



Prolomte Genderové Stereotypy, Dejte Talentu Šanci

**Toolkit pro poradce malým a
středním podnikům
a manažery lidských zdrojů**



Připravený Mezinárodním výcvikovým centrem Mezinárodní organizace práce ve spolupráci s Asociací evropských obchodních a průmyslových komor (EUROCHAMBRES) v rámci kontraktu "Zvyšování povědomí firem o potírání genderových stereotypů" financovaného Evropskou komisí, Generálním ředitelstvím pro Zaměstnanost, sociální záležitosti a rovné příležitosti.



PROLOMTE GENDEROVÉ STEREOTYPY, DEJTE TALENTU ŠANCI

Toolkit pro poradce malým
a středním podnikům
a manažery lidských zdrojů



Připravený Mezinárodním výcvikovým centrem Mezinárodní organizace práce ve spolupráci s Asociací evropských obchodních a průmyslových komor (EUROCHAMBRES) v rámci kontraktu "Zvyšování povědomí firem o potírání genderových stereotypů" financovaného Evropskou komisí, Generálním ředitelstvím pro Zaměstnanost, sociální záležitosti a rovné příležitosti.



Tato publikace se koná/vychází v rámci programu Evropského společenství pro zaměstnanost a sociální solidaritu (PROGRESS) (2007–2003). Tento program řídí Generální ředitelství pro zaměstnanost, sociální věci a rovné příležitosti Evropské komise. Jeho účelem je finančně podporovat plnění cílů Evropské unie v oblasti zaměstnanosti a sociálních věcí, tak jak je stanoveno v sociální agendě, a přispívat tak k naplňování cílů Lisabonské strategie v uvedené oblasti.

Tento sedmiletý program je zacílen na všechny zúčastněné strany, které mohou pomoci při vytváření vhodných a účinných právních předpisů a politik v oblasti zaměstnanosti a sociálních věcí v celé EU-27, ESVO/EHP a v kandidátských zemích pro členství v EU a zemích usilujících o status kandidátské země.

Cílem programu PROGRESS je posílit přínos EU při podpoře závazků a snah členských států vytvářet lepší pracovní místa a zvyšovat jejich počet a budovat soudržnější společnost. Pro dosažení tohoto cíle bude PROGRESS:

- (1) poskytovat analýzy a poradenství, pokud jde o politiky v oblastech jeho působnosti;
- (2) sledovat provádění právních předpisů a politik EU v oblastech své působnosti a informovat o něm;
- (3) podporovat v oblastech příslušných politik výměnu zkušeností, vzájemné učení se a podporu mezi členskými státy, pokud jde o cíle a priority EU; a
- (4) obeznamovat se stanovisky zúčastněných stran a společnosti obecně.

Více informací naleznete na stránce:

http://ec.europa.eu/employment_social/progress/index_en.html

Tato publikace byla financována Evropskou komisí v rámci kontraktu „Zvyšování povědomí firem o potírání genderových stereotypů“ realizovaného Mezinárodním výcvikovým centrem Mezinárodní organizace práce (ITC-ILO) ve spolupráci s Asociací evropských obchodních a průmyslových komor (EUROCHAMBRES).

Obsah této publikace nevyjadřuje pozici nebo názor Evropské komise. Ani Komise, ani žádná osoba jednající jejím jménem není zodpovědná za důsledky, které mohou vzejít z použití informací obsažených v této publikaci.

ISBN 978-92-9049-477-5

© Evropská společenství, 2008

Kopírování je povoleno za předpokladu, že bude uveden zdroj.

OBSAH

Cíl a rozsah tohoto toolkitu	1
SEKCE PRVNÍ. NASTOLENÍ TÉMAT	2
Kapitola 1. Dejte talentu šanci: případ rovnosti žen a mužů z podnikatelské praxe	2
1.1 Přehled	2
1.2 Případ rovnosti žen a mužů z podnikatelské praxe	3
1.2.1 Gender je záležitost podnikání, nikoli záležitost ženská.	3
1.2.2 Šest výtečných důvodů, proč zavést v podnikání více rovnosti žen a mužů	4
1.3 Podnikání: na genderu záleží	8
1.3.1 „Žena ve výkonném aparátu znamená vysoké zisky“ (Adler, 1998)	8
1.3.2 „Zúčtování: souvislost výkonu podniku a genderové různorodosti“, (Catalyst, 2004)	10
1.3.3 „Na ženách záleží“ (McKinsey, 2007)	12
Kapitola 2. Mají povolání gender?	14
2.1 Přehled	14
2.2 Současná situace	14
2.3 Horizontální a vertikální segregace trhu práce a meta-stereotypy	16
2.4 Rozložení stereotypů	19
2.4.1 „Fyzické rozdíly“	20
2.4.2 „Ženy a muži mají různé schopnosti a dovednosti“	21
2.4.3 „Muži jsou přirození vůdci“	23
2.4.4 „Ženy mají časová omezení a omezenou mobilitu“	25
Kapitola 3. Pravidla hry	27
3.1 Přehled	27
3.2 Hodnoty EU v globalizovaném světě	27
3.2.1 Rovnost mužů a žen jako prvek evropské soutěžní výhody	27
3.2.2 MSP a jádro Lisabonské strategie	30
3.3 Evropská unie a princip rovnosti příležitostí žen a mužů	32
3.3.1 Cestovní mapa EU pro rovnost mezi ženami a muži	33
3.3.2 „Rámec pro aktivity na podporu rovnosti žen a mužů (2005 – 2010)“ přijatý evropskými sociálními partnery	35
3.3.3 Legislativa EU v oblasti rovnosti mužů a žen	35
3.4 Mezinárodní rozměr	36
3.4.1 Úmluva o eliminaci diskriminace žen (CEDAW)	36
3.4.2 Pekingská akční platforma	37

3.4.3	Rozvojové cíle tisíciletí	37
3.4.4	Agenda důstojná práce pro všechny ženy a muže Mezinárodní organizace práce	38
Kapitola 4. Zabudování rovnosti žen a mužů do podnikatelského modelu.....		40
4.1	Přehled	40
4.2	Akční plány na podporu rovnosti žen a mužů	40
4.2.1	Návrh akčního plánu na podporu rovnosti žen a mužů.....	41
4.2.2	Vzdělávání a zvyšování povědomí s cílem napomoci uplatnění všech ...	42
4.2.3	Jasná strategie pro rovnost žen a mužů	43
4.3	Opatření Akčního plánu – konkrétní kroky	44
4.3.1	Přijetí správné osoby na pracovní pozici.....	44
4.3.2	Interní výběrové řízení – propagace	47
4.3.3	Vzdělávání a rozvoj	48
4.3.4	Hodnocení a klasifikace zaměstnání. Rovnost odměňování.	48
4.3.5	Pozitivní akce	49
4.3.6	Vyváženost pracovního života – prospívá životu, prospívá práci!	50
4.3.7	Závěry.....	51
4.4	Odkazy na iniciativy nabízející nástroje pro plány podporující rovnost příležitostí v podnicích	52
SEKCE DRUHÁ. PŘÍRUČKA PRO LEKTORY A PORADCE.....		54
Kapitola 1. Přehled workshopu		55
1.1	Účel.....	55
1.2	Cíl workshopu	55
1.3	Profil cílových skupin a kritéria	56
1.4	Přístupnost.....	57
1.5	Výukové postupy	57
1.6	Obsah	57
1.7	Vyhodnocení a sledování	58
Kapitola 2. Uspořádání workshopu		59
2.1	Metodologická poznámka.....	59
2.2	Provedení výukových lekcí: obsah	59
	Provedení lekce 1:Případ rovnosti žen a mužů z podnikatelské praxe.....	62
	Provedení Lekce 2: Mají povolání gender?	66
	Provedení lekce 3: Pravidla hry	72
	Provedení Lekce 4: Strategie a nástroje	74
	Provedení Lekce 5: Rovnost žen a mužů. Zahrňte ji do svého pracovního plánu	79
BIBLIOGRAFIE.....		80

CÍL A ROZSAH TOHOTO TOOLKITU

Toolkit je určen lektorům a poradcům, manažerům lidských zdrojů a obecně všem, kteří se podílejí na zlepšování kvality a konkurenceschopnosti malých a středních podniků.

Nabízí informace a praktické návody k tomu, jak mohou MSP využít výhod plynoucích z překonání genderových stereotypů, z optimalizace praxe managementu lidských zdrojů a plně zapojit celý potenciál všech svých zaměstnanců, žen i mužů.

Jeho obsah může být použit různými způsoby: jako základ workshopu zaměřeného na zvyšování povědomí o problematice, k obohacení a ucelení vzdělávacích programů v oblasti managementu lidských zdrojů a organizace podniků a k poskytnutí praktických návodů k tomu, jak mohou malé a střední podniky podniknout kroky směřující k zajištění rovnosti žen a mužů a racionalizaci jejich systémů organizace práce.

Sekce 1, Nastolení témat je rozdělena do čtyř Kapitol a obsahuje argumentaci, důkazy, tipy a příklady správné praxe.

Sekce 2 je Příručka a poskytuje návod, jak použít poskytnuté informace k uspořádání vzdělávacích a poradenských setkání nebo k přijetí nových pravidel managementu lidských zdrojů.

Tento toolkit byl zpracován v rámci grantu „Zvyšování povědomí firem o potírání genderových stereotypů“ realizovaného Mezinárodním vzdělávacím centrem Mezinárodní organizace práce (ITC-ILO) ve spolupráci s Asociací evropských obchodních a průmyslových komor (EUROCHAMBRES).

Další informace a zdroje ve 14 oficiálních jazycích EU jsou k dispozici na www.businessandgender.eu.¹

¹ Státy účastnicími se této iniciativy jsou: Bulharsko, Česká republika, Estonsko, Francie, Německo, Řecko, Maďarsko, Irsko, Itálie, Malta, Polsko, Portugalsko, Rumunsko, Slovinsko, Španělsko.

SEKCE PRVNÍ: NASTOLENÍ TÉMAT

Kapitola 1. Dejte talentu šanci: případ rovnosti žen a mužů z podnikatelské praxe

1.1 Přehled

„Ženy se staly pravděpodobně nejvíce zanedbávaným zdrojem v obchodních vztazích, a to jak v oblasti jejich potenciálu na trhu jako spotřebitelů, tak v oblasti jejich produktivního potenciálu jako zaměstnanců. (...) Základní slabinou obchodních modelů je, že byly vyvinuty pro svět, v němž dominují muži. (...) Potřebujeme evoluci myšlení.“

The Financial Times – 26. února 2008

Všichni klíčoví hráči v ekonomickém a politickém světě dnes zdůrazňují důležitost žen jako představitelky klíčových ekonomických rolí. Jejich role a postavení jako občanů, spotřebitelů, vůdců a zaměstnanců je indikátorem blahobytu, zralosti a schopnosti ekonomického růstu.

Rostoucí zaměstnanost žen nabízí v Evropě důležité řešení výzev spojených se stárnutím populace v produktivním věku, snižování porodnosti a nedostatku kvalifikované pracovní síly.² Státy a firmy cítí nutnou potřebu konkrétních strategií umožňujících ženám naplnit jejich potenciál.

Hlavní investiční banky, jako například Goldman Sachs, začaly užívat termín „womenomics“ („žen-ekonomika“), který reflektuje fakt, že ženy jsou jedním z hlavních motorů růstu. Mnoho ekonomů říká, že ženy jsou jednou ze tří určujících sil v 21. století, tří „W“: Weather (počasí), Women (ženy) a Web (internet).³

Podnikání však přesto stále zůstává světem stvořeným muži pro muže.⁴ Ženy představují pouze 10% členů statutárních orgánů největších společností seřazených dle obchodního obrátu, zastoupení se snižuje dokonce na 3% u žen na nejvyšších rozhodovacích pozicích v těchto společnostech.⁵

Tato kapitola shromažďuje údaje, které charakterizují případ rovnosti žen a mužů z podnikatelské praxe. Předkládá argumenty a výsledky podpůrného výzkumu, které

² Carone, C., Costello, D., „Can Europe Afford to Grow Old?“, *Finance and Development*, září 2006, č. 43

³ Publikováno v: Wittenberg-Cox, A., Maitland, A., *Why women mean business: Understanding the emergence of the new economic revolution*, Wiley & Sons, Chichester, 2008.

⁴ Jak uvedl Jeremy Isaacs, vedoucí výkonný ředitel firmy Lehman Brothers in Europe and Asia, v úvodnímu slovu při otevření centra Lehman Brother Research Centre for Women in Business, London Business School, v lednu 2006. Více informací na: <http://www.london.edu/womeninbusiness.html>.

⁵ Zdroj dat: Evropská komise, Ženy a muži v rozhodovacích procesech. Situace a trendy. K nalezení na: http://ec.europa.eu/employment_social/publications/2008/ke8108186_en.pdf.

ukazují, že lepší rozdělení úloh žen a mužů a více genderové vyváženosti v přijímání rozhodnutí v malých a středních podnicích může přinést soutěžní výhodu, zlepšit produktivitu a kreativitu týmu a přilákat více zákazníků.

1.2 Případ rovnosti žen a mužů z podnikatelské praxe

1.2.1 Gender je záležitost podnikání, nikoli záležitost ženská.

„Optimální využití talentů žen zlepší obchodní výsledky. Podniknutí kroků směřujících k dosažení tohoto cíle bude vyžadovat trvalou odvahu a cílevědomost od dnešních lídrů společností. Toto je příležitost, která by neměla být promarněna. Je čas, aby výkonní ředitelé začali pohlaví brát vážně.“

Proč ženy znamenají podnikání. Wittenberg-Cox & Maitland, 2008⁶

Odhlédneme-li na chvíli od nutného zřetele na rovnost příležitostí, proč bychom měli radikálně zvýšit integraci žen do světa podnikání, a to jak do manažerských, tak i do jiných netradičních pozic?

Důvodem je to, že v sázce je podnikatelská konkurenceschopnost.

Malé a střední podniky v Evropě jsou hlavním motorem růstu a zaměstnanosti a představují enormní potenciál tvorby nových pracovních míst. V Evropě je 23 milionů malých a středních podniků, představujících více než 75 milionů pracovních míst a více než 80% zaměstnanosti v určitých sektorech, jako je textilní, stavební a nábytkářský průmysl.⁷

Globalizace jako reorganizace hodnotového řetězce způsobila zintenzivnění hospodářské soutěže, liberalizaci trhů, demografické změny a věčně rostoucí poptávka po lepších dovednostech a kvalifikaci je hybnou silou, na niž musí být malé a střední podniky připraveny reagovat.

Toto jsou tedy hlavní výzvy pro dnešní malé a střední podniky, zejména pro ty nejmenší z nich, které mají limitované finanční a lidské zdroje. Malé a střední podniky více než kdokoli jiný potřebují mít schopnost přijímat personál, jehož schopnosti lépe odpovídají jejich potřebám, a jenž bude produktivnější a adaptabilnější, což povede k vyšší inovativnosti a konkurenceschopnosti.

Genderové stereotypy jsou předjímaná zobecnění o lepších či horších profesních schopnostech nebo ambicích žen a mužů. Někteří zaměstnavatelé se mohou domnívat, že je bezpečné se při výběru nových zaměstnanců, při restrukturalizaci firmy nebo při rozhodování o propagaci spoléhat se na stereotypizované úsudky o ženách a mužích.

To však není pravdou: mnoho „starých“ mýtů o předpokládané neschopnosti žen v některých pozicích, nedostatku vůdčích schopností, špatných technických dovednostech nebo nízké loajalitě k firmě se spolehlivě ukázalo být pomýlených a přežitých.

Naproti tomu, ženy dnes jsou:

- **více talentu** - ženy reprezentují 60% absolventů vysokých škol v Evropě;

⁶ Zdroj: Wittenberg-Cox, A.; Maitland, A. (2008).

⁷ Zdroj: EUROSTAT, *European Business: Facts and Figures, 2007 edition*, Úřad pro oficiální tisky Evropských společností, Luxembourg, 2007. K dispozici na: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>.

- **více trhu** - ženy dělají více než 80% spotřebitelských rozhodnutí o pořízení zboží, včetně „tradičně mužského“ zboží jako jsou např. automobily;
- **složka ziskovosti** – firmy s vyšší genderovou vyvážeností ve vedení předstihují ty, v jejichž čele je žen méně;
- **klíčové pro demografické výzvy** – státy s politikami podporujícími práci žen mají spíše vyšší míru porodnosti a vyšší růst populace.

Následující sekce poskytne důkazy o tom, že dosažení lepší genderové vyváženosti jak v manažerských pozicích, tak v jiných zaměstnáních, značí dobrý smysl pro podnikání.

1.2.2 Šest výtečných důvodů, proč zavést v podnikání více rovnosti žen a mužů⁸

Důvod 1. Přístup ke zdroji talentů v celém jeho rozsahu

První důvod, proč by se malý nebo střední podnik měl zaměřit na genderové otázky, je jeho vlastní zájem: **zvítězit v ostrém boji o talentované lidi.**

„Schopnost malého a středního podniku inovovat se a uspět závisí na komplexní škále dovedností, systémových propojení a procesů. Malé a střední podniky potřebují k inovaci více než kdy jindy zkoordinovat své zdroje, vytvořit systémová propojení a spolupracovat na místní nebo odvětvové úrovni tak, aby zavedly efektivní strategie k rozvoji svého lidského kapitálu“ – řekl evropský komisař Vladimír Špidla v průběhu nedávného fóra pro evropské malé a střední podniky.⁹

Nedostatek evropských pracovníků se pravděpodobně bude v příštích desetiletích zvyšovat, speciálně pro nejkvalifikovanější profese. Evropa může do roku 2040 očekávat nedostatek 24 milionů lidí v aktivním produktivním věku; pokud by se však na druhé straně míra zaměstnanosti žen vyrovnala s mírou zaměstnanosti mužů, pak by předpokládaný nedostatek klesl na 3 miliony.¹⁰

V posledních letech má vzdělanost dívek tendenci překračovat vzdělanost chlapců a více a více mladých žen absolvuje školy v technických a vědeckých oborech. Studie zaměřené na jednání vedoucích pracovníků ukázaly, že i přes některé odlišnosti ve stylu vedení a praxi mezi mužskými a ženskými manažery, nemají genderové rozdíly dopad na celkovou efektivitu vedení.¹¹

Využití podhodnocených zdrojů – kvalifikovaných žen (a též starších lidí) může tedy hrát hlavní roli ve „válce o talenty“. Zaměstnání žen jako manažerek nebo na netradičních pozicích umožňuje firmám využít znalostí, zkušeností a kreativity celé populace, spíše než její pouhé poloviny.

⁸ Klasifikace do šesti důvodů odvozených od výsledků projektu „Women to the top“ (W2T) podpořeného Evropskou komisí v rámci programu EU týkajícím se Strategie rámce Společenství pro rovnost mužů a žen (2001 -2005). Více informací: <http://www.women2top.net>.

⁹ „Adaptation of SMEs to change“. – řeč přednesená Vladimírem Špidlou, evropským komisařem s gescí pro zaměstnanost, sociální záležitosti a rovnost příležitostí, v průběhu „Restrukturalizačního“ fóra: Brusel, 26. listopadu 2007 (SPEECH/07/746). Více informací na: <http://www.europa.eu>.

¹⁰ McKinsey & Co., *Women matter: Gender diversity, a corporate performance driver*, 2007. Ke stažení na: http://www.mckinsey.com/careers/women/makingadifference/socialsectorimpact/womenmatter/Mckinsey_women_matter.pdf.

¹¹ Peters, H., Kabakoff, R., *A new look at the glass ceiling: the perspective from the top*, MRG Research report, 2002. K nalezení na: <http://www.mrg.com>.

Důvod 2. Investice do genderové různorodosti

Dlouhodobé přesvědčení o tom, že nejlepší způsob integrace žen je zacházet se všemi stejně, je nyní zpochybňováno: firmy poznávají, že nepochopení různorodosti je příliš drahé a je rizikem.

Výhody, které mohou vyplynout z rozdílů mezi ženskými a mužskými zaměstnanci, byly příliš často opomíjeny. Je dobře známo, že podnikání je třeba pečlivě plánovat a realizovat investice a následně monitorovat a vyhodnocovat výnosy. Zaměstnavatelé, kteří chtějí zbohatnout na své investici do „lidského kapitálu“ se budou snažit vytvořit firemní kulturu, v jejímž rámci jsou hodnoceny a ceněny genderové rozdíly.

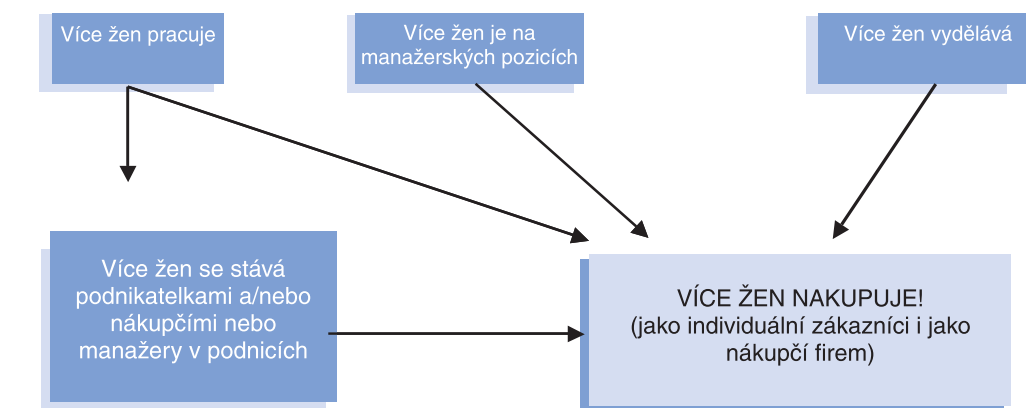
Hodnocení rozdílů znamená přiznání, že muži a ženy mají různé sociální role a pracují v rozdílných sociálních rolích a pozicích, a proto mají i různé zkušenosti, hodnoty a perspektivy, jimiž mohou prospět podnikání. Současně to znamená schopnost vidět a zhodnotit jejich individuální schopnosti a dovednosti mimo genderové stereotypy.

Malé a střední podniky podnikají v multikulturním, různorodém a nepředvídatelném světě a potřebují vysokou kreativitu a dovednosti. Správně zvládnutá rovnost žen a mužů může podpořit kreativní potenciál a otevřenou kulturu lépe reagující na nové výzvy. Výzkumy ukazují, že toho lze mnohem lépe dosáhnout, pokud jsou názory spolupracovníků různorodé.¹²

Důvod 3. Pohled zákazníka

Firmy stále více musejí integrovat ženy do svých rozhodovacích procesů, aby se vyrovnaly s měnícími se sociálními a spotřebitelskými trendy.

Ženy nyní mají hlavní vliv na rozhodnutí o nákupech: v Evropě jsou hnací silou více než 70% domácích nákupů, ačkoli představují pouze 51% populace.¹³ Dokonce i v sektorech, kde jsou nakupujícími tradičně muži, představují ženy rostoucí část spotřebitelské základny: ženy například ovlivňují v Japonsku 60% rozhodnutí o koupi nových aut a tvoří okolo 47% uživatelů počítačů v Evropě. Přesto však se většina žen cítí být podhodnocována a negativně prezentována v marketingu a reklamě.¹⁴



¹² The Lehman's Brothers Centre of Women in Business, *Innovative Potential: Men and Women in Teams*, London Business School, Londýn, 2007. Tento výzkum se zaměřuje na role mužů a žen v inovačních týmech a navrhuje užitečná doporučení, jak mohou podniky získat a zlepšit svou inovační kapacitu prostřednictvím složení týmů z mužů a žen.

¹³ McKinsey & Co. (2007).

¹⁴ K získání více informací o marketingu zaměřeném na ženy: Cunningham J., Roberts, P., *Inside Her Pretty Little Head: A new theory of female motivation and what it means for marketing*, Marshall Cavendish, 2006.

Masivní zvyšování vzdělanosti žen a jejich zaměstnanosti také znamená stejně masivní růst jejich příjmů.

Výzkum provedený britskou reklamní agenturou Saatchi & Saatchi ukázal, že výrobci a distributoři spotřební elektroniky a v roce 2007 prodělali 600 milionů liber na tom, že se „nedokázali spojit“ s ženskými zákazníky. Ukázalo se, že téměř jedna ze tří žen neshledala reklamu na technologie za pro ni důležitou. Pouze 9% jich shledalo důležitým, aby drobné spotřebiče vypadaly „žensky“ (ve stereotypizovaném smyslu). „To bylo podpořeno kvalitní zpětnou vazbou od tvůrců veřejného mínění a spotřebitelů, kteří se cítili být „podrobováni“ a „atakováni“ nadbytkem drahých, skvěle designovaných a hezky zabalených růžových výrobků“.¹⁵

Firmy musejí přiznat, že ženy dnes představují tisíce tržních odvětví. Postavení žen se v posledních třiceti letech velmi změnilo, v současnosti není na celém spotřebitelském trhu žádné výlučně „ženské odvětví“. Mnoho kampaní a výrobků zaměřených na ženy stále ženy prezentuje v daleko omezenějších rolích, než je tomu skutečně, spíše než by přiznaly a prezentovaly mnohost rolí, kterých ženy požívají dnes.

Firmy, které chtějí být inovativní v oslovování žen a být jim prospěšné (a tedy mít v důsledku toho vyšší zisk), musejí porozumět ženám tak, jak jsou dnes, v každém věku a na všech úrovních, mimo stereotypy.

Důvod 4. Minimalizace rizik a nákladů

Nerovnost může být nahlížena jako součást rizikovosti podniku.

Jak zdůrazňuje Kingsmill Review,¹⁶ neschopnost firmy správně využívat nebo řídit lidský kapitál ji vystavuje riziku stejného typu a závažnosti jako je neschopnost řídit finanční nebo jiné zdroje. Klíčové oblasti rizik a nákladů pro podnikání jsou:

- Riziko a náklady spojené se škodou na dobrém jménu, jehož následkem jsou:
 - Ztráta důvěry investorů nebo vlastníků firmy
 - Ztráta spotřebitelské základny
- Riziko a náklady spojené s potenciálním sporem kvůli nerovnému odměňování nebo nerovnému zacházení se zaměstnanci
- Riziko a náklady spojené s neschopností zaměstnat vysoce kvalifikované zaměstnance kvůli špatné reputaci zaměstnavatele.

Pro malé a střední podniky je schopnost obdržet podporu od finančních ústavů a přitáhnout investory klíčovou pro přežití a růst. Rovnost příležitostí žen a mužů se také může stát výhodou zejména pro střední podniky, jelikož kapitálové trhy a investoři přikládají více a více pozornosti výsledkům firmy v souvislosti s její genderovou různorodostí. Například investiční fondy jako Calpers ve Spojených státech nebo Amazone v Evropě zahrnují tento indikátor mezi svá investiční kritéria, zatímco ratingové agentury (Core Rating, Innovest, Vigeo) nyní vyvíjejí nástroje určené k měření genderové různorodosti.

¹⁵ “Retailers told, ignore ‘Lady geeks’ at your peril!”, září 2007. Výsledky internetového průzkumu vedeného ve Velké Británii marketingovou agenturou Saatchi and Saatchi v roce 2007. Článek je k dispozici na: <http://www.saatchi.com> (<http://www.cmwpg.com/worldwide/newsdetail.asp?nid=77>).

¹⁶ Kingsmill, D., *Report on Women’s Employment and Pay*, London, 2001.

Důvod 5. Být „výběrovým zaměstnavatelem“

Stát se známým jako zaměstnavatel prosazující rovnost příležitostí žen a mužů může přilákat nejlepší zdroj výhody v soutěži: lidi. Být konkurenceschopným je základem pro zaměstnání těch správných lidí od samého počátku a být schopen si je udržet.

