



**ROVNÉ PŘÍLEŽITOSTI A ROZMANITOST  
MANUÁL / PŘÍRUČKA OSVĚDČENÝCH POSTUPŮ**

**Březen 2007**



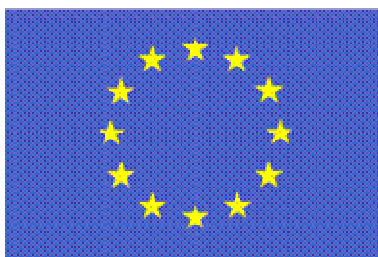
**Zpráva pro EURELECTRIC, EPSU A EMCEF**

**Vypracovala Jane Pillinger, Dublin**

## Čím mohou elektrárenské společnosti podpořit rovnost a rozmanitost:

- Připravit projekt na úrovni záměru (business case) v oblasti rovnosti a rozmanitosti
- Zajistit, aby na všech úrovních organizace (řídící pracovníci, vyšší a střední management, zaměstnanci a odbory) existoval **závazek** dosahovat rovnosti
- **Obecně uplatňovat** otázku rovnosti a rozmanitosti v celé společnosti a vyvinout koordinovaný přístup v celé organizaci
- Vytvořit **zásady, postupy a programy** rovnosti
- Vypracovat **směrnice pro manažery** o tom, jak v praxi zavádět zásady rovnosti a řídit rovnost a rozmanitost
- Podporovat **ženy s potenciálem**
- Poskytovat **zaměstnancům a manažerům školení** pro otázky rovnosti a rozmanitosti s cílem změnit postoje a chování
- Pomocí účinné **vnitřní a vnější komunikace** zvýšit povědomí o rovnosti a rozmanitosti v organizaci
- Shromažďovat **data, sledovat a měřit dosažený pokrok**
- Zavést struktury pro **konzultace a účast** odborů a zaměstnanců

***Rovné příležitosti a rozmanitost***  
***Manuál / Příručka osvědčených postupů***



**Zpráva pro EURELECTRIC, EPSU A EMCEF**  
**Březen 2007**

**Vypracovala Jane Pillinger, Dublin**

Při oznámení nebo publikaci v jakékoliv formě a na jakémkoliv médiu, včetně internetu, musí text obsahovat informaci, že odráží názory autora a že sociální partneři nezodpovídají za případné použití informací obsažených při oznámení nebo publikaci.

Projekt obdržel finanční podporu z direktorátu Evropské komise pro zaměstnanost, sociální věci a rovné příležitosti.



## PŘEDMLUVA

Ve svém Společném prohlášení o rovných příležitostech a rozmanitosti z r. 2003 se sociální partneři elektrárenského průmyslu EURELECTRIC, EMCEF a EPSU zavázali budovat „demokratickou, pluralitní a otevřenou Evropu, která respektuje důstojnost a integritu všech lidí“.

Sociální partneři uznali zásadu, že „zaměstnanci nesmí být diskriminováni na základě věku, zdravotního stavu, národního nebo etnického původu, pohlaví, sexuální orientace, jazyka, náboženství, názorů, rodinných vazeb, činnosti v odborových svazech, politické činnosti nebo jiných srovnatelných okolností“.

Následně EURELECTRIC, EMCEF a EPSU pokračovali ve své práci v oblasti problematiky rovných příležitostí a rozmanitosti.

V r. 2004 byl realizován první projekt, jehož výstupem byla zpráva „Equal Opportunities and Diversity – Changing Employment Patterns in the European Electricity Industry“ (Rovné příležitosti a rozmanitost – mění se struktura zaměstnanosti v evropském elektrárenském průmyslu). Výzkum se soustředil na „skupiny pracovníků, kteří jsou v evropském elektrárenském průmyslu potenciálně opomíjeni“. Zpráva zahrnuje zmapování pracovní síly v evropském elektrárenském průmyslu, shrnutí zásad rovných příležitostí na nadnárodní, národní a podnikové úrovni a zprávu, jež poskytuje základní podklady pro tvorbu zásad a výukových strategií.

Na základě této zprávy byl zahájen nový projekt, jehož cílem bylo vytvořit dokument „Rovné příležitosti a rozmanitost – Manuál / příručka osvědčených postupů“. Jedná se o první sborník na toto téma v elektrárenském průmyslu, který aplikuje výsledky akademického studia v praxi.

EURELECTRIC, EMCEF a EPSU se angažují v oblasti rovnosti a rozmanitosti. Evropští sociální partneři doporučují zástupcům firem a odborů, aby tuto příručku na příslušné úrovni používali při řešení otázek z oblasti rovnosti a rozmanitosti. Dokument obsahuje užitečné návrhy na zlepšení existující situace na základě zkušenosti široké řady evropských elektrárenských společností.

EURELECTRIC, EMCEF a EPSU by rádi poděkovali všem zástupcům firem, kteří sa podíleli na tvorbě případových studií, poskytli příslušné informace a hodnotné myšlenky do "Manuál".

Projekt byl umožněn díky finanční podpoře Evropské komise - direktorát pro zaměstnanost, sociální věci a rovné příležitosti.



# OBSAH

<b>PŘEDMLUVA .....</b>	<b>5</b>
OBSAH.....	7
<b>ODDÍL 1: ÚVOD A KONTEXT .....</b>	<b>9</b>
A) ROVNOST V ELEKTRÁRENSKÉM ODVĚTVÍ.....	9
B) ÚČEL PŘÍRUČKY.....	9
C) OBCHODNÍ PŘÍNOSY ROVNOSTI A ROZMANITOSTI .....	11
D) PROČ JSOU ROVNOST A ROZMANITOST V ELEKTRÁRENSKÉM PRŮMYSLU DŮLEŽITÉ.....	14
E) DEFINICE: CO SI PŘEDSTAVIT POD POJMY ROVNOST A ROZMANITOST.....	15
<b>ODDÍL 2: ZÁSADY, SMĚRNICE A POSTUPY V OBLASTI ROVNOSTI A ROZMANITOSTI NA PRACOVIŠTI .....</b>	<b>19</b>
ÚVOD.....	19
A) ZÁSADY ROVNOSTI.....	19
B) NÁBOR A VÝBĚR.....	23
C) DŮSTOJNOST PŘI PRÁCI, SEXUÁLNÍ OBTĚŽOVÁNÍ, OBTĚŽOVÁNÍ A ŠIKANOVÁNÍ.....	25
D) STEJNÁ MZDA ZA PRÁCI STEJNÉ HODNOTY .....	26
<b>ODDÍL 3: VYTVÁŘENÍ KULTURY PODPORUJÍCÍ ROVNOST A ROZMANITOST NA PRACOVIŠTI....</b>	<b>31</b>
ÚVOD.....	31
A) PRACOVNÍ KULTURA ROVNOSTI A ROZMANITOSTI.....	31
B) ROVNOST A ROZMANITOST PŘI PRÁCI – ODBORNÁ PŘÍPRAVA A ŠKOLENÍ PRO ZAMĚSTNANCE A MANAŽERY.....	34
C) VYŠŠÍ MANAGEMENT A PROPAGÁTOŘI Z ŘAD VYŠŠÍHO VEDENÍ V OBLASTI ROVNOSTI.....	34
D) PODPOROVÁNÍ ŽEN DO VYŠŠÍCH A ŘÍDÍCH FUNKCÍ A POZIC, KDE JSOU NEDOSTATEČNĚ ZASTOUPENY.....	35
E) MENTORING, BUDDY A DALŠÍ SYSTÉMY PODPORY .....	36
F) ROZVÍJENÍ PODPORY A ZVÝRAZNĚNÍ ŽEN VE VYŠŠÍCH POZICÍCH .....	38
G) ZÍSKÁVÁNÍ RŮZNORODÝCH ZAMĚSTNANCŮ .....	39
H) ZABUDOVÁNÍ ROVNOSTI A ROZMANITOSTI DO SLUŽEB ZÁKAZNÍKŮM .....	40
I) SOCIÁLNÍ PARTNERSTVÍ PODPORUJÍCÍ OTÁZKY ROVNOSTI POKLADÍ .....	40
<b>ODDÍL 4: ROVNOVÁHA MEZI PRACÍ A OSOBNÍM ŽIVOTEM A PRUŽNÁ PRACOVNÍ DOBA.....</b>	<b>43</b>
ÚVOD.....	43
C) ÚLOHA SOCIÁLNÍCH PARTNERŮ .....	45
D) VYTVÁŘENÍ ZÁSAD ROVNOVÁHY MEZI PRACÍ A OSOBNÍM ŽIVOTEM .....	46
E) KONZULTACE SE ZAMĚSTNANCI .....	46
<b>ODDÍL 5: NÁSTROJE V OBLASTI ROVNOSTI.....</b>	<b>49</b>
ÚVOD.....	49
A) PŘEZKUMY A AKČNÍ PLÁNY V OBLASTI ROVNOSTI.....	49
B) SLEDOVÁNÍ ROVNOSTI A ROZMANITOSTI A SBĚR DAT.....	51
C) OBECNÉ UPLATNĚNÍ ROVNOSTI A ROZMANITOSTI.....	53
<b>ODDÍL 6: ROVNOST A ROZMANITOST NA PRACOVIŠTI: ÚLOHA SOCIÁLNÍCH PARTNERŮ .....</b>	<b>55</b>
ÚVOD.....	55
A) ÚLOHA SOCIÁLNÍCH PARTNERŮ V OBLASTI ROVNOSTI POKLADÍ.....	55
B) ROVNOST A EVROPSKÉ RADY ZAMĚSTNANCŮ EWC (EUROPEAN WORKS COUNCIL).....	59
<b>PŘÍLOHA 1: ZÁSADY EU V OBLASTI ROVNOSTI A NEDISKRIMINACE.....</b>	<b>63</b>
<b>PŘÍLOHA 2: ZDROJE DALŠÍCH INFORMACÍ .....</b>	<b>65</b>
<b>PŘÍLOHA 3: KONTROLNÍ SEZNAM PRO OBLAST ROVNOSTI.....</b>	<b>67</b>
<b>PŘÍLOHA 4: VZOROVÉ ZÁSADY ROVNÉ MZDY .....</b>	<b>69</b>
<b>PŘÍLOHA 5: VZOROVÉ ZÁSADY ROVNOVÁHY MEZI PRACÍ A OSOBNÍM ŽIVOTEM.....</b>	<b>71</b>
<b>PŘÍLOHA 6: ŠABLONA TESTOVÁNÍ ROVNOSTI.....</b>	<b>72</b>
<b>PŘÍLOHA 7: ŠABLONA AKČNÍHO PLÁNU PRO OBLAST ROVNOSTI .....</b>	<b>73</b>





## Oddíl 1: Úvod a kontext

### a) Rovnost v elektrářenském odvětví

Elektrářenské odvětví v Evropě prošlo rychlými změnami a restrukturalizací, přechodem ze státních monopolů na podnikatelský model vycházející z tržní konkurence. To s sebou přineslo nové výzvy a nové možnosti jak v odvětví podpořit rovnost a rozmanitost a jak začlenit rovnost a rozmanitost do strategického rozvoje firem a do efektivního plánování lidských zdrojů. Dopad této restrukturalizace na rovnost a rozmanitost není plně znám, přestože studie vypracovaná společností EURELECTRIC (1999) zjistila, že postavení žen se po deregulaci nezlepšilo. V posledních letech je však v rostoucí míře uznávána důležitost rovnosti a rozmanitosti pro konkurenceschopnost firem.

Mnoho elektrářenských firem napříč Evropou dosahuje výrazného pokroku v oblasti rovnosti pohlaví a programů zabývajících se rozmanitostí v práci a má zásady a postupy týkající se rovnosti a rozmanitosti. V této příručce uvádíme stručný popis řady elektrářenských společností, abychom ukázali, že již probíhají významné aktivity, jejichž cílem je realizovat rovnost a rozmanitost, a to v rámci sociálního partnerství. Tyto stručné popisy jasně ukazují, že realizování rovnosti a rozmanitosti vyžaduje dlouhodobý a trvalý přístup.

Přestože příručka se v oblasti rovnosti a rozmanitosti zaměřuje na aspekty postavení mužů a žen, vyzdvihuje rovněž potřebu rozsáhlého přístupu k rovnosti a rozmanitosti, jenž by pokrýval zaměstnance z důvodů rasového nebo etnického původu, postižení, věku, sexuální orientace a náboženství nebo víry (v souladu s evropskou protidiskriminační legislativou zakazující diskriminaci, obtěžování a šikanování zaměstnanců).

V uplynulých letech byla legislativa upravující rovnost zavedena ve všech členských státech EU, jak prostřednictvím řady legislativních změn na národní úrovni, tak prostřednictvím transpozice směrnic EU z oblasti rovnosti. Dodržování legislativy klade na zaměstnavatele řadu požadavků, jež mají zajistit, aby jejich zásady, praxe a postupy přímo ani nepřímo nediskriminovaly zaměstnance.

### Příloha 1 poskytuje přehled zásad EU v oblasti rovnosti a nediskriminace

„ Rostoucí počet evropských firem zavádí strategie v oblasti rozmanitosti a rovnosti nejen z etických a právních důvodů, ale rovněž s ohledem na obchodní přínosy, které to má dle očekávání přinést. K nejdůležitějším přínosům pak patří lepší nábor a retence zaměstnanců ze širší skupiny kvalitních pracovníků, lepší image a pověst firmy, větší inovace a lepší marketingové příležitosti.“  
Evropská komise, 2006

### b) Účel příručky

Hlavním účelem příručky o rovnosti a rozmanitosti v elektrářenském odvětví je podpořit pochopení a informovanost v souvislosti s řízením rovnosti a rozmanitosti na pracovišti. Příručka nabízí zaměstnavatelům, manažerům a odborům praktické rady a nástroje jak přizpůsobit a realizovat programy a iniciativy v oblasti rovnosti a rozmanitosti na pracovišti.

Příručka je výsledkem řady aktivit realizovaných organizacemi EURELECTRIC, EMCEF a EPSU, včetně společného prohlášení sociálních partnerů o *rovných příležitostech a rozmanitosti* a výzkumné studie *Equal Opportunities and Diversity: Changing Employment Patterns in the European Electricity Industry* (Rovné příležitosti a rozmanitost – měnící se struktura zaměstnanosti v evropském elektrárenském průmyslu).

Tyto praktické rady a návod jak vyjít vstříc rovnosti a rozmanitosti a řídit ji na pracoviště zahrnují:

- Obchodní přínosy rovnosti a rozmanitosti
- Začlenění a obecné uplatnění rovnosti a rozmanitosti v zásadách lidských zdrojů a vztazích na pracovišti
- Navržení a realizace zásad rovnosti a rozmanitosti v oblastech jako nábor a výběr, rovnováha mezi prací a soukromým životem, sexuální obtěžování, vzdělávání a odborná příprava, atd.
- Představení praktických nástrojů a zdrojů, např. jak provést průzkum nebo kontrolu rovnosti na pracovišti, jak zajistit, aby mzdové systémy nepodhodnocovaly kvalifikaci a dovednosti žen, atd.
- Návod a praktickou pomoc jak řídit a sledovat rovnost a rozmanitost na pracovišti
- Další zdroje a informace

Příručka ukáže, že existuje mnoho způsobů jak k rovnosti a rozmanitosti přistupovat, přestože existují určité základní principy a postupy, jejichž řešení je důležité pro všechny firmy. Například se může jednat o zavedení zásad rovnosti a lepších příležitostí k pružné práci pro všechny zaměstnance, podporování žen při dosahování vedoucích pozic a pozic, v nichž jsou v současné době nedostatečně zastoupené, navrhování kroků, které na pracovišti zlepšují rovnost mužů a žen, a začlenění rovnosti mužů a žen do kolektivního vyjednávání a práce v rámci sociálního partnerství.

Příručka je rozdělena do následujících oddílů:

**Oddíl 1** (tento oddíl) poskytuje přehled konceptů rovnosti a rozmanitosti a zdůrazňuje přípravu projektu pro rovnost a rozmanitost v elektrárenském průmyslu na úrovni záměru.

**Oddíl 2** poskytuje přehled zásad, praxe a postupů v oblasti rovnosti a rozmanitosti, které lze na pracovišti zavést. Týká se to postupů a strategií v oblasti rovnosti, nábory a výběru, důstojnosti v práci a rovné mzdy za práci stejné hodnoty.

**Oddíl 3** představuje řadu iniciativ, které lze realizovat a jejichž cílem je vybudovat podpůrnou pracovní kulturu zaměřující se na rovnost a rozmanitost. Hlavními řešenými problémy jsou kroky ke změnám na pracovišti, jež podporují kulturu rovnosti a rozmanitosti, včetně podpory vyššího managementu, vzdělávání a odborná příprava a informovanost v souvislosti s otázkami rovnosti a rozmanitosti a podporování vyššího zastoupení žen ve vyšších a netradičních pozicích.

**Oddíl 4** je vyhrazen rovnováze mezi prací a soukromým životem a pružné pracovní době a nabízí nástroje k zavedení chytré a flexibilní práce, přispívající k vytvoření organizační kultury, jež vychází vstříc rozmanitosti.

**Oddíl 5** poskytuje některé specifické nástroje v oblasti rovnosti, které organizacím pomáhají zavádět rovnost a rozmanitost v praktické úrovni, včetně akčních plánů v oblasti rovnosti, dat a sledování rovnosti a rozmanitosti a obecné uplatnění otázky rovnosti.

**Oddíl 6** zkoumá, jak lze pokročit v otázkách rovnosti a rozmanitosti prostřednictvím přístupu sociálních partnerů a využitím potenciálu pracovních řešení sjednaných mezi odbory a

managementem, jež mohou pomoci při podporování rovnosti a realizaci strategií v oblasti rozmanitosti.

Existují různé nástroje, šablony i návody jak získat další informace a zdroje uvedené v přílohách zprávy.

Případové studie z řady firem z celé Evropy, včetně výběru elektrárenských společností, slouží k vyzdvižení různých přístupů k rovnosti a rozmanitosti i problémů při realizaci rovnosti a rozmanitosti. V elektrárenském průmyslu případové studie zahrnují: ESB z Irska, Enel z Itálie, Endesa ze Španělska, Vattenfall ze Švédska, Statkraft z Norska, Energie E2 z Dánska, United Utilities ze Spojeného království, Empower Training Ltd ze Spojeného království, EON z Maďarska a DEMASZ z Maďarska.

Příloha 2: poskytuje kontaktní body s dalšími informacemi o rovnosti a rozmanitosti v uvedených společnostech.

Cílem tohoto oddílu je poskytnout přehled některých klíčových konceptů, definic a argumentů zabývajících se úlohou a účelem rovnosti a rozmanitosti. Budeme se zabývat následujícími oblastmi:

- Firemní argumentace a projekt na úrovni záměru (business case)
- Proč jsou rovnost a rozmanitost v elektrárenském průmyslu důležité
- Definice rovnosti a rozmanitosti
- Provedení úvodního vyhodnocení Vaší organizace

### c) Obchodní přínosy rovnosti a rozmanitosti

„Postupy v oblasti rozmanitosti jsou vnímány jako luxus. Ale projekt rozmanitosti na úrovni záměru přichází na scénu, právě když je firma pod tlakem.“ Vystoupení Kamaljeet Jandu, manažera pro rozmanitost ve společnosti Ford plc, na evropské konferenci o projektu rozmanitosti na úrovni záměru v r. 2006.

„Ve světě, kde je ESB vystavena stále větší konkurenci, potřebujeme přilákat a udržet si ty nejlepší pracovníky a potřebujeme z naší firmy udělat místo, kde lidé chtějí pracovat. Výrazně usilujeme o to, abychom přilákali různorodější zaměstnance a na všech úrovních pracovníkům pomáháme nalézt rovnováhu mezi jejich prací a soukromými životy. Je to korporátní cíl a největší výzva, před kterou stojíme.“  
John Campion, vedoucí lidských zdrojů ve společnosti ESB, Irsko

Dnes je rovnost a rozmanitost klíčem k vytvoření kvetoucích firem, které mají na globálním trhu konkurenční výhodu. Budoucí úspěch podniků v elektrárenském odvětví tkví v kvalitě pracovní síly. Podíl žen na pracovní síle v elektrárenském odvětví roste, a ženy tak mohou být právě tou konkurenční výhodou, kterou odvětví potřebuje.

Stojí zato poznamenat, že odborové svazy si uvědomují hodnotu rovnosti a rozmanitosti i dopad, který to může mít na pracovní místa v odvětví i na širší cíl v podobě dosažení rovnosti mezi ženami a muži v práci a ve společnosti obecně. Za nejlepší cestu k dosažení rovnosti je považován přístup sociálního partnerství.

Průzkum Evropské komise z r. 2003, zabývající se náklady a přínosy rozmanitosti ve 200 podniků ve čtyřech členských státech EU, ukázal, že zásady rozmanitosti mohou pomoci posílit organizační a lidský kapitál, jenž firmám následně slouží k získání konkurenční výhody. Ke zjištěným přínosům patří:

- Posílené „kulturní hodnoty“ v rámci organizace;
- Zlepšená pověst firmy - cca 69% podniků, které se studie zúčastnily, uvedlo, že jejich pověst se díky zásadám rozmanitosti zlepšila;
- Lepší možnosti jak přilákat a udržet si vysoce talentované lidi, uvedlo 62% účastníků průzkumu;
- Vyšší inovace a kreativita mezi zaměstnanci. Necelých 60% účastníků odpovědělo, že zavedení zásad rozmanitosti zlepšilo motivaci a efektivitu, a 57% uvedlo vyšší inovace;
- Lepší úroveň služeb a spokojenost zákazníků, uvedlo 57% účastníků;
- Pomoc při překonávání nedostatků pracovní síly, rovněž uvedlo 57% účastníků;
- Nižší fluktuace pracovních sil;
- Nižší množství absencí;
- Lepší přístup k novým tržním segmentům;
- Vyhnutí se nákladům na soudní spory; a
- Lepší globální řídicí kapacita.

Náklady vyzdvížené ve zprávě zahrnují náklady související s realizací zásad rozmanitosti, včetně nákladů na plnění zákonných požadavků a změnu interní kultury organizace za účelem náboru, retence a rozvoje různorodé pracovní síly. Jako výrazné interní překážky byly identifikovány obtíže při změně podnikové kultury a nedostatečná informovanost firem ohledně obsahu, přínosů, mechanismů a důvodů pro zásady rozmanitosti.

### **Projekt pro rovnost a rozmanitost na úrovni záměru (business case): shrnutí hlavních bodů**

- Zaměstnavatel vlastního výběru s náborem nejlepších kandidátů a retencí nejlepších zaměstnanců
- Pracoviště budoucnosti
- Dobré vztahy se zaměstnanci
- Nižší náklady a vyšší produktivita
- Pozitivní externí i interní image pro potenciální nové zaměstnance a potenciální zákazníky
- Dodržování legislativy v oblasti rovnosti

#### *Zaměstnavatel vlastní výběru*

Dnešní firmy si uvědomují důležitost získání, náboru a udržení nejlepších talentů. Zaměstnavateli vlastního výběru jsou firmy, které zavádějí opatření za účelem úspěšného náboru a retence zaměstnanců z široké základny „talentů“. To znamená mít nejlepší pracovníky s kvalifikací a dovednostmi vysoké kvalitativní úrovně na správném místě a ve správnou dobu.

#### *United Utilities, Spojené království*

Protože firma neodráží rozmanitost společnosti jako celku, představenstvo UU schválilo strategii rozmanitosti. K hlavním opatřením patří sledování postupů náboru a výběru, srovnávání výsledků s jinými velkými podniky, zavádění pracovních postupů, které podporují flexibilní práci, a provádění přezkumů rovné mzdy. Se zaměřením na rovnost a rozmanitost byla vyvinuta iniciativa ‘grow your own workforce’, tj. vypěstujte si vlastní pracovní sílu.

### *Pracoviště budoucnosti*

Předvídaví zaměstnavatelé si uvědomují, že pracoviště budoucnosti představuje řadu výzev i příležitostí. Zaměstnavatelé musí být v rostoucí míře o jeden krok napřed a vyhodnocovat pracovněprávní trendy, přičemž různorodější pracovní síla je zásadní součástí pracovišť budoucnosti. Řešení rovnosti může přitom firmám pomoci připravit podmínky pro pracovní sílu vyšší kvality. To znamená, že firmy identifikují a řeší bariéry, které organizaci brání plně využít dovedností žen.

### *Dobré vztahy se zaměstnanci*

Rovnost a rozmanitost může přispět k flexibilitě zaměstnanců i zlepšit oddanost a morálku.

### *Nižší náklady a vyšší produktivita*

Náklady související s fluktuací pracovních sil a absencemi v důsledku stresu/špatného zdravotního stavu se sníží a produktivita zvýší. Pokud si firmy dokáží udržet své nejlepší pracovníky, mohou ušetřit na nákladném náboru a nákladech souvisejících se zaškolováním i snížit náklady absencí v důsledku stresu nebo problémy vyplývající z konfliktu mezi prací a osobním životem.

### *Pozitivní externí i interní image*

Rovnost a rozmanitost mohou přispět k vytvoření kladného image firmy, což může pomoci při zlepšování zaměření na zákazníka a poskytování služeb, jež jsou zodpovědné vůči společnosti a přihlížejí k různorodosti společnosti. Vytvoření různorodější pracovní síly rovněž firmám pomůže lépe odrážet zákaznickou základnu, a tak uspokojovat širší zákaznickou poptávku. Rozšíření rozpětí dovedností, které mají zaměstnanci, pomůže zlepšit kvalitu a vnímavost dodávaných služeb.

### *Dodržování legislativy v oblasti rovnosti*

Všechny členské státy EU jsou povinovány zavést legislativu zaměřenou proti diskriminaci v oblasti pohlaví, věku, rasy a etnika, postižení, sexuální orientace a náboženství nebo víry. Dodržování této legislativy může v dlouhodobém pohledu ušetřit náklady a rovněž vyslat o firmě pozitivní signál.

### **Čím lze doložit dopad rovnosti a rozmanitosti?**

Zpráva irského národního centra National Centre for Partnership and Performance (NCCP) na fóru o pracovištích budoucnosti uvedla, že podporováním rovnosti a rozmanitosti se buduje konkurenceschopnost, inovace, organizační kapacita a výkonná pracoviště: „Nejúspěšnější organizace si uvědomují, že práce s rozmanitostí přináší významné výhody, zatímco zaměstnavatelé, kteří nedokáží plně využít různorodých schopností svých zaměstnanců, přicházejí o klíčový zdroj inovací a produktivity.“ (NCCP, Irsko 2005)

Výzkum Evropské nadace došel k závěru, že mnoho firem zjišťuje, že silná korporátní kultura, která zaměstnancům umožňuje skloubit práci a rodinný život a která podporuje kariérní rozvoj žen prostřednictvím zásad rovnosti pohlaví, posiluje motivaci, produktivitu a loajalitu zaměstnanců. (Evropská nadace, 2002)

Průzkum firemních zásad v oblasti rovnosti a rozmanitosti provedený Evropskou komisí („Business Case for Diversity: Good Practices in the Workplace“ – Projekt rozmanitosti na úrovni záměru: Osvědčené postupy na pracovišti) zjistil, že téměř polovina z 800 respondentů již zavedla zásady rozmanitosti a 85% vykazuje hmotné obchodní přínosy.

