

**Univerzita Karlova v Praze
Fakulta humanitních studií
Katedra genderových studií**



Bc. Zlata Žahourková

**Případová studie nástrojů prosazování rovných příležitostí
žen a mužů ve společnosti RWE CZ**

Diplomová práce

Vedoucí práce: Ing. Petr Pavlík, PhD.

Praha 2012

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracovala samostatně a použila pouze uvedené prameny a literaturu. Současně dávám svolení k tomu, aby byla tato práce zpřístupněna v příslušné knihovně UK a prostřednictvím elektronické databáze vysokoškolských kvalifikačních prací v repozitáři Univerzity Karlovy a používána ke studijním účelům v souladu s autorským právem. Zároveň prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Praha, 12. 9. 2012

Zlata Žahourková

Poděkování

Ráda bych upřímně poděkovala vedoucímu své diplomové práce, Ing. Petru Pavlíkovi, PhD. za odborné konzultace, komentáře a akademický vhled. Také bych ráda poděkovala Mgr. Lukáši Ondřejovi, který umožnil vznik této magisterské práce a který mi poskytl plnou podporu pro její realizaci a dokončení. Taktéž děkuji společnosti RWE CZ za její proaktivní přístup k problematice rovných příležitostí žen a mužů, který se stal základem této výzkumné práce.

Dále bych ráda poděkovala rodičům, přátelům a přítelkyním za vytrvalou podporu v průběhu vysokoškolského studia a zejména v průběhu psaní této diplomové práce.

1. ÚVOD | str. 7

2. TEORETICKÁ ČÁST | str. 9

2. 1. Genderová nerovnost pracovního trhu | str. 9

2. 1. 1. Historický kontext vývoje českého pracovního trhu | str. 9

2. 1. 2. Český pracovní trh z hlediska genderových nerovností a jejich dopady | str. 11

2. 1. 2. 1. Genderová horizontální segregace pracovního trhu | str. 11

2. 1. 2. 2. Genderová vertikální segregace pracovního trhu | str. 13

2. 1. 2. 3. Rozdíly v odměňování | str. 15

2. 1. 2. 4. Sladování pracovního a osobního života | str. 18

2. 2. Řešení genderové nerovnosti na úrovni státu | str. 22

2. 2. 1. Institucionální zajištění prosazování rovných příležitostí žen a mužů | str. 22

2. 2. 1. 1. Rada vlády pro rovné příležitosti žen a mužů | str. 22

2. 2. 1. 2. Referát rovných příležitostí žen a mužů (pův. Oddělení rovnosti žen a mužů) | str. 24

2. 2. 1. 3. Gender Focal Points | str. 25

2. 2. 1. 4. Zhodnocení institucionálního zabezpečení prosazování genderové rovnosti | str. 26

2. 2. 2. Legislativní zajištění prosazování rovných příležitostí žen a mužů | str. 28

2. 2. 2. 1. Antidiskriminační zákon | str. 28

2. 2. 2. 2. Veřejný ochránce práv | str. 29

2. 3. Řešení genderové nerovnosti na úrovni organizací a podniků | str. 30

2. 4. Oblasti a nástroje prosazování genderové rovnosti v rámci organizace | str. 33

2. 4. 1. Horizontální témata | str. 35

2. 4. 1. 1. Školení na téma genderové rovnosti | str. 35

2. 4. 1. 2. Gender mainstreaming – integrace hlediska genderové rovnosti | str. 36

2. 4. 1. 3. Koncepce a pravidla firemní kultury | str. 36

2. 4. 1. 4. Pracovní prostředí a vztahy na pracovišti | str. 38

2. 4. 1. 5. Pozitivní opatření | str. 38

2. 4. 2. Nábor a oslovování zaměstnanců a zaměstnankyň | str. 40

2. 4. 2. 1. Genderově korektní inzerce volných pracovních míst | str. 40

2. 4. 2. 2. Genderově korektní výběr a přijímání pracovních sil | str. 42

2. 4. 3. Management lidských zdrojů v průběhu pracovního poměru a mateřské / rodičovské dovolené | str. 44

2. 4. 3. 1. Prosazování horizontálně a vertikálně genderově korektní struktury pracovních sil | str. 46

2. 4. 3. 2. Zajištění genderově korektní koncepti profesního vzdělávání a kariérní politiky | str. 48

2. 4. 3. 3. Vytváření ženských center a sítí | str. 49

2. 4. 3. 4. Zajištění genderově korektního hodnocení práce a transparentního odměňování | str. 50

2. 4. 3. 5. Zajištění genderově korektní skladby zaměstnaneckých výhod a jejich rovné dostupnosti | str. 51

2. 4. 3. 6. Management mateřské a rodičovské dovolené | str. 52

2. 4. 3. 7. Sladování pracovního a osobního života | str. 54

2. 4. 3. 8. Souhrnný přehled výhod a úspor pro zaměstnavatele | str. 57

2. 4. 4. Ukončení pracovního poměru - Genderově korektní propouštění a odchod zaměstnaných | str. 58

3. EMPIRICKÁ ČÁST | str. 60

3. 1. Výzkumné téma | str. 60

3. 1. 1. Výzkumné okruhy | str. 62

3. 1. 2. Metodologie | str. 63

3. 1. 2. 1. Podkladové materiály | str. 65

3. 2. Stručné představení koncernu RWE a RWE CZ | str. 66

3. 2. 1. Oddělení lidských zdrojů společnosti RWE CZ | str. 67

3. 3. Empirický výzkum | str. 69

3. 3. 1. Výzkumný okruh 1: Motivace pro prosazování rovných příležitostí žen a mužů v RWE | str. 69

3. 3. 1. 1. Koncept diversity | str. 69

3. 3. 1. 2. Kontext prosazování rovných příležitostí žen a mužů v RWE AG | str. 71

3. 3. 1. 3. Kontext prosazování rovných příležitostí žen a mužů v RWE CZ | str. 73

3. 3. 1. 4. Strategie pro prosazování opatření na podporu rovných příležitostí žen a mužů v RWE CZ | str. 74

3. 3. 2. Výzkumný okruh 2: Výklad problematiky rovných příležitostí žen a mužů z pohledu RWE | str. 75

3. 3. 3. Výzkumný okruh 3: Analýza opatření prosazujících rovné příležitosti žen a mužů v RWE CZ | str. 79

3. 3. 3. 1. Zhodnocení stávajících opatření v oblasti rovných příležitostí žen a mužů v RWE CZ | str. 79

3. 3. 3. 2. Míra aktivity RWE CZ v oblastech prosazování rovných příležitostí žen a mužů | str. 96

4. ZÁVĚR | str. 99

Seznam použité literatury a zdrojů | str. 101

Příloha 1 | Slovník pojmů | str. 108

Příloha 2 | Srovnání evropských a českých priorit v oblasti prosazování rovných příležitostí žen a mužů | str. 114

Příloha 3 | Regionální působení RWE v České republice a sídla jednotlivých společností | str. 117

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

Původní název (označení) - použitá zkratka

Rada vlády pro rovné příležitosti žen a mužů - *Rada*

Rovné příležitosti žen a mužů – *RPŽM*

Ministerstvo práce a sociálních věcí - *MPSV*

Oddělení rovnosti žen a mužů - *Oddělení rovnosti*

Referát rovných příležitostí žen a mužů - *Referát*

Gender Focal Points - *GFP*

Zákon č. 198/2009 o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů - *Antidiskriminační zákon*

Gender Pay Gap - *GPG*

Rízení lidských zdrojů - *HR*

HR Business Partners - *HBP*

Institute of Diversity Officer - *IDO*

The Woman to Lead - *WTL*

Mateřská a rodičovská dovolená – *MD/RD*

ABSTRAKT

Tato diplomová práce je případovou studií nástrojů prosazování rovných příležitostí žen a mužů ve společnosti RWE CZ. Práce představuje český pracovní trh z hlediska genderových nerovností a definuje jejich dopady. Shrnuje institucionální a legislativní zajištění prosazování genderové rovnosti na národní úrovni. V empirické části se zaměřuje na kritické zhodnocení vybraných nástrojů z genderové perspektivy. Dále navrhuje doporučení, která mají za cíl zlepšit stávajících opatření s ohledem na zvýšení efektivity prosazování rovných příležitostí žen a mužů ve společnosti RWE CZ.

KLÍČOVÁ SLOVA

Rovné příležitosti žen a mužů, genderová nerovnost, případová studie, nástroje prosazování genderové rovnosti, institucionální prosazování genderové rovnosti, legislativa, pracovní trh, vertikální genderová segregace, horizontální genderová segregace

ABSTRACT

This thesis is a case study of measures promoting gender equality in RWE CZ company. Dissertation introduces Czech labor market reflecting the existence gender inequalities and defines their impact. Summarizes Czech institutional and legislative measures promoting gender equality on the national level. Empirical part focuses on the critical analyses of chosen measures from the gender perspective and suggests measures that could increase efficiency of current approaches adapted by RWE CZ company.

KEY WORDS

Gender Equity, Gender Equality, Equal Opportunities, Case Study, Promoting of Gender Equality in the Workplace, Institutional promotion of Gender Equality, Legislation, Labor Market, Vertical Gender Segregation, Horizontal Gender Segregation

1. Úvod

V úvodu diplomové práce bych ráda vysvětlila, proč jsem se rozhodla pro volbu daného tématu a jak moje osobní a profesní zkušenosti tuto volbu ovlivnily. Dále bych ráda shrnula cíle a očekávání, které jsem si při realizaci výzkumu stanovila.

Mé dosavadní pracovní zkušenosti mají základ v oblasti řízení lidských zdrojů, výběru a nábory zaměstnanců a zaměstnankyň a díky zkušenostem z oblasti reklamy i v HR marketingu. V roce 2011 jsem absolvovala školení, na základě kterého jsem následně provedla externí genderový audit. Zkušenosti z oblasti HR jsem tak měla možnost díky studiu genderových studií a díky realizaci genderového auditu obohatit o genderovou perspektivu, díky čemuž jsem mohla identifikovat pozitiva plánování a řízení lidských zdrojů s využitím strategie genderového mainstreamingu.

Téma rovných příležitostí žen a mužů se postupně dostává do popředí zájmu českých firem (ať už z důvodu pochopení přínosu genderově korektního řízení společností nebo díky tlaku Evropské unie). Zajímalo mě proto, jakým způsobem společnosti k prosazování genderové rovnosti přistupují a jaká je jejich motivace pro implementaci vybraných opatření.

Společnost RWE CZ je jednou z nemnoha firem na českém trhu, které podporují programy v oblasti prosazování genderové rovnosti a aktivně je v rámci politiky řízení lidských zdrojů implementují. Přesto jsem při získávání bližších informací postupně zjišťovala určité kontradikce například v oblasti již zmíněného HR marketingu, protože firma vysílá skrze externí kanály sdělení, která pak ale sama v rámci svých vlastních zdrojů nepotvrzuje. Zajímala mě proto motivace společnosti RWE CZ, způsoby, jakými vybraná opatření prosazuje a také její cíle, které byly základem volby opatření. To vše ve snaze pochopit a analyzovat přístup jedné z největších energetických společností v Evropě, která může mít potenciálně velký vliv na společnost a komunitu ve které působí. Jakožto vůdčí společnost na českém trhu může být také firma RWE CZ v oblasti prosazování genderové rovnosti vzorem pro další české podniky. Proto mě zajímalo, jak k dané problematice přistupuje a jaké sdělení zvolenými způsoby implementace opatření vysílá.

V teoretické části diplomové práce se zaměřuji na analýzu stávající situace českého pracovního trhu z hlediska genderových nerovností, čímž představuji podmínky, v rámci kterých většina českých podniků operuje. Dále se zaměřuji na způsoby, jak odstraňování nerovností z hlediska pohlaví napomáhá česká legislativa

a instituce mající za cíl prosazování genderové rovnosti zajišťovat na nejvyšší úrovni. V poslední části věnované teorii uvádím příklady, kterak české společnosti kreativně prosazují genderovou rovnost v rámci svých podniků, čímž vytváří příklady dobré praxe pro další firmy, které se touto problematikou zabývají nebo zabývat teprve budou.

Empirickou část diplomové práce věnuji případové studii společnosti RWE CZ. Domnívám se, že mnohá z opatření, která firma prozatím prosadila, jsou velmi dobrým krokem v cestě za prosazováním genderové rovnosti v rámci společnosti. Velmi oceňuji, že se společnost RWE CZ s myšlenkou prosazování rovných příležitostí žen a mužů identifikuje a podniká takové kroky, které mají za cíl její prosazení podporovat. Díky reflexi jednotlivých opatření z feministicko-kritické perspektivy jsem však identifikovala způsoby implementace opatření, která přestože se na první pohled zdají jako opatření prosazující rovné příležitosti žen a mužů, podporují ve svém důsledku fungování stávajícího hegemoniálního řádu. Ráda bych ale zdůraznila, že přestože je součástí mé práce kritické zhodnocení některých opatření, je celkový přínos společnosti RWE CZ v dané oblasti zásadní, neboť svými aktivitami v dobré víře podporuje prosazování rovných příležitostí žen a mužů v rámci vlastní organizace, potažmo na pracovním trhu.

Jak jsem v průběhu výzkumu zjistila, může existovat poměrně velké riziko, že budou původně progresivní opatření v oblasti prosazování rovných příležitostí žen a mužů napomáhat cirkulaci genderových stereotypů, namísto jejich rozbíjení. Domnívám se proto, že je klíčové navrhovat a implementovat vybraná opatření v oblasti prosazování rovných příležitostí žen a mužů za pomoci užití genderové perspektivy, která nabízí kritický úhel pohledu při vytváření takovýchto opatření. Jedině tak lze podpořit odstraňování stávající genderové nerovnosti a diskriminace z hlediska pohlaví na českém pracovním trhu. Toto přesvědčení bylo také hlavním důvodem pro napsání této diplomové práce.

2. TEORETICKÁ ČÁST

2. 1. GENDEROVÁ NEROVNOST PRACOVNÍHO TRHU

2. 1. 1. HISTORICKÝ KONTEXT VÝVOJE ČESKÉHO PRACOVNÍHO TRHU

Boj za ženská práva v zemích západní Evropy byl na vrcholu v 60. a 70. letech 20. století a nesl se ve znamení tzv. feminismu druhé vlny. Československo a později Československá socialistická republika byly paradoxně v určitých otázkách feministické agendy oproti těmto zemím napřed.¹ Mnohá opatření, jako např. vysoká míra dostupnosti a kvality předškolní péče, nebyla v zemích mimo sovětský blok běžná a napomáhala tak zapojení žen do veřejné sféry. Také povinnost všeobecné zaměstnanosti během období komunistického režimu měla pozitivní dopad na vysokou míru zaměstnanosti žen.

Československý pracovní trh se však vyznačoval výraznou vertikální segregací z hlediska pohlaví a finanční odměna žen byla v porovnání vůči mužským platům podstatně nižší. Ženy byly stále považovány za primárně zodpovědné za péči o chod domácnosti a díky tomu byla jejich kariéra a profesní role vnímány jako sekundární vůči jejich roli pečovatelky vystupující v nevýdělečné soukromé sféře. Typickou pro ženy v komunistickém Československu, tak nebyla jenom vysoká zaměstnanost, ale i tzv. dvojí směna, která vycházela z minimálního zapojení československých mužů do péče o domácnost (Fodor, 2005). Ženy v Československé socialistické republice nejenom polovičně přispívaly do rodinné kasy, ale zároveň měly stoprocentně povinnost pečovat o domácnost a její členy. Mnohé z těchto „zvyků“ a stereotypů se pak promítly do způsobu uplatnění českých žen na pracovním trhu a do jejich znevýhodněných pracovních podmínek, které přetrvávají do současnosti (Sokačová, 2006).

¹ Československo bylo například jednou z prvních zemí Evropy, která ženám již v roce 1918 přiznala volební právo. První československý prezident Tomáš Garrigue Masaryk byl považován také za prvního veřejně známého československého feministu. Jeho díla: *O ženě*; *Žena u Ježíše a Pavla*; *Mnohoženství a jednoženství* aj., pojednávají o tématech „ženské morálky“, rovného zapojení žen do společnosti a jejich rovných příležitostí a obsahují na tehdejší dobu průkopnické názory. Některé jeho myšlenky, jako například zajištění stejné odměny za stejnou práci bez ohledu na pohlaví, jsou i po téměř sto letech stále na programu aktivistek a aktivistů za rovné příležitosti žen a mužů.

V období po listopadové revoluci v roce 1989 nebyla otázka rovnosti pohlaví na předních místech politické agendy. Předpokladem pro úspěšné prosazování opatření v oblasti rovnosti žen a mužů je ale otevřená celospolečenská diskuse a pozitivní podpůrné klima, ve kterém budou navržené změny vítány. Bohužel historickým vývojem - zejména v období transformace - došlo k upozadění, až bagatelizaci tématu feminismu a rovných příležitostí žen a mužů. Devadesátá léta se nesla téměř v duchu odmítání zapojení žen do vysokých řídicích a mocenských funkcí: „Významní političtí představitelé, např. Marián Čalfa, vyzývali k návratu žen do domácnosti. [...] Tento požadavek se prezentoval jako obrovský pokrok [oproti všeobecné povinnosti zaměstnanosti v době socialistického režimu], ale přitom to byl fakticky obrovský krok zpátky ke konzervatismu” (Sokačová, 2009: 8). Neochota české společnosti otevřeně a bez předpojatosti diskutovat o existujícím problému diskriminace na základě pohlaví, etnika, věku aj. limituje podporu veřejnosti při prosazování opatření, která mají napomoci dosažení genderové rovnosti (Štěpánová, Čížinský, 2007).

První kroky k ustavení institucionálního zabezpečení rovných příležitostí žen a mužů byly podniknuty až devět let po sametové revoluci, tedy v roce 1998 (Hašková, 2006). Od té doby uplynulo čtrnáct let, opatření, která Česká republika v oblasti prosazování genderové rovnosti zavedla je mnoho, ale přesto je jejich dosah prozatím omezený. I přesto se v posledních několika letech objem finančních, lidských či jiných zdrojů, které do dané oblasti plynou, snižuje. Míra a úspěšnost prosazování rovnosti žen a mužů v celospolečenském měřítku přímo úměrně závisí spíše na náklonnosti dané vlády, než na neoddiskutovatelné potřebě zajištění rovných příležitostí žen a mužů, a to i přesto, že různé formy diskriminace žen na pracovním trhu jsou také jedněmi z hlavních příčin zvýšeného rizika chudoby žen, jakož i faktorem podporujícím jejich ekonomickou závislost. Zajištění rovnosti pohlaví je ale neoddiskutovatelnou součástí českého právního řádu, přičemž zodpovědnost za prevenci diskriminace nesou z hlediska pracovního práva zaměstnavatelé (Vrzáček et al., 2007).

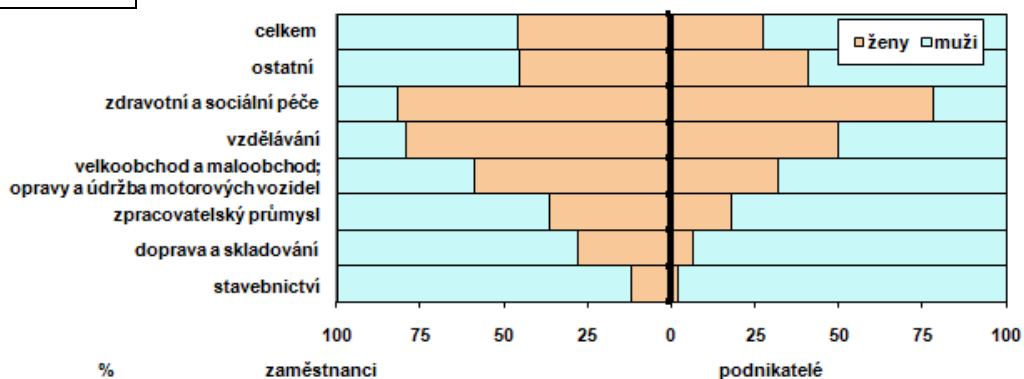
2. 1. 2. ČESKÝ PRACOVNÍ TRH Z HLEDISKA GENDEROVÝCH NEROVNOSTÍ A JEJICH DOPADY

2. 1. 2. 1. GENDEROVÁ HORIZONTÁLNÍ SEGREGACE PRACOVNÍHO TRHU

Ženy jsou častěji zastoupeny v pracovních pozicích, které požívají menší míru prestiže a jsou také za svou práci v porovnání s muži hůře ohodnoceny. Studium příčiny a důsledku by bylo v tomto případě na místě. Jsou určité pracovní pozice podhodnocené kvůli tomu, že je častěji zastávají ženy nebo je častěji zastávají ženy, protože jsou podhodnocené a proto na tyto posty neaspírají muži? Situace, kdy v konkrétním odvětví výrazně převažují ženy nazýváme feminizací pracovního odvětví. Převaha žen v určitém pracovním sektoru má za následek výše zmíněný pokles prestiže a platového ohodnocení z důvodu, že je daná práce považována za „ženskou profesi“ (Křížková, Pavlica, 2004). Příkladem těchto pracovních pozic jsou tzv. servisní pozice, kdy je hlavní náplní práce zajištění určité služby (v protikladu vůči manažerským a strategickým pozicím, které častěji zastávají muži). Za feminizovanou pracovní odvětví lze považovat taková, která souvisí s péčí (v oblasti zdravotnictví, sociální péče či vzdělávání). Oproti tomu jsou muži častěji zaměstnáváni ve sféře týkající se informačních technologií, telekomunikací, dopravy a skladování, stavebnictví ad. (Sokačová, 2006). Horizontálně nevyrovnané zastoupení žen a mužů dokládá i Výběrové šetření pracovních sil (VŠPS), které v roce 2009 provedl Český statistický úřad. Graf 1 znázorňuje rozložení žen a mužů ve vybraných pracovních sektorech a zároveň zohledňuje zaměstnanec nebo podnikání (VŠPS, 2009).

Graf 1

Podnikatelé a zaměstnanci podle pohlaví a vybraných kategorií OKEČ, 2009 (Zdroj: VŠPS)



Takovéto nerovnoměrné zastoupení žen a mužů nazýváme genderovou horizontální segregací. „Horizontální [genderovou] segregaci můžeme obecně definovat jako vysokou koncentraci mužů nebo žen v určitých sektorech trhu práce nebo v určitých povoláních. Za silně horizontálně segregovaný lze tedy považovat takový trh, kde existuje mnoho velmi jasně separovaných, tzv. typicky ženských a typicky mužských povolání nebo sektorů“ (Reskin, 1993).

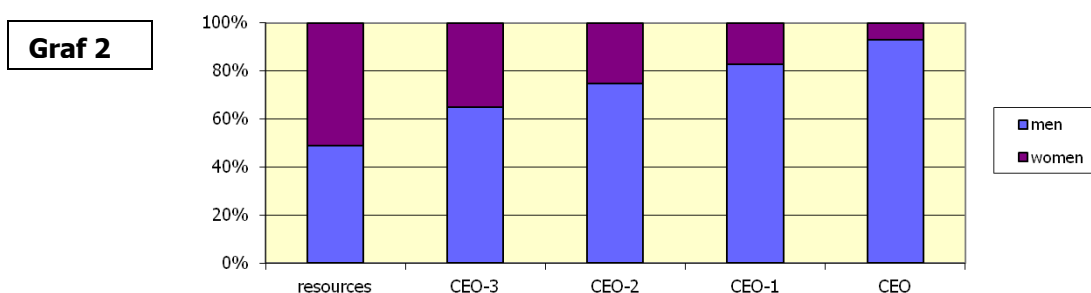
Pro zaměstnavatele představuje nerovné zastoupení žen a mužů na pracovních postech konkurenční nevýhodu. Homogenní týmy totiž vykazují nižší míru kreativního myšlení, výkonnosti a konkurenceschopnosti než týmy smíšené. Firmy, které se rozhodly vědomě pracovat s mírou zastoupením žen a mužů na konkrétních pracovních pozicích si prakticky ověřily výhody heterogenních týmů s z hlediska pohlaví. „V praxi jsme si potvrdili, že smíšené zastoupení žen a mužů v pracovních kolektivech umožňuje efektivnější řešení svěřených pracovních úkolů, diverzifikuje pohled na věc a v neposlední řadě pozitivně přispívá k firemnímu klimatu a zdravému týmovému duchu,“ uvedla Vladimíra Pavelková, Communications Manager v IBM Česká republika (Bosničová, 2010: 8). Horizontálně vyrovnané zastoupení žen a mužů na pracovních pozicích pomáhá firemní prosperitě nejenom interně, ale i externě, například vůči investorům či novým potenciálním zákazníkům. „Kdybych byla mužem, vnímala bych ženy jako komoditu moci, protože vím, že ženy mi mohou pomoci – z pohledu oslovení jiné demografické skupiny, rozvojových trhů, perspektivy, kterou si sama neuvědomuji, a kreativity. Ženy totiž přinášejí celý set dovedností, které muži nemají,“ uvedla Yvonne R. Davis, expertka v oblasti marketingu, komunikace a rozvoje vztahů s komunitou (Bosničová, 2010: 18).

Genderová horizontální segregace konkrétních pracovních pozic má dopad nejenom na aktuální zaměstnanecké podmínky (viz dále Genderová vertikální segregace pracovního trhu a Rozdíly v odměňování), ale také na budoucí perspektivy zaměstnaných. Důsledkem je vznik genderové nerovnosti v oblasti profesních charakteristik. Na symbolické úrovni se pracovním pozicím, které vykonávají ženy (resp. muži) přisuzují stereotypní atributy, jakoby pohlaví pracovníce či pracovníka mělo ovlivnit způsob výkonu pracovní činnosti. „Běžně se například stává, že i když ženy a muži vykonávají obsahově stejnou práci, jejich pozice mají jiný název – třeba sekretářka a tajemník. Od tohoto rozlišení se potom odvíjejí i perspektivy další existence ve firmě – zatímco místo sekretářky je chápáno jako víceméně setrvalý

stav, tajemník je možným předstupněm další manažerské kariéry“ (Křížková, Pavlica, 2004: 88). Jejich práci se tedy přisuzují odlišné charakteristiky, což má dopad na praxi, kdy je například práce sekretářky hůře ohodnocena, má ze své pozice přístup k jiné nabídce vzdělávání a také má určité (často omezené) šance na kariérní postup.

2. 1. 2. 2. GENDEROVÁ VERTIKÁLNÍ SEGREGACE PRACOVNÍHO TRHU

Graf 2, který pochází původně z výzkumu společnosti McKinsey, znázorňuje disproporční zastoupení žen a mužů na manažerských pozicích, které přímo úměrně stoupá s výší manažerské funkce (Pavlík, s. d.).



Genderová segregace pracovního trhu neexistuje pouze na úrovni horizontálního zastoupení, ale také na úrovni organizační hierarchie. Nerovnoměrné zastoupení žen a mužů na vedoucích postech nazýváme vertikální genderovou segregací. „Vertikální [genderová] segregace může být popsána jako disproporční zastoupení žen nebo mužů na různých příčkách zaměstnanecké hierarchie, například ve vedoucích pozicích, ve středním managementu, v pozicích vyžadujících určitou míru odpovědnosti a vyznačujících se možností definovat práci podřízených atd.“ (Coré, 1999). Míra vertikální genderové segregace navíc směrem k vrcholu organizační hierarchie stoupá. To tedy v praxi znamená, že čím je pozice vyšší, tím menší je zastoupení žen. Přesvědčení, že zastoupení žen ve funkcích klesá směrem k top manažerským pozicím klesá a že ve vedoucích pozicích je zastoupeno výrazně více mužů než žen, potvrdila polovina respondentů (49 %) ve výzkumu společnosti Ipsos Tambor (Rovné příležitosti: Kvantitativní výzkum, 2008).

Existující nerovnost na vertikální úrovni je však pro soukromý sektor značně nevýhodná. Tento fakt dokazuje dlouhodobá studie americké univerzity Pepperdine University, která se zaměřila na měření výkonnosti tehdejších 500 nejvýznamnějších

firem v USA. Výzkum uveřejněný roce 1998 trval 19 let a potvrdil „silnou pozitivní korelaci mezi vědomým prosazováním žen do řídicích funkcí a vysokou ziskovostí podniku. [...] Firmy s vysokým počtem žen ve vedoucích funkcích vykázaly vyšší výkonnost, než medián firem v odvětví.“ (Åsklof, Strandberg, Wenader, 2003: 17)

Vera Budway-Strobach, programová ředitelka v *České spořitelně*, vyjádřila argument pro vyšší zastoupení žen ve vedení firem: „Domnívám se, že v ideálním případě má být zastoupení žen ve vedení podniků 50%. Důvody jsou jasné. Dnes ženy tvoří 50 % pracovní síly a talent poolu, 50 % populace a 60 % absolujících univerzit v EU. Navíc dle rozsáhlého mezinárodního výzkumu Catalyst² firmy s nejvyšším počtem žen ve vedení mají o 35 % vyšší návratnost kapitálu a o 34 % vyšší návratnost akcionářů než podniky, které mají málo nebo žádné ženy ve vedení.“ (Bosničová, 2010: 21)

Nerovnoměrné zastoupení žen v manažerských funkcích si uvědomují také zaměstnanci a zaměstnankyně podniků. „Zastoupení žen ve funkcích klesá směrem k top manažerským pozicím. Polovina respondentů (49 %) uvedla, že ve vedoucích pozicích je výrazně více mužů než žen, 15 % pak o něco více mužů než žen. Pouze 9 % dotázaných uvedlo, že ve vedoucích pozicích je naopak více žen než mužů.“ (Rovné příležitosti: Kvantitativní výzkum, 2008: 6)

Dosažení genderově korektní struktury pracovních sil je ale nejenom v zájmu zaměstnaných, kteří se nebudou na pracovišti setkávat s překážkami, stereotypy a diskriminací, ale taktéž v zájmu zaměstnavatele, který bude z motivovaných a vysoce konkurenceschopných týmů profitovat. „V praxi jsme si potvrdili, že smíšené zastoupení žen a mužů v pracovních kolektivech umožňuje efektivnější řešení svěřených pracovních úkolů, diverzifikuje pohled na věc a v neposlední řadě pozitivně přispívá k firemnímu klimatu a zdravému týmovému duchu,“ uvedla V. Pavelková, Communications Manager v IBM Česká republika (Bosničová 2010: 8).

Pro manažery a manažerky je ale řízení různorodého týmu podstatně náročnější. A to nejen z hlediska týmů smíšených na základě pohlaví, ale také například věku, etnika apod. Přesto může být právě taková zkušenost manažersky extrémně cenná a povede k rozvoji nejenom schopností a výsledků týmů, ale také k rozvoji dovedností odpovědné osoby za týmové vedení. „Snaha obstát před vnitřní konkurencí [například pokud se manažer obává mladší a dravější konkurence],

² Více k výzkumu Catalyst dostupné na <http://www.catalyst.org>.

potřeba domluvit se s psychologicky odlišnými jedinci, potřeba dobré organizace pracovních úkolů v týmu, kde zaměstnaní sdílejí pracovní pozice či pracují z domova – to jsou náročná zadání, při jejichž řešení vedoucí sám / sama osobnostně a manažersky roste” (Jachanová Doležalová, 2008: 17). Podpora zajištění smíšených týmů je tak investicí do budoucí návratnosti týmových výsledků, ale také do rozvoje schopností, flexibility a organizačních dovedností stávajících řídicích pracovníků a pracovníků. Společnost se také budou moci svou proaktivitou připravit na případný budoucí požadavek Evropské unie na zvýšení počtu žen na vedoucích postech.³

Přetrvávající horizontální a vertikální genderová segregace pracovního trhu je také značně nevýhodná z makroekonomického hlediska. Ženy totiž tvoří minimálně jednu polovinu absolventů českých vysokých škol, ale jejich potenciál není na vysokých manažersko-strategických postech ve stejné míře využit: „Na vysokých školách bylo ve sledovaném roce [školní rok 2010/2011] zjištěno 396 307 studentů. Mezi nimi lehce převažovaly ženy, jejich zastoupení ze všech studentů vysokých škol činilo 56 %“ (Český statistický úřad, 2011: 1). Vložené investice do vysokého vzdělávání obyvatelstva se tak státu dostatečně nezhodnocují.

2. 1. 2. 3. ROZDÍLY V ODMĚŇOVÁNÍ

Přestože ženy a muži v určitém procentuálním poměru společně nevykonávají v určitých oblastech a na určitých stupních vedení stejnou práci, jsou podle statistických měření jsou odměňováni odlišně. Dochází tak k diskriminaci v odměňování z důvodu pohlaví. Diskriminace odměňování z důvodu pohlaví znamená, že zaměstnanci jednoho pohlaví jsou za stejnou práci či za práci stejné hodnoty odměňováni hůře než zaměstnanci pohlaví druhého. Diskriminaci v odměňování z důvodu pohlaví nelze odůvodnit hospodářskými ani jinými pro podnik relevantními důvody. Diskriminaci v odměňování z důvodu pohlaví lze vysledovat u odměňování za stejnou práci (tzn. že žena i muž jsou zaměstnáni na stejné pracovní pozici se stejnými povinnostmi a závazky a svou práci jsou povinni vykonávat ve stejném rozsahu) nebo u odměňování za práci tzv. stejné hodnoty (tím se rozumí takové práce, které jsou svou náplní, rozsahem, odpovědnostmi a přínosem

³ „V Evropské unii došlo v roce 2011 k zahájení iniciativy Evropské komise týkající se snahy o zvýšení zastoupení žen ve vedení podniků. Tato iniciativa byla vyhlášena v březnu s jednoletou lhůtou na aplikaci opatření v rámci obchodních společností.“ (Ministerstvo práce, 2012: 7)

pro organizaci srovnatelné a zároveň je pro jejich výkon potřeba obdobné kvalifikace či praxe).

Rozdíl v platovém ohodnocení žen a mužů za stejnou práci se nazývá Gender Pay Gap (dále GPG). Termín se z angličtiny do českého prostředí přejal a běžně se používá v praxi i ve výzkumu. Český statistický úřad vypočítává GPG „jako relativní rozdíl mediánu mzdy mužů a žen vztažený k mediánu mzdy mužů a vyjadřuje se v procentech“ (Český statistický úřad, 2011: 3). Metodika výpočtu pomocí užití mediánu ale nezohledňuje například platy nejbohatších mužů, čímž dochází ke zkreslení dat a výpočet pomocí mediánu vykazuje menší rozdíl v odměnách žen a mužů, než-li výpočet za pomoci aritmetického průměru. Například Eurostat provádí měření na základě zohlednění průměrných rozdílů. „The unadjusted Gender Pay Gap [...] is defined as the relative difference, in percent, between the average gross hourly earnings of women and men“ (Casali, Alvarez Gonzales, 2010: 3). Vzhledem k tomu, že dále uvádím zjištění Českého statistického úřadu, uvedla jsem oba způsoby výpočtu GPG.