Studie¹⁷ mezi mladými manažery ukazují, že jak ženy, tak muži jsou kritičtí k obrazu a podmínkám moderního managementu. Chtějí flexibilní pracovní podmínky a strategie přátelské k rodinnému životu. Jsou z „Generace Y“ a podle předpovědí vědců¹⁸:

- budou v průběhu svého profesního života měnit nikoli jen místa, ale také kariéry, mnohokrát znovu se budou sebenalézat;
- technologie pro ně nejsou nástroje, ale součástí jich samotných (jak ukazuje jejich způsob sociálního síťování a užívání webových technologií);
- chtějí od práce výzvy a příležitosti k rozvoji, ale také možnost volby a flexibilitu tak, aby si mohli uspořádat svůj soukromý život;
- hodnotí zaměstnavatele, který projeví zodpovědný přístup ke společnosti a životnímu prostředí.

Malé a střední podniky, které se přizpůsobí ženám a umožní jim cítit se být skutečně vítány, budou schopny disponovat nejširším zdrojem talentů ze všech zdrojů. Aby to dokázaly, musejí:

- pochopit, že pracovní priority každého člověka se mění v různých údobích života;
- přiznat, že model lineární kariéry bez přelomů již nelze aplikovat;
- rozšířit úzké definice kariérního žebříčku směrem k vrcholu;
- zrušit věkové limity pro rozpoznání a rozvoj lidí s vysokým potenciálem;
- zacházet s flexibilitou a vyvážeností pracovního života jako se záležitostmi důležitými pro každého;
- měřit výkon výsledky, nikoli hodinami.

Důvod 6. Rovnost žen a mužů souvisí se ziskovostí

Švédská agentura pro rozvoj podnikání NUTEK našla vztah mezi rovností příležitostí a ziskovostí.¹⁹ Podpora žen je také důležitým krokem k **získání správného vedoucího**

¹⁷ Různé případy shromažďuje Kingsmill.

¹⁸ “Generation Y. The Millennials: ready or not, here they come”, NAS insights, 2006. K dispozici na: <http://www.nasrecruitment.com/talenttips/NASinsights/GenerationY.pdf>.

Healy, R., “10 Ways Generation Y Will Change the Workplace”, *Work/Life, Generation Y*, 23. května 2008. K dispozici na: <http://www.employeeevolution.com/archives/2008/05/23/10-ways-generation-y-will-change-the-workplace/>.

Balderrama, A., “Generation Y: Too demanding at work?”, *Careerbuilder.com*. K dispozici na: <http://www.cnn.com/2007/LIVING/worklife/12/26/cb.generation/index.html>.

Forrester Consulting, *Is Europe Ready For The Millennials? Innovate To Meet The Needs Of The Emerging Generation*, Cambridge, 2006. – K dispozici na: <http://www.ffpress.net/Kunden/XER/Downloads/XER87000/XER87000.pdf>.

¹⁹ Švédská Agentura pro rozvoj podnikání (NUTEK) v roce 1996 provedla studii toho, zda existuje přímá spojnice mezi rovností žen a mužů a ziskovostí podniku. Text je k dispozici ve švédštině – “Jämställdhet och Lönsamhet” na <http://www.nutek.se>. Výtah v angličtině: “Gender and profit” je k dispozici na: http://www.femtech.at/fileadmin/femtech/be_images/Publikationen/femtech_nutek_aaagenderandprofit.pdf.

týmu, jak rostoucí počet studií ukazuje na vztahu mezi vyšší mírou rovnosti žen a mužů v top managementu a zisky firmy.²⁰

Finská studie²¹ ukázala, že firma s výkonnou ředitelkou v čele je v průměru mírně ziskovější než firma obdobná s ředitelem-mužem. Jiná studie²² mezi stem největších společností na Londýnské burze zjistila, že 18 z 20 společností s nejvyšší tržní kapitalizací (v r. 2003) měla nejméně jednu ředitelku.

Tyto výsledky neznamenají, že existuje kauzální vztah mezi ženským vedením a ziskovostí, mohou však napomoci vysvětlit, že vedení není nutně mužskou výsadou.

Jiný výzkum²³ vyznačuje spojnice mezi rovností žen a mužů ve vedoucích týmech a inovativní schopností. A výkon roste tam, kde je ve vedení „kritický hlas“ žen.

Zohledňování ženských zaměstnanců pomůže organizacím porozumět a odpovídat na nadcházející změny ve způsobu práce: od rozvíjejících se očekávání a rolí mužů, k flexibilitě a adaptaci vyžadované stárnutím populace v produktivním věku a vyžadované generací, která nyní vstupuje na trh práce.

1.3 Podnikání: na genderu záleží

Následují příklady relevantních výzkumů v této oblasti, které mohou napomoci zvýraznit to, co bylo řečeno v první části této kapitoly. Širší výčet užitečných zdrojů je shromážděn pod nadpisem „Další zdroje“ na konci tohoto toolkitu.

1.3.1 „Žena ve výkonném aparátu znamená vysoké zisky“ (Adler, 1998)²⁴

Roy Adler, profesor marketingu na Pepperdineské univerzitě, představil výsledky dvacetileté výzkumné studie (1980 – 1998) **500 šťastných firem (Fortune 500)**. Nalezl zřejmou souvislost mezi ženami ve výkonném aparátu a vysokou ziskovostí. Mezi 25 firmami z Fortune 500 s nejlepšími výsledky v prosazování žen na vysoké pozice byly zisky o 18-69% vyšší, než u firem ve stejném sektoru!

Jelikož různá sektory užívají různá měřítka ziskovosti, studie zahrnuje do hodnocení zisku každé z firem tři měřítka ziskovosti jako procenta:

- příjmů;
- aktiv;
- zisk podniků.

²⁰ Adler, Roy D., *Women in the Executive Suite Correlate to High Profits*, Glass Ceiling Research Center, Pepperdine University, 1998. K dispozici na: http://www.equalpay.nu/docs/en/adler_web.pdf.
Tato informace byla schválena Royem D. Adlerem, Výkonným ředitelem Glass Ceiling Research Center. Prof. Adler je stipendistou Fulbrightovy nadace a profesorem marketingu na Pepperdine University a jedním z mála lidí, požívajícím titulu Designated Fellow uděleným Academy of Marketing Science.

²¹ Kotiranta, A., Kovalaine, A., Rouvinen, P., "Female leadership and firm profitability", EVA analysis, č.3, září 2007. K dispozici na: <http://www.eva.fi>.

²² Vinnicombe, S., Singh V., *The 2003 Female FTSE Index*, Centre for Developing Women Business Leaders, Cranfield School of Management, 2003. K dispozici na: <http://www.som.cranfield.ac.uk/som/research/centres/cdwl/downloads/FTSEIndex2003.pdf>.

²³ McKinsey (2007), op. cit.. Viz též Kapitola 1.3.2.

²⁴ Adler, Roy D. (1998), op. cit.; výtah studie citovaný v této kapitole je převzat ze: Simosko, N., "Want Higher Profits? Smash the Glass Ceiling". – K nalezení na: <http://www.fastcompany.com/user/nina-simosko>.

Dejte talentu šanci:
případ rovnosti žen a mužů v podnikatelské praxi

Příjmy

Při posuzování zisku jako procenta z příjmu předstihlo oněch 25 firem odpovídající sektorový průměr o 34%. Firmy přátelské k ženám dosáhly průměru 6,4%, zatímco průměr v jejich sektoru byl 4,8%. Přibližně dvě třetiny těchto firem předstihly průměr svých vrstevníků.

Aktiva

Při posuzování zisku jako procenta aktiv předstihlo oněch 25 firem své sektorový průměr o 18%. Firmy přátelské k ženám dosáhly průměru 6,5%, zatímco průměr v jejich sektoru byl 5,5%. Posuzováno individuálně, 62% těchto firem předstihlo průměr jejich vrstevníků.

Zisk podílníků

Při posuzování zisku jako procenta ze zisku podílníků předstihlo oněch 25 firem sektorový průměr. Firmy přátelské k ženám dosáhly 26,5%, zatímco průměr v jejich sektoru byl 15,7%. Posuzováno individuálně, 68% firem předstihlo průměr svých odvětvových vrstevníků.

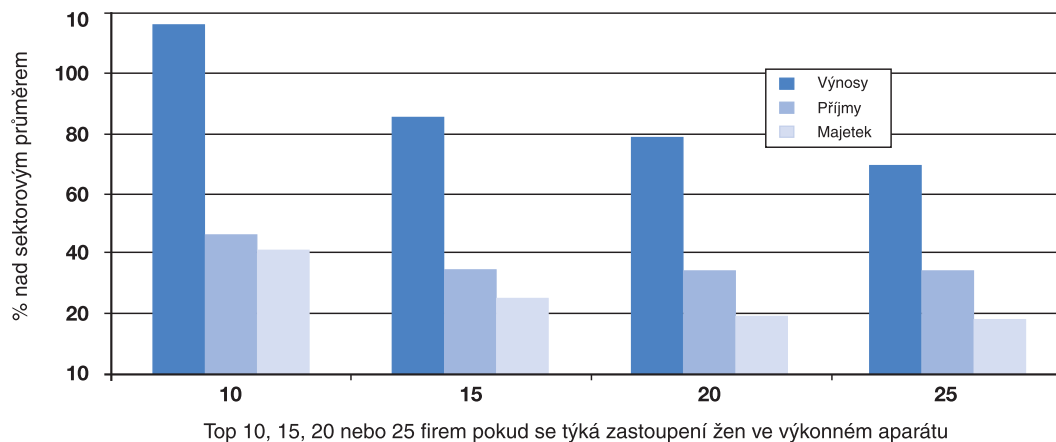
Vrstvení dat

Jak ukazuje tabulka níže, tyto výsledky jsou ještě zajímavější, když „vrstvu dat“ změníme z top 25 firem na top 10, 15 atd.:

Míra, o kterou firmy přátelské k ženám předstihly sektorový průměr, pokud se týká:			
Zisku jako % z >	Příjmu	Majetku	Výnosu
Top 10 firem	46	41	116
Top 15 firem	35	25	85
Top 20 firem	34	19	78
Top 25 firem	34	18	69

Jinými slovy, výsledky „top 25 firem“ zahrnutých do této studie, jsou vcelku konzervativní. Výsledky jsou mnohem dramatičtější, je-li zvýrazněna pouze tenčí „vrstva“ zahrnující pouze firmy nejvíce k ženám přátelské.

- Procentní vyjádření předstihu, který mají firmy přátelské k ženám před svými sektorovými vrstevníky v ohledu zvyšování výnosů, příjmů a majetku.



Zdroj: Adler, Roy D., „Ženy ve výkonném aparátu znamenají vysoké zisky“, *Harvard Business Review*, Listopad 2001, str. 30.

„Souvislost“ samozřejmě neukazuje ani neprokazuje „kauzalitu“. Uvedené výsledky studie mohou mít mnoho důvodů.

I přes subjektivní interpretaci dat však není pochyb o pozitivním vztahu mezi vyšším počtem žen ve výkonném aparátu a ziskovostí vyšší, než je v sektoru obvyklé.

1.3.2 „Zúčtování: souvislost výkonu podniku a genderové různorodosti“, (Catalyst, 2004)²⁵

Catalyst pracuje obecně s podniky a profesemi na vytváření ...prostředí a rozvoji příležitostí pro ženy a podnikání. V roce 2004 publikoval Catalyst studii *Zúčtování: souvislost výkonu podniku a genderové různorodosti*, sponzorovanou finanční skupinou BMO Financial Group. Studie analyzuje data získaná za pět let od 353 z *Fortune 500* firem a klade si za cíl určit, zda existuje spojnice mezi genderovou různorodostí a hospodářskými výsledky podniku.

²⁵ Catalyst, *The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity*, Catalyst, New York, 2004. K nalezení na: <http://www.catalyst.org>.

Dejte talentu šanci:
případ rovnosti žen a mužů v podnikatelské praxi

Metodologie:

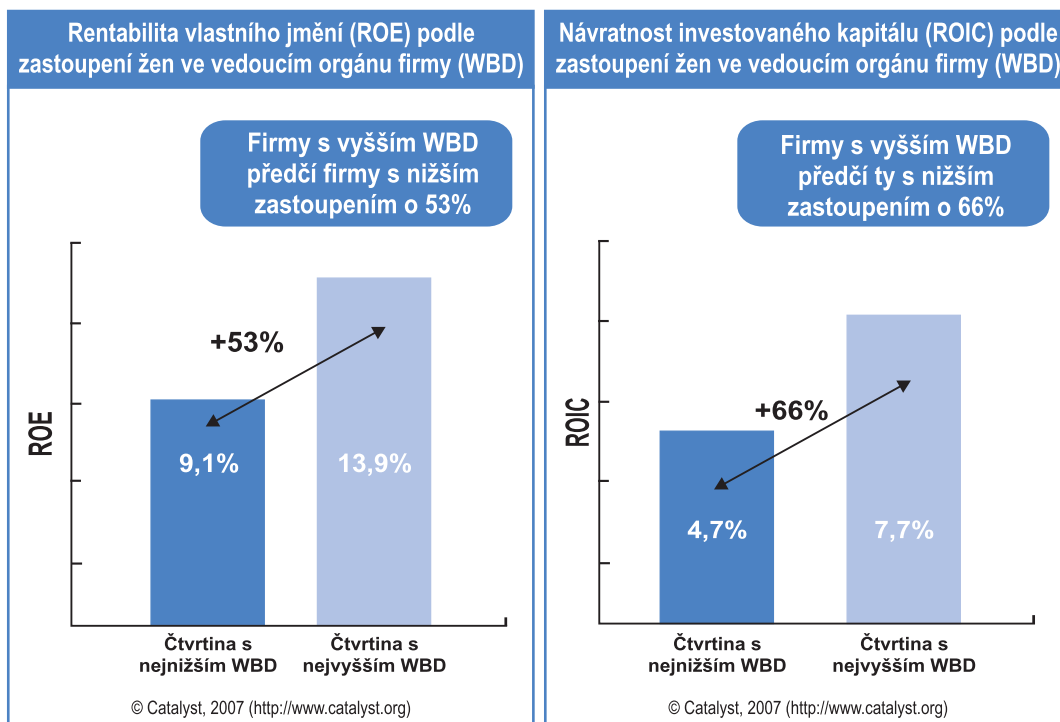
- Byl zkompilován celý seznam firem, které se objevily ve Fortune 500²⁶ od roku 1996 do roku 2000 (s upřesněním týkajícím se změn jmen, proběhlých akvizicí a fúzí). Seznam byl zúžen tak, aby zahrnoval pouze ty firmy, pro které existoval nejméně čtyřletý záznam dat o hospodářských výsledcích (rentabilita vlastního jmění a celkový výnos akcionářů), jakož i o genderovém zastoupení vtop managementu. Výsledný vzorek obsahoval 353 firem.
- Těchto 353 firem bylo rozděleno na čtvrtiny – přesně stejným počtem firem vkaždé čtvrtině – na základě zastoupení žen vtop managementu.
- Byly porovnány hospodářské výsledky nejvyšší a nejnižší čtvrtiny.
- 353 firem bylo rozděleno do 11 sektorů, což vědcům umožnilo porovnat hospodářské výsledky nejvyšší a nejnižší čtvrtiny podle odvětví. Zjednácti odvětví vtéto studii byl dostatek dat (dostatek společností vjednotlivém odvětví) ktomu, aby mohla být provedena analýza, vpěti sektorech – obchod se zbytným zbožím, obchod se základními spotřebitelskými komoditami, finanční, průmyslové a informační technologie/telekomunikační služby.

Zjištění:

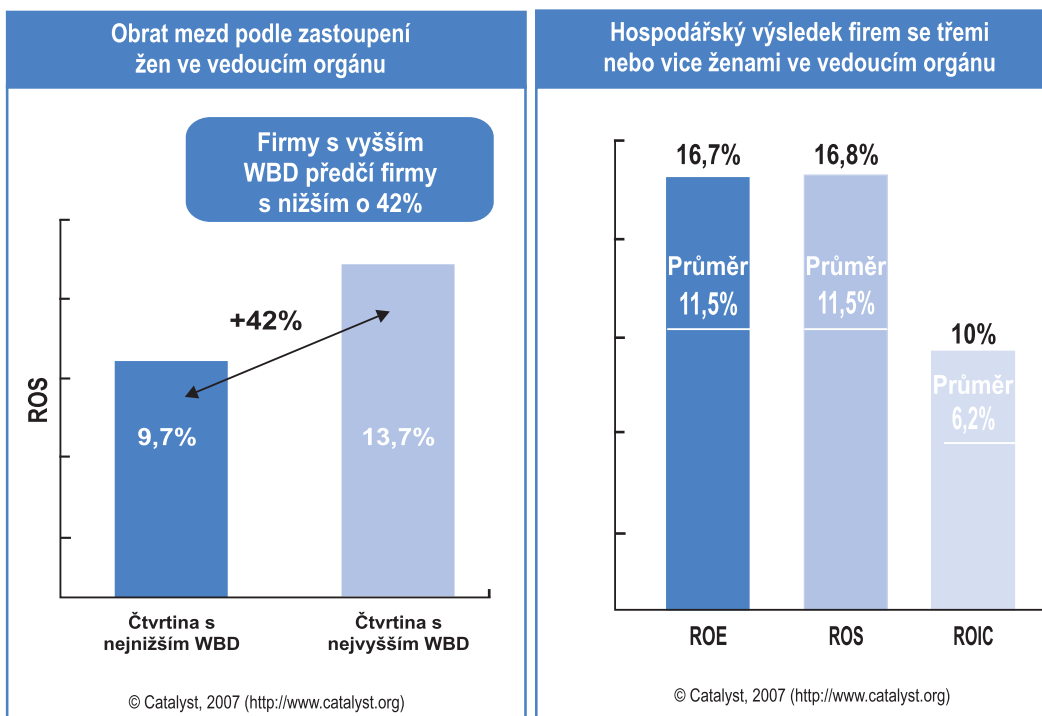
Firmy snejvyšším zastoupením žen ve svém top managementu zaznamenaly lepší hospodářský výsledek než firmy snejnižším zastoupením žen. Tato zjištění jsou platná pro obě analyzovaná finanční měřítka: rentabilita vlastního jmění (ROE), která je o 35% vyšší a celkový výnos akcionářů (TRS), který je vyšší o 34%. Vkaždém zpěti analyzovaných sektorů firmy snejvyšším zastoupením žen ve svém top managementu dosáhly vyššího ROE než firmy snejnižším zastoupením žen. Ve čtyřech zpěti sektorů společnosti snejvyšším zastoupením žen vtop managementu dosáhly vyššího TRS, než firmy snejnižším zastoupením žen.

Zdroj: Catalyst, 2007 (<http://www.catalyst.org>)

- “The Bottom Line: Corporate performance and Women’s Representation on Boards”, (Catalyst, 2007)



²⁶ “Fortune 500” je výroční seznam sestavený a publikovaný časopisem Fortune, který hodnotí 500 největších amerických firem seřazených dle jejich hrubého příjmu. K nalezení na: <http://www.fortune.com>.



1.3.3 „Na ženách záleží“ (McKinsey, 2007)²⁷

Na ženách záleží předkládá výsledky dvoukolového výzkumu provedeného společností McKinsey za účelem vyhodnocení dopadů genderové různorodosti na výkonnost firem. Na ženách záleží ukazuje, že firmy, kde jsou ženy nejvíce zastoupeny na úrovni vedoucích orgánů nebo top managementu jsou firmy, které mají nejlepší veřejný obraz, a to jak z hlediska organizačního, tak finančního.

Výzkum probíhal ve dvou postupných kolech.

Nejprve byl použit vlastní diagnostický nástroj společnosti McKinsey (profil organizační výkonnost) k změření **organizační dokonalosti firmy podle devíti kritérií**: vedení, směřování, přičitatelnost, koordinace a kontrola, inovace, vnější orientace, schopnosti, motivace, pracovní prostředí a hodnoty.

Prostřednictvím tohoto nástroje experti z McKinsey zkoumali hodnocení 115.000 zaměstnanců 231 veřejnoprávních a soukromých společností a neziskových organizací a ozřejmili vztah mezi úrovní dokonalosti společnosti v těchto devíti organizačních rozměrech a jejím hospodářským výsledkem. Firmy, které byly podle těchto organizačních kritérií nejvýše hodnoceny, měly provozní rezervu a tržní kapitalizaci téměř dvakrát výše než firmy níže hodnocené.

Poté vybrali 101 firem, které zveřejnily složení svých vedoucích orgánů, zejména velkých společností v Evropě, Americe a Asii napříč spektrem sektorů, od energetiky po dopravu a finanční instituce.

Analyzovali odpovědi 58.240 respondentů výzkumu a porovnali výsledky těchto společností v závislosti na poměru žen ve vedoucích orgánech.

²⁷ McKinsey (2007), str. 12-14.

Dejte talentu šanci:
případ rovnosti žen a mužů v podnikatelské praxi

Vyplývá, že „**společnosti se třemi nebo více ženami ve funkcích senior manažerů byly v průměru lépe hodnoceny z každého organizačního kritéria než společnosti s žádnými ženami ve vedení**“. Výkonnost samozřejmě významně rostla, jakmile poměr žen ve vedoucím orgánu o počtu okolo deseti lidí dosáhl nejméně tří.

Prostá souvztažnost neznámá nutně příčinu, avšak korelace mezi organizační dokonalostí a zastoupením žen v manažerských pozicích je v každém případě impresivní.

V dalším kroku bylo zkoumáno, zda si společnosti s ženami-top manažerkami vedly lépe také finančně. S tímto cílem provedli studii ve spolupráci s fondem Euro Amazone. Vybrali 89 společností se zaknihovanými cennými papíry s nejvyšší mírou genderové různorodosti v top manažerských pozicích. Společnosti byly vybrány ze všech evropských společností se zaknihovanými cennými papíry s tržní kapitalizací cenných papírů více než 150 milionů eur, na základě následujících kritérií: počet a míra zastoupení žen ve výkonném výboru, jejich funkce (výkonný ředitel nebo ekonomický ředitel mají větší slovo v rozhodovacích procesech ve společnosti než PR manažer) a v menší míře i přítomnost více než dvou žen ve vedení, nebo statistiku o genderové různorodosti ve výroční zprávě.

McKinsey poté analyzovala hospodářské výsledky těchto společností ve vztahu k průměru v jejich sektoru. **Není pochyb o tom, že tyto společnosti v průměru předstihly svůj sektor ve smyslu rentability vlastního jmění (11,4% proti průměru 10,3%), hodnoty provozního výsledku (EBIT 11,1% proti 5,8%) a růstu ceny akcií (64% proti 47% v období let 2005-2007).**

Tyto statisticky významné studie ukazují, že společnosti s vyšším zastoupením žen v řídicích výborech jsou také společnostmi, které mají nejvyšší výkonnost. Ačkoli studie neprokazují kauzální spojitost, v každém případě nám dávají faktický snímek, který může svědčit pouze ve prospěch vyšší míry rovnosti žen a mužů.

Poté, co jsme identifikovali pracovní prostředí a změny v osobních aspiracích jako hlavní bariéry zastoupení žen ve vedoucích útvarech, studie *Na ženách záleží* navrhuje způsoby založené na správné praxi, jak „*převést model*“ a zvýšit zastoupení žen v podnikání, jakož i v nejvyšších výkonných pozicích.

Kapitola 2. Mají povolání gender?

2.1 Přehled

Tato kapitola poskytuje informace o genderové segregaci a o jejím dopadu na výkonnost firmy.

Nejprve se zaměřuje na současnou situaci toho, jak jsou muži a ženy různě rozděleni na pracovním trhu EU a odhaluje, nakolik tato situace může být přičítána přetrvávajícím genderovým stereotypům. Následně ukazuje, jak jsou tyto stereotypy vzdáleny současným individuálním talentům, schopnostem a ambicím žen a mužů. Nabízí některé příklady toho, jak tyto předsudky mohou být překonány skrze praktická opatření ve firmách, která mohou přinést výhody nikoli pouze ženám, ale také mužům a produktivitě firmy vůbec.

2.2 Současná situace

Gender a míra zaměstnanosti v EU-27²⁸

- průměrná míra zaměstnanosti v roce 2007: 71,6% muži a 57,2% ženy.
- průměrná míra nezaměstnanosti v roce 2007: 9% ženy a 7,6% muži, s průměrným rozdílem 1,4%.
- průměrná míra práce na částečný úvazek v roce 2007: 31,4% ženy a 7,8% muži.

- Evropská strategie pro růst a zaměstnanost si stanoví za cíl dosáhnout do roku 2010 60% míry zaměstnanosti žen. V minulých letech zaznamenala zaměstnanost žen stálý růst, jehož míra byla vždy vyšší pro ženy než pro muže a v roce 2007 dosáhla v rámci EU-27 57,2%.
- I přes pozitivní trend je stále zaměstnanost žen ve státech EU s mnoha odlišnostmi nižší, než mužů. V roce 2007 činil rozdíl v zaměstnanosti žen a mužů méně, než 5% ve Finsku a Švédsku a více než 25% v Řecku a na Maltě.
- Průměrná míra nezaměstnanosti je spíše vyšší u žen. V roce 2007 byly největší rozdíly ke škodě žen zaznamenány v Řecku (8%), Španělsku (5,3) a Itálii (3,4). V sedmi zemích byla míra nezaměstnanosti u mužů vyšší, než u žen (Německo, Estonsko, Irsko, Lotyšsko, Litva, Rumunsko a Velká Británie).

²⁸ Zpráva o rovnosti mezi muži a ženami 2008, COM(2008)10 final. K dispozici na: http://ec.europa.eu/employment_social/publications/2008/keaj08001_en.pdf.

- Většina zaměstnanců na částečný úvazek jsou ženy. V roce 2007 byl podíl žen pracujících na částečný úvazek 31,4% v EU-27, zatímco odpovídající číslo pro muže bylo 7,8%. Podíl pracovníků na částečný úvazek překračoval 30% ve Francii, Irsku, Dánsku a Lucembursku, 40% ve Švédsku, Rakousku, Belgii, Velké Británii a Německu a dokonce dosáhl 74,9% v Nizozemí. Naopak podíl pracovníků na částečný úvazek byl velmi nízký v Bulharsku, Maďarsku, České republice a Lotyšsku.

Zdroj: Evropská komise. Zpráva o rovnosti žen a mužů – 2008, COM(2008) 10 final. (Data Eurostat 2007)

Gender a absolventi²⁹

- Muži představují pouze 20 až 27% absolventů v oborech týkajících se sociálních služeb, sektorů zdravotnictví a školství.
- Ženy představují mezi 60 a 70% absolventů v oborech týkajících se výcviku učitelů, sociologie a sociálních věd.
- Muži jsou mezi 85 a 70% absolventů v oborech týkajících se obchodu a správy, obrábění a zacházení se surovinami, matematiky, statistiky a dopravy.

Genderové sektory zaměstnanosti³⁰

- 77% zaměstnanců ve školství a sociálních službách jsou ženy.
- 62% zaměstnanců v zemědělství, lovcství, lesnictví a rybářství jsou muži.
- 34% zaměstnanců ve výrobním sektoru jsou ženy;

Gender a socio-profesionální kategorie³¹

- Ženy tvoří 75% pravidelných zaměstnanců v administrativě a 65% personálu v sektoru služeb a prodavačů v obchodech a supermarketech.
- Muži představují převážnou většinu (79%) pravidelných zaměstnanců v oboru provozu nebo instalace strojů a montážních dělníků a 85% řemeslníků a zaměstnanců řemeslných profesí.
- Cca 2,6% mužů v EU pracuje jako počítačová odborníci nebo pomocní počítačová technici (ISCO kategorie 213 a 312), což je téměř čtyřikrát více, než je zastoupení žen (0,7%). Tento rozdíl je větší, než 3:1 téměř ve všech zemích a více než 5:1 v Nizozemí, Rakousku a Portugalsku.

²⁹ Eurostat, *The life of women and Men in Europe. A statistical portrait 2008*, Úřad pro oficiální tisky Evropských společenství, Lucemburk, 2008. Lze nalézt na: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu> str. 36-37 (Zdroj: Eurostat, UOE, 2004)

³⁰ Eurostat, *The life of women and Men in Europe. A statistical portrait 2008*, Úřad pro oficiální tisky Evropských společenství, Lucemburk, 2008. Lze nalézt na: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu> str. 55-56. (Zdroj: Eurostat, LFS).