Globální průzkum provedený Mezinárodní organizací práce (ILO) zjistil, že dosažení rozmanitosti pohlaví na pracovišti je spojováno s lepší konkurenceschopností firmy. (ILO, 2004)

Britská studie uvedla, že 100 firem z žebříčku dle FTSE s ženami na ředitelských pozicích prokazuje, jak důležitou je množina talentovaných žen, a přínosy, které s sebou nesou ženy ve vedoucích pozicích. U žen ve vedoucích pozicích je větší pravděpodobnost, že budou při řízení firmy podporovat osvědčené postupy v oblasti rovnosti a prokáží přidanou hodnotu, kterou rovnost má pro úspěch firmy. (Cranfield 2005)

#### *Vattenfall, Švédsko*

Jednou z pěti ambicí společnosti Vattenfall je být zaměstnavatelem vlastního výběru. Na tomto základě společnost vyvinula řadu iniciativ v oblasti rovnosti a rozmanitosti, které se zaměřují na vytvoření organizace, která si cení talentu všech pracovníků a vytváří pracovní prostředí, které splňuje potřeby zaměstnanců a posiluje jejich angažovanost. „Jednou z nejdůležitějších podmínek pro dosažení dlouhodobé ziskovosti společnosti Vattenfall je schopnost firmy získat, rozvíjet a udržet si kvalifikované zaměstnance.“ Společnost Vattenfall ví, že její budoucí úspěch bude založen na modelu rozmanitosti se „...zdroji a strategiemi, které vytvoří podmínky potřebné k získání, rozvíjení a udržení řídicí odbornosti a k motivování zaměstnanců, aby podávali výkon odpovídající jejich schopnostem“.

Společnost Vattenfall věří, že rovnost a rozmanitost je důležitá pro zajištění toho, aby společnost vykonávala svou podnikatelskou činnost, a to na základě toho, že „rozmanitost podporuje naši snahu stát se více ziskovou, efektivnější a atraktivní firmou“. Vattenfall zejména uvádí, že „rozmanitost přináší nové nápady“ a „v dlouhodobém pohledu musí naši zaměstnanci odrážet společnost, v nichž působíme. Aktivně se snažíme zvýšit rozmanitost co se týče věku, pohlaví a etnického/kulturního zázemí.“ Dle manažerky pro rozmanitost Leny Ohlsson je rozmanitost důležitá při změně kultury organizace a „přináší nové a čerstvé nápady, které zase přinášejí nové formy kreativity. A vezmeme-li oblast rovnováhy mezi prací a soukromým životem, existuje komplexní organizační přístup, který se týká vše ve firmě, a nejen žen.“ Obchodní přínosy zahrnují lepší nábor zaměstnanců, lepší image firmy a lepší pochopení zákazníků a podílníků. Dlouhodobým cílem společnosti Vattenfall je přijímat vyšší počet manažerek tak, aby byly reprezentovaly ženskou pracovní sílu (na základě stejného poměru zaměstnankyň a manažerek). Společnost se domnívá, že je to důležité k tomu, aby se podařilo do podniku přilákat nejvíce talentované lidi přilákat a zajistit existenci modelů ženských rolí.

#### **d) Proč jsou rovnost a rozmanitost v elektrárenském průmyslu důležité**

Po celé Evropě se ženy podílejí na pracovním trhu v rostoucím počtu a středoškolského a univerzitního vzdělání dosahuje více žen než mužů. Přesto jsou ženy i nadále nedostatečně zastoupeny ve vyšší pozicích a na místech, která jsou považována za tradiční oblasti mužské práce. Je to i případ elektrárenského odvětví, které bylo tradičně oblastí, v níž byli zaměstnáváni muži.

Dle Evropské komise je účast žena na evropském pracovním trhu faktorem, který přispívá k ekonomickému růstu. Zlepšení podílu zaměstnanosti žen bylo také jedním z klíčových prvků Lisabonské strategie (2000), jejímž cílem je zvýšit v Evropě růst a prosperitu ve světle rostoucí globální konkurence (Lisabonským cílem v oblasti zaměstnanosti je 60% podíl žen a 70% podíl celkové populace do r. 2010).

Jednou z nejdůležitějších výzev zůstává zejména skloubení práce a rodinného života u žen i mužů. V EU mají ženy s malými dětmi mnohem nižší míru zaměstnanosti (o 13,6% nižší než bezdětné ženy). Ženy zaznamenávají časovou prodlevu související s pohlavím, často pracují méně hodin a v pozicích na částečný úvazek, aby mohly zkombinovat pracovní a rodinné povinnosti. To může mít negativní dopad na kariéerní růst a šanci dosáhnout povýšení.

Ženy vykonávají většinu domácích prací, a tudíž mají omezenější čas na práci placenou. Muži vykonávají méně než 40% všech domácích prací a 25% až 35% práce spojené s péčí o děti u párů, které mají děti ve věku do šesti let. Ženy rovněž stále vydělávají v průměru o 15% méně než muži ve srovnatelných pozicích a zastoupení žen ve vyšších a manažerských pozicích je i nadále nedostatečné. Pracovní stress je často na nejvyšší úrovni ve věkových skupinách 25–39 let, které jsou zároveň těmi nejvýznamnějšími roky pro vytváření rodiny a kariéerní růst.

*Statkraft, Norsko*

Rovnost a rozmanitost jsou výrazně začleněny do firemních hodnot a etiky společnosti Statkraft. Částečně je to odraz dlouhé tradice a kultury v Norsku, která podporuje účast žen na pracovním trhu, a pracovního trhu, který si cení rovnosti příležitostí. Ve společnosti Statkraft je základem vytváření zdravého pracovního prostředí a kultury, která podporuje aktivní zapojení a angažovanost zaměstnanců, filozofie „Lidé na prvním místě“ a zaměření na rozvoj způsobilostí. Je podporována účast odborů a vztahy mezi odbory a managementem jsou konsensuální a v převažující míře pozitivní. Lze zde nalézt „dynamickou celoskupinovou podnikovou kulturu, která podporuje rozmanitost a toleranci“ a závazek nakládat se všemi zaměstnanci stejně bez ohledu na náboženství, pohlaví, sexuální orientaci, věk, národnost, etnikum, rodinný stav, fyzické postižení nebo charakteristiku, což má zajistit dodržování svobody slova a práv zaměstnanců“ (Výroční zpráva 2005). Společnost zvažuje jak umožnit nábor ze širší množiny potenciálních zaměstnanců a udržet si starší pracovníky, zejména s ohledem na stárnutí pracujícího obyvatelstva. Konkurenční trh v budoucnu a nízká míra nezaměstnanosti znamená, že firma se musí vynasnažit získat a udržet si nejlepší nejkvalifikovanější pracovníky.

*Luciana Tarozzi, poradkyně, bývalá vyšší manažerka ve společnosti Enel, Itálie*

Luciana začala pro Enel pracovat v r.1965 v nižší administrativní pozici v okresním účetním oddělení a propracovala se až na pozici ve vyšším managementu. Pracovala ve firmě v době, kdy se stala veřejnou obchodní společností, jejímž cílem bylo přispívat k sociálnímu rozvoji Itálie. Po 10 letech práce v Boloni se přestěhovala do Říma, kam jejího muže povýšili v jeho zaměstnání a kde si zařídila služební pobyt. Pracovala v různých pozicích v ústředním ředitelství a svůj pohyb ve společnosti popisuje jako „krok za krokem“. Zajímala se o profesní rozvoj a viděla možnosti jak dosáhnout kariérního postupu. Přestože vždy pracovala vedle mužů, nikdy nebyla trestána za to, že je ženou, přestože na vrcholu zakoušela určitou izolovanost a za kariéru musela zaplatit, např. dlouhou pracovní dobou. Luciana věří, že ženy mohou vyšších pozic dosáhnout dle svých zásluh a že je firma dnes otevřenější ženám postupujícím v rámci firmy. Uvědomuje si však, že je velice důležité dosáhnout rovnováhy mezi prací a soukromým životem, neboť vyšší manažeři mohou za vyšší funkce snadno platit vysokou cenu. Rovněž se domnívá, že ženy jsou dnes jiné; jsou víc asertivní, uvědomělejší a mají vysoká očekávání.

**e) Definice: co si představit pod pojmy rovnost a rozmanitost**

„Zapojení potenciálu různorodé pracovní síly zlepšuje provoz firmy i pověst zaměstnavatelů a využívá plného rejstříku způsobilostí všech zaměstnanců.“ Úřad pro rovnost, Irsko

**Rozmanitost** je o rozpoznání a ocenění rozdílnosti v nejširším slova smyslu. To znamená vytvoření pracovní kultury a pracovních postupů, které uznávají, cení si, respektují a využívají přispění a talentu všech ve prospěch jednotlivce i organizace. Různorodá pracovní síla může rovněž pomoci zlepšit image zaměstnání v elektrárenském odvětví, zlepšit produktivitu a spokojenost v práci a maximalizovat lidské zdroje tak, že zaměstnanci cítí, že si jich firma cení, a dosahují plného potenciálu. Kromě toho může být to, že se vyjde vstříc rozmanitosti na pracovišti, důležitým předpokladem pro poskytování odpovídajících a relevantních služeb.

**Rovnost** je o vytváření spravedlivější společnosti, v níž se každý může podílet stejnou měrou a v níž má každý příležitost naplnit svůj potenciál. Legislativa EU týkající se rovnosti má řešit nespravedlivou diskriminaci na základě příslušnosti k určité skupině. Rovnost pohlaví znamená zajistit ženám a mužům stejnou viditelnost, zmocnění a účast ve všech sférách veřejného života. Znamená to poskytovat rovnost příležitostí, rovnost účasti a rovnost výsledku. Rovnosti lze dosahovat dvěma způsoby. Hovoří se o duálním přístupu, přičemž jednotlivé procesy se vzájemně doplňují. Jedná se:

- Pozitivní akce: specifické postupy, jež mají řešit nerovnost pohlaví a podporovat rovné příležitosti
- Obecné uplatnění: jsou přijímány aktivní kroky směrem k začlenění rovnosti pohlaví do všech oblastí postupu, do všech oblastí činnosti a na všech úrovních.

**Rovnost a rozmanitost** nejsou vzájemně zaměnitelné. Je potřeba usilovat o jejich dosažení společně, protože není rovnosti příležitostí, pokud není uznávána a ceněna rozdílnost.

Rovnosti a rozmanitosti lze dosahovat různými způsoby v závislosti na situaci na národní úrovni a na prioritách na firemní úrovni. Může se jednat o kombinaci legislativních a praktických iniciativ. Legislativa na ochranu práv a podporu rovnosti existuje ve všech členských státech EU. To má za následek řadu zásad a právní rámec v oblasti rovného zacházení a nediskriminace.

#### *Endesa, Španělsko*

Společnost Endesa přišla s projektem rovnosti a rozmanitosti, který měl firmě umožnit postoupit kupředu a plně zahrnout rozmanitost do všech jejích operací. V oblasti rovnosti a rozmanitosti byl vytvořen silný business case a společnost si uvědomuje, že řízení rozmanitosti je pro vedení nezbytnou podmínkou. Společnosti v posledních letech procházela důležitým obdobím růstu a ve výsledku získala a integrovala několik firem ve Španělsku i v zahraničí. Dnes se jedná o velmi komplexní a různorodou firmu, která si uvědomuje, že integrace rozmanitosti je pro budoucnost klíčová.

#### **f) Provedení úvodního zhodnocení Vaší organizace**

Následující kontrolní seznam má přimět organizace, aby vyhodnotily potenciální překážky, s nimiž se ženy v práci setkávají:

##### **Kontrolní seznam: vyhodnocení překážek, s nimiž se ženy v práci setkávají.**

- Které hlavní překážky brání ženám a dalším nedostatečně zastoupeným skupinám v tom, aby zaujímaly vyšší nebo netradiční pozice?
- Konzultovali jste se ženami, které hlavní překážky to jsou dle jejich zkušenosti?
- Mají ženy stejné příležitosti k povýšení/kariévnímu růstu jako muži?
- Existuje rovnováha mezi pohlavími na všech úrovních organizace a jsou ženy zaměstnávány na všech pracovních úrovních?
- Mohou pracovníci dosáhnout rovnováhy mezi prací a rodinným životem a mají všichni zaměstnanci přístup k pružné pracovní době?
- Jsou Vaše postupy nábory ověřeny s ohledem na rovnost?
- Zavedli jste opatření, která podporují více žádostí o zaměstnání od žen, včetně žádostí u vyšších pozic?
- Dochází u žen, které se vrací do firmy po mateřské dovolené, k převádění na méně důležitou práci nebo převádění na práci pod úrovní jejich kvalifikační úrovně?
- Mají ženy, které pracují v rámci pružné pracovní doby, stejný přístup k odbornému vzdělávání, zvyšování a kariévnímu růstu?

Užitečným výchozím bodem je vyhodnotit pokrok, kterého bylo dosaženo při podporování rovnosti a prosazování rozmanitosti. Níže uvedený internetový odkaz je odkazem na hodnotící nástroj, jenž pokrývá oblasti jako pracovní praxe, pracovní kultura, zásady a postupy. Rovněž identifikuje oblasti, které mohou být v delším časovém období rozvinuty tak, aby organizacím pomohly rozvinout systémy rovnosti a rozmanitosti. Tento hodnotící nástroj si lze stáhnout na adrese: <http://www.equalci.ie/download/healthcheck-manual05.pdf>



**Přehled hlavních překážek a opatření vedoucích k odstranění překážek, s nimiž se ženy na pracovním trhu setkávají je uveden v rámečku č. 1.**

<b>Rámeček 1: Příklady opatření k odstranění překážek, s nimiž se ženy setkávají na pracovním trhu</b>	
<b>Překážky bránící ženám v postupu na pracovním trhu</b>	<b>Opatření, která mohou firmy zavést k odstranění překážek</b>
<p><i>Pružná pracovní doba</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Žena často platí za pružnou pracovní dobu tím, že jsou opomíjeny při povyšování nebo jiných příležitostech kariérního růstu v době, kdy musí pečovat o děti.</li> <li>• Manažeři nejsou vždy vybaveni tak, aby mohli účinně reagovat na potřeby a preference pracovníků. Často vstřícně vycházející manažeři pracují v neflexibilní struktuře.</li> </ul>	<p><i>Pružná pracovní doba</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vytvořit firemní zásady rovnováhy mezi prací a osobním životem a zajistit, aby byly zacíleny na ženy i muže.</li> <li>• V případě dlouhé pracovní doby promyslet, jak lze pracovat chytře a změnit pracovní kulturu tak, aby neznevýhodňovala pracující rodiče.</li> <li>• Zavést školení pro manažery ohledně řízení pružné pracovní doby.</li> </ul>
<p><i>Problematika péče o děti</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• V některých firmách ženy zodpovědné za péči o děti mají výrazné problémy se spojením pracovního a rodinného života, což je často hlavní překážkou postupu.</li> </ul>	<p><i>Problematika péče o děti</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jmenovat koordinátora péče o děti nebo kontaktní osobu v LZ, která může pomoci nalézt řešení problémů zaměstnanců s péčí o děti.</li> <li>• Zavést řadu programů pružné pracovní doby.</li> <li>• Rozvíjet partnerství s místními komunitami a místními poskytovateli, jež umožní zřídít a poskytovat zaměstnancům péči o děti.</li> </ul>
<p><i>Kultura organizace</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ženy nejsou pro organizaci vždy vnímány jako dlouhodobý zdroj.</li> <li>• Často existuje dojem, že povýšení budou muži. Ať je to pravda nebo ne, ovlivňuje to ženskou sebedůvěru, pokud jde o snahu dosáhnout povýšení.</li> <li>• Mnoho firem předkládá profil co se týče věku a pohlaví, jenž ovlivňuje image firmy.</li> <li>• Existuje dojem, že ženy musí být velmi „tvrdé“ a být „jako muži“, aby uspěly ve funkcích ve vyšším managementu.</li> <li>• V některých případech existuje pracovní a organizační kultura, která si cení spíše mužského přispění, než ženského.</li> </ul>	<p><i>Kultura organizace</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Výslovně se zavázat k projektu v oblasti rovnosti a rozmanitosti na úrovni záměru (business case).</li> <li>• Snažit se změnit kulturu organizace tak, aby ženy byly viděny jako dlouhodobý zdroj.</li> <li>• Zavést viditelné a transparentní systémy nábory a kariérního postupu.</li> <li>• Předkládat v publikacích a marketingu pozitivní obrázky žen, starších a postižených zaměstnanců a zaměstnanců z řad menšinových etnik.</li> <li>• Bojovat s negativní pověstí a dojmem pomocí vyzdvihování kvalit, které ženy do vedení nebo netradičních pracovních oblastí přinášejí.</li> <li>• Změnit popisy inženýrských a technických pozic tak, aby se soustředily na služby zákazníkům a kontakt se zákazníky, a přilákat tak více žádostí od žen.</li> <li>• Viditelně zmiňovat ve výročních zprávách, na webových stránkách a v dalších publikacích pozitivní úlohu firmy pokud jde o oceňování a přijímání rozmanitosti.</li> </ul>
<p><i>Sebedůvěra žen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ženy se mohou setkávat s izolovaností a nepřátelským pracovním prostředím, což má vliv na sebedůvěru.</li> <li>• Ženy někdy samy sebe přesvědčí, aby si nežádaly o povýšení, mají menší sebedůvěru než muži, jsou méně asertivní a nesou tak dobré v tom, jak se při pohovoru „prodat“.</li> <li>• Existuje málo pozitivních modelů rolí pro ženy, zatímco muži mají mnoho modelů rolí. To mužům pomáhá lépe strategicky plánovat kariéru a postup.</li> </ul>	<p><i>Sebedůvěra žen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zlomit potenciální izolovanost zavedením podpůrných struktur, např. programů mentoringu nebo buddy systému.</li> <li>• Při nábory pro účely učňovských smluv, praxí a stáží se specifiky zaměřit na ženy.</li> <li>• Zavést otevřené a transparentní struktury a postupy pro interní nábor.</li> <li>• Vést pohovory se všemi kandidátkami nebo zajistit, aby u každé pozice byl veden pohovor alespoň s jednou ženou-kandidátkou. To pomůže zvýšit viditelnost žen a zlepšit zkušenost a sebedůvěru žen při pohovorech.</li> <li>• Podporovat pozitivní modely rolí pro ženy na plakátech, při nábory a v propagačních materiálech.</li> </ul>



## Oddíl 2: Zásady, směrnice a postupy v oblasti rovnosti a rozmanitosti na pracovišti

### Úvod

Účelem tohoto oddílu příručky je ukázat, jak lze vytvořit a zavést zásady, směrnice a postupy. Jedná se o následující:

- a) Zásady rovnosti: jak vytvořit celopodnikový přístup k rovnosti a rozmanitosti prostřednictvím vyvinutí zásad rovnosti
- b) Nábor a výběr
- c) Důstojnost při práci, sexuální obtěžování, obtěžování a šikánování
- d) Stejná mzda za práci stejné hodnoty
- e) Vybudování strategického závazku rovnosti ve firmě
- f) Infrastruktura rovnosti: pracovníci pro oblast rovnosti a výbory pro oblast rovnosti

Úspěšné přístupy ke zlepšení rovnováhy pohlaví ve firmě vyžadují řadu zásad a podpůrných opatření. Pro úspěch rovnosti je rovněž důležitá identifikace vnitřních podmínek firmy. Pomoci může např.:

- Novátorský přístup k řízení lidských zdrojů
- Partnerský přístup k pracovněprávním vztahům na úrovni firmy
- Výslovný cíl rovnosti obsažený ve firemní strategii a podpůrná organizační struktura a hodnoty<sup>1</sup>.

Zavádění rozmanitosti znamená, že organizace potřebují nové myšlení a otevřenost vůči změnám. Úspěšné řízení rozmanitosti může přinést společné přínosy zaměstnavatelům i zaměstnancům.

#### *Enel*

V Itálii obsahuje některá relevantní ustanovení řada odvětvových smluv, např. jde o zřízení společných orgánů rovnosti, observatoří a pozorovacích skupin, které sledují statistiky v oblasti zaměstnanosti a podporují studie a analýzy zaměřené na navrhování pozitivních akčních plánů. Ve společnosti Enel je rovnost a rozmanitost integrována do CSR, což představuje lidská práva a nediskriminaci ve firemních zásadách a postupech, včetně nábora a výběru. Klíčovou otázkou je, že firma vyžaduje, aby u všech činností bylo ověřeno, zda se řídí etickým kodexem, což představuje vyhlášení závazku podepsaného zaměstnanci. Rovnost a rozmanitost jsou začleněny do etického kodexu, jehož zásady společnost zavazují k nediskriminaci a nestrannosti ve všech činnostech i k tomu, aby si vážila důstojnosti a integrity všech zaměstnanců.

### a) Zásady rovnosti

Pracoviště, která mají formální pracovní zásady, mají s větší pravděpodobností pozitivní dopad na přístupy zaměstnanců k práci a blahobytu (včetně oblastí jako pracovní stress, spokojenost s prací a vyšší výkon firmy). Existence zásad rovných příležitostí může rovněž pomoci ukázat, že diskriminační pracovní praktiky nebudou ve firmě tolerovány. Požadavek dodržovat tyto zásady může být rovněž součástí smluv s dodavateli.

<sup>1</sup> Doklady tohoto přístupu byly zdůrazněny ve výzkumu Olgiati and Shapiro (2002); Evropská nadace pro zlepšování životních a pracovních podmínek (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions) (2004); CSR Europe (2006); Projekt rovnosti TRED Equal Project (2006); Pillinger (2006) .

### Kontrolní seznam: co by měly zásady rovnosti obsahovat?

- Prohlášení o rovnosti, stanovující základní hodnoty a principy organizace. Mělo by jasně uvádět, jak a proč je dosažení rovnosti a rozmanitosti pro organizaci důležitým cílem. Může potvrzovat rovné zacházení se zaměstnanci na základě pohlaví, rasy a etnika, náboženství a víry, věku, sexuální orientace a postižení.
- Představení firemních zásad a konkrétních opatření, které mají vliv na rovnost a rozmanitost. Cílem by mělo být zaujetí strategického postoje k rovnosti a rozmanitosti a mít opatření uplatňující rovnost a rozmanitost v praxi.
- Obsahovat otázky jako nábor a výběr, retence zaměstnanců, postup, odborná příprava a rozvoj, pracovní doba a pružná pracovní doba, mzda, odměny a benefity, obtěžování a sexuální obtěžování, stejná mzda za práci stejné hodnoty, zdraví a bezpečnost, konzultace a účast odborů, sběr dat a monitorování, vykazování výsledků rovnosti, role a očekávání ve vztahu k manažerům a zaměstnancům.
- Poskytovat vysvětlení, jak mohou zásady fungovat v praxi, včetně příkladů osvědčených postupů v oblastech, na které se zásady vztahují.
- Určit jasné postupy co se týče realizace a sledování zásad.
- Zásady vypracujte s plnou účastí a zapojením pracovníků a odborů. Nejenom, že se tak zajistí, aby se zásady zaměřily na ty správné problémy, ale také je bude snazší realizovat. Přispěje to k rozšíření informací o zásadách a k jejich přijetí zaměstnanci.

Přezkoumejte své současné zásady, postupy a směrnice, abyste zjistili, kde může být potřeba provést změny.

- Mají Vaše zásady negativní dopad, byť neúmyslný, na některé skupiny zaměstnanců?
- Podporují Vaše zásady lidskou důstojnost a úctu?
- Přihlíží k různým potřebám zaměstnanců?

Jako příklad prohlášení o rozmanitosti může sloužit prohlášení společnosti Empower Training Services Ltd, jež je poskytovatelem odborného vzdělávání pro energetické odvětví ve Spojeném království. Prohlášení o rozmanitosti má ukázat, že společnost poskytuje služby, které vítají rozmanitost a přihlížejí k ní.

#### Empower Training Services Ltd



#### Prohlášení o rozmanitosti

##### Hlavní cíle

- Vytvořit organizační kulturu, která vítá a podporuje rovnost a rozmanitost.
- Vyvinout u pracovníků na všech úrovních očekávání a přístupy, které odrážejí hodnoty různorodé společnosti.
- Zajistit, aby každá činnost pozitivně přispívala k rozmanitosti organizace, udržovala a odrážela ji.
- Zajistit, aby se rovnost a rozmanitost odrážela v zásadách a strategii všech našich partnerských organizací, na provozní i strategické úrovni.

##### Podporovat zapojení a zvýšit účast

- Informovat partnery a ostatní agentury o našich vysokých očekáváních a dát jasně najevo, že nedostatečný výkon je nepřijatelný.
- Dohodnout si s partnery a ostatními agenturami činitele úspěšnosti a způsoby jejich sledování.
- Vytvořit a dohodnout procesy přezkumu vzdělávání zahrnujícího všechny skupiny, rozšířit účast a celoživotní vzdělávání, jež umožní vytváření nezaujatých úsudků.
- Rozvíjet spojení s ostatními místními agenturami za účelem nalezení nedostatečně zastoupených skupin a jedinců a následně zasáhnout i tuto cílovou skupinu.
- Usilovat o vytvoření jasných postupů pro zaznamenání případů diskriminace, obtěžování a šikanování.

#### Důstojnost při práci a ocenění lidí

- Podporovat osvědčené postupy u studentů s problémy a rozdíly v oblasti učení nebo s postižením.
- Podporovat pracovní prostředí, v němž se všichni jednotlivci bez ohledu na svůj původ cítí dobře a v němž mohou realizovat svou odbornou přípravu bez nespravedlivých a rušivých zásahů.
- Podporovat atmosféru, v níž jsou ceněny názory lidí s postižením a v níž se k těmto názorům přihlíží v rámci rozhodovacího procesu.
- Provádět pravidelné kontroly podpory, kterou mají k dispozici studenti s rozdíly a problémy v oblasti učení nebo s postižením.

#### Uznat, měřit a slavit úspěch

- Vyvinout a odsouhlasit měřítka umožňující vyhodnotit dosažený pokrok.
- Zavést systémy monitorování umožňující sledovat, do jaké míry jsou uspokojovány potřeby různých skupin.
- Získat místní údaje za účelem nalezení případných nedostatků a následné úpravy plánování.
- Zveřejňovat osvědčené postupy a příběhy popisující úspěchy jednotlivců i organizací.

### Zásady rovnosti a rozmanitosti v elektrárenském průmyslu

V odvětví existuje řada odlišných přístupů k zásadám rovnosti a rozmanitosti. Tři hlavní přístupy se týkají následujících oblastí:

- Začlenění rovnosti a rozmanitosti do zásad v oblasti lidských zdrojů, někdy se samostatným oddílem nebo kapitolou o rovnosti a rozmanitosti.
- Samostatné zásady rovnosti a rozmanitosti, u kterých se může, ale nemusí objevovat křížový odkaz na hlavní zásady v oblasti lidských zdrojů.
- Přístupy obecného uplatnění, které decentralizují zodpovědnost za vycházení rozmanitosti vstříc na podnikatelské jednotky.