Podle šetření Českého statistického úřadu jsou nejzásadnější tato zjištění (hodnoty za rok 2010):

- Ženy vydělávají méně než muži, a to bez ohledu na úroveň vzdělání.
- Oběma skupinám rostly mzdy úměrně s výší vzdělání, avšak mediánová mzda českých žen v roce 2010 dosahovala pouze 80,2 % úrovně výše mediánové mzdy mužů (Gender Pay Gap = 18,7 %).
- Největší rozdíly byly zjištěny u středoškoláků bez maturity (GPG = 29,4 %).
- U vysokoškoláků s magisterským a vyšším vzděláním byl GPG = 27,5 %.
- Nejmenší rozdíly se objevily u středoškoláků s maturitou (GPG = 18,4 %) a u lidí s vyšším odborným nebo bakalářským vzděláním (GPG = 23,4 %), ale také s maximálně základním vzděláním (GPG zde představoval 22,4 %).

(Český statistický úřad, 2011: 3 – 4)

Přestože byl naměřen největší rozdíl mezi odměnami mužů a žen se středoškolským vzděláním bez maturity, bude logicky největší rozdíl ve faktické finanční částce vykazovat sféra odměňování žen a mužů s magisterským a vysokoškolským vzděláním. Rozdíl v platu ženy a muže s vysokoškolským vzděláním tak může činit až desítky tisíc korun. Ženy s vysokoškolským vzděláním

se tak na pracovním trhu setkávají s diskriminací na vertikální úrovni – v oblasti kariérního růstu – a následně jsou za odvedenou práci odměňovány podstatně hůře než muži, přestože musí mnohdy odvádět větší a kvalitnější pracovní výkon než jejich mužští kolegové (viz pojem skleněný strop definovaný v příloze č. 1).

Mediánový rozdíl v odměňování žen a mužů se navíc v průběhu života a kariéry jedinců liší. K nárůstu GPG došlo nejvýrazněji u věkové skupiny 30–39 let, kdy mediánové mzdy žen představovaly pouze 74,9 % výše mezd mužů (GPG byl roven 25,1 %) (Český statistický úřad, 2011: 5). U této věkové skupiny lze předpokládat, že se z velké míry jedná o rodiče malých dětí a ženy vracující se do pracovního procesu po mateřské (rodičovské) dovolené, přičemž jsou to právě ony, které jsou majoritně odpovědné i za následující péči o děti. Ženy samy mohou vnímat tuto okolnost jako nevýhodnou a proto samy sebe na pracovním trhu devalvují. Jednání zaměstnavatelů pak tento stereotyp podporuje. Paradoxně jsou ale „klasické“ absence související s čerpáním nemocenské dovolené daleko vyšší než ty, související s péčí o dítě (čerpání tzv. paragrafu na ošetřování) (Sokačová, 2006).

Na úrovni Evropské unie nabývá Gender Pay Gap hodnoty 17,8 %. Česká republika vykázala v roce 2008 jeden z nejvyšších procentuálních rozdílů na úrovni jednotlivých členských zemí (Strategy, 2011). Situace se ale dlouhodobě nijak zásadněji nemění, přestože ekonomická rovnost a nezávislost jsou jedním z předpokladů pro zajištění rovných příležitostí žen a mužů. Průměrně nižší platy žen jsou navíc dalším důvodem konzervace již zmíněného stávajícího rozdělení rolí a zodpovědností, neboť odchod na mateřskou a následně rodičovskou dovolenou, který mnohdy pro jedince znamená stagnaci kariéry i na několik let, je často podmíněn právě výší příjmů. Pokud tedy jeden z partnerů vydělává méně, je logické, že to bude právě on – respektive ona – kdo ponese zodpovědnost za péči o děti a zvolí variantu čerpání mateřské a následně rodičovské dovolené. Zaměstnavatel však nese odpovědnost za zajištění nediskriminačních podmínek v oblasti odměňování. Ujednání odměny mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem či zaměstnankyní nesmí být diskriminační, jinak zaměstnavatel odpovídá za škodu, která diskriminačním jednáním zaměstnanci či zaměstnankyni vznikla (§ 265 a násl. Zákoník práce) (Boučková, Hubálek, Křístek, 2007).

2. 1. 2. 4. SLAĎOVÁNÍ PRACOVNÍHO A OSOBNÍHO ŽIVOTA

Jak už jsem výše zmínila, ženy jsou v české republice primárně odpovědné za péči o domácnost a závislé osoby, proto se oblast slaďování pracovního a osobního života týká zejména jich. Česká republika poskytuje žadatelkám (respektive žadatelům) podporu v rodičovství v rozsahu, který ve své „zkrácené variantě“ dosahuje dvou let, „normální varianta“ dosahuje tří let a „prodloužené čerpání“ čtyř let. Oproti mnoha zemím Evropské unie (například Francie, Velká Británie aj.) se tak jedná o poměrně dlouhé období, v rámci kterého se od pečujícího rodiče očekává odchod ze stávajícího zaměstnání v rozsahu minimálně několika let (Wichterlová, Fialová, 2010). Rodič – v České republice se jedná z 99 % případů o ženy – musí z důvodu péče o dítě (nebo děti) na stanovenou dobu „zmrazit“ svoji kariéru.

Pokud se žena rozhodne pracovat i během trvání rodičovské dovolené, což jí český zákon za splnění určitých podmínek v poměrně volné míře umožňuje, narazí na strukturální překážku v podobě nízké dostupnosti předškolní péče. „Jedním z největších problémů, kterým čelí rodiče malých dětí, je nedostupnost zařízení péče o děti“ (Wichterlová, Fialová, 2010: 54). Poptávka totiž ve velké míře převažuje nabídku. „V případě dětí do tří let věku je totiž v ČR šance na místo pro dítě v jeslích minimální a v úvahu přichází pouze hlídání od prarodičů, pokud bydlí v dosahu nebo nákladné soukromé hlídání, které si může dovolit jen malá skupina rodin. Ženy s dětmi mezi 3. - 6. rokem mají větší šanci na umístění dítěte ve školce, ale pouze v případě, že je služba v daném místě a je finančně dostupná“ (Kalíšková, Mních, 2012: 10).

Míra návratu žen z rodičovské dovolené tedy úzce souvisí s dostupností předškolní péče. Z výzkumů, které realizoval Výzkumný ústav práce a sociálních věcí v letech 2005 a 2006 a jejichž závěry byly využity pro zpracování textu „Zaměstnání a péče o malé děti z perspektivy rodičů a zaměstnavatelů“ ve sborníku Kariéra rodina a rovné příležitosti vyplynulo, že návratnost žen a doba čerpání rodičovské dovolené také souvisí s jejich vzděláním a kvalifikací. České ženy s magisterským či doktorandským vzděláním se na původní místo vrací ještě před uplynutím tří let věku dítěte z více jak 60 %, zatímco ženy se základním vzděláním pouze ve více jak 20 % případů. (Sokačová, 2006: 9)

V České republice odchází muži na rodičovskou dovolenou pouze v 1 % případů, přestože je tato možnost legislativně ustavena již od roku 2001 (Sokačová, 2006: 8). Dělbá rolí na muže-živitele a ženu-pečovatelku vychází zejména

z převažujícího tradičního modelu komplementarity, kdy se žena věnuje primárně péči o rodinu, zatímco muž investuje do rozvoje kariéry. „Přestože se pracující ženy snaží svého partnera do činností týkajících se chodu domácnosti a rodiny zapojit o něco více než ženy nepracující“ vyplynula nízká míra jejich zapojení z výše zmíněného výzkumu Výzkumného ústavu práce a sociálních věcí. Vliv na tento výsledek má nejenom výchova, ale zejména nízký zájem mužů o účast na chodu domácnosti a v péči o děti. Ženy jsou tak pod tlakem výchovy nuceny a kulturně ustavených stereotypů i nadále majoritně vykonávat tzv. druhou směnu. (Sokačová, 2006: 7)

Předpokladem pro udržení schopných žen na kvalifikovaných postech a zajištění kontinuity zachování kvalitních lidských zdrojů je podpora rovnocenného zapojení mužů do rodičovské péče. Pokud se partneři v průběhu rodičovské dovolené prostřídají, „zůstávají oba kratší dobu mimo pracovní trh a snižuje se tak riziko, že budou hůře zaměstnatelní, tj. že nezatíží stát sociálními dávkami, naopak budou přispívat více do daňového systému“ (Bosničová, 2008: 20). Pokud se budou také muži aktivněji zapojovat do péče o děti (případně jiné závislé osoby), nebudou ženské pracovnice spojovány se stereotypem prioritní odpovědnosti za péči o rodinu a její členy, čímž dojde k potenciálnímu snížení diskriminace vůči ženám na trhu práce obecně (Bosničová, 2008). Dokladem o neopodstatněnosti tohoto stereotypu je zjištění, „že absence v souvislosti s čerpáním volna v nemoci jsou daleko vyšší než ty, které jsou způsobené využitím volna na ošetřování člena rodiny (většinou nemocného dítěte)“ (Sokačová, 2006: 12).

Odchod zaměstnance či zaměstnankyně na rodičovskou dovolenou navíc nemusí pro zaměstnavatele znamenat hrozbu definitivní ztráty schopných pracujících, ale naopak může této doby využít pro externí spolupráci a kontinuální vzdělávání. Z výzkumu Gender Studies o. p. s. vyplynulo, že v průběhu čerpání rodičovské dovolené má ženy 63 % žen zájem pracovat (Rovné příležitosti, 2006). Největší motivací byly pro respondentky finanční důvody (73 %) a potřeba nesoustředit se jenom na „život kolem dětí“, ale zabývat se také jinými činnostmi (50 %) (Rovné příležitosti, 2006). Poloviční úvazek by během rodičovské dovolené rádo využilo 43 % žen a 24 % mělo zájem o méně než polovinu úvazku nebo o brigády (Bosničová, 2010: 33).

I po návratu z rodičovské dovolené ale ženy potřebují mít možnost sladit pracovní a osobní povinnosti, a to díky využití flexibilních forem pracovních úvazků.

Česká republika je v rámci Evropské unie specifická svou nízkou nabídkou i využitím těchto pracovních režimů. „Zatímco v průměru je v Evropské unii na zkrácený úvazek zaměstnáno 18 % pracujících obyvatel, v ČR je to pouze 5 % (z toho 2 % mužů a 8 % žen). [...] V Holandsku přesahuje podíl žen zaměstnaných na zkrácený úvazek 70 %, v německy mluvících zemích, Velké Británii a severských zemích se pak pohybuje okolo 40 %“ (Křížková, 2009).

Je vhodné, aby byly flexibilní pracovní úvazky dostupné všem – nejenom ženám či mužům pečujícím o děti či závislé osoby. Důvodem je nejenom nediskriminace bezdětných zaměstnaných, ke které by docházelo pokud by byly flexibilní formy práce nabídnuty pouze zaměstnaným rodičům, ale také odbourávání stigmatizace flexibilních pracovních úvazků, které v největší míře využívají právě rodiče malých dětí. Pokud již nebudou např. zkrácené pracovní úvazky vnímány zaměstnavatelem i zaměstnanci jako méně přínosné a loajální, dojde ke snížení stigmatizace zaměstnaných (zejména žen), které mají o takovéto úvazky zájem.

V části „Nepřímá diskriminace na základě pohlaví“ jsem uvedla příklad, který přesně popisuje situaci, kdy je zkrácená forma úvazku zaměstnavatelem vnímána jako méně hodnotná, což se často promítne i do výše odměňování či nabídky benefitů, vzdělávání a dalších zaměstnaneckých výhod. „Firmy s rigidními pravidly, která nutí [zaměstnané] volit mezi prací a rodinou namísto možnosti harmonického sladování, přicházejí o kvalitní osoby a ztrácejí konkurenční výhodu, která v současnosti nabývá na důležitosti.“ (Bosničová, 2008: 12)

Firmy jako jednu z variant flexibilního pracovního úvazku nabízí nejčastěji zkrácené úvazky, ale mezi zaměstnanými je více preferovaná možnost flexibility z hlediska místa výkonu, která nemá dopad na výši jejich finančního ohodnocení. Oblíbená je tak práce s domova kombinovaná s prací v kanceláři, stlačený pracovní týden nebo konto pracovní doby (viz více k flexibilním pracovním úvazkům v části Oblasti a nástroje prosazování genderové rovnosti v rámci organizace - Sladování pracovního a osobního života) (Bosničová: 2010). Nabídkou a umožněním flexibilních forem pracovních úvazků pomáhá zaměstnavatel pracovníkům i pracovnícím řešit nastalé životní situace a významně tak napomáhá snižování rizika výpovědí a odchodů z firem.

Atraktivní je pro ženy zejména možnost využití pružné pracovní doby kombinované s možností práce z domova. Nabídka ze strany zaměstnavatelů ale není dostačující. Pouze 23 % žen má možnost využít pružnou pracovní dobu a pouze

10 % má možnost kombinovat práci v kanceláři s prací z domova. (Bosničová, 2010: 34)

Vztah mezi mateřstvím, rodičovstvím a výdělečnou aktivitou českých žen spolu úzce souvisí. „To, že rozhodujícím faktorem pracovního zapojení českých žen jsou jejich děti, dokládají výpočty míry zaměstnanosti žen podle věku nejmladšího dítěte v rodině. Míra zaměstnanosti českých žen s dětmi do tří let věku je extrémně nízká na úrovni kolem 20 %. S rostoucím věkem dítěte roste jak míra zaměstnanosti, tak počet odpracovaných hodin. Role dětí je tedy očividná.“ (Kališková, Mních, 2012: 7)⁴

Pokud bude chtít stát zvýšit ekonomickou aktivitu žen pečujících zejména o děti do 3 let věku, lze toho dosáhnout zvýšením nabídky a dostupnosti veřejné předškolní péče a podporou zřizování firemních školek, ale také podporou nabídky flexibilních forem práce, které zajistí ženám pečujícím o děti kontinuální příjem a zaměstnavatelům umožní rozvíjet profesní potenciál této pracovní síly i během rodičovské dovolené. Zvyšování míry zaměstnanosti žen je navíc klíčovou prioritou nejenom Evropské unie, ale i prioritou České republiky, a to za účelem udržení produktivity a konkurenceschopnosti, která díky stárnutí populace klesá.

⁴ Studie „Česky: nevyužitý potenciál země“ vyčíslila finanční ztráty, ke kterým dochází v důsledku nízké zaměstnanosti žen s malými dětmi: „Zde uvádíme náš hrubý odhad propadu v zaměstnanosti českých žen v důsledku zakládání rodiny. Propad v míře zaměstnanosti se týká českých žen mezi 27. a 33. rokem života (pro rok 2007), kde míra zaměstnanosti klesá z 66 % až k 55 %. Pokud by k tomuto poklesu míry zaměstnanosti nedocházelo (ženy mezi 27 a 33 lety by měly stejnou míru zaměstnanosti jako ženy 26leté a 34leté, tedy přibližně 66 %) a pokud by všechny „dodatečně“ pracující ženy pracovaly ročně tolik hodin jako jiné pracující ženy v dané věkové kategorii, zvýšil by se počet odpracovaných hodin ročně v ČR o více než 61 milionů. To odpovídá asi 7,63 milionům (osmihodinových) pracovních dnů. Dále předpokládáme, že by byl počet odpracovaných hodin v roce 2010 o tento objem hodin vyšší, a že by navíc odvedená práce byla obdobně produktivní za hrubou mzdu žen (která v roce 2010 dosahovala 22 666 Kč měsíčně). Za těchto předpokladů představuje ušlý příjem státního rozpočtu v objemu 1.6 mld. Kč na dani z příjmu a 3.6 mld. Kč na pojistném na sociální a zdravotní pojištění ročně.“ (Plné znění studie dostupné z: http://idea.cerge-ei.cz/documents/kratka_studie_2012_03.pdf, cit. 20. 8. 2012.)

2. 2. ŘEŠENÍ GENDEROVÉ NEROVNOSTI NA ÚROVNI STÁTU

2. 2. 1. INSTITUCIONÁLNÍ PROSAZOVÁNÍ ROVNÝCH PŘÍLEŽITOSTÍ ŽEN A MUŽŮ

V této podkapitole představím základní české orgány a jejich funkci a cíle v oblasti prosazování rovnosti žen a mužů. Vstupem do Evropské unie v roce 2004 se Česká republika zavázala naplňovat cíle a politiky společenství a je v důsledku členství v unii mimo jiné povinována implementovat, monitorovat a garantovat prosazování politik rovných příležitostí žen a mužů. Přesto se priority a cíle Evropské unie a České republiky v oblasti dosahování genderové rovnosti na různých úrovních liší a vychází z odlišné historické potřeby a vývoje.⁵

2. 2. 1. 1. RADA VLÁDY PRO ROVNÉ PŘÍLEŽITOSTI ŽEN A MUŽŮ

Zásadním stálým poradním orgánem pro institucionální a komplexní prosazování genderové rovnosti v České republice je Rada vlády pro rovné příležitosti žen a mužů (dále Rada). Rada každoročně vytváří strategické akční plány dosahování genderové rovnosti (tzv. Priority a postupy vlády při prosazování rovných příležitostí pro ženy a muže), jejichž potřeba vychází z identifikace a analýzy aktuálních problémů odpovídajících agendě různých resortů (tzv. Zpráva o rovnosti žen a mužů v České republice).

Rada byla zřízena v roce 2001 usnesením vlády a funkční období jejich zvolených členů a členek je čtyřleté a kryje se s funkčním obdobím vlády. Počet opakovaných jmenování do funkce není omezen. Rada vykonává svou činnost až do jmenování nové Rady. Zasedání Rady se koná nejméně třikrát ročně, a nad rámec tohoto minima podle aktuální potřeby. Rada nemá pravomoc prošetřovat stížnosti občanek a občanů týkající se porušování zásad rovnosti žen a mužů. „Členové Rady nemají nárok na odměnu za výkon funkce, neboť se jedná o čestnou funkci.“ (Statut rady vlády, 2008)

Je pravidlem, že předsedou Rady je ministr, do jehož gesce daná problematika spadá. Prvním předsedou byl jmenován místopředseda vlády a ministr práce

⁵ V příloze č. 2 se věnuji komparaci prioritních oblastí stanovených Českou republikou a Evropskou unií. Jedním ze základních společných cílů je zvýšení zaměstnanosti žen, kterého nebude možné dosáhnout bez součinnosti soukromého sektoru.

a sociálních věcí Vladimír Špidla. V roce 2002 ho ve funkci vystřídala poslankyně Jana Wolfová, která byla ještě týž rok nahrazena Annou Čurdovou (Pavlík, 2006). Později funkci zastávala ministryně pro lidská práva a menšiny Džamila Stehlíková a následně Michael Kocáb. Jeho ministerský post byl však v březnu 2010 zrušen. V následujících měsících se dokonce vedly debaty o zachování či zrušení Rady. V listopadu 2011 byl vládou jmenován její aktuální předseda - ministr práce a sociálních věcí Jaromír Drábek.

Dále se Rada sestává z místopředsedy či místopředsedkyně⁶, které jmenuje a odvolává vláda. Další členy Rady jmenuje a odvolává předseda či předsedkyně Rady, a to na základě návrhů příslušných ministrů či ministryň: dva náměstci či náměstkyně Ministerstva práce a sociálních věcí⁷, dále v zastoupení po jednom náměstci či náměstkyně ministrů nebo ministryň vnitra; spravedlnosti; školství, mládeže a tělovýchovy; zahraničních věcí; financí; zdravotnictví; obrany; pro místní rozvoj; zemědělství. Dále tvoří členskou základnu Rady jmenovanou jeho předsedou či předsedkyní zmocněnec či zmocněnkyně vlády pro lidská práva, předseda či předsedkyně Českého statistického úřadu nebo jeho místopředsedající, zástupce či zástupkyně delegace zaměstnavatelů v Radě hospodářské a sociální dohody České republiky, zástupce či zástupkyně delegace odborů v Radě hospodářské a sociální dohody České republiky, devět zástupců či zástupkyň veřejnosti z nestátních neziskových organizací činných v oblasti rovných příležitostí pro ženy a muže, čtyři odborníci či odbornice činní v oblasti rovných příležitostí pro ženy a muže. (Statut rady vlády, 2008)

Zásadními a konkrétními úkoly Rady jsou:

- Vytváření koncepčních strategií vlády pro oblast prosazování rovných příležitostí žen a mužů (dále RPŽM), a to na základě definovaného okruhu priorit.
- Koordinace resortních koncepcí v oblasti RPŽM.
- Hodnocení efektivity dosahování RPŽM za pomoci zvolených kroků.

⁶ Místopředsedou nebo místopředsedkyní je zpravidla ministr nebo náměstek ministra práce a sociálních věcí. Pokud je to odůvodněno rozsahem činnosti Rady, může předseda Rady navrhnout vládě jmenování dalších místopředsedů Rady. Dalším místopředsedou Rady je zpravidla předseda některého výboru Rady. (Rada vlády ČR, 2008)

⁷ „V případě, že místopředsedou Rady je podle předchozího ustanovení náměstek ministra práce a sociálních věcí, je členem Rady podle tohoto ustanovení pouze jeden náměstek.“ (Rada vlády ČR, 2008)

- Každoroční vyhodnocení aktivit jednotlivých resortů za období předchozího roku v oblasti dosahování RPŽM a na základě této zprávy vypracování prioritních cílů na rok následující.
- Zřizování potřebných pracovních výborů a pracovních skupin, které napomůžou Radě v prosazování zvolených strategií, či dále zanalyzují problematickou oblast. (Statut rady vlády, 2008)

2. 2. 1. 2. REFERÁT ROVNÝCH PŘÍLEŽITOSTÍ ŽEN A MUŽŮ (PŮV. ODDĚLENÍ ROVNOSTI ŽEN A MUŽŮ)

Oddělení rovnosti žen a mužů (dále Oddělení rovnosti) bylo založeno v roce 1998 v rámci odboru pro evropskou integraci a mezinárodní vztahy na Ministerstvu práce a sociálních věcí (dále MPSV). „MPSV [...] bylo automaticky zvoleno jako vhodný zastřešující resort v souladu s předsudkem, že otázka rovnosti mužů a žen se týká především sociálních věcí, dětí a rodiny“ (Stanislava Horská citována In Pavlík, 2006). První vedoucí Oddělení rovnosti byla Stanislava Horská, která byla až do června téhož roku také jedinou jeho zaměstnankyní. V červnu se tým rozrostl o další dvě pracovnice (Pavlík, 2006). Oddělení rovnosti se problematikou rovných příležitostí žen a mužů zabývalo do roku 2008 a současně také od roku 2001 plnilo po odborné, organizační a administrativní stránce funkci sekretariátu Rady (Aktuality, 2012).

V roce 2008 bylo Oddělení rovnosti přesunuto na Úřad vlády České republiky pod sekci pro lidská práva a menšiny, aby bylo v listopadu 2011 opět přesunuto společně se jmenováním nového předsedy Rady zpět pod gesci Ministerstva práce a sociálních věcí. Oddělení získalo nové označení Referát rovných příležitostí žen a mužů (dále Referát) vedený v rámci sekce náměstka ministra pro sociální začleňování a rovné příležitosti. Z původních čtyř zaměstnaných zůstali na Referátu pouze dva lidé. (Referát rovných příležitostí, s. d.)

Klíčovými úkoly a činnostmi Referátu jsou:

- Vypracovávání celostátní strategie a akčních plánů národní politiky RPŽM a rovného zacházení žen a mužů a koordinace prosazování těchto politik.
- Spoluúčast na přípravě návrhů právních předpisů s celostátní působností v oblasti RPŽM a posuzování a připomínkování jiných připravovaných právních předpisů z tohoto hlediska.

- Zajištění funkce sekretariátu Rady vlády pro rovné příležitosti žen a mužů a jejich výborů a pracovních skupin.
- Odborné zpracování doporučení Rady vlády pro rovné příležitosti žen a mužů.
- Zpracovávání programů v oblasti RPŽM financované ze státního rozpočtu.
- Zajištění a monitoring plnění mezinárodních závazků České republiky týkající se RPŽM.⁸
- Spolupráce s odborem EU a mezinárodní spolupráce při vytváření strategií a konkrétních programů, které mají napomoci praktické implementaci RPŽM a zastupování ministerstva v pracovních orgánech Evropské unie.⁹
- Spolupráce s nevládními neziskovými organizacemi působícími v oblasti RPŽM.
- Koordinace činnosti dalších útvarů ministerstva při realizaci horizontálních úkolů v oblasti RPŽM.
- Podílení se na zvyšování právního povědomí ve společnosti o otázkách prosazování RPŽM.

(Referát rovných příležitostí, s. d.)

2. 2. 1. 3. GENDER FOCAL POINTS

Za účelem zvýšení spolupráce Vlády ČR a ministerstev byly na všech ministerstvech zřízeny na začátku roku 2002 pracovní skupiny pro rovné příležitosti, jejichž součástí by byli mimo náměstka či náměstkyně, kteří jsou členy Rady, i tzv. kontaktní pracovníci ministerstev, neboli Gender Focal Points (dále GFP). GFP mají statut stálých hostů Rady vlády pro rovné příležitosti, věnují se naplňování a evaluaci Priorit a postupů resortu při prosazování rovných příležitostí pro ženy a muže a mají odpovědnost za „koordinaci resortní agendy genderové rovnosti, resp. uplatňováním genderového mainstreamingu v každém resortu“ (Vývoj rovných příležitostí, S. d.).

Samotná činnost GFP na ministerstvech je ale značně omezená. GFP nemohou vymáhat dodržování zásad genderové rovnosti a jejich funkce tedy není kontrolní, ale čistě poradní. Kontaktní pracovník nebo pracovnice zaměstnaná

⁸ Konkrétně se jedná o závazky vyplývající ze směrnic EU, úmluv OSN, OECD, Rady Evropy a Mezinárodní organizace práce. (Referát rovných příležitostí, s. d.)

⁹ Konkrétně se jedná o „zastupování ministerstva v pracovních orgánech pro otázky rovnosti žen a mužů v rámci Evropské komise, v orgánech Evropského institutu pro rovnost žen a mužů a v pracovních orgánech Rady EU při projednávání legislativních a nelegislativních návrhů v oblasti rovných příležitostí pro ženy a muže; řídí pracovní podskupinu pro záležitosti rovných příležitostí žen a mužů v rámci Resortní koordinační skupiny ministerstva pro záležitosti EU“. (Referát rovných příležitostí, s. d.)

na daném ministerstvu a odpovědná za expertízu v oblasti prosazování rovných příležitostí je navíc zaměstnána pouze na poloviční úvazek a její kapacita připomínkovat veškeré aktivity resortu je tak značně limitovaná. (Pavlík, 2006)

2. 2. 1. 4. ZHODNOCENÍ INSTITUCIONÁLNÍHO ZABEZPEČENÍ PROSAZOVÁNÍ GENDEROVÉ ROVNOSTI

Úspěšné prosazování rovnosti žen a mužů závisí na dvou aspektech, za prvé na fungujících, dostačujících a flexibilně reagujících institucionálních strukturách, které budou schopny zajistit základní a nezpochybnitelné zásady genderové rovnosti na celospolečenské úrovni a tyto budou garantovat nezávisle na individuálním posouzení jedinců či skupin. Takovouto úlohu mají hrát všechny výše vyjmenované instituce či posty zastávané fyzickými osobami. Přesto jak bylo zmíněno, mnoho z těchto orgánů nemá dostačující finanční či personální zázemí nebo nedisponuje dostatečnými pravomocemi, které by zajistily větší míru prosazení a dopadu navrhovaných řešení. Přitom právě formálně-legální zajištění zabezpečení rovnosti žen a mužů je předpokladem pro odstranění genderových nerovností ve společnosti. „Bez institucionální struktury, která efektivně zajišťuje nezbytné koncepční, výkonné a kontrolní funkce, jsou sebelepší právní normy a úmysly málo účinné. Agendu genderové rovnosti není možné prosazovat v nepřítomnosti odpovídajícího institucionálního zabezpečení a bez vysoce motivovaných lidí, kteří se orientují v dané problematice a mají k dispozici náležitý zdroj a pravomoci“ (Pavlík, 2006: 131).

Tento základní požadavek však nespĺňuje například zmiňovaný Referát rovných příležitostí žen a mužů, kde jsou na veškerou agendu a strategické plánování zaměstnání dva lidé, nebo posty Gender Focal Points na jednotlivých ministerstvech, kde mají zodpovědnost za koordinační činnost pracovnice a pracovníci alespoň z poloviny svého pracovního úvazku, což je úvazkové minimum. Tyto osoby taktéž často nemají relevantní vzdělání a jejich pozice se pojí s nižší administrativně-personální činností (Pavlík, 2006). Ve spolupráci s ministerským náměstkem či náměstkyní, kteří byli zvoleni do Rady vlády pro rovné příležitosti žen a mužů, mají za úkol dohlížet na horizontální uplatňování genderového mainstreamingu v rámci svého resortu, což je ale v daném personálním rozsahu naprosto nedostačující. Rada vlády pro rovné příležitosti žen a mužů plní funkci vládního poradního orgánu, ale nemá kontrolní pravomoci. Nemůže tedy od vlády direktivně vyžadovat žádná

konkrétní opatření či strategické cíle, jejichž nedosažení by bylo pro jednotlivá ministerstva závazné, nebo dokonce sankcionované. V rámci svých pravomocí se tedy musí omezit pouze na vydávání doporučení a návrhů. Paradoxně však navíc „zápisy z Rady odhalují, že řada z nich [náměstkové a náměstkyně zastoupení v Radě] nerozumí základním principům genderové diskriminace a mechanismům reprodukce genderových nerovností“ (Pavlík, 2006: 136). To výstupy činnosti Rady dále devaluje. Samotné resorty navíc mají možnost ovlivnit konečné znění závěrečné Zprávy o rovnosti žen a mužů v České republice, která slouží jako monitorovací dokument dosažení navržených cílů a opatření za uplynulý rok. Objektivita a kritické zhodnocení tak může ve výsledném dokumentu pozbýt svého původní rozsahu i intenzity.

Institucionální zabezpečení prosazování a zajišťování politik rovných příležitostí žen a mužů je v současnosti etablováno (alespoň ve zmíněném rozsahu) na „vládní a ministerské úrovni, není však zajištěno [...] na úrovni krajů, měst a obcí. [...] Na této úrovni se rovnost žen a mužů prosazuje pouze tehdy, pokud to samosprávný celek sám chce. Ministerstvo vnitra je jediným orgánem státní moci, který se úrovni měst a obcí zabývá prostřednictvím soutěže Úřad roku Půl na půl – respekt k rovným příležitostem¹⁰“ (Ferrarová, s. d.: 2). Jak potvrzuje text Petr Pavlíka v jeho příspěvku ve sborníku Mnohohlasem: „Jednotlivé orgány nejsou vybaveny odpovídajícími kompetencemi ani dostatečnými finančními a lidskými zdroji. Struktura je poddimenzována na centrální a resortní úrovni a zcela chybí na úrovni krajské a obecní“ (Pavlík, 2006: 139).

¹⁰ Ocenění, které uděluje o.p.s. Gender Studies, Úřad roku „Půl na půl“ - respekt k rovným příležitostem hodnotí zejména opatření, která podporují sladování pracovního a osobního života zaměstnanců a zaměstnankyň úřadu a obyvatel, které v daném samosprávném celku žijí. (Jachanová Doležalová, 2008)

2. 2. 2. LEGISLATIVNÍ PROSAZOVÁNÍ ROVNÝCH PŘÍLEŽITOSTÍ ŽEN A MUŽŮ

Do doby vstupu České republiky do Evropské unie bylo právní zabezpečení rovných příležitostí pro ženy a muže na národní úrovni pojato velmi nepřesně a vágně. Požadavek nediskriminace z hlediska pohlaví sice již byl součástí Listiny základních práv a svobod, ale jeho vymahatelnost víceméně spoléhala na užití dalších právních předpisů, které ale do roku 2009 neexistovaly a oběti diskriminace tak musely hledat obhajobu jinde, například v ustanoveních Zákoníku práce. „Je třeba uznat fakt, že bez určitého tlaku z Evropské unie by antidiskriminační legislativě v České republice nebyla věnována taková pozornost.“ (Štěpánová, Čížinský, 2007: 23)

2. 2. 2. 1. ANTIDISKRIMINAČNÍ ZÁKON

Z historické perspektivy se Česká republika nachází v oblasti podpory rovných příležitostí žen a mužů a zavádění antidiskriminační legislativy v odlišné situaci, než většina ostatních členských států Evropské unie. Přestože je zákaz diskriminace již obsažen v Listině základních práv a svobod, je tento zákaz „do jisté míry proklamativní a předjímá své další legislativní zpracování“ (Štěpánová, Čížinský, 2007: 10). Navíc je závaznost české Ústavy orientována primárně na vztah mezi státem a občany a neošetřuje např. vztahy soukromoprávní (Štěpánová, Čížinský, 2007). Opatření týkající se rovných příležitostí také byla součástí Zákona o zaměstnanosti nebo Zákoníku práce, ale míra jejich uplatnění nebyla dostatečná. Tento prostor mělo vyplnit přijetí antidiskriminační legislativy – Zákona č. 198/2009 o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (dále Antidiskriminační zákon). Přijetím tohoto zákona byla Česká republika obligována již vstupem do Evropské unie v roce 2004, přesto trvalo ještě dalších pět let, než vešel Antidiskriminační zákon v platnost ve svém stávajícím znění.

Antidiskriminační zákon byl přijat v červnu 2009 jako střežový zákon, kdy již nebude potřeba „při implementaci antidiskriminačních směrnic či rozsudků Evropského soudního dvora [...] novelizovat množství právních předpisů“ (Skálová, 2010: 21). Antidiskriminační zákon zakázal diskriminaci z důvodu: rasy, etnického původu či národnosti, pohlaví, sexuální orientace, věku, zdravotního postižení, náboženského vyznání, víry či světonázoru (Skálová, 2010). Dále rozvádí „ustanovení obsažená v Listině základních práv a svobod, definuje pojmy spojené

s rovností a zákazem diskriminace, stanovuje, jaké rozdílné zacházení není diskriminací, a především dává obětem diskriminačního jednání konkrétní právní nástroje“ (Štěpánová, Čížinský, 2007: 10). Důležitým aspektem v boji proti diskriminaci je dále rozdělení důkazní povinnosti, kdy musí diskriminovaný dokázat, že došlo k jeho nebo jejímu znevýhodnění a žalovaný pak musí na jeho obhajobu doložit prokazatelně nediskriminující důvod takového jednání (Zákon 198/2009).