³¹ Eurostat, *The Life of Women and Men in Europe, a statistical portrait*, Úřad pro oficiální tisky Evropských společenství, Lucemburk, 2008. Lze nalézt na: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu> str. 63-64. Zdroj dat: Eurostat, Výzkum pracovní síly, 2005 a 2006

- Obecně převládá sektorová segregace a v EU roste.
- V členských státech EU existuje velká podobnost ve stupni koncentrace zaměstnanosti a složení šesti sektorů nejčastěji zaměstnávajících ženy. V polovině členských států EU jsou největším zaměstnavatelem žen zdravotnictví a sociální služby, taktéž i na Islandu a v Norsku.
- Muži dominují v sektorech jako je stavebnictví, výroba a distribuce elektrické energie, plynu a vody, pozemní doprava a výrobní průmysl. V roce 2005 ženy tvořily pouze 8% pracovní síly ve stavebnictví a pouze 14% v pozemní dopravě.
- Muži jsou daleko více zastoupeni než ženy v sektoru průmyslu; rozdíl je menší v nových členských státech EU.
- Stupeň koncentrace do omezeného počtu povolání je také daleko vyšší mezi ženami, než mezi muži. V roce 2005 bylo téměř 36% pracujících žen v unii zaměstnáno v pouhých 6 skupinách povolání ze standardních 130, zatímco šest nejčastějších povolání pro muže zahrnovalo pouze 25% všech pracujících mužů. Dotčená povolání byla zcela odlišná pro ženy a muže.
- Podíl žen v manažerských pozicích je mnohem nižší než u mužů (třikrát nižší v průměru) a tím vyšší je postavení pracovníka v hierarchii funkcí, tím více se snižuje.

Zdroj: Franco, A. Zastoupení žen a mužů v sektorech aktivit. Zaměřeno na statistiky Eurostatu. Populace a sociální podmínky 53/2007. Úřad pro oficiální tisky Evropských společenství: Luxembourg 2007.

2.3 Horizontální a vertikální segregace trhu práce a meta-stereotypy

Horizontální a vertikální segregaci trhu podle pohlaví lze nalézt, i když v různých stupních, ve všech členských státech EU.³²

Horizontální segregace: Ženy mohou být spíše nalézány v podobných skupinách zaměstnání a ekonomických sektorech, ať jde o jakoukoli zemi či kulturu. Totéž platí pro muže, kteří jsou však rozmístěni do širší skupiny zaměstnání.

Výběr studijních oborů má nutně dopad na genderovou segregaci na trhu práce. Je však těžké vyhodnotit, zda je to příčina či důsledek: výběr studijních oborů omezuje možnost volby profese, avšak existující genderové rozdělení práce jistě ovlivňuje orientaci při vzdělávání.

³² Evropská komise, *Zpráva o rovnosti mezi muži a ženami 2008*.

Vertikální segregace: Ženy se koncentrují v nižší nebo průměrné úrovni hierarchie profesí a jsou zastoupeny citelně méně než muži na úrovni senior manažerů.

Vertikální segregace, často ilustrovaná metaforou skleněného stropu, je druhým pilířem rozdělení práce dle pohlaví. Například v roce 2007 byly pouze tři z deseti evropských manažerů ženy.

Ať už jsou specifické historické, politické a kulturní realie členských států Evropské unie jakékoli, horizontální a vertikální segregace zakládá dva mechanismy organizace rozdělení práce mezi ženy a muže. Rozdíly v odměňování mezi muži a ženami jsou často výsledkem konjunkce této dvojí segregace.

Dva „meta“ stereotypy

Genderové stereotypy jsou zobecněním toho, co se ve specifickém sociálním kontextu očekává od mužů a co od žen. Jsou to velmi zjednodušené představy o rozdílech mezi ženami a muži, jejich dovednostmi, psychologickém přístupu, ambicích a chování. Úsudky založené na těchto zjednodušeních se mohou zprvu jevit jako ušetření času a energie. Ve skutečnosti postrádají schopnost postihnout rozsah individuálních vlastností a schopností. EU identifikovala přetrvávání genderových stereotypů jako klíčovou příčinu genderové nevyváženosti a nefunkčnosti trhu práce.³³

Projekt STERE/O financovaný Evropskou unií³⁴ analyzoval spojnice mezi segregací povolání podle pohlaví a přetrváváním genderových stereotypů v šesti zemích EU. Závěrem bylo, že vertikální a horizontální segregace mají dvousměrný vztah k genderovým stereotypům:

- existuje vertikální segregace (např. v řídicích a rozhodovacích pozicích je mnohem více mužů než žen), protože ženy se nehodí k výkonu vedoucích funkcí a muži mají lepší manažerské a řídicí schopnosti.
- existuje horizontální segregace, protože ženy se nehodí k výkonu stejných zaměstnání nebo plnění úkolů jako muži a muži se nehodí k tomu, aby vykonávali stejná zaměstnání nebo úkoly jako ženy. (např. je více zdravotních sester než pomocných zdravotníků – mužů, protože ženy se přirozeně lépe hodí pro výkon pomáhajících zaměstnání).

Fakt, že ženy a muži nemají rovné postavení na trhu práce, tyto stereotypy ještě posiluje, ačkoli nemají žádný reálný základ, tj. vazbu na skutečné schopnosti žen nebo mužů.

³³ Pro více informací viz: *A Roadmap for Equality between Women and Men 2006 - 2010* COM(2006)92.

³⁴ Zdroj : STERE/O : Faire la chasse aux stereotypes de sexe agissant sur la division du travail dans l'Europe élargie.
Viz: http://ec.europa.eu/employment_social/emplweb/gender_equality/project_en.cfm?id=198.



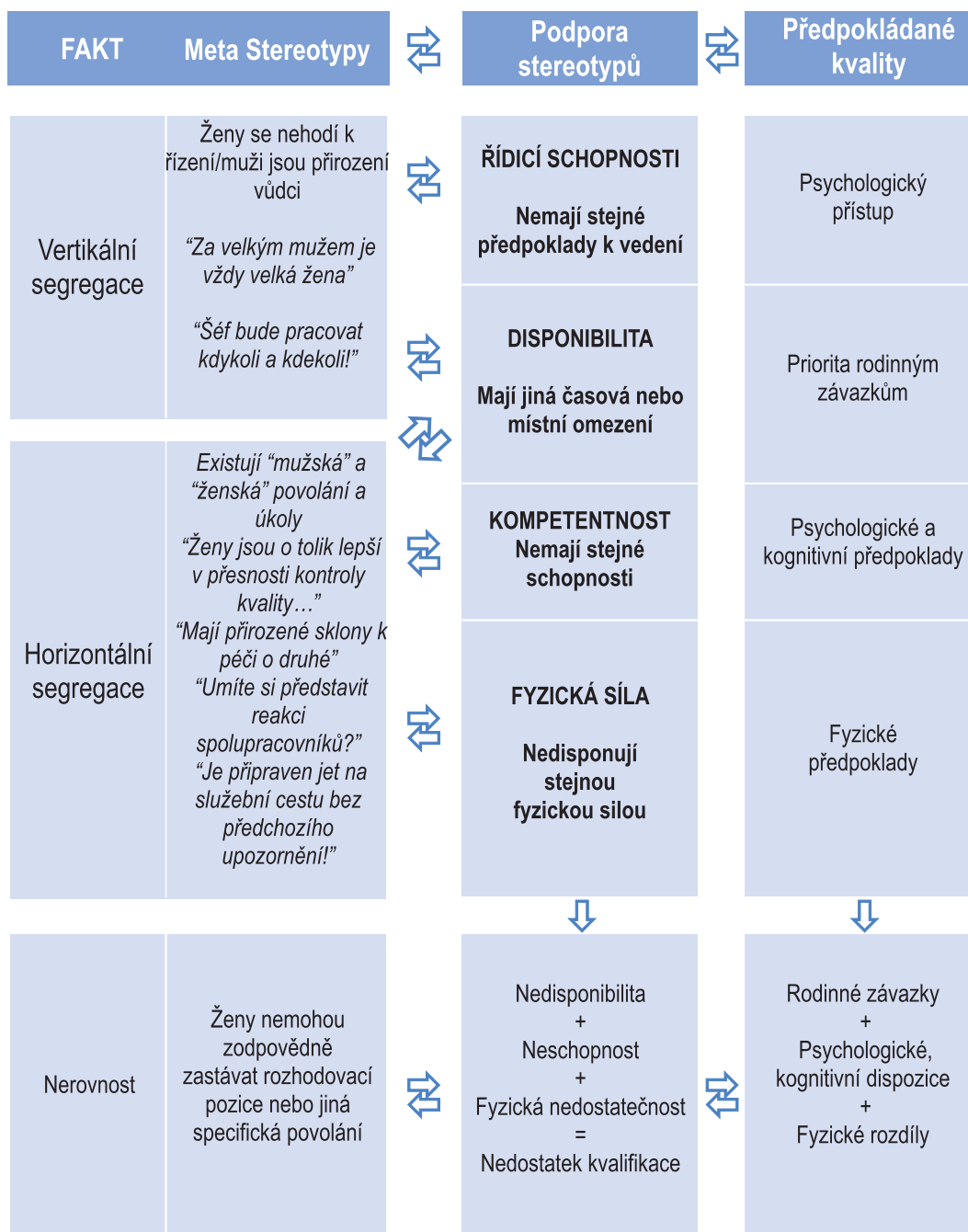
Začarovaný kruh stereotypů

Názory, že ženy nemohou legitimně vykonávat moc, odhalují tutéž stereotypizovanou logiku, jako názory, které prosazují, že ženy nemohou legitimně vykonávat celou řadu zaměstnání.

Zahrnují pohledy jako: „ženy mají časová omezení, zatímco muži jsou vždy k dispozici“; nebo: „ženy jsou méně oddány práci kvůli svým rodinným závazkům, muži jsou oddáni více, bez ohledu na své rodinné povinnosti a nebo dokonce i kvůli nim“; nebo: „ženy a muži mají psychologické, nebo dokonce kognitivní dispozice, které je předem vylučují z výkonu jistých zaměstnání nebo úkolů v rámci těchto zaměstnání“.

Tyto stereotypy se tvoří, protože jim umožňujeme vstoupit do sebe-vztažné logiky. Názory, které podporují stávající rozdělení zaměstnání a povolání, jsou mechanicky akceptovány a nejsou podrobovány diskuzi. Existující genderové rozdělení práce se stává předmětem téměř fatalistického přijímání.

Následující charta ilustruje „začarovaný kruh“ stereotypů:



2.4 Rozložení stereotypů

Obrázek 8 výše ukazuje, jak jsou dva „meta-stereotypy“ založeny na základních zobecněních o rozdílech mezi ženami a muži:

- fyzické schopnosti;
- dovednosti a schopnosti;

- přístup k vedení;
- časové možnosti a mobilita.

Následující odstavce ilustrují, jak mohou být tyto stereotypy identifikovány, analyzovány a eventuelně překonány ku prospěchu žen, mužů i firem.³⁵

2.4.1 „Fyzické rozdíly“

Stereotyp v práci

Některá zaměstnání byla ženám po dlouhou dobu zapovězena z důvodu jejich fyzické náročnosti: stupeň fyzické námahy, odolnosti nebo výdrže potřebné k jejich výkonu byl posuzován jako neslučitelný se ženskou fyziologií.

Analýza stereotypu

Je pravdou, že muži jsou obecně vyšší a těžší a tedy potenciálně silnější, než ženy. Toto však je pouze statistický rozdíl: existují slabší muži, stejně jako silné ženy. Ženy vždy vykonávaly fyzicky náročnou práci (v zemědělství, prádelnách, manufakturách...) a mnoho typicky ženských povolání (zdravotní sestra, pomocnice v domácnosti, porodní asistentka...) často vyžaduje fyzickou námahu a odolnost.

Důležitější však je, že technologický pokrok umožňuje mechanizaci řady úkolů, které dříve vyžadovaly značnou fyzickou námahu (nošení a zvedání břemen, vrtání, tlakování...). Kritéria pro fyzickou obtížnost tedy již nejsou relevantní pro dělení práce mezi muže a ženy.

Když byl Soudní dvůr Evropských společenství požádán o rozhodnutí o rozdílech v zacházení mezi muži a ženami v profesní klasifikaci s odkazem na fyzickou sílu, odpověděl na jednání dne 1. 7. 1986:

„Přijetí hodnot odpovídajících průměrnému výkonu pracovníků pouze jednoho pohlaví k určení toho, v jakém rozsahu zaměstnání vyžaduje námahu nebo způsobuje únavu, nebo jak je fyzicky náročné, zakládá formu diskriminace na základě pohlaví“³⁶

Prolomení stereotypů a získání výhod pro podnikání

Na fyzických rozdílech nezáleží tolik, jako tomu bývalo. V mnoha situacích technologie aplikované na ergonomii práce mohou eliminovat nebo minimalizovat fyzickou námahu.

Hledání ergonomických řešení, která by zlepšila efektivitu zjednodušením práce více pracovníků, je inteligentní přístup k výzvám produktivity a může minimalizovat nebo eliminovat zdravotní a bezpečnostní rizika.

³⁵ Zprávy navazující na *EU Social Partners Framework of Actions on Gender Equality* poskytují hodnotné informace o mnoha iniciativách uskutečněných zaměstnavateli, zaměstnanci a zaměstnaneckými organizacemi a podniky zaměřených na potírání genderových stereotypů a podporu rovných příležitostí na pracovištích. Zprávy jsou k dispozici na: http://ec.europa.eu/employment_social/social_dialogue/docs_en.htm.

³⁶ Rozsudek Soudu (Pátý senát) z 1. července 1986, případ 237/85 Gisela Rummler v Dato-Druck GmbH. ECR 2101. K dispozici na: http://curia.europa.eu/en/content/juris/index_tab.htm.

Ergonomická řešení mohou být nalezena na vyžádání expertní konzultace u lékařů specializovaných na bezpečnost a ochranu zdraví při práci (BOZP), inspektorů práce, u národních agentur specializovaných na zlepšení pracovních podmínek nebo u odborníků na BOZP.

Dodržování legislativy v oblasti BOZP nebo podniknutí kroků směřujících ke zlepšení pracovních podmínek se může stát výchozím bodem pro prolomení genderových stereotypů a rozšíření potenciálního okruhu zaměstnanců společnosti.

Například:

V oboru výroby plastů bylo povolání obsluhy vstřikovacího stroje vždy „mužská práce“; ženy se vyskytovaly spíše v jiných zaměstnáních, jako například lisovací operátor. Potřebná fyzická námaha zdánlivě odůvodňuje toto rozdělení práce, jelikož obsluha musí za použití pojízdného jeřábu zvedat velmi těžké lisovací formy. Tato práce je pro pracovníky velmi fyzicky namáhavá. Rozvoj nových technologií umožnil výrobu nových typů jeřábů, které mohou být obsluhovány s mnohem menší námahou. Za použití tohoto nového nástroje mohou využít širšího pole potenciálních pracovníků, včetně žen, přičemž kvalitu prácelepší pro všechny.

Ve Francii legislativa týkající se rovnosti příležitostí mužů a žen zakotvuje řadu různých opatření k podpoře rovnosti příležitostí a diverzifikace povolání. Také zahrnuje finanční asistenci, kterou má být pokryta část nákladů, které podnik musí vynaložit na to, aby některé profese zpřístupnil ženám.³⁷ Opatření umožňují hradit technologické poradenství a pořízení nového vybavení. Některé podniky úspěšně využily těchto možností a za pomoci odborných konzultací ANACT (francouzská národní agentura pro zlepšování pracovních podmínek) zlepšily pracovní podmínky všech svých zaměstnanců, přičemž současně zajistily ženám přístup k novým profesím.³⁸

2.4.2 „Ženy a muži mají různé schopnosti a dovednosti“

Stereotyp v práci

Kontrola a užívání technologií byly po dlouhý čas považovány za mužskou přednost. Toto kulturní prostředí ovlivňuje výběr studijních oborů chlapců a dívek. Ve skutečnosti výzkum OECD PISA 2006³⁹ velmi jasně ukazuje, že mezi chlapci a děvčaty existují rozdíly v jejich sebehodnocení a faktickém výkonu ve vědeckých a technických předmětech: „Zatímco celkové genderové rozdíly výkonnosti ve vědeckých oborech byly malé, rozdílné přístupy k vědě mezi muži a ženami mohou potenciálně ovlivnit to, zda budou studenti pokračovat v dalších studiích ve vědeckém oboru a zda si vyberou vědeckou kariéru. (...) Ze všech ukazatelů měřených v PISA byl největší rozdíl mezi pohlavími u sebehodnocení studentů pokud se týká vědeckých oborů. Ve 22 ze 30 členských zemí OECD, které se zúčastnily výzkumu, se muži hodnotili výrazně výše, než ženy, pokud se týká vlastních vědeckých schopností.“

³⁷ Tato opatření a jejich legislativní základ jsou popsána na oficiální stránce francouzského ministerstva práce: http://www.travail-solidarite.gouv.fr/IMG/pdf/Les_aides_financieres.pdf.

³⁸ Conseil Supérieur de l'Égalité Professionnelle, Secrétariat aux Droits des femmes et à la formation professionnelle, Service des droits des femmes et de l'égalité, Service de l'information et de la communication, *Guide d'appui à la négociation*. K dispozici na: <http://www.travail-solidarite.gouv.fr> předkládá řadu příkladů úspěšných případových studií ve francouzských podnicích.

³⁹ OECD, PISA 2006: *Science Competencies for Tomorrow's World*, OECD, Paříž, 2007. K nalezení na <http://www.oecd.org>.

Velká většina dívek si vybírá kariéru v oblasti sociálních a humanitních oborů (např. 80% žen je zaměstnáno na pozicích psychologů), zatímco zůstávají v menšině v řadě vědeckých a technických oborů, včetně informačních a komunikačních technologií. Ženy tvořily v roce 2004 pouze 29% vědců a inženýrů a pouze 18% výzkumných pracovníků v obchodním a podnikatelském sektoru.⁴⁰

Prolomení stereotypů a získání výhod pro podnikání

Dovednosti nejsou rozděleny podle pohlaví. Průmyslové sektory, kterým tradičně dominovaly ženy, jako je textilní průmysl, finanční služby, zdravotnictví atd. zaznamenaly znatelné pokroky v podílu technologií na pracovní náplni. Ženy se jasně ukázaly být schopnými dosáhnout potřebných dovedností za situace, kdy se podíl techniky na obsahu jejich práce zvyšuje.

Přesto však „zavádění nových technologií při vzdělávání a na pracovištích se událo bez jakékoli modifikace v profesním statusu dotčených povolání a bez jakékoli změny ve statusu zaměstnanců“.⁴¹

Ženy tvoří většinu absolventů vysokých škol v Evropě (59%) a jejich přítomnost v netradičních oborech konstantně roste.⁴² „Celkově statistické trendy, pokud se dosaženého vzdělání týče, odhalují snižování vzdělanostních rozdílů mezi ženami a muži: (...) významné snižování zastoupení mužů se projeví ve skupině vysoce vzdělaných lidí v budoucnosti.“⁴³

Více a více firem zvažuje uvedení žen do „mužského“ prostoru jako pozitivní faktor změny a vývoje.

Například:

MUT v němčině znamená „dívky v technologiích“. Také to znamená statečnost. V roce 2007 se společnost Stihl, hlavní výrobce motorových pil a zahradních strojů, zúčastnila regionálního MuT projektu v Německu. Ve spolupráci s místním úřadem práce byl implementován vzdělávací program, jehož cílem je inspirovat dívky k hledání zaměstnání v technických oborech. Byly zorganizovány informační aktivity s cílem zaujmout uchazečky navštěvující studentské a učňovské veletrhy. Společnost také odsouhlasila, že bude nabízet stážistkám místa v technických profesích a manuálních oborech.⁴⁴

Na webových stránkách společnosti se uvádí: „Naši zaměstnanci jsou důvodem, proč vyrábíme kvalitní výrobky.“ (www.stihl.com) a toto může být jeden z důvodů, proč se firma rozhodla zaujmout talentované mladé ženy a podněcovat je, aby se hlásily na pozice, které jsou více obsazeny mužskými zaměstnanci.

⁴⁰ Evropská komise, generální ředitelství pro výzkum, vědu a společnost, *SHE Figures. Women and Science, Statistics and indicators 2006, Úřad pro oficiální tisky Evropských společenství, Luxembourg, 2006.* - ISBN 92-79-01566-4. K nalezení na: <http://www.europa.eu>.

⁴¹ Donial-Shaw G., Junter-Loiseau A., „La formation des femmes aux nouvelles technologies: une mauvaise réponse à un vrai problème“, *Les Cahiers du MAGE*, 1/97.

⁴² Eurostat, *The life of women and Men in Europe. A statistical portrait 2[008, Úřad pro oficiální tisky Evropských společenství, Luxembourg, 2008.* Je k nalezení na: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>

⁴³ European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, *Working in Europe: Gender differences*, Dublin 2008. str. 3. K dispozici pouze v elektronické podobě na: <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2008/34/en/1/ef0834en.pdf>

⁴⁴ Zdroj: EU Social Partners. *Framework of Actions on Gender Equality*. Druhá zpráva o pokroku, 2007. str. 30. K dispozici na: http://ec.europa.eu/employment_social/social_dialogue/docs_en.htm

Zaměstnání a celoživotní vzdělávání ve firmách by měla být nabízena ženám stejně jako mužům tak, aby byly posíleny jejich schopnosti ve vědeckých, technických a technologických oborech. Legislativa mnoha evropských států zakotvuje speciální opatření k zajištění kvalifikace a rekvalifikace pracovníků. Evropský sociální fond (ESF)⁴⁵, který je spravován členskými státy na národní úrovni, je určen ke zlepšování adaptability pracovníků na měnící se potřeby trhu práce a umožňuje specifickou podporu odborného výcviku s cílem snížení nerovnosti mezi muži a ženami.

Za posledních několik let ESF a iniciativa Evropské unie Equal poskytly podporu profesním asociacím, institucím zabývajícím se odborným výcvikem a zaměstnavatelským organizacím na programy, jejichž cílem bylo kvalifikovat ženy pro výkon netradičních povolání a současně asistovat podnikům, zejména malým a středním, při odstraňování překážek, které by mohly zamezovat participaci žen.⁴⁶

Byla zahájena řada iniciativ za zvýšení podílu žen ve stavebním sektoru s cílem vyrovnat nedostatek kvalifikované pracovní síly. Například v Itálii byla v rámci projektu „A.CANT.O“ (Architekti-urbanisté pro rovné příležitosti) podpořeného Evropskou unií⁴⁷ vytvořena mezi existujícími institucemi pro vzdělávání a podporu podnikání v oboru stavebnictví síť center pro rovné příležitosti. Centra nabízejí specializované poradenství firmám, které by rády přitáhly ženy, a vzdělávací příležitosti pro architektky a urbanistky.

V rámci Akce pro rovnost příležitostí žen a mužů a jejích dvou navazujících zpráv⁴⁸ poskytují evropští sociální partneři mnoho příkladů opatření přijatých podnikatelskými organizacemi, sociálními partnery a firmami k podpoře lepšího genderového mixu v rámci jednotlivých povolání. Mezi ně patří:

- Kampaně na zvýšení povědomí dívek o příležitostech nabízených technickými obory a usnadnění jejich kontaktu s podniky (např. webové stránky pro zaměstnavatele a potenciální uchazečky; kariérní veletrhy a „dívčí dny“ v podnicích);
- Vzdělávací a zaměstnanecké programy (vyvinuté z příslušných schémat v rámci odborného školství; odborný výcvik nezaměstnaných žen v netradičních povoláních ve stavebním, komunikačním a dopravním sektoru; podpora přístupu mužů do pečujících zaměstnání).

2.4.3 „Muži jsou přirození vůdci“

Stereotyp v práci

Ženy jsou stále velmi málo zastoupeny v manažerských pozicích a zejména na jejich top-úrovních, ve strategickém rozhodování. Nevyváženost je zejména patrná v soukromém sektoru. 97% předsedů a 90% členů nejvyšších rozhodovacích orgánů největších firem v Evropě jsou stále muži. Dokonce i v těch sektorech, kde jsou ženy ve

⁴⁵ Evropský sociální fond je k dispozici prostřednictvím členských států nebo regionů. Účastníci projektů ESF mohou být mnoha různých typů: veřejná správa, NNO a sociální partneři aktivní na poli zaměstnanosti a sociálního začleňování, podniky a ostatní relevantní organizace. Více informací o ESF je k nalezení na: http://ec.europa.eu/employment_social/esf.

⁴⁶ EU-Equal “Establishing a culture of gender equality in the business world”, 2007 offers a description of many initiatives in this field. Dokument je k nalezení na: http://ec.europa.eu/employment_social/equal/data/document/etg4-pb07-busiwor_en.pdf.

⁴⁷ <http://www.raedes.eu/acanto/index.htm>.

⁴⁸ EU Social Partners Framework of Actions on Gender Equality a související zprávy o pokroku jsou k nalezení na: http://ec.europa.eu/employment_social/social_dialogue/docs_en.htm

většinou (zdravotnictví, sociální práce, školství) muži spíše dominují na nejvyšších manažerských úrovních.⁴⁹

Prolomení stereotypu a získání výhod pro podnikání

V mnoha zemích, zejména tam, kde byly zavedeny systémy k prolomení překážek participace žen, lze na nejvyšších úrovních rozhodování, zejména ve vládách, veřejné správě a soudnictví nalézt ženy.

„V roce 1995, kdy byla zahájena Pekingská iniciativa, čítaly ženy pouze něco málo přes 10% členů zákonodárných sborů na celém světě. Od té doby nastalo stálé, ač pomalé, zlepšování, takže v červenci 2007 ženy čítaly celosvětově více než 17% členů zákonodárných sborů. (...) Nastal významný rozvoj v prosazování žen do orgánů ústřední státní správy v členských státech EU, kde v současnosti obsadily téměř 33% pozic na nejvyšších dvou stupních hierarchie v porovnání s cca 17% v roce 1995.“⁵⁰

Také v soukromém sektoru zastoupení žen postupně roste, zejména ve středním a junior managementu: v roce 2007 tvořily ženy 32% vedoucích pracovníků podniků v EU-27.⁵¹

Zpráva Na ženách záleží⁵² přináší důkazy o tom, že firmy s dobrým zastoupením žen v top managementu mají spíše vyšší provozní rezervu a tržní kapitalizaci než ty s nižší genderovou vyvážeností.

Genderově smíšené týmy mají dle mnoha prozíravých manažerů lidských zdrojů výhodu lepších nápadů a výsledků.⁵³

Firmy mohou více těžit z toho, že se přímo zaměří na stereotypy a překážky, které zabraňují úplnému odhalení manažerského potenciálu žen. V důsledku převládání mužů ve vrcholových pozicích mohou neformální struktury a komunikační kanály vylučovat ženy. Je málo modelů založených na hlavní roli žen. Navíc firemní kultura vyžaduje ambice a nepřetržitou dostupnost, přičemž ženy jsou příliš často předjímány jako pasivní/stydlivé a omezené svými rodinnými povinnostmi. Netransparentní metody výběru, absence kariéřního plánování a sexistické chování spolupracovníků mohou také tvořit potenciální překážky.

Inovativní řešení a transparentní manažerská praxe sledující odstranění těchto překážek může prospět nejen ženám, ale zlepšit celou organizaci práce a prospět týmu.

Legislativa některých členských států EU zakotvuje kolektivní vyjednávání s cílem zlepšit profesionální rovnost na odvětvové nebo firemní úrovni a zahrnout tento cíl do vyjednávání o klasifikaci vzdělání nebo povolání. Například francouzské právo umožňuje sociálním partnerům přijmout opatření k podpoře kariéřního růstu žen a tím i k zajištění vyváženého zastoupení žen a mužů zvláště na úrovni managementu. V Itálii a ve Španělsku mohou

⁴⁹ Zdroj: EC Database on women and men in decision making. K nalezení na: http://ec.europa.eu/employment_social/women_men_stats/out/measures_out438_en.htm.