Různé přístupy ukazují následující příklady ze společností Endesa, Energie E2, Vattenfall, Enel a ESB. Společná je ve všech případech důležitost přičítaná rozvíjení rovnosti ve firmě.

#### *ENERGI E2*

Dánská energetická společnost E2 vytvořila zásady v oblasti lidských zdrojů, které obsahují zásady rovnosti a rozmanitosti a vztahují se na oblasti náboru, postupu a kariérního plánování. Je zde zvláštní kapitola zabývající se staršími zaměstnanci a ustanovení ohledně pružné pracovní doby v době před odchodem do důchodu. V nedávné době byla tato ustanovení upravena tak, aby poskytovala příležitost pružné pracovní doby všem zaměstnancům.

Zásady jsou realizovány prostřednictvím jednotlivých podnikatelských jednotek společnosti. Manažeři každé podnikatelské jednotky prošli školením a poučením jak zásady realizovat a toto školení bylo manažery velmi dobře přijato. Během půldenního setkání všech manažerů byl poskytnut praktický návod a příklady jak zásady realizovat. K dnešnímu dni je společnost s pokrokem, jehož při zavádění zásad bylo dosaženo, spokojena.

Zásady shrnují obecné přístupy a hodnoty společnosti v souvislosti se všemi oblastmi, které se týkají zaměstnanců. Účelem zásad v oblasti LZ je „být prostředníkem při poskytování rámce inspirativního a atraktivního pracovního prostředí, jež musí být schopné přilákat a udržet kompetentní zaměstnance“. Rovnost a rozmanitost jsou do těchto zásad, které byly přijaty společným poradním výborem odborových svazů a managementu v r.2001, včleněny.

Generální ředitel společnosti uvádí, že zásady „vycházejí ze základního pohledu, že s jednotlivými zaměstnanci by se mělo zacházet jako s ucelenou lidskou bytostí, a měly by přispět k rozvoji dobrého života uvnitř i mimo E2. Zaměstnání u E2 považujeme za smlouvu o spolupráci mezi zaměstnancem a E2, v níž obě strany v konstruktivním dialogu ukazují, že si jedna druhé váží a berou na sebe ohled.

Zásady LZ musí zajistit, aby všichni zaměstnanci měli v práci bez ohledu na věk, pohlaví, vzdělání, atd. stejné příležitosti a podmínky. Přístupy a hodnoty uvedené v zásadách musí být aplikovány pečlivě a zodpovědně.“

Zásady obsahují:

- Klíčové hodnoty vycházející z obchodní a korporátní kultury
- Jak by mělo naše pracoviště vypadat
- Očekávání pro manažery
- Očekávání u zaměstnanců
- Nábor a přijímání nových zaměstnanců
- Co E2 nabízí: podmínky pracovního poměru (včetně pracovní doby, mzdy, nediskriminace, interního náboru, důchodů a pojištění, postup, mateřská a otcovská dovolená, ukončení pracovního poměru a převedení na jinou práci)
- Rozvoj a odborné vzdělávání
- Sociální zodpovědnost
- Péče o zaměstnance
- Komunikace a spolupráce

Zásady byly vypracovány společně firmou a odborovou radou, která ve firmě zastupuje odborové svazy dělníků, pracovníků administrativy a odborníků. Odbory byly s procesem i výsledkem zásad spokojeny. Tento rámec zásad je důležitý, protože hlavní podniková kolektivní smlouva, která obsahuje např. otázky mzdy a pracovní doby, nemá zvláštní ustanovení o rovnosti.

#### *Vattenfall*

Rozmanitost je v rostoucí míře vnímána jako součást firemních cílů a rozvíjení kompetencí ve firmě. Před několika lety společnost Vattenfall získala ve Švédsku národní cenu pro firmu s nejlepšími zásadami v oblasti rovnosti. Firma navrhla řadu směrnic a pokynů ohledně rozmanitosti, které zahrnují nábor, rovnováhu práce a soukromého života a rozvíjení kompetencí.

Podniková strategie v oblasti lidských zdrojů obsahuje výzvu, podle které má společnost Vattenfall být zaměstnavatelem první volby, čehož má být dosahováno atraktivním pracovním prostředím, získáním kompetentních pracovníků z vnějšku a rozvíjením interních kompetencí. Rozmanitost je vnímána jako součást každodenního života firmy a vychází z představy, že zaměstnanci by měli odrážet společnosti, v nichž skupina působí, a to se týká pohlaví, věku, etnického nebo kulturního původu. Zásady se zaměřují na kulturu a organizaci: „Pro společnost Vattenfall rozmanitost a rovné příležitosti znamenají, že všichni zaměstnanci by měli mít stejné možnosti a práva bez ohledu na pohlaví, věk, etnický nebo rasový původ, postižení, náboženství nebo víru, sexuální orientaci nebo jiné okolnosti. Není přijatelná žádná forma urážlivého chování nebo obtěžování; s každým se zachází s úctou.“

#### *ESB*

Před šestnácti lety společnost ESB zahájila významnou iniciativu v oblasti rovnosti pohlaví, která vyústila v řadu zásad v oblasti rovnosti a ve jmenování manažera rovných příležitostí a řady pracovníků podpory. Kancelář rovných příležitostí se původně soustředila na problematiku pohlaví, ale v posledních letech se začala zabírat širší agendou rozmanitosti. Dnes má ESB širokou řadu zásad rovnosti, které pokrývají devět základních bodů rovnosti obsažených v irské legislativě v oblasti rovnosti. Tyto zásady jsou začleněny do strategie LZ společnosti a jsou nedílnou součástí pokrokového přístupu společnosti k řízení lidských zdrojů. Zásady zahrnují *Zásady rovných příležitostí a rozmanitosti*, které se zaměřují na zákazníky a pracovníky dle zmiňovaných devíti základních bodů a zahrnují úctu a důstojnost na pracovišti, nábor a výběr, kariérní růst, pracovní podmínky a rovnou mzdu. Noví zaměstnanci obdrží výtisk zásad a pro účely školení k problematice rovnosti bylo vytvořeno DVD/video.

K dalším zásadám patří *Zásady kulturní rozmanitosti*, které se zaměřují na mezikulturní problematiku na pracovišti a mají pomoci překonat rasismus; *Pracovní řád pro postižené*; zásady *Úcta a důstojnost jednotlivce v ESB*, které se zabývají prevencí šikany, obtěžování a sexuálního obtěžování; *Průvodce nároky souvisejícími s mateřskou dovolenou*; a zásady o rovnováze mezi prací a soukromým životem *Jak dosáhnout*

*rovnováhy.* Zásady týkající se obtěžování a sexuálního obtěžování jsou podpořeny a realizovány prostřednictvím systému určených kontaktních osob, školení managementu a všeobecnou publikační činností a zvyšováním informovanosti. Veškeré zásady jsou uvedeny na intranetových stránkách vyhrazených rovným příležitostem, na které mají zaměstnanci přístup. ESB vytváří všeobecnou strategii rovnosti, která sjednotí všechny zásady a obecně uplatní podpory týkající se devíti základních bodů rovnosti.

**Kontrolní seznam rovnosti, který lze využít při identifikaci hlavních priorit v rámci vytváření zásad nebo strategie rovnosti, je možné nalézt v příloze č. 3.**

***Ana Brogi, manažerka zodpovědná za kontrolu kvality infrastruktury, Enel, Itálie***

Ana přišla do firmy v r. 1982 jako bioložka a 10 let pracovala v jaderném sektoru jako odbornice v oblasti kontroly životního prostředí v jaderných elektrárnách. Po italském referendu ohledně jaderné energie v r. 1988 přešla do odvětví tepelných elektráren jako specialista na životní prostředí zodpovědná za schvalování plánů tepelných elektráren. Po sedmi letech v této funkci pracovala na řadě míst v oblasti zdraví a bezpečnosti, a pak jako manažerka odpovědná za schvalování elektráren a později ve funkci se zodpovědností za kvalitu, bezpečnost a životní prostředí se zvláštním zaměřením na energetickou efektivitu. Dnes řídí 60 inženýrů. V posledních letech zjistila, že v inženýrské oblasti se objevuje více žen, přestože počty jsou stále velmi nízké. Ana říká, že ženy pracující v netradičních oblastech si „musí více uvědomovat samy sebe a musí být v technických oblastech stejně dobré, ne-li lepší než muži; ženy musí být tvrdé“. Ve svém týmu má několik inženýrek, které mají malé děti, a domnívá se, že jako žena si ve své řídicí pozici více uvědomuje potřeby žen v řadách zaměstnanců, zejména potřebu pomáhat jim dosáhnout rovnováhy mezi prací a osobním životem. Ana se domnívá, že firma bude mít z více žen v netradičních oblastech v budoucnu prospěch, ale je potřeba změnit firemní kulturu tak, aby odrážela potřeby žen a jejich hodnoty.

**b) Nábor a výběr**

Zaměstnavateli nabízejícími rovnost a rozmanitost jsou ti, kteří podporují osvědčené postupy v oblasti nábory. Díky tomu mají nejen přístup k množině nejlepších zaměstnanců, ale rovněž to pomáhá zlepšit veřejný image firmy.

Organizace, které zkoumaly, jaký vliv jejich postupy nábory a výběru mají na rovnost a rozmanitost, tudíž pravděpodobně najdou zaměstnance s dovednostmi, odborností a kvalifikací. Nejlepší zaměstnance získávají organizace s transparentními, systematickými a spravedlivými postupy nábory a výběru.

Stojí za to zvážit vypracování náborové strategie, která stanovuje cíle nábory kandidátů z nedostatečně zastoupených skupin. Měly by být řešeny otázky jako identifikace talentů, nábor, rozvoj a odborné vzdělávání.

***Vattenfall***

Rozvíjení transparentního a otevřeného nábory vyžaduje specifikování vhodných uchazečů, které se vyhýbá stereotypům. Otevřeného náborového procesu je dosahováno školením v oblasti rovných příležitostí, které je poskytováno osobám vedoucí pohovory, a jehož cílem je zahrnout transparentní zásady rovných příležitostí do průběhu pohovorů. Další používanou strategií je zajistit, aby při výběrových řízeních na všechny řídicí pozice byla mezi kandidáty alespoň jedna žena. Díky tomu lze zvýšit profil žen jako potenciálních řídicích pracovníků v případě budoucích volných řídicích funkcí.

Společnost *British Telecom* se snažila přilákat ženy na inženýrské pozice do firmy tak, že odstranila slovo „inženýr“ z názvu pozic u učňů vyjíždějících do terénu za zákazníky a tyto pozice se teď nazývají „technici služeb zákazníkům“. Z náborové inzerce rovněž byly odstraněny odkazy na „práci ve výkopech a na stožárech“ a větší důraz je u této role kladen na aspekty související se službami zákazníkům. Výsledkem je, že obdržely více přihlášek od mladých žen než v předcházejících letech. Manažeři provádějí pohovory s využitím šablony, která umožňuje strukturovat a hodnotit výkon uchazeče a zajišťuje spravedlivý a objektivní pohovor.

## Kontrolní seznam otázek, které by měly být zváženy při náboru a výběru

### *Před nábořem*

- Přezkoumat kritéria náboru a výběru, aby se zajistilo, že neobsahují zastaralá, úzká nebo irelevantní kritéria, která mohou vylučovat nebo odrazovat některé skupiny.
- Provádět školení v oblasti rovnosti a rozmanitosti určená manažerům a dalším osobám podílejícím se na náboru. Cílem je zajistit, aby si uvědomovali business case v oblasti rozmanitosti a dokázali činit nezaujatá rozhodnutí.
- Zvážit, jak a kde ve firmě lze podporovat a zavést pružnou práci, která přiláká a pomůže udržet talentované pracovníky obou pohlaví.
- Být proaktivní při náboru, např. tak, že budou přijaty strategie pozitivní akce, které podpoří žádosti od nedostatečně zastoupených skupin.
- Zvážit kampaně náboru většího množství žen v netradičních oblastech, např. inzerováním pozic v ženských časopisech a prostřednictvím ženských komunitních skupin.
- Zajistit, aby náborové agentury a odborníci zaměřující se na vyhledávání vhodných kandidátů měli u pohovoru ženské zaměstnance.

### *Identifikace a rozvoj talentů*

- Vytvořit strategie identifikace a rozvoje talentů v rámci firmy. Obsazování potenciálních nových pozic z širší množiny možných kandidátů může vést k úspoře nákladů na nábor.
- Vytvořit specifické programy odborné přípravy pro ženy a muže, zaměřené na postup ve firmě a zacílení potenciálních manažerek.
- Rozšířit množinu absolventek inženýrských oborů vhodným zacílením inzerce a informací.
- Zdůraznit nové zdroje zaměstnanců díky širšímu pohledu na potenciální zaměstnance.

### *Vytvoření specifikace práce*

- Před zahájením náboru si udělejte jasno v tom, jaké dovednosti hledáte. Nejlépe toho lze dosáhnout systematicky a jasnými popisy dovedností nebo osob (které stanovují hlavní odpovědnosti a požadované dovednosti).
- Zajistit, aby požadavky na danou pozici skutečně souvisely s prací, která musí být vykonávána.
- Zajistit, aby specifikace a popis práce byly rodově neutrální.
- Zamyslet se na způsobem vytváření pozice a dalšími způsoby, kterými lze danou práci vykonávat.
- Jak lze práci ztraktivnit, např. nabídnutím pružné práce, pružné pracovní doby, příležitostí pracovat z domova nebo časovou bankou?

### *Inzerování pozic*

- Uplatnit v inzerci pozitivní obraz žen pracujících v netradičních a vyšších pozicích.
- Vyhnout se neformálním postupům a ústní komunikaci. Inzerovat rozsáhle v časopisech a novinách, které čtou ženy.



- Vyhnout se používání rodově zabarveného jazyka, který spojuje pracovníky na dané pozici s jedním nebo druhým pohlavím.
- Odstranit nezamýšlené stereotypy ohledně pohlaví v popisech práce a inzerátech.

#### *Nábor a pohovory s kandidáty*

- Ověřit, zda je Váš proces náboru a výběru v souladu se zásadami rovnosti. Jsou v procesu určité prvky, které potenciálně znevýhodňují ženy oproti ostatním kandidátům?
- Zlepšit vyváženost týmů, které provádí pohovory, z hlediska pohlaví. Mít tým žen proškolených v oblasti vedení pohovorů v rámci každé organizace a externí konzultantky LZ, které je možné přizvat. Tým lze přispět k tomu, aby tým, který vede pohovor, automaticky nepřijal někoho, kdo je jim podobný.
- Zajistit, aby rozhodnutí o náboru byla co nejobektivnější, a to tak, že zavedete explicitní kritéria výběru a přijmete strukturovaný přístup k vedení pohovorů a zaznamenávání výsledků pohovorů, např. pomocí systému hodnocení a poznámek k rozhodnutím.
- Zajistit školení v oblasti náboru pro členy týmu, který vede pohovory, aby se zajistilo uplatnění řádných a transparentních postupů a vyřešení případných bariér v oblasti přístupu.
- Vyhnout se předpokladům ohledně věku, fyzických vlastností, např. síly nebo výšky, délky zaměstnání, práce na plný úvazek, atd.
- Zajistit, aby postup náboru řešil schopnosti a dispozice. Vyhnout se používání stereotypů nebo úsudků ohledně schopnosti dotyčného na základě pohlaví.
- Je vždy důležité dát kandidátům příležitost zpětné vazby. To může pomoci zajistit prostředí podporující ženy jako kandidátky na vyšší nebo netradiční pozice.

#### *Monitoring*

- Sledovat své metody inzerce, náboru a jmenování do funkce.
- Sledovat počty žen, které přicházejí v úvahu u pohovorů nebo povýšení. Identifikovat případné bariéry.

#### *Plánování nástupnictví*

- Začlenit rovnost a rozmanitost do plánování nástupnictví a lidských zdrojů.

### **c) Důstojnost při práci, sexuální obtěžování, obtěžování a šikanování**

Podporování důstojnosti při práci a boj proti sexuálnímu obtěžování, obtěžování a šikaně jsou nedílnou součástí rovnosti a rozmanitosti. V některých firmách v elektrárenském odvětví je to předmětem samostatných zásad, zatímco v jiných jsou tyto otázky zahrnuty do všeobecných zásad v oblasti lidských zdrojů.

#### **Kontrolní seznam otázek, které je potřeba zvážit při realizaci důstojnosti při práci**

- Vést příkladem na všech úrovních organizace, a to vytvářením kultury, která podporuje důstojnost a ve které se s pracovníky a zákazníky zachází s úctou.
- Vytvořit a zavést zásady důstojnosti při práci; zveřejňovat zásady a poskytovat vedoucím a zástupcům odborů školení jak řešit formální a neformální stížnosti.
- Zřídit ve všech útvech v celé organizaci strukturu důvěrných kontaktních bodů, kde lze získat radu a informace.
- Zavést přístup „nulové tolerance“ při řešení obtěžování a šikany.

#### d) Stejná mzda za práci stejné hodnoty

V průměru existuje mezi pohlavími rozdíl mezd (tj. rozdíl mezi mzdou žen a mužů) ve výši 15%. Tento rozdíl existuje v důsledku řady procesů a chování na pracovišti i v důsledku způsobu, kterým se určuje konkrétní mzda za určitou práci. V praxi je podhodnocování ženské práce a dovedností jednou z hlavních překážek bránících rovnosti v práci.

Pro firmy může mít pozitivní výsledky to, že zajistí, aby mzdové systémy nebyly diskriminující a nepodhodnocovaly práci vykonávanou ženami. Má-li se elektrárenské odvětví stát zaměstnavatelem první volby, nelze zejména opomíjet rostoucí očekávání žen a požadavky rovnosti v práci a spravedlivého zacházení.

Muži i ženy budou zaměstnání vnímat jako atraktivní, pokud rozhodování o mzdě budou přijímána objektivně a spravedlivě. Odměňování zaměstnanců za jejich dovednosti může být vysoce motivující; v opačném případě to může mít negativní dopad.

Zaměstnavatelé, kteří ženám vyplácejí mzdu, která odpovídá jejich hodnotě, mohou vytvářet pozitivní pracovní prostředí. Může to přispět ke zvýšení produktivity, snížit množství absencí a nemocenských dovolených a vytvořit pozitivní obraz u zákazníků. Hlavní otázkou pro zaměstnavatele je snaha vyhnout se případným soudním sporům, a to pomáhá vytvářet spravedlivé a transparentní mzdové systémy a zajistit, aby mzdová rovnost byla brána vážně při kolektivním vyjednávání.

#### **Kontrolní seznam otázek, které je potřeba zvážit v otázce ženských mezd**

- Promluvit si se ženami na pracovišti a zjistit, co považují za problém, jak si cení své práce a zda mají zkušenosti se mzdovou diskriminací.
- Navrhnout způsoby jak zviditelnit mzdové systémy pomocí přístupných informací a údajů o mzdách a platových třídách.
- Prostřednictvím vyhodnocení pracovních míst zvýšit hodnotu přidělovanou ženským pracovním místům. Tímto způsobem lze řešit diskriminační systémy platových tříd a odhalit skryté předpoklady ohledně hodnoty ženských a mužských dovedností a práce.
- Řešit profesní segregaci, kdy jsou ženy začleňovány do málo placených pracovních kategorií nebo mzdových stupňů, kterým dominují ženy.
- Prostřednictvím odborné přípravy v oblasti dovedností a kariérního rozvoje pro ženy zlepšit přístup k lépe placeným pozicím, které jsou obvykle prováděny muži.
- Propagovat rovnost při kolektivním vyjednávání a zajistit, aby jednání mezi zaměstnavateli a odbory zahrnovaly otázku pohlaví.
- Identifikovat případné prvky mzdy, které diskriminují ženy, např. bonusy, nepeněžní výhody, zvyšování mezd, výkonnostní mzdová kritéria, atd.
- Prošetřit, zda nejsou určité skupiny pracovníků diskriminovány v oblasti mezd, např. pracovníci na částečný úvazek nebo dočasní pracovníci/pracovníci na smlouvu o provedení práce.
- Zajistit průběžné shromažďování statistických údajů a sledování pokroku dosahovaného při snižování rozdílu mezi mzdou u mužů a žen.

## Vzorové zásady rovné mzdy, které mohou firmy využít a přizpůsobit, lze nalézt v příloze 4.

### Hodnocení pracovních míst bez předpojatosti vůči pohlaví

Systémy hodnocení pracovních míst porovnávají pracovní místa z hlediska povinností a odpovědností, které s pracovním místem souvisejí. Hodnocení pracovních míst lze využít ke zvýšení hodnoty přičítané pracovním místům obsazovaným ženami, k vyřešení diskriminačních systémů mzdových tříd a k odhalení skrytých předpokladů o hodnotě ženských a mužských dovedností. Je důležité, aby dokázaly řešit profesní segregaci, kdy jsou ženy začleňovány do málo placených pracovních kategorií nebo mzdových stupňů, kterým dominují ženy. Nicméně hodnocení pracovních míst prováděné rodově může posílit existující diskriminační předpoklady a stereotypy.

Nejlepší systémy hodnocení pracovních míst využívají analytické metody se čtyřmi základními faktory.

- **Dovednost:** zkušenost, odborná příprava, vzdělání a schopnost požadovaná k výkonu práce. Patří sem duševní a fyzické schopnosti požadované k výkonu práce a uvažují se i proměnné jako složitost, obtížnost a rychlost.
- **Úsilí:** fyzická nebo duševní námaha potřebná k výkonu práce. Patří sem intelektuální a fyzické úsilí a proměnné jako frekvence, trvání, námaha, stres, atd.
- **Zodpovědnost:** rozsah, v němž zaměstnanci zodpovídají za práci, kterou vykonávají, a dopad nebo význam pro firmu. Vztahuje se to na důležitost určitých prvků práce a dopadu na firmu. Patří sem lidské, technické a finanční zdroje a proměnné jako důležitost, velikost, hodnota a zodpovědnost.
- **Pracovní podmínky:** fyzické prostředí a rizika pracovního místa. Vztahuje se to na pracovní prostředí, v němž jsou zaměstnanci nuceni svou práci vykonávat. Patří sem fyzické a psychologické podmínky proměnné jako riziko, nepředvídatelnost, negativita, trvání a frekvence.

Mnoho organizací zjistilo, že hodnota práce vykonávané ženami je při určování mezd často přehlížena. K příkladům dovedností, které obvykle ženy mají, patří manuální zručnost nebo schopnost vypořádat se se stresem souvisejícím s poskytováním služeb v první linii a při jednání s veřejností. Vhodné jsou systémy hodnocení pracovních míst, které se vyhýbají rodovým předsudkům a zpochybňují přetrvávající stereotypy ohledně ceny ženské práce.

### e) Rozvíjení strategického závazku v oblasti rovnosti a rozmanitosti

Rozvíjení strategie rovnosti s dlouhodobými a krátkodobými cíly může přispět k dlouhodobému udržení zásad rovnosti a k zachování hybné síly rovnosti. Jedná se o efektivní způsob jak zajistit celopodnikový přístup k rovnosti a rozmanitosti.

Strategie rovnosti může rovněž stanovovat cíle např. při zlepšování zastoupení žen ve vyšším managementu, v představenstvu společnosti, žen pracujících v netradičních oblastech jako inženýrství nebo počtu žen, které jsou přizvány k pohovoru při obsazování volných míst ve firmě.

### *Endesa, Španělsko*

Oddělení LZ společnosti Endesa si uvědomuje, že rozmanitost je nedílnou součástí firemní kultury a základním rysem korporátní sociální odpovědnosti. Cílem je, aby se řízení klíčových oblastí jako rovnováha práce a osobního života stalo automaticky provozní záležitostí. Výchozím bodem při rozvíjení strategie rozmanitosti bylo shromáždění a roztřídění údajů o skladbě pracovní síly a zastoupení žen, koordinace a integrace činností, které v současnosti přispívají k přijímání rozmanitosti, příprava školení v oblasti rovnosti a rozmanitosti pro manažery a iniciativy zaměřené na zvýšení informovanosti o projektu pro rozmanitost na úrovni záměru (business case) a pochopení těchto konceptů.

Dle manažerky společnosti Endesa pro oblast rozmanitosti Arantxy Balsón Yarritu, všechny zásady a postupy vycházejí z přístupů LZ k rozmanitosti. „Jsem zastáncem rozmanitosti. Je to budoucnost. Není to o krátkodobém záměru – jedná se o dlouhodobou záležitost, kterou je potřeba procesně rozvíjet. Musíme v této oblasti udržet soustředění a motivaci”

Společnost Endesa v současnosti zavádí hlavní principy, které budou sjednány v korporátním útvaru LZ a realizovány na korporátní, podnikatelské a podnikové úrovni a za účelem pokroku v oblasti rozmanitosti prostřednictvím různých týmů LZ v Evropě, Španělsku a Latinské Americe. Rozmanitost je vnímána jako řídicí a strategický cíl, který bude proaktivní a stane se součástí běžného provozu. S měnící se demografickou strukturou, užšími trhy a nedostatkem pracovní síly si společnost Endesa uvědomuje, že rozmanitost přinese konkurenční výhodu, neboť umožní zasáhnout nové trhy prostřednictvím získání, rozvíjení a udržení nejlepších talentů.

Prvními kroky při definování strategie byly pochopení rozmanitosti ve firmě i u klientů, dodavatelů a partnerů, s nimiž firma spolupracuje. To znamená porozumět rizikům i příležitostem, které rozmanitost může přinést. Jako zásadní pro úspěch uvedené strategie je viděna strategická podpora vedení společnosti.

Zásady společnosti Endesa v oblasti řízení rozmanitosti uvádějí, že firma „respektuje a cení si rozmanitosti a rozdílů mezi lidmi jako pozitivního prvku a zdroje firemního bohatství, které chceme řídit, respektovat a podporovat v rámci hodnot a firemní kultury“. Zásady uvádějí, že řízení rozmanitosti zahrnuje řadu prvků, včetně osobního a profesního rozvoje zaměstnanců, vzdělávacích příležitostí a větší způsobilosti zaměstnanců být produktivní, inovativní a kreativní. Další prvky se týkají vztahu společnosti Endesa s akcionáři, vztahu k rozmanitosti zákazníků a širší občanské společnosti prostřednictvím sociální odpovědnosti vůči ženám a menšinovým etnickým skupinám v komunitě. Principy zásad rozmanitosti říkají, že rozmanitost je pro firmu pozitivní hodnotou a zdrojem bohatství a že společnost Endesa si uvědomuje a respektuje rozdíly mezi lidmi a že jejich efektivní řízení umožňuje maximální rozvoj lidí a jejich zapojení při naplňování cílů firmy. Zásady se soustředí na tři strategické oblasti: kultura, pohlaví a věk. Zásady stanovují cíle dvou typů opatření: integrace procesu řízení lidských zdrojů a rozvoje specifických programů nebo projektů. Zásady zdůrazňují potřebu zapojení vyššího managementu společnosti při převádění zásad do konkrétního opatření. Budou zavedeny specifické komunikační a vzdělávací plány, které budou toto globální úsilí podporovat.