S ohledem na téma této práce je tak pro zaměstnavatele velmi důležité, nebo dokonce nezbytné, evidovat všechny firemní procesy a snažit se o maximalizaci jejich transparentnosti a samozřejmě korektnosti. V případě, že by byl zaměstnavatel obviněn z diskriminačního jednání, může mu například evidence a předcházení situacím umožňujícím chybovat lidského faktoru dokonce zachránit pověst a tím i podnikání. Oběť diskriminace se totiž bude moci domáhat „upuštění od diskriminace, odstranění následků diskriminačního zásahu, přiměřeného zadostiučinění a případně náhrady nemajetkové újmy v penězích“ (Skálová 2010: 24). Pokud k diskriminaci dojde před vznikem pracovního poměru, může se diskriminovaná osoba obrátit mimo úřad Veřejného ochránce práv (viz dále) na Úřad práce. Pokud dojde k diskriminaci v zaměstnání, tedy v průběhu již trvajících pracovního poměru, může situaci řešit Oblastní inspektorát práce.

2. 2. 2. 2. VEŘEJNÝ OCHRÁNCE PRÁV

Přijetím Antidiskriminačního zákona se stal Veřejný ochránce práv (neboli ombudsman) národním tělesem pro rovné zacházení a ochranu před diskriminací (tzv. Equality Body). Úřadu veřejného ochránce práv, který do té doby zodpovídal za stížnosti na úřady a ochranu osob omezených na svobodě, tak přibyla i problematika diskriminace. Od roku 2011 má úřad odpovědnost i za sledování vyhoštění cizinců. V oblasti anti-diskriminace je úkolem ombudsmana poskytovat metodickou pomoc a poradenství fyzickým osobám, které se mohly ocitnout v pozici diskriminovaných z diskriminačních důvodů obsažených v Antidiskriminačním zákoně. Dále má ombudsman za úkol provádět výzkumy a studie, související s problematikou diskriminace a nerovného zacházení a zároveň má nabízet vzdělávání pro neziskové organizace, státní zaměstnance a zaměstnavatele. Od září roku 2010 je ve funkci jmenován JUDr. Pavel Varvařovský. Právní odbor úřadu sestává ze sedmi oddělení, z nichž jedno je oddělením rovného zacházení. (Veřejný ochránce práv, s. d.)

2. 3. ŘEŠENÍ GENDEROVÉ NEROVNOSTI NA ÚROVNI ORGANIZACÍ A PODNIKŮ

Základní charakteristickou pracovního trhu je existující nerovnost mezi pracovními podmínkami a příležitostmi žen a mužů právě s ohledem na jejich pohlaví. Přetrvávající mýtus o „přirozené dělbě práce“ slouží i dnes jako argument pro preferenci jednoho pohlaví nad druhým. Vzhledem ke stereotypním předsudkům o schopnostech a vlohách žen a mužů, které jakoby jim byly vlastní pouze na základě biologického pohlaví, utvrzuje se společnost v přesvědčení, že ženám a mužům jsou určité profese a povolání přirozené. Ženy jsou tak častěji zaměstnávány v servisních a pečovatelských pozicích, tedy takových, které mohou být považovány za určité prodloužení jejich domácích povinností a práce. Takovéto pozice jsou však specifické nízkou mírou prestiže, která se odráží ve výši průměrných platů té které profese. Naopak za typicky mužské profese jsou považovány takové, které se pojí s rozhodovacími pravomocemi a předpokládají maximální časové nasazení (Křížková, Pavlica, 2004).

Socializační mechanismy již od dětství směřují dívky a chlapce k volbě povolání, které jakoby reflektovalo „přirozenost“ jejich pohlaví, jejíž chápání je ale kulturně podmíněné a v čase a prostoru proměnné. Enkulturační a socializační toho, co to znamená být „správným“ mužem a ženou je dále posíleno představou o komplementaritě pohlaví, která má potvrdit přirozenost osobních preferencí a volby. Pokud jsou tedy dívky od dětství vychovávány a směřovány k naplnění jejich životních cílů skrze realizaci v domácnosti a péči o druhé (např. hra s panenkami), zatímco chlapci jsou vedeni k soutěživosti a potřebě prosazení se mimo domov (např. ve sportech), jeví se rozdělení soukromé sféry na ženskou a veřejné sféry na mužskou jako přirozené definování prostoru na základě preferencí, které jsou jedincům vlastní a přirozené. Skryto ale zůstává, že jsou výsledkem socializace.

Dělení společenského života na to, co se děje za a přede dveřmi našich domovů je však vysoce výhodná pouze pro tu část společnosti, která ze stávajícího rozdělení moci profituje, v tomto případě pro muže. Pokud bychom trvali na potřebě zachování komplementarity (tj. vzájemného doplňování se za účelem vytvoření ideálního celku) můžeme stejně dobře rozdělit péči o domácnost mezi ženu a muže komplementárně, ale rovnou měrou. V České republice jsou ale stále za péči o rodinu a její členy primárně odpovědné ženy, přestože mnoho z nich pracuje na plný úvazek. (Sokačová, 2006)

Nerovnost je zakořeněna už v samé organizaci každodennosti jedinců, která se z velké míry odvíjí od příslušnosti k jednomu či druhému pohlaví. Ženy proto musí v mnohem větší míře čelit předsudkům ze strany zaměstnavatelů, kteří se u mladých žen obávají odchodu ze zaměstnání na mateřskou, respektive rodičovskou dovolenou, u žen s malými dětmi obávají vyšší míry absence z důvodu péče o ně a u žen ve středním věku očekávají zájem o zkrácení pracovního úvazku věku kvůli péči o děti nebo jiné závislé osoby (Sokačová, 2006). Je tedy nutné zvážit opodstatnění tzv. přirozené dělby práce a hledat cesty, které zaběhnuté stereotypy a praktiky, které dlouhodobě ženy znevýhodňují, překonávat.

Schopnost flexibilně reagovat na nabídku pracovního trhu a na potřeby pracujících, jejichž kvalita a stabilita je základem úspěšného podnikání, může být rozhodujícím faktorem v budoucím vývoji soukromých podniků. Budu se proto v následující kapitole věnovat konkrétním nástrojům prosazování genderové rovnosti, které pomáhají zaměstnavatelům:

- a) reagovat na stávající nevyhovující situaci ve vztahu zaměstnavatel – zaměstnanec, zaměstnanec – zaměstnanec či zaměstnavatel – klíčoví aktéři (např. akcionáři, zákazníci, dodavatelé, odborná a široká veřejnost ad.),
- b) vytvářet strategii a plánování udržitelného rozvoje firemního lidského kapitálu,
- c) preventivně předcházet krizovým situacím, které mohou mít potenciálně negativní dopad na pracovní výkon zaměstnaných,
- d) splňovat alespoň právní minimum s ohledem na existující legislativní nařízení, která ukládají zaměstnavatelům zákonnou povinnost vytvářet pracovní podmínky respektující zásady genderové rovnosti.

Zaměstnavatelé mohou realizovat konkrétní opatření pro prosazování genderové rovnosti komplexně s ohledem na dlouhodobou udržitelnost. Jedině tak budou schopni nejen naplnit požadavky české a evropské legislativy, ale zároveň flexibilně reagovat na nově se vyvíjející podmínky. Jak již bylo výše zmíněno, *pro zaměstnavatele je hlavní přidanou hodnotou strategické práce s lidskými zdroji z perspektivy naplňování rovných příležitostí žen a mužů získání vyšší konkurenceschopnosti a výkonnosti skrze vytváření heterogenních týmů a zvyšování zaměstnanecké motivace a loajality (Křížková, Pavlica, 2004). Dosahování rovných podmínek a příležitostí pro ženy a muže na pracovišti neznamena pro zaměstnavatele pouze nutné naplnění legislativních předpisů, ale zejména cestu, která dlouhodobě udržet a navýšit efektivitu a produktivitu vlastního podnikání.*

Přesto se mnohé české společnosti prozatím k politice prosazování genderové rovnosti nepřiklonily. Aby se organizace k tomuto kroku rozhodla, musí mít maximální podporu vedení a poté implementovat vybrané nástroje formální a neformální cestou. Z výzkumu, který pro Gender Studies v roce 2006 provedla společnost SC&C ale vyplynulo, že problematika prosazování rovných příležitostí žen a mužů nejenom, že není na předních místech strategické firemní politiky vybraných českých firem, ale její zahrnutí do plánování rozvoje lidských zdrojů se u těchto firem setkalo spíše s nezájmem až odporem.

„Omezené vnímání problematiky rovných příležitostí, resp. rozšířená neznalost toho, kde je potřeba vyrovnávat příležitosti mužů a žen, vytváří ve firmách bariéru ve vztahu k této problematice. Často si o uplatňování rovných příležitostí myslí, že to je něco „navíc“, co se nemusí. [...] Ve výzkumu se potvrdilo, že v českých firmách se standardně problematikou žen systematicky nikdo nezabývá. Majitelé / majitelky firem ani personalisté / personalistky nemají potřebu být v této oblasti školeni.“ (Bosničová, 2008: 20)

Existenci nerovností na pracovišti z hlediska pohlaví pracujících ale potvrdil kvantitativní výzkum realizovaný pro Gender Studies společností Ipsos Tambor v roce 2008. Zjištěním bylo, že: „Zhruba pětina zaměstnanců (21 %) se domnívá, že v jejich firmě nepanují rovné podmínky mezi ženami a muži v souvislosti s platy, odměnami, možnostmi postupu, atd. Ostatní uvedli, že rovnost mezi muži a ženami ve firmě spíše existuje (36 %) nebo rozhodně existuje (41 %)“ (Rovné příležitosti: Kvantitativní výzkum, 2008: 4). Navíc okolnost, že ženy a muži jsou často v rámci organizace nerovnoměrně zastoupeni na vertikální i horizontální úrovni neumožňuje zaměstnavatelům naplno využívat potenciál smíšených týmů. Je proto v zájmu samotných zaměstnavatelů minimálně přezkoumat situaci ve vlastní společnosti, analyzovat případné kritické oblasti a na základě této analýzy implementovat vybraná opatření. Nejenom, že tak firmy v některých oblastech naplní určité právní minimum, které jim zákon ukládá (například požadavek dodržení rovného přístupu k zaměstnání, který ukládá Zákon o zaměstnanosti), ale budou také v důsledku z inovativních opatření profitovat. Konkrétním opatřením v oblasti prosazování genderové rovnosti, které mohou firmy při práci s lidskými zdroji využívat, se věnuji v následující kapitole Oblasti a nástroje prosazování genderové rovnosti v rámci organizace.

2. 4. OBLASTI A NÁSTROJE PROSAZOVÁNÍ GENDEROVÉ ROVNOSTI V RÁMCI ORGANIZACE

Interakci firmy se zaměstnanci či potenciálními zaměstnanci lze rozdělit na několik fází – na fázi před nástupem do zaměstnání, na fázi trvání pracovního poměru, případně na období čerpání mateřské či rodičovské dovolené, kdy má ale zaměstnankyně či zaměstnanec nezadatelné právo návratu na původní pracovní místo a na fázi rozvázání pracovního poměru. Zaměstnavatel má k dispozici mnoho nástrojů a cest, kterak ovlivnit jejich průběh a formovat tak nejenom stávající, ale i budoucí podobu vztahu. Zaměstnavatel by měl proto dbát, aby se zaměstnanci, kteří jsou bezpochyby pro úspěšné podnikání klíčoví, cítili v rámci organizaci motivováni a sami se snažili svou prací přispět k jejímu rozvoji. Vliv na obchodní výsledky společnosti mají ale mimo zaměstnance také další klíčoví aktéři. Způsob externí a interní firemní komunikace, firemní kultura, ne/existence etického kodexu, míra zapojení organizace v rámci komunity a další oblasti, které lze označit jako horizontální témata, jsou proto při prosazování genderové rovnosti neméně důležitá.

Proto, aby bylo možné vůbec analyzovat situaci a následně měřit případné změny, potřebuje mít organizace k dispozici statistiky, na základě kterých bude moci monitorovat aktivity týkající se zaměstnaných mužů a žen. Podnik by měl proto všechny úkony týkající se práce s lidskými zdroji monitorovat mimo jiné z hlediska pohlaví. Genderové statistiky mohou zaměstnavateli velmi pomoci při strategickém plánování rozvoje a monitoringu oblastí jako nábor a propouštění zaměstnaných, vzdělávání, rozvoj a povyšování, odměňování a využití zaměstnaneckých výhod ad. „Genderová statistika znamená, že by všechny statistiky týkající se měly zahrnovat kategorii pohlaví, že veškeré parametry a další charakteristiky by měly být analyzovány a prezentovány tak, že pohlaví bude uváděno jako primární a obecná kategorie členění a že by všechny statistiky měly zohledňovat genderové záležitosti, které jsou v bezprostředním zájmu společnosti“ (Äsklof, Hedman, Strandberg, 2003: 9).

Komplexním přístupem k analýze interní situace z hlediska ne/dodržování zásad rovných příležitostí žen a mužů je provedení tzv. genderového auditu. „Genderový audit je druh tzv. sociálního auditu, který posuzuje fungování organizace s důrazem na sociálně-psychologické jevy a je zaměřen především na řízení lidí (řízení lidských zdrojů). Na základě auditu je možné identifikovat diskriminační

chování z důvodu pohlaví a to vědomé nebo nevědomé, je možné zjistit aktuální atmosféru v organizaci nebo napomoci rozvoji lidských zdrojů. [...] Genderový audit by měl být více chápán jako poradenství v oblasti rozvoje lidských zdrojů než jako kontrola“ (Chudáčková,, Suchochlebová Ryntová, 2008: 8). Genderový audit je nástrojem vhodným k reflexi nastavených politik a procesů, k jejichž ověření funkčnosti v praxi dojde nejenom na základě studia jejich uplatňování shora, ale zejména studiem jejich využití a pochopení zdola. Genderový audit pro lze využít jako „důkladnou analýzu personálních politik společnosti (kromě toho se zaměřuje také na marketing, komunikaci ve firmě, společenskou odpovědnost apod.) a na jejich dopady na různé zaměstnanecké skupiny“ (Bosničová, 2010: 12).

Genderový audit lze rozdělit na tzv. participativní genderový audit, který je exekuván samotnými zaměstnanci organizace ve spolupráci s externími odborníky a odbornicemi a na tzv. externí genderový audit, který probíhá za součinnosti auditované firmy, primárně však pod vedením externích odborníků a odbornic. Externí tým je vzdělaný nejenom v praktickém prosazování rovných příležitostí na pracovišti, ale i v sociálně-kulturním kontextu utváření nerovností mezi muži a ženami obecně. Zvolit metodu firemní sebereflexe pomocí genderového auditu je ale vhodné pouze za předpokladu, že existuje ze strany zaměstnavatele vysoká podpora pro zavádění politik genderové rovnosti.

Dalším ze způsobů, kterak může firma získat hodnotnou reflexi své činnosti a zároveň medializovat realizované aktivity v oblasti prosazování genderové rovnosti, mohou být například aktivity typu účasti v soutěži Firma roku: Rovné příležitosti, kterou každoročně pořádá obecně prospěšná společnost Gender Studies.

Pro detailní rozbor oblastí a konkrétních opatření aplikovatelných v rámci prosazování rovných příležitostí žen a mužů jsem rozdělila sféru řízení lidských zdrojů z perspektivy genderové rovnosti do čtyř oblastí:

1. nábor a oslovování potenciálních zaměstnanců a zaměstnankyň
2. management lidských zdrojů v průběhu trvání pracovního poměru a v průběhu trvání mateřské, respektive rodičovské dovolené
3. ukončení pracovního poměru
4. horizontální témata

Výše zmíněné oblasti interakce zaměstnavatele se zaměstnanými (případně potenciálními či minulými zaměstnanými) jsem dále rozdělila do podoblastí, které je možno z hlediska managementu měřit, monitorovat a strategicky řídit. Vzhledem k druhé výzkumné části diplomové práce, ve které se zaměřuji na analýzu a způsob prosazování genderové rovnosti ve společnosti RWE, jsem se rozhodla udělat tento přehled co nejkomplexnější a vůči němu poté porovnat způsoby a dosah opatření využívaných v rámci studované organizace. Podklady k vytvoření tohoto přehledu jsem čerpala zejména z publikací Gender Studies o. p. s („Rovné příležitosti do firem: třetí, čtvrté, páté speciální vydání“ a „Kariéra, rodina a rovné příležitosti“), z podkladů občanského sdružení Otevřená společnost („Metodika genderového auditu firem“ a „Studijní materiály pro genderové auditory a auditorky“ a z publikace „Promoting gender equality in the workplace“ a z evaluačního nástroje míry prosazování rovných příležitostí z hlediska pohlaví - Testu rovných příležitostí pro muže a ženy ve firmě dostupného na <http://www.osops.cz/proequality/test/>).

2. 4. 1. HORIZONTALNÍ TÉMATA

Horizontálními tématy míním témata, která jsou určitým způsobem průřezová a jejich zohlednění a uplatnění by se mělo stát součástí politik prosazování genderové rovnosti ve všech dále uvedených oblastech. Původně jsem chtěla jejich výčet umístit až na závěr této kapitoly, ale kvůli jejich potenciálně zásadnímu charakteru jsem se rozhodla naopak. Bez existence níže uvedených témat by prosazování rovnosti žen a mužů na organizační úrovni pozbylo na zásadnosti a zařadilo by se na úroveň prosazování jiných, aktuálně diskutovaných nebo dokonce populárních forem řízení lidských zdrojů.

2. 4. 1. 1. ŠKOLENÍ NA TÉMA GENDEROVÉ ROVNOSTI

Základním předpokladem úspěšného prosazování rovnosti žen a mužů na pracovišti je pochopení principů, přínosů a potřebnosti daných politik. Podle Richarda Yorcka, člena představenstva britské komory je nutné, aby top management podporoval prosazování principů rovných příležitostí žen a mužů a pokud je nebude chápat z podstaty a logiky věci, je možné vždy využívat argumentace již existujících studií. „Pokud nestačí instinktivně chápaná argumentace, pak by studie mohly ukázat

alespoň zlepšení produktivity a konkurenceschopnosti firem podporujících rovné příležitosti, pokud ne ziskovosti jako takové, protože ta je závislá na mnoha různých faktorech.“ (Bosničová, 2011: 11)

Osvěta v oblasti prosazování rovných příležitostí pro ženy a muže má za cíl ovlivnit fungování organizací na úrovni formální (tzn. z hlediska prosazení genderově korektních pravidel a předpisů) a na úrovni osobní (tzn. v oblasti interakce jednotlivců a každodenních praktik). Díky symbióze formálních a neformálních vztahů je možné docílit udržitelnosti opatření v oblasti prosazování rovných příležitostí žen a mužů. Ty se stanou součástí firemní kultury a každodenní praxe (Rao, Kelleher, 2005). Genderové vzdělávání je možné pravidelně realizovat na úrovni firemního managementu a na zaměstnanecké úrovni, a také jej lze zařadit jako součást vstupního školení pro nové zaměstnance a zaměstnankyně.

2. 4. 1. 2. GENDER MAINSTREAMING – INTEGRACE HLEDISKA GENDEROVÉ ROVNOSTI

Gender mainstreaming je strategie, která by měla být uplatněna při rozhodovacích procesech na všech úrovních řízení organizací. Gender mainstreaming znamená, „že genderové hledisko musí být integrováno do běžných každodenních záležitostí, na všech úrovních rozhodování a ve všech oblastech politiky. To [v praxi] znamená, že návrhy musí být posuzovány ve světle možností, postavení a potřeb žen a mužů s ohledem na prosazování genderové rovnosti“ (Äsklof et al., 2003: 21). Pokud tedy vyjdeme z předpokladu, že soukromý sektor je k ženám stále značně nepřívětivý (což mimo jiné potvrzují předchozí kapitoly), je potřeba bezpodmínečně prosadit uplatnění zásad gender mainstreamingu na všech úrovních organizačního řízení a rozhodování.

2. 4. 1. 3. KONCEPCE A PRAVIDLA FIREMNÍ KULTURY

Stanovení koncepce a pravidel firemní kultury úzce souvisí s chápáním a mírou angažovanosti firemního managementu v oblasti prosazování rovných příležitostí žen a mužů. Do firemní kultury lze zahrnout nejenom standardizované procesy, ale také nevědomé chování, interakce a pravidla, kterými se zaměstnanci na pracovišti řídí. Jasným příkladem firemní kultury je například požadavek na vykáni či tykáni, požadovaný způsob oblékání, zařízení a výzdoba firemních prostor a další. Víceméně všechny interakce, v rámci kterých probíhají každodenní pracovní aktivity, přispívají k utváření firemní kultury jako celku. Zaměstnavatel by měl proto dbát při

stanovování těchto pravidel a způsobů chování, jejichž užití vyžaduje formální (na základě směrnic a předpisů) i neformální cestou (zvyky, nepsaná pravidla) na dodržení genderové korektnosti a respektu ke všem zaměstnaným bez ohledu na pohlaví.

Firemní kulturu je mnohdy možné vysledovat z jazyka, jaký firma ke komunikaci užívá, z aktivit jaké realizuje či z pravidel a podmínek, které pro své zaměstnance, ale potažmo všechny klíčové aktéry vytyčuje. Je proto vhodné povést (například realizací dílčího genderového auditu) analýzu externí i interní komunikace, zaměřit se na prosazení užití genderové citlivosti v jazyce, stejně tak jako na eliminování reprodukce genderových stereotypů v textové a obrazové komunikaci. Taktéž je vhodné provést analýzu firemních směrnic, tykajících se chování na pracovišti, oblékání (dress-code), zásad vystupování a sebeprezentace a zejména ověřit, zda je ve firmě nastavený vhodný způsob pro eskalaci a řešení problémů a případů diskriminace.

Jedním z nástrojů zjišťování ne/spokojenosti zaměstnaných může být systém anonymního způsobu řešení stížností a problémů. Takovýto systém může fungovat zcela odosobněně, například formou schránky důvěry. Vzhledem k závažnosti některých projevů diskriminace je ale vhodnější, aby ve firmě existovala nezávislá osoba, na kterou se mohou zaměstnanci a zaměstnankyně s pracovními nebo osobní problémy obrátit. V případě zřízení firemního ombudsmana umožní firma zaměstnaným řešit problémy nestranně a korektně, bez vhladu kolegů či nadřízených, navíc s přidanou hodnotou návazného řešení, které například u anonymních vzkazů vhozených do schránky není možné poskytnout.

Sexuální obtěžování a diskriminace z důvodu pohlaví jsou natolik závažnými tématy, aby si zasloužily vlastní pozornost v rámci definování firemní kultury. Firma se může rozhodnout vyjádřit se otevřeně k zákazu diskriminace, a to například vytvořením samostatného dokumentu zakazujícího diskriminační chování z hlediska pohlaví (ale i dalších důvodů) na pracovišti, zahrnout zákaz diskriminace do svých interních dokumentů a směrnic nebo do firemního etického kodexu apod. Česká spořitelna například připojuje od roku 2009 k podnikovým dokumentům antidiskriminační klauzuli. „Zkušenosti z práce ukazují, že podobné dokumenty [...] jasně vymezují chování a jednání, jež je přijatelné v rámci profesních vztahů na pracovišti a při plnění pracovních povinností“ (Bosničová, 2010: 8).

2. 4. 1. 4. PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ A VZTAHY NA PRACOVIŠTI

Dobré vztahy na pracovišti jsou předpokladem k motivovanosti a vysokému výkonu zaměstnaných žen a mužů. V případě, že se v kolegiálním vztahu nebo ve vztahu nadřízený-podřízený vyskytnou zastrašující či diskriminační projevy, může taková situace dříve či později vést ke snížení pracovního nasazení jednotlivců i týmů, nebo dokonce k jejich odchodu ze zaměstnání. Diskriminací z důvodu pohlaví je také sexuální obtěžování, které je „nežádoucím chováním, jehož záměrem nebo důsledkem je snížení důstojnosti osoby a vytvoření zastrašujícího, nepřátelského, ponižujícího, pokořujícího nebo urážlivého prostředí. [...] Při sexuálním obtěžování se nemusí jednat o fyzický kontakt“ (Skálová, 2010, 18). Firma by měla ve svém vlastním zájmu dbát na spokojenost a pocit jistoty zaměstnaných.

2. 4. 1. 5. POZITIVNÍ OPATŘENÍ

Pozitivní opatření nebo-li afirmativní akce mají za cíl vyrovnávat dosavadní znevýhodnění osob (např. z hlediska pohlaví, věku, rasy, etnického původu aj.) protiakcí, která by měla zajistit všem zúčastněným stejné „startovací podmínky“. Aby však nebyla afirmativní akce považována za diskriminující akt, musí být její zavedení založeno na obhajitelné a prokazatelně objektivní potřebě. Také by měla být opatření pouze dočasného charakteru a mít přesně definované cíle.

V České republice má bohužel užití pozitivních opatření mnoho odpůrců. V evropském i v českém prostředí ale diskriminace konkrétně na základě pohlaví existuje a vzhledem k tomu, že zákon zajišťuje všem osobám rovný přístup k zaměstnání, měli by se i zaměstnavatelé takovéto podmínky snažit zajistit. „Je správné v co nejvyšší možné míře usilovat o zajištění takových podmínek v nejrůznějších oblastech života, při nichž bude mít každý člověk možnost plně uplatnit svoje schopnosti a možnosti“ (Skálová, 2010: 7). V případě pracovního trhu je tedy potřeba reflektovat, analyzovat a předcházet takovým situacím, které mohou ženy nebo muže v přístupu k plnohodnotnému výkonu zaměstnání omezovat. Tyto situace mohou být způsobeny externími – mimopodnikovými okolnostmi, například již zmíněnou povinností primárně žen pečovat o domácnost a rodinu, ale mohou být také způsobeny okolnostmi interními, které mají za následek nízké zastoupení žen na manažerských postech (viz skleněný strop). Je proto namístě, aby zaměstnavatel v případě potřeby přikročil k užití takových opatření, která zajistí odbourání diskriminujících mechanismů, a to do té chvíle, dokud nebudou mít rovné podmínky

pro ženy a muže dostatečný prostor pro vlastní další dynamický vývoj bez potřeby afirmativních akcí. Pozitivní opatření napomáhají „odstranit strukturální stereotypy a rozdíly mezi pohlavími tím, že umožňují rozdílné zacházení s muži a ženami. [...] Strukturální stereotypy podle pohlaví brání tomu, aby výběr kandidátů byl založen na kvalifikaci. Argument ve zkratce zní, že na rozdílné zacházení nelze vždy nahlížet jako na diskriminaci, protože takové zacházení může být oprávněné v případech, kdy odstraňuje skrytou diskriminaci [...]“ (Rada Evropy: Pozitivní akce, 2000: 22). „Pokud se kloníme k rovnosti materiální, která si mnohem více všímá šancí a možností jednotlivce a zkoumá rovnost příležitostí, potom mají i pozitivní opatření v právním řádu svoje místo“ (Štěpánová, Čížinský, 2007: 22).

Pozitivními opatřeními mohou být například aktivity podporující vyrovnávání genderové horizontální segregace na pracovišti (např. kvóty na počet žen či mužů přijatých do určitých pozic), snaha o navýšení zastoupení žen (případně mužů) na manažerských postech, vytváření oddělených ženských (případně mužských) spolků či center ad.

Kvóty jsou jedním z pozitivních opatření, jejichž uplatnění je často diskutováno nejenom ve spojitosti s faktickým poměrem zastoupení žen a mužů, ale také ve spojitosti s přístupem k moci a k rozhodovacím pravomocím, se kterými se vyrovnané „síly“ žen a mužů pojí. Kvóty mohou být vztažené k výsledku, což znamená, že v závěru bude zastoupení poměru žen a mužů konkrétní podle předem stanovené kvóty, případně je možné je vztáhnout ke startovním podmínkám, což znamená, že bude určitému poměru žen a mužů vůbec umožněno o mocenské, politické, manažerské, strategické a jiné posty bojovat. „Nechtější-li firmy vyplýtvat energii svých talentovaných zaměstnankyň na překonávání překážek, které muže tolik netrápí, mohou podnikat řadu aktivit“ mezi které zavedení kvót a jiných pozitivních opatření patří (Bosničová, 2010: 15).

2. 4. 2. NÁBOR A OSLOVOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ A ZAMĚSTNANKYŇ

Vhodný způsob a forma komunikace s budoucími potenciálními zaměstnanci a zaměstnankyněmi firmy jsou klíčové pro utváření budoucích pracovních týmů. Pro zaměstnavatele je proto velmi důležité zamýšlet se nad tím, koho se snažíme v rámci realizované komunikace oslovit a zda využíváme všech dostupných prostředků, abychom oslovili opravdu všechny potenciální kandidáty či kandidátky, kteří jsou na pracovním trhu k dispozici. Hovořím tak o praktikách a způsobech využití komunikačních prostředků v rámci náborových a obecně všech marketingových kampaní. Podle zásad tradičního marketingu neprodává firma jenom produkt či službu, ale prodává i pocity, které se s jejich nákupem či využitím pojí (Klein, 2005). Proto i způsob, kterak firma komunikuje volné pracovní místo ovlivní strukturu a profil těch kandidátů a kandidátek, kteří na inzerát zareagují. Nejde pouze o explicitní vyjádření toho, koho hledáme (např. „Hledáme muže na pozici Obchodního vedoucího.“), ale také o sekundární informace, které mohou nepřímo obsahovat informace ohledně ideálního profilu kandidáta či kandidátky (např. „Hledáme člověka do mladého kolektivu.“). Firma tedy může vědomě pracovat už i s formou náborové inzerce jako s jedním ze způsobů odstraňování genderové horizontální a vertikální segregace. Vyšší výkonnost a efektivita práce jsou atributy smíšených týmů, které jsou schopny kreativněji a komplexněji řešit problémy a reagovat na změny.

Firmy se také musí učit kvůli socio-demografickým změnám hledat kvalifikované kandidáty a kandidátky mezi skupinami pracujících, na které dříve primárně necílily. „Populace Evropy stárne a nerodí se dost dětí, které by nahradily pracovníky, kteří odcházejí do důchodu. [...] Je otázkou, zda si budou společnosti moci dovolit [i nadále] ignorovat schopnosti žen.“ (Äsklof et al., 2003: 15)

2. 4. 2. 1. GENDEROVĚ KOREKTNÍ INZERCE VOLNÝCH PRACOVNÍCH MÍST - OPATŘENÍ

Zásadním krokem je proškolení osob zodpovědných za formulaci inzerátů v používání genderově korektního jazyka a objasnění negativních dopadů genderově necitlivé inzerce na náborový proces. Jak jsem již výše částečně zmínila, genderově korektní inzerce volných pracovních míst může v důsledku oslovit či naopak neoslovit příjemce sdělení, což se promítne do okruhu potenciálních uchazečů, kteří se s danou firmou rozhodnou vstoupit do interakce v rámci náborového procesu.

Explicitně genderově nekorektní způsob komunikace – například uvedení požadovaného pohlaví kandidáta či kandidátky, nebo implicitně nekorektní použití tzv. generického maskulina může negativně ovlivnit samotný náborový proces, protože na něj nebudou vhodné kandidátky reflektovat. Navíc taková praxe přímo porušuje pravidla rovného přístupu k zaměstnání, definované např. v Zákoně o zaměstnanosti, č. 435/2004 Sb. nebo v Antidiskriminačním zákoně, č. 198/2009 Sb.¹¹ Pracovník či pracovnice oddělení lidských zdrojů by tedy měli dbát na korektní formulaci náborové inzerce, včetně zvážení vhodného (korektního) obrazového doprovodu. Nejenom, že takovým chováním neporuší právní předpisy, ale také umožní firmě maximalizovat potenciál náborové inzerce.

Na základě kritické analýzy náborové inzerce je možné vypracovat vzor budoucího znění náborové inzerce, jehož součástí by měl být přesný popis činností a relevantních požadavků s důrazem na nezobrazování žen a mužů ve stereotypních rolích v obrazovém doprovodu k inzerci. Se zajímavým způsobem, kterak lze kreativně řešit sdělení náborové inzerce přišla například společnost IBM Česká republika. Ve svých náborových kampaních explicitně vyjádřila podporu smíšeným týmům a firemní diverzitě z hlediska pohlaví. Toho dosáhla nejenom formulací inzerátů oslovujících jak muže, tak ženy, ale i pomocí obrazového doprovodu, který má za úkol oslovit co nejširší počet uchazečů bez ohledu na pohlaví. Například kampaní se sloganem „Unix is Unisex“, kterou doprovázela vhodná grafika, docílila firma očekávaných výsledků. „Ve spolupráci s našimi marketingovými specialisty jsme se snažili vytvořit takovou náborovou kampaň, která bude atraktivní pro cílovou skupinu a současně podchytí i genderový aspekt tím, že graficky i textem inzerátu zdůrazní náš zájem přijímat do pracovního poměru jak muže, tak ženy,“ řekl P. Draxler, personální ředitel IBM Česká republika (Jachanová Doležalová, 2008: 15).

Analyzovat znění náborové inzerce z genderové perspektivy s ohledem na to, zda stanovené podmínky pro výběr uchazeče či uchazečky potenciálně neodradí muže či ženy. Často je chování a vystupování, které firma považuje za správné formulované

¹¹ Zákon o zaměstnanosti umožňuje v určitých případech upřednostnění uchazeče či uchazečky na základě pohlaví, ale pouze tehdy, pokud je pohlaví neoddiskutovatelně rozhodujícím a nezbytným předpokladem pro výkon povolání (např. herec či herečka).

na základě mužských pravidel. Pouze takové jednání je pak považováno za profesionální. Dochází tak k univerzalizaci určitého pravidla, které ale vychází z potřeb a požadavků pouze jedné skupiny. Příkladem může být uvedení flexibility z hlediska cestování do požadavků na kandidáta či kandidátku. Je cestování opravdu nedílnou součástí pracovní činnosti? Může se totiž stát, že na takovou nabídku bude reagovat podstatně méně žen kvůli jejich závazku péče o rodinu, přestože má ale osoba na dané pozici reálně potřebu vyjet mimo pracoviště třikrát za rok.

Pro zvýšení atraktivity náborové inzerce je možné do zaměstnaneckých výhod zahrnout možnost flexibilního pracovního úvazku, pokud je to u dané pozice možné. Taktéž je možné zdůraznit dodržování zásad rovného zacházení se ženami a muži na pracovišti a zájem o vytváření smíšených pracovních týmů.

Z hlediska dlouhodobého plánování retence pracovních sil je vhodné, aby firma do své náborové strategie obsáhla i spolupráci se středními a vysokými školami, a to například formou realizace přednášek, otevřených dveří pro studenty a studentky, nabídkou stáží a brigád nebo nabídkou vedení diplomových prací.