⁵⁰ Evropská komise, *Women and men in decision-making 2007. Analysis of the situation and trends*. Úřad pro oficiální tisky Evropských společenství: Luxembourg, 2008, str. 5.

⁵¹ Tamtéž, str. 7. “Vedoucí představitelé podniků” zahrnují výkonné ředitele, ředitele a manažery malých podniků.

⁵² McKinsey (2007).

⁵³ Andrew Gould, výkonný ředitel a předseda firmy Schlumberger (Německo) uzavřel setkání na téma “Waking Up to the Need for Women in Science and Technology” na mezinárodní konferenci “Women in Industrial Research—Speeding Up Changes in Europe” v Berlíně, ve dnech 10-11. října 2003, představením závazku, který byl přijat několika výkonnými řediteli několika evropských firem z oblasti výzkumu a vývoje. Pro informace o studiích prokazujících spojení mezi ženským vedením firmy a její výkonností viz také Kapitola 1.

firmy požádat o finanční podporu na implementaci akčních plánů zaměřených na podporu rovnosti příležitostí žen a mužů.⁵⁴

Některé zaměstnavatelské organizace a podniky zavedly schémata pro zlepšení přístupu žen k rozhodovacím pozicím. V rámci těchto schémat mají ženy právo na individuální personální poradenství. Toho mohou využít k získání specifických informací (poskytnutí návodu) například k tomu, jak se připravit na přijímací pohovor, nebo jim může poskytnout dlouhodobější pomoc (poradenství). Bylo vyvinuto několik systémů pro sdílení zkušeností mezi junior a senior zaměstnanci, což ženám umožňuje rozvíjet jejich schopnost sebeoceny a naučit se, jak zhodnotit své vlastní schopnosti. Jsou také organizovány vzdělávací programy, jejichž cílem je rozvinout manažerské dovednosti a sebedůvěru u vedoucích pracovníků, nebo senzitivovat supervizory a spolupracovníky.⁵⁵

„V lednu 2007 oznámil náměstek Konfederace britského průmyslu, že více než 100 firem a organizací podepsalo Vzorové schéma zaměstnavatele. (...) Toto schéma zpracované iniciativou Příležitost teď (Opportunity Now) spojuje zaměstnavatele, kteří vykonávají inovativní práci v oblasti odstranění segregace povolání, prosazují rovnost odměňování a příležitostí pro ženy na pracovištích.“⁵⁶

2.4.4 „Ženy mají časová omezení a omezenou mobilitu“

Stereotyp v práci

Podle výzkumu provedeného v roce 2000 společností Ipsos-Rebondir⁵⁷ „téměř jedna žena z pěti byla v průběhu pracovního pohovoru tázána, zda by hypoteticky mohla „brzy mít jedno či více dětí“; otázka, na kterou bylo dotázáno pouze 9% mužů. Současně 15% žen bylo vyzváno, aby popsaly, jak by byla zaopatřena péče pro jejich děti: dvakrát častěji, než byli takto tázáni muži (7%).“

Ve vztahu ke geografické mobilitě jsou také ženy častěji považovány za méně disponibilní pro pozice zahrnující potřebu stěhování.

Navíc je obecně připouštěno, že ženy obvykle následují své partnery, je-li třeba stěhování, zatímco opak je výjimkou. Colmouova zpráva shledává, že „potřeba stěhování je někdy spojena s povýšením a představuje pro ženy překážku. Při zohlednění současných přístupů tak muži často váhají v následování svých partnerek.“⁵⁸

Prolomení stereotypu a získání výhody pro podnikání

Sladování pracovního a soukromého života musí být nahlíženo z nové, širší perspektivy.

⁵⁴ Příklady dobré praxe v kolektivních smlouvách jsou k dispozici na: <http://www.eurofound.europa.eu/areas/gender/caseequal.htm>.
Druhá zpráva o pokroku *Second Follow-Report on the Social Partners' Framework of Actions on Gender Equality*, 2007, nabízí i jiné příklady správné praxe implementované sociálními partnery nebo individuálními firmami.

⁵⁵ *The EU Social Partners' Framework of Actions on Gender Equality, Second Follow-Report*, 2007.

⁵⁶ Tamtéž, str. 71. „Příkladní zaměstnavatelé“, jejich správná praxe a případové studie jsou uvedeny na www.opportunitynow.org.uk.

⁵⁷ „Une minorité de femmes a été victime d'une discrimination à l'embauche“, výzkum provedený společností IPSOS pro Rebondir na vzorku téměř 500 lidí v dubnu 2000. Lze nalézt na: <http://www.ipsos.fr>.

⁵⁸ Colmou, A. M., *L'encadrement supérieur dans la fonction publique : vers l'égalité entre hommes et femmes. Quels obstacles? Quelles solutions?*, La Documentation Française, Paris, 1999, str. 52.
Zpracování zprávy bylo podpořeno ministrem pro veřejnou správu, státní reformu a decentralizaci, 1999. Ve francouzštině k nalezení na: <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/994000782/index.shtml>.

Vyvíjející se struktura rodiny vyžaduje, aby všichni pracovníci, jak ženy, tak muži, mohli efektivně požívat práva sladit pracovní a rodinný život. Ženy jsou mimo pracovní proces z důvodu mateřství v průměru pouze po dvě čtyřměsíční období v průběhu 37-40 let jejich profesního života. Pouze o přetržky spojené s těhotenstvím a narozením dítěte se žena nemůže podělit s jeho otcem.

Řada zemí EU zavedla nová práva otců (pracovní volno při narození dítěte, rodičovská dovolená) a ustanovení potřebná pro lepší vyváženost ve sdílení rodinných povinností.

Muži stále více chtějí trávit více času s rodinou, ale tato příležitost je jim často upírána. Výzkumy⁵⁹ ukazují, že muži, kteří si přejí využít výhody rodičovské dovolené, musejí čelit předsudkům zaměstnavatelů a kolegů. Lepší povědomí o těchto právech mezi zaměstnavateli a zaměstnanci a jiný přístup k jejich využívání by dovolily mnohem lepší rozdělení sociálních, profesionálních, rodinných a osobních závazků.

Nové, flexibilnější, formy organizace práce také mohou naplnit tyto nové potřeby. Laboratoires Boiron (Lyon)⁶⁰, francouzská obchodní skupina, která vyrábí a distribuuje homeopatika, zavedla strategii pro vyšší flexibilitu práce. Prostřednictvím několika kolektivních smluv organizace vyřešila stanovení hranice mezi zájmem společnosti a potřebami jejích zaměstnanců. Sociální souvislosti jsou zejména patrné ve formách organizace práce, které si společnost vybrala – formy, které se přímo zaměřují na sladění flexibility a zájmu zaměstnanců. Výkonnost společnosti závisí především na výkonnosti pracovní síly, tato volba je tedy také racionální: například svoboda v přechodu z plného pracovního úvazku na úvazek částečný zaručila přiznání potřeby reflektovat potřeby zaměstnanců – zejména důležité ve světle toho, že 77% zaměstnanců jsou ženy. Totéž se vztahuje na opatření, které společnost zavedla v oblasti zkrácení pracovní doby.

Mnoho firem zjistilo, že investice do péče o děti a jiných služeb, jejichž cílem je pomoc zaměstnancům při sladování pracovního a rodinného života, je moudré obchodní rozhodnutí.

Některé firmy si najímají externí poskytovatele péče o děti, provozují letní hery nebo organizují pomoc starším příbuzným. Jiné zavedly firemní jesle na pracovištích nebo podporují zřizování jeslí v průmyslových oblastech. Jsou brány v úvahu i služby péče o domácnost (praní, žehlení, nákup potravin atd.) a podpora při stěhování a přemístění rodiny.

Oceňování „genderově přátelských podniků“ je na pořadu dne v řadě členských států EU. V Maďarsku získává národní cena o „k rodině přátelské pracovní místo“ stále větší popularitu a počet přihlášených každoročně roste (v roce 2006 bylo doručeno 400 přihlášek, včetně několika od malých a středních podniků). Ti, kteří již takové ocenění získali, to považují za svůj podnikatelský úspěch.⁶¹

Jak otázky sladování rodinného a pracovního života nalézají stále více své místo v programech kolektivního vyjednávání sociálních partnerů, měly by být přijímány nové perspektivy. Prozíravé zaměstnavatelské svazy začaly zvyšovat povědomí svých členů o potřebě zaměřit se na strategie sladování rodinného a pracovního života jak mužů, tak žen, na porozumění podnikatelským výhodám pro rodinu přátelského pracovního místa a na přijímání opatření k umožnění návratu žen z mateřské dovolené tak, aby byl jejich potenciál produktivity a kreativity plně rozvinut.⁶² Překonání stereotypů o tom, „kdo se postará o rodinu“ znamená získání realistického pohledu na dnešní rodinu, naplnění potřeb všech pracovníků, udržení si největších talentů a zlepšení organizace práce všech.

⁵⁹ Viz například Evropská komise, *Reconciliation of work and private life: A comparative review of thirty European countries*, Luxembourg: Úřad pro oficiální tisky Evropských společenství, 2005, str. 42.

⁶⁰ Zdroj: <http://www.eurofound.europa.eu/areas/qualityofwork/betterjobs/cases/fr05laboratoiresboiron.htm>.

⁶¹ EU Social Partners' Framework of Actions on Gender Equality, Second Follow Up Report, 2007, str. 43.

⁶² Například čeští zaměstnavatelé a odborové svazy a různé zaměstnavatelské organizace v chemickém průmyslu v Německu. EU Social Partners' Framework of Actions on Gender Equality, Second Follow Up Report, 2007, str. 18 a 34.

Kapitola 3. Pravidla hry

3.1 Přehled

Dnes již není globalizace volbou, ale nutnou realitou. Aby si Evropská unie udržela svou úroveň prosperity, musí zajistit, aby její ekonomika mohla využít výhod nových příležitostí nabídnutých světovými trhy. Lisabonská strategie pro růst a zaměstnanost⁶³ si klade za cíl učinit Evropskou unii dynamickým a konkurenceschopným hráčem na světovém poli. V tomto kontextu jsou investice do „lidského kapitálu“ s cílem adaptovat pracovníky a podniky na prostředí nových výzev klíčovou oblastí zájmu EU.

EU propaguje model, v němž se hospodářský a sociální rozvoj navzájem podporují. Sociální agenda Evropské unie doplňuje Lisabonskou strategii a identifikuje opatření, která by měla být přijata jak na evropské, tak na národní úrovni za účelem naplnění nových výzev globalizace.

Rovnost přístupu k ženám a mužům na trhu práce je jedním z pilířů evropské strategie pro růst a zaměstnanost. Na jedné straně Evropská unie považuje rovnost žen a mužů za základní princip, cíl a úkol. Rovnost mužů a žen a nediskriminace na základě pohlaví jsou základními lidskými právy. Na straně druhé je rovnost mužů a žen předpokladem udržitelného socio-ekonomického rozvoje. Růst kvality a kvantity zaměstnanosti žen je klíčovým prvkem růstu flexibility a adaptability trhu práce ve vztahu ke globálním ekonomickým a demografickým změnám.

Tato kapitola ilustruje způsob, jakým se ženy a muži podílejí na naplňování evropské strategie pro růst a zaměstnanost jak z ekonomického, tak ze sociálního pohledu. Následně nabízí přehled evropských politik a právních nástrojů podporujících princip rovnosti v zacházení v pracovním světě. Konečně poskytuje informace o obecných závazcích přijatých mezinárodním společenstvím ve vztahu k rovnosti mužů a žen ve světě práce.

3.2 Hodnoty EU v globalizovaném světě

3.2.1 Rovnost mužů a žen jako prvek evropské soutěžní výhody

Evropa má historicky dánu vysokou míru prosperity, sociální soudržnosti, ohledu na životní prostředí a kvality života založené na společných hodnotách solidarity a spravedlnosti. Přesto však nové technologie, mobilita, stárnutí populace a globální hospodářská soutěž představují opravdové výzvy. Přítomnost nových ekonomických obrů jako jsou Čína a Indie podrobuje evropskou ekonomiku, pokud se týká obchodu, investic, technologií, energetiky a nákladů výroby zkoušce těžší, než kdykoli předtím. EU se musí ujistit, že její ekonomiky jsou v dobré pozici a mohou využít příležitostí, které nabízí globalizace. Infrastruktura a technologie jsou důležité, ale klíčovým faktorem produktivity evropských firem je dostupnost a adaptabilita jejich vysoce kvalifikovaných zaměstnanců.

⁶³ Více informací o Lisabonské strategii pro růst a zaměstnanost lze nalézt na: http://ec.europa.eu/growthandjobs/index_en.htm.

Na lisabonském summitu v březnu roku 2000 lídři Evropské unie stanovili novou strategii založenou na konsenzu mezi členskými státy, jejímž cílem je udělat Evropu více konkurenceschopnou a směřující k plné zaměstnanosti. Stala se známou pod názvem Lisabonská strategie. Poté, co první výsledky byly nepříliš příznivé, byla v roce 2005 Lisabonská strategie zjednodušena a znovuzahájena.⁶⁴

Strategie spočívá na třech pilířích trvale udržitelného rozvoje:

- Ekonomický pilíř tvořící základ pro přechod ke konkurenceschopné, dynamické a na znalostech založené ekonomice;
- Sociální pilíř vytvořený za účelem modernizace evropského sociálního modelu formou investic do lidských zdrojů a potírání sociálního vyloučení;
- Environmentální pilíř upozorňující na fakt, že ekonomický růst musí být doprovázen využíváním přírodních zdrojů;

„Obnovená“ Lisabonská strategie zahájená v roce 2005 se zaměřuje zejména *na růst a zaměstnanost*.

Více pracovních míst je třeba ze dvou důvodů. Jednak proto, že příliš mnoho lidských životů je dosud poznamenáno nezaměstnaností. A dále proto, že pouze prostřednictvím zaměstnání více lidí se společnosti mohou vyrovnat s demografickými změnami. Starší populace znamená více nákladů na důchody a zdravotní péči, které musejí být financovány z daní a poplatků hrazených pracující populací a podnikatelským sektorem. To je jedním z důvodů, proč je podpora **zaměstnanosti žen** důležitým cílem Lisabonské strategie.

Růst není cílem sám o sobě, je předpokladem pro udržení a zvyšování prosperity Evropy a tím pro zachování a rozvíjení evropského sociálního modelu. Obsahem Lisabonské strategie je ve svém důsledku zaručení toho, že Evropa může udržet a zvýšit kvalitu života všech svých občanů – a jejich dětí a vnoučat – v kontextu globalizace, demografických změn a environmentálních výzev.

Z tohoto důvodu **Evropská sociální agenda**⁶⁵ přirozeně doplňuje Lisabonskou strategii. Evropské sociální hodnoty jsou nedílnou součástí evropské odpovědi na globalizaci. Sociální agenda EU si klade za cíl propagovat sociální Evropu v globální ekonomice tím, že vytvoří více **příležitostí** pro občany EU, zlepší **přístup ke kvalitním službám** a ukáže **solidaritu** s těmi, kteří jsou změnami negativně ovlivněni.

Sociální agenda EU koncentruje řadu EU politik, které by měly být implementovány členskými státy ve spolupráci s EU tak, aby doprovázely a podporovaly akce v sedmi prioritních oblastech:

- Děti a mládež
- Investice do lidí: více lepších pracovních míst, nové dovednosti
- Mobilita
- Delší a zdravější život
- Potírání chudoby a sociálního vyloučení
- **Boj proti diskriminaci a podpora rovnosti žen a mužů**
- Příležitosti, přístup a solidarita na globálním poli

⁶⁴ Závěry předsednictví z lisabonské Evropské rady, 23. a 24. 3. 2000.
Závěry předsednictví z bruselské Evropské rady, 22. a 23. 3. 2005.
K dispozici na: http://ec.europa.eu/growthandjobs/european-councils/index_en.htm.

⁶⁵ „Obnovená sociální agenda“ COM(2008) 412 final, přijatá Evropskou komisí dne 2. 7. 2008. K dispozici na: <http://eur-lex.europa.eu/en/index.htm>.

Ve vztahu k rovnosti v přístupu k mužům a ženám sociální agenda uznává, že za poslední půlstoletí bylo v EU dosaženo velkého pokroku. Přesto však též připomíná, že nerovnosti přetrvávají a projevují se v rozdílech mezi odměňováním mužů a žen a v nízké zastoupenosti žen v ekonomických a politických rozhodovacích procesech.

Aby tyto nedostatky napravilo, Evropské společenství:

- Posílí integraci genderových perspektiv („mainstreaming“) do všech politik a aktivit EU;
- Bude podávat zprávy o zavádění Cestovní mapy k rovnosti žen a mužů⁶⁶ a předloží návaznou strategii;
- Navrhne legislativu zakotvující silnější opatření zlepšující sladování soukromého a pracovního života (zlepšení uspořádání rodičovské dovolené a posílení ochrany těhotných žen);
- Dále se bude snažit potlačit genderový platový rozdíl⁶⁷ tím, že bude zlepšovat legislativní rámec a současně podporovat zaměstnavatele v zavazování se k rovnému odměňování;
- Vydávat zprávy o dostupnosti zařízení pro péči o děti;
- Zaměří otevřenou metodu koordinace na potřebu snížení počtu žen, zvláště starších, ohrožených chudobou;
- Přijme opatření sledující snížení genderového platového rozdílu v podnikatelském sektoru (v současné době jsou pouze 31% podnikatelů v Evropě ženy)

Jedním z hlavních nástrojů pro implementaci sociální agendy je **Evropská strategie zaměstnanosti (EES)**.⁶⁸

EES spočívá na třech hlavních liniích aktivit:

- Růst adaptability pracovníků a podniků;
- přitáhnout více lidí ke vstupu a setrvání na trhu práce;
- vyšší míra a větší efektivita investic do pracovníků;
- zajištění reálného zavedení reformy skrze lepší vedení.

V souladu s Lisabonskou strategií jsou vůdčími zásadami pro úspěch Evropské strategie zaměstnanosti:

- zaměstnatelnost;
- podnikavost;
- adaptabilita;
- **rovné příležitosti.**

Evropský sociální fond (ESF) nabízí zdroje pro aktivity na národní úrovni směřující k dosažení těchto cílů. ESF je evropským strukturálním fondem, který si klade za cíl pomoci členským státům v tom, aby lépe vybavily evropskou pracovní sílu a firmy na prostředí nových, globálních výzev.

⁶⁶ „A EU Roadmap for equality between women and men 2006-2010“ (COM/2006/0092 final). Viz níže v kapitole 3.3.1.

⁶⁷ V souladu se sdělením „Tackling the pay gap between women and men“ COM(2007) 424 final, 18.07.2007. K dispozici na <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2007:0424:FIN:EN:PDF>.

⁶⁸ Více informací je k dispozici na: http://ec.europa.eu/employment_social/employment_strategy/index_en.htm.

Evropská strategie zaměstnanosti klade speciální pozornost na **kvalitu zaměstnání** jako na specifický faktor produktivity. Kvalita zaměstnání se vztahuje k:

- vysokým standardům bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Špatné pracovní podmínky nebo rizikovost práce stojí ekonomiku EU cca 3% HDP;
- flexibilním pracovním vzorcům umožňujícím lidem vyvážit pracovní a rodinný život;
- zařízeními jako jsou jesle usnadňující situaci pracovníků s dětmi;
- firemním službám, pokračujícímu vzdělávání a rekvalifikaci;
- adekvátnímu sociálnímu zázemí;
- dobré komunikaci mezi zástupci zaměstnanců a zaměstnavatelů.

Orientace **sociální politiky (2008 – 2010)**⁶⁹ dává členským státům specifická doporučení k tomu, jak může být dosaženo plné zaměstnanosti, kvality práce, její produktivity a sociální soudržnosti. Zdůrazňuje důležité faktory ve vztahu k rovnosti žen a mužů, jako například:

- Genderový mainstreaming a podpora rovnosti příležitostí mohou být zajištěny při všech aktivitách, které jsou realizovány.⁷⁰ Zvláštní pozornost musí být v souladu s Evropským paktem pro rovnost žen a mužů věnována významnému snížení všech nerovností na trhu práce souvisejících s příslušností k pohlaví.
- Politické strategie by se měly podílet na dosažení průměrné zaměstnanosti žen v Evropské unii v míře nejméně 60%. Zvláštní pozornost by měla být věnována podstatnému snížení přetrvávající nerovnosti v zaměstnanosti žen a mužů a genderovému platovému rozdílu (Metodika 17);
- Měl by být prosazován celoživotní přístup založený na lepším sladění pracovního a rodinného života a poskytnutí přístupné a dostupné péče o děti a jiné závislé osoby. Cílem péče o děti je pokrýt do roku 2010 péčí nejméně 90% dětí ve věku mezi třemi lety a povinnou školní docházkou a nejméně 33% dětí ve věku pod tři roky (Metodika 18);
- Podpora a šíření inovativních a adaptabilních forem organizace práce s cílem zlepšit kvalitu a produktivitu práce, včetně bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (Metodika 21);
- Genderový platový rozdíl by měl být podstatně snížen. Zvláštní pozornost by měla být věnována vysvětlení a odstranění příčin nízkých mezd v profesích a sektorech, kde spíše převládají ženy (Metodika 22).

3.2.2 MSP a jádro Lisabonské strategie

V průběhu jarní Evropské rady v roce 2006 se členské státy shodly na čtyřech prioritních oblastech pro urychlení naplňování Lisabonské strategie včetně vytváření dynamičtějšího podnikatelského prostředí tím, že bude odblokován podnikatelský potenciál zejména malých a středních podniků.⁷¹

⁶⁹ Employment Guidelines (2008-2010) jsou k dispozici na <http://register.consilium.europa.eu/pdf/en/08/st10/st10614-re02.en08.pdf>.

⁷⁰ Evropská komise (2007). *Manual for gender mainstreaming of employment policies*, dává návod v tomto ohledu. http://ec.europa.eu/employment_social/gender_equality/docs/2007/manual_gend_mainstr_en.pdf.

⁷¹ Závěry předsednictví z bruselské Evropské rady (23/24. března 2006). 18. května 2006. K dispozici na: http://www.consilium.europa.eu/ueDocs/cms_Data/docs/pressData/en/ec/89013.pdf.

MSP jsou jádrem Lisabonské strategie pro růst a zaměstnanost.⁷² Většina pracovních míst v EU je vytvářena v rámci malých a středních podniků (MSP), firem o 250 nebo méně zaměstnancích. Malé podniky jsou jedním ze dvou hnacích motorů ekonomiky, ale často čelí specifickým problémům, nadbytečné byrokratické zátěži a překážkám. Právě to bylo cílem vypracování Small Business Actu pro Evropu (SBA)⁷³, který navrhuje konkrétní strategické aktivity, které by měly podniknout jak Evropská komise, tak členské státy.

SBA si klade za cíl podporovat podnikání, učinit legislativu přátelskou k MSP a napomáhat růstu MSP. Stanovuje 10 principů, které by měly být přijaty na nejvyšší politické úrovni, a vymezuje konkrétní opatření, která by měla být přijata ke zjednodušení fungování malých podniků.

Small Business Act připomíná nutnost investice do talentu žen ve vztahu k potenciálu podnikání jako dosud nevyužitého zdroje růstu MSP.

SBA také podporuje rozvoj nové legislativy ve čtyřech odvětvích, které zejména ovlivňují MSP: založení MSP, daňové procesy, platby a státní subvence.

V souladu s SBA bylo v srpnu 2008 přijato nové nařízení o generální blokové výjimce v oblasti státních podpor (GBER).⁷⁴ GBER zjednodušuje přijímání opatření souvisejících se státní pomocí jasně podporujících vytváření nových pracovních míst a zlepšujících konkurenceschopnost, např. cíle prosazované v rámci Lisabonské strategie a opatření na podporu MSP. Nařízení umožňuje poskytovat pomoc malým a středním podnikům, výzkumu, vývoji, regionálnímu rozvoji, vzdělávání, zaměstnanosti a rizikovými investicím. Připouští různé typy pomoci MSP: pomoc investicím do strojírenského vybavení, najímání dalších pracovníků, pomoc ve formě ochrany rizikových investic, pomoc při vývoji, pomoc zvyšujícím cenu práv duševního vlastnictví.

Více informací

O růstu a zaměstnanosti:

http://ec.europa.eu/growthandjobs/index_en.htm

MSP Portál:

http://ec.europa.eu/enterprise/sme/index_en.htm

O sociální agendě:

<http://ec.europa.eu/social>

http://ec.europa.eu/employment_social/social_policy_agenda/social_pol_ag_en.html

O evropské strategii zaměstnanosti (EES):

http://ec.europa.eu/employment_social/emplweb/publications/publication_en.cfm?id=112

http://ec.europa.eu/employment_social/employment_strategy/index_en.htm

Evropská komise (2007). Příručka pro genderový mainstreaming politik zaměstnanosti.

http://ec.europa.eu/employment_social/gender_equality/docs/2007/manual_gend_mainstr_en.pdf

O genderovém platovém rozdílu

“Potírání rozdílu v platech žen a mužů” COM(2007) 424 final, 18.07.2007

<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2007:0424:FIN:EN:PDF>

⁷² “Implementing the Community Lisbon Programme – Modern SME policy for Growth and Employment”, COM(2005) 551 final, 10.11.2005. K dispozici na <http://eur-lex.europa.eu/en/index.htm>.

⁷³ “Think Small First” - “Small Business Act” pro Evropu. Sdělení Komise Radě, Evropskému parlamentu, Evropskému hospodářskému a sociálnímu výboru a výboru region - COM/2008/0394 final, 25.06.2008. K dispozici na: <http://eur-lex.europa.eu/en/index.htm>.

⁷⁴ “Nařízení o generální blokové výjimce” Nařízení Komise (EC) No 800/2008 ze 6. srpna 2008. OJ No. L 214 z 09.08.2008. K dispozici na: http://ec.europa.eu/comm/competition/state_aid/reform/reform.cfm.

3.3 Evropská unie a princip rovnosti příležitostí žen a mužů

Rovnost mužů a žen je jednou ze základních hodnot Evropské unie. Smlouva o založení Evropského společenství⁷⁵ zakotvuje, že rovnost mužů a žen je základní zásadou a současně úkolem Společenství:

Výpis relevantních ustanovení Smlouvy o založení Evropského společenství (konsolidované znění z roku 2002)

Článek 2

Posláním Společenství je vytvořením společného trhu a hospodářské a měnové unie a prováděním společných politik nebo činností [...] vysokou úroveň zaměstnanosti a sociální ochrany, rovné zacházení pro muže a ženy, trvalý a neinflační růst, [...]

Článek 3 odst. 2

Při všech činnostech uvedených v tomto článku usiluje Společenství o odstranění nerovností a podporuje rovné zacházení pro muže a ženy.

Článek 13

..._ může [...] přijmout vhodná opatření k boji proti diskriminaci na základě pohlaví, rasového nebo etnického původu, náboženského vyznání nebo světového názoru, zdravotního postižení, věku nebo sexuální orientace.

Článek 141

1. Každý členský stát zajistí uplatnění zásady stejné odměny mužů a žen za stejnou nebo rovnocennou práci. [...]
3. Rada přijímá opatření k uplatnění zásady rovných příležitostí a rovného zacházení pro muže a ženy v otázkách práce a zaměstnanosti včetně zásady stejné odměny za stejnou nebo rovnocennou práci.
4. S ohledem na zajištění úplné rovnosti mezi muži a ženami v profesním životě nebrání zásada rovného zacházení členskému státu zachovat nebo zavést opatření poskytující zvláštní výhody pro usnadnění profesní činnosti méně zastoupeného pohlaví nebo pro předcházení či vyrovnávání nevýhod v profesní kariéře.