Vytvářená strategie v souhrnu obsahuje:

- Dohodnutou množinu principů v oblasti rovnosti a rozmanitosti, které sdílí celá organizace. Ta bude tvořit základ zásad, které budou kaskádovány napříč organizací.
- Příručku, jejímž účelem je zvýšit informovanost v oblasti rovnosti a rozmanitosti a vysvětlit, proč je důležité diverzitu a rovné příležitosti propojit.
- Strategie firmy, která stanovuje jasný projekt na úrovni záměru (business case), který bude fungovat na vysoce různorodém trhu. Strategie navrhuje vytvoření společného týmu z různých podnikatelských jednotek.
- Observatoř rozmanitosti, která má přispět k rozvíjení myšlení a sdílení osvědčených postupů.

## f) Infrastruktura rovnosti: pracovníci a výbory pro oblast rovnosti

Mnoho firem zavedlo mechanismy podporující rovnost a rozmanitost v práci. V některých firmách byli jmenováni pracovníci pro oblast rovnosti a rozmanitosti, kteří mají zajistit pokrok v otázkách rovnosti a rozmanitosti napříč společností. V jiných byly za tímto účelem zřízeny výbory pro oblast rovnosti.

Mít pracovníka nebo výbor vyhrazené pro oblast rovnosti může rovněž přispět k podpoře přístupu obecného uplatnění (o rozvoji tohoto přístupu pojednává dále oddíl 6). V některých firmách byly výbory pro oblasti rovnosti a rozmanitosti nahrazeny obecným uplatněním, přestože obvykle existuje i jakási forma společné rady (mezi odbory a managementem) pro podporu otázek rovnosti. Například ve společnosti Vattenfall ve Švédsku byl výbor pro rovné příležitosti nahrazen decentralizovaným přístupem k zavádění rovnosti v podnikatelských jednotkách. Organizace každoročně provádí akční plány pro oblast rovnosti a partnerský orgán tvořený odbory a manažery dohlíží na implementaci a monitorování těchto plánů.

### *Kancelář a manažer pro oblast rovnosti v ESB*

Společnost ESB v r.1991 vytvořila kancelář pro oblast rovnosti s odpovídajícími zdroji a jmenovala manažera, jenž podléhal přímo řediteli LZ. Společnost viděla přidanou hodnotu kanceláře a manažera pro oblast rovnosti zejména v proaktivním naplňování programu změny a inovací u iniciativ v oblasti rovnosti. Bylo důležité, aby někdo měl celkovou odpovědnost za zajištění souladu s legislativou v oblasti rovnosti a za podporování projektu rovnosti na úrovni záměru v organizaci během úvodní fáze. Hlavní rolí manažera pro oblast rovnosti je zajistit, aby byly zavedeny zásady a postupy, zejména pak zajišťovat, aby firma nejen dodržovala legislativu v oblasti rovnosti, ale rovněž proaktivně hleděla dopředu, a identifikovat modely osvědčených postupů, které lze napodobit v ESB. Úlohou manažera a kanceláře pro oblast rovnosti bylo původně podporovat větší rovnost pohlaví, ale dnes mají mnohem širší záběr na devět hlavních důvodů diskriminace, na které se vztahuje irská legislativa zaměřená proti diskriminaci, což zahrnuje rovnost pro zaměstnance i pro zákazníky. Významnou rolí manažera v oblasti rovnosti je být zdrojem pro managemente a zaměstnance, zajistit, aby problematika rovnosti a rozmanitosti zůstala na programu jednání, a podporovat zapojení a inspiraci manažerů LZ. Činnosti zahrnují zajištění rovnosti ve všech kolektivních smlouvách, navrhování nových zásad, zvyšování informovanosti, úzkou spolupráci s odborovými svazy a se společnou radou pro oblast rovnosti.

Freida Murray, která je manažerkou pro oblast rovnosti již jedenáct let, uvádí, že svou práci považuje za „ohromně uspokojivou, ale občas může být i frustrující; někdy si připadám jako ombudsman, protože zaměstnanci se na kancelář obracují a často nás kontaktují, pokud mají pocit, že nikdo jiný jejich stížnostem nenaslouchá. Kancelář je považována za nezávislou na běžném každodenním chodu společnosti, a tak mají zaměstnanci větší sklon chodit se svými problémy za námi. Jsme šťastní a máme pocit, že je naše práce prospěšná, pokud můžeme pomoci proniknout do situace a vyřešit ji, než se stane případem diskriminace nebo šikanování. Rovnost je dlouhodobou iniciativou, je to cesta a ne cíl, a z tohoto důvodu je obtížné hodnotit pokrok. Domnívám se, že někdy se můžeme ztratit, pokud se soustředíme pouze na rozmanitost, a je nezbytné, abychom si nejprve uvědomili, že máme problémy s rovností pohlaví. To by mělo být základním výchozím bodem, a pak máme všechny ostatní prvky rozmanitosti, které muže a ženy ovlivňují. Je důležité na to nezapomínat zejména v pracovní situaci, které dominují muži. Jmenování vedoucího pro oblast rovnosti bylo důležité proto, aby někdo plně prosazoval, podporoval a implementoval business case rovnosti a rozmanitosti“. Soustředění na rovnost pohlaví v posledních několika letech zejména „pomohlo přilákat do firmy ženy a pomohlo zmírnit macho obraz o firmě, kde muži původně výrazně dominovali. Na všech úrovních je dnes přijímáno, že i muži mohou požádat o volno, aby mohli trávit čas se svou rodinou“.

Organizace veřejného sektoru (organizace veřejných služeb, telekomunikační, státní firmy, banky, dopravní, zdravotní služby, atd.) v Irsku vytvořily síť rovnosti a rozmanitosti EDN (Equality and Diversity Network), jež má nabízet příležitost podělit se o zkušenosti a komunikovat s ostatními pracovníky pro oblast rovnosti a lidské zdroje. Existence této sítě byla na národní úrovni velmi užitečná při podporování rovnosti a rozmanitosti v Irsku.

### *Enel*

Společnost Enel zřídila výbor rovných příležitostí v r.1989. Šlo o první výbor svého druhu v Itálii vytvořený dle italské legislativy, která požadovala, aby firmy tyto výbory zřídily. Výbor pomáhal zlepšovat profil firmy a vysílá důležitý signál potenciálním a existujícím zaměstnankyním, že firma bere rovné příležitosti vážně. Váhu a hodnotu rovným příležitostem ve firmě dodává rovněž opora v legislativě.

Cílem výboru je sdružovat zástupce firmy a odborových svazů, radit firmě a udržet hybnou sílu rovnosti a rozmanitosti. Každý ze tří firemních odborových svazů zde má dva zástupce. Výbor předkládá firmě návrhy ohledně zásad a postupů rovnosti a dohlíží na realizaci zásad rovnosti. Důležitým cílem výboru je zajistit uplatnění legislativy v oblastech jako pružná pracovní doba, rovnováha práce a osobního života, odborné vzdělávání, mateřská dovolená a rodičovská dovolená. Například v r.2006 výbor dohlížel na zavádění nové legislativy v oblasti rodičovské dovolené a vytvořil brožuru pro zaměstnance, kde jsou uvedena práva dle Směrnice EU o rodičovské dovolené. Výbor rovněž provedl mezi zaměstnanci průzkum rovnováhy práce a osobního života a byly zavedeny nové postupy umožňující ženám spojit práci a rodinný život efektivněji.

K dalším iniciativám patří plány na zřízení zařízení péče o děti pro zaměstnance s dětmi, poskytování „růžových“ parkovacích míst pro těhotné ženy, aby měly zajištěné parkovací místo. Výbor rovněž iniciuje a dohlíží na různé projekty v oblasti rovnováhy práce a osobního života a školení pro ženy v oblasti vedení. Výbor hraje významnou roli při zajišťování obecného uplatnění otázky rovnosti v kolektivních smlouvách. Původně výbor schvaloval prohlášení o rovných příležitostech ve formě protokolu, který nebyla firma nucena realizovat. Nicméně kolektivní smlouvy z r. 2001 a 2006 obsahovaly povinné ustanovení o rovných příležitostech. Do budoucna se plánuje jmenování osoby zodpovědné za rovné příležitosti a výboru rovných příležitostí v každém regionu. Předpokládá se, že to celonárodnímu výboru umožní lépe reagovat na potřeby regionů.

Společnost Enel je součástí celonárodní sítě poradců pro rovné příležitosti a má zastoupení v regionálních zákonných radách pro rovné příležitosti, které jsou koordinovány ministerstvem práce. To společnosti Enel umožňuje držet krok s aktuálním legislativním vývojem a prostřednictvím výměny praktických zkušeností se učit od dalších odvětví.

## Oddíl 3: Vytváření kultury podporující rovnost a rozmanitost na pracovišti

### Úvod

Cílem tohoto oddílu příručky je poskytnout praktické návrhy, tipy a směrnice, jak lze vytvořit kulturu, která podporuje rovnost a rozmanitost na pracovišti. Existuje obecná shoda, že ženy představují v elektrárenském odvětví cenný zdroj a množinu talentů. Nábor a schopnost udržet si cenné pracovnice vyžadují dobré pracovní právní postupy, které zahrnují rovnost a rozmanitost a umožňují organizacím získat punc „zaměstnavatele vlastní volby“.

V tomto oddílu se podíváme na řadu klíčových způsobů, kterými elektrárenské společnosti mohou vytvořit kulturu podporující rovnost a rozmanitost na pracovišti:

- a) Pracovní kultura rovnosti a rozmanitosti, která podporuje rovnost a rozmanitost
- b) Rovnost a rozmanitost v odborné pracovní přípravě a školení
- c) Vyšší management a propagátoři z řad vyššího vedení, kteří mohou posunout tradiční chápání rovnosti pohlaví a hájit změny v organizaci
- d) Podporování žen do řídicích funkcí a pozic, kde jsou nedostatečně zastoupeny
- e) Mentoring, buddy a další systémy podpory
- f) Podpora a zvýraznění žen ve vyšších pozicích
- g) Získávání různorodých zaměstnanců
- h) Zabudování rovnosti a rozmanitosti do služeb zákazníkům
- i) Zajistit, aby se otázky rovnosti pohlaví staly součástí kolektivního vyjednávání a partnerské spolupráce mezi odborovými svazy a zaměstnavateli

#### a) Pracovní kultura rovnosti a rozmanitosti

Změna kultury práce je důležitá pro zavedení rovnosti a rozmanitosti, pro zlepšení rovnováhy pohlaví a k otevření příležitostí pro práci žen v netradičních oblastech. Mnoho firem zjišťuje, jak může přítomnost žen v oblastech, kde nejsou dostatečně zastoupeny, pomoci změnit zaměření na podnikání a zákazníka. Lze na to jít třeba tak, že se zeptáte žen a mužů ve firmě, co by přispělo k vytvoření pozitivního pracovního prostředí.

#### *Statkraft*

Společnost se domnívá, že výsledkem tohoto přístupu je firma s pracovní kulturou, která respektuje a přijímá rozmanitost. Rozmanitost na oplátku přispívá k vytváření pozitivního obrazu firmy. Každoroční studie absolventů vysokých škol v Norsku ukazuje, že společnost Statkraft se stala upřednostňovaným zaměstnavatelem (v r.2005 byla 28. ze 120 firem, zatímco v r.2001 81. ze 120 firem). Postupně rostoucí počet žen mezi zaměstnanci a manažery v posledním desetiletí přispěl k pozitivní kultuře a image.

Změna v pracovní kultuře může z Vašich pracovišť udělat prostředí, které vítá ženy a další netradiční praktikanty a zaměstnance. Za tímto účelem některé firmy realizují program změny kultury, který má podporovat nábor a retenci schopných žen.

Následující příklady ukazují některá opatření, která mohou přispět k vytvoření podpůrné organizační kultury:

- Rovnost a rozmanitost se stávají součástí podnikových postupů, což zahrnuje zavedení systémů měření dosahování cílů, vyhodnocování pokroku a hodnocení realizace zásad.
- Jsou zavedeny systémy podpory, které umožňují všem zaměstnancům účastnit se profesního rozvoje a kariérního rozvoje.
- Existují struktury, které zajišťují maximalizaci potenciálu všech pracovníků, což zahrnuje zaměření na postup a rozvoj žen, včetně sezení ohledně kariérního rozvoje a kariérního poradenství pro všechny pracovníky.
- Jsou zavedeny systémy vyhodnocování rovnosti a rozvoje rovnosti a rozmanitosti v kvalitativních standardech nebo akreditačních systémech.
- Zaměstnanci mají přístup k cenově dostupné péči o dítě a/nebo podpoře v oblasti péče o dítě nebo jiným nástrojům v oblasti péče.
- Existují příležitosti pracovat flexibilně, aniž by to znamenalo ztrátu seniority a kariérního postupu.
- Jsou zavedeny opatření podporující pracovní partnerství mezi odbory a manažery v oblastech jako pozitivní formy flexibility a novátorské přístupy k pracovní době. Pro zaměstnavatele starších zaměstnanců může být pružná práce způsob jak si udržet zaměstnance a využívat jejich dovedností a zkušeností.
- Je kladen důraz na osobnostní dovednosti a služby zákazníkům v netradičních oblastech, což pomáhá podporovat pozitivní aspekty netradičních pracovních míst a další výhody dovedností a potenciálu žen.
- Existuje pozitivní obraz žen uvnitř i vně organizace, např. v rolích jako inženýr, technik, vyšší management a člen představenstva.

Při podpoře přístupu žen a mužů k pracovním místům v odvětvích, kde jsou v současnosti nedostatečně zastoupeni, a nabývání dovedností a kvalifikací v těchto sektorech mají zaměstnavatelé a odbory důležitou roli a mohou i mnoho získat. V tomto ohledu je omezení profesní segregace nejen důležité pro rovnost, ale jde i o důležitou otázku v oblasti podnikání a konkurenceschopnosti.



### **Skills Alliance ve Spojeném království: vytváření organizační kultury, která je v oblasti rovnosti proaktivní**

Ve Spojené království zkoumala aliance Skills Alliance, vytvořená vedoucími zaměstnavateli a odborovými svazy, vzdělávacími organizacemi a malými podnikatelskými organizacemi, dopad profesní segregace nejen na otázku rovnosti, ale také na otázku podnikání a produktivity.

Návrhy zahrnují:

- Nabízení přiřazení alespoň na jednu netradiční pracovní zkušenost.
- Školit, provádět nábor, retenci a rekvalifikaci žen v netradičních sektorech.
- Přilákat různorodější uchazeče o odbornou přípravu a zaměstnání prostřednictvím lepších svazků se školami, informací, modelování rolí, dnů otevřených dveří a umístování.
- Identifikovat projekt pro rovnost na úrovni záměru (business case), přispívající ke konkurenceschopné a produktivní pracovní síle
- Zvyšování informovanosti a diskuse, které zpochybňují a mění negativní zkušenosti.
- Přezkoumat přístupy některých zaměstnavatelů zejména v odvětvích, kterým dominují muži, k potenciálnímu příspěvku žen a jejich schopnosti provádět určité práce, např. těch, které vyžadují zdvihání břemen a fyzickou práci.
- Vést pohovor s alespoň jednou uchazečkou, která splňuje kritéria výběru.
- Vnitropodnikové rekvalifikační programy pro zaměstnance, kteří si přejí v rámci organizace přejít na netradiční role.
- Používat učňovské smlouvy pro dospělé, které mohou ženám pomoci při rekvalifikaci na netradiční práci.
- Zavést osvědčené postupy prostřednictvím pružné pracovní doby.
- Modelovat a šířit osvědčené postupy v oblasti zásad rozmanitosti, nábory a odborné přípravy mezi zaměstnanci.
- Odbory mohou hrát aktivní úlohu při zlepšování kultury na pracovišti u netradičních praktikantů a pracovníků, včetně zajištění praktické a mentorské podpory zástupců odborů a vzdělávání.

### *ESB*

Nedávný audit rovnosti doporučil obecné uplatnění otázky rovnosti a rozmanitosti, kdy každá podnikatelská linie začlení rovnost a rozmanitost do svého procesu podnikatelského plánování. V současnosti má za rovnost a rozmanitost v dané podnikatelské linii zvláštní odpovědnost vyšší manažer, obvykle manažer LZ, který vytváří roční akční plán. Tyto akční plány a zprávy o pokroku jsou předkládány řediteli LZ. Je značně flexibilní, co by mělo být do plánů zahrnuto, a je to na zvážení podnikatelských útvarů. Vedení poskytuje podniková kancelář pro oblast rovnosti a korporátní kancelář LZ. Dle Freidy Murray, manažerky ESB pro rovnost je „toto vlastnictví na úrovni podnikatelských jednotek velmi důležitým aspektem celého procesu obecného uplatnění; a znamená to, že rovnost a rozmanitost nejsou vnímány pouze jako iniciativa korporátní úrovně. Protože nyní jde o součást jejich procesu podnikatelského plánování, podnikatelské linie jsou nuceny zjišťovat, co se děje v jejich vlastních oblastech, a následně zkoumat jak mohou rozvíjet iniciativy, které u nich budou fungovat“.

V současnosti se firma prostřednictvím formalizovaného systému vytváření sítí soustředí na zajištění pracovní kultury podpory ženám. Tyto akce sdružují ženy z vyšších úrovní, které mohou projednávat řadu témat a otázek týkajících se jejich rozvoje a postupu v ESB. Záležitosti, které vyžadují opatření, budou v případě potřeby nadneseny řediteli LZ. Pracovníci jsou podporováni prostřednictvím rozsáhlých programů odborné přípravy a rozvoje, včetně 50 plných stipendií, kdy jsou pracovníci uvolňováni (s vyplácenou plnou mzdou a uhrazenými poplatky) pro účely terciární kvalifikace. Byla zavedena nová iniciativa zaměřující se na zaměstnávání osob s postižením a v r.2006 bylo v rámci programu šestiměsíční praxe zaměstnáno jedenáct osob s postižením.

## **b) Rovnost a rozmanitost při práci – odborná příprava a školení pro zaměstnance a manažery**

Odborná příprava a školení může být efektivním způsobem jak změnit kulturu organizace, zvýšit informovanost a změnit vnímání. Poskytování školení v oblasti rovnosti a rozmanitosti na pracovišti je důležité, pokud mají zaměstnavatelé a zaměstnanci pochopit úlohu zásad a postupů, které mají podporovat rovnost a přijímat rozmanitost. Rovněž to vyžaduje pochopení překážek a chování v organizaci, co se týče podpory a přijímání rozmanitosti a toho, co je potřeba učinit pro dosažení pracovního prostředí, které zahrnuje všechny.

Mnoho organizací poskytuje odbornou přípravu pracovníkům z celé organizace a začleňuje rovnost a rozmanitost do úvodního adaptačního školení, školení v oblasti služeb zákazníkům a školení v oblasti dalšího rozvoje podnikání a rozvoje.

### **Kontrolní seznam otázek, které by měly být součástí školení v oblasti rovnosti a rozmanitosti**

- Řešit překážky, které na pracovišti brání dosáhnout rovnosti a rozmanitosti.
- Zavést koncepty rovnosti a rozmanitosti, včetně projektu pro rovnost a rozmanitost na úrovni záměru (business case).
- Projednat, jak je chování ovlivňováno přístupy, jak mohou negativní stereotypy posílit diskriminaci a jak mohou nevhodné stereotypy negativně ovlivnit organizaci.
- Ukázat, jak může zavedení chytrých pracovních postupů zlepšit výsledky v oblasti rovnosti a rozmanitosti.
- Zjistit, co funguje, a osvědčené postupy podobných organizací, které mohou přispět k rovnosti a rozmanitosti.
- Poskytovat konkrétní informace o krocích, které lze přijmout při zavádění a realizaci zásad rovnosti na pracovišti, o tom, jak lze zaměstnance informovat a zapojit a jak lze zásady monitorovat.

## **c) Vyšší management a propagátoři z řad vyššího vedení v oblasti rovnosti**

Důležitou součástí dosahování rovnováhy mezi muži a ženami budou propagátoři z řad vyššího vedení a korporátní kultura rovnosti a rozmanitosti podporovaná shora. Vyzývání vyšších manažerů, aby se stali propagátory v oblasti rovnosti a rozmanitosti, může přispět ke změně tradičního vnímání rodových rolí, což zase naopak může přispět k propagování změn v organizaci a kultuře práce.

Vyšší manažeři a vedoucí pracovníci mohou např.:

- Dát viditelně najevo angažovanost a podporu schvalováním a realizací iniciativ v oblasti rovnosti a viditelně se zavázat k rámci opatření, jejichž účelem je zlepšit rovnováhu mezi muži a ženami a přijmout rozmanitost.
- Vyvinout strategii, která zajistí větší zastoupení žen na úrovni vyššího managementu a představenstva (toho lze dosáhnout stanovením časového rámce pro dosažení lepší rovnováhy pohlaví odpovídající poměru žen ve společnosti nebo prostřednictvím nastavené kvóty).
- Zlepšit údaje tak, aby byl jasný přehled o zastoupení žen ve všech oblastech organizace a o tom, kde jsou v současnosti nedostatečně zastoupeny, přinejmenším v poměru k jejich celkovému počtu.

### *ESB*

Ředitel LZ před dvěma lety zřídil manažerskou poradenskou skupinu pro oblast rozmanitosti, která je složena ze dvou výkonných řídicích pracovníků ESB a dalších vyšších manažerů. Skupina je pro ředitele důležitým zdrojem ohledně prosazování rovnosti a rozmanitosti a zvyšování profilu rovnosti a rozmanitosti. Toto opatření pomohlo vyzdvihnout důležitost lepší rovnováhy pohlaví na vyšší úrovni a aktivně podporuje iniciativy v oblasti odstraňování překážek bránících postupu.

Dvakrát do roka jsou organizovány a touto skupinou aktivně podporovány socializační akce. Firma uznává skutečnost, že ženy mají méně příležitostí k vzájemnému sdružování a socializaci a mohou si v pracovních oblastech, kterým dominují muži, připadat izolované. Před skupinou mohou vystoupit různí odborníci a na první akci hovořil generální ředitel. Problémy nadnesené na socializační akci by v případě potřeby byly sděleny řídicím pracovníkům. Časem by se tento model síťování pro všechny ženy mohl rozvinout kaskádovitým způsobem do všech podnikatelských linií tak, aby existovalo síťování v rámci celé organizace.

### *Vattenfall*

Dvakrát do roka se schází mezinárodní síť manažerek z Finska, Německa, Polska a Švédska. Tato síť se snaží identifikovat ženy manažerky a zvýšit viditelnost žen. Firma této síti přikládá velký význam a formálně ji zahájil generální ředitel. Schůzek sítě se účastní alespoň jeden člen výkonného managementu. Schůzky se zabývají různými tématy, na která hovoří pozvaní hosté a odborníci např. na rovnost pohlaví, strategický rozvoj, atd.

## **d) Podporování žen do vyšších a řídicích funkcí a pozic, kde jsou nedostatečně zastoupeny**

Existuje řada způsobů jak podporovat přijímání žen do vyšších a řídicích funkcí a pozic, kde jsou nedostatečně zastoupeny.

### **Kontrolní seznam otázek, které je potřeba zvážit při podporování žen do vyšších a netradičních pracovních pozic**

- Podporovat ženy a ostatní nedostatečně zastoupené skupiny, aby si žádaly o povýšení, a zlepšily tak své zastoupení ve vyšším managementu.
- Programy kariérního růstu a manažerské odborné přípravy a rozvoje pro ženy a muže, u nichž byl zjištěn potenciál. Zvážit zavedení cílů, které zajistí rovnováhu pohlaví v těchto programech.
- Specifické programy zaměřené na ženy, včetně tréninku asertivity a budování důvěry, podpory při podávání žádostí o místo a dovedností v oblasti pracovních pohovorů.
- Systematičtější přístup k mapování kariérních cest a postupu prostřednictvím každoročních pohovorů o kariérním postupu, vyhodnocování potřeb v oblasti odborné přípravy a individuálních plánů.
- Rozvíjení sítí žen, které poskytují podporu a pomáhají překonat izolaci, kterou pociťují některé manažerky.

### *Energie E2, Dánsko*

Ženy tvoří cca 18% pracovní síly v E2 a 8% manažerů. Jsou zde dvě vyšší manažerky a 30 manažerů, v představenstvu firmy nejsou ženy zastoupeny vůbec. Jedním z problémů, kterým firma čelí, je, že i přes nárůst žen v inženýrských oborech, jejich počet zůstává velmi nízký. Firma k tomuto nedostatku přistupuje mimo jiné tak, že organizuje prezentace pro obchodní a technické školy a navazuje kontakty s ženskými organizacemi, aby podpořila žádosti od místo ve firmě od inženýrek. Tato opatření začínají mít pozitivní dopad.

**Erika Appelgren, viceprezidentka podnikatelské jednotky Severské distribuční sítě, Vattenfall, Švédsko**

Erika je chemická inženýrka na vyšší řídicí pozici ve společnosti Vattenfall. Říká: „Libí se mi, že jsem v pozici, v níž můžu skutečně ovlivňovat dění. Rovněž ráda spolupracuji se spoustou lidí a prosazuji procesy změny. Nesmyslím si, že mám jako žena ve své funkci nějaká zvláštní obtíže. Nicméně jako osamocená žena si musíte uvědomovat, že jste vždy velmi viditelná – což je většinou pozitivní, ale někdy to může být i nevýhoda.“

Ve firmě pracovala ve dvou obdobích od r. 1982. Její současnou funkcí je viceprezidentka podnikatelské jednotky Severské distribuční sítě, Provoz Švédsko. Pracovala v několika netradičních pracovních funkcích a jako viceprezidentka Eldistribution AB v r. 2003 zodpovídala za provoz švédské části systému distribuce elektrické energie společnosti Vattenfall a řídila 180 zaměstnanců v pěti městech. Předtím pracovala jako manažerka v mnoha podnikových oblastech v rámci skupiny Vattenfall a byla členkou řídicího výboru společnosti Göteborgs Gatu AB se zodpovědností za poradenskou divizi zabývající se územním plánováním a výstavbou. Před tím pracovala jako bezpečnostní inženýrka a inženýrka výzkumu a v projektovém řízení a strategickém plánování. Kromě hlavní pracovní náplně byla členkou představenstva v pěti švédských energetických podnicích plně nebo částečně vlastněných společnostmi Vattenfall. Od r. 2004 je členkou představenstva ve dvou švédských energetických společnostech. Rovněž je instruktorkou v rámci seminářů společnosti Vattenfall zaměřených na rozvoj mladých manažerů a mentorkou mladých manažerů v programech mentoringu uvnitř i mimo skupinu Vattenfall.

Erika se domnívá, že „je důležité podporovat ženy v manažerských programech, protože je mnoho žen, které mají potenciál, ale potřebují ujištění, že je proveditelné a možné zkombinovat práci s rodinným životem. Problém rovnováhy mezi prací a soukromým životem samozřejmě existuje u většiny mladých lidí, ale dle mých zkušeností mají ženy sklon více váhat a modelů rolí je stále příliš málo.“ Erika říká, že dle její zkušenosti je podporující kultura v organizaci důležitá. „Většinu svého času jsem měl to štěstí pracovat pro nadřízené, kteří aktivně vyjadřovali svou podporu a dávali mi šanci vyzkoušet novou práci/nová pracovní místa. Dnes má společnost Vattenfall také velmi dobrý program manažerského plánování.“ Erika uvádí, že v budoucnu se elektrárenský sektor změní stejně jako mění pracovní síla. V současnosti je zde starší mužská pracovní síla, ale ti brzy odejdou do důchodu; to otevře prostor a mnoho zajímavých míst pro ženy.