2. 4. 2. 2. GENDEROVĚ KOREKTNÍ VÝBĚR A PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍCH SIL - OPATŘENÍ

Je vhodné vypracovat náborovou směrnici, která ošetří jednotlivé kroky během komunikace a výběrového řízení tak, aby byla v maximální míře omezena možnost výskytu diskriminujícího jednání. I ve fázi výběru budoucích členů a členek týmu je důležité dbát na zajištění maximální genderové korektnosti, obzvláště v komunikaci se zamítnutými osobami, u kterých existuje větší pravděpodobnost negativního přijetí sdělení. Pokud navíc náborový proces nesplňuje základní kritéria zajištění rovného přístupu k zaměstnání, riskuje firma potenciální ztrátu kvalitních zaměstnankyň či zaměstnanců, kteří na nabídku volného pracovního místa reagovali. Toho je možné dosáhnout pomocí:

- vyváženého zastoupení žen a mužů ve výběrové komisi
- evidence průběhu výběrového řízení s důrazem na záznam důvodů zamítnutí a přijetí uchazečů a uchazeček, aby bylo možné sledovat (či zpětně zjistit), zda během pohovorů nedochází k porušování zásad genderově korektního náboru a výběru pracovních sil.
- archivace průběhu a výsledku výběrového řízení pro případnou budoucí referenci

- vytváření statistik přijatých a odmítnutých uchazečů a uchazeček z hlediska pohlaví
- monitorování výsledků výběrových řízení s ohledem na plánování náborové strategie

Samozřejmostí by opět mělo být proškolení osob odpovědných za nábor a výběr pracovních sil v otázkách genderové rovnosti. „Například kladení otázek týkajících se soukromí [rodinný stav, plánování rodiny, zdravotní stav rodinných příslušníků ad.] jsou v českém právu ze zákona zakázány.“ (Chudáčková, T., Suchochlebová Ryntová, 2008: 32)

Pro zajištění genderově vyváženého zastoupení kandidátů v rámci náborového procesu lze trvat na podmínce zahrnutí alespoň jedné kandidátky, resp. kandidáta, a tento požadavek dále přenést na externí personální agenturu. Firma tak v podstatě uplatňuje určité pozitivní opatření za účelem vyrovnání genderové nerovnosti. V takovém případě je pak požadavek zcela legitimní a v souladu se zákonem. Obdobné opatření aplikovala například firma Vattenfall Group, která si stanovila za cíl zvýšit počet žen na manažerských pozicích. Toho se rozhodla dosáhnout během výběrového řízení těmito pravidly: 1. pro náborové aktivity vlastního personálního oddělení i pro externí agenturu platí povinnosti představit alespoň jednu uchazečku na danou pozici, 2. pokud nebude při interním náboru nalezena vhodná kandidátka, bude navržena druhá nejlepší, která bude do výběrového řízení přijata. Pokud nebude daná uchazečka na pozici vybrána, bude vedena v patrnosti pro příští výběrové řízení (Chudáčková, Suchochlebová Ryntová, 2008: 33). Firma tímto způsobem podporuje horizontálně a vertikálně vyvážené zastoupení žen a mužů ve vlastním podniku a navíc šíří zásady genderové rovnosti v rámci dodavatelské sítě skrze přenesení závazku naplnění rovnosti z hlediska pohlaví i do aktivit a činností dodavatele.¹² Například společnost GE Money Bank má zakotvenou podporu rovnosti z hlediska pohlaví v závazném Kodexu chování. „Transparentně se tak hlásí k principům nediskriminace a etického zacházení, které vyžaduje nejenom po svých zaměstnaných, ale i po dodavatelích“ (Bosničová, 2011: 13).

¹² Požadavek genderové rovnosti lze od dodavatelů vyžadovat nejenom v oblasti selekce uchazečů o zaměstnání. Je možné od dodavatele vyžadovat v rámci výběrového řízení vypracování genderové analýzy dopadu projektu, případně vyžadovat genderově vyvážené projektové týmy apod.

2. 4. 3. MANAGEMENT LIDSKÝCH ZDROJŮ V PRŮBĚHU PRACOVNÍHO POMĚRU A BĚHEM MATEŘSKÉ / RODIČOVSKÉ DOVOLENÉ

Kvalitní management stávajících lidských zdrojů může ovlivnit hospodářské výsledky firmy v relativně krátkém časovém horizontu. Respekt k zaměstnaným, jejich potřebám, dovednostem a potenciálu vytváří přátelské a pozitivní prostředí, které se promítne nejenom do vztahů na pracovišti, ale do samotné míry výkonnosti a pracovního poměru a míry seniority a zkušenosti zaměstnaných – samozřejmě za předpokladu, že jsou zaměstnanci a zaměstnankyně motivováni a na pracovišti loajaliti zaměstnanců a zaměstnankyň. Logicky také platí přímá úměra délky trvání neexistuje tzv. presentismus (pojem označuje situaci, kdy jsou zaměstnanci či zaměstnankyně na pracovišti fyzicky přítomni, ale v průběhu pracovní doby podávají podprůměrný výkon).

Potenciál prohlubování zkušeností a seniority pracovníků a pracovníc je možné podpořit i v době, kdy jsou zaměstnaní více vytížení v osobním životě – například v době mateřské či rodičovské dovolené, v období studia, při péči o staré rodiče, případně jiné závislé osoby apod. V takovém případě si zaměstnavatel, pokud bude dostatečně flexibilní a zajistí zaměstnaným vhodné podmínky pro sladění pracovního a osobního života, nejen zajistí setrvání zkušených a motivovaných zaměstnanců či zaměstnankyň, ale také zvýší jejich loajalitu a zájem o udržení pracovního místa. Zajímavostí je, že zaměstnaní na zkrácený pracovní poměr navíc vykazují vyšší míru efektivity využití pracovního času než zaměstnaní na plný pracovní poměr. (Sokačová, 2006)

Takovýchto pozitivních výsledků je však možné dosáhnout pouze v případě, že jsou zaměstnaní vnitřně motivováni a s politikou a cíli firmy se ztotožňují. Pokud bude například polovina zaměstnanců vědět, že druhá polovina má za stejnou práci vyšší odměnu a jejich nápady a přínos firmě jsou více respektovány, bude takové prostředí logicky prosyceno negativními projevy nespolupráce až sabotérství. Bude tak spíše docházet ke snížení produktivity jednotlivých členek nebo členů týmů. Je tedy v zájmu firmy podporovat smíšené týmy z hlediska zvyšování efektivity a produktivity jejich práce a zároveň vycházet zaměstnaným vstříc v případě potřeby vstříc při sladování pracovního a osobního života.

Alena Křížková, socioložka a odbornice na rovné příležitosti, definuje primární oblasti prosazování rovnosti žen a mužů na pracovišti: „V současnosti jsou

za nejúčinnější praktiky zlepšování postavení žen v organizacích [kromě tréninku a vzdělávání v oblasti genderové problematiky, které jsem již zmiňovala v kapitole Horizontální témata] považovány přístupy zaměřené na následující oblasti:

1. rozvoj a povyšování žen do manažerských funkcí,
2. aktivity harmonizující rodinný a pracovní život [...],
3. vytváření ženských center a sítí.“

(Křížková, Pavlica, 2004: 50)

Tyto oblasti lze považovat za určité „spouštěče“ opravdových změn na pracovišti, zejména s přihlédnutím k míře přístupu ke zdrojům, pravomocím a moci v rámci organizace. Vzdělávání v oblasti genderové rovnosti je předpokladem pro její správné uplatnění ve vnitrofiremních procesech a podpora ze strany vedení je klíčová pro realizaci změn. Zajištění většího počtu žen na vedoucích pozicích pak bude mít dopad na mnoho dalších oblastí, které budou moci ženy ze svého manažerského postu ovlivnit a měnit. V souvislosti s tím je však potřeba nezapomínat na většinovou odpovědnost žen za péči o domácnost a děti a zajistit tak zaměstnankyním, respektive zaměstnancům vhodné podmínky a nástroje pro sladění pracovního života s osobním. Vytváření ženských center a sítí má následně za cíl podpořit předávání zkušeností mezi ženami-manažerkami i mezi ženami pracujícími na netradičních postech. V obou případech je důležité tuto vzájemnou spolupráci podpořit, například proto, aby se minimalizoval výskyt tzv. tokenismu. Tokenismus je „fenomémem plynoucím ze situace, kdy je zástupce určité skupiny v určitém společenství jediný či početně vzácný“ (Křížková, Pavlica, 2004: 93). Jakožto rarita jsou jeho, respektive její činnost důkladněji sledována a vystupuje jako reprezentant, respektive reprezentantka stereotypů, které jsou s nimi spojovány (Křížková, Pavlica, 2004). Situace ženských a mužských tokenů se však markantně liší. V praxi to znamená, že pokud bude například žena v určité firmě raritou na konkrétním postu, bude její chování prezentováno optikou její příslušnosti k ženskému pohlaví. Její jednání bude například vykládáno jako emotivní, příliš soucitné apod., zatímco u mužského zástupce by takové chování bylo vykládáno pozitivně, například jako lidský, kamarádský přístup. Čtyři výše zmíněné oblasti jsou klíčové pro nastartování organických vnitrofiremních změn, ale je potřeba je podpořit a doplnit dalšími aktivitami v oblastech, které zajistí udržitelnost započatých změn.

Dalšími oblastmi¹³, které je proto nutné do plánování strategie prosazování rovných příležitostí žen a mužů ve firmě zahrnout, jsou:

- prosazování horizontální genderové vyváženosti pracovních sil
- zajištění genderově korektní koncepti profesního vzdělávání a kariérní politiky
- zajištění genderově korektního hodnocení práce a transparentního odměňování
- zajištění genderově korektní skladby zaměstnaneckých výhod a jejich rovné dostupnosti
- management mateřské a rodičovské dovolené

Tyto oblasti musí být horizontálně podpořeny kvalitní interní komunikací a důrazem na obecnou transparentnost. Detailnímu popisu konkrétních opatření v rámci všech zmíněných oblastí v kapitole Management lidských zdrojů v průběhu trvání pracovního poměru a v průběhu trvání mateřské, respektive rodičovské dovolené se věnuji níže.

2. 4. 3. 1. PROSAZOVÁNÍ HORIZONTÁLNĚ A VERTIKÁLNĚ GENDEROVĚ KOREKTNÍ STRUKTURY PRACOVNÍCH SIL - OPATŘENÍ

Aby mohla firma analyzovat situaci ve vlastním podniku, musí provést analýzu stávající firemní situace na základě genderové statistiky. Zodpovědný pracovník či pracovnice může zastoupení žen a mužů na vertikální a horizontální úrovni vyhodnotit například na základě firemního organigramu. Pomocí výpočtu procentuálního zastoupení obou pohlaví na konkrétních postech je možné vytvořit přehlednou mapu aktuálního stavu.

Na základě zjištění genderového auditu lze vypracovat strategický plán postupného vyrovnávání zastoupení žen a mužů na pracovních pozicích. Tento strategický plán musí obsahovat měřitelné a termínované cíle, jejichž realizace bude monitorována a následně evaluována. Firma pak na základě vyhodnocení vytvoří navazující strategii dosahování cílů opět pomocí stanovených měřitelných a termínovaných cílů. „V rámci stanovení cílů by mělo být jasně řečeno, kdo je za konkrétní činnosti

¹³ Klíčové politiky Evropského společenství v oblasti prosazování genderové rovnosti se částečně s prioritními oblastmi definovanými Alenou Křížkovou kryjí. Těmito oblastmi jsou: vyvážená účast v rozhodování, sladění pracovního života a přístup a účast na trh práce na všech úrovních. Dalšími dvěma klíčovými oblastmi, která mají za úkol zejména zvyšovat zaměstnanost žen a tím konkurenceschopnost Evropy jako hospodářského bloku, jsou: vzdělávání a školení žen, zvláště pokud jde o dovednosti a kvalifikaci pro povolání a podpora žen při zakládání podniků.

zodpovědný. Musí být také rozhodnuto o tom, jak, kdy a kým bude na tyto činnosti navázáno. Získané zkušenosti musí působit zpětně na organizaci a ovlivňovat nastavení cílů“ (Åsklof et al., 2003: 34). Například společnost Deutsche Telekom podporuje zvyšování zastoupení žen ve vedoucích pozicích a to až na úroveň 30 % žen ve vrcholovém vedení a na úrovni středního managementu. T-Mobile Czech Republic podporuje ženy v řídicích pozicích skrze setkávací platformu s názvem „Ženy a leadership“, v rámci které vzniká prostor každý čtvrt rok vyhodnotit pokroky v oblasti vyrovnávání zastoupení pracovníků a pracovníc na vedoucích pozicích (Bosničová, 2011: 12). Allianz pojišťovna si dokonce vytkla globální termínovaný a měřitelný cíl, a to „dosáhnout do roku 2015 celosvětově 30% podílu žen na všech úrovních řídicích pozic“ (Bosničová, 2011: 14).

Pro nastartování procesu (jak na vertikální, tak horizontální úrovni) je možné stanovit časově omezená pozitivní opatření (například kvóty určující počet žen a mužů přijatých na pracovní pozice), která pomohou urychlit proces diverzifikace týmů. Takováto opatření ale musí být obhajitelná, podložená analytickými zjištěními a musí být časově omezená. Samozřejmostí by mělo být zapojení pracovníků a pracovníc zodpovědných za nábor nových zaměstnanců a navržení vhodných způsobů interní a externí komunikace, která bude o naplňování strategických cílů průběžně informovat.

Propojení strategického cíle vyrovnávání žen a mužů na horizontálních i vertikálních postech je vhodné propojit se strategií rozvoje zaměstnaneckého potenciálu skrze programy talentového managementu, mentoringových programů, programů nástupnictví a profesní vzdělávání (konkrétní nástroje genderově korektního managementu v těchto oblastech definuji dále).

Pro transparentnost interního povyšování žen a mužů do manažerských postů je zapotřebí, aby měla každá pozice jasně definované požadavky pro její výkon a přesně definovanou pracovní náplň. Pracovní výkon zaměstnaných by měl být monitorován na základě transparentního systému a pracovníci a pracovníce by měli znát podmínky a požadavky na jejich kvalifikaci, které je od povýšení do vyšší funkce dělí.

Pro zvýšení motivace zaměstnaných a precizaci kariérního a kvalifikačního postupu je možné diferencovat pozice na úroveň junior (tzn. takoví pracovníci, kteří nejsou schopni sami vykonávat složité úkony a nést zodpovědnost. Většinou fungují pod supervizí seniorního kolegy či kolegyně, proto znamenají pro firmu spíše náklady, než-li generování zisku.), středně zkušený pracovník / pracovnice (tzn. takoví pracovníci, kteří jsou schopni bez supervize plnohodnotně odvádět činnost), senior (tzn. takoví pracovníci, kteří nejenom že odvádí svou práci, ale mají přidanou hodnotu dlouhodobé zkušenosti a praxe, ze které může firma profitovat).

Z hlediska vyrovnávání horizontální genderové segregace je vhodná spolupráce firmy se středními a vysokými školami a podpora nábora žen do netradičních pozic.

2. 4. 3. 2. ZAJIŠTĚNÍ GENDEROVĚ KOREKTNÍ KONCEPCE PROFESNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ A KARIÉRNÍ POLITIKY - OPATŘENÍ

Firma může zavést monitoring potřeb zaměstnanců a zaměstnankyň v oblasti profesního vzdělávání s ohledem na program kariérního růstu jednotlivců a na firemní talent management. Přehodnotit systém vzdělávání v případě, že by stávající systém umožňoval kariérní rozvoj pouze určité skupině zaměstnaných.

Je vhodné monitorovat využívání vzdělávacích programů z hlediska zastoupení žen a mužů účastníků a s ohledem na jejich funkce v rámci společnosti a taktéž se zaměřit na dostupnost vzdělávání, neboť zejména ženy mohou být limitovány díky odpovědnosti za rodinu. Školení či vzdělávání, která jsou nabízena například pouze v podvečerních hodinách tak nebudou moci ženy s malými dětmi ve větší míře vůbec navštěvovat.

Lze také monitorovat strategii profesního vzdělávání s ohledem na rovné zastoupení žen a mužů. Stejně pravidlo platí pro zastoupení žen a mužů v programu talent managementu - talent poolu. V případě, že není zastoupení vyrovnané může firma podniknout proaktivní kroky vedoucí k nápravě situace, například za pomoci využití kvót.

Maximální transparentnosti procesů povyšování lze dosáhnout sestavením přesných profesních požadavků a měkkých dovedností na konkrétní pozice a zajištění jejich souladu s kariérním plánem rozvoje zaměstnanců bez ohledu na pohlaví.

Vedoucí pracovníci a pracovnice mohou pravidelně hodnotit pracovní výkon zaměstnanců a zaměstnankyň, a to na základě transparentních a celoplošně užívaných pravidel a měření.

2. 4. 3. 3. VYTVÁŘENÍ ŽENSKÝCH CENTER A SÍTÍ - OPATŘENÍ

Formální ženské spolky slouží zejména k předávání profesních zkušeností a know-how a fungují jako platforma pro zviditelnění ženských modelů (role models), které jsou pro ostatní ženy pracující ve společnosti velmi důležité. Podpora ženského síťování a formálních ženských spolků je pro udržitelnost snah o prosazování rovnosti pohlaví na horizontálně i vertikálně netradičních postech zásadní. „Především ženy, kterých je na vyšších postech obvykle méně, se tak mohou vzájemně podporovat, navazovat důležité kontakty a sdílet zkušenosti. Tyto sítě jsou paralelou či vyvážením takzvaných old boys networks, které jsou významným zdrojem kontaktů, vzorů a „patronů“ mužů.“ (Bosničová, 2010: 15)

Neformální ženské sítě napomáhají ženám získávat oporu a sebedůvěru založenou na vzájemném solidárním chování. To je také jedním z předpokladů programu Diversitas, v rámci kterého založila Česká spořitelna ženské sítě WIB, BCC a WIN, které mají za cíl podpořit nejenom formální, ale i neformální ženský networking. „Program Diversitas přispěl k tomu, že se ženy-manažerky začaly scházet neformálně, po pracovní době, třeba při grilování, a začaly „se chovat solidárně“. Je to velmi slibné,“ uvedla programová manažerka Vera Budway-Strobach. (Bosničová, 2010: 15)

Interní i externí medializace existence těchto spolků a osvěta týkající se jejich přínosu pro zaměstnané podpoří jejich fungování a efektivitu. Společně s medializací obecných informací o spolcích by měla firma periodicky informovat o vývoji, úspěších a klíčových tématech, kterými se spolky zabývají nebo které překonávají.

Vytváření mentoringových programů přispívá zejména k prohubování tzv. soft skills a posiluje ve firmě reciproční a kooperační přístup. Mentoringové programy mohou být nabízené buď čistě v rámci společnosti, to znamená, že vedoucí – mentorka i žákyně – mentee jsou zaměstnány ve stejné společnosti. Takový princip zavedla například Allianz pojišťovna, která ženám mimo programy na zdokonalení měkkým dovednostím (vedení lidí, stress management, time management) nabízí i možnost zapojení se do interního mentoringového programu. „Firmě se při mentoringu a koučinku osvědčuje využívat ženy, které fungují jako vzory a pomáhají novým manažerkám a specialistkám řešit například i to, jak vybalancovat rodinu a práci.“ (Bosničová, 2010: 15)

2. 4. 3. 4. ZAJIŠTĚNÍ GENDEROVĚ KOREKTNÍHO HODNOCENÍ PRÁCE A TRANSPARENTNÍHO ODMĚŇOVÁNÍ - OPATŘENÍ

Stanovení jasných principů a struktury odměňování je předpokladem pro zajištění korektního odměňování z hlediska pohlaví. Odměna závislá na charakteru pozice zajistí rovné odměňování bez ohledu na pohlaví, věk, etnikum aj. zaměstnance či zaměstnankyně a osobní proměnná složka bude zaměstnané motivovat k vlastnímu nasazení a výkonu. Například společnost UniCredit Bank zavedla principy odměňování na základě vytvoření mzdových tříd pomocí metodiky HAY.¹⁴ „Výsledkem hodnocení je zařazení pracovní pozice do jedné ze mzdových tříd bez ohledu na to, zda je [pozice] obsazena mužem či ženou“ (Boučková, Hubálek, Křístek, 2007: 15). Tato praxe je běžně užívána ve veřejné správě, kde existují přesné popisy pracovních míst a požadované kvalifikace. Od těch se odvozuje odměna a nikoliv od věku nebo pohlaví člověka, který práci vykonává (Bosničová, 2010). Zavedením principů a pravidel rovného odměňování¹⁵ na základě vytvoření mzdových zaměstnavatel zajistí, že bude práce obdobné hodnoty odměňována spravedlivě (viz kapitola Specifika českého pracovního trhu z hlediska rovných příležitostí žen a mužů, část Diskriminace v odměňování z důvodu pohlaví).

¹⁴ Metodika HAY byla vytvořena v USA poradenskou firmou Hay and Associates a je založena se na definování mzdových tříd na základě zohlednění tří syntetických a sedmi analytických charakteristik pracovního místa. Výsledkem je zpracování profilu a zařazení pracovního místa, které je výsledkem procentuálního vyhodnocení kompetencí (znalost, know-how, dovednosti, schopnosti), potřeb tvůrčí iniciativy a ovlivňování výsledků firmy (Work measurement, S.d.).

¹⁵ Vysvětlení metodiky rovného odměňování nabízí např. publikace Equal Pay Review Kit, vytvořená Equality Commission for Northern Ireland.

Vedení statistik a monitoring, který systematicky sleduje odměny zaměstnaných žen a mužů a to napříč úrovní horizontální i vertikální, zajistí dohled nad implementací opatření.

2. 4. 3. 5. ZAJIŠTĚNÍ GENDEROVĚ KOREKTNÍ SKLADBY ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD A JEJICH ROVNÉ DOSTUPNOSTI - OPATŘENÍ

Provedení interního dotazníkového šetření potřeb zaměstnaných žen a mužů pomůže reflektovat jejich přání, možnosti a kapacity k využití nefinančních odměn. Zaměstnanecké výhody, nebo-li benefity, mají sloužit jako speciální nemateriální odměna či motivace pro zaměstnané ženy a muže. Nabídka či skladba benefitů, podmínky jejich využití a přístup k nim se ale v každé firmě liší.

Firma může dlouhodobě monitorovat využití zaměstnaneckých benefitů z hlediska pohlaví a periodicky monitorované výsledky vyhodnocovat. Během krátkého časového období se totiž mohou potřeby zaměstnaných značně měnit a pouze na základě zpětné vazby bude mít zaměstnavatel přehled o tom, zda jsou benefity nabízeny a využívány v takové míře, aby byly pro zaměstnané dostatečně motivující složkou v odměňování.

Lze monitorovat, zda mají zaměstnanci a zaměstnankyně rovný přístup k zaměstnaneckým benefitům. Zaměstnavatel by měl dbát na to, aby měli k benefitům přístup skupiny zaměstnanců na základě rovných podmínek a nedocházelo k zpřístupnění určitých typů benefitů pouze vybraným skupinám zaměstnaných.

Na základě zjištění potřeb všech skupin zaměstnaných může zaměstnavatel upravit nabídku zaměstnaneckých. Zajímavým benefitem pro rodiče s dětmi může být například příspěvek na zajištění hlídání dítěte v případě nečekaných situací, které by mohly omezit zaměstnankyni nebo zaměstnance v jejich pracovním výkonu.

Nejjednodušším způsobem, kterak vyjít skladbou benefitů vstříc všem zaměstnaným, je vytvořit systém tzv. cafeterie. Cafeterie znamená širokou nabídku zaměstnaneckých výhod, ze kterých si zaměstnanci vybírají sami. Jedná se o opak celoplošně uplatňovaných benefitů. Muži a ženy si tak mohou sami zvolit nejvhodnější zaměstnaneckou výhodu, která bude reflektovat jejich aktuální potřebu.

Zaměstnavatel může pomocí skladby zaměstnaneckých benefitů podporovat pracovníky a pracovnice v genderově nestereotypním chování a rolích. Společnost Česká spořitelna svým zaměstnancům-mužům například poskytuje placené volno při narození dítěte. GE Money Bank zase poskytuje specifickou podporu pro muže v případě zapojení se do péče o nově narozené dítě. Každý otec může získat 5 dní dovolené navíc, a to do dvou měsíců věku dítěte. (Bosničová, 2011)

2. 4. 3. 6. MANAGEMENT MATEŘSKÉ A RODIČOVSKÉ DOVOLENÉ - OPATŘENÍ

Vypracování komplexní strategie pro management mateřské a rodičovské dovolené může pomoci naplňovat cíle, které si firma v dané oblasti zvolí (například zvýšení návratnosti rodičů po mateřské a rodičovské dovolené a kratší doba čerpání dovolené – rychlejší návratnost do zaměstnání, zvýšení využití flexibilních pracovních úvazků rodiči na mateřské či rodičovské dovolené).

Jako součást celkové strategie managementu mateřské a rodičovské dovolené lze navrhnout komunikační strategii, která zajistí efektivní a pohodlný způsob předávání a sdílení informací jak pro firmu, tak pro rodiče na mateřské a rodičovské dovolené. Zároveň je pomocí vhodné komunikace a nástrojů potřebné udržet u zaměstnanců a zaměstnankyň pocit, že přestože jsou momentálně mimo pracovní výkon, firma s nimi do budoucna počítá a váží si jejich náležitosti k firmě. Firma T-Mobile například zvolila cestu vytvoření extranetové stránky, kde mají zájemci přístup k informacím z firmy, jsou jim zasílány pozvánky na podnikové akce, firma proaktivně vyhledává aktuální informace týkající se problematiky sladování pracovního a osobního života apod. Vzhledem k charakteru podnikání nechává T-Mobile svým zaměstnancům a zaměstnankyním na mateřské či rodičovské dovolené firemní telefon (Bosničová, 2011: 12). Je také vhodné, aby si mohli rodiče ponechat původní pracovní e-mail, na kterém budou jednoduše k zastižení a zároveň jej budou moci kdykoliv použít v případě, že se rozhodnou s firmou spolupracovat na bázi flexibilního pracovního režimu. Je také možné skrze sdílení informací podpořit síťování rodičů.

Je možné alokovat osobu (osoby) odpovědnou za komunikaci s rodiči, která bude stávajícím i budoucím rodičům poskytovat konzultační a informační služby o jejich zaměstnaneckých právech a povinnostech.

Pro rodiče vracející se z mateřské či rodičovské dovolené je možné vytvořit orientační program a postupný plán návratu do zaměstnání (například postupným navyšováním délky pracovního úvazku), který jim sladění pracovních a osobních povinností usnadní.

Pro zvýšení úspěšnosti návratu rodičů ještě během trvání mateřské či rodičovské dovolené lze například:

- Umožnit ženám a mužům na mateřské či rodičovské dovolené využívat flexibilní formy pracovních úvazků, pokud to charakter jejich práce umožňuje, případně nabídnout alternativní řešení.
- Finančně podpořit umístění dítěte do zařízení předškolní péče ještě před uplynutím konce rodičovské dovolené. UniCredit Bank například nabízí rodičům do tří let věku dítěte finanční příspěvek na náklady za péči o dítě v soukromém zařízení v případě, že se rozhodnou k dřívějšímu návratu do zaměstnání (Bosničová, 2010).
- Evidovat statistiky návratnosti zaměstnanců a zaměstnankyň po mateřské, respektive rodičovské dovolené se zaměřením na: výši míry návratnosti, délku čerpání dovolené, typ pracovní pozice, výkonnost zaměstnaných před odchodem na dovolenou, dobu trvání úvazku před odchodem na dovolenou a další proměnné, které mohou firmě pomoci realizovat zajímavou analýzu příčiny a důsledku a strategicky tak plánovat budoucí kroky a opatření.

Firma může podpořit motivaci stávající zaměstnaných ke spolupráci a komunikaci s muži a ženami na mateřské či rodičovské dovolené. Česká spořitelna například pro zvýšení motivace manažerů a manažerek zodpovědných za své týmy i v průběhu odchodu a návratu z mateřské a rodičovské dovolené zavedla měření návratnosti zaměstnaných žen a mužů. „Rovné příležitosti a úspěšnost integrace rodičů po návratu do práce jsou také nově začleněny do hodnocení výkonu manažerů a manažerek.“ (Bosničová, 2010: 8)

Ženám a mužům je možné v průběhu trvání rodičovské (mateřské) dovolené nabídnout sebevzdělávání a doplňování kvalifikace, které je nejenom udržují aktivní a v kontaktu s „business světem“, ale také zvyšuje jejich „hodnotu“ pro firmu. Vzdělávání je možné nabídnout buď formou docházky na klasické školicí programy

nebo formou distančního vzdělávání za pomoci e-learningových programů. Společnost UniCredit Bank například zavedla e-learningové programy, které mohou rodiče absolvovat distančně z domova (Bosničová, 2010). Cílí tak záměrně na skupinu lidských zdrojů, která není v dané době časově a kompetenčně vytížená a investuje proto do jejich vzdělávání, které zhodnotí po jejich návratu do zaměstnání.

Firma se také může rozhodnout podporovat vybraná zařízení předškolní péče, která by mohla pomoci zaměstnancům a zaměstnankyním řešit nedostatečnou kapacitu či nabídku těchto institucí (viz kapitola Specifika českého pracovního trhu z hlediska rovných příležitostí žen a mužů a projevy nerovností z hlediska pohlaví - Nabídka a dostupnost předškolní péče). Případně se firma může pokusit zajistit předškolní péči o děti vlastních zaměstnanců skrze zřízení vlastní mateřské školky, baby klubu apod. Firma Robert Bosch (pobočka České Budějovice) například vyřešila nedostatečné kapacity v zařízeních péče o předškoláky kombinací spolupráce s již existující školkou a vynaložením vlastních prostředků. Firma začala podporovat nejprve jedenu, poté dvě školky, které byly svým umístěním vhodné pro jejich využití zaměstnanci a zaměstnankyněmi firmy a školky vyšly firmě vstříc flexibilní otevírací dobou. Jak uvedla Barbora Schelová, vedoucí personálního úseku: „Tato naše aktivita je vítána s uznáním. Při osobních pohovorech zaměstnanců je vnímána velmi pozitivně a představuje jedno z hledisek při rozhodování o přijetí pracovní nabídky u naší firmy“ (Bosničová, 2008: 12).

2. 4. 3. 7. SLAĎOVÁNÍ PRACOVNÍHO A OSOBNÍHO ŽIVOTA - OPATŘENÍ

Častým způsobem, kterak se firma snaží svým zaměstnancům a zaměstnankyním pomoci sladit pracovní a osobní povinnosti, je nabízet flexibilní formy pracovních úvazků. Firma může vytvořit dokument, který bude mapovat pracovní pozice a na základě toho možnosti firmy pro uplatnění užití flexibilních forem pracovních úvazků. V rámci procesu poskytování flexibilní práce je vhodné standardizovat postup pro žádosti o flexibilní formu úvazku. Taktéž lze zpřístupnit možnost využití flexibilní formy práce všem zaměstnaným, jejichž pozice takovou možnost nabízí. Primární cílovými skupinami, vůči kterým lze nabídku flexibilních pracovních režimů komunikovat, jsou studující lidé, ženy a muži pečující o děti, zaměstnaní středního věku pečující o staré rodiče, případně všechny další osoby, které mají odpovědnost za závislou osobu a dále všichni, kdo o takovou možnost projeví zájem.

Využití flexibilního pracovního úvazku musí být dostupné pro všechny pracující bez rozdílu, protože pouze tak nedojde k podhodnocení práce osob, které tyto typy úvazků využívají primárně kvůli neměnnému důvodu, např. kvůli péči o děti. Všechna opatření by měla firma efektivně komunikovat.

Existují různé formy flexibilních pracovních úvazků a jejich možnost využití a efektivita zcela závisí na potřebách konkrétního podniku. V běžných případech nemá zaměstnanec či zaměstnankyně například na kratší pracovní dobu ze zákona nárok, ale výjimkou jsou zaměstnaní pečující o dítě mladší patnácti let, kterým musí zaměstnavatel v případě jejich potřeby vyjít vstříc (Wichterlová, Fialová, 2010). Flexibilní formy práce lze rozlišit podle typu pracovního úvazku, délky pracovní doby a místa výkonu zaměstnání. Dle zákoníku práce lze uzavřít dojednání ohledně kratší a změněné pracovní doby, pružné pracovní doby, práce z domova (home-office) částečné nebo úplné, práce na dálku (distanční spolupráce, tele-working) a dohody o práci konané mimo pracovní poměr, tj. dohoda o provedení práce, dohoda o pracovní činnosti a konto pracovní doby (reflektuje míru pracovního výkonu v závislosti na potřebách zaměstnavatele). Za flexibilní formy práce lze považovat sdílení pracovního místa (job sharing) více zaměstnanci, víkendovou práci, volnou pracovní dobu, stlačený pracovní týden, flexibilní začátek pracovního dne a jiné (Jaké jsou flexibilní formy, s. d.).

Česká spořitelna, která získala v roce 2011 ocenění Firma roku: Rovné příležitosti, zavedla v roce 2008 program Diversitas¹⁶, který se stal součástí strategie firmy. Z politických a strategických důvodů získal program vlastního patrona, kterým se stal generální ředitel České spořitelny. Jeden z pilířů programu Diversitas – Čáp se zaměřuje na spolupráci se ženami a muži na mateřské a rodičovské dovolené skrze nabídku flexibilních pracovních úvazků z hlediska délky a místa pracovního výkonu (Bosničová, 2010). Program Čáp je reakcí na potřebu zvýšit návratnost žen a mužů po ukončení mateřské či rodičovské dovolené. Fungování tohoto programu je však podpořeno dalšími aktivitami, které mají za cíl pracovat s problematikou komplexně.

¹⁶ Program Diversitas – program na podporu rovných příležitostí - vznikl jako iniciativa ženských manažerek zaměstnaných v České spořitelně. Má 4 základní pilíře: Čáp, Transition (spolupráce s osobami se zdravotním postižením, spolupráce s neziskovým sektorem), Ženy v managementu (vzdělávací a mentoringové programy pro ženy) a Sova (age management pomocí zpřístupnění flexibilních úvazků, mentoringu a vzdělávání). Hlavní pilíře programu jsou i stěžejními cíli, které by měly pomoci České spořitelně řešit zjištěné nedostatky v daných oblastech.

Česká spořitelna proto v oblasti sladování pracovního a osobního života realizuje tyto kroky: nabízí v případě potřeby možnost flexibilního pracovního úvazku, poskytuje příspěvek na péči o dítě, poskytuje placené volno pro otce při narození dítěte, realizuje programy za podpory Evropské unie aj. Širší spektrum přístupů k řešení problematiky (například díky podpoře zapojení otců) umožňuje firmě řešit vývoj v jednotlivých oblastech interaktivně a maximalizovat tak potenciál jednotlivých programů případně, kterého by například nemuselo být dosaženo v případě, že by se na některou z částí nahlíželo izolovaně.

Společnost SAP BSCE nabízí vědomě částečné úvazky nejenom rodičům s dětmi, ale chápe potenciál těch pracovních sil, které nemohou nebo nechtějí pracovat na plný pracovní úvazek (Bosničová, 2008: 15). Tento posun v chápání možností využití flexibilních forem práce přispívá nejenom využití relativně málo vytěžovaných talentů (např. studenti a studentky vysokých škol, senioři a seniorky, matky a otcové vracející se z rodičovské dovolené, lidé pracující již jinde na poloviční úvazek ad.), ale také pomáhá odstraňování stigmatizace rodičů malých dětí, kteří mnohdy nemají jinou možnost, než zkrácený pracovní úvazek volit. Zpřístupnění flexibilní formy práce komukoliv dochází k maximální vstřícnosti ze strany zaměstnavatele v oblasti sladování pracovního a osobního života.