Na zásadu je znovu odkazováno v Chartě základních práv Evropské unie⁷⁶ z roku 2000.

Výpis relevantních ustanovení z Charty základních práv Evropské unie

Článek 21 – Ochrana před diskriminací, odst. 1

Je zakázána jakákoliv diskriminace, zejména na základě pohlaví, rasy, barvy pleti, etnického či sociálního původu, geneticky daných vlastností, jazyka, náboženského vyznání či přesvědčení, politického či jiného smýšlení, příslušnosti k národnostní menšině, majetku, původu, postižení, věku či sexuální orientace.

Článek 23 – Rovnost mezi muži a ženami

Rovnost mezi muži a ženami musí být zajištěna ve všech směrech, včetně zaměstnání, práce a odměny za ni.

Princip rovnosti nebrání tomu, aby byla zachována či přijata jistá opatření stanovující zvláštní výhody ve prospěch méně zastoupeného pohlaví.

⁷⁵ Více informací na: http://eur-lex.europa.eu/en/treaties/dat/12002M/htm/C_2002325EN.000501.html and <http://eur-lex.europa.eu/en/treaties/index.htm>.

⁷⁶ 2000/C 364/01. Jde o právně nezávaznou deklaraci podepsanou na Evropské radě v Nice 7. prosince 2000. K dispozici na: http://www.europarl.europa.eu/charter/pdf/text_en.pdf.

3.3.1 Cestovní mapa EU pro rovnost mezi ženami a muži

Evropská politika rovnosti žen a mužů prosazuje základní přístup zahrnující legislativu, mainstreaming a pozitivní akce. Prostřednictvím programu PROGRESS je také k dispozici finanční podpora (viz níže).

Za této situace Komise přijala dne 1. března 2006 Cestovní mapu pro rovnost žen a mužů pro léta 2006 – 2010⁷⁷. Cestovní mapa (roadmap) představuje politické závazky Komise k prosazování agendy související s rovností příležitostí.

Cestovní mapa pro rovnost mužů a žen (2006-2010)

Cestovní mapa pro rovnost mužů a žen vymezuje šest prioritních oblastí pro aktivity EU v oblasti rovnosti mužů a žen:

1. Stejná ekonomická nezávislost pro ženy a muže
2. Sladění soukromého a pracovního života
3. Rovné zastoupení v rozhodovacích procesech
4. Vymýcení všech forem násilí založeného na příslušnosti k pohlaví
5. Eliminace genderových stereotypů
 - 5.1 Eliminace genderových stereotypů ve vzdělání, školení a kultuře
 - 5.2 Eliminace genderových stereotypů na trhu práce**
 - 5.3 Eliminace genderových stereotypů v médiích
6. Podpora rovnosti mužů a žen ve vnějších a rozvojových strategiích.

V souladu s Cestovní mapou schválila Evropská rada ve dnech 23. a 24. března 2006 Evropský pakt pro rovnost žen a mužů.⁷⁸

Pakt vyjadřuje závazky unie a členských států ke zvyšování podílu žen na trhu práce zejména pokud se týká kvality práce a zaměřit přijímaná opatření na zlepšení vyváženosti pracovního života pro ženy a muže.

Evropský pakt pro rovnost žen a mužů (2006)

Podporuje aktivity na národní i unijní úrovni v následujících oblastech:

- Opatření k ukončení rozdílů v odměňování žen a mužů a k **potírání genderových stereotypů v práci** (zejména těch týkajících se sexuálně segregovaných trhů práce a vzdělávání)
- Opatření na podporu lepší vyváženosti pracovního života pro všechny
- Opatření k posílení způsobu řízení genderového mainstreaming a lepšího dohledu

⁷⁷ Více informací v: COM (2006) 92 a na: http://ec.europa.eu/employment_social/gender_equality/gender_mainstreaming/roadmap_en.html. Všechny dokumenty EU týkající se rovnosti žen a mužů zmíněné v této kapitole jsou k nalezení na: http://ec.europa.eu/employment_social/gender_equality/index_en.html.

⁷⁸ Více informací na: <http://europa.eu/bulletin/en/200603/i1013.htm>.

Všechny tyto nedávno přijaté politické dokumenty identifikují genderové stereotypy a kulturní překážky jako jednu z klíčových příčin přetrvávajících nerovností a nefunkčnosti na pracovním trhu EU. Všichni sociální partneři jsou vyzýváni k přijímání opatření, která by se vážně zabývala tímto problémem a zajistila skutečnou svobodu evropským občanům, ženám i mužům, v rozvoji jejich individuálního talentu a ambicí.

Evropská zpráva o rovnosti žen a mužů 2008⁷⁹ připomíná, že:

Potírání genderových stereotypů

- Je nutné odstranit kulturní překážky, aby byl ženám i mužům usnadněn přístup k netradičním povoláním, včetně povolání, jejichž hlavní náplní je rozhodování, a plně podpořit individuální volbu povolání
- Přístup k pokračujícímu vzdělávání, profesionálnímu rozvoji a odbornému vedení by měl být prost veškerých stereotypů. Školení a odborné vedení profesionálů by mělo více zohledňovat tato témata.

Program PROGRESS na léta 2007 – 2013⁸⁰ je program pro evropskou zaměstnanost a sociální solidaritu. Program je rozdělen na pět politických oblastí: zaměstnanost (podpora zavádění Lisabonské strategie), pracovní podmínky, sociální ochrana a sociální začleňování, nediskriminace a diverzita a rovnost mužů a žen.

V oblasti rovnosti mužů a žen je podporována implementace Cestovní mapy pro rovnost žen a mužů.⁸¹

Podle čl. 2 by měl být genderový mainstreaming podporován při provádění všech aktivit podle programu.

PROGRESS – finanční zdroje pro rovnost žen a mužů (2007-2013)

Politika rovnosti žen a mužů podporuje efektivní zavedení Cestovní mapy Evropské komise pro rovnost mužů a žen (2005 – 2010) prostřednictvím:

- Podílu na dosažení rovné ekonomické nezávislosti pro ženy a muže [...]
- Zlepšení sladování pracovního, soukromého a rodinného života prostřednictvím výměny zkušeností a analýz;
- Podpory rovného podílu žen a mužů na rozhodovacích procesech;
- **Eliminace genderových stereotypů ve společnosti;**
- Zlepšení zavádění legislativy rovnosti žen a mužů [...]

⁷⁹ Zpráva o rovnosti mezi ženami a muži 2008, COM(2008)10. Zejména viz oddíl 3.3 "Tackling stereotypes, support for individual choices".

⁸⁰ Viz též iniciativa EQUAL na: http://ec.europa.eu/employment_social/equal/index_en.cfm.

⁸¹ Pro více informací: http://ec.europa.eu/employment_social/progress/index_en.html.

3.3.2 „Rámec pro aktivity na podporu rovnosti žen a mužů (2005 – 2010)“ přijatý evropskými sociálními partnery⁸²

V roce 2005 přijali evropští sociální partneři specifické závazky na podporu rovnosti žen a mužů na trhu práce a na pracovištích. Rámec pro aktivity na podporu rovnosti žen a mužů stanovuje na období let 2005 – 2010 pět hlavních linií aktivit:

- Odstraňování genderově omezených rolí mužů a žen
- Prosazování žen do rozhodovacích procesů
- Podpora vyváženosti pracovního života
- Odstraňování genderového platového rozdílu

Dokument za účelem odstraňování genderově omezených rolí navrhuje řadu praktických opatření, která by měla být přijata zaměstnavateli, odborovými svazy a vládami k překonání genderových stereotypů. Výroční zprávy o pokroku⁸³ zpracovávají k vyhodnocení aktivit ve čtyřech hlavních oblastech v každém státě nabízejí široký přehled podniknutých iniciativ a výhod, které z nich vyplynuly všem zúčastněným stranám.

3.3.3 Legislativa EU v oblasti rovnosti mužů a žen

Princip rovnosti zacházení s muži a ženami vymezený v základních smlouvách Evropských společenství od založení Evropského hospodářského společenství v roce 1957 byl v posledních třiceti letech zaveden prostřednictvím legislativy EU v řadě oblastí a byl rozvinut v rozsáhlé judikatuře Evropského soudního dvora.

Komise dohlíží na aplikaci této legislativy a tam, kde je to vhodné, navrhuje legislativu novou.

Legislativa v oblasti rovnosti zacházení s muži a ženami je v současné době pokryta následujícími směnicemi upravujícími zaměstnanost, sociální zabezpečení a pohyb zboží a služeb.⁸⁴

- Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2005/54/ES ze dne 5. července 2006 o zavedení zásady rovných příležitostí a rovného zacházení pro muže a ženy v oblasti zaměstnání a povolání (přepřacované znění).
- Směrnice Rady 2004/113/ES ze dne 13. prosince 2004, kterou se zavádí zásada rovného zacházení s muži a ženami v přístupu ke zboží a službám a jejich poskytování.
- Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2002/73/ES ze dne 23. září 2002, kterou se mění směrnice Rady 76/207/EHS o zavedení zásady rovného zacházení pro muže a ženy, pokud jde o přístup k zaměstnání, odbornému vzdělávání a postupu v zaměstnání a o pracovní podmínky.
- Směrnice Rady 98/52/ES ze dne 13. července 1998 o rozšíření směrnice 97/80/ES o důkazním břemenu v případech diskriminace na základě pohlaví na Spojené království Velké Británie a Severního Irska.

⁸² http://ec.europa.eu/employment_social/news/2005/mar/gender_equality_en.pdf.

⁸³ http://ec.europa.eu/employment_social/social_dialogue/docs_en.htm.

⁸⁴ Kromě směrnic byla přijata i nezávazná rozhodnutí, doporučení a sdělení, která jsou spolu s návrhy nové legislativy k dispozici na: http://ec.europa.eu/employment_social/gender_equality/legislation/legalacts_en.html.

- Směrnice Rady 97/80/ES ze dne 15. prosince 1997 o důkazním břemenu v případech diskriminace na základě pohlaví.
- Směrnice Rady č. 97/75/ES ze dne 15. prosince 1997 kterou se mění směrnice Rady 96/34/ES o rámcové dohodě o rodičovské dovolené uzavřené mezi organizacemi UNICE, CEEP a EKOS a její oblast působnosti se rozšiřuje na Spojené království Velké Británie a Severního Irska.
- Směrnice Rady č. 96/97/ES ze dne 20. prosince 1996, kterou se mění směrnice 86/378/EHS o zavedení zásady rovného zacházení pro muže a ženy v systémech sociálního zabezpečení pracovníků.
- Směrnice Rady č. 96/34/ES ze dne 3. června 1996 o Rámcové dohodě o rodičovské dovolené, uzavřené mezi organizacemi UNICE, CEEP a ETUC.
- Směrnice Rady č. 92/85/EHS ze dne 19. října 1992 o zavádění opatření pro zlepšení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci těhotných zaměstnankyň a zaměstnankyň krátce po porodu nebo kojících zaměstnankyň (desátá směrnice ve smyslu čl. 16 odst. 1 směrnice 89/391/EHS).
- Směrnice Rady č. 86/613/EHS ze dne 11. prosince 1986 o provádění zásady rovného zacházení s muži a ženami samostatně výdělečně činnými, včetně oblasti zemědělství, a o ochraně v mateřství.
- Směrnice Rady č. 86/378/EHS ze dne 24. července 1986 o zavedení zásady rovného zacházení pro muže a ženy v zaměstnaneckých systémech sociálního zabezpečení.
- Směrnice Rady č. 79/7/EHS ze dne 19. prosince 1978 o postupném zavedení zásady rovného zacházení s muži a ženami v oblasti sociálního zabezpečení.
- Směrnice Rady č. 76/207/EHS ze dne 9. února 1976 o zavedení zásady rovného zacházení pro muže a ženy pokud jde o přístup k zaměstnání, odborné přípravě a postupu v zaměstnání, a pracovní podmínky.
- Směrnice Rady č. 75/117/EHS ze dne 10. února 1975 o sblížení právních předpisů členských států týkajících se provedení zásady stejné odměny pro muže a ženy.

3.4 Mezinárodní rozměr

EU plně podporuje implementaci závazků plynoucích z aplikace rovnosti příležitostí přijatých mezinárodními společenstvími, protože představují širší a obecně přijímaný rámec aktivit na globální úrovni.

3.4.1 Úmluva o eliminaci diskriminace žen (CEDAW)⁸⁵

Tato Úmluva přijatá v roce 1976 generálním shromážděním OSN je nejpodrobnější mezinárodní dohodou o právech žen. Zakotvuje práva žen v oblastech, které dříve nebyly předmětem ujednání o lidských právech, a to zejména v oblasti osobního a rodinného života.

CEDAW zakotvuje závazné principy pro rovný podíl a stejná práva žen na trhu práce, se zvláštním zřetelem na potřebu rovného odměňování a úpravu rovných příležitostí při vstupu do pracovního procesu.

⁸⁵ Více informací na: <http://www.un.org/womenwatch/daw/cedaw/>.

V únoru 2008 bylo signatářskými státy Úmluvy 185 států včetně všech členských států EU – tj. více než 90% členských států OSN.

3.4.2 Pekingská akční platforma

Pekingská deklarace a akční platforma (PfA)⁸⁶ byla výsledkem IV. Světové konference o ženách, která se konala v Pekingu v září roku 1995. PfA vyjadřuje přijatý závazek zaměřit se na posílení postavení žen v rámci 189 vlád a 2.100 nevládních organizací, které se akce zúčastnily.

PfA uvádí, že přetrvávající nerovnost mezi muži a ženami patří mezi klíčové příčiny chudoby a sociální zranitelnosti celé populace. Udržitelný ekonomický a sociální rozvoj musí být založen na rovném přístupu k ekonomickým strukturám a výrobním procesům, rovném zastoupení v rozhodovacích procesech na všech úrovních a překonání genderových stereotypů.

Členské státy OSN včetně všech členských států EU vyvinuly Národní akční programy (které jsou podrobovány dozorovému mechanismu). V letech 2000 a 2005 se uskutečnila dvě specializovaná celosvětová setkání na půdě OSN, jejichž cílem bylo zhodnotit celosvětový pokrok dosažený v této oblasti.

3.4.3 Rozvojové cíle tisíciletí⁸⁷

Rozvojová deklarace a cíle tisíciletí (MDGs) byly výsledkem Summitu tisíciletí v září 2000, kdy se světoví vůdci setkali na půdě OSN v New Yorku.

Rámec MDG vymezuje ústřední zájmy celosvětového společenství – mír, bezpečnost, rozvoj, udržitelnost stavu životního prostředí, lidská práva a demokracii – a stanovuje soubor všestranně prospěšných cílů sociálního rozvoje.

Osm rozvojových cílů tisíciletí tvoří ambiciózní agendu odsouhlasenou jako nástroj pro snižování chudoby a zlepšování života na zemi všemi zeměmi a hlavními rozvojovými institucemi světa.⁸⁸

⁸⁶ Více informací na: <http://www.un.org/womenwatch/daw/beijing/index.html>.

⁸⁷ Více informací na: <http://www.un.org/millenniumgoals/>.

⁸⁸ Více informací na: <http://mdgs.un.org/unsd/mdg/Default.aspx>.

Rozvojové cíle tisíciletí (2000)

1. Vymýtit extrémní chudobu a hlad
 - **Dosáhnout plné a produktivní zaměstnanosti a vhodné práce pro všechny, včetně žen a mladých lidí**
2. Dosáhnout úplné rozšířenosti základního vzdělání
3. **Podporovat rovnost žen a mužů a posílit ženy**
4. Redukovat dětskou úmrtnost
5. Zlepšit zdraví matek
6. Potírat HIV/AIDS, malárii a jiné závažné nemoci
7. Zajistit udržitelnost stavu životního prostředí
8. Rozvíjet globální partnerství a rozvoj

3.4.4 Agenda důstojná práce pro všechny ženy a muže Mezinárodní organizace práce⁸⁹

Mezinárodní organizace práce (MOP) byla založena k potlačování chudoby, dosahování spravedlivé globalizace a zlepšování příležitostí žen a mužů k získání důstojné a produktivní práce za současného dodržení podmínek svobody, rovnosti, bezpečnosti a lidské důstojnosti. Jako tripartitní organizace pracuje ILO s vládami, zaměstnaneckými a zaměstnavatelskými organizacemi na zlepšení: a) tvorby pracovních míst, b) práv pracovníků, c) sociální ochrany a d) sociálního dialogu a tripartitního přístupu.

Od svého založení v roce 1919 se MOP zavázala k prosazování práv všech mužů a žen v pracovním procesu a zajišťování rovnosti mezi nimi prostřednictvím přijímání řady rezolucí Mezinárodní konference práce a mezinárodních standardů práce.⁹⁰

Klíčové úmluvy MOP na podporu rovnosti žen a mužů

- Č. 100 – Rovné odměňování (1951)
- Č. 111 – Diskriminace (zaměstnanost a povolání) (1958)
- Č. 156 – Zaměstnanci s rodinnými závazky (1981)
- Č. 183 – Ochrana mateřství (2000)

Úmluvy č. 100 a 111 jsou také mezi osmi základními úmluvami MOP uvedenými v Deklaraci MOP o základních principech a právech v práci (1998).

Rozhodnutí týkající se podpory rovnosti žen a mužů, rovnosti v odměňování a ochrany mateřství byla přijata v červnu 2004.

⁸⁹ Pro více informací o agendě MOP „Decent Work“ navštivte: <http://www.ilo.org>.

⁹⁰ Vedle svých standardních aktivit nabízí MOP také asistenci v otázkách zaměstnanosti národním a mezinárodním subjektům. V rámci programů Gender Coordination a Non-Discrimination Výcvikového centra MOP v Turínu (<http://www.itcilo.org>) běží pravidelné školicí kurzy v oblasti genderového mainstreamingu v pracovním světě. Navštivte také: <http://gender.itcilo.org>.

MOP přiznává důležitost rovnosti mužů a žen nikoli pouze jako základního lidského práva, ale také jako příspěvku k naplňování jejího globálního cíle „Důstojná práce pro všechny“.

Prosazování rovnosti mužů a žen vytváří dobrého obchodního ducha, protože zvyšuje efektivitu a produktivitu na trhu práce a na pracovištích. Posilování žen není jen výhodou pro ně samotné, ale má hluboký dopad na rodiny, společenství a národní ekonomiky.

Důstojná práce naplňuje očekávání, která lidé mají, pokud se týká jejich profesního života. Zahrnuje příležitost pracovat v zaměstnání, které je produktivní, svobodně zvolené a poskytuje spravedlivý příjem, bezpečnost práce, sociální ochranu pracovníkovi a jeho rodině, lepší perspektivy osobního rozvoje a sociální integrace, svobodu vyjádřit své potřeby, možnost podílet se na životně důležitých rozhodnutích a rovnost příležitostí a zacházení pro všechny ženy i pro muže.

EU tyto cíle plně akceptovala a je jedním z navrhovatelů Agendy důstojného zaměstnání (Decent Work Agenda) MOP. V řadě evropských zemí ratifikace mezinárodních konvencí v oblasti práce vedla k nastolení cesty k harmonizaci a vynutitelnosti práv zakotvených v legislativě EU na národní úrovni.

Klíčové dokumenty MOP k rovnosti žen a mužů

Globální zpráva: „Rovnost v práci: Pouštíme se do výzev“ (2007).

Zpráva zdůrazňuje roli, kterou rovnost žen a mužů hraje v posilování produktivity, růstu a prosperity. Zlepšování příjmů žen je klíčovým elementem v potírání chudoby a dosahování Rozvojových cílů tisíciletí.

http://www.ilo.org/global/What_we_do/Publications/Officialdocuments/lang—en/docName—WCMS_082607/index.htm

Kapitola 4.

Zabudování rovnosti žen a mužů do podnikatelského modelu

4.1 Přehled

Zaměstnanci jsou nejcennější výhodou firmy. Často ale také představují největší náklady. Mzdy a odměny mohou tvořit mezi 35 a 40% celkových režijních nákladů firmy. Stručně řečeno, zaměstnanci drží ve svých rukou úspěch nebo neúspěch firmy. Pokud jsou firmy schopny porozumět různým potřebám, kulturním kořenům a dovednostem svých zaměstnanců a dokážou s nimi zacházet spravedlivě, jsou na nejlepší cestě k získání a udržení si zaměstnanců na trhu práce plném konkurence.

Nedávný výzkum ukázal, že genderové stereotypy stále tvoří klíčovou překážku povyšování žen do vedení firem a vytváří pro vedoucí pracovnice omezené a rozporuplné příležitosti. Zpráva uvádí, že genderová stereotypizace vede v organizacích k rutinnímu podhodnocování a pod-využívání vůdcovského potenciálu žen.⁹¹

Aby se vyvarovaly upadnutí do pastí stereotypizace, musejí firmy:

1. vyhodnotit pracovní prostředí tak, aby identifikovaly rizikové situace, pokud se genderových předsudků týče;
2. změnit organizační kulturu a poskytnout všem zaměstnancům strategie, vzdělání, akční plány, nástroje a zdroje ke zvyšování povědomí o dovednostech žen a mužů a podporovat rovnost žen a mužů;
3. podporovat pracovní postupy zaměřené proti předsudkům, zejména v oblasti přijímání nových pracovníků a výkonu řídicích procesů.

Tato kapitola dává praktický návod malým a středním podnikatelům, manažerům lidských zdrojů, lektorům a konzultantům o tom, jak řídit růst prostřednictvím komplementárních sil žen a mužů oproštěných od stereotypů.

Poskytuje náměty, jak vyvinout jednoduchý akční plán k přijetí praktických opatření v malém nebo středním podniku. Další nástroje jsou k dispozici v Sekci druhé – Kapitole 4.

4.2 Akční plány na podporu rovnosti žen a mužů⁹²

Akční plán na podporu rovnosti žen a mužů znamená zajištění rovných podmínek a příležitostí pro ženy a muže tak, aby podniky mohly realizovat výhody včetně:

- přilákání a udržení největších talentů k určité práci.

⁹¹ Catalyst, *The Double-Bind Dilemma for Women in Leadership: Damned if You Do, Doomed if You Don't*, Catalyst, New York, 2007. K dispozici na: <http://www.catalyst.org>.

⁹² Iniciativy EU Equal a PROGRESS mohou nabídnout příklady správné praxe nebo příležitosti pro financování opatření identifikovaných akčním plánem. Pro více informací navštivte: http://ec.europa.eu/employment_social/progress/index_en.html. Externí konzultanti pro otázky lidských zdrojů a rovnosti žen a mužů, zaměstnavatelské organizace, agentury pro podporu podnikání, obchodní komory nebo národní instituce pro rovnost příležitostí mohou poskytnout technickou asistenci a školení.

- zvýšení kreativity a inovací prostřednictvím prosazování lepší genderové vyváženosti a různorodosti v pohledech a názorech v manažerských týmech.
- vyřešení nedostatku kvalifikované pracovní síly prostřednictvím zvýšení počtu žen v povoláních, kde jsou málo zastoupeny.
- zlepšení pracovních podmínek žen a mužů.
- zajištění spokojenosti jednotlivců v práci a tím i jejich vyšší produktivity.
- naplnění zákonných povinností a vyhnutí se rizikům rozeprý a soudních sporů.
- získání více mužů a žen jako zákazníků.
- zlepšení loajality zákazníků.
- zlepšení veřejného obrazu firmy.
- zvýšení šancí na získání veřejných zakázek.

4.2.1 Návrh akčního plánu na podporu rovnosti žen a mužů⁹³

Akční plán na podporu rovnosti žen a mužů (PLÁN) vysvětluje srozumitelným jazykem, co a kým bude učiněno za účelem podpory rovnosti ve firmě, a zahrnuje:

- stanovení osoby zodpovědné za zavádění PLÁNU;
- vyhodnocení pracovního prostředí, strategií, procedur a procesů;
- vyvinutí strategií na podporu rovnosti žen a mužů, např. strategií na rovnost v oblasti zaměstnanosti, proti sexuálnímu harassmentu a šikanózním praktikám;
- stanovení cílů na základě potřeby vyhodnocení, např.
 - zvýšit počet manažerských pozic, které bude možno vykonávat na částečný úvazek tak, aby byla usnadněna genderová vyváženost;
 - zvát více žen na přijímací pohovory na manažerské pozice;
 - přilákat muže a ženy do netradičních povolání;
 - přilákat více kvalifikovaných žen;
- „pozitivní akce“ k přilákání více žen;
- dozorové mechanismy, stanovící způsob, jakým bude měřen úspěch a jak a kdy bude plnění PLÁNU hodnoceno.

Dobrý PLÁN pro MSP má řadu klíčových prvků:

- *vedení*: musí mít jasnou vizi a vést příkladem, který bude motivovat i ostatní k zavádění PLÁNU;
- *zainteresovanost*: konzultace s týmem na téma vyhodnocování jejich zkušeností a očekávání je ke splnění závazku nutné;
- *školení*: kompetentnost a důvěra jsou klíčovými faktory při zavádění plánu;
- *data*: soudy založené na reálném obraze, který ilustruje změnu v genderovém složení, je zásadním pro správné rozhodování.

⁹³ Equality Authority v Irsku například vytiskla podrobného průvodce pro podniky k rozvoji a implementaci strategií pro rovnost mužů a žen v zaměstnání. Pro informace navštivte: <http://www.equality.ie>. Více informací o ostatních zemích je poskytnuto v odst. 4.4.

- *měřitelné aktivity*, které jsou zaměřeny na lidské zdroje, organizaci práce a marketingové funkce; a
- *identifikace průvníků s obchodními plány.*

Všichni zaměstnanci, partneři a dodavatelé by měli být o PLÁNU informováni.

Dobrá praxe s cílem identifikovat potenciál pro rozšíření talentové škály firmy a přilákání více genderově vyvážené pracovní síly zahrnuje:

- *Vyhodnocení situace společnosti*

V závislosti na velikosti a složení zdrojů společnosti může *zaměstnanecká statistika* identifikovat, na jakých pozicích jsou muži a ženy v rámci organizace a stanovit základní čáru k označení frekvence, s jakou jsou ženy přijímány do specifických obchodních útvarů, pracovních týmů nebo klasifikací povolání. Statistika by též měla shromáždit kvalitativní data o zaměstnancích, o jejich očekáváních pokud se stereotypů, příležitostí mužů a žen a schopnosti řešit pracovní úkoly týče. Výzkum by se též měl zaměřit na postihnutí toho, zda a proč interní inzerce volných pracovních míst přiláká různé zájemce a zda současná personalistika vede k rovnosti příležitostí nebo naopak ženám nebo pracovníkům se závazky týkajícími se péče o jinou osobu zamezuje v participaci.

- *Partnerství a spolupráce s místními organizacemi*

Ve spolupráci s místními úřady práce a institucemi zaměřenými na propagaci rovnosti příležitostí může být vyhodnocen místní trh práce, což napomůže identifikaci důvodů, pro které jsou muži nebo ženy málo zastoupeni v některých skupinách povolání. Partnerství s místními vysokými školami, technickými školami a učilišti, centry pro rekvalifikaci nezaměstnaných a dobrovolnickými organizacemi může napomoci odhalit nové zdroje.

4.2.2 Vzdělávání a zvyšování povědomí s cílem napomoci uplatnění všech

Rovnost žen a mužů může poskytnout velmi užitečný kontext pro zvyšování kvalifikace, zejména u těch, kteří jsou odpovědní za vedení jiných; ti by si totiž měli být vědomi vlivu, který stereotypy mohou mít na schopnost mužů a žen rozvinout svůj individuální talent.

Zaměstnanci, kteří přijímají, vybírají, oceňují a kontrolují, by měli požívat výhod speciálního školení zaměřeného na prolomení genderových stereotypů a praktickou aplikaci rovnosti žen a mužů.