### **e) Mentoring, buddy a další systémy podpory**

Realizace programů mentoringu nebo buddy, které podporují praktikanty a zaměstnance, může pomoci zlomit izolaci. Programy mentoringu mohou pracujícím ženám pomoci probrat problémy, kterým čelí. Je-li to možné, měl by být přidělen mentor stejného pohlaví. Nejsou-li např. k dispozici mentoři pro ženy ve vyšších řídicích funkcích, hledejte externí mentory.

#### **Kontrolní seznam otázek, které by měly být zváženy při vytváření systémů podpory**

- Zajistit, aby manažeři měli mezilidské dovednosti a schopnosti v oblasti vedení potřebné k identifikaci a naplňování potřeb v oblasti podpory nováčků z netradičních oblastí. Lze toho dosáhnout školením v oblasti rovnosti a rozmanitosti, které je určeno manažerům a zpochybňuje stereotypy a překážky v podobě přístupu a vyzdvihuje projekt rovnosti a rozmanitosti na úrovni záměru (business case).
- Zvážit zřízení buddy systému, který by zaměstnankyním tam, kde je to možné, umožňoval v práci pracovat společně.
- Zřídit síť rozmanitosti, která zajistí, aby ženy a praktikanti v netradičních oblastech měli pravidelný kontakt s kolegy v podobném postavení.
- Lze zřídit síť, podpůrný tým nebo skupinu pro ženy určenou manažerkám nebo praktikantkám, které zažívají izolovanost na pracovištích, kterým dominují muži.

### *Enel*

Dle italského zákona musí firmy každý rok podávat zprávu o zastoupení žen. (Zákon č.125 vyžaduje, aby firmy shromažďovaly a třídily data o pracovnících firmy dle pohlaví a každé dva roky předkládaly zprávu). Výroční zpráva společnosti Enel o udržitelnosti zdůrazňuje pokrok, kterého bylo dosaženo při dosahování rovných příležitostí, a uvádí zastoupení žen ve vyšším výkonném managementu, v řídicích funkcích, v administrativních a v dělnických pozicích. Výroční zpráva rovněž obsahuje další iniciativy, jejichž účelem je pokročit s rovností příležitostí v oblastech jako rovnováha práce a osobního života a zásady lidských zdrojů.

Enel má v současnosti cca 60 000 zaměstnanců, což je nejnižší úroveň v historii firmy. Nicméně podíl žen se oproti minulosti zvýšil, přičemž více žen pracuje i v netradičních a vyšších pozicích. V r. 1990 ženy tvořily asi 9% pracovní síly, do r. 2005 toto číslo vzrostlo na 15% (což odpovídá evropskému průměru). Počet řídicích pracovníků vzrostl výrazně ze 3,5% v r.1990 na 16,5% v r.2005 a počet žen ve vyšších výkonných funkcích vzrostl ze 3% v r.1990 na 8% v r.2005.

Firma každý rok přijímá asi 100 nových absolventů, z čehož asi 70% tvoří inženýři; mezi nimi bývá každoročně pouze 6 až 10 žen, které jdou do inženýrského oboru. Firma při řešení této nerovnováhy zavádí pozitivní akce zaměřené na nábor většího počtu inženýrek. Větší počet žen nastupuje v oblasti administrativy v korporátních a marketingových divizích, méně v infrastruktuře a produkci elektrické energie. Například v oblasti produkce elektrické energie prorážejí ženy obtížně. Firma nyní jmenovala mladou ženu do funkce výkonného asistenta. Ve firmě to bylo vnímáno jako přelom, zejména co se týče rozpoznání přínosu mladých, chytrých žen ve vyšších pozicích ve firmě.

Společnost Enel zavedla program odborné přípravy pro ženy v oblasti vedení. Byl zřízen program mentoringu umožňující výměnu zkušeností žen a mužů na různých úrovních a v různých regionech i mezi různými podniky. Program odborné přípravy a školení rovněž mužům a ženám přinesl větší informovanost o různých manažerských modelech a možnost vycházet ze zkušeností a budoucích plánů. Zvláštní důraz je kladen na rozpoznávání dovedností a schopností žen a na to, aby firma jednala se zaměstnankyněmi citlivě. Tyto faktory jsou důležité, neboť ženy motivují postupovat v rámci firmy a usilovat o povýšení.

### *Vattenfall*

Rozvoj vedení je klíčovým prvkem procesu manažerského plánování, včetně identifikace kandidátek a mladých žen pro potenciální vyšší výkonné funkce, poskytování programů rozvoje managementu, programů výcviku a dalších opatření jako koučování a mentoring. Dalšími cíly je zavádění transparentnějšího procesu náboru s důrazem na rovnost prostřednictvím monitorování nově přijatých zaměstnanců a procesu náboru s ohledem na rozmanitost prostřednictvím inzerce, různých kanálů a výběrových kritérií.

Vattenfall manažerkám na začátku jejich profesní kariéry nabízí možnost účastnit se programů mentoringu. Může se jednat o součást běžných manažerských programů, např. pokročilý manažerský program VAMP (Vattenfall advanced management programme), nebo o programy mentoringu. Programy jsou určeny ženám i mužům. Dle firemních zkušeností je to nejlepší způsob jak rozvíjet a rozšiřovat vědomí žen i mužů z řad mentorů i osob, které mentorují. V obou programech jsou diskutovány otázky souvisejících s rozmanitostí a firemní kultura. Firemní kultura je ovlivňována důrazem spíše na pracovní než provozní otázky, zejména v oblastech jako je rovnováha práce a osobního života.

## f) Rozvíjení podpory a zvýraznění žen ve vyšších pozicích

Zatímco manažerky mohou mít potřebu cítit, že si jich organizace cení a že je podporuje, zvýrazňování žen ve vyšších pozicích je důležité k vytváření modelů ženských rolí.

Následující kontrolní seznam dává příklady, jak lze ženám ve vyšších pozicích dodávat podporu a zviditelnit je:

### Kontrolní seznam: opatření podporující zviditelnění žen ve vyšších pozicích

- Předkládat pozitivní obraz žen ve vyšších pozicích, např. ve firemních zprávách a propagačních materiálech.
- Dávat najevo, že vyšší vedení má zájem o ženy ve vyšším vedení.
- Identifikovat a podporovat ženy, které mají potenciál pro řídicí pozice.
- Poskytovat ženám s potenciálem profesní vedení (koučování), jehož cílem je umožnit jim realizovat cíle a podpořit je v průběhu procesu žádosti o vyšší pozice.
- Na základě konzultací s manažerkami identifikovat existující bariéry a rozvíjet zásady a postupy, které tyto problémy řeší.
- Rozvíjet síť sdružující manažerky, a umožnit tak ženám podělit se o zkušenosti, identifikovat cíle a získat zkušenosti.

### Příklady opatření zaměřených na zlepšení zastoupení žen na vyšších úrovních řízení

#### *Statkraft*

V r.2005 ženy představovaly ve společnosti Statkraft cca 21% zaměstnanců. V posledních letech roste počet manažerek; ženy v současnosti představují 19,8% manažerů (toto číslo je na celokorporátní úrovni, která zahrnuje dceřiné společnosti, nižší - ženy tam tvoří 16% manažerů. V nedávné době si ženy našly cestu i na úroveň vyššího managementu: dva ze sedmi členů vyššího managementu skupiny Statkraft jsou ženy (29%) a čtyři z devíti členů představenstva společnosti jsou ženy (44%). V představenstvu jsou tři zástupci odborových svazů a nejméně jedním z nich musí být žena.

Jedním z obecných cílů společnosti je zvýšit počet zaměstnankyň a manažerek. Tento cíl sdílí odbory, vedení společnosti i představenstvo. Cílem společnosti je získat alespoň takový počet manažerek, aby odpovídal celkovému zastoupení žen mezi pracovníky (nyní 21%), a dosáhnout tak „rozmanitosti kompetencí“. Je to v souladu s podnikatelskými principy společnosti, které zahrnují i budování kompetencí. Společnost Statkraft se zavázala, že si bude všech svých zaměstnanců vážit a bude rozvíjet jejich schopnosti. Kromě toho firma chce zlepšit rovnováhu pohlaví v představenstvech dceřiných společností, kde má Statkraft podstatný podíl. Slouží k tomu:

- Rozvíjení zásad, které podporují rovné zacházení při náboru, najímání a v personálních otázkách. Jedná se o předkládání pozitivního obrazu žen v propagačních materiálech, inzerci a podnikových příručkách a informačních materiálech a zavádění opatření, která mají zajistit povzbudivé prostředí pro ženy procházející stážími, praxí a manažerským školením.
- Byl zaveden systém stáží jehož cílem je nabírat poměr žen a mužů 50/50. Firmě tento systém umožňuje pracovat s mladými lidmi, neboť pomáhá do firmy přivádět novou energii a talenty.
- Systém praxí společnosti Statkraft má za cíl přilákat kolem deseti mladých absolventů každý rok. Úkolem programu je do budoucna nabírat poměr žen a mužů 50/50.
- Jednoroční manažerský školicí program NEXT specificky podporuje potenciální manažerky prostřednictvím procesu identifikujícího budoucí vedoucí pracovníky. Se získáváním žen pro program nebyly problémy a v r.2005 dokončilo program 18 zaměstnanců, z toho 44% žen. Program má pozitivní dopad při identifikaci a podporování nových manažerek a zajišťuje odbornou přípravu a pochopení specifického manažerského, osobního a sociálního rozvoje.

### *Vattenfall*

Ve společnosti Vattenfall je strategickým cílem nabírat více žen do vyšších pozic. Firma chce, aby do funkcí manažerek byly ženy jmenovány v poměru odpovídajícím počtu zaměstnankyň. Všechny podnikatelské jednotky musí tuto politiku rovných příležitostí realizovat. Každoročně musí podávat zprávu a přispívat k ročnímu plánování a rozvoji. Počet zaměstnankyň a manažerek postupně roste. V r.1986 bylo 20% zaměstnankyň a 5% manažerek. Do r.2005 tento počet vzrostl na 25% u zaměstnankyň a 18% u manažerek. Ve výkonném řídicím výboru je jedna žena a 10 mužů (10% žen, 90% mužů) a v představenstvu společnosti zasedají dvě ženy a 12 mužů (11% žen, 89% mužů).

Po dva roky již běží *program mladých absolventů*, jehož účelem je poskytovat dočasnou zaměstnaneckou „praxi“ mladým absolventům. Nejenže tak mladí absolventi získávají základy pro účely pracovního trhu, ale Vattenfall získává také přístup k novým znalostem a nápadům. Záměr je zajistit, aby zastoupení žen a mužů bylo 50/50. V r.2005 se projektu zúčastnilo 23 žen z celkového počtu 45 účastníků, z nichž 37 získalo ve společnosti Vattenfall další zaměstnání.

### **g) Získávání různorodých zaměstnanců**

Mnoho firem musí hledat nové způsoby jak přilákat širší a rozmanitější množinu zaměstnanců.

#### **Kontrolní seznam otázek ke zvážení při získávání různorodých zaměstnanců**

- Poskytovat informace a zvýšit povědomí o práci v elektrárenském průmyslu, se zvláštním důrazem na poskytování informací ženám a dívkám.
- Představovat v marketingových materiálech, inzerci a propagaci různorodé jedince. Např. používat v marketingových a propagačních materiálech jako modely pozitivních rolí ženy-inženýrky.
- Hledat způsoby jak zvýšit zájem u nedostatečně zastoupených skupin ve školách, např. pomocí prezentací ve školách a kariérních trzích.
- Spolupracovat se zaměstnavatelskými agenturami, univerzitami, školami a poradnami v oblasti kariéry při informování mladých lidí o kariérních příležitostech a zároveň zdůrazňovat, že firma vítá žádosti o široké a různorodé množiny lidí.
- Pořádat náborové dny a ven zaměřené činnosti, a to i v partnerství s místními společenskými a ženskými organizacemi.
- Nabízet mladým lidem „ochutnávky“, tj. možnost vyzkoušet si práci, nebo pracovní zkušenost, což může zahrnovat praktické činnosti pro nedostatečně zastoupené skupiny, kdy si mohou práci „osahat“. Podobné aktivity mohou přispět k budování sebedůvěry při zkoušení nových dovedností a rovněž přispět ke změně přístupů k netradičnímu zaměstnání.
- Požádat stávající praktikanty a učně, čím lze dle jejich názoru přilákat širší a různorodější zaměstnance.

### *Statkraft*

Společnost Statkraft v rostoucí míře otevírá dveře širší a rozmanitější množině potenciálních zaměstnanců. Zejména její mezinárodní expanze a vládní požadavek ohledně podpory náboru a integrace menšinových etnických skupin, včetně migrantů 1., 2. a 3. generace, vedly k řadě iniciativ v oblasti rozmanitosti, např. inzerce zaměřující se na začlenění různorodých skupin nebo opatření podporující menšinové etnické skupiny pracující ve společnosti. O pokroku, jehož bylo dosaženo při začleňování imigrantů mezi pracovníky, musí firma podávat zprávy vládě.

### *Empower Training Limited*

Empower je organizací nabízející profesní odbornou přípravu energetickému odvětví ve Spojeném království. Vyvinula řadu iniciativ a vzdělávacích modulů v oblasti rovnosti a rozmanitosti a hrála úlohu při podporování rozsáhlejšího přijímání netradičních rolí dívkami a ženami. K jejím činnostem patří

organizování kariérních dnů pouze pro dívky a „ochutnávek“, které mají dívkám ukázat různé typy kariér na všech úrovních, od učňů po absolventy vysokých škol. Empower rovněž pořádá program zapojení škol zacílený na mládež ve věku 12-14 let. Jedná se o šestitýdenní program, který má mladé lidi nadchnout pro inženýrství a elektrárenské odvětví. Program je spolupřipřádán místních profesionálním fotbalovým klubem a je velmi populární u dívek i chlapců.

#### *Inženýrská akademie British Gas*

Inženýrská akademie společnosti British Gas identifikovala jako cílovou skupinu kampaně zaměřené na zvyšování informovanosti prostřednictvím strategie v oblasti rovnosti a rozmanitosti školy, rodiče a ostatní osoby a instituce, které ovlivňují formování názorů. K realizaci této práce byl jmenován čtyřčlenný vzdělávací tým (tři ženy a jeden muž). Kampaň se specificky zaměřuje na žáky kolem deváté třídy, kdy se projednává volba volitelných předmětů a kariérní otázky. Jedná se o dlouhodobou investici, která má přimět mladé lidi, aby vážně uvažovali o inženýrství (a zejména o plynárenství). British Gas rovněž rozebírá otázky rovnosti a rozmanitosti s učiteli, což má zajistit, aby na školních sezeních podporovali účast dívek.

### **h) Zabudování rovnosti a rozmanitosti do služeb zákazníkům**

Zaměstnávání žen nebo jiných nedostatečně zastoupených skupin do služeb poskytovaných v první linii může přispět ke zlepšení vztahů firmy se zákazníky, zejména staršími lidmi a svobodnými ženami. Vede to rovněž ke zlepšení image firmy.

#### *Vattenfall*

Společnost se domnívá, že struktura zaměstnanců by měla více odpovídat její zákaznické základně. Ve středisku zákaznických služeb společnosti Vattenfall v Berlíně, Německu jsou přijímáni zaměstnanci se znalostmi jazyků a kultur, potřebnými k tomu, aby zákazníci z různorodých prostředí dostávali dobré služby.

#### **Kontrolní seznam otázek ke zvážení při obecném uplatnění otázky rovnosti a rozmanitosti ve službách zákazníkům**

- Vyhodnotit služby zákazníkům, včetně služeb poskytovaných ženám, postiženým, etnickým menšinám nebo seniorům.
- Ověřit, zda poskytované služby splňují potřeby různorodé zákaznické základny.
- Zajistit, aby pracovníci přicházející do styku se zákazníky byli podporováni co se týče přijímání rovnosti a rozmanitosti.

### **i) Sociální partnerství podporující otázky rovnosti pohlaví**

Odbory mohou hrát proaktivnější roli a přispívat k prosazování rovnosti a rovnováhy pohlaví. Když se podaří nalézt společná řešení, mohou z toho mít prospěch firma i zaměstnanci.

#### **Kontrolní seznam otázek ke zvážení při rozvíjení přístupu sociálního partnerství**

- Informovat odbory a zvyšovat informovanost v odborech ohledně zásad odborových svazů a konfederací v oblasti rovnosti.
- Zajistit zastoupení žen v rozhodovacích orgánech odborových svazů, zejména tam, kde se projednávají hlavní programy změn, změny v systému směn a organizaci práce.
- Odborové svazy a management mohou prozkoumat Rámcovou strategii společenství o rovnosti pohlaví z r. 2005 (EU), sjednanou evropskými sociálními partnery. Specifická opatření lze navrhnout ve čtyřech hlavních oblastech: řešení rodových rolí; podpora žen v rozhodování; podpora rovnováhy práce a osobního života; a řešení rozdílů ve mzdách mezi muži a ženami.
- Poskytovat školení v oblasti rovnosti pracovníkům odborů, a tím vyzdvihnout jak lze dále rozvíjet stávající struktury, zásady nebo zastoupení pracovišť odborovými svazy tak, aby podporovaly ženy.



## Podrobnější sekci o roli sociálního partnerství lze nalézt v oddíle 5.

### **Astri Botten Larsen, inženýrka a zástupkyně zaměstnanců v představenstvu společnosti Statkraft, Norsko**

Astri je zástupkyně odborů v představenstvu společnosti Statkraft v Norsku. Je jednou ze tří volených zástupců v představenstvu. Je vedoucí inženýrkou ve Statkraft Energie, kde zodpovídá za řízení elektráren. Jedná se o oblast, kde jsou tradičně zaměstnáváni muži a ženy představují v této části firmy 18% pracovníků. Astri má dvě děti a dokázala úspěšně zkombinovat práci a rodinný život, přestože uznává, že nepřítomnost na pracovním trhu v důsledku mateřské dovolené může přinejmenším v krátkodobém pohledu znamenat při kariérním postupu nevýhodu. Uvědomuje si konkurenčního prostředí v energetickém sektoru i dopad, který to má na intenzitu a tlak práce.

Astri byla nominována odborovým svazem Tekna, tj. odbory organizujícími inženýry, aby zastupovala zaměstnance v představenstvu. Jedná se o jeden ze tří odborových svazů (ostatní dva jsou EI & IT a NITO), které úzce spolupracují ve společné radě. Odborové svazy se scházejí nejméně dvakrát ročně s týmem vyššího managementu společnosti a zodpovídají za sjednávání celopodnikových dohod v klíčových oblastech, jako jsou mzdové a pracovní podmínky. Astri věří, že ženy hrají jako zástupkyně odborů důležitou roli, částečně proto, že velké části odborů dominují muži a ženy tam mohou vnést odlišný náhled. Říká, že ženy dnes ve firmě považují za dané, že budou mít rovné příležitosti.



## Oddíl 4: Rovnováha mezi prací a osobním životem a pružná pracovní doba

### Úvod

Dosažení rovnováhy mezi prací a ostatními rodinnými nebo osobními povinnostmi je často jednou z hlavních priorit zaměstnanců. Může to být rozhodující faktor umožňující udržet si zaměstnance, dosahovat firemních cílů a mít produktivní, motivované a spokojené zaměstnance. Systémy flexibilní práce jsou důležité pro zlepšení přístupu žen k zaměstnání na všech úrovních (včetně vyššího managementu) a zároveň poskytují více příležitostí a pracovní kulturu, která reaguje na touhu mužů trávit více času se svými rodinami.

Ve firmách, které mají flexibilní přístup k pracovní době, bývá méně pracovníků v pracovní neschopnosti a často tam mají kvalifikovanější a angažovanou pracovní sílu, což zvyšuje produktivitu a konkurenceschopnost. Existuje přesvědčivý důkaz v podobě průzkumů ve firmách a mezi zaměstnanci po celé Evropě, že rovnováha mezi prací a osobním životem, a zejména vyvážení rodinných a pracovních povinností, je klíčovým cílem významného počtu zaměstnanců. Vytváření kultury rovnováhy mezi prací a osobním životem vyžaduje, aby organizace zaujaly pozitivní postoj k pružné práci.

#### a) Jaké jsou výhody pro zaměstnavatele a zaměstnance?

**Zaměstnavatelům** pružná práce pomáhá lépe využívat zdroje a existující pracovní sílu:

- Zavádění změn pomocí flexibilní práce může mít pozitivní dopad na poskytování služeb a konkurenceschopnost.
- Pokud budou mít zaměstnanci pocit, že si jich zaměstnavatel váží, budou více motivovaní a pracovní prostředí bude méně stresující, s nižší mírou absencí a nemocí a naopak nárůstem produktivity.
- Na nová pracovní místa lze přilákat širší množinu kandidátů nabízením řady možností pružné pracovní doby, např. práci na částečný úvazek, sdílení místa, práci na dobu určitou, atd. Může to přispět k získání pověsti zaměstnavatele první volby.
- Pokud nabízíte lepší ustanovení pružné práce než Vaši konkurenti, můžete mít konkurenční výhodu, protože můžete získat a udržet si nejlepší pracovníky – zejména cenné zaměstnankyně.
- Ustanovení pružné práce Vám mohou ušetřit čas a zdroje související s náborem a zaškolením nových zaměstnanců, zejména u žen, které zůstanou ve firmě po mateřské dovolené.
- Firmy mohou používat pružnou pracovní dobu k rozšíření provozu, a tak lépe využívat zařízení a rozšířit otevírací dobu pro zákazníky.
- Lze efektivněji řídit absence, což může přispět ke snížení absencí, zejména pokud si rodiče musí vzít volno, aby mohli pečovat o nemocné děti.
- Pokud zaměstnanci pracují na částečný úvazek nebo v pozicích umožňujících sdílení pracovního místa, firma může mít prospěch ze zkušeností a dovedností dvou lidí, což rovněž zajišťuje lepší pokrytí během dovolených nebo v provozní špičce.

U **zaměstnanců** se díky pružné práci může zlepšit výběr a kontrola pracovního času a pracovních životů. Spolupráce při sjednávání systémů pružné pracovní doby může vést ke zlepšení vztahů mezi vedením a zaměstnanci, ke zlepšení sebeúcty, zdraví a sebedůvěry, loajality a angažovanosti, spokojenosti v práci a k lepšímu pracovnímu prostředí. Zaměstnanci, kteří dosáhnou rovnováhy mezi prací a osobním životem, zažívají nižší stres a pracovní tlaky.

**Chris McElhinney, manažerka, ESB, Irsko**

Chris McElhinney pracuje pro ESB v Irsku. Když její čtyři děti začali chodit do školy, bylo pro ní stále obtížnější zkombinovat svou finanční úlohu a rodinný život. Proto požádala o zkrácenou pracovní dobu tak, aby mohla pracovat 5 dní v týdnu do 14:00. To jí umožnilo zvládat své pracovní závazky, protože byla v práci každý den, a rovněž jí to umožnilo trávit čas s dětmi.

Chris chápe, že někteří manažeři mohou vnímat přechod na zkrácenou pracovní dobu u členů vyššího managementu jako obtížný, ale zdůrazňuje, že ona měla, pokud jde o podporu od výkonného vyššího vedení ESB štěstí. Každá role, kterou od přechodu na zkrácenou pracovní dobu vykonávala, byla původně prováděna v rámci plné pracovní doby, což se někdy ukázalo být dost obtížné, zejména co se týče času, který má k dispozici pro socializaci, atd. Domnívá se, že organizace přijímá nutnost udržet si pracovníky s klíčovými dovednostmi, zejména v době, kdy z osobního pohledu mohou existovat výrazné požadavky na jejich čas. Domnívá se, že ESB touto změnou prochází a spolu s tím, jak více vyšších manažerů využívá flexibilní práce (zejména muži), organizace rozpozná i přínosy tohoto přístupu. Rovnováha mezi prací a osobním životem již není jen záležitostí žen ani lidí s dětmi, a tak se ESB snaží vyvinout zásady a postupy, které v této oblasti vyjdou vstříc různým skupinám.

Kromě toho firmy, které vycházejí svým zaměstnancům vstříc v oblasti potřeb souvisejících s péčí o děti, dosahují dobrých výsledků při retenci svých pracovníků. Zajištění jeslí na pracovišti může být nákladné, ale jde o cenný způsob jak přilákat ženy. Nicméně zvažte u Vás zajištění koordinátora péče o děti, který dokáže pomoci s nalezením míst v zařízeních péče o děti a s vytvářením řešení v místní komunitě.

**Fakta o pružné práci**

- Celoevropský průzkum pracovních podmínek zveřejněný v r. 2000 zjistil výrazný nárůst intenzity práce v uplynulých 10 letech. Více než polovina pracovníků uvedla, že pracují rychle a v napjatých termínech po celou čtvrtinu své pracovní doby. (Evropská nadace, 2000)
- 94% zaměstnavatelů se domnívá, že lidé pracují nejlépe, když dokáží nalézt rovnováhu mezi prací a zbývající částí svých životů (DTI, 2003). 71% zaměstnavatelů, kteří využívají pružné práce, uvádí, že toto ustanovení má pozitivní dopad na pracovní-právní vztahy, motivaci a angažovanost zaměstnanců a fluktuaci zaměstnanců. (DTI, 2003)

**b) Jak lze dosáhnout rovnováhy mezi prací a osobním životem?**

Vytváření kultury rovnováhy mezi prací a osobním životem vyžaduje, aby organizace byly proaktivní, kreativní a novátorské pokud jde o hledání rovnováhy mezi potřebami a preferencemi zaměstnanců a potřebami a preferencemi organizace. Je velice důležité, aby manažeři, zejména vyšší manažeři, věřili ve výhody správné rovnováhy mezi prací a soukromým životem. Pokud tomu tak je, budou tuto rovnováhu podporovat a realizovat.

Několik návrhů jak na to:

- Jít příkladem a zajistit, aby na vyšší úrovni existovali propagátoři, kteří dají jasně najevo svou podporu, včetně řešení dlouhé pracovní doby pomocí chytré práce.
- Poskytovat manažerům školení a podporu, aby mohli pružnou pracovní dobu efektivně řídit a přicházet s řešeními v oblasti rovnováhy mezi prací a osobním životem.
- Provést průzkum mezi zaměstnanci a zjistit jejich preference ohledně pracovní doby. Je možné tuto problematiku dále řešit s účelově zaměřenými skupinami a prostřednictvím jednání se zaměstnanci, což umožní prozkoumat nejlepší uspořádání, které bude splňovat potřeby zaměstnanců i firmy.