Zaměstnavatel může zaměstnaným umožnit využít přesčasy jako náhradní volno. Firma Olho-Technik Czech například umožnila všem zaměstnancům a zaměstnankyním využívat tzv. flexikonto, které jim umožňuje uschovávat hodiny odpracované nad rámec pracovního úvazku a využít je v případě potřeby. Každý pracovník či pracovnice mají na svém flexikontu do začátku automaticky 20 hodin, které mohou využít i přesto, že prozatím žádné přesčasy nemají, a které si napracují v budoucnu. I noví zaměstnanci a zaměstnankyně tak mají možnost využít pro vlastní potřebu hned od počátku možnost určité formy dovolené. (Bosničová, 2010)

Programy na podporu sladování pracovního a osobního života lze spojit s dalšími cíli, které si firma vytyčí. Přínos prosazených opatření na podporu sladění pracovního a osobního života si ověřila společnost Deloitte Czech Republic, které se takto podařilo cíleně navýšit počet žen na manažerských postech. Původní potřeba vyvstala ze zjištění nízkého zastoupení žen vysokých manažerských postech (Senior

Manager, Director a Partner) a z faktu, že investice, které firma do vzdělávání zaměstnankyň v průběhu jejich působení na nižších pozicích vložila nebyly dostatečně využity. Firma nyní nabízí svým zaměstnancům a zaměstnankyním tzv. flexitime, což je umožnění pohyblivé pracovní doby, možnost práce z domova až z 50 % celkového času, možnost využití stlačené pracovní doby, případně využití konta pracovní doby, které má vliv na míru pracovního vytížení v průběhu roku. (Chudáčková, Suchochlebová Ryntová, 2008)

2. 4. 3. 8. SOUHRNNÝ PŘEHLED VÝHOD A ÚSPOR PRO ZAMĚSTNAVATELE:

- Zvýšení výkonnosti, efektivnosti a konkurenceschopnosti týmů jako smíšených.
- Zvýšení osobní i profesní motivace zaměstnaných.
- Zvýšení loajality zaměstnaných.
- Sblížení vizí firmy s ambicemi zaměstnaných.
- Snížení fluktuace zaměstnaných.
- Dlouhodobé zvýšení efektivity a inovačního potenciálu.
- Zvýšení přehlednosti a efektivity profesního vzdělávání.
- Rozvíjení odborné kvalifikace kompatibilní s dalším působením ve firmě.
- Snížení nákladů na externí nábor seniorních pracovníků a pracovníc skrze podporu interního náboru zkušených zaměstnanců a zaměstnankyň.
- Zvýšení efektivity využití lidských zdrojů.
- Střednědobá návratnost investic do lidských zdrojů.
- Konkurenční výhoda a marketingový nástroj při náboru nových pracovních sil.
- Zvýšení prestiže firmy v souladu s předpoklady společenské odpovědnosti.
- Explicitní výraz respektu vůči všem zaměstnaným bez rozdílu pohlaví.
- Pozitivní krok směrem k naplnění zásad genderové rovnosti na pracovišti.
- Zvýšení dobrého jména firma a podpora kreditu v oblasti prorodinné politiky.

2. 4. 4. UKONČENÍ PRACOVNÍHO POMĚRU - GENDEROVĚ KOREKTNÍ PROPOUŠTĚNÍ A ODCHOD ZAMĚSTNANÝCH - OPATŘENÍ

„Výzkumy dlouhodobě ukazují, že skupinou nejvíce ohroženou ztrátou zaměstnání bývají matky malých dětí a ženy a muži nad 50 let. Důvodem není, že tyto zaměstnanecké skupiny byly méně výkonné či loajální. To, co v tomto směru ve skutečnosti hraje svou roli, jsou genderové a věkové stereotypy“ (Bosničová, 2011: 15). Zaměstnavatel by měl proto přistoupit k vypracování plánu pro případ hromadného propouštění, který bude inherentně obsahovat zásady nediskriminačního chování. „Nezvládnutá strategie odchodu zaměstnanců a zaměstnankyň může totiž, v konečném důsledku, vést ke zničení dobrého jména firmy, k přetahování schopných lidí konkurencí (a s nimi specifického know-how) a v neposlední řadě k drahým a zdoluhavým soudním sporům s poškozenými [v případě nedodržení zásad nediskriminačního chování]“ (Bosničová, 2011: 16).

Vytvoření závazného postupu v případě potřeby hromadného propouštění zaměstnaných z hlediska sociální solidarity znamená, že se zaměstnavatel zaváže k tomu, že bude brát v případě hromadného propouštění v potaz sociální a rodinnou otázku pracovníků a pracovnic. V praxi tedy půjde o prosazení vyšší míry zabezpečení před ztrátou zaměstnání u matek (otců) – samoživitelek, žen a mužů v předdůchodovém věku, u manželů, pokud jsou oba v podniku zaměstnání, pročež nesmí dát zaměstnavatel výpověď oběma najednou apod. Takové opatření lze po zaměstnavateli vyžadovat například na základě kolektivní smlouvy prosazené za pomoci odborů. Kolektivní smlouvu například prosadili odbory ve výrobní firmě Impress Skřivany.

Monitoring odchodů zaměstnanců a zaměstnankyň z hlediska pohlaví může zaměstnavateli pomoci identifikovat případné problémy či rizika na pracovišti.

Firma může s odcházejícími zaměstnanci provést tzv. výstupní rozhovory (exit interviews). Ty je vhodné provést se zaměstnanci a zaměstnankyněmi, kteří odchází na základě vlastního rozhodnutí a neopouští tedy firmu z donucení. Výstupní rozhovory mohou firmě přinést zajímavé a podnětné nápady na zlepšení jejího fungování, případně jí pomohou identifikovat kritická místa.

Zaměstnavatel může pro propouštěné zaměstnance a zaměstnankyně vytvořit program na podporu získání dalšího zaměstnání. Díky poradenské službě, tzv. outplacementu, může stávající zaměstnavatel napomoci propouštěnému zaměstnanci či zaměstnankyni připravit se na období hledání dalšího zaměstnání a vybavit ho potřebnými vědomostmi a informacemi o jeho právech a povinnostech. Programy outplacementu může realizovat firemní personální oddělení nebo je nechat v managementu specializovaných konzultačních firem (tyto firmy často nabízí také náborové služby, přičemž je běžné, že zaměstnance či zaměstnankyni předchozího zaměstnavatele připraví na proces hledání práce a tuto práci mu i zprostředkují).

Lze také proaktivně podporovat seniory a seniorky, kteří zvažují odchod do důchodu k návazné spolupráci s firmou formou zkrácených pracovních úvazků. Firma tak bude moci stále těžit z know-how zkušených zaměstnanců a zaměstnankyň a zároveň dotyčné podpoří ve vhodném přestupu do další životní etapy (například i pomocí postupného snižování úvazku).

Vhodné je také udržení kontaktů se seniory a seniorkami i po ukončení pracovního poměru. Je například možné zvát bývalé zaměstnané na firemní akce, plesy apod. Tento krok podporuje platformu sdílení zkušeností a respektu na pracovišti a u starších zaměstnanců vytváří pocit většího docenění a důležitosti pro firmu. Oběma cestami dochází k prohlubování loajality a budování dobrého jména firmy.

3. EMPIRICKÁ ČÁST

V empirické části práce nejprve vysvětlím zvolené výzkumné metody pomocí kterých se pokusím zodpovědět definované výzkumné otázky. Následně stručně představím společnost RWE CZ, která se stala předmětem této práce a jejíž aktivity jsem zvolila pro realizaci případové studie zkoumání způsobů a strategií prosazování opatření týkajících se rovnosti žen a mužů. Dále představím anabázi vzniku výzkumného tématu a také zvolené výzkumné okruhy, na což navazuje empirický výzkum. V závěru se zaměřuji na zhodnocení průběhu výzkumu a definování pozitiv a úskalí při jeho realizaci.

3. 1. VÝZKUMNÉ TÉMA

Společnost RWE CZ projevila zájem o spolupráci při realizaci mé diplomové práce přes mého vedoucího práce, Ing. Petra Pavlíka, PhD. Kontaktní osobou ve společnosti RWE CZ a zároveň hlavním zprostředkovatelem informací byl zaměstnanec oddělení lidských zdrojů RWE Transgas, jehož pracovní náplní je, mimo jiné, zodpovědnost za navrhování a prosazování opatření týkajících se diversity managementu, pod který spadá i oblast genderové rovnosti. Dále jej proto budu nazývat projektovým manažerem, přestože je oficiální název jeho pracovní pozice jiný.

Již z minulosti jsem věděla, že firma RWE realizuje určitá opatření, které by bylo možné klasifikovat jako prosazování rovnosti žen a mužů. Věděla jsem například z různých PR článků¹⁷, že RWE CZ nabízí svým zaměstnankyním mentoringový program Woman to Lead a snaží se podpořit ženské síťování za účelem zviditelnění ženských talentů. Zajímalo mě tedy, v jaké míře je firma aktivní v prosazování genderové rovnosti a jaká opatření v této oblasti implementovala. Stejně tak mě zajímalo, zda jsou zvolené programy a konkrétní opatření zasazeny do širšího koncepčního rámce, který reflektuje nerovnost žen a mužů na pracovišti a mimo něj, tzn. zda jsou navržená opatření součástí širšího rámce politik prosazování

¹⁷ Např. články: <http://www.thebestwoman.cz/interview/judr-jitka-adamkova>,
<http://www.womenincorporategovernance.eu/cs/TheWomanToLead/>,
<http://www.vsb.cz/info/?reportId=20592>

genderové rovnosti. Na webových stránkách společnosti RWE CZ jsem žádné informace týkající se dané problematiky nenašla. K mému původnímu zájmu tak přibýlo i to, proč nejsou programy (jako například výše zmíněný mentoringový program) externě komunikovány a jakou má vlastně firma pro zavádění vybraných opatření motivaci. S tím se pojí o otázka, do jaké míry byla zvolená opatření v oblasti prosazování genderové rovnosti vybrána a implementována na základě lokální potřeby či zájmu a do jaké míry jde o iniciativu mateřské společnosti v Německu. Více se otázkám, které se staly součástí mého výzkumu, věnuji v následující podkapitole Výzkumné okruhy.

Z první schůzky s projektovým manažerem také vyplynulo, že má RWE CZ definovaný Akční plán pro oblast prosazování rovných příležitostí žen a mužů pro roky 2011 a 2012. Vzhledem k tomu, že se ve výzkumné práci zaměřím také na analýzu a zhodnocení již existujících opatření, bude tato diplomová práce zároveň sloužit potřebám projektového manažera při konceptuálním uchopení a zformování politiky rovných příležitostí žen a mužů pro následující dvouleté období.

K dispozici jsem pro realizaci výzkumu získala interní materiály týkající se problematiky prosazování rovných příležitostí ve společnosti RWE AG a RWE CZ. Tyto materiály byly určeny buď stávajícím zaměstnaným, ženám a mužům na mateřské, respektive rodičovské dovolené nebo firemnímu managementu. V jednom případě byly cílovou skupinou odbory. V několika případech se jednalo o pracovní dokumenty oddělení lidských zdrojů (více v podkapitole Materiály zahrnuté do diskurzivní analýzy). Dalším zdrojem informací byla dvě formální setkání s projektovým manažerem a zároveň jedinou kontaktní osobou v RWE CZ. Během prvního setkání jsem zjišťovala doplňující informace o fungování společnosti a kompetencích jednotlivých osob, obsahem druhého setkání byla realizace hloubkového polostrukturovaného rozhovoru, který měl posloužit zejména pro zodpovězení otázek týkajících se motivace a důvodů pro prosazování konkrétních opatření a programů na podporu rovných příležitostí v RWE CZ a jejich zasazení do širšího kontextu (viz další dvě kapitoly).

3. 1. 1. VÝZKUMNÉ OKRUHY

Pro zpřehlednění a definování oblastí zájmu jsem rozdělila výzkum do tří okruhů:

1. Do jaké míry vychází zájem o implementaci opatření podporující rovné příležitosti žen a mužů z iniciativy českého managementu a do jaké míry se jedná o iniciativu zahraniční mateřské společnosti?

(Zodpovězením této otázky zjistím motivaci ze strany vedení společnosti RWE CZ a tedy i určitý politický kontext důvodů pro prosazování rovných příležitostí žen a mužů v rámci firmy.)

- Kapitola Motivace pro prosazování rovných příležitostí žen a mužů v RWE CZ

2. Liší se a pokud ano v čem výklad problematiky rovných příležitostí žen a mužů z pohledu německé RWE AG a z pohledu RWE CZ? Jak je problematika definována a jak se s ní pracuje v rámci českých dokumentů?

(Zodpovězením těchto otázek zjistím přístup k problematice prosazování genderové rovnosti v rámci RWE CZ a budu moci lépe pochopit způsob práce zodpovědných osob v dané oblasti.)

- Kapitola Výklad problematiky rovných příležitostí žen a mužů z pohledu RWE CZ

3. Jaká opatření si společnost RWE CZ v oblasti prosazování rovných příležitostí žen a mužů (ne)zvolila a jakým způsobem k vybraným opatřením přistupuje? Jaká je její strategie? Jakým způsobem vybraná opatření komunikuje a jak je realizuje? Kde existuje prostor pro zlepšení a v čem jsou naopak opatření inovativní?

(Díky zodpovězení těchto otázek budu moci navrhnout návazné kroky ke zvýšení efektivity a způsobu uplatňování stávajících opatření v oblasti prosazování genderové rovnosti.)

- Kapitola Analýza opatření prosazování genderové rovnosti ve společnosti RWE CZ

3. 1. 2. METODOLOGIE

Realizace případové studie ve společnosti RWE CZ byla specifická velikostí společnosti, strukturou a organizací personálního řízení a možnostmi, které jsem z časového a kapacitního hlediska měla. Abych byla schopná na základě dostupných podkladů a zdrojů získat odpovědi na výše nastíněné otázky, zvažovala jsem vhodnost jednotlivých výzkumných metod nebo jejich kombinaci. Vzhledem k tomu, že hlavní jádro aplikovaného výzkumu spočívalo na analýze textu a v pochopení stávající situace, rozhodla jsem se využít některé postupy kritické diskurzivní analýzy textů a polostrukturovaný rozhovor.

Vzhledem k citlivosti předaných informací jsem v rámci výzkumné části necitovala zjištění, která vzešla z těchto dvou rozhovorů. Stejně tak nebudu uvádět jednotlivé studované materiály jako přílohy této diplomové práce. Pro orientaci a větší přehlednost jsem však vytvořila jejich seznam, a konkrétní zjištění odkazují k textům pouze na základě jejich přesného názvu v seznamu. Pokud bude mít kdokoliv zájem do těchto textů nahlédnout nebo případně získat přepis rozhovoru s projektovým manažerem, bude tak možné učinit pouze po předchozí dohodě s projektovým manažerem RWE CZ. Pokud zveřejním konkrétní informace, obrázky apod., činím tak s předpokladem toho, že nejsou tato data citlivá, respektive tajná a jejich uveřejnění nemůže společnost RWE CZ (a potažmo RWE AG) poškodit.

PŘÍPADOVÁ STUDIE

Pro realizaci aplikovaného výzkumu ve společnosti RWE CZ jsem využila kombinaci výzkumných metod kritické diskurzivní analýzy a polostrukturovaného rozhovoru. Reinharz definuje případovou studii dle sociologické definice jako metodu, která studuje určitý sociální fenomén skrze analýzu individuálního případu, kterým může být jednotlivá osoba, skupina, společnost, ale také proces, program ad. (Reinharz, 1992). Vzhledem k tomu, že jsem měla k dispozici obdobný typ zdrojů (textové dokumenty), ale každý měl odlišná specifika z hlediska svého původu, důvodu vzniku, cílové skupiny apod., studovala jsem relativně nekompatibilní zdroje v jejich vzájemném kontextu s ohledem na komplexní pochopení stávající situace ve vybrané společnosti. Případová studie společnosti RWE CZ je tak vázaná na konkrétní čas a kontext a přesto může být vypovídajícím reprezentantem sociálního fenoménu.

KRITICKÁ DISKURISVNÍ ANALÝZA

Kritická diskursivní analýzy se oproti klasické obsahové analýze zaměřuje „na skryté ideologické významy jednotlivých textů“ a významy nemusí generovat výzkumník či výzkumnice, ale samotný text, na základě něhož teprve studované kategorie proměnných vznikají (Miessler, 2008: 116). Vzhledem k tomu, že jsem nechtěla studovat shodu nebo výskyt případů v dostupných materiálech, ale jejich zřejmé i skryté významy, byl způsob využití kritické diskursivní analýzy textu nejvhodnějším. Analyzovala jsem formy výkladu, sledovala jsem, čemu se text věnuje nebo naopak nevěnuje a jak se významy liší v závislosti na kontextu. Zjišťování vztahovosti s ohledem na okolnosti vzniku a podoby textu vedlo k tomu, že text nabýval odlišných významů v závislosti na kontextu, čímž odhaloval ideologický „podtext“ (Fairclough, 1999). Díky kombinacím, které jsem získala na základě hledání různých variačních propojení v rámci studovaných textů, jsem postupně odhalovala zajímavé jevy, které v závěru ovlivnily samotné studium textu a jeho významů. Bylo však zapotřebí reflektovat text z feministické perspektivy a číst jej subverzivně a kriticky, abych byla schopná v textech nepreferovat určitá témata či určité způsoby čtení, čímž bych podpořila tzv. dominantní čtení, tzn. ztotožnění se se sdělením v textu a přijmutí myšlenky zakódované autorem (Reinharz, 1992).

V analýze jsem také zohlednila, zda se jednalo o český dokument či dokument mateřské německé společnosti a zda byl dokument určen pro zaměstnané nebo šlo o pracovní verzi personálního oddělení. Klíčovým pro mě byl „jazyk coby forma společenské praxe“, jehož způsob užití poskytoval výpověď o vloženém významu sdělení a intenci podavatele sdělení (Miessler, 2008: 117).

POLOSTRUKTUROVANÝ ROZHOVOR

Pro potřeby pochopení motivace společnosti, kompetencí jednotlivých osob a způsobů uplatňování jednotlivých opatření a kroků v rámci prosazování genderové rovnosti jsem realizovala dva rozhovory s projektovým manažerem. První rozhovor byl méně formální a spíše poskytoval prvotní vhled do pochopení formálních závazků RWE CZ vůči strategiím v oblasti diversity managementu mateřské společnosti RWE AG. Druhý hloubkový polostrukturovaný rozhovor byl veden za účelem potvrzení si pochopení studovaných textů a podkladů a sloužil ke komplexnímu vysvětlení opatření a programů diversity, za jejichž realizaci je

projektový manažer zodpovědný. Druhý rozhovor jsem z důvodu budoucí reference nahrávala.

Výhodou polostrukturovaného rozhovoru je poměrně vysoká míra ověřitelnosti a pochopení předávaných informací v aktuálním čase a to díky interakci s respondentem či respondentkou – tzv. produkce významů v interakci (Reinharz, 1992). Vzhledem k tomu, že jsem se rozhodla v této práci neuvádět citace a naopak zahrnout zjištění ze strukturovaného rozhovoru v rámci mých vlastních závěrů, bylo pro mě zásadní pochopit situaci ve společnosti RWE CZ a to právě na základě ujištění se v pochopení v rozhovoru s projektovým manažerem. Přesto je atraktivita „dání hlasu“, vyjádření se vlastními slovy a vedení výzkumu z perspektivy respondentky či respondeta jedněmi z hlavních atributů rozhovorů (Letherby, 2003).

Během rozhovoru také může dojít k rozšíření či úpravě původního výzkumného tématu o klíčové postřehy, a to z důvodu odhalení situací a jevů, které dosud nebyly konceptualizovány. (Reinharz, 1992)

Z feministického hlediska je rozhovor velmi oblíbenou výzkumnou metodou také z důvodu většího vyrovnání moci mezi badatelem / badatelkou a respondentem / respondentkou než u výzkumných metod, které mají předem danou strukturu (i jazykovou strukturu) a mantinely (jako tomu je například u dotazníkových šetření). (Letherby, 2003)

3. 1. 2. 1. PODKLADOVÉ MATERIÁLY

Dokumenty, které jsem v rámci výzkumu studovala a analyzovala¹⁸, byly poskytnuté projektovým manažerem společnosti RWE Transgas zodpovědným za implementaci programů týkajících se podpory diversity. Tyto dokumenty byly buď původně určené k tisku, anebo byly v elektronické podobě umístěny na firemním intranetu. Pro potřeby výzkumné práce jsem všechny podklady obdržela v elektronické podobě. Všechny dokumenty byly interního charakteru a bylo je rozdělit podle toho, komu je jejich obsah určen:

- Dokumenty určené pouze zaměstnancům a zaměstnankyním společností RWE v ČR (nebo firemnímu managementu)

¹⁸ Seznam podkladových materiálů je uvedený v Seznamu literatury a zdrojů.

- Pracovní dokumenty HR oddělení (časový harmonogram, nápady a postřehy apod.)
- Dokumenty určené pro sdílení informací mezi RWE CZ a mateřskou RWE AG.
- Jeden dokument určený odborům.
- Samostatným typem je studie společnosti RWE CZ „Women Matter“ provedená společností McKinsey.

Dále bylo možné materiály rozdělit podle autora, kterým byla buď mateřská společnost RWE AG nebo český RWE Transgas. Tyto dokumenty jsem díky řídicí funkci RWE Transgas ostatních firem RWE v České republice označila jako RWE CZ (viz. kapitola 3. 1. Stručné představení koncernu RWE a RWE CZ).

Vzhledem k tomu, že jsem měla přístup pouze k dokumentům dodaným projektovým manažerem, považuji poskytnutý soubor materiálů za reprezentativní vzorek materiálů společnosti RWE CZ týkajících se problematiky prosazování rovných příležitostí žen a mužů. Několik z těchto dokumentů pojednává o nastavení a fungování webových stránek, které mají sloužit potřebě zaměstnanců a zaměstnankyň RWE CZ (např. www.rwedoma.cz nebo www.thewomantolead.cz). Bohužel jsem tyto webové stránky nemohla do analýzy zahrnout, protože jsou přístupné pouze zaměstnancům RWE CZ. Proto jsem při analýze jednotlivých programů a opatření vycházela z dodaných dokumentů od projektového manažera a nikoliv ze zdrojů přímo se týkající daného programu (webové stránky).

3. 2. STRUČNÉ PŘEDSTAVENÍ KONCERNU RWE A RWE CZ

Koncern RWE je třetí největší evropskou energetickou skupinou se sídlem mateřské společnosti RWE AG v německém Essenu. Hlavními trhy jeho zájmu jsou kromě Německa země střední a východní Evropy, konkrétně Česká republika, Polsko, Maďarsko a Slovensko. Koncern RWE zaměstnává celosvětově více než 70 000 zaměstnanců a v hospodářském roce 2010 přesáhly jeho výnosy 53 miliard EUR.

Společnosti RWE¹⁹ v České republice zaměstnávají okolo 5 000 lidí a ročně dosahují obrátu více než 100 mld. Kč. Prodej zemního plynu pro více než 2,2 mil.

¹⁹ Přehled regionálního působení klíčových společností uvádím v příloze č. 3.

koncových zákazníků zajišťují čtyři regionální plynárenské společnosti - RWE Energie (ta vznikla k 1. 6. 2009 fúzi společností Severočeská plynárenská, Středočeská a Západočeská plynárenská, dále Jihomoravská plynárenská, Východočeská plynárenská, Severomoravská plynárenská. Další společnosti sítě RWE v České republice zabezpečují: přepravu zemního plynu plynárenskou distribuční sítí (RWE GasNet), investorsko-inženýrskou činnost (RWE Plynoprojekt), provozují podzemní zásobníky (RWE Gas Storage), zajišťují správu a údržbu distribučních zařízení zemního plynu (RWE Distribuční služby), zabezpečují komplexní obsluhy segmentu největších odběratelů (RWE Key Account), poskytují služby pro interní chod skupiny (RWE Interní služby) a starají se o přímý kontakt s koncovými zákazníky (RWE Zákaznické služby). RWE Transgas založený v roce 2001 obchoduje se zemním plynem a elektrickou energií a zastává řídicí činnost všech společností skupiny RWE v České republice.²⁰

3. 2. 1. ODDĚLENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ SPOLEČNOSTI RWE CZ

RWE Transgas zastává řídicí činnost všech společností skupiny RWE včetně oblasti řízení lidských zdrojů (dále také jako HR). Od června 2011 funguje v RWE CZ nový centralizovaný systém řízení lidských zdrojů. Ostatní společnost RWE v České republice proto vystupují jako interní klienti RWE Transgas.

Odpovědnost za plánování HR strategií jednotlivých společností skupiny RWE v České republice mají tzv. HR Business Partners (dále HBP), a to z důvodu ustavení jedné kontaktní osoby pro střední a vyšší management každé ze společností. V současnosti je méně HBP než společností, proto mohou mít HBP v kompetenci i více svěřených firem. HBP naplňují funkci strategického poradce/poradkyně v oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů. K implementaci nových HR strategií (včetně opatření spadajících do oblasti diversity managementu) tak dochází centralizovaně - kaskádovitou cestou shora, čímž nedochází k roztržitosti politik a způsobů naplňování stanovených cílů napříč společnostmi.

²⁰ Pro potřeby této práce budu nazývat všechny společnosti RWE v České republice souhrnně jako RWE CZ (což je termín, který firma sama interně užívá). Všechny společnosti RWE v České republice patří organizačně pod divizi RWE AG (viz dále).

Vzhledem k tomu, že všechny politiky, opatření a dokumenty v rámci společností RWE v České republice vznikají v RWE Transgas, budou tyto dále pro potřeby výzkumu označovány jako dokumenty RWE CZ (v protikladu k dokumentům od německé mateřské společnosti RWE AG). V závislosti na kontextu ale také několikrát použiji termínu RWE CZ jako zástupného označení pro všechny společnosti RWE operující na území České republiky.

V každé zemi ustavila RWE tzv. Institute of Diversity Officer (dále IDO), kterým/kterou je osoba, která zastřešuje programy a opatření v oblasti diversity managementu. Zajišťuje komunikaci vůči dalším zahraničním skupinám RWE a je také primárním kontaktem pro mateřskou společnost RWE AG. V rámci německého trhu má vlastního IDO každá jednotlivá společnost. Mimo Německo (v RWE v České republice, Slovensku, Polsku a Maďarsku) má každá země pouze jednu osobu zastávající post IDO. V RWE CZ je IDO zodpovědný/á za zprostředkování myšlenek a know-how mezi RWE CZ a RWE AG a má na starosti dohled nad naplňováním cílů a strategií diversity managementu. Taktéž se pravidelně účastní setkání všech IDO v mateřské společnosti RWE AG, kde reportuje výsledky za RWE CZ a podílí se na plánování dalších globálních opatření. V současnosti tuto funkci zastává ředitelka lidských zdrojů RWE Transgas.

Za lokalizaci navržených opatření, jejich implementaci a monitorování zodpovídají v současnosti dvě osoby zaměstnané v rámci oddělení lidských zdrojů, přičemž jedna naplňuje funkci primárně kontrolní, supervizní a druhá exekutivní. Obě osoby jsou zaměstnány v oddělení rozvoje a náborem nových zaměstnanců a zaměstnankyň (Development and Recruitment Dep.) a ke svým povinnostem v rámci oddělení zodpovídají za oblast diversity managementu. Zajímavé je, že kromě IDO nemají tyto dvě osoby oficiálně definovaný název pracovní pozice, který by se pojil s diversity managementem, přestože je objem práce srovnatelný s dalšími povinnostmi z oblasti řízení lidských zdrojů. Ze strategického hlediska je ale zahrnutí této oblasti pracovní činnosti do názvu pozice přínosné (např. při účasti na konferencích, při jednáních se spolupracovníky atd.). Explicitní vyjádření funkce má vliv na míru úsudku okolí o znalosti daného oboru a zvyšuje tak kredibilitu pracovníka či pracovnice v konkrétní oblasti (Křížková, Pavlica, 2004).

Zaměstnanec zodpovědný za exekutivu v oblasti diversity managementu byl zároveň kontaktní osobou, která umožnila vznik diplomové práce (více o spolupráci s kontaktní osobou uvádím v následující kapitole).

3. 3. EMPIRICKÝ VÝZKUM

V následující části diplomové práce se věnuji postupnému zodpovězení otázek nastíněných v podkapitole Výzkumné okruhy, a to na základě jejich rozdělení do tří hlavních částí: motivace pro prosazování rovných příležitostí žen a mužů v RWE CZ, výklad problematiky rovných příležitostí žen a mužů z pohledu RWE CZ a analýza opatření pro prosazování genderové rovnosti ve společnosti RWE CZ.

3. 3. 1. VÝZKUM OKRUH 1: MOTIVACE PRO PROSAZOVÁNÍ ROVNÝCH PŘÍLEŽITOSTÍ ŽEN A MUŽŮ V RWE

V rámci prvního výzkumného okruhu se věnuji zodpovězení otázek týkajících se míry motivace firem RWE v České republice v oblasti prosazování genderové rovnosti. Zajímalo mě, do jaké míry jsou stávající navržená opatření a programy výsledkem závazků vůči mateřské německé společnosti RWE AG a do jaké míry jsou výsledkem motivace českého managementu v oblasti prosazování rovných příležitostí žen a mužů. V následujících kapitolách uvádím důvody, které podle mých zjištění vedly mateřskou firmu RWE AG i dceřinné společnosti RWE CZ k implementaci opatření na podporu rovných příležitostí žen a mužů, a proč se firmy rozhodly k zahrnutí diversity managementu do plánování lidských zdrojů.

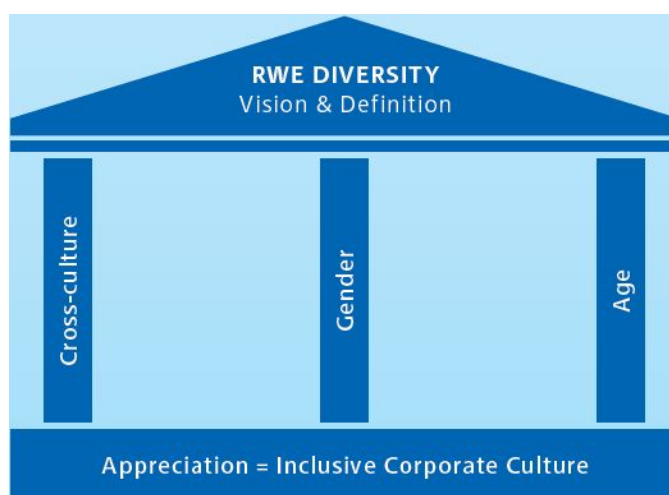
3. 3. 1. 1. KONCEPT DIVERSITY

Koncept, který společnosti RWE AG a RWE CZ prosazují a který je součástí jejich personální politiky, je koncept firemní diversity. Obecně lze koncept diversity (neboli různorodosti) využívaný v personalistice vysvětlit jako ocenění a docenění rozdílů mezi lidmi, neboť každý člověk je kombinací mnoha charakteristik na základě příslušnosti k té které sociální skupině, a to z hlediska věku, pohlaví, náboženství nebo víry, sexuální orientace, zdraví a životního stylu.

Diversitní týmy mohou být pro firmy zdrojem lidského potenciálu, který nabízí široké spektrum způsobů řešení problémů a vysokou míru kreativity. Specifika konceptu diversity managementu jsou taková, že se zaměstnavatelé snaží do tvůrčího procesu „zahrnout všechny zaměstnané a na rozdíl od dřívějších politik rovnosti,

kteře se zaměřovaly na podporu vybrané homogenní skupiny (lidé se zdravotním postižením, ženy aj.), dává možnost předejít nevráživostem mezi sociálními skupinami a usiluje i o aktivní zapojení mužů“ (Machovcová In Sinanovičová, 2008: 41). Taktéž může pro firmy znamenat schopnost zaměstnat různé sociální skupiny konkurenční výhodu, a to s ohledem na schopnost využít potenciálu i pracovníků a pracovníc ze sociálních skupin, které ostatní zaměstnavatelé cíleně neoslovují.

RWE AG i RWE CZ se zaměřují na podporu diversity pouze z hlediska *pohlaví, věku a národnosti* (národnostní různost firmy vnímají z hlediska kulturních specifik jednotlivců). Pokud budu tedy dále hovořit o strategiích v oblasti diversity managementu, odvíjí se tyto strategie od těchto tří sledovaných proměnných týkajících se zaměstnaných žen a mužů. Pokud hovořím o opatřeních navržených v rámci prosazování rovných příležitostí žen a mužů, jedná se o opatření vzniklá v rámci managementu diversity společností RWE, které diversitu vykládají pouze z hlediska tří zmíněných kategorií. Názorné schéma diversity ve svých materiálech RWE AG i RWE CZ prezentují takto:



V České republice se programy na podporu diversity týkají z největší míry pilíře genderu, v podstatně menší míře věkové diversity a minimálně se realizují opatření na podporu národnostní / kulturní různosti.

3. 3. 1. 2. KONTEXT PROSAZOVÁNÍ ROVNÝCH PŘÍLEŽITOSTÍ ŽEN A MUŽŮ V RWE AG

Zaměstnanci německé společnosti RWE AG jsou od října 2006 vázáni ustanoveními *Zákona o rovném zacházení* (Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz, nebo-li AGG), který zakazuje diskriminaci v pracovně-právních vztazích na základě rasy nebo etnika, náboženství či víry, pohlaví, zdravotního postižení, věku nebo sexuální orientace.²¹ Dále Zákon o rovném zacházení jasně vymezuje pojmy jako přímá a nepřímá diskriminace, navádění k diskriminaci, obtěžování nebo šikana a sexuální obtěžování.