Školení pro současné i nové zaměstnance v oblasti strategie firmy pro rovné příležitosti může být důležitým nástrojem k zajištění znalosti všech o tom, co to znamená pro něj jako pro zaměstnance. Školení, ať už poskytované spoluzaměstnancem, personalistou, nebo externím školitelem, by mělo účastníky informovat o:

- Legislativě týkající se rovnosti příležitostí a jejích praktických dopadech.
- Rolích a odpovědnosti zaměstnanců při zavádění PLÁNU.
- Vztazích se spolupracovníky a řešení harassmentu a šikany.

- Příležitost pro všechny zaměstnance, aby vyjádřili své názory na problematiku a své potřeby a připomínky.
- Tam, kde je to vhodné, by mělo být zahrnuto školení v oblasti genderové senzitivity zákaznického servisu.

Budou-li zaměstnancům poskytnuty tištěné materiály, které si mohou ponechat, výsledky školení to posílí.

4.2.3 Jasná strategie pro rovnost žen a mužů⁹⁴

Strategie pro podporu rovnosti žen a mužů je základním kamenem každého PLÁNU. Strategie pro rovnost příležitostí je velmi cenný dokument, který:

- stanovuje hodnoty podniku ve vztahu k rovnosti žen a mužů a to, jak budou prakticky zaváděny;
- ukazuje všem zaměstnancům, potenciálním zájemcům o práci, zákazníkům a dodavatelům, že podnik bere vážně spravedlivý přístup ke všem a pomáhá jim porozumět:
 - jaké jednání je očekáváno a jaké je nepřijatelné;
 - co mohou od podniku očekávat.

Strategie pro rovnost příležitostí funguje nejlépe, pokud ji podporuje každý uvnitř organizace.

Všichni zaměstnanci – nebo jejich zástupci – musejí být zainteresováni do konzultací a mít příležitost vyjádřit svůj názor ke strategii.

Každá strategie musí být adaptována na velikost a kontext podniku, avšak klíčové prvky pro MSP jsou:

- prohlášení o *vizi rovnosti žen a mužů* v podniku, např.:
 - Cíl povzbudit a ocenit rovnost žen a mužů (a rovnost příležitostí pro všechny);
 - Závazek k zajištění rovnosti platí pro všechny zaměstnance;
- Prohlášení o závazku firmy k zajištění *pracovního prostředí, v němž budou všichni zaměstnanci schopni odvádět nejlepší práci* a kde jsou všechna rozhodnutí založena věcném základě.
- Prohlášení o závazku firmy k potírání *sexuálního či jiného harassmentu nebo šikany*. Některé firmy aplikují zvláštní strategii pokud se harassmentu týká a přístup se také může lišit v závislosti na národní legislativě.
- Prohlášení o přijatých opatřeních, například:
 - ve vztahu k lidským zdrojům a organizaci práce, přičemž jsou stanovena jasná a měřitelné cíle a výsledky;
 - komunikační strategie s cílem seznámit se strategií všechny zaměstnance na všech úrovních řízení;
 - školení pro všechny zaměstnance;
 - kontrole a vyhodnocování.

⁹⁴ Brožura "Diversity at Work 8 Steps for Small and Medium-sized Enterprises" obsahuje více detail pro MSP. Pro více informací navštivte: <http://www.stop-discrimination.info>.

4.3 Opatření Akčního plánu – konkrétní kroky

4.3.1 Přijetí správné osoby na pracovní pozici

Má-li firma transparentní a strukturovaný přístup k přijímání nových pracovníků, ušetří jí to následující náklady:

- přijímání nevhodných pracovníků, investice do jejich vyškolení a jejich nízkou produktivitu, možné propuštění a následně nový proces přijímání pracovní síly;
- aplikace diskriminačních pravidel při přijímání pracovníků v rozporu s legislativou o rovnosti žen a mužů a podstoupení rizika neshod a soudních sporů.

Strukturovaný přístup umožňuje firmám výběr nejvhodnější osoby na pracovní pozici založený na zhodnocení jejich skutečných předností a také napomůže osobě, která o přijetí rozhoduje, svou volbu srozumitelně odůvodnit.

Tipy – příprava správného popisu obsazované pracovní pozice a specifikace vhodné osoby

Správný popis je prvním krokem k nalezení osoby vhodné na pracovní pozici. Je třeba, aby byly jasně a srozumitelně popsány:

- název pozice a její cíl;
- úkoly, zodpovědnost a místa, kterým se pracovník zodpovídá;
- profil osoby, zejména popis dovedností, schopností a znalostí, které jsou skutečně potřebné pro správný výkon práce.

Správný popis pracovní pozice je oproštěn od genderového hodnocení a:

- reflektuje skutečné požadavky na pracovní pozici spíše než by popisoval osobu, která pozici zastávala dříve;
- nezobecňuje vyžadované schopnosti, ale popisuje úkoly, které musí osoba být schopna vykonávat;
 - například místo „musí být v dobré fyzické kondici“ říká „zvládá zvedání krabic jejich a umístování na police“ nebo „obsluhuje traktor“;
- neobsahuje subjektivní kritéria (například místo „vyspělý marketingový manažer“ říká „má 5 – 10 let relevantních profesionálních zkušeností“)
- rozlišuje mezi základními kritérii (schopnosti potřebné k výkonu práce) a žádanými kritérii (schopnosti způsobující lepší výkon práce);
- zahrnuje kritéria jako fyzické schopnosti nebo fyzické konstituce na základě skutečných požadavků na pracovní pozici, nikoli na základě svévolných stereotypů;
- vyžaduje formální kvalifikaci (např. akademické nebo obchodní vzdělání) pouze tehdy, pokud je skutečně důležitá pro úspěšný výkon práce;
- umožňuje uchazečům prokázat, zda jim jejich pracovní nebo životní zkušenost pomáhá naplnit kritéria pro přijetí na pracovní pozici; např. *bývalý myč nádobí se zkušeností ve školní jídelně mohl získat znalosti a dovednosti ve vztahu k dodržování hygieny, obsluhování a údržby techniky atd.*
- užívá jasný jazyk bez sexuálního podtextu a vyzývá k zasílání přihlášek jak muže, tak ženy;

- může zmiňovat potenciální podmínky kariérního postupu, dalšího vzdělání a profesionálního rozvoje;
- zvažuje, zda pracovní pozice vyžaduje výkon v rámci standardního plného pracovního úvazku na pracovišti, nebo zda umožňuje flexibilitu, pokud se organizace práce a pracovní doby týče;
- hodnotí individuální talent, rovnost žen a mužů a to, zda uchazeč skutečně disponuje potřebnými schopnostmi.

Konzultace požadavků na pracovní pozici při přípravě jejího popisu s nadřízenými a spolupracovníky může být velmi důležitým cvičením vedoucím k zajištění toho, že se nový zaměstnanec bude cítit pozitivně přijímán. To může být obzvláště důležité tehdy, je-li zaměstnankyně nebo zaměstnanec přijímán na netradiční pracovní pozici nebo je tým zaměstnanců tvořen zejména příslušníky druhého pohlaví.

Tipy – inzerce volného pracovního místa

Volná místa by měla přilákat nejširší možnou škálu kvalifikovaných kandidátů. Užívání pouze obvyklého seznamu kontaktů firmy k publikaci informace o volném místě dává velmi omezenou možnost výběru a v některých zemích je dokonce protizákonné. Volná pracovní místa by měla být inzerována prostřednictvím řady kanálů:

- úřady práce, které znají potřeby místních zaměstnavatelů a zákonných požadavků pokud se týká nediskriminace;
- celostátní, místní nebo oborová periodika;
- místní školy, učiliště, technické vyšší odborné nebo vysoké školy;
- soukromé pracovní agentury;
- neziskové organizace, skupiny a vzdělávací a rekvalifikační programy pro ženy vracející se na trh práce;
- webová stránka/internet.

Inzerát na volnou pracovní pozici by měl:

- obsahovat hlavní prvky pracovní pozice a popis vhodné osoby;
- užívat jazyk bez sexuálního podtextu a vyhýbat se užívání slov, které mohou navodit omezení co se příslušnosti k pohlaví uchazeče týče (užívání formulací jako „bez rodinných závazků“, může být v každém případě být v řadě zemí nezákonné; před užíváním termínů „on/ona“ by měly být spíše preferovány formulace v plurálu podstatných jmen)
- dávat najevo, že vítá přihlášky od osob obojího pohlaví a ze všech společenských skupin;
- jasně instruovat o způsobu podání přihlášky;
- informovat o PLÁNU firmy a její strategii na podporu rovnosti žen a mužů.

Tipy – přihlášky

Formulář přihlášky by měl shrnovat nejdůležitější informace tak, aby bylo možné rychle sestavit seznam vhodných kandidátů.

Otázky by se měly:

- zaměřovat pouze na základní osobní údaje. Jméno, adresa a telefonní číslo obvykle postačí; osobní otázky jako rodinný stav nejsou nutné pro vyhodnocení přihlášky;
- přímo zaměřit na shromáždění informací o schopnosti kandidáta zastávat pracovní pozici;
- umožnit kandidátům předvést, jak dosáhli potřebných dovedností i mimo formální zaměstnání a/nebo vzdělání v oboru (např. prostřednictvím dobrovolnické práce nebo i v kariérní přetržce);
- užívat ve standardizované podobě ve vztahu ke schopnostem, které jsou třeba u všech zaměstnanců firmy (např. schopnost týmové práce; komunikativnost atd.) s doplňujícími otázkami vztahujícími se ke specifickým požadavkům na pracovní pozici.

Tipy – příprava pořadníku uchazečů

Příprava pořadníku uchazečů představuje vyhodnocení toho, nakolik jsou informace poskytnuté uchazeči v přihláškách v souladu s požadavky na pracovní pozici. Pro předcházení riziku úsudků založených na předsudcích:

- je třeba, aby vyhodnocování prováděla více, než jedna osoba;
- všichni, kteří provádějí výběr, by měli být seznámeni s požadavky na pracovní pozici a vyškoleni nebo alespoň mít cit pro otázky rovnosti příležitostí;
- pokud je pracovní pozice tradičně obsazována pouze ženami nebo muži, je třeba zpracovat vyhodnocení příčin této situace a toho, zda ji požadavky na pracovní pozici skutečně odůvodňují, nebo je pouze výsledkem stereotypů;
- měl by být přijat jednoduchý hodnotící systém k měření rozsahu toho, jak uchazeči vyhovují požadavkům na pracovní pozici;
- přihlášky musí být individuálně vyhodnoceny ve vztahu ke každému specifickému požadavku na pracovní pozici a obodovány podle důležitosti kritéria pro výkon pracovní pozice. Body by měly být na konci hodnocení sečteny tak, aby bylo patrné, že uchazeči byli hodnoceni za základě údajů uvedených v přihlášce.

Zejména by:

- mělo být uznáno, že dovednosti a schopnosti „nemají gender“ a že mohou být dosaženy i mimo pracoviště a v průběhu kariérních přetržek;
- hodnocení mělo sestávat z kritérií vyplývajících ze specifikace osoby a kritéria by neměla být měněna kvůli zvýhodnění jiného uchazeče v pozdější fázi výběrového řízení (což může být v některých státech protizákonné).

Tipy – pohovory

Pohovory by měly být vedeny ženami a muži s různým profesním zázemím s dobrými komunikačními schopnostmi a porozuměním pro požadavky na pracovní pozici. Je zejména důležité, aby hodnotitelé získali školení o citu/povědomí o otázkách týkajících se rovnosti žen a mužů.

Všichni uchazeči by měli být podrobeni obvyklému souboru otázek založených na popisu obsazované pracovní pozice a seznamu znalostí a dovedností potřebných k jejímu výkonu.

Neměly by zaznívat otázky na soukromý život uchazeče, které nejsou relevantní ve vztahu k naplnění požadavků na pracovní pozici jako např. rodinný stav, počet dětí, plány o založení rodiny.

Je důležité, aby zaměření pohovoru setrvalo u hlavní otázky, tedy nalezení nejlepší osoby k obsazení pracovní pozice.

Tipy – rozhodování o přijetí zaměstnance

V případech, kdy se vyžadují nebo shromažďují doporučení, je vhodné poskytnout osobě, která doporučení zpracovává, kopii popisu pracovní funkce a dotázat se jej na prokázané schopnosti uchazeče vyhovět specifickým požadavkům na pracovní funkci.

V případech, že by to mohlo napomoci úspěchu vysoce žádoucího uchazeče s omezenou pohyblivostí nebo specifickými potřebami pokud se týká sladování rodinného a pracovního života, měla by také být zohledněna specifika organizace práce.

Všichni kandidáti včetně neúspěšných by měli být informováni o výsledku jejich žádosti o přijetí.

4.3.2 Interní výběrové řízení – propagace

Při výběru způsobu propagace by měly být užity stejné principy, jako pro vnější výběrové řízení. Interní inzeráty na obsazení volné pracovní pozice by měly být koncipovány stejně, jako ty vnější – tak, aby umožnily získat nejlepšího zaměstnance na danou pracovní pozici. Pozice by měla být inzerována způsobem, který je přístupný pro všechny zaměstnance, včetně zaměstnanců na mateřské/rodičovské dovolené.

Všechny zaměstnankyně i zaměstnanci na plný i částečný úvazek:

- by měli mít stejnou příležitost přihlásit se na volnou interně i externě inzerovanou pracovní pozici a být vybráni;
- by měli mít rovný přístup k profesnímu postupu;
- by měli mít příležitost dostat nabídku pracovní pozice jako výrazu dosaženého rozvoje;
- by měli být připraveni přihlásit se na volné pracovní pozice prostřednictvím:
 - vhodného naplánování nástupnictví v pozicích;
 - přístupu k pracovním příležitostem v různých organizačních oblastech a získání širokého spektra pracovních zkušeností;
- by měli obdržet zpětnou vazbu o výsledcích výběrového řízení a dostat nabídku příležitosti k sebero-zvýšení prostřednictvím účasti v budoucích interních výběrových řízeních.

- Pokud uspějí spolu s externími uchazeči, měli by při pohovoru dostat stejné otázky, jako oni. Různé způsoby dotazování interních a externích kandidátů by mohly být posuzovány jako základ diskriminace.

4.3.3 Vzdělávání a rozvoj

Je důležité, aby všichni zaměstnanci měli přístup ke vzdělávání bez ohledu na pohlaví a na rozsah svého pracovního úvazku. Všichni noví zaměstnanci by měli být uvedeni do chodu firmy, včetně získání informací o firemních strategiích pro rovnost mužů a žen a s nimi souvisejících úkolů zaměstnanců.

Načasování a umístění vzdělávání jsou klíčovými pro jeho zpřístupnění všem zaměstnankyním i zaměstnancům, proto by měla být věnována pozornost kontrole docházky a výstupům školení zahrnující i genderové ohledy. Zaměstnankyně i zaměstnanci by měli být vyzýváni k absolvování školení, které rozšíří potenciál jejich schopností a jejich přizpůsobivost změnám na trhu práce.

4.3.4 Hodnocení a klasifikace zaměstnání. Rovnost odměňování.

Legislativa rovnosti žen a mužů zahrnuje rámec a podmínky zaměstnávání a to, že všichni zaměstnanci mají právo na spravedlivou odměnu za práci. Poskytování rovné odměny znamená, že je poskytována stejná mzda a pracovní podmínky ženám a mužům vykonávajícím práci, která je:

- stejná nebo velmi podobná;
- hodnocena jako stejná podle schémat hodnocení zaměstnání; nebo
- stejné hodnoty ve smyslu vyžadované námahy, dovedností, znalostí a odpovědnosti.

Poskytování rovné odměny také znamená, že zaměstnanci by měli znát způsob, jakým je jejich mzda vypočítávána. Například tedy, pokud firma vyplácí odměny, její zaměstnanci by měli vědět, co pro jejich přiznání musejí udělat a jakým způsobem je odměna vypočtena. Pokud existují zákonná ustanovení o rovném odměňování, může být k prokázání zákonnosti postupu firmy zapotřebí provedení auditu odměňování.

Hodnocení pracovních pozic je systém srovnávání, ohodnocení a ocenění různých pracovních pozic v rámci organizace. Je základem hodnocení a souvisejícího nastavení mezd dle požadavků na pracovní pozici nebo odváděnou práci spíše, než výkonnost jednotlivce. Hodnocení pracovních pozic je klíčovým nástrojem pro srovnání toho, zda mají dvě pracovní pozice stejnou hodnotu a umožňuje systematickou analýzu hodnoty přiřádané specifickým zaměstnáním.

Existuje několik schémat na hodnocení pracovních pozic, která však nejsou vždy oproštěna od genderové předpojatosti. To je obzvláště důležité, pokud stereotypy hrají v neprospěch zaměstnání vykonávaných ženami. Například „riziko a fyzická námaha“ zahrnuté v popisu práce správce objektu (mužská práce) mohou být hodnoceny výše než riziko a fyzická námaha vyžadovaná od uklízečky kanceláří na noční směny (ženská práce).

Hodnocení pracovních pozic oproštěné od genderových předsudků odhaluje genderové stereotypy, které jsou podkladem klasifikace povolání a hodnotících systémů ve firmách nebo sektorech, prostřednictvím čtyř hlavních faktorů a sub-faktorů:

- **kvalifikace:** zkušenost, vyškolení, vzdělání a schopnosti (mentální a fyzické) vyžadované k výkonu práce.
- **námaha:** fyzická nebo duševní náročnost potřebná k výkonu práce.
- **zodpovědnost** nad lidmi, technickými a finančními zdroji.
- **pracovní podmínky:** pracovní prostředí, včetně fyzického okolí, psychické zátěže a rizik povolání.

Revize klasifikace povolání a hodnotících systému je obvykle prováděna v rámci programů pro rovnost odměňování v zemích, kde legislativa od firem vyžaduje, aby nediskriminovaly ženy v otázkách nastavení výše mezd. Tento proces však může také přinést výhodu zaměstnavatelům, protože přehodnocení žebříčku pracovních pozic umožňuje odpovídající přepracování programů pro celoživotní vzdělávání a racionalizaci pracovních pozic. Jak navrhuje nedávná studie MOP, měla by být vypracována srovnávací tabulka nákladů a výhod přinášených zaváděním programu pro podporu rovnosti odměňování, která by zvýraznila přítomnost okamžitě měřitelných výhod jako je zlepšení procesu přijímání nových zaměstnanců, nižší míra fluktuace zaměstnanců a zkvalitnění systému.⁹⁵ Více informací o různých nástrojích pro hodnocení zaměstnání oproštěné od genderových předsudků je k dispozici v části 4.4. níže.

4.3.5 Pozitivní akce

Překonání genderových stereotypů je nezbytné, ale nemusí okamžitě přinést rovnost žen a mužů. Pokud kontroly ukážou, že lidé z některých méně zastoupených skupin neuspívají tolik, jako ostatní ve firmě, je třeba zvážit, zda není vhodné zavedení legálních opatření nazývaných jako „pozitivní akce“.

Pozitivní akce může zajistit, aby skupiny, které jsou znevýhodněny, obdržely asistenci při získání pracovní pozice v rámci organizace nebo firmy a tím rozšířily škálu uchazečů, které může firma získat. Tato legální opatření umožňují firmě podpořit podávání žádostí o zaměstnání nebo prosazování členů specifických skupin společnosti, které jsou málo zastoupeny v pracující populaci obecně nebo v její zvláštní části.

Akce mohou zahrnovat:

- nabízení příležitostí profesní praxe;
- dny otevřených dveří;

Mohou být také nabízeny vzdělávací kurzy, například za účelem:

- potřebného rozvoje schopností umožňujících úspěšně konkurovat ve výběrových řízeních a vyžít příležitostí
- naučit se lépe vyplnit přihlášky do výběrových řízení;
- rozvinout komunikační schopnosti;
- rozvinutí sebedůvěry nebo asertivitu;
- udržet si zaměstnance, jejichž schopnosti se staly nepotřebnými nebo přežitými, včetně žen;

⁹⁵ Chicha, M.T., *A comparative analysis of promoting pay equity: models and impacts*, ILO, Ženeva, 2006, str. 50 – 51.

- rozvoje manažerských schopností potřebných k podpoře žen při podávání žádostí o podporu;
- poskytování kariérního poradenství a vedení pracujícím ženám nebo těm, které se chtějí vrátit do práce.

4.3.6 Vyváženost pracovního života – prospívá životu, prospívá práci!

Mnoho zaměstnavatelů, kteří vyvinuli strategie přátelské k rodinnému životu, říká, že přínosy pro jejich firmy výrazně převládají nad administrativními náklady. Výhody zahrnují:

- udržení si kvalifikovaných zaměstnanců;
- snížení nákladů výběrových řízení a zaškolování;
- přijímání nových zaměstnanců se širší škálou zkušeností;
- růst počtu matek, které se vracejí po mateřské dovolené do firmy;
- snížení nemocnosti a absentérství;
- časové úspory;
- sdílení pracovních úkolů;
- zlepšení zaměstnanecké morálky;
- zvýšení produktivity;
- snížení stresu;
- vyšší míru loajality a zainteresovanosti;
- reputaci dobrého zaměstnavatele.

Nalezení rovnováhy mezi prací a ostatními oblastmi života značí dobrý smysl pro podnikání. Flexibilní přístup k uspořádání práce může mít výhody pro firmu a její zaměstnance a může pomoci podnikání. Je však důležité mít se na pozoru před spoléháním pouze na neformální uspořádání. Stanovení jasných kritérií je nezbytné pro zajištění toho, aby se flexibilita stala výhodou jak pro zaměstnance, tak pro firmu. Je také důležité zajistit, aby nejen ženy, ale i muži měli možnost a byli podporováni ve využívání existujících zákonných ustanovení a organizačních opatření ke zlepšení vyváženosti svého pracovního života a péče o rodinu.

Firmy budou prosperovat a zaměstnanci budou spokojeni, pokud jim bude umožněno stanovit si správnou hranici mezi pracovním a soukromým životem. Pokud firma dá lidem k dispozici flexibilní pracovní podmínky, které budou zapadat do jejich života i potřeb firmy, umožní jí to využít všech výhod lepší produktivity a výkonnosti. Pro zaměstnance tak bude jednodušší vyhovět i jejich nepracovním závazkům. To napomůže i snížení absentérství a nepřítomnosti v práci kvůli nemocnosti.

Lidé se svými dovednostmi a schopnostmi jsou nejcennějším zdrojem firmy. Ve stále se měnící společnosti a stále se měnících pracovních postupech je třeba se udržet ve hře. Flexibilní práce znamená uznání osobního života mimo práci. Může lidem napomoci lépe sladit rodičovské a jiné povinnosti při péči o druhé a pracovní život. Ve většině států EU je pracujícím rodičům přiznáno právo na péči o jejich malé děti (nebo děti postižené). Je nutné pečlivě a objektivně zvážit možné výhody, které může firma získat tím, že vyhoví žádostem o pružnou pracovní dobu, pokud je to lepší pro zaměstnance a může to být

přijatelné pro firmu. Flexibilní práce je vhodná i za jiných okolností, například při péči o starší členy rodiny nebo při řešení potřeb vyplývajících ze zdravotního postižení nebo náboženského přesvědčení. Níže jsou uvedeny některé z různých v úvahu přicházejících typů flexibilní práce.⁹⁶

- Sdílený pracovní úvazek;
- Práce na částečný úvazek (právo podat žádost o částečný úvazek a na spravedlivé posouzení žádosti);
- Pružná pracovní doba;
- Práce pouze ve školním roce;
- Teleworking;
- Práce na směny;
- Zkrácená pracovní doba;
- Pružná pracovní doba v rámci kalendářního roku.

4.3.7 Závěry

Pro MSP je nebezpečí upadnutí to nástrah stereotypů velké. Tlak podnikatelského prostředí je obvykle drtivý a vyžaduje strategické akce. Vypracování Akčního plánu pro rovnost příležitostí je strategickou odpovědí na výzvy dnešnímu podnikání.

⁹⁶ Pro více informací o různých typech uspořádání viz například "*Information Sheet series on working time and work organization*" vyrobený MOP, program Conditions of Work and Employment, k dispozici na: http://www.ilo.org/public/english/protection/condtrav/time/time_infosheets.htm.

4.4 Odkazy na iniciativy nabízející nástroje pro plány podporující rovnost příležitostí v podnicích

VB

Advisory, Conciliation and Arbitration Service, *Advisory Booklet on Tackling discrimination and promoting equality*, ACAS, Londýn, 2006. <http://www.acas.org.uk/>

Belgie

Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale, Guide pour l'égalité des femmes et des hommes lors de la valorisation des fonctions.

<http://www.emploi.belgique.be/defaultTab.aspx?id=8486>

Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale, *Check-list «non-sexisme» dans l'évaluation et la classification des fonctions*.

<http://www.emploi.belgique.be/WorkArea/showcontent.aspx?id=8560>

Francie

Ministère du travail, des relations sociales, de la famille et de la solidarité, "Le Label Egalité", 2004.

<http://www.travail.gouv.fr/espaces/femmes-egalite/label-egalite.html>

"La promotion de l'égalité dans l'entreprise » (e-learningový modul)

<http://www.halde.fr/elearning/>

Španělsko

Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España, Instituto de la Mujer; *Programa Optima: Manual de Orientación para la puesta en marcha de Acciones Positivas en las Empresas: Nuevas situaciones - Nuevas respuestas*, Instituto de la Mujer (Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales), Madrid, 1999.

Průvodce dobrou praxí pro zaručení rovnosti odměňování a nástroji k eliminaci mzdové diskriminace (anglicky, francouzsky, německy, portugalsky a španělsky)

<http://www.tt.mtas.es/optima/>

Itálie

Bollino Rosa S.O.N.O. - Stesse Opportunità, Nuove Opportunità

<http://www.lavoro.gov.it/ConsiglieraNazionale/>

Kanada

Canadian Human Rights Commission, Pay Equity Directorate, Anti-Discrimination Programs Branch, *Guide to pay equity and job evaluation*.

K dispozici online na: <http://www.chrc-ccdp.ca>

USA

American Federation of State, County and Municipal Employees, *We're Worth It: An AFSCME Guide to Understanding and Implementing Pay Equity*.

Zdrojový balíček informací pro vybudování kapacity a povědomí o rovnosti odměňování.

<http://www.afscme.org>

Švédsko

Harriman, A., Holm, C., *Steps to Pay Equity: An easy and quick method for the evaluation of work demands*, Equal Opportunities Ombudsman, Lönelots/JämO, 2000, 2001.

<http://www.jamombud.se/inenglish/docs/Stepstopayequity.pdf>

Mezinárodní organizace práce

“A step-by-step guide to job evaluation methods free from gender biases”, MOP, Ženeva, bude vydáno.

Chicha, M.T., *A comparative analysis of promoting pay equity: models and impacts*, ILO, Ženeva, 2006.

http://www.ilo.org/dyn/declaris/DECLARATIONWEB.DOWNLOAD_BLOB?Var_Documen tID=6596

SEKCE DRUHÁ

PŘÍRUČKA PRO LEKTORY A PORADCE

Tato sekce poskytuje praktický návod k použití Sekce první „„ při překonání genderových stereotypů a zlepšení managementu firmy a jejích výsledků. Může být využita lektory a poradci podnikatelů k uspořádání školení a workshopů zaměřených na zvyšování povědomí nebo k podpoře konzultačních služeb. Také navrhuje nástroje, které mohou být využity MSP manažery pro sebehodnocení a plánování.

Kapitola první obsahuje popis generického workshopu pro poradce podnikatelů nebo manažery MSP. Workshop je rozdělen na pět výukových lekcí, které mohou být uspořádány různými způsoby podle potřeb cílového publika.

Kapitola 2. detailně popisuje metodologii a praktické nástroje a cvičení, jichž může být využito k uspořádání každé jednotlivé výukové lekce.

Kapitola 1.