Pro manažery, kteří řídí pružnou pracovní dobu:

- Buďte otevření a zkoumejte všechny možnosti. V některých případech může pružná pracovní doba znamenat zkrácenou pracovní dobu, zatímco v jiných lze uspořádat pracovní dobu tak, aby splňovala potřeby zaměstnanců.
- Přemýšlejte spíše o tom, jak lze danou práci vykonávat, než o tom, kolik pracovních hodin je odpracováno. Přidejte opatření vycházející z výkonu, výsledků a výstupů, a ne pouze z počtu opracovaných hodin nebo přítomnosti na pracovišti.
- Pokud si nejste jistí, jak bude dané uspořádání fungovat, zkuste to na krátkou dobu, než se zavázete k trvalému uspořádání.
- Zjistěte a projednejte dopad pružné práce na Váš tým a na základě diskuse najdete nejlepší uspořádání.
- Pokud nabídnete pružnou pracovní dobu všem, můžete tak přispět k tomu, aby měl každý pocit, že si ho ceníte, a zároveň tak dáte zaměstnancům pracujícím na plný úvazek najevo, že mají do budoucna i tuto možnost, pokud se jejich situace změní. Rovněž to může přispět ke změně kultury, protože tím dáváte signál, že pružná práce je podporována.
- Zahrňte pružnou práci zaměstnanců do programu školení, profesního rozvoje a týmových jednání. Nepředpokládejte, že pokud někdo pracuje v rámci pružného uspořádání nebo na částečný úvazek, znamená to menší pracovní zánícení.

### c) Úloha sociálních partnerů

Partnerská spolupráce mezi managementem a odbory může organizaci pomoci zavést a rozvíjet kulturu a praxi rovnosti a rozmanitosti a rovnováhy mezi prací a osobním životem. Partnerská spolupráce vyžaduje sdílený závazek co se týče cílů, úkolů a úspěchů organizací. Klíčovým výsledkem partnerské spolupráce je dosahování společných řešení, a to na základě společných diskusí, projektů a iniciativ. Jedním ze způsobů jak v těchto otázkách pokročit je vytvořit partnerskou skupinu tvořenou zástupci odborů, zaměstnanci a manažery.

- Podporovat partnerství a zkoumat, jak partnerská spolupráce mezi odbory, zaměstnanci a manažery může podpořit společná řešení. Může to přispět k vytvoření organizačního stylu spíše v podobě diskuse, než vyjednávání.
- Tím, že si najdete čas, abyste konzultovali manažery, zaměstnance a odborové svazy, můžete dosáhnout angažovanosti pro změnu struktury práce a hladkého zavádění změn.

#### **Jaké možnosti pružné práce mají zaměstnanci k dispozici?**

Pracovníci mají v oblasti pracovní doby k dispozici širokou řadu různých možností. Nejčastěji používané systémy pružné pracovní doby jsou popsány níže.

*Pracovní doba / počet odpracovaných hodin:* Práce na plný úvazek, na částečný úvazek, sdílení pracovního místa, práce na dobu určitou, pružný odchod do důchodu a přesčasů.

*Pracovní doba / kdy lidé pracují:* Pružná pracovní doba, zhuštěná pracovní doba, roční pracovní doba, směny a výměna směn, vlastní rozpis, hodiny navíc a časové banky.

*Pracovní doba / kde lidé pracují:* v prostorách zaměstnavatele, práce po telefonu, práce z domova.

*Systémy dovolených:* krátká a dlouhá dovolená (placená a neplacená), přestávky v kariéře, dovolená na zotavenou, mateřská a rodičovská dovolená, volno z rodinných důvodů a za účelem péče o rodinné příslušníky.

*Ostatní opatření v oblasti rovnováhy mezi prací a osobním životem:* péče o děti a seniory, zdraví, fitness kluby a sportovní zařízení, celoživotní vzdělávání, osobní rozvoj a odborná příprava.

#### **d) Vytváření zásad rovnováhy mezi prací a osobním životem**

Zásady rovnováhy mezi prací a osobním životem mohou být užitečné při zavádění jasných pravidel a nároků a zároveň ukazují, že organizace se jasně zavázala k rovnováze mezi prací a osobním životem, což může pomoci při náboru pracovníků. Je důležité zásady dohodnout s odbory a zaměstnanci, protože tato oblast má přímý dopad na pracovní životy zaměstnanců.

Návrhy co lze zahrnout do zásad rovnováhy mezi prací a osobním životem:

- Identifikovat rozsah pružné práce. Např. pokud mají všichni zaměstnanci právo pracovat v pružném uspořádání, dokáže to organizace v praxi realizovat. Ve většině případů zásady rovnováhy mezi prací a osobním životem uvádějí, že žádostem o pružnou práci bude vyhověno, pokud negativně neovlivňují potřeby služeb. (V některých zemích, jmenovitě ve Spojeném království, Německu a Nizozemí, existuje právo požadovat změny pracovní doby).
- Určit možnosti pružné práce, které mají pracovníci k dispozici, a uvést stručnou informaci o nárocích, např. kolik hodin lze převádět v systémech pružné pracovní doby, kolik hodin si lze v kterémkoliv jednom okamžiku uložit do časové banky nebo kolik hodin lze denně odpracovat ve zkráceném pracovním týdnu. Je důležité tyto nároky zasadit do rámce legislativy týkající se pracovní doby.
- Zmínit v zásadách rovné příležitosti. Může se jednat o konkrétní body týkající se flexibilní pracovní doby, např. pro starší nebo postižené zaměstnance, rodiče a osoby pečující.
- V rozsáhlé míře konzultovat s týmy zaměstnanců a odbory a zajistit, aby byly do přípravy zásad plně zapojeny.
- Zajistit, aby o zásadách byli informováni všichni zaměstnanci. Vhodná je například zaměstnanecká příručka nebo brožura, která popisuje zásady a možnosti, které mají zaměstnanci k dispozici.

**Vzorové zásady rovnováhy mezi pružnou prací a osobním životem jsou uvedeny v příloze č. 5.**

#### **e) Konzultace se zaměstnanci**

Konzultace se zaměstnanci mohou být velmi účinný způsob jak zjistit názory zaměstnanců na organizaci i jejich potřeby a perspektivu. Konzultace mohou být prováděny různými metodami, včetně následujících:

- Zaměstnanecké průzkumy, kde je analýza výsledků poskytnuta jako zpětná vazba odborům, zaměstnancům a manažerům
- Účelově zaměřené skupiny organizované pro skupiny zaměstnanců mohou pomoci získat vhled do přístupů, chápání a vnímání tak, jak to průzkumy nebo jednorázová setkání nemusí dokázat. Skupina může přispět k otevření diskuse a různých pohledů a náhledů
- Zaměstnanecké semináře nebo diskusní skupiny, např. v době oběda, s pozvaným hostem, jehož projev stimuluje diskusi.

### Kontrolní seznam otázek ke zvážení při realizaci podnikového průzkumu rovnováhy mezi prací a soukromým životem

- Jaké je současná pracovní doba (u plného/částečného pracovního úvazku, atd.)?
- Mají zaměstnanci příležitosti pracovat flexibilně a pokud ano, tak jaké?
- Co je v průměru běžná pracovní doba? Pracují zaměstnanci pravidelně nad rámec této pracovní doby? Přesahují schůzky a jednání mimo běžnou pracovní dobu, což ztěžuje situaci zaměstnancům s dětmi?
- Jaké možnosti rovnováhy mezi prací a osobním životem by zaměstnanci rádi využívali (např. pružná pracovní doba, práce na dobu určitou, kratší pracovní doba, delší pracovní doba, práce z domova, atd.)?
- Jak by změna struktury práce zaměstnanců ovlivnila kolegy a poskytování služeb?
- Co by bylo hlavním důvodem pro změnu pracovní doby (např. trávit více času s rodinou, volný čas, koníčky, osobní rozvoj a odborná příprava, zlepšit zdraví a pohodu, zapojit se do politického života nebo života komunity, atd.)?
- Jak jsou zaměstnanci spokojeni se stávající rovnováhou mezi prací a osobním životem?
- Co jsou hlavní zdroje nerovnováhy mezi prací a rodinným životem (např. dlouhá pracovní doba, pracovní tlaky, povinnosti pečovat o rodinného příslušníka, stres doma, atd.)?
- Čím by zaměstnavatelé mohli zlepšit rovnováhu mezi prací a osobním životem zaměstnanců?

#### *Statkraft*

Společnost *Statkraft* nabízí systém pružné pracovní doby a možnost uložit si hodiny v bance po dobu tří měsíců. Pozitivní přístup podporující pracující rodiče prostřednictvím rodičovské dovolené a systém flexibilní práce, např. práce z domova, jsou důležitými faktory, které ženám umožňují skloubit práci a rodinný život. Manažeři zaujímají flexibilní postoj na základě důvěry a vědomí, že někdy firma může zaměstnance s dětmi podpořit. V Norsku je zákonný nárok na 42 týdnů rodičovské dovolené s plnou mzdou a dalších 10 týdnů s 80% mzdy, které lze rozdělit mezi oba rodiče. Kromě toho si může každý rodič vzít dalších 10 dnů volna za rok až do desátých narozenin dítěte.

Znepokojení ohledně stárnoucí pracovní síly a potřeby udržet si nejlepší zaměstnance firmu vede k řešení rozmanitosti související s věkem. Byla zavedeny novátorské zásady toku života pro zaměstnance od 62 let, jejichž cílem je zajistit starším pracovníkům větší flexibilitu a příležitost pracovat s postupně se zkracující pracovní dobou a získat další placenou dovolenou bez většího dopadu na mzdu. Systém umožňuje zaměstnancům ve věku 62 let zkrátit pracovní dobu o 10%, ve věku 63 let o 20%, v 64 letech o 30% a v 65 letech o 40%. To firmě umožňuje udržet si starší zaměstnance (kteří v minulosti z firmy odcházeli v 62 letech) a zároveň dát starším zaměstnancům větší možnosti pracovat delší dobu při zkrácené pracovní době.

#### *Enel*

Zaměstnanecký průzkum byl prováděn prostřednictvím zaměstnaneckého tisku a online dotazníku. Odpovědělo 830 respondentů, z toho 57% žen. Hlavním výsledkem průzkumu bylo zavedení nových podnikových strategií řízení pracovní doby. Firma si uvědomila, že existuje projekt pro zavedení pružné pracovní doby na úrovni záměru. Společnost Enel uvádí, že si nepřeje znevýhodňovat ženy pracující při kratší pracovní době. Přestože práce na částečný úvazek je upravována dle zákona a kolektivních smluv, hlavním problémem je zajistit, aby manažeři byli plně vybaveni pro řešení žádostí o práci na částečný úvazek nebo se zkrácenou pracovní dobou. Klíčovým problémem je zajistit dostupnost práce na částečný úvazek u manažerů a odborníků. Ve firmě pracují na částečný úvazek 2,4% žen v porovnání s 0,3% mužů.

Jedním příkladem je žena zastávající místo vedoucí a pracující na plný pracovní úvazek, která chtěla zkrátit svou pracovní dobu na dobu od 9:00 do 15:00. Domluvila se s nadřízeným, že si práci a schůzky bude domlouvat v tomto časovém rozmezí. Její kolegové se přizpůsobili tak, že schůzky bývají pouze ráno. Její práce tím neutrpěla a prospěch firmy z tohoto uspořádání spočívá v tom, že si firma udržela členku týmu a nabídla jí lepší rovnováhu mezi prací a osobním životem.

Společnost Enel vytvořila příručku ohledně rodinné dovolené s informacemi o příležitostech, které pracujícím rodičům nabízí zákon a firma. V případě poskytování mateřské dostávají zaměstnanci společnosti Enel, na které se vztahuje národní kolektivní pracovní smlouva pro pracovníky v elektrárenském průmyslu, zvýšené finanční dávky (s mateřskou ve výši 100% platu v porovnání s 80% platu poskytovanými ze zákona a vyššími benefity po šest měsíců po zákonné mateřské dovolené).

Pokroku v oblasti rovnosti a rozmanitosti je dosahováno prostřednictvím programu péče o lidi People Care, který byl vytvořen v r.2005. Průzkum priorit a potřeb zaměstnanců ukázal, že pracovnice měly užitek zejména z iniciativ zaměřených na zlepšování rovnováhy mezi profesním a soukromým životem, ze zavedení pružné pracovní doby, příspěvků na hromadnou dopravu a opatření zaměřených na zlepšování příležitostí v oblasti mobility mezi různými firemními lokalitami. Ve druhé fázi vznikly účelově zaměřené skupiny se zaměstnanci v regionálních pobočkách po celé zemi a s cílem zmapovat potřeby zaměstnanců. K hlavním identifikovaným problémům patřily dojíždění z/do práce a péče o děti. Firma připravuje operační plán, který má identifikovat způsoby řešení těchto problémů zaměstnanců, a to prostřednictvím dalšího rozšíření pružné pracovní doby, např. zavedením časové banky.

#### *ESB*

Pružná pracovní uspořádání jsou součástí podnikových zásad rovných příležitostí, přičemž se vychází z předpokladu, že flexibilita v práci umožňuje pracovníkům skloubit práci s rodinným životem a dalšími závazky, a tudíž jim pomáhá dosáhnout plného potenciálu zaměstnanců, kterých si firma váží. Externí průzkum rovnosti v ESB v r.2002 zjistil, že většina zaměstnanců označila ESB jako jednu z nejlepších firem, pro kterou lze v Irsku pracovat, a to zejména díky příležitostem dosáhnout rovnováhy mezi prací a osobním životem.

V rámci těchto zásad se společná podniková rada pro rovnost schází se zástupci odborů skupiny ESB a managementu na jednáních, jejichž účelem je pomoci s rozvíjením těchto zásad a informací o postupech v rámci firmy. Firma má širokou paletu zásad v oblasti rovnováhy mezi prací a osobním životem, včetně pružné pracovní doby, poskytování mateřské dovolené nad rámec zákonného nároku s pěti měsíci neplaceného volna, přičemž příspěvek na důchodové pojištění zaměstnance pokračuje po dobu dodatečné mateřské dovolené, takže nedochází k přerušení služby. K dalším ustanovením pružné pracovní doby patří sdílení pracovního místa, zkrácená pracovní doba, přestávky v kariéře, zajištění jeslí pro více než 65 dětí na pracovišti, podpora vzdělávání a vzdělávací centra. Byla zavedena nová iniciativa v oblasti rovnováhy mezi prací a osobním životem, tzv. *Life Balance Time*, která je odpovědí ESB na práci na dobu určitou. Výhodou je, že oslovuje všechny zaměstnance, a nejen zaměstnance s dětmi, a po splnění určitých podmínek a příslušné žádosti umožňuje pracovníkům využít až 20 týdnů neplaceného volna za rok. Snížená mzda se rozloží do celého roku, v němž je volno vybíráno.



## Oddíl 5: Nástroje v oblasti rovnosti

### Úvod

Tento oddíl představuje několik praktických nástrojů v oblasti rovnosti, jejichž účelem je přispět k přijímání a řízení rovnosti a rozmanitosti v práci

Jedná se o následující nástroje:

- a) Přezkumy a audity rovnosti
- b) Sledování rovnosti a rozmanitosti a sběr dat
- c) Obecné uplatnění otázky rovnosti, včetně toho jak zajistit rovnost u postupů, zásad a činností

#### a) Přezkumy a akční plány v oblasti rovnosti

V elektrárenském průmyslu stejně jako v jiných odvětvích hospodářství se plány v oblasti rovnosti pohlaví postupně stávají běžnou věcí. V praxi bývají realizovány v elektrárenském odvětví v zemích, kde platí národní legislativa požadující plány v oblasti rovnosti pohlaví na pracovišti, např. ve Švédsku, Finsku, Francii a Belgii. V některých zemích jsou součástí kolektivního vyjednávání na podnikové úrovni a běžně je při přípravě a sledování plánu požadováno zapojení odborů.

Plány v oblasti rovnosti, zabudované do obecných zásad zaměstnavatele v oblasti lidských zdrojů / personální politiky, jsou obvykle dobře navržené a vztahují se na zaměstnance ve všech částech organizace. Realizace akčních plánů v oblasti rovnosti může zaměstnavatelům pomoci při dodržování legislativy v oblasti rovnosti a provádění změn v podnikových zásadách a strukturách tak, aby odrážely rozmanitost. Důležité je, že akční plány lze zahrnout do podnikatelského plánování, a nemusí se tedy jednat o oddělenou činnost.

Přezkumy a akční plány v oblasti rovnosti mají řadu přínosů, včetně: řešení potenciálu různorodé pracovní síly; zlepšení korporátního provozu; lepší image zaměstnavatele; schopnost využít plného rozsahu schopností všech zaměstnanců; identifikace a vyřešení případných nedostatků v postupech LZ; a podpora budování konsenzu na pracovišti v otázkách rovnosti v zaměstnání.

#### Akční plány v oblasti rovnosti

V některých zemích existuje zvláštní legislativa požadující plány v oblasti rovnosti (ve veřejném a soukromém sektoru).

- Rakousko: Zákon o rovném zacházení pro muže a ženy ve veřejných službách zahrnuje preferenční nábor, zacházení, postup a odbornou přípravu pro ženy (prostřednictvím kvót).
- Belgie: zaměstnavatelé ze soukromého sektoru mohou dobrovolně navrhnout akční plány v oblasti rovnosti, přičemž při případné restrukturalizaci firmy je to povinné. Všichni zaměstnavatelé z veřejného sektoru jsou povinováni vypracovat akční plány v oblasti rovnosti.
- Dánsko: legislativa vyžaduje, aby veřejný sektor, státní instituce a státní podniky zahrnuly rovné příležitosti do plánování a správy, včetně zprávy o rovnosti předkládané každé dva roky, pokud organizace má více než 50 zaměstnanců.
- Finsko: zaměstnavatelé s více než 30 zaměstnanci ve veřejném a soukromém sektoru jsou ze zákona povinováni vypracovat plány v oblasti rovnosti na pracovišti a zahrnout pokrok dosažený v oblasti rovnosti pohlaví do výročních personálních/vzdělávacích plánů.

- Francie: legislativa přijatá v r.1983 poskytuje právní rámec pro dobrovolné plány v oblasti rovnosti a legislativa přijatá v r.2001 požaduje, aby společnosti s 50 a více zaměstnanci připravovaly výroční zprávu o postavení žen a mužů; na podnikové úrovni je vyžadováno zvláštní vyjednávání o rovnosti.
- Německo: legislativa přijatá v r.2001 vyžaduje, aby veřejný sektor vypracovával plány v oblasti rovnosti, které rovněž umožňují preferenční zacházení se ženami v oblastech, kde jsou nedostatečně zastoupeny, včetně opatření souvisejících s obecným uplatněním otázky pohlaví.
- Maďarsko: legislativa požaduje, aby státní podniky s více než 50 zaměstnanci připravovaly každoroční plány v oblasti rovnosti pohlaví.
- Itálie: firmy si mohou zažádat o financování plánů pozitivní akce, zatímco ve veřejném sektoru jsou plány pozitivní akce povinné.
- Norsko: existuje všeobecná povinnost zaměstnavatelů podporovat rovnost pohlaví; firmy musí vykazovat činnosti z oblasti rovnosti ve výročních zprávách.
- Slovinsko: veřejné úřady musí připravovat plány a půlroční zprávy o realizaci Národního programu rovných příležitostí pro ženy a muže.
- Švédsko: legislativa požaduje, aby všichni zaměstnavatelé s 10 a více zaměstnanci připravovali roční plány rovných příležitostí.

#### *Irský úřad pro rovnost*

Řešení rovnosti pohlaví a rozdílů mezi muži a ženami je předmětem tří meziodvětvových národních dohod. Jedním z praktických výsledků bylo zřízení Národního rámcového výboru pro rovné příležitosti na úrovni podniku. Jednou z úspěšných iniciativ je rozvíjení auditu rovnosti na pracovišti, zajišťovaného na základě *Národního rozvojového plánu 2000-2006*. Úřad pro rovnost vytvořil program přezkumů a akčních plánů, který se soustředí na všech devět základů rovnosti tak, aby odrážel rozmanitost v rámci rodového základu. Jedná se o dobrovolný systém přezkumů rovnosti. Byla v něm vytvořena šablona, která má sloužit jako rámec pro přezkumy a která identifikuje strategické problémy, zkoumá pracovní prostředí a organizační kulturu i to, jak zásady, postupy, procesy a představy na pracovišti přispívají při dosahování výsledků v oblasti rovnosti.

Firmy mohou od úřadu pro rovnost získat finanční zdroje na externího auditora, jehož financuje vláda v rámci Národního rozvojového plánu. Na přezkumy dohlíží řídicí výbor pro oblast rovnosti, zastupující manažery, zaměstnance a odbory.

#### *ESB*

V r.2003 společnost ESB zajistila provedení externího auditu, jehož výsledky přispěly k agendě rovnosti, kterou v současnosti sleduje. Firma každoročně srovnává dosažený pokrok s akčními plány. Pokrok a výsledky jsou každý rok ve 4.čtvrtletí předkládány představenstvu ESB. Společnost ESB se snaží zajistit, aby rovnost a rozmanitost nebyla vyznávána jen týmem LZ a určenými manažery ve všech částech organizace, kteří mají cíle a odpovědnost v oblasti rovnosti a rozmanitosti.

#### *Vattenfall*

Ve Švédsku se trendy v oblasti rovnosti ve firmě opírají o legislativu v oblasti rovnosti. Jako švédská společnost je Vattenfall povinována zveřejňovat roční údaje o postavení žen mezi zaměstnanci. Dle požadavku zákona o rovných příležitostech je společnost Vattenfall povinna realizovat roční akční plán v oblasti rovnosti, a to v partnerské spolupráci s odborovými svazy. Plán musí být monitorován a opatření přijatá za účelem nápravy identifikovaných nerovností musí být doložena. Jedním z přínosů ustanovení zákona o rovných příležitostech je, že požaduje nastavení jasných a měřitelných cílů. Pozitivní dopad má to, že zaměstnanci vidí, jak firma realizuje opatření s pozitivními výsledky, např. v oblasti mezd. Každá podnikatelská jednotka musí navrhnout vlastní akční plány v oblasti rovnosti.

#### *Endesa*

V rámci podnikové strategie v oblasti rozmanitosti je navrhován roční akční plán s maticí ukazatelů a měření, která firmě umožní srovnat dosažený pokrok s cíly. Za účelem realizace je navrhován monitorovací tým ze všech oblastí řízení, korporátních a podnikatelských útvarů a firem, který vede korporátní viceprezident LZ. Jako nástroj bude při zřizování a monitorování zásad sloužit observatoř, jejímž úkolem rovněž bude vytvářet a sdílet znalosti a porozumění. Prostřednictvím analýzy informací z jiných firem, které zastávají přední místa v oblasti rozmanitosti, a mechanismů pro sdílení a přenos informací může pomoci při identifikaci způsobů realizace a vlastní realizaci a ročních priorit.

Vypracování akčního plánu v oblasti rovnosti může být užitečné při sběru dat a podkladů o tom, jak je ve Vaší organizaci přijímána rovnost a rozmanitost. Sběr dat je pro plán ústřední, neboť poskytuje podklady potřebné k vytvoření vlastního akčního plánu organizace, který bude řešit zjištěné problémy nebo nerovnosti. Plány v oblasti rovnosti často odkryjí diskriminaci nebo nerovnost v úrovni mezd, ženy jsou např. s větší pravděpodobností než muži najímány s platem pohybujícím se v nižších polohách platové stupnice nebo ženy dostávají za hodinu méně než muži, přestože vykonávají stejnou práci; často se liší práce a názvy stupňů.

#### **Kroky, které je potřeba učinit při přípravě plánu v oblasti rovnosti:**

*Krok 1: Jaké je skladba Vašeho pracoviště co se týče pohlaví?*

Identifikujte podíl žen a mužů v jednotlivých profesních skupinách nebo stupních. Ve kterých pozicích dominují muži (více než 70% mužů) a ve kterých dominují ženy (více než 70% žen). Shrňte hlavní otázky jako rozdělení struktur pracovní doby, např. u práce na plný úvazek, na částečný úvazek, dočasných a stálých pozic, úrovně mezd, kariérní růst a vzdělávacích příležitosti pro ženy a muže.

*Krok 2: Zjistěte, kde existuje nerovnost:*

Z výchozích údajů by mělo být možné zjistit konkrétní oblasti nerovnosti, např. nerovná mzda díky bonusům vypláceným zaměstnancům, kteří pracují určitý počet hodin nebo v určitých profesích, nebo špatná dostupnost kariérního postupu, vzdělávání a odborná příprava u zaměstnanců na částečný úvazek nebo v ženských profesích.

*Krok 3: Vypracujte sadu opatření, která řeší zjištěné nerovnováhy:*

Mohou mít podobu akčního plánu, který uvádí, které zásady je potřeba vypracovat, priority, oblasti vyžadující opatření, časový rámec realizace opatření, kdo je zodpovědný za realizaci a zdroje k realizaci opatření.

*Krok 4: Konzultujte pracovníky:*

Organizujte účelově zaměřené skupiny, proveďte průzkum nebo pohovory se zaměstnanci, abyste podchytili přístupy a vnímání rovnosti a rozmanitosti na pracovišti i případnou zkušenost s diskriminací a nerovností na pracovišti.

*Krok 5: Sledujte dosahovaný pokrok:*

Provádějte pravidelné přezkumy pokroku dosahovaného při realizaci opatření a zajistěte systém ročních zpráv, např. pro vyšší management nebo představenstvo.

**Šablona akčního plánu v oblasti rovnosti je uvedena v příloze č. 6.**

#### **b) Sledování rovnosti a rozmanitosti a sběr dat**

Vhodná a přístupná data (kvantitativní a kvalitativní) jsou nezbytná k dosažení rovnosti a rozmanitosti v praxi. Data jsou významnou součástí akčních plánů v oblasti rovnosti a umožňují zjistit výchozí pozici, sledovat pokrok a zaznamenávat trendy a změny. Data rovněž mohou přispět ke změně stereotypů a nesprávných předpokladů o práci žen, protože zviditelňují jejich příspěvek k ekonomickému rozvoji.

Sledování realizace programů v oblasti rovnosti a rozmanitosti je důležité kvůli odpovědnosti a měření dopadů a pokroku dosahovaného u zásad a iniciativ.

### Kontrolní seznam týkající se dat

- Vytvořit systémy řízení dat pro sběr kvantitativních dat o postavení žen a mužů v organizaci, včetně poskytování každoroční analýzy těchto dat (může se stát součástí akčních plánů v oblasti rovnosti, o nichž se blíže hovoří výše).
- Propojit cíle v oblasti rovnosti a rozmanitosti se systémy řízení výkonu a hodnocení.
- Vypracovat výkonnostní ukazatele pro oblast rovnosti a rozmanitosti a pravidelně provádět jejich kontrolu.
- Zajistit komplexnost dat a to, aby data pokrývala všechny aspekty zaměstnávání žen, mezd a uspořádání pracovní doby.
- Poskytovat srovnatelná data, aby bylo možné sledovat a porovnávat skladbu pracovní síly v čase.
- Pravidelně data aktualizovat a sledovat je v čase tak, aby bylo možné zaznamenat pokrok dosahovaný v oblasti rovnosti.
- Předkládat data v dostupné a srozumitelné podobě tak, aby jim rozuměli zaměstnanci a jejich odborové svazy.
- Výrazně data šířit tak, aby mohla sloužit jako nástroj podporující rovnost.
- Pravidelně konzultovat zaměstnance prostřednictvím účelově zaměřených skupin a zaměstnaneckých průzkumů, které umožňují získat zpětnou vazbu o organizaci a jejích postupech. Kvalitativní data mohou také prostřednictvím účelově zaměřených skupin, pohovorů a případových studií pomáhat při zjišťování zkušeností žen s diskriminací, zejména diskriminací nepřímou a skrytou.
- Konzultovat odborové svazy ohledně navrhování a realizace datových systémů.
- Zavést realistické časové rámce pro sběr dat a výkaznictví.