RWE AG v březnu 2007 podepsala *Listinu za diversitu německých podniků* (The Diversity Charter of German Businesses), jejíž vznik iniciovala Německá spolková vláda, konkrétně Komisařství pro otázky migrace, uprchlíků a integrace. Důvodem bylo v roce 2006 přijetí směrnice Evropské unie, „jejímž úkolem bylo podpořit implementaci *dobrovolných* etických kodexů. Firmy kótované na burzách měly podle těchto pravidel ve svých výročních zprávách podávat hlášení o tom, zda se kodexy řídí a ve vybraných případech zdůvodnit, proč tak nečiní“ (Wimmer, 2011). Listina za diversitu německých podniků zavazuje signatářské podniky k dodržování společných etických pravidel chování a podporuje firmy k vytváření takových podmínek, které zajistí „prostředí bez předsudků. Všichni zaměstnaní by se měli cítit ocenění bez ohledu na jejich pohlaví, rasu, národnost, etnický původ, náboženství nebo víru, zdravotní stav, věk, sexuální orientaci a identitu“²² (RWE Diversity Brochure, s. d.). V textu není explicitní zmínka zákazu diskriminace z výše vyjmenovaných důvodů, ani postih v případě porušení závazného chování, přesto vnímám tento krok za velmi pozitivní a zásadní z hlediska formování firemní kultury. RWE AG se vyjádřilo, že k tomuto kroku přistoupilo nejenom z důvodu vytváření pracovního prostředí bez předsudků, ale také z důvodu přesvědčení o pozitivním dopadu podporování diversity v německé společnosti obecně (RWE Diversity Brochure. s. d.).

²¹ Více k německému zákonu o rovném zacházení na: <<http://www.xing.com/net/juristes/vos-publications-nouvelles-juridiques-your-articles-law-news-28272/german-antidiscrimination-law-the-general-equal-treatment-act-3146189>>.

²² Vlastní překlad. Citováno z dokumentu „Diversity as Opportunity: The Diversity Charter of German Businesses“ vydaného Komisařství německé spolkové vlády pro otázky migrace, uprchlíků a integrace, který je obsažený v podkladovém dokumentu RWE Diversity Brochure. Více k původnímu dokumentu na: <<http://www.forumintegration.de/>>.

Počátkem roku 2011 byly německou vládou projednávány povinné kvóty na zastoupení žen ve vedení podniků. Tyto kancléřka Angela Merkel odmítla schválit a vyjádřila s k tématu s tím, „že německé firmy dostanou ještě jednu šanci, aby k vyššímu zastoupení žen dospěly vlastní cestou“ (Wimmer, 2011). RWE AG je jednou z top 30 společností kótovaných na německém akciovém trhu. HR ředitelé a ředitelky těchto 30 společností se v říjnu 2010 zaměřili na téma míry zastoupení žen na manažerských postech, a to s ohledem na návrhy Evropské komise, jejímž zájmem je přimět velké firmy *povinně* dodržovat národní etické kodexy (které mimo jiné zahrnují právě počet žen ve vedení podniků). RWE AG se s ohledem na doporučení Evropské komise a vydané směrnice rozhodla k závaznému navýšení počtu žen ve vedení podniků koncernu, a to na 22 % žen v rámci tří nejvyšších manažerských úrovní do roku 2018 (což je dvojnásobek oproti stavu z roku 2011). Cestou k naplnění tohoto cíle má být implementace pozitivního opatření v podobě zavedení kvót v rámci nábory lidských zdrojů, přičemž doporučením je obsazení 25 % exekutivních pozic ženskými kandidátkami. Požadavek nutnosti zahrnutí ženských uchazeček do výběrového řízení byl přenesen také na externí personální agentury. Toto doporučení bylo přeneseno také na podniky mimo Německo, tedy i na společnosti RWE v České republice (Diversity Management RWE AG, s. d.).

Konkrétní cíle ohledně počtu zastoupení žen ve vedení podniků si proto společnosti stanovily samy a tyto cíle byly následně v březnu 2011 diskutovány s německou Ministryní pro ženské záležitosti Kristinou Shröder. Společnosti k tomuto opatření přistoupily na základě jistého politického nátlaku, ale také s ohledem na demografické změny, kterými evropská populace prochází. Tento důvod například uvádí RWE AG jako jeden z klíčových pro prosazování zásad managementu diversity. Dalším důvodem jsou také proaktivní přípravy na budoucí opatření Evropské unie, které bude pravděpodobně určitý poměr žen ve vedení podniků vyžadovat od společností povinně. RWE AG (respektive globální síť společností RWE) se rozhodla k 12. 4. 2011 o přijetí procentuální kvóty vedoucí k navýšení zastoupení žen ve vedení podniků na 22 %, a to do roku 2018 (Diversity Management RWE AG, s. d.).

RWE má vlastní *Kodex chování*, který je platný pro celou skupinu RWE. Jednotlivé dceřinné společnosti v něm však mohou zohlednit vlastní specifika. Lokalizovanou podobu Kodexu chování má i RWE CZ, jehož rozboru se věnuji dále.

3. 3. 1. 3. KONTEXT PROSAZOVÁNÍ ROVNÝCH PŘÍLEŽITOSTÍ ŽEN A MUŽŮ V RWE CZ

České společnosti v rámci prosazování rovných příležitostí žen a mužů často uplatňují nárazová opatření nebo vytváří jednotlivé programy, které ale navrhuji „instinktivně“, aniž by k celé problematice přistupovaly strategicky a na základě analýz vycházejících z uvědomění si existence genderových nerovností na pracovišti, resp. na pracovním trhu (Chudáčková, Suchochlebová Ryntová, 2007). Obecně se ale společnosti v České republice stále problematikou prosazování rovných příležitostí žen a mužů příliš nezabývají. Pokud ano, je častým důvodem jejich závazek vůči mateřské společnosti v zahraničí, která se již tématikou dlouhodoběji zabývá z vlastního zájmu anebo jí to nařizuje zákon (například norská kvóta 40 % zastoupení žen v představenstvech vedoucích podniků, která platí od roku 2003) (Bosničová, 2011).

Oba zmíněné důvody pro prosazování rovných příležitostí žen a mužů platí také pro RWE CZ. Společnosti RWE v České republice patří organizačně pod divizi RWE AG (viz podkapitola Stručné představení koncernu RWE a RWE CZ). Z toho důvodu je RWE CZ do určité míry zavázána přijímat opatření vycházející z podnětů německé mateřské společnosti a tato opatření následně v podmínkách českého trhu implementovat. Nejedná se o direktivní opatření, jako spíše o doporučení, jejichž implementace je však očekávána v maximálně možném rozsahu, ale zároveň s přihlédnutím k lokálním specifikům každého trhu.

V roce 2009 byl v České republice po několikaleté diskusi přijat *Antidiskriminační zákon*, který se zabývá zákazem diskriminace v soukromoprávních vztazích z důvodu rasy, etnického původu či národnosti, pohlaví, sexuální orientace, věku, zdravotního postižení, náboženského vyznání, víry či světonázoru (viz více Teoretická část – Legislativní prosazování rovných příležitostí žen a mužů). Firmy jsou proto jakožto účastníci pracovněprávních vztahů povinny zajistit takové podmínky, aby na pracovišti k diskriminaci nedocházelo a aby bylo dosaženo rovného přístupu k zaměstnání, jehož zajištění ukládá *Zákon o zaměstnanosti*.

Společnosti RWE v České republice se prozatím nepripojily k žádnému formálnímu etickému závazku či nepodepsaly obecně uplatňovaný etický kodex (narozdíl od Německa), který by je dobrovolně či povinně zavazoval k zajištění rovných podmínek a příležitostí pro ženy a muže na pracovišti. V České republice ani podobná iniciativa podpořená českou vládou, která by spojovala komerční sektor z hlediska etického přístupu k zaměstnaným a společnosti obecně, neexistuje.

V České republice také, narozdíl od Německa, prozatím diskuse na politické úrovni, která by se týkala zavedení kvót na počet žen ve vedeních soukromých podniků, neproběhla. RWE CZ ale společně s dalšími společnostmi RWE East (Slovensko, Maďarsko, Polsko) letos v červnu podepsala vyjádření za podporu prosazování zásad diversity managementu ve společnostech RWE.

Alternativou k reflexi snahy o naplňování zásad rovných příležitostí žen a mužů ale může být pro firmy provedení *genderového auditu*. Taktéž se mohou podniky účastnit soutěže *Firma roku: rovné příležitosti*, kterou každoročně pořádá obecně prospěšná společnost Gender Studies. V rámci soutěže mají firmy možnost získat kritickou reflexi vlastních aktivit realizovaných na poli prosazování genderové rovnosti. RWE CZ prozatím genderový audit nepodstoupila a soutěže Firma roku: rovné příležitosti se doposud neúčastnila.

3. 3. 1. 4. STRATEGIE PRO PROSAZOVÁNÍ OPATŘENÍ NA PODPORU ROVNÝCH PŘÍLEŽITOSTÍ ŽEN A MUŽŮ V RWE CZ

Na začátku roku 2011 začala realizace projektu *The Woman to Lead* (dále WTL), který je pilotním projektem společnosti RWE CZ v oblasti diversity managementu -pilíře věnovanému problematice genderu. Přípravy programu WTL ale začaly již zhruba v polovině roku 2010, což je doba, kdy začala společnost RWE CZ aktivněji podnikat kroky a navrhopat opatření týkající se oblasti prosazování genderové rovnosti, a to s vědomím překonávání nerovných podmínek zaměstnaných žen a mužů. Do té doby například existovala evidence přijatých a propuštěných zaměstnanců z hlediska pohlaví, ale nijak se s ní nepracovalo ve smyslu prosazování genderové rovnosti. V první řadě se tedy myšlenka diversity managementu aplikovala na oblast rozvoje a nábory nových zaměstnanců a zaměstnankyň (Development and Recruitment), a teprve postupem času některá opatření přesáhla i do dalších oblastí práce s lidskými zdroji.

Globální strategie koncernu RWE v oblasti diversity managementu vzniká v rámci pravidelných setkání IDO z Německa a dalších východoevropských trhů. Strategie je následně upravená podle potřeb jednotlivých zemí²³, přičemž ale nesmí

²³ V případě německého trhu má každá německá společnost vlastní osobu ve funkci IDO, a proto se jedná o potřeby jednotlivých společností. Trhy mimo Německo jsou nazývány jako RWE East, což zahrnuje ČR, Slovensko, Polsko, Maďarsko. V těchto případech se pak strategie lokalizují nikoliv podle potřeb konkrétní společnosti, ale podle potřeb konkrétního regionu.

dojít k odklonu od původního cíle, který je buď měřitelný a termínovaný (např. opatření pro zvýšení zastoupení žen ve firemním managementu) nebo ideově ukotvený (např. etický kodex).

Strategie a zvolená opatření v oblasti prosazování genderové rovnosti jsou v rámci RWE CZ nazývána jako doporučení mateřské společnosti. U takovýchto doporučení se očekává, že budou v maximálně možném rozsahu uplatněna. Proto některá opatření, která již byla v rámci RWE CZ realizována, vznikla primárně na základě doporučení mateřské společnosti RWE AG.

3. 3. 2. VÝZKUMNÝ OKRUH 2: VÝKLAD PROBLEMATIKY DIVERSITY A ROVNÝCH PŘÍLEŽITOSTÍ ŽEN A MUŽŮ Z POHLEDU RWE

V této kapitole jsem se zaměřila na analýzu a srovnání dokumentů vytvořených mateřskou společností RWE AG a dokumentů, které vznikly buď převzetím a následným překladem podkladů od „matky“ nebo jsou zcela původním textem pocházejícím od společnosti RWE CZ. Vybrala jsem pouze ty dokumenty, ve kterých se hovoří o problematice genderové rovnosti. Ta je ve většině dokumentů vykládána v kontextu strategie diversity managementu, jejíž je z pohledu RWE AG i RWE CZ součástí. Zaměřila jsem se na ty dokumenty, které jsou ve svém sdělení komplexnější a netýkají se konkrétního opatření nebo programu v oblasti prosazování rovných příležitostí žen a mužů.

Diversity obecně je společností RWE AG vykládána jako ocenění a pozitivní přijetí specifík každého z nás, a to z hlediska pohlaví, národnosti, etnického původu, věku, zdravotní situace, náboženského vyznání či víry, sexuální orientace a identity (Diversity Management RWE AG, s. d.). Toto komplexní pojetí různosti jsem evidovala proto, že se podkladové materiály společnosti RWE CZ týkající se diversity nezmiňují například o etnickém původu, víře, sexuální orientaci ani zdravotní situaci. Důvodem může být fakt, že Česká republika je stále z hlediska převažujícího náboženského vyznání nebo etnické příslušnosti oproti Německu poměrně kompaktní. Sexuální orientace se ale také jako jeden z důležitých aspektů různosti jedinců v českých dokumentech nevyskytuje. Stejně tak se v českých podkladových materiálech nehovoří o diversitě z hlediska zdraví nebo zdravotního

znevýhodnění.²⁴

Zásady managementu diversity jsou dále v dokumentu RWE AG vykládány „nejenom jako předcházení diskriminaci, ale jako cesta proaktivního vytváření podmínek pro inkluzi a upřímného ocenění výhod vycházejících z diference“ (Diversity Management RWE AG, s. d., vlastní překlad). Zmínku o „předcházení diskriminaci“ a taktéž následnou referenci na Zákon o rovném zacházení ve vnitrofiremním dokumentu považuji za důležitou s ohledem na konsekvence, které by nedodržení zásad rovného zacházení přivodilo. V dokumentech týkajících se prosazování diversity v RWE CZ není Antidiskriminační zákon ani samotný pojem diskriminace zmíněn.

Program diversity společnosti RWE AG je postaven pouze na třech základních pilířích – pohlaví, věku a multikulturalitě (v originále zní pojem „cross-culture“, čili lze výraz vyložit také jako míšení nebo překonávání hranic různých kultur a kulturních zvyků). Termín „gender“ není v dostupných dokumentech problematizován jakožto socio-kulturní konstrukt, nýbrž slouží jako zástupný pojem k měřitelnému zastoupení žen a mužů na pracovních pozicích. Případně je pojem „gender diversity“ diskutován z hlediska opatření, která mají za cíl tento stav měnit (například podpora síťování žen a podpora aktivit vedoucích ke sladování pracovního a osobního života). Muži nejsou v rámci strategií prosazování genderové rovnosti zmíněni.

V českých dokumentech je pilíř genderu taktéž vykládán z perspektivy vyrovnávání vertikální genderové segregace a navíc jako oblast podpory „žen s malými dětmi“ (Diversita 2011 a 2012_odbory, s. d.). Vzhledem k tomu, že se RWE CZ výrazněji věnuje v rámci opatření na podporu rovných příležitostí žen a mužů oblasti sladování pracovního a osobního života, vykládám si tuto zmínku zejména jako odkaz na daná opatření. Zásadní překážkou v překonávání genderové nerovnosti ale je, že je problematika gender vykládána pouze ve spojení se ženami a muži se jakožto cílová skupina v komunikovaných strategiích genderového pilíře vyskytují minimálně.²⁵

²⁴ Etnický původ, víra či sexuální orientace jsou ve spojitosti s respektem k diversitě zmíněny v Kodexu chování, který byl ale do češtiny přeložen z původní německé verze (v závěru dopisu je uvedeno i místo a datum vzniku – Essen, 2005). Lze tedy diskutovat o tom, za by vůbec nějaká zmínka o těchto individuálních specifikách v češtině existovala, pokud by se nejednalo o převzatý dokument. Kodex chování užívá kromě první strany textu genderově nekorektní jazyk s ohledem na většinové užití generického maskulina.

²⁵ O mužích se hovoří pouze v rámci českých dokumentů týkajících se konkrétních opatření na podporu sladování pracovního a rodinného života.

Zajímavé je logo, které je použité v rámci českých dokumentů týkajících se genderové diversity (např. Increasing Gender Diversity, s. d.).

*Logo použité u informací
týkajících se opatření
v oblasti prosazování
genderové rovnosti*



Ze sémiotického hlediska může obrazový doprovod, stejně jako jiné texty (kterými může být cokoli od psaného textu přes použité obrázky až po celkovou kompozici) pomáhat vytvářet znění významu, který podavatel do sdělení vložil – zakódoval. Domnívám se, že logo evokuje spíše znamení stop, než-li podporu navrhovaným krokům a opatřením. Tím pádem je logo v protikladu k diskutovaným cílům. Takovýto rozpor může být způsobem náhodnou neobezřetností autora nebo autorky dokumentů při použití sémiotických znaků anebo může být záměrnou manipulací s významem sdělení.

RWE AG na svých webových stránkách rozsáhle komunikuje význam ochrany životního prostředí, vývoje energeticky úsporných a ekologických zdrojů energie a dlouhodobý zájem o podporu komunity a budování společenské odpovědnosti. Taktéž zmiňuje potřebu udržitelnosti rozvoje s ohledem na probíhající demografické změny. Na tyto změny chce reagovat implementací diversity managementu, který má zajistit kontinuální přísun kvalifikované pracovní síly bez ohledu na příslušnost k sociální skupině (RWE AG ve svém diversity programu rozlišuje jedince podle věku, pohlaví a národnosti / kulturních specifik).²⁶ V tištěných dokumentech je diversity vykládána jako firemní konkurenční výhoda z hlediska zvýšeného potenciálu kreativity, inovace, motivace a loajality zaměstnaných a jako cesta k uspokojení zákaznických potřeb a zvýšení „dobrého jména firmy“ (Diversity Management RWE AG; RWE Diversity brochure, s. d.).

²⁶ Více na: <<http://www.rwe.com/web/cms/en/1498202/rwe/responsibility/employees/>>.

RWE CZ na svých veřejně dostupných webových stránkách nezmiňuje ani strategii zapojení diversity managementu do plánování lidských zdrojů, ani odpovědnost vůči komunitě. Společenská odpovědnost, ochrana životního prostředí, zásady rovného zacházení ad. jsou zmíněny v Kodexu chování, ale ten je přístupný pouze klíčovým aktérům a nikoliv široké veřejnosti.

Jediným obsahem, který je dostupný veřejnosti a je blízký tématu práce s lidskými zdroji je webová záložka Kariéra, kde se zájemci a zájemkyně mohou dozvědět více o volných pracovních pozicích a zjistit obecné informace o vzdělávání a rozvoji zaměstnaných. Tato microsite ale neobsahuje informace o realizovaných programech na podporu vzdělávání a začleňování žen (program WTL), nezmiňuje podporu prosazování rovných příležitostí pro ženy a muže, ani „obecnou“ strategii diversity managementu. Použitý jazyk je genderově nekorektní, neboť je užito výhradně generického maskulina a není tak nijak reflektována přítomnost a zapojení žen – zaměstnankyň. Všechny inzerované pracovní pozice jsou formulovány v mužském rodě (výjimkou jsou z lingvistického hlediska pozice inzerované v angličtině).²⁷

²⁷ Zdroj: <<http://www.rwe.jobs.cz/>>.

3. 3. 3. VÝZKUMNÝ OKRUH 3: ANALÝZA OPATŘENÍ PROSAZUJÍCÍCH ROVNÉ PŘÍLEŽITOSTI ŽEN A MUŽŮ V RWE CZ

V následující kapitole jsem analyzovala opatření a programy, které společnost RWE CZ implementuje v rámci strategie diversity managementu, konkrétně pilíře genderu. Zaměřila jsem se zejména na potenciál a limity jednotlivých opatření s ohledem na způsob jejich nastavení a prosazování. Zohlednila jsem také jejich potencionální dopad na zaměstnance a zaměstnankyně společnosti RWE CZ. S ohledem na teoretickou část diplomové práce jsem se také věnovala zhodnocení jednotlivých oblastí, abych zjistila, ve kterých je společnost RWE CZ nejaktivnější a které naopak v současnosti spíše upozaďuje. Tato zjištění jsem následně konfrontovala s teoretickým základem, například textem Aleny Křížkové a Karla Pavlici, kteří definují klíčové oblasti prosazování genderové rovnosti v rámci organizace.

3. 3. 3. 1. ZHODNOCENÍ STÁVAJÍCÍCH OPATŘENÍ V OBLASTI ROVNÝCH PŘÍLEŽITOSTÍ ŽEN A MUŽŮ V RWE CZ

V této kapitole se věnuji rozboru jednotlivých aktivit, které společnost RWE CZ v oblasti prosazování rovných příležitostí žen a mužů zavedla. Zaměřila jsem se na opatření, ale také na zhodnocení jejich potenciálu a případných limitů. Pro analýzu jsem využila pouze dokumenty, které jsem získala od projektového manažera, v několika případech mi jsem jako zdroj využila webové stránky RWE CZ. S ohledem na tyto skutečnosti si jsem vědoma možného rozdílu mezi zhodnocením a faktickou situací uplatňování jednotlivých opatření. Abych byla schopná v maximální možné míře obhájit závěry této diplomové práce, konfrontovala jsem jednotlivá zjištění pomocí kombinace získávání a ověřování informací z více tištěných zdrojů (dokumentů) a z rozhovorů.

Některá opatření a aktivity jsou na základě podkladů společnosti RWE CZ zahrnuta do pilíře genderu (například program The Woman to Lead). Některá opatření ale firma interně prezentuje jako součást aktivit pilíře věkové diversity (např. stipendijní program pro studentky do 30 let věku, studující ekonomické nebo technické fakulty vybraných vysokých škol) (Diversita 2011 a 2012_odbory, s. d.). Dospěla jsem proto k názoru, že firemní dělení v rámci jednotlivých pilířů nemuselo být vždy odpovídající, což vysvětluji na příkladu stipendijního programu níže.

Stipendijní program byl uveden jako součást pilíře věkové diversity, ale nebyl v dokumentech diskutován v kontextu cíle, který by s věkem souvisel (například na základě zjištění, že zaměstnaní na technických pozicích jsou v současné době zejména ženy a muži nad 30 let). Naopak je program otevřený ženám, ale s doplňující charakteristikou do 30 let. Vzhledem k tomu, že je jeden z cílů diversity managementu společnosti RWE CZ „zvýšit počet žen mezi nově přijatými zaměstnanci a zaměřit se na absolventky“ (RWE Diversity | Intranet, s. d.) domnívám se, že se jedná spíše o opatření týkající se oblasti diversity z hlediska pohlaví. Proto jsem pro potřeby analýzy nevycházela z rozdělení opatření do jednotlivých pilířů diversity definovaných společností RWE CZ, ale sama jsem vybrala opatření, která se podle mého úsudku přímo dotýkají problematiky prosazování genderové rovnosti ve firmě.

• Školení a doplňkové aktivity v rámci Diversity days

Společnosti RWE East (Česko, Slovensko, Maďarsko, Polsko) uspořádaly v červnu letošního roku tzv. *Dny diversity*, které měly za cíl zaměstnaným představit koncept diversity managementu, a to skrze perspektivu jeho tří základních pilířů uplatňovaných v rámci společností RWE – gender, věk a multikulturalita. Generální ředitelé jednotlivých společností podepsali dopis, kterým vyjádřili podporu pro prosazování zásad diversity managementu. Tato iniciativa byla komunikována zaměstnaným na intranetu, na webových stránkách RWE CZ nebo v rámci jiných zdrojů jsem bohužel dopis nenašla. Jak jsem však již zmínila v předchozí kapitole, na webu RWE CZ není možné dohledat žádné informace týkající se strategie diversity managementu, což považuji za kontraproduktivní k opatřením a aktivitám, které RWE CZ v oblasti genderové rovnosti vyvíjí. Sama společnost RWE CZ považuje „diverzitní přístup za významný nástroj v boji o zaměstnance“ (Increasing Gender Diversity, s. d.) proto se domnívám, že je pro firmu nevhodné tuto svou konkurenční výhodu dále nekomunikovat.

Zajímavým počinem bylo setkání vybraných zaměstnanců a zaměstnankyň s generálním ředitelem RWE CZ, v rámci kterého skupina diskutovala nad tématem diversity. Vzhledem k tomu, že se nejvíce otázek týkalo oblasti genderu, nabídla společnost RWE CZ těmto zaměstnaným možnost vystupovat v budoucnu jako tzv. *diversity change agents* (Diversity Days | RWE East at RWE CZ, s. d.). Tyto osoby by měly ve svém okolí šířit a obhajovat myšlenku genderové diversity a podpořit tak

proces změny zdola. Prozatím však v této oblasti nebyla vypracována metodika. Určitě je toto opatření vhodné zpracovat koncepčně, zejména s důrazem na důkladné proškolení těchto „agentů a agentek změny“. Vzhledem k tomu, že tzv. Institute of Diversity Officer zastává ve všech společnostech RWE v Německu jedna osoba, zatímco v České republice zastává jedna osoba kompetence pro celý trh, může být cestou rozšíření sítě kompetentních osob v rámci všech společností RWE CZ strategickým krokem při uplatňování genderové diversity.

RWE CZ vyhlásilo v rámci Diversity days soutěž na téma „Co pro mě znamená diversity?“, ale nakonec nebyla cena nikomu udělena (Diversity Days | RWE East at RWE CZ, s. d.). Nemám bohužel podklady k další analýze, ale bylo by zajímavé zjistit, z jakého důvodu neměla soutěž ani jednoho výherce či výherkyni. Pokud by byly například důvodem nerelevantní příspěvky nebo nízká účast zájemců, může společnost zvážit dosavadní způsoby a cesty, kterými myšlenky diversity managementu vůči zaměstnaným komunikuje.

V rámci Diversity days, konkrétně dne věnovanému genderové diversitě, také proběhl workshop pro 15 přihlášených zaměstnanců a zaměstnankyň. Zvoleným tématem byla „mužská a ženská komunikace“ (Dny Diversity, s. d.). Domnívám se, že vhodnějším tématem by bylo například odhalování mechanismů, které vedou ženy a muže k přijetí kulturně definovaných ženských a mužských rolí, kdy by skutečně k problematizaci genderu během workshopu mohlo dojít.

Soutěžní kvíz, který byl pro zaměstnance RWE East uspořádán na intranetu měl za úkol představit úspěšné ženy a muže z regionu, přičemž otázky odkazovaly například na téma sportu, politiky a vědy. S ohledem na cíl, který si společnost RWE CZ vytyčila – „zviditelnění žen a ženských tváří“ (RWE Diversita | Intranet, s. d.) doporučuji do aktivit obdobného typu zahrnout téma úspěšných žen (resp. mužů) ze společnosti RWE East (resp. RWE CZ). Denně se kvízu zúčastnilo okolo 50 zaměstnanců či zaměstnankyň. To je vzhledem k počtu zaměstnanců RWE CZ pouze cca 1 % denně (za dobu trvání maximálně 4 %), přičemž je vysoce pravděpodobné, že se kvízů účastnili někteří lidé vícekrát. Bylo by proto vhodné provést monitoring efektivity realizovaných opatření s ohledem na jejich cíl, kterým bylo v tomto případě „zvýšení povědomí o všech aspektech diversity ve všech společnostech RWE East ve stejném časovém horizontu“ (Diversity Days | RWE East at RWE CZ, vlastní překlad, s. d.).

V rámci Dnů diverzity byla pro management společností RWE East uspořádána debata s Ing. Petrem Pavlíkem, PhD. a následně mohli všichni zaměstnanci a zaměstnankyně s panem Pavlíkem diskutovat na téma genderové rovnosti. Vzhledem k tomu, že byl do diskuse cíleně přizván expert na problematiku rovných příležitostí žen a mužů, byl v rámci této aktivity zohledněn kritický přístup k genderové tématice. Spolupráce s odborníky a odbornice v genderové oblasti může být pro firmu přínosem z hlediska získané expertízy a vybraná opatření na podporu rovných příležitostí žen a mužů ve společnosti tak mohou skrze genderovou optiku získat nový rozměr (Äsklof, Strandberg, Wenander, 2003).

Organizace Diversity Days má velký přínos v tom, že pomáhá pozitivně formovat vztah zaměstnaných vůči danému tématu a otevírá prostor pro diskusi na téma rovných příležitostí žen a mužů.

• E-learningový kurz na téma diversity

Bohužel jsem k tomuto programu nezískala konkrétní podklady. Hodnotím pozitivně, že firma poskytla zaměstnancům a zaměstnankyním možnost samostudia v oblasti diversity. Na druhou stranu se jedná o dobrovolné školení, které je realizováno formou e-learningu, tedy jde o jednostrannou výukovou metodu. Bylo by zajímavé vyhodnotit míru zájmu ze strany zaměstnaných a taktéž úspěšnost předávání informací a jejich využití v praxi.

• Téma diversity jako součást vstupního školení pro nové zaměstnance a zaměstnankyně

Jako pozitivní vnímám zahrnutí tématu diversity jako součást vstupního školení pro všechny nové zaměstnance a zaměstnankyně, což může částečně suplovat minimum informací týkajících se problematiky genderové rovnosti v rámci etického kodexu (viz níže). Obsah samotného školení jsem však nezískala, proto nemohu analyzovat rozsah a způsob zahrnutí genderové problematiky do úvodního školení.

• Spoluorganizace konference žen na téma „Nebojme se networkingu!“ a účast na konferenci „Women in Corporate Governance“

Konference „Nebojme se networkingu!“, jejíž uspořádání se plánuje na listopad letošního roku, má za cíl spojit subjekty na českém trhu, které se problematikou rovných příležitostí žen a mužů blíže zabývají a mohou v této oblasti podpořit sdílení dobré praxe. Tím, že se společnost RWE CZ aktivně zapojuje do organizování a prezentování v rámci profilově zaměřených konferencí napomáhá budování dobrého jména firmy a podporuje i ostatní podnikatelské subjekty v pozitivním přístupu k problematice rovných příležitostí žen a mužů.

Účastí a příspěvkem na konferenci „Women in Corporate Governance“ společnost RWE CZ taktéž pomáhá formovat společenské klima týkající se genderové problematiky a obdobnými aktivitami pozitivně působí na všechny klíčové aktéry se kterými v rámci svého podnikání přichází do styku.

• Etický kodex

Etický kodex, nebo-li kodex chování, přejala společnost RWE CZ od mateřské společnosti RWE AG. Kodex se netýká tolik firemní kultury a vnitřních vztahů a pravidel jako externího jednání společnosti zejména vůči zákazníkům, dodavatelům ad. Domnívám se, že větší lokalizací kodexu chování a explicitním vyjádřením zásad a pravidel týkajících se rovného zacházení z hlediska pohlaví by bylo možné dospět větší údernosti obsažených sdělení. Dobrou praxí by mohlo být i vyjádření zákazu diskriminace z hlediska pohlaví a zákazu sexuálního obtěžování (například také za podpory odkazu na Antidiskriminační zákon).

Problematika sexuálního obtěžování je tématem, které jsem nikde v dokumentech ošetřené nenalezla. V kodexu chování je zmínka o pověřených pracovnících a pracovnících tzv. *Compliance*, kteří by měli v případě potřeby sloužit jako mediátoři či aktivní aktéři při řešení problémů. Vzhledem k tomu, že jsem o této funkci v rámci společností RWE CZ neměla k dispozici více informací, nemohu hodnotit úroveň a způsob řešení konfliktů, pod což by problematika sexuálního obtěžování na pracovišti spadala.

Jako limit etického kodexu vnímám to, že užívá genderově nekorektního jazyka. Ženy - zaměstnankyně jsou vzpomenuy v rámci dokumentu pouze jednou, jinak je užito generického maskulina. S ohledem na symboliku jazyka by mělo genderově citlivé vyjádření smysl. Například zásadní věta kodexu, která se jako

jedna z mála přímo týká vnitřních vztahů, implicitně vylučuje ženy: „Žádní zaměstnanci nebo uchazeči nejsou znevýhodňováni na základě jejich pohlaví, rodinného stavu, rasy, národnosti, stáří, náboženství nebo sexuální orientace“ (Kodex RWE CZ, s. d.).

• Inzerce veškerých pracovních pozic genderově korektním jazykem

Jedním z cílů společnosti RWE CZ je „zvýšit počet žen mezi nově přijatými zaměstnanci [...] a zahrnout ženy do veškerého externího vyhledávání kandidátů“ (RWE Diversita | Intranet, s. d.). Nástrojem k dosažení tohoto cíle může být i inzerce pracovních pozic genderově korektním jazykem. S ohledem na sledovanou aktuální náborovou inzerci společnosti RWE CZ však toto opatření nebylo realizováno, neboť je většina pozic inzerována v mužském rodě.

Samotný popis práce na webových stránkách RWE CZ je sdělován rodově indiferentním způsobem (ve třetím rodě), proto se týká případná náprava nedodržení jazykové korektnosti názvů pracovních pozic. Proto pokud by chtěla společnost RWE CZ naplnit konkrétní definici opatření, která říká, že „upravujeme a zadáváme veškeré nabídky práce tak, aby bylo jasné, že stojíme o ženy“ (RWE Diversita | Intranet, s. d.), bylo by možné přeformulovat náborovou inzerci způsobem: Hledáme ženu či muže na pozici Technik provozu – Praha. Způsobem, kterak je možné zajistit maximální genderovou korektnost jazyka, je vypracovat popis každé pozice, který budou osoby zodpovědné za nábor genericky využívat.

Další obsah stránek týkajících se kariéry v RWE CZ je taktéž genderově nekorektní. Stávající zaměstnankyně RWE jsou představeny na svých pozicích jako „Ředitel úseku call centra, Personalista nebo Referent komunikace“. Takovéto použití jazyka vzbuzuje dojem, že ženy, jejichž obrázek je umístěn hned vedle popisku, jsou na pozici nedopatřením, protože pozici by měl podle označení zastávat muž. Záložka „Vzdělávání a rozvoj v RWE“ taktéž využívá pouze generického maskulina.

• Důraz na podporu zviditelnění žen

Společnost RWE CZ má jako jeden z cílů užití genderově korektního HR marketingu v rámci intranetu, internetu, jobs.cz, plakátů ad. (RWE Diversita | Intranet, s. d.). Jediným zdrojem, který jsem pro analýzu implementace opatření měla k dispozici,

byly internetové stránky rwe.cz a jobs.cz, které má RWE CZ pro svoji potřebu personalizované (Kariéra v RWE, s. d.).

Na domovských stránkách RWE CZ je obrazový doprovod genderově vyvážený, ženy a muži jsou zobrazováni v obdobné míře a v podobných činnostech a funkcích (Domovská stránka, s. d.). Na stránkách týkajících se kariéry v RWE CZ jsem našla pouze dva obrázky jako doprovodnou vizualizaci. Domnívám se, že jsou oba z genderové perspektivy diskutabilní a ani jeden nebourá genderové stereotypy. Vzhledem k tomu, že jde o podklady z veřejného zdroje, rozhodla jsem se je zahrnout do analýzy.



Obrázek 1²⁸



Obrázek 2²⁹

Obrázek 1 je montáží mladého muže, který má odhodlaný až sveřepý výraz, který může symbolizovat soustředění na závod, do jehož napodobení jsou obě postavy stylizovány. Naproti tomu žena, která nemá boty a závod bere podle výrazu obličeje méně vážně než její kolega, může vysílat signál o vlastních ambicích týkajících se „závodu“. Podle oblečení lze usuzovat, že oba mladí lidé pracují v kanceláři.

Obrázek 2 zobrazuje tři postavy, kterým je podle oblečení a pomůcek možné přiřknout určitou pracovní pozici. Muž vlevo představuje člověka na technické pozici, který podle pomůcek pracuje manuálně. Muže ve středu je díky helmě také možné odhadnout na pracovníka technického zaměření a podle kufříku a plánů mu lze přiřknout plánovací, strategickou pozici. Žena nemá oblečení,

²⁸ Zdroj: Studenti a absolventi, s. d.