Přehled workshopu

1.1 Účel

Kvalita a konkurenceschopnost jsou hlavními faktory úspěchu MSP v Evropě. Aby odpovíděly na nové výzvy světového trhu, musejí firmy být schopny předvídat změny například v technologiích a výrobě a být schopny zavést organizační strategie, které těží z vývoje a umožnit jim, aby:

1. *Dělat správné věci („vědět co“* ve výrobě a distribuci a pro *koho*) s ohledem na měnící se potřeby a očekávání jejich zákazníků a společnosti v nejširším smyslu;
2. *Dělat věci správně („vědět jak“)*: prostřednictvím výroby zboží a služeb způsobem co nejvíce spravedlivým, sociálně udržitelným a efektivním, plně využívajícím dostupných lidských a přírodních zdrojů, minimalizovat environmentální dopad a způsobovat kladné sociální

Firmy si nemohou dovolit plynout lidským talentem a tržními příležitostmi. Firmy rostou a uspívají kvůli své interakci se zákazníky, investory, podílníky, zaměstnanci, dodavateli a partnery. Mezi nimi se nacházejí ženy a muži s různými talenty, perspektivami, očekáváními a potřebami.

Stereotypy, názory založené na tom, co se více hodí pro muže a co pro ženy, vytvářejí překážky, které: a) Znemožňují firmám rozeznat a aktivovat individuální talenty žen a mužů a b) Znemožňují firmám přilákat ženy a muže jako zákazníky. Náklady pro firmy mohou být vysoké: ztráta lidského kapitálu, obtížné vztahy se zaměstnanci, vysoká míra stresu a absentérismu, ztráta potenciálních zákazníků, ztráty ve výnosech atd...

Firma, která aplikuje management lidských zdrojů a organizační praktiky oproštěné od genderových stereotypů získává mnoho výhod včetně:

- přístupu k širšímu poli talentů;
- přilákání a udržení vysoce kvalifikovaných a motivovaných zaměstnanců;
- více příležitostí pro kreativitu, inovace a zisk;
- širší a spokojenější zákaznickou základnu;
- lepší zaměstnaneckou morálku a minimální riziko sporů;
- lepší veřejný obraz a vyšší hodnotu podílů.

Ženy a muži mohou při společné práci vytvořit oboustranně výhodné partnerství. Prozíravý obchodní manažer si je vědom všech těchto rozměrů.

1.2 Cíl workshopu

Účelem tohoto workshopu je zvýšit povědomí mezi MSP o dopadech genderové stereotypizace ve firmě a nabídnout praktická řešení k dosažení nejvyššího výkonu od zaměstnanců a zaměstnankyň i zisku od zákazníků. Nejdůležitějšími poselstvími je, že:

- Genderové stereotypy škodí podnikání.

- Genderové stereotypy mohou být příčinou nezákonné diskriminace.
- Genderové stereotypy mohou být překonány.
- Jakmile jsou stereotypy překonány a je nastolena rovnost žen a mužů, organizace si vedou lépe.

Prostřednictvím účasti na workshopu dostanou zainteresovaní šanci:

- diskutovat vědecky podložené důkazy a praktické podnikatelské zkušenosti s výhodami spojenými s podporou rovnosti žen a mužů, rozdělením povolání a genderovou vyvážeností v rozhodování v malých a středních podnicích;
- vyhodnotit strategie a nástroje napomáhající MSP „odblokovat potenciál“, např. prosazovat rovnost příležitostí u zaměstnání a manažerských pozic a tím lépe využít dovedností a talentů žen a mužů ku prospěchu podniků;
- docenit důležitost mezinárodních, evropských a národních politik a zákonných povinností týkajících se rovnosti příležitostí v oblasti zaměstnanosti;
- analyzovat, jak genderové stereotypy zavadávají příčinu k nerovnosti žen a mužů a nefunkčností v životě jednotlivců, firem a na pracovním trhu;
- rozvinout konkrétní plány buď k dalšímu šíření „příkladu rovnosti žen a mužů z podnikatelské praxe“ nebo zavést některé z navržených strategií na úrovni podniků.

1.3 Profil cílových skupin a kritéria

Tyto workshopy jsou určeny následujícím cílovým skupinám:

I. Podnikatelské „spojky“

- zaměstnanci hospodářských komor a organizací pro podporu MSP (operující ve strategických sektorech jako jsou oddělení zakládání podniků, inovací, vzdělávání a služby pro rozvoj podniků).
- experti/konzultanti v oboru lidských zdrojů a vzdělávání, včetně soukromých služeb zaměstnanosti.
- experti/konzultanti v oboru podnikatelského vzdělávání, organizace podniků a kontroly managementu.
- manažeři veřejných institucí se vztahem k rozvoji podniků, vzdělávání a služeb podpory zaměstnanosti.

II. Vybraní vlastníci a manažeři malých a středních podniků

- podnikatelé a podnikatelky, kteří zastávají rozhodující pozice v podnikatelských asociacích nebo konsorciích.
- majitelé MSP a/nebo zaměstnanci zodpovědní za management lidských zdrojů (HRM) nebo administrativu v klíčových organizačních procesech jako jsou kvalita, produktivita a inovace.

III. Další partneři

- zástupci organizací na podporu rovnosti příležitostí nebo sítí přímo zainteresovaných do podpory rovnosti žen a mužů v soukromém sektoru.

- zástupci odborových organizací vzdělávající organizace, služby zaměstnanosti, celoživotního vzdělávání, výzkumu a vyššího vzdělávání.

Účastníci tak:

- Musejí prokázat své schopnosti založené na zaměření své instituce a své profesionální zodpovědnosti efektivně kontaktovat a ovlivňovat organizační kulturu MSP prostřednictvím jejich vzdělávání, poskytování konzultací, dialogu s podnikateli, manažery a zaměstnanci.
- Mají operativní kontakty a jsou obeznámeni s výzvami a příležitostmi vlastními MSP v jejich zemích ve vybraných sektorech.

1.4 Přístupnost

Bude vyvinuta snaha, aby se workshopů zúčastnili muži i ženy. Měla by také být učiněna opatření na podporu účasti osob s postižením.

1.5 Výukové postupy

Navržený učební postup je flexibilní, interaktivní a zaměřený na účastníky. Je založen na zainteresovanosti účastníků v procesu změny přístupů, skupinového učení a aktivního získávání praktických dovedností.

K těžbě z vlastních zkušeností účastníků a k přizpůsobení obsahu workshopu různým pracovním kontextům a potřebám účastníků může být využita celá škála interaktivních výukových metod, jako jsou prezentace s vlastním příspěvkem, cvičení a případové studie založené na skutečných událostech.

Každá z pěti výukových lekcí se vztahuje ke specifickému cíli tak, aby lekce mohly být mezi sebou kombinovány různými způsoby podle potřeb a času potřebného pro cílovou skupinu.

1.6 Obsah

Lekce 1 – Případ rovnosti mužů a žen z podnikatelského prostředí

Tato lekce ukazuje výsledky výzkumu založeného na důkazech a zkušenostech z reálného života, které ukazují, že rovnost žen a mužů, diverzifikace povolání a genderová vyváženost v rozhodovacích procesech v MSP může malým a středním podnikům přinést skutečné výhody. Poskytuje informace o:

- Podnikatelských výhodách rovnosti příležitostí.
- Negativním dopadu genderového stereotypizování.
- Důkazech demonstrujících vztah mezi vyšší ziskovostí a ženami ve vedení.
- Příbězích podnikatelského úspěchu za podpory přístupu mužů a žen k netradičním povoláním.
- Vyhodnocení nákladů a přínosů.

Lekce 2 – Mají povolání gender?

V této lekci budou účastníci analyzovat stereotypy jako klíčovou příčinou nerovností mezi muži a ženami a nefunkčností na trhu práce, v podnicích a v životě jednotlivců:

- Co je genderová segregace na trhu práce a jaké jsou specifická témata v daném státě?
- Co je to genderové rozdělení práce? Co jsou základní genderové stereotypy?
- Jaký to má dopad na výkonnost podniku?

Lekce 3 – Pravidla hry

Na základě případu rovnosti žen a mužů z podnikatelské praxe tato lekce zakládá diskusi o širším sociálním a ekonomickém kontextu podpory rovnosti příležitostí. Informační vstupy pokrývají:

- Klíčová data o rovnosti příležitostí v EU a v příslušné zemi.
- Závazky EU a sociálních partnerů, strategie a podpora rovnosti žen a mužů.
- Mezinárodní závazky k rovnosti příležitostí v zaměstnání (Mezinárodní organizace práce, OSN).
- Národní politiky, legislativu a podporu rovnosti příležitostí v zaměstnání.

Lekce 4 – Zahrnutí rovnosti žen a mužů do Vašeho podnikatelského modelu

Tato lekce účastníky vyzývá, aby analyzovali rozsah vlivu genderových stereotypů na podnikání MSP. Poskytuje účastníkům řadu nástrojů na podporu efektivní analýzy jejich vlastní situace a rozvoje podmínek, které vyhovují potřebám jejich podnikání. Účastníci jsou povzbuzeni k tomu, aby otestovali své hodnotící a manažerské schopnosti rozvíjet metody, které mohou aplikovat v rámci toho, že „dají šanci talentu“. Praktická řešení, příklady a případové studie účastníkům pomáhají obeznámit se s navrhovanými metodami.

Lekce 5 – Rovnost žen a mužů. Zahrňte ji do svého pracovního plánu

Tato lekce konstruuje koncepty a výstupy pro lekce ostatní. Účastníci se dozvědí o tom, které kroky jsou efektivní pro podporu rovnosti žen a mužů a jak identifikovat akci, která je vhodná pro jejich podnikatelský model. V závislosti na profilu cílové skupiny navrhnou plány pro:

- Další rozšíření přístupů a nástrojů získaných v rámci projektu „Prolomte genderové stereotypy, dejte šanci talentu“, nebo
- Přijetí konkrétních opatření na úrovni podniků (přičemž následně mohou být naplánovány návštěvy expertů).

1.7 Vyhodnocení a sledování

Workshop je ukončen zhodnocením účastníků, přičemž účastníci poskytnou kvalitní zpětnou vazbu. Účastníci jsou také požádáni o vyplnění standardizovaného psaného hodnotícího dotazníku, který zahrnuje i otázku, jak hodlají prakticky uplatnit své nové vědomosti. Výsledky jsou shromážděny a postoupeny ke srovnání s obdobnými workshopy v jiných státech a pro účely sledování rozšiřování iniciativy.

Kapitola 2.: Uspořádání workshopu

2.1 Metodologická poznámka

Každá z kapitol předložených v Sekci první může být flexibilně použita jako „výuková lekce“ v rámci vzdělávacích workshopů. Navržený program zahrnuje všechny výukové lekce a může trvat jeden až tři dny.

Školení by však mělo být uskutečněno tak, aby časově vyhovovalo každé ze specifických cílových skupin. Pro každou výukovou lekci je tedy navrhována pouze přibližná minimální a maximální doba trvání výuky.

Každá z výukových lekcí má specifický výukový cíl. Následující tabulka ilustruje, jak může být každá z výukových lekcí uspořádána. Navržená struktura je flexibilní, protože každý workshop musí být navržen tak, aby vyhověl požadavkům cílového publika, maximalizoval učení a zajistil co největší možné rozšíření.

Výše uvedené informace jsou také k dispozici na webové stránce:
<http://www.businessandgender.eu>.

2.2 Provedení výukových lekcí: obsah

Výuková lekce 1	Cílem je vybudovat povědomí účastníků o podnikatelských výhodách rovnosti žen a mužů v MSP
Zdroje	Toolkit - Kapitola 1. Toolkit – provedení Lekce 1.
Struktura	<ol style="list-style-type: none"> 1. Úvod: 2. Prezentace pokrývající témata: <ul style="list-style-type: none"> • Podnikatelské výhody rovnosti žen a mužů • Negativní dopady genderové stereotypizace • Důkazy prokazující vztah mezi vyšší ziskovostí a ženami v managementu a příběhy podnikatelského úspěchu plynoucí z prosazování žen a mužů v netradičních povoláních • Vyhodnocení nákladů a výhod 3. Cvičení: Dle témat 4. Případová studie: prezentace a diskuze
Navržený časový rámec	Minimum 90 min – pouze prezentace a diskuze Maximum 180 min - včetně všech cvičení

Výuková lekce 2	Cílem je pomoci účastníkům analyzovat dopad rovnosti žen a mužů na podnikání MSP
Zdroje	Toolkit - Kapitola 2. Toolkit – provedení Lekce 2
Struktura	<ol style="list-style-type: none"> 1. Úvod 2. Prezentace pokrývající témata: <ul style="list-style-type: none"> • Co je genderová segregace • Jak se genderová segregace na trhu práce projevuje v našem státě • Genderové rozdělení práce • Jaké jsou základní genderové stereotypy? • Dopad na efektivitu podniku 3. Cvičení: Dle témat 4. Případová studie: prezentace a diskuze
Navržený časový rámec	Minimum 90 min – pouze prezentace a diskuze Maximum 180 min - včetně všech cvičení

Výuková lekce 3	Cílem je poskytnout informace o kontextu širších sociálních a ekonomických strategií na podporu rovnosti žen a mužů
Zdroje	Toolkit - Kapitola 3 Toolkit - provedení Unit 3
Struktura	<ol style="list-style-type: none"> 1. Úvod: 2. Prezentace pokrývající témata: <ul style="list-style-type: none"> • Klíčová data o rovnosti žen a mužů v EU a v příslušné zemi. • EU závazky sociálních partnerů, politika a podpora rovnosti žen a mužů. • Mezinárodní závazky v oblasti rovnosti žen a mužů v oblasti zaměstnanosti (MOP, OSN). • Národní politiky, legislativa a podpora rovnosti příležitostí v oblasti zaměstnanosti. 3. Cvičení: dle témat 4. Případová studie: prezentace a diskuze
Navržený časový rámec	Minimum 60 min – pouze prezentace a diskuze Maximum 180 min - včetně všech cvičení

Výuková lekce 4	Poskytuje účastníkům řadu nástrojů k podpoře efektivní analýzy jejich vlastní situace a rozvíjí podmínky, které mohou vyhovovat jejich podnikatelským potřebám. Účastníci se naučí, které kroky jsou efektivní při podpoře rovnosti žen a mužů a obdrží pomoc při identifikaci aktivit, které jsou vhodné pro jejich podnikatelský model.
Zdroje	Toolkit - Kapitola 4. Toolkit – provedení Lekce 4
Struktura	1. Úvod 2. Prezentace pokrývající téma <ul style="list-style-type: none"> • Ilustrace praktických příkladů pro konkrétní opatření, která mohou být přijata na podporu rovnosti žen a mužů v rozhodovacích procesech a povoláních 3. Cvičení: dle vašich témat 4. Cvičení: jaký je váš marketingový styl
Navržený časový rámec	Minimum 60 min – pouze prezentace a diskuze Maximum 180 min - včetně všech cvičení

Výuková lekce 5	Konsoliduje učivo z předchozích lekcí (nebo může uzavírat jakoukoli lekci) a apeluje na účastníky, aby přijali konkrétních opatření ve vztahu k učiněným zjištěním
Zdroje	Toolkit – Provedení lekce 5 Akční plán
Struktura	Úvod Cvičení: Akční plán
Navržený časový rámec	Minimum 90 min Maximum 180 min Podle počtu účastníků

Provedení lekce 1: Případ rovnosti žen a mužů z podnikatelské praxe

1.1 Úvod

Cílem je odhalit důkazy a zkušenosti z praxe, které demonstrují, že rovnost žen a mužů, diverzifikace povolání a genderová vyváženost v rozhodování v malých a středních podnicích mohou přinést soutěžní výhodu, lepší zaměstnance a více zákazníků. Lekce by měla pomoci účastníkům lépe pochopit:

- Podnikatelské výhody rovnosti žen a mužů v MSP.
- Negativní dopad genderového stereotypizování.

1.2 Výukový cíl

Na konci této lekce budou mít účastníci vyšší povědomí o podnikatelských výhodách rovnosti žen a mužů v MSP. Účastníci budou diskutovat o tom, jak mohou rovnost žen a mužů, diverzifikace povolání a genderová vyváženost v rozhodování v MSP přinést efektivní řešení v nalezení a udržení kvalifikovanějšího personálu a více zákazníků a tím i přidanou hodnotu podnikům.

1.3 Obsah

Prezentace

Prezentace v této lekci musí být srozumitelná a k věci, zaměřující se zejména na podnikatelské výhody pro MSP. Důkazy v Kapitole 3 Toolkitu by měly být podpořeny národními příklady a případovými studii v podobných zemích, které odhalí výhody. Prezentace by se měla zaměřit na:

- Důkazy prokazující vztah mezi vyšší ziskovostí a přítomností žen v managementu (viz Sekce první – Kapitola 1.)
- Důkazy prokazující hodnotu iniciativ na podporu rovnosti příležitostí v MSP.
- Příběhy podnikatelského úspěchu podporující přístup mužů a žen k netradičním povoláním.
- Odkazy z podnikatelského prostředí.



Uvedené příklady by měly být relevantní pro MSP a být použitelné v národním kontextu. Přítomnost svědků z podnikatelského prostředí by pro setkání byla velmi cenná.

Cvičení č. 1.1: Témata

Posouzení toho, zda vám podnikatelský model umožňuje vytěžit z lidského kapitálu to nejlepší. Účastníci jsou rozděleni do malých skupin a přicházejí se seznamem podmínek za použití následující tabulky, která je spojena s jejich podnikáním.

Existují faktory, které musejí být zohledněny ve všech podnicích, které zvažují změnu, zejména:

- **interní**, např. soutěž, přístup, zaměstnavatele, přístup zaměstnanců, struktura podniku, pracovní procesy, zaměstnanecké strategie, nákladovost, nedostatek motivace zaměstnanců, přijímání práce ovlivněné genderovými rolemi apod.; a
- **externí**, mimo podnik, např. nedostatečný počet kandidátů v netradičních oblastech mezi uchazeči o zaměstnání, stejně jako mezi absolventy, strategie v „umožňujícím prostředí“ ovlivňující trh práce, vzdělávací strategie, sociální politiky, doprava a bydlení, přijímání práce s ohledem na pohlaví atd.

Užití následující tabulky pomůže identifikovat interní a externí faktory, které mohou napomoci povzbudit zaměstnavatele v podpoře rovnosti žen a mužů v: a) zaměstnání a b) rozhodování.

Rovnost žen a mužů na pracovních pozicích v MSP	
INTERNÍ FAKTORY	
Pozitivní	Negativní
EXTERNÍ FAKTORY	
Pozitivní	Negativní

Až pracovní skupiny skončí a jsou shromážděny jejich výstupy, dejte k dispozici list s řešením připravený na základě následujícího příkladu a požádejte účastníky, aby vyznačili další faktory, o nichž diskutovali.

Cvičení 1.1: Příklad řešení

Faktory interní uvnitř podniku

Pozitivní vliv:

Strana zaměstnavatele

- vědomí, že „dovednosti nemají pohlaví“
- organizační struktura schopná rozpoznat a ohodnotit talenty mimo tradiční role
- informace o zákonných ustanoveních, nákladech, výnosech a veřejných pobídkách k přijímání žen
- informace o usnadnění sladění práce/životy/rodiny s praktickými opatřeními
- informace o tom, jak může zlepšení pracovních podmínek zlepšit produktivitu
- vůle zlepšit sociální obraz a schopnost vyhovět potřebám a očekáváním širší klientské základny
- existence strategie společenské zodpovědnosti podniku a/nebo systému řízení jakosti

Strana zaměstnanců

- odvaha překonat stereotypy a vybrat si netradiční kariéru
- schopnost změnit organizaci práce ve vztahu ke spoluzaměstnancům
- vědomí o potřebě lépe se dělit o rodinné povinnosti
- povědomí o legislativě o rovnosti žen a mužů a možnosti jejího využití ku prospěchu
- vůle zahrnout otázku do kolektivního vyjednávání

Negativní vlivy

Strana zaměstnavatele

- předsudky zaměstnavatele o schopnostech a očekáváních žen a mužů
- organizační struktura
- skutečné nebo očekávané náklady vztahující se k zaměstnanosti a fluktuaci žen
- pracovní doba, požadavky na mobilitu atd.
- úprava celoživotního vzdělávání a vzdělávání na pracovišti, která není s to vyhovět potřebě zaměstnanců s rodinnými závazky
- klasifikace povolání založená na předsudcích
- hodnocení povolání a výkonnosti založené na předsudcích

Strana zaměstnanců:

- stereotypní výběr zaměstnání
- sociální vzory pro chování žen a mužů
- potřeba sladit profesní a rodinný život
- nedostatek důvěry ve vlastní znalosti/potenciál
- nedostatek motivace a povědomí ve vztahu k rovnosti žen a mužů
- organizační struktura

Externí faktory

Pozitivní vlivy

- nedostatek kvalifikované pracovní síly a vysoká úroveň vzdělanosti žen
- politická vůle k posílení rovnosti žen a mužů vyjádřená zákonodárnými iniciativami, pobídkami a programy
- přístupnost péče o děti a veřejných strategií nahlízejících muže jako otce stejně jako ženy jako matky
- dostupnost odpovídajících zařízení péče o děti, veřejné dopravy, bydlení
- existence veřejných iniciativ nebo podpůrných programů a jejich omezený předmět zájmu, například pouze zaměření na ženy a nikoli pouze na muže a ženy
- mediální a vzdělávací kampaně na překonání genderových stereotypů
- demografické trendy

Negativní vlivy

- genderové stereotypy v převládající kultuře
- média, vzdělávací a školící systémy posilující tradiční role
- kulturní a historický vývoj (ekonomický obrat, změny)
- nedostatek odpovídajících ustanovení o péči o děti
- nedostatečná podpora zavádění opatření na podporu rovnosti žen a mužů v oblasti zaměstnanosti
- vysoké sociální náklady kvalifikované práce.

Cvičení 1.2: Případová studie

Připravte si informaci o úspěšných iniciativách na podporu rovnosti žen a mužů nebo praktické příklady z podniků z příslušné země a z jiných zemí. Mohou se ukázat velmi cennými k názornému ukázání aktivity a výstupů MSP.

Účastníkům by mělo být uloženo, aby analyzovali předložené informace a vyhodnotili, zda by obdobné akce mohly být použitelné v jejich pracovním kontextu.

Provedení Lekce 2: Mají povolání gender?

2.1 Úvod

V této lekci jsou účastníci požádáni, aby analyzovali důvody, proč mohou být stereotypy v podnicích a v životě jednotlivců příčinou nerovnosti mezi ženami a muži a nefunkčnosti trhu práce.

- Co je genderová segregace trhu práce a jaká jsou specifická témata ve Vaší zemi?
- Co je genderové rozdělení práce? Jaké jsou základní genderové stereotypy?
- Jaký to má vliv na efektivitu podniku?

2.2 Výukový cíl

V průběhu této lekce účastníci otestují vzory genderové segregace v příslušném státě. Analyzují způsob, jakým genderové stereotypy zakládají příčinu nerovností mezi ženami a muži a nefunkčnost na trhu práce, v podnicích i životě jednotlivců.

2.3 Obsah

Prezentace

Tato prezentace by se měla zaměřit na vzory genderové segregace na národním trhu práce. Měla by ukázat, jak stereotypy tvoří příčinu nerovnosti žen a mužů a nefunkčnosti na trhu práce, v podnicích i v životě jednotlivců. Kapitola 2. Toolkitu poskytuje klíčové informace o:

- definici stereotypizování a segregace;
- rozdělení práce podle pohlaví, např. genderové segregaci;
- základních genderových stereotypech;
- výsledcích předchozích výzkumů stereotypů (projekt STERE/O);
- Klíčových údajích o horizontální a vertikální segregaci v zemi (trh práce a vzdělávání). (k dispozici v Sekci třetí – Přehledy států).

Prezentace by se měla zaměřit na definice vertikální a horizontální segregace za použití některých dat získaných na národní a evropské úrovni o: rozdělení pracovní síly, nezaměstnanosti, práci na částečný úvazek; chlapcích a dívkách ve vyšších stupních vzdělání; ženách a mužích v ekonomických sektorech; ženách a mužích v zaměstnáních. Prezentace by také účastníkům měla poskytnout informace potřebné ke zlepšení jejich porozumění efektu začarovaného kruhu stereotypů (v rámci STERE/O) a „meta-stereotypů“ i toho, jak se projevují v segregaci. Prezentace by také měla zdůraznit kulturně nebo sociálně dominantní stereotypy ve Vaší zemi/regionu.



Tip pro lektory

Bude velmi důležité přizpůsobit informace národním zvyklostem, tedy vztáhnout je k sociálním, kulturním a ekonomickým podmínkám, které panují ve Vaší zemi.

Data by měla zvýraznit výzvy, kterým čelí muži a ženy. Bude obzvláště důležité, aby v prostředích s různými zněními legislativy o rovnosti žen a mužů byla zvýrazněna efektivita, které může být dosaženo prostřednictvím zohledňování potřeb obou pohlaví, jejich přizpůsobení, odstranění stereotypizace atd... To napomůže rozvoji odpovědí, které vyhoví i jiným podmínkám a zajistí soulad se zákonem.

Cvičení č. 2.1: Témata

Cílem tohoto cvičení je zvýšit povědomí účastníků o genderových nerovnostech na trhu práce. Požádejte účastníky, aby rychle, bez dlouhého přemýšlení, vyplnili kvíz. Následně je požádejte, aby v malých skupinách diskutovali své odpovědi.

	% žen a mužů v populaci
	% žen a mužů v produktivní populaci
	% dívek a chlapců účastnících se terciárního vzdělávání
	% dívek a chlapců studujících technické obory
	% žen a mužů mezi řidiči autobusů, svářeči, kadeřníky, uklízeči, pomocným zdravotnickým personálem, učiteli na základních školách...
	% žen a mužů mezi manažery MSP
	% žen a mužů mezi manažery
	% dětí navštěvujících předškolní zařízení péče o děti
	% mužů čerpá rodičovskou dovolenou
	% zaměstnankyň a zaměstnanců, kteří mají přístup k celoživotnímu vzdělávání
	Kolik IT specialistů bude třeba v roce 2010?

Shromážděte zpětnou vazbu od každé skupiny a umožněte diskuzi o potřebách upřesnění informací, které napomohou čelit stereotypům.

**Tip pro lektory**

Tento kvíz může být použit na začátku setkání po prezentaci, je ale třeba se ujistit, že prezentace zodpověděla nastolené otázky a že byli účastníci povzbuzeni k tomu, aby podstoupili riziko tipování odpovědí. Cílem je podpořit diskuzi, nikoli měřit znalosti.

Cvičení č. 2.2: Porozumění stereotypům

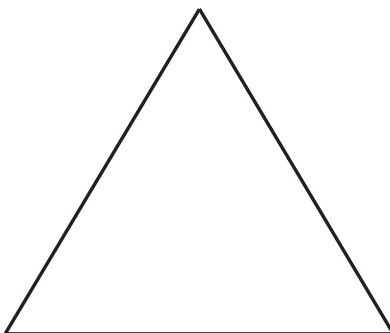
Cílem tohoto cvičení je pomoci účastníkům odhalit faktory, které podporují stereotypizaci a použít při tom rámec analýzy, která napomůže lepšímu pochopení toho, jak to funguje na pracovištích.

Krok první: V malých skupinách vyplní účastníci následující tabulku.

Jmenujte typicky "mužská" a "ženská" povolání.	Proč je tomu tak?	Změnilo se to v posledních několika letech?	Co by situaci změnilo?
"Ženské" povolání			
"Mužské" povolání			
Jmenujte typicky "mužská" a "ženská" povolání ve Vašem sektoru/podniku.	Proč je tomu tak?	Změnilo se to v posledních několika letech?	Co by situaci změnilo?
"Ženské" povolání			
"Mužské" povolání			

PŘÍRUČKA PRO LEKTORY A PORADCE

Krok druhý: navrhnete genderový organigram Vašeho podniku (nebo podniku, který je Vám znám) označením toho, kolik žen (Ž) a mužů (M) lze nalézt na každé úrovni. Čím výše je pozice v procesu rozhodování, tím výše bude na úrovni pyramidy. Čím více je pozice pro podnik strategická, tím blíže bude středu.