Společnost *Statkraft* je stejně jako ostatní norské firmy povinována podávat zprávy o postavení žen ve firmě, včetně oblastí jako mzda a služební věk. Ve výroční zprávě společnosti je oddíl věnovaný datům a pokroku dosaženému v oblasti rovnosti a rozmanitosti. Další důležitou oblastí hodnocení je každoroční zaměstnanecký průzkum, jehož se účastní až 94% zaměstnanců. Průzkum zkoumá oblasti jako řízení, rozvoj podnikání, organizace práce, kompetence, podíl zaměstnanců na cílech oddělení a firmy a širokou řadu otázek jako obtěžování v práci. V oblastech jako pracovní prostředí a rozvoj kompetencí je vykazována vysoká úroveň spokojenosti zaměstnanců. Zaměstnanci jsou se svou prací obecně spokojeni a obtěžování se v tomto prostředí víceméně nevyskytuje. Např. 86% je do své práce plně ponořeno (v porovnání se 70% standardem v Norsku) a úroveň spokojenosti s firmou jsou u zaměstnankyň vyšší než u zaměstnanců. Průzkum výslovně nezahrnuje jiné otázky z oblasti rovnosti a rozmanitosti než obtěžování v práci.

Norský zákon o rovnosti pohlaví (v platném znění z r. 2003) ukládá zaměstnavatelům obecnou povinnost podporovat rovnost pohlaví. Směrnice ohledně toho jak rovnost podporovat poskytuje ombudsman pro rovnost pohlaví a firmy mají povinnost vykazovat činnosti v oblasti rovnosti ve svých výročních zprávách. Vztahuje se to na otázky mzdy a mzdových rozdílů mezi muži a ženami, pracovní podmínky, nábor, kariérní růst a služební věk. Vlastně to znamená, že firmy jsou povinovány shromažďovat data o postavení žen, stanovovat cíle a měřit pokrok směrem k rovnosti. Legislativa rovněž vyžaduje, aby 40% zastoupení v představenstvu tvořilo zastoupení žen (společnost *Statkraft* tento limit v současnosti překračuje).

### c) Obecné uplatnění rovnosti a rozmanitosti

Obecné uplatnění rovnosti a rozmanitosti znamená, že se přihlíží k dopadu zásad nebo činnosti na konkrétní skupinu nebo skupiny, a v některých případech to může vyžadovat další nebo zvláštní opatření umožňující překonat negativní dopad. Díky tomu se otázky rovnosti dostávají do středu veškerého rozhodování a zásady a praxe v organizaci přispívají k výsledkům v oblasti rovnosti a rozmanitosti, přestože rovnost není jejich hlavním cílem. Ještě důležitější je, že obecné uplatnění umožňuje přijímání rozmanitosti a její ocenění a využívání.

Obecné uplatnění vyžaduje:

- Jasně cíle a harmonogram v oblasti rovnosti.
- Způsob jak vyhodnotit vliv rozhodnutí o zásadách na naplňování cílů v oblasti rovnosti a přijímání rozmanitosti
- Účast skupiny, jichž se rozhodnutí dotýká, při vyhodnocování dopadu.
- Sledování výsledků v oblasti rovnosti, včetně sběru a analýzy příslušných údajů.

Zacílení aktivit a obecné uplatnění rovnosti a rozmanitosti by mělo fungovat společně. Je důležité si uvědomit, že zacílené iniciativy mohou rovněž informovat a formovat iniciativy v oblasti uplatnění rovnosti a rozmanitosti, protože řeší situaci vzniklou v důsledku dřívější diskriminace.

**Šablonu zajištění opatření v oblasti rovnosti lze nalézt v příloze č. 7.**

#### **Jak dosáhnout obecného uplatnění otázky rovnosti pohlaví**

Existuje několik jednoduchých kroků, pomocí nichž lze obecně uplatnit otázku rovnosti pohlaví.

- Kolik žen a mužů je tímto opatřením ovlivněno a kolik ženy a mužů se na něm podílí?
- Jak jsou zdroje rozdělovány mezi obě pohlaví (finance, přístup k informacím a vzdělávání, využití času, atd.)?
- Jaké jsou relativní přínosy konkrétních opatření pro muže a ženy?
- Kde leží příčiny existujících rodových struktur v zastoupení a alokaci zdrojů?
- Kdo zodpovídá za změnu a jak lze změny dosáhnout?

Obecné uplatnění otázky rovnosti pohlaví by také mělo znamenat, že nejen identifikujeme, čeho chceme dosáhnout, ale rovněž sledujeme a vyhodnocujeme výsledky opatření. Při tom lze zvážit následující otázky:

- Definovat žádoucí výsledek opatření
- Vyhodnotit význam rodu u navrhované položky agendy
- Připravit možnosti, které pomáhají řešit rovnost pohlaví
- Doporučit změny zavádějící rovnost pohlaví
- Realizovat opatření, která mohou vést k rovnosti pohlaví
- Sledovat a vyhodnocovat dopad opatření na rovnost pohlaví



## Oddíl 6: Rovnost a rozmanitost na pracovišti: úloha sociálních partnerů

### Úvod

Sociální partneři hrají důležitou roli při podporování rovnosti a rozmanitosti a existuje mnoho dobrých příkladů toho, jak přístup sociálního partnerství vnáší do problematiky lidských zdrojů nové nápady a dynamiku.

V tomto oddílu příručky jsou představeny praktické návrhy a příklady přístupů sociálního partnerství k rovnosti a rozmanitosti. Jsou zmíněny i některé praktické návody jak navrhovat smlouvy a partnerské přístupy k podporování a přijímání rovnosti a rozmanitosti na pracovišti.

#### **Partnerská spolupráce s cílem zvýšit zastoupení žen ve vědě, inženýrství a technologii**

Ve Spojeném království zpráva vládní komise pro ženy a práci Women and Work Commission (zveřejněná v únoru 2006) doporučila řadu opatření ke zlepšení zastoupení žen v odvětvích a profesích, kde jsou nedostatečně zastoupeny. Následně vláda schválila financování řady partnerských projektů, které mají řešit nedostatečné zastoupení žen. Odborový svaz Prospect, sdružující pracovníky ve vědě, inženýrství a technologii, připravuje přihlášku partnerského projektu s britskou radou Science Engineering and Manufacturing Sector Skills Council, který má přispět k rozvíjení kariérních plánů a podpořit příležitosti pro ženy zaměstnané v tomto odvětví. Projekt je vytvářen tak, aby výsledkem byl plán celoživotního kariérního postupu pro oblast odborné přípravy a rozvoje žen. Účelem projektu je podpořit změnu kultury ve firmách tak, aby byly dovednosti žen uznávány a aby ženy během své kariéry dostávaly příležitosti k postupu. Firmy, které se do projektu zapojí, budou v budoucích letech ve vztahu k ostatním firmám fungovat jako velvyslanci a propagátoři. Očekává se od nich, že budou klíčové signály vysílat směrem k dodavatelským řetězcům a že se podělí o osvědčené postupy pokud jde o rozvoj žen a zvyšování jejich dovedností.

### a) Úloha sociálních partnerů v oblasti rovnosti pohlaví

#### **Úloha sociálních partnerů v oblasti rovnosti pohlaví**

Sociální partneři na národní a evropské úrovni mohou hrát významnou úlohu při vyjednávání smluv o rovnosti pohlaví, včetně Směrnic o práci na částečný úvazek a rodičovské dovolené, a o Rámcových opatřeních v oblasti rovnosti pohlaví (2005). Evropská federace odborových svazů veřejných služeb EFPSU (European Federation of Public Service Unions) i Evropská konfederace odborových svazů ETUC (European Trade Union Confederation) mají akční plány v oblasti rovnosti, které zdůrazňují význam zlepšování zastoupení žen v odborových svazech a na pracovišti.

#### **Rámcová opatření v oblasti rovnosti pohlaví**

Rámcová opatření v oblasti rovnosti pohlaví, která sjednali sociální partneři ETUC, CEEP a UNICE v r.2005, specifikovala opatření ve čtyřech oblastech:

- Řešení rodových rolí
- Podporování žen v rozhodování
- Podporování rovnováhy mezi prací a osobním životem
- Řešení mzdových rozdílů mezi muži a ženami

Tento rámec pomohl vyzdvihnout význam opatření, která musí zaměstnavatelé, odborové svazy a vlády přijmout při dosahování rovnosti pohlaví a plnění cílů Lisabonské strategie (2000). Rámec zdůrazňuje význam sociálních partnerů, kteří přebírají odpovědnost za řešení rozdílů a nerovností mezi pohlavími a za podporu vyváženějšího podílu žen a mužů na rozhodování. Od členských států bude vyžadována roční zpráva o implementaci opatření rozdělená do čtyř hlavních částí.

### **Společné prohlášení sociálních partnerů v elektrárenském průmyslu**

Společné prohlášení sociálních partnerů<sup>2</sup> v elektrárenském průmyslu o rovných příležitostech a rozmanitosti potvrdilo, že rovné příležitosti a rozmanitost v pracovním životě jsou jedním z hlavních cílů práce odvětvového výboru sociálního dialogu pro elektrárenské odvětví. Sociální partneři uznávají, že v odvětví nebude docházet k diskriminaci zaměstnanců na základě věku, zdraví, národnostního nebo etnického původu, pohlaví, sexuální orientace, jazyka, náboženství, názorů, rodinných vazeb, činnosti v odborech, politické činnosti nebo jiných srovnatelných okolností. Jsou zahrnuty otázky jako pozitivní akce vůči ženám a mužům v netradičních rolích, odborná příprava a rozvoj, boj proti sexuálnímu obtěžování, rovnováha mezi prací a osobním životem, stejná mzda za práci stejné hodnoty.

Existuje řada způsobů jak začlenit rovnost a diverzitu do kolektivního vyjednávání a vyjednávání mezi odbory a zaměstnavatelem na pracovišti. Např. jde o:

- **Obecné uplatnění otázky rovnosti a rozmanitosti:** kolektivní vyjednávání může sloužit k zahrnutí rovných příležitostí do pracovních vztahů.
- **Flexibilita** procesu vyjednávání umožňuje specifitější, „na míru šitý“ přístup k otázkám rovných příležitostí. Přístup na míru znamená, že kolektivní smlouva bude pro vyjednávající strany zřejmě přijatelnější.
- Tato širší agenda dodává **činnosti odborů** nový význam a láká nové členy.
- **Ženský hlas:** díky „prožitým zkušenostem“, která zvyšuje informovanost vyjednávání a vede k účinnějším kolektivním smlouvám, mohou ženy přispět po stránce odbornosti a konkrétní zkušenosti u celé řady problémů a pracovních podmínek, s nimiž se ženy setkávají.
- **Modernizace** systému kolektivního vyjednávání na základě pochopení měnící se podoby a rostoucí feminizace evropské pracovní síly.
- **Ekonomické přínosy:** efektivnější použití ženské pracovní síly zvyšuje konkurenceschopnost.

Mnoho odborových svazů v Evropě zavedlo struktury zlepšující zastoupení žen, např. pomocí strategií aktivního nábory pracovníků na částečný úvazek, kvót a poměrných systémů zastoupení pro ženy v rozhodovacích orgánech odborů a strukturách kolektivního vyjednávání, cílených vzdělávacích kurzů pro členky odborových svazů a struktur zastupujících zájmy žen prostřednictvím ženských výborů a orgánů. Odbory jako způsob začlenění ženské problematiky do politiky odborů v rostoucí míře používají obecné uplatnění otázky pohlaví.

Směrnice z r.1976 o rovném zacházení v zaměstnání, profesní přípravě, kariérním postupu a pracovních podmínkách vyvíjela další tlak na sociální partnery, aby zavedli ustanovení o rovnosti. Revize Směrnice z r.2002 poskytuje rámec pro sběr dat, čímž jsou sociální partneři povzbuzováni, aby řešili nerovnosti. Audity rovnosti jsou doporučovány jako jeden způsob uplatňování rovnosti na pracovišti prostřednictvím přístupu sociálního partnerství. Výsledkem mohou být zásady pro oblast rovných příležitostí a rozmanitosti ve firmě, díky čemuž se stanou součástí firemní mise. Další oblasti politiky EU byly důležité při zdůrazňování opatření kolektivního vyjednávání v oblasti rovnosti. Např. Komuniké o sexuálním obtěžování v práci z r.1996 vyžadovalo, aby sociální partneři prostřednictvím procesu kolektivního vyjednávání zavedli opatření pro boj proti sexuálnímu obtěžování.

<sup>2</sup> Odbory elektrárenského průmyslu-EURELECTRIC a EPSU/EMCEF, zastupující zaměstnavatele a odborové svazy



### **Siobhan Browne, pracovnice pro oblast rovnosti, ESBOA, Irsko**

Siobhan je pracovnící pro oblast rovnosti v odborech ESBOA. Jedná se o volenou pozici, kterou zastává již dva roky. Ze svého pracovního místa v ESB je uvolněna na 1,5 dne týdně, aby mohla vykonávat své odborové povinnosti, což může být velmi náročné. ESBOA zastupuje manažerské, úřednické, administrativní a technické pracovníky v irském elektrárenské společnosti ESB. Siobhan považuje úlohu pracovníka pro oblast rovnosti za důležitou při řízení agendy rovnosti pro ESBOA. Odbory mají výbor pro rovnost a výrazně se v oblasti rovnosti angažují, což dokládá tříletý strategický plán schválený na výroční konferenci delegátů. Siobhan s pracovníky a členy spolupracuje v otázkách rovnosti a rozmanitosti a na podnikové úrovni zastupuje odbory ve společné radě ESB pro otázky rovnosti. Prostřednictvím EPSU Siobhan rovněž zastupuje ESBOA v odvětvovém výboru pro sociální dialog v elektrárenském odvětví.

Pokud nevykonává své odborové povinnosti, Siobhan pracuje v ESB v administrativní funkci. V loňském roce dokončila bakalářské studium (BA) v oboru řízení lidských zdrojů a pracovněprávních vztahů. V současnosti pracuje na dočasné pozici ve strategických LZ, která se velice dobře doplňuje s její prací v odborech. Říká, že „personální a odborová strategie jsou si v mnohém podobné, přestože metodologie a přístupy se liší“. Siobhan rovněž uznává hodnotu partnerského přístupu, který se vytvořil mezi ESBOA a dalšími odbory a ESB. Domnívá se, že „společný přístup k rozvíjení rovnosti je přínosem pro firmu i odborového vztahu. Pozvedl se tak status problematiky rovnosti a rozmanitosti, která se díky tomu v agendě posunula hodně nahoru.“ Rovněž dodává, že „na své práci mám nejraději příležitost setkávat se s podobně smýšlejícími lidmi na nejvyšší úrovni v ESB a jiných organizacích a spolupracovat s nimi na této úrovni při dosahování cílů v oblasti rovnosti a rozmanitosti a to, že jsem v postavení, kdy mohu ovlivnit strategii na mnoha úrovních. Jde o velmi náročnou a prospěšnou práci.“

Řada odborových svazů přišla se zásadami ohledně obecného uplatnění otázky pohlaví. Evropská federace odborů v oblasti veřejných služeb EPSU má zásady ohledně rovnosti pohlaví, které zdůrazňují význam rovného zastoupení žen a mužů v rozhodovacích strukturách, rovnoměrné zastoupení práce a rodinného života a důležitost začlenění otázek pohlaví do všech procesů a opatření.

#### *Dohoda ve francouzském elektrárenském průmyslu*

Národní mezioborová dohoda o rovnosti pohlaví a rovnováze pohlaví ve skladbě pracovní síly podepsaná v dubnu 2004 hlavními francouzskými zaměstnavatelskými organizacemi a odborovými konfederacemi zahrnuje otázky jako zmenšení mzdových rozdílů mezi pohlavími, zabránění negativnímu vlivu mateřské dovolené na kariéry žen a řešení segregace na pracovním trhu. Účelem dohody je poskytnout rámec pro vyjednávání na nižších úrovních, a tak nestanovuje konkrétní cíle nebo postihy. Řada nedávných smluv na úrovni podniku a odvětví řeší podobné otázky.

Na odvětvové úrovni podepsala na začátku března 2004 dvě sdružení zaměstnavatelů – Francouzské sdružení elektrárenského odvětví (Union française de l'électricité, UFE) a Národní sdružení zaměstnavatelů v plynárenském odvětví (Union nationale des employeurs de l'industrie du gaz, UNEMIG) – a čtyři odbory - CFDT, CFTC, CGT a CGT-FO – v elektrárenském a plynárenském odvětví dohodu o podpoře rovnosti pohlaví v zaměstnání co se týče mzdy, kariérního růstu, nábory, pracovní doby a odborné přípravy.

#### *Vattenfall*

Firma má s odborovými svazy dobré vztahy a rozvíjí otevřený dialog mezi zaměstnanci, kolegy, podílníky a zákazníky. Ve firmě jsou čtyři hlavní odbory. Národní kolektivní smlouva poskytuje firmám v daném odvětví rámec v oblasti rovnosti a rozmanitosti a odbory se aktivně podílejí na podporování rovnosti a rozmanitosti prostřednictvím konzultací ohledně ročních akčních plánů pro oblast rovnosti (ročně se konají dvě formální schůzky). Dle manažera pro rozmanitost společnosti Vattenfall zákon o rovných příležitostech „nás sblížil s odbory, protože existuje požadavek účasti odborů v procesu přípravy a sledování akčních plánů pro oblast rovnosti“. Odbory rovněž vidí pozitivní úlohu v tom, že vnáší odlišnou perspektivu a nové nápady. Zejména mohou odbory podpořit změnu a tlačít na firmu, aby zaváděla nová řešení.

Navíc v důsledku obecného uplatnění otázky pohlaví již firma nemá výbor pro rovné příležitosti, protože otázky pohlaví jsou součástí všech vyjednávání a diskusí s obory v každé podnikatelské jednotce (kde společný výbor existuje). Přestože to odráží směřování zásad a postupů v oblasti rovnosti pohlaví ve Švédsku, existují v odborových svazech určité obavy, že otázky pohlaví se ne vždy dostává dostatečné pozornosti. V tomto ohledu hrají odbory životně důležitou úlohu, neboť zajišťují, aby otázky rovnosti pohlaví zůstaly na pořadu jednání a vyjednávání.

Odbory ve firmě rovněž mají své vlastní zásady, které pomáhají zlepšovat informovanost a porozumění ohledně nerovnosti pohlaví. Rovnost pohlaví je důležitou prioritou ve všech odborových zásadách a strategiích a je vidět posun směrem k lepšímu zastoupení žen v rozhodování, a to prostřednictvím kvót, začlenění rovnosti pohlaví do všech zásad a vytvářením strategií pro oblast rovnosti.

#### *Statkraft*

Na základě iniciativy odborových svazů v energetickém odvětví společnost Statkraft spolu s dalšími třemi firmami zřídila projekt spolupráce s odbory, jehož účelem je zaměstnat více příslušníků etnických menšin v dělnických pozicích. V rámci projektu bylo v každé firmě určeno pět účastníků, kteří prošli úvodním šestiměsíčním školením v tradiční škole (učební plán zahrnoval dánštinu, účetnictví, rozvoj dovedností, řízení a specifické dovednosti pro práci v elektrárnách). Po odborné přípravě následovalo šestiměsíční praxe ve firmě. Výsledkem bylo, že účastníci měli lepší dovednosti než většina pracovníků přijímaných do těchto firem a 65% z nich bylo ve firmách zaměstnáno na plný úvazek. Projekt se dočkal velice pozitivní reakce od účastníků a firma zvažuje rozšíření projektu na další nedostatečně zastoupené skupiny.

Přestože ve firmě neexistují žádné specifické dohody o rovnosti, legislativa v oblasti rovných příležitostí hraje důležitou roli při rozvíjení personálních a dalších se zaměstnanci souvisejících politik, na němž se vždy podílí a jsou konzultovány odbory. Strategie lidských zdrojů byla navržena po konzultaci s odbory. Odbory věří, že firma bere zástupce odborů vážně a že hlas volených zástupců v představenstvu vytváří pozitivní prostředí a konsensuální přístup k pracovním vztahům. Ženy také hrají důležitou roli jako zástupkyně odborů a často dokáží do problematiky vnést jinou perspektivu na základě vlastních zkušeností s neplacenou prací, zejména v rodině.

#### *Enel*

Zapojení odborů ve společnosti Enel je vysoké – částečně díky zastoupení odborů ve výboru pro rovné příležitosti a začlenění rovnosti do kolektivních smluv. Problematika rovnosti a rozmanitosti má širokou podporu a je zde vědomí, že vyšší úroveň odborového svazu vyžadují větší feminizaci, zejména v pozicích podílejících se na vyjednávání na národní úrovni. Odbory svou roli vnímají tak, že hrají důležitou úlohu při společném řešení problémů s managementem a při hledání společných řešení. Rádi by dosáhli lepšího školení pro otázky rovnosti v odborech, včetně začlenění rovnosti do Evropské rady práce společnosti Enel.

Ve společnosti Enel vznikala iniciativa sociálního partnerství FISDE jež má poskytovat dodatečnou pomoc v oblasti zdraví. Jedna iniciativa byla připravena na podporu postižených lidí ve firmě a v komunitě. Na pracovišti existují specifické vzdělávací programy a přidělování pracovních míst postiženým, se zvláštním důrazem na to, aby postižení měli příležitosti ke kariérnímu postupu. Jedním příkladem je program odborné přípravy pro zrakově postižené zaměstnance pracující na pozici telefonních operátorů, kteří měli příležitost rekvilifikovat se na počítačové operátory s využitím Braillova písma a hlasového syntetizátoru. V komunitě jsou podpora a služby poskytovány dětem s postižením v oblasti učení, jejichž rodiče pracují ve společnosti Enel. Je zde rehabilitační služba, dovolená se specialisty a vzdělávací programy pro mladé postižené dospělé.

#### *ESB*

Společná rada pro rovnost v ESB vznikla, aby do rozvíjení rovnosti vnesla vhléd sociálního partnerství. Schází se dvakrát za měsíc a stejné zastoupení má pět větších odborů a manažeři firmy. Na schůzky rovněž chodí manažer pro oblast rovnosti a radě předsedá nezávislý externí předseda. Rada dala vzniknout společné vizi rovnosti a všichni její členové jsou propagátory rovnosti ve své příslušné oblasti. Dle svých členů je společná rada pro rovnost velmi dobrým příkladem partnerství, díky kterému existuje systematický a plánovaný přístup k rovnosti. Rada rovněž umožnila odborům a manažerům spolupracovat při iniciování, přípravě a dohledu nad firemními plány, zásadami a postupy v oblasti rovnosti, auditu, průzkumy rovnováhy mezi prací a osobním životem, a tím zajišťuje všeobecné začlenění rovnosti napříč společností.

„Snažíme se v celé organizaci dosáhnout osvědčených postupů a společná rada pro rovnost, v níž mají zastoupení odbory i management, je velice důležitou částí tohoto plánu. Pracujeme s odbory ruku v ruce a rada je velmi důležitým fórem pro podporování problematiky rovnosti a rozmanitosti. Zaměstnanci jsou opravdu důležití a nezbytní pro úspěch ESB. Odborové svazy jsou v radě velkými zastánci této problematiky. Rozmanitost je velmi široká problematika; na jednotlivých úrovních organizace najdete různorodé pohledy. Je důležité zajistit, aby měl každý pocit, že si ho ceníme a že je součástí organizace a má příležitost vyjadřovat své názory prostřednictvím svých zástupců.“ John Campion, výkonný ředitel pro lidské zdroje a korporátní otázky, ESB

## b) Rovnost a Evropské rady zaměstnanců EWC (European Works Council)

Ženy mohou Evropským radám zaměstnanců EWC přinášet přidanou hodnotu. Jejich přítomnost jako vyjednávaček pomáhá zlidštit informační, konzultační a vyjednávací proces a zastupovat zájmy žen v EWC. Obecné uplatnění otázky rovnosti při práci a fungování EWC znamená, že rovnost pohlaví může mít vliv na všechny oblasti vyjednávání, informací a konzultací.

### **Rozvíjení iniciativ z oblasti rovnosti v EWC: několik příkladů**

Existuje několik příkladů osvědčených postupů při rozvíjení iniciativ v oblasti rovnosti, zejména tam, kde EWC zastupují odvětví nebo sektory, kterým dominují ženy. Některé EWC se výslovně zavázaly ke zlepšování zastoupení žen a k pokroku v otázkách rovnosti a rozmanitosti.

- Průmyslová federace UNI-Europa schválila soubor směrnic, které mají ve finančním sektoru zlepšit účast zástupkyň v rámci EWC a v rámci řídicích výborů a přidělit vysokou prioritu stejným právům pro ženy a muže ve firmě. Přidružené společnosti byly vyzvány a mají zaručit, aby skladba EWC odrážela podíly mužů a žen na pracovní síle v dané firmě. (směrnice o EWC a dosahování osvědčených postupů - UNI-Europa Finance *Guidelines on European Works Councils. EWC Guidelines – Achieving Best Practice*). UNI rovněž má akční plán pro ženy: *Establishing Equality Between Women and Men and Eliminating All Forms of Racism and Discrimination (Dosahování rovnosti mezi ženami a muži a odstranění všech forem rasismu a diskriminace)*.
- V dohodě o rovných příležitostech ve společnosti **Danone** se říká, že v každé zemi/v každé firmě by pracovní skupiny složené ze zástupců zaměstnavatele a zaměstnanců měly provést inventarizaci potenciálního znevýhodňování žen, odsouhlasit opatření, prostřednictvím kterých lze znevýhodňování žen překonat, a pravidelně hodnotit úspěšnost opatření na národní úrovni a v EWC.
- Ve společnosti **Nestlé** bylo dohodnuto, že všechny případy porušování principu stejné mzdy za stejnou práci se v praxi dostanou na program EWC.
- **EWC** společnosti **Unilever** zřídila pracovní stranu pro rozmanitost, jež má řešit rovné příležitosti, včetně zabudování rovnosti do organizace, v pracovněprávních podmínkách, v řízení lidských zdrojů a kultuře. Společnost Unilever zahájila plán, jenž v organizaci usiluje o zvýšení zastoupení žen ve vyšších pozicích. Rovnost byla na programu EWC společnosti Unilever při několika příležitostech. Unilever se domnívá, že rozmanitost může zvýšit potenciál organizace. Různorodější pracovní síla je považována za důležitou, protože odráží zákaznickou základnu, kterou z větší části tvoří ženy. Lze toho dosáhnout změnou kultury organizace a zavedením programů kariérního postupu, pružné pracovní doby a dalšími zásadami, které podporují postup žen na vyšší pracovní místa.
- Společnost **Ericsson** vydala brožuru, která nastiňuje situaci žen v oblasti zaměstnání, jejich odbornou přípravu a kvalifikaci, profesní kariéry, problematiku mateřství a ochrany mateřství a opatření týkající se rovnováhy mezi prací a osobním životem v dceřiných společnostech Ericsson v jednotlivých zemích. Delegátky v EWC volaly po opatřeních, která umožní vyhodnotit postavení žen ve firmě a zavést opatření zlepšující rovnost pohlaví, jmenování odborníka na otázky rovnosti pohlaví do výboru, ročním rozpočtu na aktivity v oblasti rovnosti a příležitostí k navazování kontaktů mezi delegátkami.