²⁹ Zdroj: Naši zaměstnanci, s. d.

keré by značilo technickou profesi a nemá ani pomůcky, na základě kterých by jí bylo možné přiřknout specializaci. Žena je tedy vyobrazena jako zaměstnankyně na libovolném, nekonkrétním postu, která ale určitě nevykonává technickou profesi. Slouží tedy spíše jako určitý zástupný symbol prezence ženy (potažmo žen) bez důrazu na její konkrétní profesní zapojení. Zvolená personifikace ženy má stereotypní atributy mládí a atraktivity.

S určitou nadsázkou lze říci, že první obrázek umístěný v internetové sekci „Studenti a absolventi“ může symbolizovat vertikální segregaci a druhý obrázek v sekci „Naši zaměstnanci“ horizontální segregaci z hlediska pohlaví.

• **HR marketing zaměřený na ženy**

S ohledem na zmíněný cíl zvýšení intenzity vizualizace žen a zvýšení počtu žen mezi nově přijatými zaměstnanci se snaží společnost RWE CZ uplatňovat zásady HR marketingu takovým způsobem, který osloví ženy (s důrazem na cílovou skupinu absolventek a studentek) (Shrnutí Diversity 2011 a 2012 RWE CZ. s. d.). Jako nejzásadnější limity stávajícího užití vybraných opatření vnímám časté použití genderově necitlivého jazyka a výskyt stereotypní obrazové dokumentace.

Příkladem je jejich použití v rámci programu, který je jako jeden z mála absolventských programů cílený pouze na ženy – *Soutěž pro studentky vybraných vysokoškolských oborů*. Doprovodná fotografie představuje 10 výherkyň, které spolu společně pózují, ale obrázek spíše evokuje soutěž krásy, než-li setkání budoucích profesionálek. Taktéž část úvodního textu je protimluvem a neopírá se o doložitelná fakta. „Nedostatek technicky vzdělaných žen je celoevropským problémem, jedním z našich cílů proto bylo podpořit rozhodnutí mladých studentek o jejich budoucí kariéře touto kampaní spojenou se soutěží“ (V RWE mají ženy zelenou, s. d.).

V rámci jiné HR marketingové aktivity – otevřené on-line diskuse se zaměstnancem a zaměstnankyní RWE CZ na jobs.cz – je ale k problematice nízkého zastoupení žen na technických pozicích přistupováno z částečně kritické perspektivy. „Žen, které studují technické obory, není málo. Málo je těch, které se potom v technických oborech uplatňují a snaží se prorazit výše na kariérním žebříčku. Důvodů, proč tomu tak je, je určitě více, jedním z nich může být např. rozhodnutí, že se žena bude více než kariéře věnovat rodině nebo zjistí, že pro ni z valné části zcela mužské pracovní prostředí není to pravé“ (Nebojme se Diversity, s. d.). Bohužel ale

chybí zmínka mechanismů a procesů, které ve společnostech mohou existovat a které ženám postup na technické pozice komplikují či znemožňují.

Společnost RWE CZ delegovala na několik vybraných osob zodpovědnost za prosazování diversity managementu a zároveň za prosazování zásad rovných příležitostí žen a mužů. Tyto osoby by mohly fungovat jako tzv. kontaktní osoby (point of contact) a dohlížet na genderovou korektnost v rámci všech komunikačně – marketingových materiálů. S ohledem na tuto kompetenci je samozřejmě nezbytné, aby byly zodpovědné osoby důkladně proškolené v problematice prosazování genderové rovnosti, a to také z hlediska kritického přístupu k genderu jako ke kulturně podmíněnému konstruktu. V ideálním případě by však měli být v dané problematice proškoleni všichni zaměstnaní, kteří mají v rámci společnosti řídicí a rozhodovací funkci.

• Monitoring procesu náboru z hlediska pohlaví uchazeče / uchazečky, konkrétně počet žen účastných výběrového řízení

RWE CZ čtvrtletně monitoruje, vyhodnocuje a reportuje výsledky náborového procesu z hlediska pohlaví, konkrétně se zaměřuje na „počet pozvaných žen do výběrového řízení“ (RWE Diversita | Intranet, s. d.). Toto opatření bylo zavedeno za účelem dosahování cíle zvýšení zastoupení žen ve společnostech RWE CZ na všech a pozicích a všech úrovních řízení. Na základě takového průběžného monitoringu lze navázat dalšími analýzami, například jaké jsou nejčastější důvody pro zamítnutí kandidátky? V jaké fázi výběrového řízení jsou kandidátky nejčastěji zamítnuty? Díky další analýze sledovaných proměnných je možné identifikovat vnitrofiremní procesy nebo formální překážky, které ženám postup do zaměstnaneckých pozic znemožňují.

Vzhledem k tomu, že jsem neměla více informací či podkladů k samotnému vyhodnocování statistik, nejsem schopná provést další rozbor. Přesto je pozitivním zjištěním, že se společnost RWE CZ monitoringem zabývá a bude tak moci zjištěná data k efektivizaci procesů využít.

V rámci opatření na podporu zvýšení počtu zaměstnaných žen dbá společnost RWE CZ na zajištění účasti žen v assesment centru při výběru kandidátů / kandidátek na pozici Trainee v technickém oboru (Diversita 2011 a 2012_odbory, s. d.). Na webových stránkách týkajících se kariéry ale není žádná zmínka o tomto opatření,

naopak jsou zahrnuté informace komunikovány pouze v generickém maskulinu a ženy jsou proto tak implicitně vyloučeny.

Obdobnou situaci jsem evidovala také u opatření, která se týkají stipendijního programu pro studentky technických oborů na vybraných vysokých školách. Společnost RWE CZ toto opatření prezentuje jako součást diversitního pilíře genderu (Diversita 2011 a 2012_odbory, s. d.), který má za cíl zvýšit heterogenitu pracovních týmů. Další informaci o tom, jak speciálně se vychází ženám vstříc jsem však nezískala. Domnívám se, že v případě náboru na pozice Trainee i v rámci stipendijního programu by bylo možné vytvořit kvóty na počet zastoupení žen a mužů. Ty by byly v těchto případech z hlediska obdobné kvalifikace i vzdělání uchazečů a uchazeček snadné obhájit a zároveň by pomohly podpořit jeden z cílů genderové diversity – horizontálně vyrovnané zastoupení žen a mužů na pracovních pozicích.

• Pravidlo +1 pro všechny volné pozice úrovně středního a vyššího managementu a zlaté pravidlo

Tato dvě pravidla, nebo také doporučení, využívá oddělení lidských zdrojů při náboru zaměstnanců a zaměstnankyň do všech pozic středního a vyššího managementu. Pravidla byla společností RWE CZ zvolena jako nástroje podpory dosahování vertikálně vyrovnaného zastoupení žen a mužů na manažerských postech.

Pravidlo +1 znamená, že společnost RWE CZ zaměstná na manažerských postech každoročně o jednu ženu navíc. Pokud v daném roce odejde z tohoto typu pozic žena, mění se pravidlo na +2 ženy. Zlaté pravidlo znamená, že pokud se společnosti RWE CZ nepodaří manažerský post ženou obsadit, musí být zodpovědnými osobami podáno vysvětlení, proč se tomu tak nestalo. Pravidlo +1 ale není závazné, pokud dokáže zlaté pravidlo obhájit důvody, proč nebyla pozice ženou obsazena. Taktéž „zůstává hlavní zásadou pro obsazování veškerých pozic výběr nejvhodnějšího uchazeče, tedy takového, který nejlépe splňuje požadavky dané pozice“ (RWE Diversita | Intranet, s. d.). Co to znamená nejvhodnější uchazeč není dále jasně specifikováno a volným překladem jej lze vyložit například z perspektivy udržování homogenity skupiny, tedy aby byl uchazeč dobře přijatý týmem a zapadl. Může tak k udržování a obhájení existence tzv. skleněného stropu.

Z pohledu nastaveného cíle – každý rok o jednu ženu na manažerském postu více (respektive o relevantní počet žen více) – by bylo možné definovat opatření jako pozitivní opatření, které by ženám vyčleňovalo určité procentuální zastoupení ve vedení podniku. Vzhledem k tomu, že ale existuje zlaté pravidlo, nesplňuje pravidlo +1 parametry opatření pro dosažení termínovaného cíle, ale mění se na snahu o dosažení vytyčené mety.

Na základě podkladů, které jsem v rámci výzkumu shromáždila, se domnívám, že společnost RWE CZ není obecně implementaci pozitivních opatření příliš nakloněná. Přesto je zavedení pozitivních opatření jednou z cest, která dosáhnout cíle navýšení počtu žen na manažerských postech, který si RWE AG i RWE CZ předsevzalo. Zopakuji proto argument obsažený v dokumentu Rady Evropy: „Strukturální stereotypy podle pohlaví brání tomu, aby výběr kandidátů byl založen na kvalifikaci. Argument ve zkratce zní, že na rozdílné zacházení nelze vždy nahlížet jako na diskriminaci, protože takové zacházení může být oprávněné v případech, kdy odstraňuje skrytou diskriminaci [...]“ (Rada Evropy: Pozitivní akce, 2000: 22).

Momentálně ale při prosazování opatření na podporu genderové rovnosti existují ve společnosti RWE CZ spíše opačné tendence. Již existující programy pro ženy (například snídaně a workshopy) se otevírají i mužským zájemcům, a to právě s ohledem na to aby nedocházelo k „pozitivní diskriminaci“.

• Program The Woman to Lead

Program The Woman to Lead, oficiálně spuštěný začátkem roku 2011, je „zaměřený především na ženy manažerky a ženy s vysokým potenciálem“ (RWE Diversita | Intranet, s. d.). WTL zahrnuje více aktivit, které mají různé cíle. Jedná se o program zaměřený na „prohlubování vůdčích dovedností [*MENTORWE*], vyváženost pracovního a osobního života [*on-line poradna*] a na předávání zkušeností a pozitivních vzorců chování seniorních kolegyní kolegyním juniorním [*workshopy, snídaně*] a to formou práce na *filantropním projektu* a mentoringem“ (WTL | Základní informace, s. d.). Program WTL je součástí *Women's netWORK*, což je program mateřské společnosti RWE AG, který má za cíl napomoci síťování žen napříč všemi zahraničními trhy.

Program MENTORWE vychází z premisy, že mentoring je „nejefektivnější a nejlevnější formou rozvoje jednotlivců a zároveň organizace“ (Mentoring WTL.

s. d.). V definování výchozího důvodu pro vznik mentoringového programu pro ženy chybí jasný odkaz na aspekt nerovnosti pracovního trhu a znevýhodněné postavení žen v něm. Z programu se proto podle mého názoru vytrácí kritická genderová perspektiva. Tento předpoklad dokládá i užitý odkaz na obdobný program České spořitelny, který RWE CZ použila v rámci prezentace MENTORWE a na jehož příkladě chtěla předpokládám doložit pozitiva mentoringového programu pro ženy (Mentoring WTL. s. d.).

Díky tomu, že se jedná o přejatý zdroj a neobsahuje žádné důvěrné informace, zahrnuje jsem jej pro podporu argumentu jako součást práce.

MENTORWE program



Zkušenost odjinud: Pomáhá vám program (tj. mentee) řešit specifické problémy, kterým čelí právě ženy?:*

ANO

- ✓ Mentoring pomáhá zvýšit sebevědomí vůči mužským kolegům
- ✓ Ano, vidím občas i mužský úhel pohledu
- ✓ Ano, problematika rovných příležitostí v ČR existuje, občas jsme se jí při mentorování dotkli
- ✓ Myslím, že ANO, vedlo mě to více k naslouchání

NE

- ✓ Řešíme spíše obecné manažerské záležitosti
- ✓ Řešení nemají co dělat s tím, zda jde o muže nebo ženy
- ✓ Nenašli jsme specifika, která jsou typická pouze pro ženy
- ✓ Otázku pohlaví neřešíme
- ✓ V rámci společných setkání jsme na tento problém nenarazili

* Zkušenost odjinud (best practice z České spořitelny)

Z jednotlivých argumentů zahrnutých použitých je patrné, že právě jakákoliv specifika „ženského způsobu práce“ jsou v rámci programu potlačena a zcela chybí kritický přístup k tomu, jak se naopak mohou genderová specifika „ženského a mužského způsobu práce“ do vzájemné interakce promítnout. Popírání jakýchkoliv specifík, zvláštních potřeb nebo jinakosti je častý právě u ženských pracovníků, které si nepřejí získávat „privilegia“ oproti mužským kolegům, přestože to jsou ony, které strukturální stereotypy znevýhodňují a proto mají na rozdílné zacházení, které jim rovné podmínky a příležitosti zajistí, nárok.

Domnívám se, že byl tento příklad externí praxe použit záměrně, aby bylo poukázáno na to, že během mentoringu nedochází ke vzniku „dámských klubů“ a že

ženy nepotřebují jiné zacházení. Prosazování tohoto přesvědčení je však z feministického hlediska kontraproduktivní, neboť právě tradiční fungování podniků je založeno na pravidlech, která definovali muži a tato pravidla byla následně univerzalizována (Rao, Kelleher, 2005). Ženy jsou tak stále nuceny „hrát podle pravidel mužské hry“, pokud chtějí v zaměstnání uspět. Na jednu stranu tak hraje ve zvoleném přístupu roli diplomatické vyjednávání ve snaze program vůbec prosadit, na druhé straně je ale jeho potenciál omezován právě díky upozadění konfliktu genderových stereotypů a rolí, ke kterému běžně dochází.

Letos probíhá první pilotní ročník interního mentoringového programu MENTORWE, k jehož vyhodnocení a evaluaci dojde na konci roku. Do dalšího ročníku bych za sebe navrhla do školícího programu pro mentorky zahrnout i školení na téma genderové rovnosti, kterého se budou účastnit i mentees. Školení by pak bylo možné opakovat formou workshopů v průběhu trvání celého projektu, a to s periodicitou jednou za čtvrt roku.

Velmi zajímavým nápadem je budoucí představa společnosti RWE CZ, kdy by se z interního mentoringu mohl stát externí, a to formou spolupráce se ženami – manažerkami z dalších společností na českém trhu. Taktéž plánovaná setkání s významnými ženami a muži českého podnikání s názvem „Women in Business“ podpoří sdílení dobré praxe v oblasti prosazování rovných příležitostí žen a mužů a síťování jednotlivců napříč podniky.

Program WTL má mimo mentoringu pro členky sítě WTL připravené i další aktivity, jako například workshopy a snídaně, v rámci kterých se ženy setkávají se zajímavými osobnostmi a úspěšnými ženskými vzory nebo diskutují nad vybranými tématy. Periodicita těchto setkání je poměrně vysoká (v roce 2011 proběhlo 10 setkání) a kapacita míst pro účastnice je cca 12 – 30 osob. V rámci setkání je několik míst rezervováno i mužům. Osobně to považuji z hlediska dynamiky skupinové diskuse za omezující, neboť předpokládám, že se budou chtít setkání účastnit spíše muži se zájmem o konfrontaci názorů. Ta je samozřejmě také zapotřebí, ale bylo by vhodné jí vyčlenit místo v rámci diskusních setkání nad zvolenými tématy, než-li během dnů určených k ženskému síťování.

Společná dlouhodobější práce na filantropním projektu je další ze součástí náplně programu WTL. Zapojení do komunity a například dobrovolná činnost zaměstnanců a zaměstnankyň společnosti je záslužnou činností (některé společnosti dokonce od svých zaměstnanců vyžadují dobrovolnickou práci pro komunitu ve

stanoveném rozsahu, na kterou jim poskytují „dny volna“). Považuji však za stereotypní spojovat ženy a charitativní činnost v rámci programu, který má za cíl podpořit síťování žen manažerek a žen s potenciálem. Součástí programu RWE AG „Women’s netWORK“ je například společný workshop zahraničních účastnic, v rámci kterého ženy řeší úkoly spojené s podnikáním - „annual workshop on specific business issues“ (Senior Women’s Network, s. d.). Domnívám se, že i na české straně by bylo možné za účelem zvýšení profesionální prestiže programu WTL zahrnout úkoly přímo spojené s podnikáním.

On-line poradna, která byla spuštěna počátkem letošního roku, má za cíl pomoci zaměstnankyním a zaměstnancům v oblasti sladování pracovního a osobního života. V dokumentech týkající se poradny se hovoří o tom, že je tato služba určená „primárně všem ženám [...], samozřejmě nic nebrání tomu, aby v případě potřeby využili poradenských služeb i naši kolegové“ (On-line poradna | Text na intranet, s. d.). Opatření je ale dále v rámci dokumentů týkajících se prosazování genderové diversity prezentováno jako „e-mailová on-line poradna pro ženy“ (Shrnutí Diversity 2011 a 2012 RWE CZ, s. d.) nebo je zahrnuto do sekce „cílová skupina: ženy ve firmě“ (RWE Diversita | Intranet, s. d.). Poradna má podpořit primárně ženy při řešení otázek týkajících se např. skloubení pracovního a rodinného života, starostí o stárnoucí rodiče, výchovy dětí ad. (RWE Diversita | Intranet, s. d.), čímž ale dochází k podpoře genderových stereotypů. Mužům – kolegům se sice ve využití poradny nebrání, ale také se to od nich ani apriori neočekává, respektive muži nejsou explicitně ani implicitně podporováni ve využití poradny, potažmo v zapojení do péče o domácnost a její členy.

Poradna má kromě výše zmíněných oblastí poskytovat poradenské služby týkající se pracovních vztahů. Podtitulem on-line poradny je ale „psychologické poradenství pro život i práci“ (On-line poradna | HR news, s. d.) a služby poskytují fundování psychologové a psycholožky. Pracovní vztahy jsou tak pravděpodobně řešeny z psychologického hlediska, přestože si myslím, že by bylo na místě spíše pracovně-právní poradenství. Domnívám se také, že může spojení on-line poradny s psychologických poradenstvím vytvářet u žen pocit neschopnosti nebo nedostatečnosti, neboť člověk řeší a přistupuje k problému jinak, pokud se vydá pro radu k psychologovi, poradci nebo koučovi. Proto spojení oblastí sladování

pracovního a rodinného života a psychologické poradny považují za nevhodné.³⁰

Vzhledem k tomu, že je zájem o služby poradny ze strany zaměstnaných společnosti RWE CZ relativně velký, doporučila bych oddělit řešení osobních a pracovních problémů. Stávající on-line poradna může i nadále poskytovat psychologické poradenství ve složitých životních situacích, ale poradenství v oblasti sladování pracovního a osobního života by měli řešit poradci a poradkyně, kteří mají odpovídající kvalifikaci, neboť se nejedná o oblast psychologickou, ale právní.

● Motivational talks

Motivační rozhovory jsou opatřením, jehož výstupem je syntéza zjištěných potřeb a požadavků vybraných ženských manažerek. Nejedná se tedy o nastavení individuálních potřeb, jako spíše o průzkum potřeb společných pro ženské manažerky v RWE CZ pracujících na L-úrovni. Periodické zjišťování specifických potřeb žen – manažerek je v rámci cíle zvyšování zastoupení žen na manažerských postech zapotřebí. Bohužel jsem k danému opatření neměla více podkladů, na základě kterých bych mohla provést hlubší analýzu opatření. Pouze se domnívám, že označení „Motivational talks“ může být zavádějící, neboť se podle mých zjištění spíše jedná o průzkum spokojenosti a potřeb.

● Zachování původního pracovního místa po dobu 12 měsíců

Za účelem „zvýšení motivace matek a otců s potenciálem k dřívějšímu návratu do RWE v ČR“ (Diversity | Motivace matek a otců, s. d.) nabízí společnost ženám a mužům na vybraných manažerských postech zachování původního pracovního místa po dobu 12 měsíců (příčemž zákon ukládá zaměstnavatelům povinnost 28 týdnů).

Jedná se o proaktivní krok zaměstnavatele motivovat ženy (resp. muže) k dřívějšímu návratu na své původní místo a je zajímavým příkladem dobré praxe. Je otázka, do jaké míry bude pečující rodič schopen takto brzkého návratu v případě přetrvávající nepříznivé situace v oblasti nabídky předškolní péče (viz teoretická část diplomové práce).

³⁰ V rozhovoru s garantkou on-line poradny se také píše, že jsou poradci a poradkyně diskrétní, neboť jsou vázáni lékařským tajemstvím. To celou debatu přesouvá zcela mimo úroveň toho, na co mají ženy dle českého zákona právo a jaká legislativní opatření jim mohou pomoci pracovní a osobní život sladit.

• 5 dní volna navíc pro rodiče s dětmi do věku 3 let

Podpůrným opatřením ve snaze zajistit brzký návrat žen a mužů zpět do zaměstnání po mateřské či rodičovské dovolené je nabídka pěti dní volna nad rámec standardní zaměstnanecké dovolené pro rodiče s dětmi do věku 3 let. Toto opatření je v rámci všech dokumentů komunikováno genderově korektním způsobem a implicitně očekává zájem při péči o nemocné dítě od žen i mužů bez rozdílu. Volno si ale může vzít zaměstnanec či zaměstnankyně pouze v případě, že je druhý rodič také zaměstnán (ale mimo RWE CZ), což je v případě výše zmíněné situace s veřejně dostupnou předškolní péčí spíše méně pravděpodobné.

V případě, že jsou oba rodiče „zaměstnání ve skupině RWE CZ, náleží volno pouze jednomu z nich“ (Diversita | Intranet, s. d.). Toto pravidlo nijak nenabourává genderové stereotypy. Ženy v České republice díky vlivu výchovy a nízkému zájmu mužů stále ve většinové míře zodpovídají za péči o děti (Sokačová, 2006). V případě, že jsou oba rodiče zaměstnání v RWE CZ, lze toto opatření nestereotypně uplatnit tak, že se rozdělí dovolená mezi oba rodiče rovným dílem. Tzn., že každý rodič by měl nárok na 2,5 dne dovolené navíc nad rámec standardní zaměstnanecké dovolené. Tím by došlo k rovnoměrné podpoře zapojení žen i mužů v péči o nemocné děti.

• Webová stránka RWE doma.cz

Webový portál RWE doma má za cíl zajistit komunikaci se zaměstnanci v průběhu trvání mateřské nebo rodičovské dovolené. Jedná se o nástroj, který má za cíl zajistit kontakt s otci a matkami i mimo zaměstnanecký poměr a informovat je například o dění ve firmě, o aktuální legislativě týkající se doby mateřské a rodičovské dovolené a také jim poskytovat informace o aktuálně volných pracovních pozicích. Jedná se o opatření, které může firmě pomoci podpořit šance návratu zaměstnaných po rodičovské dovolené, případně je motivovat k dřívějšímu návratu z mateřské či rodičovské dovolené.

Bohužel jsem neměla přístup na samotné stránky RWE doma.cz (ten je umožněn pouze zaměstnancům a zaměstnankyním RWE CZ), proto nejsem schopná analyzovat implementaci opatření v praxi.

• Nabídka flexibilních forem práce

RWE CZ nabízí možnost spolupráce s matkami a otci na mateřské či rodičovské dovolené, přičemž se také zavazuje k zajištění potřebného technického zázemí. Jedná

se tak o vstřícný krok vůči zaměstnaným a navíc tak zaměstnavatel průběžně zvyšuje potenciál dané osoby a zvyšuje také šance na její návrat zpět do zaměstnání po skončení mateřské či rodičovské dovolené.

Škálu nabídky flexibilních forem práce v RWE CZ jsem bohužel nezjistila, ale z dostupných informací vyplynulo, že pracovní flexibilita není nabízená v případě potřeby všem zaměstnaným (přestože to charakter pracovní pozice umožňuje). Kdo ze zaměstnaných nárok na flexibilní úpravu práce získá rozhoduje zaměstnavatel na základě vlastního uvážení. Tímto způsobem se domnívám, že může docházet ke znevýhodnění některých skupin zaměstnaných, neboť o udělení či neudělení flexibilní práce rozhoduje fyzická osoba a nikoliv směrnice určující přesná pravidla.

Z dostupných dokumentů, které jsem měla k dispozici, se pouze jeden týkal flexibilní formy práce, konkrétně práce z domova. S ohledem na cíl společnosti RWE CZ, kterým je navýšit počet zastoupení žen na vedoucích postech, je ale důležité poskytnout zaměstnaným poměrně širokou škálu flexibility, například pohyblivou pracovní dobu, konto pracovní doby, stlačený pracovní týden aj. (viz teoretická část).

• Příručka pro snazší a rychlejší integraci při návratu po mateřské či rodičovské dovolené

Pro rychlejší adaptaci rodičů po návratu z mateřské či rodičovské dovolené vypracovala společnost RWE CZ příručku s tipy, které mají tento proces nejen urychlit, ale zaměstnaným také zjednodušit. K samotné příručce jsem bohužel neměla přístup, proto jsem nemohla provést analýzu tohoto opatření.

3. 3. 3. 2. MÍRA AKTIVITY RWE CZ V OBLASTECH PROSAZOVÁNÍ ROVNÝCH PŘÍLEŽITOSTÍ ŽEN A MUŽŮ

Na základě seskupení realizovaných opatření do jednotlivých oblastí týkajících se rovných příležitostí žen a mužů mám zato, že oblastmi, ve kterých je společnost RWE CZ nejaktivnější, je „prosazování vertikálně korektní struktury pracovních sil“ a „sladování pracovního a osobního života“. Dále se společnost aktivně věnuje „vytváření ženských center a sítí“. „Sladování pracovního a osobního života“ a „vytváření ženských center a sítí“ jsou přitom oblastmi, bez kterých není možné docílit zastřešujícího cíle vyrovnávání vertikální genderové segregace.

Výše zmíněné oblasti se shodují s těmi, které za klíčové v prosazování genderové rovnosti označila A. Křížková a K. Pavlica: „V současnosti jsou za nejúčinnější praktiky zlepšování postavení žen v organizacích [...] považovány přístupy zaměřené na následující oblasti: rozvoj a povyšování žen do manažerských funkcí, aktivity harmonizující rodinný a pracovní život [...] a vytváření ženských center a sítí“ (Křížková, Pavlica, 2004: 50). Čtvrtou klíčovou oblastí je podle nich trénink a vzdělávání v oblasti genderové problematiky. Vzdělávání na téma genderové rovnosti se v rámci společnosti RWE CZ realizuje spíše nárazově, a to v rámci meetingů a konferencí. Kontinuálně probíhající aktivitou je nabídka dobrovolného e-learningového programu pro zaměstnané, který se ale týká diversity obecně. S ohledem na zhodnocení úspěšnosti zvoleného opatření by bylo vhodné monitorovat zájem ze strany zaměstnaných a tento vyhodnotit. K takovým datům jsem bohužel neměla přístup.

Ve třech zmíněných oblastech vyvíjí společnost RWE CZ aktivity a implementovala opatření dlouhodobého rázu, jejichž výstupem by měl být pozitivní dopad na chování a osobní i profesní kompetence žen zapojené cílové skupiny. Příkladem jsou program The Woman to Lead, pravidelné a relativně často se opakující snídane a debaty s ženskými vzory, workshopy na vybraná témata, on-line poradna ad. Tyto programy jsou - narozdíl od nárazových opatření jako např. vstupní školení pro nové zaměstnance - uplatňovány v delším časovém horizontu a mohou reagovat na aktuální situaci a podporovat tak dynamický vývoj vztahů týkajících se oblasti prosazování rovných příležitostí žen a mužů (Bosničová, 2010). Podobný potenciál by například zmíněné vstupní školení pro nové zaměstnance získalo v případě, že by se jednalo o pravidelné a dlouhodoběji probíhající školení ideálně interaktivní formou.

Dalšími oblastmi, ve kterých je společnost RWE CZ výrazněji aktivní jsou oblasti „prosazování horizontálně korektní struktury pracovních sil“, kterou podporují aktivity „genderově korektní inzerce volných pracovních míst“ a „genderově korektní výběr a přijímání pracovních sil“. Opatření v oblastech „náboru přijímání zaměstnanců“ a „inzerce pracovních míst“ mají ale taktéž přímý vliv na oblast vertikálně vyváženého zastoupení žen a mužů na pracovních postech. V rámci oblasti „managementu mateřské a rodičovské dovolené“ také společnost RWE CZ aktivněji prosazuje vybraná opatření.

Zajímavý je výčet oblastí, ve kterých je firma aktivní méně. Těmito oblastmi jsou totiž ty, které by bylo možné označit za tzv. horizontální témata. Jedná se o oblasti, které lze uplatnit napříč společnostmi a které mají vliv na všechna vybraná opatření a firemní politiky. Společnost RWE CZ podle mých zjištění vyvíjí nejméně aktivit v oblasti „školení na téma genderové rovnosti“, „koncepce a pravidla firemní kultury“, „pracovní prostředí a vztahy na pracovišti“ a „uplatnění pozitivních opatření“.

Aktivity, které do méně exponovaných oblastí spadají, jako například školení v rámci Diversity days a spoluorganizace konference „Nebojme se networkingu!“ jsou velmi důležité, ale podle mých zjištění nedochází k žádným návazným krokům, které by zajistily prosazování zásad genderové diversity v dlouhodobějším měřítku. Positivně hodnotím existenci firemního etického kodexu, ale vzhledem k tomu, že se jeho obsah zaměřuje primárně na vztahy mezi zaměstnanými a dodavateli či zákazníky, ztrácí potenciál, který by mohl při prosazování genderové rovnosti v rámci firemní kultury a vztahů na pracovišti mít.

Oblastmi, ve kterých je firma na základě mých zjištění aktivní minimálně, jsou: „zajištění genderově korektní koncepce profesního vzdělávání a kariérní politiky“, „zajištění genderově korektního hodnocení práce a transparentního odměňování“, „zajištění genderově korektní skladby zaměstnaneckých výhod a jejich rovné dostupnosti“, „genderově korektní propouštění a odchod zaměstnaných“.

Zejména „genderově korektního hodnocení práce“ považuji za zásadní, ale nezískala jsem žádné informace, které by indikovaly aktivitu RWE AG či RWE CZ v dané oblasti. V dokumentech diversity managementu mateřské společnosti se hovoří o potřebě k respektu a docenění zkušeností jednotlivců bez ohledu na pohlaví a také se odkazuje na zajištění rovného přístupu k zaměstnání. Nikde ale není

v německých ani českých dokumentech explicitní zmínka o zákazu platové diskriminace z hlediska pohlaví.

Je pravděpodobné, že prozatím společnost RWE CZ data týkající se odměňování zaměstnanců z hlediska pohlaví v rámci politiky prosazování genderové rovnosti nevyužila. K obdobnému závěru jsem dospěla i v oblasti „zajištění genderově korektní skladby zaměstnaneckých výhod a jejich rovné dostupnosti“. RWE CZ v rámci systému tzv. cafeteria nabízí širokou škálu benefitů (mimo jiné i benefity pro rodiče), ale nezískala jsem informace, že by bylo jejich využití a dostupnost monitorována z hlediska rovných příležitostí žen a mužů. Tzn. že bylo strukturálně zajištěno, že nedochází k zpřístupnění určitých typů benefitů pouze vybraným skupinám zaměstnaných.

S ohledem na důvěrné informace ohledně personální strategie propouštění zaměstnaných ve společnosti RWE CZ jsem nezískala žádné podklady týkající se způsobů a metodiky výběru propouštěných pro případ hromadného propouštění.

4. ZÁVĚR

V závěru práce bych ráda ještě jednou poděkovala společnosti RWE CZ za její vstřícný přístup při poskytování materiálů, které se staly základem empirické části této diplomové práce. Velice oceňuji, že se společnost rozhodla jít cestou prosazování genderové rovnosti a postupně implementuje opatření, která jí mají k naplnění tohoto cíle dopomoci.

Rozsah výzkumné části této práce je však bohužel částečně limitovaný nedostupností citlivých informací a podkladů, které nebylo možné v první fázi pro výzkum získat. Přesto věřím, že bude do budoucna společnost RWE CZ souhlasit s pokračováním reflexe vlastních opatření, nebo se přímo rozhodne pro podstoupení genderového auditu. Vzhledem ke zjištěním se totiž domnívám, že by větší důraz na genderovou perspektivu mohl firmě pomoci prosazování rovnosti žen a mužů v rámci zvolených opatření zefektivnit. V současné době jsou sice některá opatření koncipována za účelem podpory zaměstnaných žen a mužů, ale nejsou vystavena na základě kritického přístupu, čímž nebourají genderové stereotypy a v některých případech naopak jejich existenci implicitně reprodukuje.

S ohledem na velikost a složitost struktury společnosti RWE CZ by proto bylo možné v budoucnu realizovat konkrétnější a ve svém rozsahu detailnější analýzy existujících opatření. Tak by mohla společnost precizovat již implementovaná opatření za využití genderově kritického přístupu a dalšími opatřeními by v tomto duchu navázala. V současnosti bych proto nedoporučila rozšíření opatření či programů bez revidování těch stávajících.

Při sestavování akčního plánu prosazování rovných příležitostí žen a mužů na následující období může firma do jeho obsahu zahrnout více konkrétních, termínovaných a měřitelných cílů. Pro podporu prosazování rovných příležitostí žen a mužů se také může společnost rozhodnout důkladně uplatňovat strategii genderového mainstreamingu, a to ve všech rozhodovacích procesech na všech úrovních řízení a nejenom v rámci programů diversity. To by pro firmu znamenalo začít vytvářet všechna navržená opatření a kroky z hlediska dodržení zásad rovných příležitostí žen a mužů a analyzovat, zda z daného rozhodnutí budou profitovat muži i ženy stejně.

S ohledem na zjištění v empirické části bych také doporučila zapojit do vybraných programů a aoptření muže, neboť bez jejich spolupodílení se na prosazování genderové rovnosti nebude této rovnosti nikdy dosaženo. Firma může začít motivovat jak pracující muže, tak muže na rodičovské dovolené, a to minimálně tím, že je do komunikace týkající se prosazování genderové rovnosti zahrne. Doposud tak bylo činěno spíše minimálně a problematika rovných příležitostí žen a mužů byla vykládána z perspektivy „ženské otázky“ a „ženského zájmu“ a nikoliv z perspektivy pozitivních dopadů, které budou stejnou měrou přínosné jak pro ženy, tak pro muže.

Taktéž může firma začít s bouráním genderových stereotypů nepřiliš nákladnou, a přesto zásadní cestou – za pomoci užití genderově korektního jazyka, protože moc symboliky jazyka je možné využít k nastartování změn v uvažování jednotlivců, potažmo celé společnosti.