Krok třetí: Ve skupinách diskutujte výslednou podobu organigramu a shodněte se na dvou pracovních pozicích, jedné zastávané mužem a druhé ženou, v obdobné pozici a obdobné strategické důležitosti, doplňte ji do tabulky níže a diskutujte.

Ohodnoťte důležitost každého z následujících ve vztahu k povolání 1=důležitý 2=významný 3=nedůležitý	Pozice zastávaná ženou	Pozice zastávaná mužem	Existují rozdíly Ano / ne	Může to být změněno	Pokud ano, jak to lze změnit
Vzdělání					
Zkušenost					
Technické dovednosti					
Časová disponibilita					
Fyzická síla					
Mobilita					
Vedoucí schopnosti					
Autorita					
Hodnocení spolupracovníky					
Dlouhodobá vize					
Smysl pro detail					

Získejte zpětnou vazbu od každé skupiny o změnách, které mohou být provedeny a o způsobu jejich provedení.

Cvičení 2.3. Dovednosti nemají pohlaví

Toto cvičení účastníkům napomůže identifikovat způsob, kterým stereotypy mohou ovlivnit způsob hodnocení a klasifikace povolání.

Rozdělte účastníky do malých skupin a požádejte je, aby vybrali jedno nebo dvě typicky mužská a jedno nebo dvě typicky ženská povolání a analyzovali různé faktory, které mohou být zahrnuty do jejich popisu. Poté, co to provedou, požádejte je, aby porovnali výsledky skupin v plénu. Pokud je to nezbytné, zvýrazněte, jak stereotypy ovlivňují způsob, jakým jsou tyto různé faktory hodnoceny u ženských nebo mužských povolání (např. zodpovědnost technika za pracovní pomůcky může být považována za hodnotnější než zodpovědnost zdravotní sestry za pacienty).

Jmenujte typicky "mužské" a "ženské" povolání	Požadavky: vzdělání, odborný výcvik, zkušenosti, fyzické nebo duševní schopnosti	Námaha (fyzická nebo duševní)	Zodpovědnost (nad lidskými, technickými nebo finančními zdroji)	Pracovní podmínky (rizika/stress)
"Ženská" povolání				
"Mužská" povolání				

Provedení lekce 3: Pravidla hry

3.1 Úvod

Na základě příkladu rovnosti žen a mužů z podnikatelské praxe by se měli účastníci zúčastnit diskuze o širším sociálním a ekonomickém kontextu podpory rovnosti příležitostí. Informační vstupy budou pokrývat:

- Klíčová data o rovnosti žen a mužů v EU a v příslušné zemi
- Závazky EU a sociálních partnerů, politiky a podporu poskytovanou rovnosti žen a mužů.
- Legislativu EU na podporu rovnosti žen a mužů.
- Mezinárodní závazky týkající se rovnosti žen a mužů v zaměstnání (Mezinárodní organizace práce, OSN).
- Národní politika, legislativa a podpora rovnosti žen a mužů v zaměstnání.

3.2 Výukový cíl

V průběhu této lekce účastníci získají informace týkající se existujících národních a evropských politik, legislativy na podporu rovnosti žen a mužů a podpory prosazování rovnosti žen a mužů v podnicích.

3.3 Obsah

Prezentace

Prezentace může být provedena více lidmi, v závislosti na složení posluchačů. Závisí na tom, zda jsou mezi účastníky více zastoupeni např.:

- majitelé-manažeři MSP: zástupce MSP může nabídnout své úvahy na téma toho, jak rovnost žen a mužů prospívá podnikání;
- evropská perspektiva může být přednesena prostředníkem nebo osobou zodpovědnou za vztahy EU v hospodářské komoře nebo pracovníkem Evropské komise (je-li přítomen)
- národní perspektiva může být přednesena zástupcem národní instituce/agentury/ zástupcem organizace, která se zabývá přímo podporou rovnosti příležitostí na pracovištích, na trhu práce atd. a podporou podnikání.

Aby byla prezentace více interaktivní, může každý přednášející absolvovat „rozhovor“ s lektorem na specifické téma. Je možné uspořádat tematický okruh otázek pro každého z přednášejících předem a pobídnout přednášející, aby si připravili otázky k diskuzi s účastníky.



Případová studie 3.1.

Předložte případ MSP, který úspěšně využil podpory nebo pobídek k prosazování rovnosti žen a mužů. Použijte případovou studii k uvedení následujícího cvičení.

Cvičení č. 3.1. Témata. Instrukce

Toto cvičení pomůže účastníkům formulovat jejich pozice a potřeby ve vztahu k existujícím strategiím. Rozdělte účastníky na skupiny po čtyřech a požádejte je, aby se zamysleli nad následujícími otázkami:

1. Jakou podporu potřebuji k analýze překážek rovnosti žen a mužů v mé organizaci/podniku?
2. Jakou podporu potřebuji k prosazování rovnosti žen a mužů v mé organizaci/podniku?

Shromážděte zpětnou vazbu od každé skupiny a napište klíčová slova na flip chart, jedno jako **podporu pro analýzu** a jedno jako **podporu pro aktivitu**.



Tip pro lektory

- Vaše cílová skupina může mít nezanedbatelné zkušenosti a znalosti o řadě způsobů dostupné podpory podnikání nebo pobídek a mít přímou zkušenost s využitím národních nebo místních podpor podnikatelům. Kvalita setkání bude zvýšena povzbuzením účastníků k tomu, aby se zaměřili na podpory, které umožní aktivity v oblasti rovnosti žen a mužů.

Provedení Lekce 4: Strategie a nástroje

4.1 Úvod

V této lekci jsou účastníci vyzváni, aby analyzovali rozsah, v němž genderové stereotypy ovlivňují podnikání MSP. Lekce poskytuje účastníkům řadu nástrojů k podpoře efektivní analýzy jejich vlastní situace a k rozvoji podmínek, které odpovídají jejich podnikatelským potřebám. Účastníci jsou pobídnuti, aby otestovali hodnotící a řídicí nástroje vedoucí k rozvoji metod, kterých mohou použít, aby „dali talentu šanci“. Praktická řešení, příklady a případové studie pomáhají účastníkům obeznámit se s navrhovanými metodami.

4.2 Výukový cíl

V průběhu lekce účastníci identifikují a otestují možné strategie a nástroje, které mohou MSP pomoci „odblokovat potenciál“, podpořit rovnost žen a mužů v zaměstnání a rozhodování a tím i zlepšit využití schopností žen a mužů a jejich talentů ku prospěchu podniků.

4.3 Obsah

Prezentace

Tato prezentace by měla poskytnout praktické příklady, tedy přehled využitých vzorů různých nástrojů a iniciativ, kterých může být využito k podpoře rovnosti žen a mužů v rozhodování a zaměstnání.

Cílem nástrojů je pomoci účastníkům pochopit, že prolomení genderových stereotypů napomůže podnikům zlepšit jejich plánovací procesy tak, aby získaly lepší výsledky managementu lidských zdrojů, organizace práce, zpětné vazby od zákazníků atd. Přijetí perspektivy rovnosti žen a mužů znamená zlepšení podnikatelské praxe a zlepšení její efektivity a výkonnosti.



Tipy pro lektory

Prezentace bude interaktivní a účastníci mohou být požádáni, aby identifikovali, zda jsou organizační praktiky podmíněny stereotypy. Otázky mohou být formulovány takto:

Máte speciální strategie lidských zdrojů? Jsou formální nebo neformální? Jak funguje nábor nových pracovníků? Máte k dispozici popisy pracovních funkcí, které jsou pravidelně revidovány? Je nábor formální nebo neformální? Kdo vybírá a na základě jakých kritérií? Mají výběrové procedury/výběrové komise tendenci kopírovat existující rozdělení síly v podniku? Riskují, že se opominou specifické zdroje talentů? Jaké jsou strategie pro stanovování pracovních podmínek? Pracovní doby? Je v podniku vysoká fluktuace? Proč?

Je důležité prezentovat opatření/iniciativy na národní a mezinárodní úrovni, které mohou zaměstnavatele povzbudit, aby podnikli aktivity na podporu rovnosti žen a mužů. Ať tedy položíte jakékoli otázky, je třeba se vždy ujistit, že máte k ruce příklady způsobů řešení témat.

Cvičení 4.1. Témata

Toto cvičení pomáhá účastníkům odhalit přidanou hodnotu a soutěžní výhodu, které získají prosazováním efektivních strategií a procesů vedoucích k rovnosti žen a mužů.

Mohu prosazováním rovnosti žen a mužů získat?

Vyberte tři tvrzení, která nejvíce odpovídají Vaší současné situaci.

1. Talent je důležitý pro budování naší soutěžní výhody.
2. Máme potíže s nalezením kvalifikované pracovní síly.
3. Kvalifikovaných pracovníků není tolik, kolik bychom potřebovali.
4. Potřebujeme lépe využít potenciál našich zaměstnanců.
5. Takzvané „ženské“ pracovní pozice se zdají být lépe obsaditelné, než „mužské“.
6. Mezi zaměstnankyněmi a zaměstnanci jsou obtížné pracovní vztahy.
7. Zaznamenali jsme obtíže žen a mužů zaměstnaných na netradičních pracovních pozicích.
8. Máme zaveden systém k vyhodnocení nákladů mateřské dovolené.
9. Máme zaveden systém k vyhodnocení nákladů rodičovské dovolené čerpané otcem.
10. Máme zaveden systém k vyhodnocení nákladů absentérismu.
11. Naši zaměstnanci – muži nečerpají rodičovskou dovolenou.
12. Naše zaměstnankyně se nevracejí po mateřské dovolené.
13. Je složité vyhovět požadavkům legislativy pro podporu rovnosti žen a mužů.
14. Nevyužili jsme pobídek určeným firmám, jejichž cílem je zaměstnat a udržet si ženy, nebo zavést opatření na podporu rovnosti žen a mužů.
15. Neprovedli jsme výzkum zaměřený na zjištění toho, zda náš odbyt ovlivňují více zákazníci nebo zákaznice.

Diskutujte výsledky ve skupinách a rozhodněte, která oblast je pro kterého účastníka nejdůležitější.

Cvičení 4.2. Témata

Toto cvičení pomáhá vyhodnotit, kde je třeba specifických akcí na podporu schopnosti podniku plně využít svůj lidský potenciál a jak se může pozornost věnovaná otázkám rovnosti žen a mužů na tomto procesu podílet. Role lektora je v tomto cvičení kritická a jejím úkolem je pomoci účastníkům nalézt realistické vyhodnocení oblastí, v nichž by jejich organizace mohla zlepšit svůj „výkon“ a jak by se specifické aktivity související s rovností žen a mužů mohly podílet na naplňování tohoto cíle.

Projděte si následující seznam a označte každou položku známkami od 1 do 3: **1** je životně důležitý, **2** důležitý a **3** žádoucí.

Na konci našeho výběrového procesu je obvykle široké spektrum kvalitních kandidátů i kandidátek	
Při obsazování všech pozic bereme v úvahu nejširší možné spektrum kandidátů	
Máme řadu kandidátů, kteří si přejí pracovat na částečný a plný úvazek	
Naše dotazy při přijímacím pohovoru a výběrové procesy vyhovují pravidlům antidiskriminační legislativy	
Naše výběrová řízení jsou transparentní, snadno vysvětlitelná a přístupná širokému počtu kandidátů	
Naše výběrové procesy jsou efektivní, pokud se týká nalezení nejlepšího člověka na konkrétní pracovní pozici	
Členové naší výběrové komise jsou obeznámeni se zásadami rovnosti při výběrovém řízení a s výběrovými strategiemi a procedurami	
Dostáváme na naše inzeráty odpovědi jak od mužů, tak od žen	
Kandidáti i kandidátky se hlásí na pozice v netradičních oblastech	
Profil našeho respondenta zahrnuje ženy a muže s různými zázemími - jsou například kulturně odlišní, různého věku apod.	
Naši náboroví pracovníci a členové výběrových komisí jsou školeni v oblasti rovnosti žen a mužů a antidiskriminačních výběrových a přijímacích procedur	
I lidé pracující na částečný úvazek, z domova nebo ti, kteří mají závazky v rodině nebo péči o jiné osoby a těhotné ženy se mohou dostat do seznamu favorizovaných uchazečů	
Naše náborové a výběrové procedury a rozhodnutí by obstála při přezkumu jinou nezávislou osobou	
Jak ženy, tak muži bývají v naší organizaci jmenováni na pozice senior manažerů	
Jak ženy, tak muži zastávají v naší organizaci řadová pracovní místa	
Naše výběrové procedury zajišťují kandidátům možnost prokázat své dovednosti a expertní znalosti v celém jejich rozsahu	
Mezi našimi konkurenty jsme výběrovým zaměstnavatelem	
Naše organizace hraje aktivní roli v poskytování vzorových případů zaměstnankyň a zaměstnanců v netradičních rolích ve školách nebo na univerzitách	
Komunikujeme se studenty a jejich rodiči o příležitostech v našem sektoru nebo podniku	
Máme reputaci zaměstnavatele zohledňujícího rovnost žen a mužů	

Cvičení 4.3. Jaký je Váš marketingový styl?

Toto cvičení pomáhá účastníkům vyhodnotit schopnost podniku reagovat na potřeby a očekávání jejich ženské zákaznické základny.

Jaký je Váš marketingový styl?

Toto rychlé hodnotící cvičení Vám pomůže vyhodnotit, zda postihujete potřeby a očekávání svých zákazníků a zákaznic jako přímého cíle marketingu a jejich schopnost ovlivnit mnoho rozhodnutí o koupích.

V malých skupinách zodpovězte následující otázky:

- Máte ženskou a mužskou **zákaznickou základnu / podíl na trhu**?
- Jak se tento podíl vyvíjel v posledních 5 letech (nejméně)?
- Můžete uvést, zda se více zaměřujete na ženy či na muže a to, jaká jsou jejich očekávání?
- Ve vztahu k Vaším **zákaznickým průzkumům**: bez ohledu na to, zda máte vlastní skupinu analytiků nebo spolupracujete s externími konzultanty, přikládáte pozornost následujícím aspektům:
 - Zohledňují výzkumy pohlaví respondentů?
 - Jsou cílové skupiny genderově vyvážené / genderově specifické?
 - Je složení výzkumného týmu genderově vyváženo / genderově specifický?
 - Kdo navrhuje otázky?
 - Jsou data genderově rozdělena?
 - Je informace genderově rozdělena?
- Ve vztahu k **procesu vývoje výrobků**:
 - Jsou ve Vašem vývojovém týmu zastoupeni muži i ženy? V jakém poměru?
 - Podílejí se muži i ženy na designování výrobků? V jakém poměru?
 - Podílejí se muži i ženy na inovacích ve Vaší firmě? V jakém poměru?
 - Podílejí se muži i ženy na zákaznickém servisu? V jakém poměru?
 - Vedou muži i ženy tato oddělení?

PŘÍRUČKA PRO LEKTORY A PORADCE

Pokud zhodnotíte svůj **přístup** k ženám v marketingu, jak byste se nazvali?

Klapky na očích	Můj marketingový styl není ovlivněn pohlavími v mé zákaznické základně
Stereotypizovaný	Uvažuji na základě jistých “předpojatých” názorů na to, jací by mí zákazníci a zákaznice “měli být” nebo “co by měli mít rádi”
Myslí genderově	Jednám s muži a ženami specificky, užívám vysoce zaměřené produkty nebo marketingové kampaně, které se zaměřují výlučně na ženský / mužský segment.
S orientací a prioritami jdoucími napříč příslušností k pohlaví	Aktivně zkoumám potřeby a očekávání žen a mužů a užívám této znalosti ke změně celého svého podnikatelského a marketingového přístupu ke svým klíčovým zákazníkům – jak ženám, tak mužům.

Provedení Lekce 5: Rovnost žen a mužů. Zahrňte ji do svého pracovního plánu

5.1 Úvod

V průběhu této lekce účastníci:

- (pokud jsou lektory, poradci nebo spojky s MSP) rozvinou organizační akční plány k dalšímu rozšíření „případu rovnosti žen a mužů z podnikatelské praxe“ prostřednictvím školení nebo konzultací, nebo,
- (jsou-li podnikateli) připraví plány na zavedení některých z navržených strategií na úrovni podniku.

Úkol: Plán

Toto cvičení kompiluje práci z posledních tří cvičení tak, aby účastníci mohli využít Plánu k aktivitám směřujícím k zajištění podnikatelských výhod získaných prosazováním rovnosti žen a mužů.

Vložte je do následující tabulky:

Rovnost žen a mužů Výzva	Budeme:	Zodpovědná osoba	Časový rámec
Téma 1 Např. přilákat více inženýrek	<ul style="list-style-type: none"> Požádat vysoké a střední školy, aby své studenty informovaly, že uchazečky o zaměstnání u nás jsou vítány. Se snažit zjistit, proč máme málo uchazeček. Diskutovat téma s našimi technickými pracovníky 		
Téma 2 Např. vyhnout se nákladům vysoké fluktuace zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none"> Vyhodnocovat sladování potřeb současného týmu a snažit se zjistit, zda mohou být zavedeny nějaké úpravy pracovního pořádku 		
Téma 3 Např. porozumět potenciálu naší zákaznické základny tvořené ženami	<ul style="list-style-type: none"> Nastavíme kontrolní mechanismus s cílem vyhodnotit potřeby našich zákazníků podle jejich pohlaví / zahrneme více žen do vývojového / obchodního oddělení... 		
Téma 4 Např. využít existujících pobídek k zaměstnávání žen	<ul style="list-style-type: none"> Vyžádáme s od naší podnikatelské reprezentace asistenci při včasném podání projektového návrhu 		

BIBLIOGRAFIE

Kapitola 1. Dejte talentu šanci: Případ rovnosti žen a mužů z podnikatelské praxe.

- Adler R.D., výkonný ředitel Glass Ceiling Research Centeru, "Women in the Executive uite Correlate to Higher Profits", *Glass Ceiling Research Center – Harvard Business Review*, listopad 2001. Tato informace byla schválena Royem D. Adlerem, Výkonným ředitelem Glass Ceiling Research Center. Prof. Adler je stipendistou Fulbrightovy nadace a profesorem marketingu na Pepperdine University a jedním z mála lidí, požívajícím titulu Designated Fellow uděleným Academy of Marketing Science.
- Balderrama, A., "Generation Y: Too demanding at work?", *Careerbuilder.com*. K dispozici na: <http://www.cnn.com/2007/LIVING/worklife/12/26/cb.generation/index.html>
- Carone, C., Costello, D., "Can Europe Afford to Grow Old?", *Finance and Development*, září 2006, č. 43.
- Catalyst, *The Bottom Line: connecting corporate performance and gender diversity*, leden 2004, str. 34, z www.catalyst.org
- Catalyst, *The Bottom Line: Corporate performance and Women's Representation on Boards*, 2007, www.catalyst.org
- Cunningham, J., Roberts, P., *Inside Her Pretty Little Head: A new theory of female motivation and what it means for marketing*, Marshall Cavendish, 2006.
- Desvaux, G., Devillard-Hoellinger, S., Baumgarten, P., *Women Matter - Gender diversity, a corporate performance driver*, McKinsey & company, Inc., 2007, str. 28
- Evropská komise, *Women and Men in decision-making 2007. Analysis of the situation and trends*, Úřad pro oficiální tisky Evropských společenství, Lucemburk, 2008, str. 54, ISBN 978-92-79-08135-4. K nalezení na: http://ec.europa.eu/employment_social/publications/2008/ke8108186_en.pdf
- Forrester Consulting, *Is Europe Ready For The Millennials? Innovate To Meet The Needs Of The Emerging Generation*, Cambridge, 2006. – k dispozici na: <http://www.ffpress.net/Kunden/XER/Downloads/XER87000/XER87000.pdf>
- Healy, R., "10 Ways Generation Y Will Change the Workplace", *Work/Life, Generation Y*, 23. května 2008. K dispozici na: <http://www.employeeevolution.com/archives/2008/05/23/10-ways-generation-y-will-change-the-workplace/>
- Kingsmill, D., *Report on Women's Employment and Pay*, London, 2001.
- Kotiranta, A., Kovalaine, A., Rouvinen, P., "Female leadership and firm profitability", *EVA analysis*, č.3, září 2007. K dispozici na: <http://www.eva.fi>
- Monks, K., *The Business Impact of Equality and Diversity - The International Evidence*, the Equality Authority and the National Centre for Partnership & Performance, červenec 2007, str. 72

- NAS recruitment communications, "Generation Y. The Millennials: ready or not, here they come", *NAS insights*, 2006. K dispozici na:
<http://www.nasrecruitment.com/talenttips/NASinsights/GenerationY.pdf>
- NUTEK, Švédská agentura pro rozvoj podnikání, *Gender and profit*, 1999, k dispozici v angličtině na www.equalpay.nu/en_fakta.html
- Peters, H., Kabakoff, R., *A new look at the glass ceiling: the perspective from the top*, MRG Research report, 2002. K nalezení na: <http://www.mrg.com>
- Simosko, N., "Want Higher Profits? Smash the Glass Ceiling". – Lze nalézt na:
<http://www.fastcompany.com/user/nina-simosko>
- The Lehman's Brothers Centre of Women in Business, *Innovative Potential: Men and Women in Teams*, London Business School, Londýn, 2007
- Vinnicombe, S., Singh, V., *The 2003 Female FTSE Index*, Centre for Developing Women Business Leaders, Cranfield School of Management, 2003. K dispozici na:
<http://www.som.cranfield.ac.uk/som/research/centres/cdwbl/downloads/FTSEIndex2003.pdf>
- Wittenberg-Cox, A., Maitland, A., *Why women mean business: Understanding the emergence of the new economic revolution*, Wiley & Sons, Chichester, 2008
- Women to the top, *The business case for gender diversity*, str. 4 z www.women2top.net

Kapitola 2. Dejte talentu šanci: Mají povolání gender?

- Catalyst, *Women "Take Care", Men "Take Charge": Stereotyping of US Business Leaders Exposed*, 2005, str. 45, z www.catalyst.org
- Colmou, A. M., *L'encadrement supérieur dans la fonction publique : vers l'égalité entre hommes et femmes. Quels obstacles? Quelles solutions?*, La Documentation Française, Paříž, 1999, str. 52.
- Zpracování zprávy bylo podpořeno ministrem pro veřejnou správu, státní reformu a decentralizaci, 1999. Ve francouzštině lze nalézt na:
<http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/994000782/index.shtml>
- Conseil Supérieur de l'Egalité Professionnelle, Secrétariat aux Droits des femmes et à la formation professionnelle, Service des droits des femmes et de l'égalité, Service de l'information et de la communication, *Guide d'appui à la négociation*. K dispozici na: <http://www.travail-solidarite.gouv.fr>
- Donial-Shaw, G., Junter-Loiseau, A., "La formation des femmes aux nouvelles technologies: une mauvaise réponse à un vrai problème", *Les Cahiers du MAGE*, 1/97.
- EU-Equal, "Establishing a culture of gender equality in the business world", 2007 offers a description of many initiatives in this field. Dokument je k dispozici na:
http://ec.europa.eu/employment_social/equal/data/document/etg4-pb07-busiwor_en.pdf
- Evropská komise, Generální ředitelství pro výzkum, vývoj a společnost, *SHE Figures. Women and Science, Statistics and indicators 2006*, Úřad pro oficiální tisky

Evropských společenství, Lucemburk, 2006. - ISBN 92-79-01566-4. Lze nalézt na: <http://www.europa.eu>

Evropská komise, *Zpráva o rovnosti mezi ženami a muži – 2008*, Úřad pro oficiální tisky Evropských společenství, leden 2008, str. 36, COM (2008)10 final. K dispozici na: http://ec.europa.eu/employment_social/publications/2008/keaj08001_en.pdf

Evropská komise, *Reconciliation of work and private life: A comparative review of thirty European countries*, Úřad pro oficiální tisky Evropských společenství, Lucemburk, 2005 – str. 94.

Eurostat, "The life of Women and Men in Europe - A statistical portrait", *Statistical Books - Population and Social Conditions*, edice 2008, Úřad pro oficiální tisky Evropských společenství, Lucemburk, 2008, str. 243 - ISBN 978-92-79-07069-3

Franco, A., "The Concentration of Women and Men by Sector of Activity", *Statistics in Focus – Population and social conditions*, 53/2007, Evropská společenství, 2007

IPSOS pro Rebondir, "Une minorité de femmes a été victime d'une discrimination à l'embauche", výzkum provedený na vzorku téměř 500 respondentů v dubnu 2000. Lze nalézt na: <http://www.ipsos.fr>

NAS recruitment communications, *Generation Y: The Millennials - Ready or not, here they come*, 2006, str. 13, z www.nasrecruitment.com

OECD, *PISA 2006: Science Competencies for Tomorrow's World*, OECD, Paříž, 2007. Lze nalézt na <http://www.oecd.org>

Kapitola 3. Pravidla hry.

Rada Evropské unie, *Joint Employment Report 2007/2008*, březen 2008, str. 16, z <http://ec.europa.eu>

Evropská komise, *Cestovní mapa pro rovnost žen a mužů – 2006 – 2010*, Úřad pro oficiální tisky Evropských společenství, Lucemburk, duben 2006, str. 38 - ISBN 92-79-00707-6

Evropská komise, *Gender Equality Law in the European Union*, Úřad pro oficiální tisky Evropských společenství, Lucemburk, 2007, str. 8.

Evropská komise, "A renewed social agenda for Europe: Opportunities, access and solidarity in 21st century Europe", Brusel, 2. července 2008, COM (2008) 412 final.

Eurostat, "European Business. Facts and figures", *Statistical Books- Industry, Trade and Services*, vydání 2007, Úřad pro oficiální tisky Evropských společenství, Lucemburk, 2007, str. 431 - ISBN 978-92-79-07024-2

Eurostat, "European Business. Facts and figures", *Statistical Books - Industry, Trade and Services*, vydání 2008, Úřad pro oficiální tisky Evropských společenství, Lucemburk, 2008 - ISBN 978-92-79-07024-2

Manpower Inc., "Confronting the Talent Crunch: 2008", *Manpower White Paper*, 2008, str. 20 z www.manpower.com

The Gallup Organization Hungary na žádost Generálního ředitelství pro podniky a průmysl, "Survey of the Observatory of European SMEs – Summary", *Flash Eurobarometer series n°196 – Enterprise Observatory Survey*, 2007, str. 24.

UNICE/UEAPME, CEEP and ETUC, *Framework of Actions on Gender Equality – First Follow-up report - 2006*, March 2005, str. 11, z <http://ec.europa.eu>

Kapitola 4. Dejte talentu šanci: zabudování rovnosti žen a mužů do podnikatelského modelu

Catalyst, *The Double-Bind Dilemma for Women in Leadership: Damned if You Do, Doomed if You Don't*, Catalyst, New York, 2007. K dispozici na: <http://www.catalyst.org>

Chicha, M.T., *A comparative analysis of promoting pay equity: models and impacts*, ILO, Ženeva, 2006, str. 50 – 51.

ETUC, UNICE/UEAPME, CEEP, *Framework of Actions on Gender Equality – březen 2005*, str. 11, z <http://ec.europa.eu>

ETUC, UNICE/UEAPME, CEEP, *Framework of Actions on Gender Equality First Follow-up report - 2006*, str. 91, z <http://ec.europa.eu>

ETUC/CES, BUSINESSEUROPE, UEAPME, CEEP, *Framework of Actions on Gender Equality – Second Follow-up report - 2007*, listopad 2007, str. 102, z <http://ec.europa.eu>

MOP, "Information Sheet series on working time and work organization", *Conditions of Work and Employment Programme*, k dispozici na: http://www.ilo.org/public/english/protection/condtrav/time/time_infosheets.htm

Institut pour l'égalité des femmes et des hommes, « Guide pour l'Égalité des Femmes et des Hommes lors de la Valorisation des Fonctions », extrait du module de formation Evaluation et classification de fonctions. Instruments pour un salaire égal, Ministère Fédéral de l'Emploi et du Travail, Brusel, 2000, str. 11, k dispozici na www.emploi.belgique.be