### **Suezská evropská rada zaměstnanců: rovnost a rozmanitost**

Suezská EWC je dobrým příkladem integrování rovnosti a rozmanitosti do činností firmy, včetně rozvíjení rámce zásad v oblasti rovnosti a rozmanitosti. Ty jsou důležité, protože ve stejné firmě existují velké rozdíly mezi jednotlivými zeměmi, některé vytvořily plány rovnosti ve spolupráci s odborovými svazy, včetně postihů za jejich nedodržování, zatímco v jiných tomu tak není. Rozvíjením koherentního a konzistentního přístupu k rovnosti a rozmanitosti prostřednictvím EWC se může Suez potenciálně stát vedoucím příkladem pro jiné společnosti, a to jak v oblasti procesu, tak obsahu.

Základem pro vytvoření zásad v oblasti rovných příležitostí a rozmanitosti se staly suezské zásady sociální odpovědnosti. Jsou zde tři základní principy: závazek, realizace a odpovědnost. Rovnost je zahrnuta jako princip do Mezinárodní sociální charty (1998), Etické charty (1998) a jako závazek v Právu na celoživotní vzdělávání a odbornou přípravu (2004) a v Chartě pro oblast rozmanitosti (2004). V Suezu probíhá řada

diskusí o budoucím rozvíjení rovnosti prostřednictvím charty pro oblast rovnosti, resp. zásad pro oblast rovnosti, které budou pokrývat všechny důvody pro rovnost a uvádět způsob, kterým může firma podporovat rozmanitost a rovné příležitosti. Odbory zastoupené v EWC tlačí na konkrétní a závazná opatření jako plán rovnosti a smlouva o rovnosti a rozmanitosti.

K prosazování otázek rovnosti přes EWC Suez zřídil tři výbory, jedním z nichž byl výbor sociálního partnerství pro rovnost a rozmanitost. Zbývající dva výbory jsou určeny pro manažery firmy, přičemž jeden se zaměřuje na otázky rozmanitosti a druhý na otázky manažerek z Francie a Belgie. Ve výboru pro rovnost a rozmanitost mají firmy i odborové svazy zastoupené v EWC z Německa, Nizozemí, Švédska, Norska, Belgie a Francie mužské i ženské zástupce. Výbor má k dispozici odborníka na otázky rovnosti z EPSU. Výbor se zaměřuje na určení základních údajů umožňujících určit, zda mezi ženami a muži existuje rovnost zacházení.

*Akční plán rovnosti pohlaví 2005-2006* schválený výborem pro rovnost a rozmanitost stanovuje opatření na podporu a dosahování rovnosti pohlaví na úrovni skupiny. Týká se to určení množiny společných principů rovnosti pohlaví, sběru údajů přihlížejících k pohlaví, šíření informací, vytvoření suezské sítě rovnosti a navrhované konference o rovnosti. Bylo navrženo, aby firma prováděla každoroční audit rovnosti a kvalitativní průzkum rovnosti pohlaví ve firmě.

Sociální partneři v rámci akčního plánu vytvořili *kontrolní seznam pro sběr dat*. Výsledkem by měla být méně segregovaná data co se týče pohlaví ve firmě. Sběr dat je viděn jako nebytný krok k vytváření rovné práce a klíčový nástroj identifikace případných rozdílů mezi pohlavími. Kontrolní seznam zahrnuje otázky jako zaměstnání a nábor, pracovní smlouvy, přístup k povýšení a odborné přípravě, pracovní doba, dovolená a otázky organizace práce a odměňování.

*Navrhovaný závazek k podpoře rovnosti a rozmanitosti v rámci firmy*

Na základě výsledků uvedených tří výborů management navrhnul rámec zásad rovnosti a rozmanitosti. Zásady je nutné dále projednat a odsouhlasit s odborovými svazy v EWC. Navrhované zásady budou zahrnovat všechny oblasti rovnosti a stanoví závazek firmy dosahovat pokroku v oblasti rovných příležitostí a rozmanitosti při náboru, kariérním postupu a přístupu k odborné přípravě a stanoví také mechanismy sledování zásad prostřednictvím sítě rozmanitosti a výroční zprávy. Zástupci odborů se mají podílet na sledování realizace zásad.

Nadja Salson, odbornice na otázky rovnosti, která v EWC zastupuje zaměstnance, říká: „Suezský výbor bipartyty pro rovnost a rozmanitost je tou správnou strukturou, která podpoří problematiku rovnosti v Suez. Zapojení odborových svazů hned od počátku diskuse je nezbytné k tomu, aby se přihlédlo k zájmům všech zaměstnanců, nejen managementu. Vytvoření vhodných zásad je jen prvním krokem. Odborové svazy na úrovni EU, na národní úrovni a na úrovni pracoviště pak budou mít klíčovou roli, jejímž účelem bude šířit, realizovat a v případě potřeby vylepšovat schválená opatření.“

Obecné uplatnění otázky rovnosti pohlaví v činnosti EWC znamená, že se na všechny problémy, které se ocitnou na programu, bude EWC dívat s ohledem na rovnost pohlaví, přestože se původně nemusí zdát, že se jedná o problematiku pohlaví. Následují příklady některých otázek, které se pravidelně objevují na programu EWC, i toho, jak se na ně lze dívat vzhledem k dopadu na ženy:

- **Odborná příprava:** Kdo má z odborné přípravy přínos? Je přínos u žen stejný jako u mužů? Pokud ne, jak to může firma napravit? Jsou do odborné přípravy zahrnuti pracovníci na částečný úvazek? Koná se odborná příprava v časech vhodných pro ženy?
- **Restrukturalizace:** Které skupiny pracovníků budou dotčeny? Jaká rekvalifikační opatření jsou plánována? Jsou přizpůsobena situacím žen?
- **Zdraví a bezpečnost:** Které otázky mají dopad na ženy a muže? Byly nadneseny zvláštní zdravotní a bezpečnostní otázky týkající se těhotných nebo kojících žen?

- *Změny v organizaci práce nebo pracovních metodách:* Jaký vliv to má na podíl žen na pracovní síle? Povede to ke snížení nebo ke zvýšení podílu ženu? Jak jsou ženy zapojovány do diskusí o organizaci práce?
- *Uzavření nebo snižování stavů:* Jaký je předpokládaný dopad na ženy? Koho se to nejvíce dotkne? Jsou zavedena zvláštní opatření, která podpoří odborné vzdělávání žen, kterých se to dotkne?
- *Čas a místa schůzek:* Které hlavní otázky vyjadřují zájmy žen? Jsou otázky jako péče o dítě, časy schůzek přizpůsobeny tak, aby vyhovovaly ženám? Byly ženy proškoleny pro účely účasti v EWC?

### **Kontrolní seznam praktických návrhů, které mohou přispět k rovnosti v EWC**

- Organizovat program školení pro otázky rovnosti pohlaví pro potenciální budoucí členky EWC.
- Zavést systém sledování počtů žen a mužů v EWC a zvláštních orgánech pro vyjednávání.
- Organizovat schůzky o otázkách rovnosti před schůzkami EWC.
- Vytvořit zvláštní místa pro ženy v EWC nebo nastavit cíle zahrnující dosažení zastoupení žen do určitého data; mělo by se jednat o poměrné zastoupení vzhledem k počtu žen a mužů v průmyslu nebo sektoru EWC.
- Zavést přístup v podobě obecného uplatnění otázky pohlaví tak, aby bylo možné dimenzi rovnosti zahrnout do kolektivního vyjednávání a aby byly nastaveny a projednávány priority u opatření týkajících se rovnosti pohlaví.
- Rozvíjet metody hodnocení a následného sledování realizace rozhodnutí ohledně rovnosti pohlaví.

### **Odborové svazy:**

- Vytvořit výbor pro oblast rovnosti na úrovni Evropské průmyslové federace, což zajistí, že bude problematice rovnosti pohlaví věnována pozornost.
- Zajistit, aby v případě, že je zástupcem muž, byla jeho zástupkyní žena; může se to obzvláště osvědčit při poskytování zkušenosti ženám s účastí v EWC.
- Jmenovat poradce pro oblast rovnosti do EWC.
- Zavést provozní opatření pro výběr výborů a zajistit čas pro přípravná setkání a jmenování odborových odborníků.



## **Příloha 1: Zásady EU v oblasti rovnosti a nediskriminace**

---

Zákaz diskriminace na základě pohlaví a podpora rovnosti pohlaví je obsažena v člancích 21 a 23 Charty základních práv EU. Článek 3(2) Smlouvy stanovuje cíl odstranění nerovnosti mezi ženami a muži. Ke specifickým iniciativám v oblasti rovnosti pohlaví patří směrnice, obecné uplatnění otázky pohlaví a rámcová opatření rovnosti pohlaví zajišťující integrovaný přístup a akční program sjednaný sociálními partnery (ETUC, CEEP a UNICE), akční programy zvyšující informovanost a budující kapacitu. Zvláštní pozornost je věnována spolupráci se sociálními partnery, jež má zabránit segregaci dle pohlaví na pracovním trhu a snížit rozdíly ve mzdách mezi pohlavími; řešit péči o děti, skloubit práci a rodinný život, penzijní systémy v budoucnosti; zvýšit účast žen na trhu práce; podporovat zaměstnávání žen z řad imigrantů; a podporovat opatření bojující pro násilí na ženách (CEC 2005).

### **Směrnice**

#### **a) Rovné zacházení s ženami a muži**

75/117/EHS o sblížení právních předpisů členských států týkajících se uplatňování zásady stejné mzdy pro muže a ženy

76/207/EHS o zavedení zásady rovného zacházení pro muže a ženy, pokud jde o přístup k zaměstnání, odbornému vzdělávání a postupu v zaměstnání a o pracovní podmínky

79/7/EHS o postupném zavedení zásady rovného zacházení pro muže a ženy v oblasti sociálního zabezpečení

86/378/EHS o zavedení zásady rovného zacházení pro muže a ženy v zaměstnaneckých systémech sociálního zabezpečení

86/613/EHS o uplatňování zásady rovného zacházení pro muže a ženy samostatně výdělečně činné, včetně oblasti zemědělství, a o ochraně v mateřství

92/85/EHS o zavádění opatření pro zlepšení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci těhotných zaměstnankyň a zaměstnankyň krátce po porodu nebo kojících zaměstnankyň

96/34/ES rámcová dohoda o rodičovské dovolené

96/97/ES o zavedení zásady rovného zacházení pro muže a ženy v zaměstnaneckých systémech sociálního zabezpečení (kterou se mění směrnice 86/378)

Směrnice 96/34/ES o rámcové dohodě o rodičovské dovolené uzavřené mezi organizacemi UNICE, CEEP a ETUC

97/80/ES o důkazním břemenu v případech diskriminace na základě pohlaví

2002/73/ES o zavedení zásady rovného zacházení pro muže a ženy, pokud jde o přístup k zaměstnání, odbornému vzdělávání a postupu v zaměstnání a o pracovní podmínky

#### **b) Rasa**

2000/43/ES, kterou se zavádí zásada rovného zacházení s osobami bez ohledu na jejich rasu nebo etnický původ

#### **c) Náboženství nebo víra, postižení, věk nebo sexuální orientace**

2000/78/ES, kterou se zavádí obecný rámec rovného zacházení v zaměstnání a povolání (náboženství nebo víra, postižení, věk nebo sexuální orientace).





## **Příloha 2: Zdroje dalších informací**

---

### **a) Kontaktní informace v souvislosti s firemními případovými studiiemi obsaženými v příručce**

ESB, Irsko: Freida Murray, vedoucí pracovnice pro oblast rovnosti (Equality Office), ESB.  
[Freida.Murray@esb.ie](mailto:Freida.Murray@esb.ie)

Enel, Itálie: Cristina Cofacci, manažerka pracovněprávních vztahů (Industrial Relations Manager) [cristina.cofacci@enel.it](mailto:cristina.cofacci@enel.it); Paola Raffaella Giannone, manažerka rozmanitosti (Diversity Manager) [paolaraffaella.giannone@enel.it](mailto:paolaraffaella.giannone@enel.it)

Endesa, Španělsko: Arantxa Balsón Yarritu, manažerka rozmanitosti (Diversity Manager), [arantxabalsón@endessa.es](mailto:arantxabalsón@endessa.es)

Vattenfall, Švédsko: Lena Ohlsson, vedoucí pracovnice pro oblast rozmanitosti, (Diversity Office), Vattenfall. [lena.ohlsson@vattenfall.com](mailto:lena.ohlsson@vattenfall.com)

Statkraft, Norsko: Erik Norberg, ředitel lidských zdrojů (Human Resources Director). [erik.norberg@statkraft.com](mailto:erik.norberg@statkraft.com)

Energie E2, Dánsko: Lars P Breusch, manažer LZ (Human Resources Manager), [lpb@e2.dk](mailto:lpb@e2.dk)

Empower Training Ltd, Spojené království: Elaine Clarke, ředitelka (Director). [elaine.clark@empower-training.com](mailto:elaine.clark@empower-training.com)

EON, Maďarsko: Gazdag Ildikó, manažerka (Manager). [ildiko.gazdag@eon-hungaria.com](mailto:ildiko.gazdag@eon-hungaria.com)

DEMASZ, Maďarsko: Tóth József, ředitel LZ (Director of Human Resources), [tothj@demasz.hu](mailto:tothj@demasz.hu)

### **b) Organizace**

EURELECTRIC <http://www.eurelectric.org/>

EPSU [www.epsu.org](http://www.epsu.org)

EMCEF [www.emcef.org](http://www.emcef.org)

Evropské ženské lobby - European Women's Lobby (v angličtině a francouzštině) <http://www.womenlobby.org>

Evropská unie (ve všech oficiálních jazycích EU) <http://europa.eu.int/>

Evropská komise – rovné příležitosti (ve všech oficiálních jazycích EU) [http://europa.eu.int/pol/equopp/index\\_en.htm](http://europa.eu.int/pol/equopp/index_en.htm)

Evropská observatoř pracovněprávních vztahů - European Observatory on Industrial Relations <http://www.eiro.eurofound.eu.int/>

Evropská konfederace odborových svazů - European Trade Union Confederation (v angličtině a francouzštině) <http://www.etuc.org>

Evropská nadace pro zlepšování životních a pracovních podmínek - European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions  
<http://www.eurofound.ie> (v angličtině a francouzštině)

Ženy do vědy a inženýrství - Women into Science and Engineering - WISE [www.wisecampaign.org.uk](http://www.wisecampaign.org.uk)

Projekt rovnosti pohlaví a rasového začlenění GERI (Gender Equality and Race Inclusion)  
[www.geriproject.org](http://www.geriproject.org)

### c) Publikace

*Joint Declaration of EURELECTRIC and EPSU/EMCEF on Equal Opportunities and Diversity*, Ke stažení na [www.eurelectric.org](http://www.eurelectric.org)

*Equal Opportunities and Diversity: Changing Employment Patterns in the Electricity Industry*. 2005. P. Fairbrother, Cardiff University. Published by EURELECTRIC. Ke stažení na [www.eurelectric.org](http://www.eurelectric.org)

*Pro rozmanitost. Proti diskriminaci*. Informace Evropské komise a antidiskriminační zdroje: (k dispozici ve všech oficiálních jazycích EU, vydáno Evropskou komisí. <http://www.stop-discrimination.info>

*Business Case for Diversity: Osvědčená praxe na pracovišti*. K dispozici ve všech oficiálních jazycích EU, vydáno Evropskou komisí. Ke stažení na <http://www.stop-discrimination.info/4586.0.html>

*Rozmanitost v podnikatelské praxi: Co to pro podnikání znamená*. K dispozici ve všech oficiálních jazycích EU, vydáno Evropskou komisí. Ke stažení na <http://www.stop-discrimination.info/4586.0.html>

*Co mohou zaměstnavatelé udělat v boji s diskriminací a pro podporu rozmanitosti?* K dispozici ve všech oficiálních jazycích EU, vydáno Evropskou komisí. Ke stažení na <http://www.stop-discrimination.info/4586.0.html>

*Osvědčená praxe na pracovišti* (vydáno Evropskou komisí, říjen 2005. Pouze v angličtině. Ke stažení na <http://www.stop-discrimination.info/2851.0.html#32660>)

*Promoting gender equality in the workplace*. 2002. Evropská nadace pro zlepšování životních a pracovních podmínek. Pouze v angličtině. Ke stažení na <http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef0161.htm>.

*Quality of Women's Work and Employment - Tools for Employment* (vypracovala Evropská nadace, 2002. Vydal Úřad pro oficiální publikace Evropského společenství, Lucemburk)

*Time for Equality at Work (Čas na rovnost v práci)*. 2002. Vydala Mezinárodní organizace práce (ILO) v Ženevě. Ke stažení na [http://www.ilo.org/dyn/declaris/DECLARATIONWEB.GLOBALREPORTDETAILS?var\\_language=EN&var\\_PublicationsID=116&var\\_ReportType=Report](http://www.ilo.org/dyn/declaris/DECLARATIONWEB.GLOBALREPORTDETAILS?var_language=EN&var_PublicationsID=116&var_ReportType=Report)

*Working to our Advantage: A National Workplace Strategy. Report of the Forum of the Workplace of the Future*. 2005, NCPP, Dublin.

*Promoting Gender Equality in the Workplace (Podpora rovnosti pohlaví na pracovišti)*, Olgiati, E. and Shapiro, G. 2002. Vydal Úřad pro oficiální publikace Evropského společenství, Lucemburk

*The Female FTSE Index 2005*, Singh V and Vinnicombe S. 2005. Cranfield School of Management: London

*Women in Leadership Positions: Practitioners Report*, CSR Europe, B2B Working Group, CSR Europe: Brussels

*Managing Equality and Diversity in the Workplace: An Employer's Guide to Resources*, vydal projekt rovnosti TRED v Dublinu. [www.tred.ie](http://www.tred.ie)

*Women at Work: improving the representation of women in workplaces where they are under-represented*, Jane Pillinger. 2006. Dublin Bus, An Post and Iarnrod Eireann, Dublin

*Challenging Times: Innovative ways of organising working time: the role of trade unions*. 2006. ETUC, Brussels

## Příloha 3: Kontrolní seznam pro oblast rovnosti

---

### Vytváření organizace rovnosti

- Máte prohlášení rovnosti zavazující organizaci k podpoře rovnosti a přijímání rozmanitosti v jejích strukturách, zásadách a službách?
- Máte zásady rovnosti a rozmanitosti pokrývající otázky pohlaví a další oblasti rovnosti, např. rasu, postižení a věk?
- Angažuje se vyšší management v prosazování rovnosti a rozmanitosti v rámci organizace?
- Je rovnost a rozmanitost korporátním cílem?
- Jsou náklady na iniciativy v oblasti rovnosti a rozmanitosti v organizaci zahrnuty do procesů rozpočtování?
- Existují ve strukturách organizace efektivní procesy řízení rovnosti a rozmanitosti?
- Máte zásady rovnosti a rozmanitosti v oblasti zákaznických služeb?
- Vědí zaměstnanci o zásadách rovnosti a rozmanitosti?
- Jsou zavedeny mechanismy zajišťující jasné komunikování otázek rovnosti/rozmanitosti směrem k zaměstnancům?
- Jsou zaměstnanci školeni v otázkách rovnosti a rozmanitosti?
- Podílejí se odbory a zaměstnanci na přípravě opatření v oblasti rovnosti a rozmanitosti v organizaci?
- Uvažovali jste o provedení auditu rovnosti nebo přezkumu interní pracovněprávní struktury a Vašich služeb?

### Obecné uplatnění otázky rovnosti při poskytování služeb

- Jak organizace vyhodnocuje, jak je nejlepší poskytovat služby zákazníkům, včetně žen, rodičů, postižených, seniorů a etnických menšin?
- Je rovnost zabudováno do vize, plánování a procesů služeb?
- Je rovnost a rozmanitost začleněna do poskytování služeb v první linii a do služeb zákazníkům?
- Jsou poskytovány služby splňující potřeby různorodé klientely?
- Jsou poskytovatelé služeb v první linii informováni o situacích, kdy dochází k diskriminaci?
- Jsou pracovníci poskytující služby nabíráni a podporováni tak, aby to odpovídalo rovnosti a rozmanitosti?

### Údaje

- Sleduje se u nábory a existujících pozic ve společnosti pohlaví, věk, postižení a etnikum?
- Probíhá sběr dat citlivě a se souhlasem pracovníků?
- Jsou údaje o výkonu sdělovány jako zpětná vazba zaměstnancům?
- Slouží data k vyhodnocování zásad a výsledků v oblasti rovnosti?

### Udržení rovnosti

- Jsou zavedeny krátkodobé a dlouhodobé cíle podporující zavádění programů zlepšení?
- Jsou k dispozici dostatečné finanční a lidské zdroje, které zajistí udržitelnost programu rovnosti?
- Je při vytváření rovnosti v organizaci k dispozici skupina odborníků?



## **Příloha 4: Vzorové zásady rovné mzdy**

---

(upraveno dle *Pracovního řádu v oblasti rovné mzdy Komise Spojeného království pro rovné příležitosti*)

### ***Prohlášení o rovné mzdě***

Tato organizace podporuje princip rovných příležitosti v zaměstnání a považuje za součást tohoto principu, že by muži a ženy měli dostávat stejnou mzdu za stejnou nebo široce podobnou práci, za práci ekvivalentně klasifikovanou a za práci stejné hodnoty. Je v zájmu společnosti a osvědčenou obchodní praxí, aby mzda byla přiznávána spravedlivě a nestranně. Společnost si uvědomuje, že za účelem dosažení stejné mzdy pro zaměstnance vykonávající stejnou práci bychom měli mít transparentní mzdový systém vycházející z objektivních kritérií.

### ***Opatření vedoucí k realizaci rovné mzdy***

Abychom náš závazek v oblasti rovné mzdy uplatnili v praxi, budeme:

- Zkoumat existující a budoucí mzdové postupy u všech zaměstnanců včetně těch, kteří pracují v nestandardním pracovním poměru a kteří jsou na těhotenské a mateřské dovolené
- Provádět pravidelné monitorování dopadu našich postupů
- Informovat zaměstnance o tom, jak tyto postupy fungují a jak byla určeny jejich mzda
- Poskytovat školení a vedení manažerům a vedoucím pracovníkům, kteří se podílejí na rozhodování o mzdě a benefitech
- Bude-li to na místě, projednávat a sjednávat zásady rovné mzdy se zaměstnanci, odborovými svazy nebo zástupci zaměstnanců.

Prostřednictvím výše uvedených opatření se hodláme vyhnout nespravedlivé diskriminaci, spravedlivě odměňovat dovednosti, zkušenosti a potenciál všech zaměstnanců, a tím zvyšovat efektivitu, produktivitu a konkurenceschopnost a zlepšovat pověst a image organizace.



## **Příloha 5: Vzorové zásady rovnováhy mezi prací a osobním životem**

---

### **1. Prohlášení zásad**

Organizace se zavazuje poskytovat zaměstnancům nejširší množinu možností pružné práce, aby si udržela cennou, oddanou a kvalifikovanou pracovní sílu. Organizace si uvědomuje hodnotu rovnováhy mezi prací a osobním životem, která zaměstnancům umožňuje vyvážit rodinné povinnosti a povinnosti v oblasti péče, realizovat osobní zájmy a zájmy z oblasti volného času, stát se aktivní součástí místních komunit a zajistit přístup k osobního rozvoji a celoživotnímu vzdělávání pro všechny. Organizace si rovněž uvědomuje, že rovnováha mezi prací a osobním životem je důležitá pro zdraví a pohodu zaměstnanců. Organizace odrazuje od praxe dlouhé pracovní doby.

### **2. Principy**

Zásady umožňují všem zaměstnancům právo pracovat v rámci pružné pracovní doby a změnit svou smluvně sjednanou pracovní dobu. Každá žádost bude plně zvážena a případné zamítnutí bude obsahovat plné a podrobné písemné zdůvodnění zamítnutí.

Zásady zahrnují rovné příležitosti, přičemž vycházejí z toho, že nebudou diskriminovat přímo, či nepřímo na základě pohlaví, rasy, etnického nebo národnostního původu, sexuální orientace, rodinného stavu, náboženství nebo náboženské víry, věku nebo postižení.

Všichni zaměstnanci mají právo na to, aby je v kterékoliv fázi tohoto postupu doprovázel zástupce odborů nebo kolega.

Zásady budou pravidelně přezkoumávány s ohledem na legislativní změny.

### **3. Příklady pružné práce**

Kromě existujících podmínek dovolené, mateřské, rodičovské dovolené a podpory a dovolené a podpory pro účely péče mohou zaměstnanci využít následujících možností pružné práce:

- Práce na částečný úvazek
- Sdílení pracovního místa
- Práce na dobu určitou
- Pružná práce včetně rozličné doby zahájení a ukončení práce
- Volno pro účely odborné přípravy a vzdělávání
- Neplacené volno a přestávky v kariéře
- Roční pracovní doba
- Zhuštěná pracovní doba

### **4. Postup**

Zaměstnanec si musí o pružnou práci zažádat písemně a uvést:

- Změnu pracovní doby, času nebo místa výkonu práce a navrhovaný datum zahájení
- Identifikovat očekávaný účinek na organizaci a jak jej lze řešit v rámci týmu.

## Příloha 6: Šablona testování rovnosti

Činnost nebo aspekt organizace vybraný k testování rovnosti	Cíl	Existují rozdíly mezi cílovou skupinou (cílovými skupinami) a obecnou populací?	Jaký má navrhované opatření dopad na rovnost?	Byli konzultováni zástupci zaměstnanců z cílové skupiny (cílových skupin)?	Navrhované opatření, jež má vyřešit identifikované nerovnosti?	Jaké to vyžaduje zdroje?	Výsledky co se týče cíle v oblasti rovnosti	Jak jsou tato opatření monitorována?



## Příloha 7: Šablona akčního plánu pro oblast rovnosti

---

<b>Akční plán pro oblast rovnosti a rozmanitosti</b>						
<b>Priorita</b>	<b>Oblast činnosti</b>	<b>Opatření</b>	<b>Časový rámec</b>	<b>Zodpovědnost</b>	<b>Zdroje</b>	<b>Sledování/přezkum</b>
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						

<b>Shrnutí oblastí, které vyžadují realizaci opatření</b>	<b>Shrnutí plánovaných opatření</b>
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.