Prosazování zásad genderové rovnosti je prozatím v rámci soukromých podniků ve většinové míře závislé na dobré víře a přístupu managementu společnosti. Vzhledem k tomu, že RWE CZ je jednou z firem, které v této dobré víře vytváří a implementují opatření na podporu zajištění rovných příležitostí žen a mužů, je společnost dobrým příkladem pro ostatní subjekty na českém trhu. I přesto, že vždy existuje prostor pro zlepšení již realizovaných kroků a opatření, je již nyní společnost RWE CZ oproti konkurenci v oblasti prosazování genderové rovnosti napřed.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A ZDROJŮ

LITERATURA

- Åsklof, C., Strandberg, H., Wenander, K. E. 2003. *Evropské strukturální fondy: Rovnost žen a mužů v projektových přihláškách*. Praha: MPSV.
- Åsklof, C., Strandberg, H., Wenander, K. E. 2003. *Proč a jak vypracovat plán rovnosti žen a mužů*. Praha: MPSV.
- Åsklof, C., Hedman, B., Strandberg, H., Wenander, K. E. 2003. *Příručka na cestu k rovnosti žen a mužů*. Praha: MPSV.
- Boučková, P., Hubálek, M., Křístek, A. 2007. *Metodika hodnocení kritérií nediskriminačního přístupu k odměňování mužů a žen za stejnou práci či za práci stejného hodnoty pro zaměstnavatele*. Projekt EQUAL Prolomit vlny – Zrovnoprávnění mužů a žen na trhu práce. Praha: s. n.
- Bosničová, N. (ed.). 2008. *Rovné příležitosti do firem. Třetí speciální vydání*. Praha: Gender Studies.
- Bosničová, N. (ed.). 2010. *Rovné příležitosti do firem. Čtvrté speciální vydání*. Praha: Gender Studies.
- Bosničová, N. (ed.). 2011. *Rovné příležitosti do firem. Páté speciální vydání*. Praha: Gender Studies.
- Casali, S., Alvarez Gonzales, A. 2010. *Population and social conditions*. S. 1.: Eurostat [cit. 20. 8. 2012]. Dostupné z: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-SF-10-003/EN/KS-SF-10-003-EN.PDF>.
- Coré, F. 1999. *The Continuing Saga of Labour Market Segregation*. S. 1.: OECD OBSERVER [navštíveno 20. 8. 2012]. Dostupné z: <<http://www.genderonline.cz/view.php?cisloclanku=2008012709>>.
- Český statistický úřad. 2011. *Ženy a muži v datech 2011*. Praha: Český statistický úřad.
- Equality Commission for Northern Ireland. S. d. *Equal Pay Review Kit. Step by Step Guidance*. Belfast: Equality Commission for Northern Ireland [navštíveno 20. 8. 2012]. Dostupné z: <<http://www.equalityni.org/archive/pdf/ECNIEqualPayKit.pdf>>.
- Fairelough, N. 1999. *Critical discourse analysis*. London: Longman.

- Ferrarová, E. S. d. *Institucionální zabezpečení rovnosti žen a mužů v České republice*. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky [cit. 20. 8. 2012]. Dostupné z: is.cuni.cz/studium/predmety/index.php?do=down&did=19232
- Fodor, É. 2005. *Women at work: The Status of Women in the Labour Markets of the Czech republic, Hungary and Poland*. Ženeva: UNRISD.
- Foltysová, M., Pavlík, M., Simerská, L. 2004. *Informativní metodika rozpočtování z hlediska rovnosti žen a mužů*. Praha: Ministerstvo financí.
- Hašková, H., Křížková A., Linková M. (eds.). 2006. *Mnohohlasem. Vydávání ženských prostorů po roce 1989*. Praha: Sociologický ústav Akademie věd ČR.
- Chudáčková, T., Suchochlebová Ryntová, L. (eds.). 2007. *Studijní materiály pro genderové auditory a auditorky*. Praha: s. n.
- Chudáčková, T., Suchochlebová Ryntová, L. (eds.). 2008. *Metodika genderového auditu firem*. Praha: s. n.
- Jachanová Doležalová, A. (ed.). 2008. *Rovné příležitosti do firem. Třetí speciální vydání*. Praha: Gender Studies.
- Kališková, K., Münich, D. 2012. *Češky: nevyužitý potenciál země*. Praha: Národohospodářský ústav AVČR [cit. 20. 8. 2012]. Dostupné z: http://idea.cerge-ei.cz/documents/kratka_studie_2012_03.pdf.
- Kimmel, M. S. 2000. *The Gendered Society*. New York: Oxford University Press.
- Klein, N. 2005. *Bez loga*. Praha: Argo.
- Králíková, A., Sokačová, L. 2006. *Rovné příležitosti ve firmách*. Uherské Hradiště: Merlin.
- Křížková, A., Pavlica, K. 2004. *Management genderových vztahů*. Praha: Management Press.
- Křížková, A. 2009. „Flexibilní pracovní úvazky a jejich potenciál pro kombinaci pracovního a rodinného života“. In HR Forum, vol. 4. Praha: People Management Forum [cit. 20. 8. 2012]. Dostupné z: <http://hrforum.peoplemanagementforum.cz/cs/i/flexibilni-pracovni-uvazky-a-jejich-potencial-pro-kombinaci-pracovniho-a-rodinneho-zivota/>.
- Letherby, G. 2003. *Feminist research in theory and practice*. Philadelphia: Open University Press. Str. 19-40, 61-98.

- Machovcová, K. (ed.). 2007. *Studijní materiály pro genderové auditory a auditorky*. Praha: Aperio.
- Miessler, J. 2008. „*Kritická diskurzivní analýza (CDA) a velké množství masmediálních textů*“. In *Média a text II*. Prešov: Filozofická fakulta Prešovskej univerzity v Prešove, str. 118 - 124 [cit. 20. 8. 2012]. Dostupné z: <http://www.pulib.sk/elpub2/FF/Bocak1/pdf_doc/miessler.pdf>.
- Ministerstvo práce a sociálních věcí. 2012. *Aktualizovaná opatření Priorit a postupů vlády při prosazování rovných příležitostí pro ženy a muže. Usnesení vlády č. 770*. Praha: s. n. [cit. 20. 8. 2012]. Dostupné z: <<http://www.mpsv.cz/files/clanky/12397/Usneseni-Priority-2011.pdf>>.
- Ministerstvo práce a sociálních věcí. 2012. *Zpráva o rovnosti žen a mužů v roce 2011 v České republice*. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí [cit. 20. 8. 2012]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/files/clanky/13196/Zprava_o_rovnosti_zen_a_mužu_2011_v_CR.pdf>.
- Olgiati, E. Shapiro, G. 2002. *Promoting gender equality in the workplace*. S. 1.: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Pavlík, P. 2006. „*Originální experiment české vlády aneb jak prosazovat politiku rovných příležitostí bez odpovídajícího institucionálního zabezpečení*“. In Hašková, H., Křížková A., Linková M. (eds.). *Mnohohlasem. Vyjednávání ženských prostorů po roce 1989*. Praha: Sociologický ústav Akademie věd ČR, str. 131 – 141.
- Rada vlády ČR. 2008. *Statut Rady vlády pro rovné příležitosti žen a mužů*. Praha: s. n. [navštíveno 20. 8. 2012]. Dostupné z: <<http://www.vlada.cz/assets/ppov/rada-pro-rovne-prilezitosti/Statut-Rady-vlady-pro-rovne-prilezitosti-zen-a-muzu---uplne-zneni.pdf>>.
- Rao, A., Kelleher, D. 2005. *Is there a life after gender mainstreaming*. Gender and Development. S. 1.: s. n. [navštíveno 10. 7. 2010]. Dostupné z: <<http://www.genderatwork.org/resources.html>>.
- Reinharz, S. 1992. *Feminist methods in social research*. New York: Oxford University Press.
- Renzetti, C. M., Curran, D. J. 2003. *Ženy, muži a společnost*. Praha: Karolinum.
- Reskin, B. 1993. „*Sex Segregation in the Workplace*“. In *Annual Review of Sociology*, Vol. 19 [cit. 20. 8. 2012]. Dostupné z: <<http://www.gendersonline.cz/view.php?cisloclanku=2008012709>>.
- Sinanovičová, L. 2008. *Aplikace genderového auditu ve firmách*. Praha: FHS UK.

Sokačová, L., Kolářová, J. 2010. *Slabikář inovativních nástrojů pro sladování osobního a pracovního života*. Ústí nad Labem: Centrum komunitní práce.

Sokačová, L. (ed.). 2006. *Kariéra, rodina, rovné příležitosti*. Praha: Gender Studies.

Sokačová, L. (ed.). 2009. *Gender a demokracie: 1989 – 2009*. Praha: Gender Studies.

Sokačová, L. (ed.). 2010. *Krise jako nový začátek, nebo promarněná šance?* Praha: Gender Studies.

Skálová, L. (ed.). 2010. *Neviditelný problém*. Praha: Gender Studies.

Štěpánová, M., Čížinský, P. 2007. *Anti-diskriminace*. Praha: Poradna pro občanství / Občanská a lidská práva.

Strategy for equality between women and men 2010-2015. 2011. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/strategy_equality_women_men_en.pdf>.

Vrzáček, P., Kociánová, J., Machovcová, K., Medlíková, O., Šedivý, M., Bitrich, T. 2007. *Studijní materiály pro genderové auditory a auditorky*. Praha: s. n.

Wichterlová, L., Fialová, E. (eds.). 2010. *Dostaňte zákona na svou stranu: Jak sladovat rodinu a práci?* Praha: Gender Studies.

Wimmer, A. 2011. Evropa žádá více žen ve vedení firem. S. l.: s. n. [cit. 20. 8. 2012]. Dostupné z: <<http://www.ceskapozice.cz/zahranici/evropa/evropa-zada-vice-zen-ve-vedeni-firem>>.

PODKLADOVÉ MATERIÁLY

Podkladové materiály společnosti RWE CZ s původními názvy (pro přehlednost jsem pouze doplnila lomítka) jsou všechny v elektronické podobě. Proto jsem dále neurčovala rok, místo vydání a nakladatele. Tučným písmem jsem zaznačila názvy dokumentů tak, jak k nim odkazuji v textu.

Diversita 2011 a 2012_odbory | Informace pro odbory | Final

Diversity | **Motivace matek a otců** | 27_2_2012

Diversity Days | RWE East at RWE CZ and RWE East Prague | 28_2_2012

Diversity Days | **RWE East at RWE CZ** | report FINAL

Diversity Management RWE AG | Autor: RWE AG

Dny Diversity | Česká verze | 6_4_2012

Home Office | CZ

HR WEB | Rodičovská | Návrhy FINAL

Increasing Gender Diversity | Action Plan RWE CZ | FINAL 20_06_2012 CZ

Kodex RWE CZ

L female managers at RWE CZ

Mentoring WTL

Motivational Talks

Nebojme se networkingu! | Konference žen | verze 3_4_2012

On-line poradna | **HR news** | 30_3_2012

On-line poradna | **Přihlašování** a ukázky z poradny

On-line poradna | **Rozhovor**

On-line poradna | **Text na intranet** | 30_3_2012

Organigram RWE v ČR

Organigram HR

Reporting Diversity Measures 2011 | v01 Lukas

RWE Diversita | **Intranet**

RWE Diversity Brochure | Autor: RWE AG

RWE doma

Senior Women's Network | Autor: RWE AG

Shrnutí Diversity 2011 a 2012 RWE CZ | CPS 14_1_2012

The Woman to Lead | **Mentoring Manual** ENG | Autor: RWE AG

Women Matter Survey | McKinsey

WTL 2011 – 2012

WTL | **Snídaně + workshopy 2012**

WTL | **What is next 2012**

WTL | **Women in Corporate Governance** | CORRECTED 13 10 2011 NEW

WTL | **Workshopy + snídaně 2011**

WTL | **Základní informace**

Aktuality. Přesun Rady vlády pro rovné příležitosti [navštíveno 20. 8. 2012]. Zdroj: <www.vlada.cz/cz/ppov/rada-pro-rovne-prilezitosti/aktuality/presun-rady-vlady-pro-rovne-prilezitosti-zen-a-muzu-a-jejeho-sekretariatu-90305/>.

Domovská stránka RWE CZ [navštíveno 20. 8. 2012]. Zdroj: <www.rwe.cz/>.

Jaké jsou flexibilní formy zaměstnávání? [navštíveno 20. 8. 2012]. Zdroj: <<http://www.mpsv.cz/cs/5793>>.

Kariéra v RWE [navštíveno 20. 8. 2012]. Zdroj: <<http://rwe.jobs.cz/?rps=27>>.

Naši zaměstnanci [navštíveno 20. 8. 2012]. Zdroj: <http://rwe.jobs.cz/nasi_zamestnanci.html?brand=g2&exportRCM=1773802&trackingBrand=www.rwe.cz&rps=186&ep=>.

Nebojme se Diversity aneb holky do RWE! [navštíveno 20. 8. 2012]. Zdroj: <<http://www.jobs.cz/poradna/ozona/detail/article/nebojme-se-diversity-aneb-holky-do-rwe/>>.

Referát rovných příležitostí žen a mužů [navštíveno 20. 8. 2012]. Zdroj: <<http://www.mpsv.cz/cs/12162>>.

Studenti a absolventi [navštíveno 20. 8. 2012]. Zdroj: <http://rwe.jobs.cz/studenti_absolventi.html?brand=g2&exportRCM=1773802&trackingBrand=www.rwe.cz&rps=186&ep=>.

Test rovných příležitostí pro muže a ženy ve firmě [navštíveno 10. 2. 2012]. Zdroj: <<http://www.osops.cz/proequality/test/>>.

Veřejný ochránce práv [navštíveno 20. 8. 2012]. Zdroj: <www.ochance.cz/>.

V RWE mají ženy zelenou – kampaň se soutěží pro studentky VŠ [navštíveno 20. 8. 2012]. Zdroj: <<http://startkariery.jobs.cz/soutez-rwe/>>.

Vývoj rovných příležitostí v ČR [navštíveno 20. 8. 2012]. Zdroj: <<http://www.osops.cz/muziazeny/page.php-a=53&b=38.htm>>.

Work measurement [navštíveno 20. 8. 2012]. Zdroj: <www.haygroup.com/ww/services/index.aspx?id=29902>.

POUŽITÉ VÝZKUMY

Rovné příležitosti: Kvantitativní výzkum pro Gender Studies. 2008. Ipsos Tambor.

Rovné příležitosti mužů a žen v českých firmách: Kvalitativní výzkum pro Gender Studies. 2006. SC&C.

ZÁKONY

Zákon č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů.

Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti.

GRAFY

Graf 1: VŠPS. 2009. *Podnikatelé a zaměstnanci podle pohlaví a vybraných kategorií OKEČ.*

Výběrové šetření pracovních sil. S. 1., s. n. [navštíveno 20. 8. 2012]. Dostupné z:

<http://www.czso.cz/csu/cizinci.nsf/kapitola/gender_pracemzdy>.

Graf 2: Pavlík, P. S. d. *Why Czech business does not fully use women's potential?* S. 1., s. n.

[navštíveno 20. 8. 2012]. Dostupné z: <http://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=mckinsey%20pavl%C3%ADk&source=web&cd=1&ved=0CCIQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.myodyssey.cz%2F_sys_%2FfileStorage%2Fdownload%2F1%2F253%2Fpetr-pavlik-presentation.ppt&ei=XOJMUkKNL4j0sgb-7YGgAw&usg=AFQjCNHkFCRHcGjz4JmYg0039q_4MB0LOw&cad=rja>.

Afirmativní akce (Pozitivní opatření)

Afirmativní akce neboli tzv. pozitivní opatření (dříve také pozitivní diskriminace) jsou opatření, které mají za cíl vyrovnat nízké zastoupení osob z hlediska pohlaví, věku, rasy, etnického původu aj. Pro oblast zaměstnávání se může afirmativní akce realizovat např. formou snahy o navýšení zastoupení mužů či žen v určitých profesích nebo na manažerských postech. Aby nebyla afirmativní akce považována za diskriminující akt, musí být její zavedení založeno na obhajitelné a prokazatelně objektivní potřebě. Také musí být opatření pouze dočasného charakteru a mít přesně definované cíle (Skálová, 2010).

Gender

Gender je pojem, který odkazuje na sociální konstrukt, „který vyjadřuje, že vlastnosti a chování spojované s obrazem muže a ženy jsou formovány kulturou a společností. [...] Ukazuje, že určení rolí, chování a norem vztahujících se k ženám a mužům je v různých společnostech, v různých obcích či různých sociálních skupinách rozdílné. [...] Není tedy přirozeným, neměnným stavem, ale dočasným stupněm vývoje sociálních vztahů mezi muži a ženami.“ (Králíková, Sokačová, 2006)

Gender mainstreaming

Gender mainstreaming znamená, „že genderové hledisko musí být integrováno do běžných každodenních záležitostí, na všech úrovních rozhodování a ve všech oblastech politiky. To [v praxi] znamená, že návrhy musí být posuzovány ve světle možností, postavení a potřeb žen a mužů s ohledem na prosazování genderové rovnosti.“ (Åsklof et al., 2003: 21)

Gender pay gap

Rozdíl v platovém ohodnocení žen a mužů za stejnou práci.

Genderová horizontální segregace

Pojmem horizontální genderová segregace označujeme tendence pracovní trhu k feminizaci a maskulinizaci jednotlivých profesních odvětví či oborů. (Reskin, 1993)

Genderová vertikální segregace

Pojmem vertikální genderová segregace označujeme hierarchickou disproporcí zastoupení žen a mužů na určitých úrovních firemního řízení. (Kimmel, 2000)

Genderové stereotypy

Genderové stereotypy jsou stereotypy založené na představě, že určité vlastnosti, chování, preference a ambice jsou jedincům „přirozené“, a to na základě jejich pohlaví. Genderové stereotypy se také promítají do automaticky přisuzovaných životních rolí žen a mužů v pracovním i osobním životě. Na pracovišti se tyto stereotypy promítají například do představy o odlišném způsobu manažerského vedení žen a mužů, do představ o vlohách zaměstnanců k výkonu určitých pracovních funkcí a profesí atd. (Renzetti, Curran, 2003)

Kvóty (viz Afirmativní akce)

„Opatření s cílem napravit předcházející nerovnost obvykle ve vztahu k rozhodovacím pozicím nebo k přístupu ke školení či zaměstnání, které definuje určitý podíl míst pro určitou skupinu. Jedná se o jednu z forem afirmativních opatření.“ (Králiková, Sokačová, 2006)

Násobná diskriminace

Násobnou diskriminací mohou být postiženi jedinci, u kterých se kombinuje více faktorů, které jsou v daném čase a místě považovány mocenskou skupinou (mocenskými skupinami) za nežádoucí. Žena může být například na pracovišti diskriminována nejenom na základě příslušnosti k ženskému biologickému pohlaví, ale také například na základě příslušnosti k etnické menšině, na základě své sexuální orientace apod. (Skálová, 2010)

Nepřímá diskriminace

„Nepřímou diskriminací se rozumí takové jednání nebo opomenutí, kdy na základě zdánlivě neutrálního ustanovení, kritéria nebo praxe je z některého z důvodů uvedených v § 2 odst. 3 [Antidiskriminačního zákona] osoba znevýhodněna oproti ostatním. Nepřímou diskriminací není, pokud toto ustanovení, kritérium nebo praxe je objektivně odůvodněno legitimním cílem a prostředky k jeho dosažení jsou přiměřené a nezbytné.“ (Zákon 198/2009)

Nepřímá diskriminace na základě pohlaví

K nepřímé diskriminaci na základě pohlaví dochází, pokud jsou podmínky u zaměstnavatele určeny zdánlivě neutrálním pravidlem, v jehož důsledku je ale s jednou skupinou zaměstnaných zacházeno méně výhodně než s jinou, a pokud jsou v této znevýhodněné skupině zaměstnanců v převážné míře zastoupeni příslušníci jednoho pohlaví (Boučková, P., Hubálek, M., Křístek, 2007). Výjimkou je situace, kdy jsou stanovené podmínky „objektivně odůvodněny legitimním cílem a prostředky k dosažení uvedeného cíle jsou přiměřené a nezbytné“ (Skálová, 2010: 18).

Příkladem je situace, kdy firma poskytuje příspěvek na penzijní připojištění pouze zaměstnancům, kteří jsou v pracovním poměru určitou dobu, ale navíc musí být zaměstnání na plný pracovní úvazek. Pokud z analýzy vyjde, že ve firmě jsou na jiný než plný pracovní úvazek zaměstnány z většiny ženy a není jim poskytnut příspěvek na penzijní připojištění přestože již ve firmě požadovanou dobu pracují, může se jednat o nepřímou diskriminaci na základě pohlaví. Původně neutrální pravidlo se totiž ukázalo být znevýhodňujícím pouze pro určitou skupinu zaměstnanců.

Přímá diskriminace

„Přímou diskriminací se rozumí takové jednání, včetně opomenutí, kdy se s jednou osobou zachází méně příznivě, než se zachází nebo zacházelo nebo by se zacházelo s jinou osobou ve srovnatelné situaci, a to z důvodu rasy, etnického původu, národnosti, pohlaví, sexuální orientace, věku, zdravotního postižení, náboženského vyznání, víry či světového názoru.“ (Zákon 198/2009)

Přímá diskriminace na základě pohlaví

K přímé diskriminaci na základě pohlaví dochází, pokud se s jednou osobou „zachází méně příznivě než s jinou osobou ve srovnatelné situaci z důvodu jejího pohlaví“ (Skálová, 2010: 18). Příkladem přímé diskriminace je například neopodstatněné upřednostnění mužského kandidáta před ženskou kandidátkou na pracovní místo, přičemž rozhodujícím faktorem pro zamítnutí kandidátky bylo její pohlaví. K tomu, aby na pracovišti nedocházelo k přímé (či nepřímé) diskriminaci z hlediska pohlaví, je možné zapojit odborové organizace do politik prosazování rovných příležitostí pro ženy a muže. Na základě kolektivní smlouvy mohou například odbory zaměstnavatele přimět k přijetí takových opatření, která povedou k zamezení možnosti výskytu přímé a nepřímé diskriminace z hlediska pohlaví a tím ke zvýšení zbezpečení zaměstnaných, zejména ohrožených skupin, kterými jsou například matky s dětmi, ženy v předdůchodovém věku ad.

Rovné odměňování za práci stejné hodnoty

Pokud zaměstnanci a zaměstnankyně zastávají pracovní pozici se srovnatelnými povinnostmi, úkoly a odpovědností, náleží jim v ideálním případě odměna v obdobné výši. Zaměstnavatel však může doložit, že je pro jeho obor činnosti určitý typ pracovní pozice hodnotnější, než jiný. Pokud se však prokáže, že jsou na určitém pracovním postu cíleně zaměstnávány majoritně ženy a na jiném muži, přestože se jedná o práci se srovnatelnými povinnostmi a odpovědností, může se jednat o tzv. nepřímou diskriminaci na základě pohlaví. (Boučková, Hubálek, Křístek, 2007)

Rovné odměňování za stejnou práci

Pokud zaměstnanec či zaměstnankyně zastávají stejnou pracovní pozici se shodnými povinnostmi, úkoly a odpovědností, náleží jim odměna ve stejné výši. Odměna může být zaměstnanci či zaměstnankyni navýšena například na základě delší praxe, vyššího dosaženého vzdělání atd. Důvody pro získání vyššího platu však musí být zaměstnavatelem objektivně doložitelné a měly by být zajištěny stejné podmínky pro platový růst pro všechny zaměstnané. (Boučková, Hubálek, Křístek, 2007)

Rovné příležitosti žen a mužů

Koncept rovných příležitostí žen a mužů předpokládá neexistenci faktických či psychologických překážek, které by znemožňovaly ženám či mužům plně rozvinout

svůj profesní i osobní potenciál a mohli se tak uplatnit v libovolné sféře činnosti dle vlastního uvážení a zájmu. Koncept rovných příležitostí je možné vztáhnout k předcházení jakékoliv formě diskriminace na základě odlišnosti (viz Antidiskriminační zákon). (Králíková, Sokačová, 2006)

V anglickém jazyce se pro definování rovných příležitostí žen a mužů používá pojmů dvou různých pojmů, přičemž jeden implicitně odkazuje na proces přibližování se genderové rovnosti a druhý na stav, kdy bylo existence rovných podmínek žen a mužů dosaženo. Gender equity tedy znamená vytvoření takových podmínek, které zajistí rovný přístup žen a mužů k čerpání výhod, možností, zdrojů a odměn. Koncept stojí na základech uvědomění si kulturně a sociálně podmíněných rozdílů mezi muži a ženami, které je potřeba překonávat, a to vědomě za použití patřičných strategií. Pojem lze také chápat jako způsob dosažení rovnosti výsledků, ve smyslu dočasného a obhajitelného zvýhodnění podreprezentované skupiny, například zavedením níže diskutovaných pozitivních opatření. Do češtiny bychom tedy tento koncept mohli přeložit jako prosazování rovných příležitostí pro ženy a muže.

Pojem gender equality označuje stav neexistence faktických ani psychologických překážek, které by limitovaly ženy či muže v profesní či osobní realizaci (Strategy for Equality, 2011). Jedná se v podstatě o dosažení cíle, kdy bude sociální prostředí fungovat na základě individuálních rozhodnutí jedinců a nikoliv na základě principů fungování genderových stereotypů a předsudků. V českém jazyce bychom tedy tuto konečnou metu mohli nazvat rovností žen a mužů.

Skleněný strop

Ženy se často potýkají s abstraktní existencí tzv. skleněného stropu. Tento pojem označuje situaci, kdy je pro ženy téměř nemožné postoupit na určitou úroveň firemního managementu, okupovanou primárně mužskými pracovníky. Ženy tedy mohou v rámci organizační hierarchie postupovat poměrně stabilně a vytrvale, ale pouze do zlomové úrovně, nad kterou se dostane pouze zlomek z manažersky zdatných žen. Důvodů pro tento jev je mnoho: stereotypy a nedocení ženských kvalifikací na vysokých manažerských funkcích a neochota povyšovat ženy na určité úrovni vedení, neschopnost firmy poskytnout ženám dostatečnou možnost sladění pracovního a osobního života, nezájem žen o postup na vysoké manažerské funkce kvůli vysoké míře kompetitivnosti a dravosti, protože bylo mnohokrát dokázáno, že

ženy musí prokazovat vyšší míru kvalifikace a kompetencí než jejich mužští kolegové, aby byly považovány za schopné funkci vykonávat, ad. (Bosničová, 2010)

Skleněný výtah

Pojem označuje situaci, kdy je pohlaví pracovníka či pracovnice v daném firemním prostředí výhodou a usnadňuje mu (nebo jí) rychlejší kariérní postup. Často se však taková situace vyskytuje v případě mužského pracovníka fungujícího ve feminizovaném pracovním sektoru. (Skálová, 2010)

Slad'ování pracovního a osobního života

Slad'ováním pracovního a osobního života rozumím pro potřeby této práce všechny aktivity vyvíjené zaměstnavatelem, mající za cíl pomoci zaměstnaným skloubit své pracovní a osobní povinnosti. Takovými aktivitami může být například systematický management a nabídka flexibilních forem pracovních úvazků, nabídka specifických služeb pro rodiče a zaměstnance pečující o závislé osoby, pěstování prorodinné kultury apod. (Sokačová, Kolářová, 2010)

Zákon č. 198/2009 o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů

Zákon č. 198/2009 o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů, nebo-li Antidiskriminační zákon, nabyl účinnosti 1. září 2009. Zákon vyžaduje povinnost rovného zacházení a zakazuje diskriminaci z hlediska pohlaví, věku, sexuální orientace, rasy (etnického původu či národnosti), zdravotního postižení a náboženského vyznání (víry či světonázoru). Za diskriminaci z hlediska pohlaví se považuje také diskriminace na základě rodičovství, kdy nesmí být daná osoba přímo ani nepřímo diskriminována z hlediska svých mateřských či otcovských povinností. Antidiskriminační zákon také zakotvil Veřejného ochránce práv (tzv. ombudsmana) jako antidiskriminační orgán. (Zákon 198/2009)

PŘÍLOHA 2 | SROVNÁNÍ EVROPSKÝCH A ČESKÝCH PRIORIT V OBLASTI PROSAZOVÁNÍ ROVNÝCH PŘÍLEŽITOSTÍ ŽEN A MUŽŮ

Přehled klíčových oblastí týkajících se prosazování rovných příležitostí žen a mužů na úrovni Evropské unie a na úrovni České republiky. Pořadí základních pilířů jsem záměrně zachovala podle původních dokumentů, aby bylo možné sledovat prioritizaci dle jejich sestupného umístění. V části věnované prioritám České republiky jsou uvedla všechny Priority bez ohledu na cílový resort, resp. úřad, který byl exekutivou pověřen.

Evropská unie (Strategy, 2011)	Česká republika (Ministerstvo práce, 2012)
<p><u>1. Rovná ekonomická nezávislost:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - zvýšení průměrné zaměstnanosti žen (zvýšení zaměstnanosti matek, žen s fyzickým či mentálním znevýhodněním, žen v předdůchodovém věku, žen z etnických menšin a žen migrantek) - podpora sladování pracovního a rodinného života - zvýšení dostupnosti a kvality předškolní péče - zkvalitnění legislativní podpory v případě odchodu muže na rodičovskou, respektive otcovskou dovolenou - podpora žen v podnikání 	<p><u>1. Institucionální zabezpečení rovných příležitostí žen a mužů:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - termínované vyhodnocení plnění resortních priorit za uplynulý rok a jejich předložení předsedovi Rady, a to do 31. ledna daného roku - termínované zpracování resortních priorit na následující rok a jejich předložení předsedovi Rady, a to do 31. ledna toho roku - pokračování činnosti ustavených pracovních skupin - uplatňování mediální politiky daného resortu o otázkách a problematice genderové rovnosti - zohledňovat v rámci dotačních programů problematiku genderové rovnosti - monitorovat relevantní ukazatele pro implementaci Pekingské akční platformy - zabezpečit statistický monitoring účasti žen na rozhodujících společenských aktivitách (úkol s termínem plnění do 31. 12. 2011)
<p><u>2. Rovná odměna za stejnou práci a za práci stejné hodnoty:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - zvýšení transparentnosti odměňování - spravedlivé odměňování a přístup ke vzdělávání v případě flexibilních úvazků - podpora snižování genderové horizontální segregace pracovního trhu 	<p><u>2. Rovné příležitosti žen a mužů v mocenských a rozhodovacích pozicích:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - aktivně podporovat vyrovnané zastoupení žen a mužů ve vládních orgánech, na vedoucích pozicích v jednotlivých resortech a jimi zřízených institucích - sledovat ve vybraných státních podnicích a akciových společnostech s vlastnickým podílem státu zastoupení žen a mužů v představenstvech a správních a dozorčích radách (dvouletý úkol s termínem plnění do 31. 12. 2011)

<p><u>3. Rovnost v rozhodovacích pravomocích:</u></p> <p>- podpora vyššího zastoupení žen ve vedoucích pozicích v:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) soukromé sfěře b) státní sfěře c) ve výzkumu (25 %) d) v politice (40 % zastoupení žen v rámci expertních skupin Evropské komise a procentuálně nevyjádřené zvýšení aktivity a zastoupení žen v Evropském parlamentu) 	<p><u>3. Rovné příležitosti žen a mužů na trhu práce a v podnikání:</u></p> <p>- provést dotazníkové šetření mezi zaměstnanými v rámci vlastního resortu, týkající se oblasti sladování pracovního, soukromého a rodinného života</p> <p>- provést statistiku odměňování zaměstnaných žen a mužů v rámci vlastního resortu</p> <p>- podpora rekvalifikace ohrožených skupin žen na trhu práce - ženám žijícím na venkově, ženy starší 55 let, samoživitelky, ženy z minorit včetně žen migrantek (dvouletý úkol s termínem plnění do 31. 12. 2011)</p> <p>- vyhodnocení ekonomických důsledků / dopadů rozvodů na ženy a muže</p>
<p><u>4. Důstojnost, integrita a boj proti genderově motivovanému násilí:</u></p> <p>- boj proti:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) domácímu násilí b) sexuálnímu obtěžování c) znásilnění d) ženské obřízce e) sexuálnímu násilí při konfliktech f) škodlivým tradičním praktiky <ul style="list-style-type: none"> - vyrovnávání finančních toků, plynoucích do výzkumu a zdravotnické péče orientované na specificky mužské či ženské choroby 	<p><u>4. Sladění pracovního a soukromého života:</u></p> <p>- informační brožura pro zaměstnavatele a rodiče na mateřské, resp. rodičovské dovolené, týkající se možností sladování pracovního, soukromého a rodinného života</p> <p>- podpora aktivního otcovství</p> <p>- podpora dostupnosti a úrovně předškolní péče a sociální péče (dvouletý úkol s termínem plnění do 31. 12. 2011)</p> <p>- podpora využití flexibilních forem úvazků v rámci resortních nabídek zaměstnání (dvouletý úkol s termínem plnění do 31. 12. 2011)</p> <p>- podpora využití a dostupnosti předškolní péče zaměstnanými na všech ministerstvech</p>
<p><u>5. Genderová rovnost ve vnějších vztazích:</u></p> <p>- genderově korektní politika mimo rámec EU</p> <p>- podpora spolupráce s NNO</p>	<p><u>5. Důstojnost a integrita žen:</u></p> <p>- podpora prevence:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) násilí založeného na pohlaví b) domácího násilí c) obchodování s lidmi <p>- medializace této problematiky</p> <p>- zohlednění této problematiky při koncepci migrační politiky</p> <p>- monitorovat situaci sexuálního obtěžování na jednotlivých resortech</p> <p>- analyzovat a medializovat poruchy příjmu potravy</p> <p>- analyzovat problematiku a právní pozadí nezákonných sterilizací</p> <p>- analyzovat stávající standardy předporodní a porodní</p>

	péče
<p>6. Horizontální otázky:</p> <ul style="list-style-type: none"> - nabourávání stereotypních genderových rolí - podpora prosazení zásad gender mainstreamingu - zvýšení participace mužů na otázkách prosazování genderové rovnosti 	<p>6. Další aktuální úkoly:</p> <ul style="list-style-type: none"> - analyzovat problematické oblasti týkající se žen-migrantek - monitorovat případy diskriminace na základě pohlaví - zohledňovat problematiku žen a mužů v otázkách týkajících se životního prostředí

PŘÍLOHA 3 REGIONÁLNÍ PŮSOBNÍ RWE V ČESKÉ REPUBLICCE A SÍDLA JEDNOTLIVÝCH SPOLEČNOSTÍ

Praha 4, Vyskočilova 1481/4 - RWE Interní služby, s.r.o.	Brno, Plynárenská 499/1 - RWE Distribuční služby, s.r.o. - Jihomoravská plynárenská, a.s.
Praha 4, U Plynárny 223/42 - RWE Plynoprojekt, s.r.o.	Ostrava, Plynární 2748/6 - RWE Zákaznické služby, s.r.o. - Severomoravská plynárenská, a.s.
Praha 9, Prosecká 855/68 - RWE Gas Storage, s.r.o.	Ústí nad Labem, Klíšská 940 - RWE GasNet, s.r.o.
Praha 10, Limuzská 12/3135 - RWE Transgas, a.s. - RWE Key Account CZ, s.r.o.	Hradec Králové, Pražská třída 702/17 - Východočeská plynárenská, a.s.