

Univerzita Karlova v Praze, Fakulta Humanitních studií

Magdaléna Rajnecová

Bakalářská práce

**Problematika rovných příležitostí mužů a žen  
v českých pobočkách zahraničních firem-  
porovnání aktivit v zahraničí a v České republice**

Vedoucí práce: **Ing. Petr Pavlík, PhD.**  
Vypracováno v Praze, 2007- 2008

# 1. Úvod

Ve své závěrečné práci se budu věnovat problematice opatření podporujících rovné příležitosti mužů a žen na trhu práce z pohledu zahraničních soukromých firem působících v České republice. Zaměřím se na zahraniční firmy, které tuto problematikou nepřehlížejí, to znamená, že zavedly a využívají metody, které umožňují zaměstnancům buď sladění pracovního a soukromého života, což může taky obnášet péči o rodinu, nebo se tímto tématem zabývají v rámci nějakých jiných aktivit.

Zajímá mne, do jaké míry jsou tyto subjekty schopny ovlivnit firemní kulturu v České republice, jestli jejich aktivity v této oblasti vznikají na základě iniciativy jejich mateřských firem nebo tyto do firemní kultury svých českých poboček nezasahují a místní vedení sa zabývá touto problematikou nezávisle na svých centrálách. Také považuji za důležité zjistit, jaká specifika mají jejich aktivity v České republice v porovnání se zahraničím.

Toto téma považují za zajímavé proto, že zahraniční firmy mají v této oblasti dlouholeté zkušenosti, mimo jiné i proto, že témata jako jsou gender, diskriminace a rovné příležitosti už mají v zahraničí jistou tradici. V České republice se o této problematice začalo mluvit až po změně režimu a laická veřejnost ještě není zvyklá na některé koncepty nebo je, hlavně pod vlivem médií, nechápe správně (pojem gender, feministické hnutí, nerovnosti na trhu práce, ale i v jiných oblastech společenského života). Z toho pro mne vyplývá, že soukromé firmy mají prostřednictvím svých aktivit možnost ovlivnit vnímání těchto konceptů a nastavit takovou úroveň firemní kultury, jež je vstřícná vůči rodině a zaměstnancům s rozličným sociálním zázemím.

Problém rovných příležitostí na trhu práce se také snažím vnímat v poněkud širším kontextu. Různá opatření vycházející vstřícně zaměstnancům a zaměstnankyním umožňující využívat například flexibilní

pracovní dobu nebo zkrácené úvazky mohou teoreticky přispět ke snížení fluktuace a firmám tím následně odpadá problém neustálého boje s náborem nových zaměstnanců.<sup>1</sup> Další problém, který bych se nebála dát do souvislosti se vstřícným přístupem zaměstnavatelů, je současná nízká porodnost v České republice. Jedno, ale ne jediné, z možných řešení tohoto problému je možná změna přístupu zaměstnavatelů ke svým zaměstnancům a zaměstnankyním, kteří plní nebo budou plnit rodičovské povinnosti. Zahraniční firmy nabízejí dost inspirace v podobě nabídky flexibilní pracovní doby nebo péče o děti v místě výkonu práce rodičů. Tato práce si klade za cíl porovnat metody, které používají firmy v zahraničí pro to, aby vytvářely mužům a ženám rovné podmínky pro práci, s těmi, které používají jejich pobočky v České republice a odhalit, jaká specifika mají jejich aktivity, na jaké překážky při tom narážejí.

K tomuto tématu mám velice blízko taky z osobních důvodů: již několik let pracuji na plný úvazek, takže je pro mne důležité vědět, jak vstřícný je můj zaměstnavatel vůči mým studijním aktivitám, jak bere ohled na to, že se jako osobnost potřebuji rozvíjet nejen na pracovišti, ale že mám ještě jiné závazné aktivity, které jsou pro mne neméně důležité a jejichž plnění na mne klade speciální nároky.

Práce je rozvržena na teoretickou a praktickou- empirickou část. V té první se pokusím přiblížit, co si lze představit pod pojmem gender, pak se budu zabývat trhem práce, jeho specifiky z genderového hlediska- horizontální segregací a pojmy jako je skleněný strop, skleněný výtah, tokenismus, sexuální a platová diskriminace. Kromě toho se zaměřím na legislativní rámec, v němž se aktivity související s politikou rovných příležitostí odehrávají a taky na instituce, které se tímto tématem zabývají, jak na centrální úrovni státu, tak na mimovládni úrovni.

Při práci na teoretické části budu vycházet zejména z kapitol na téma trhu práce v knihách *Ženy, muži a společnost* od autorů Renzetti

---

<sup>1</sup>Jak tvrdí Aleš Drábek, šéf řetězce s oblečením C&A: „Mám daleko radši kvalitního a pro práci zaujatého zaměstnance na 20 hodin než nekvalitního a demotivovaného zaměstnance na 40 hodin.“ Klímová, Jana, Marková Lucie. 2006. „Žít jen pro práci už neletí.“ *MF Dnes*, 4. července. 2006: A/3 (Klímová, Marková, 2006)

a Curran a Gendered Society od Michaela Kimmela v mém vlastním překladu. Pracovala jsem taky s českou literaturou k příslušným tématům a kromě toho jsem využila výsledky šetření Českého statistického úřadu. Přímo k tématu aktivit soukromého sektoru v oblasti rovných příležitostí jsem využila tištěnou verzi sborníků vycházejících v rámci projektu EU Equal „Půl na půl- rovné příležitosti žen a mužů“ koordinovaném Gender Studies, o. p. s. Čerpala jsem z následujících výzkumů zabývajících se konceptem rovných příležitostí v soukromém sektoru: Sborník z mezinárodní konference a závěrečná zpráva z průzkumu Role rovných příležitostí pro ženy a muže v prosperitě podniku z roku 2005 (Role rovných příležitostí, 2005), který se zabývá tematikou společenské odpovědnosti firem, vlivem zahraničních investic na rozvoj rovných příležitostí pro ženy a muže v podnikatelském sektoru a vztahem podnikatelského a neziskového sektoru. Další důležité příspěvky k tématu představují taktéž Výzkum potřeb personalistů, limitů a možností pro rozvoj rovných příležitostí pro ženy a muže z roku 2006 (Výzkum potřeb personalistů, 2006), jejímž cílem bylo zjistit osobní zkušenosti zaměstnanců personálních oddělení a jejich postoje k zavádění principů rovných příležitostí mužů a žen do praxe a Analýza dostupných informací o postojích zaměstnavatelů k genderové rovnosti a jejímu praktickému prosazování v ČR a ve vybraných zemích EU z roku 2006 (Postoje zaměstnavatelů, 2006), jejíž cílem je popsat postoje zaměstnavatelů v České republice k aplikaci prvků genderové rovnosti ve vlastním podniku.

V praktické části budu čerpat z aktuálních výsledků soutěže o 100 nejlepších firem každoročně vyhlašovaných časopisem Working Mother- Pracující matka (Working Mother, 2007) zveřejněných na internetových stránkách [www.workingmother.com](http://www.workingmother.com). Vypracuji přehled nejčastěji nabízených a využívaných opatření v zahraničí- USA a pak na základě zveřejněného pořadí si v obchodním rejstříku České republiky (Obchodní rejstřík, 2007) ověřím existenci místních poboček těchto firem.

Na základě rozhovorů s odpovědnými pracovníky/pracovnicemi provedu srovnání aktivit těchto firem v zahraničí a v České republice.

## **2. Vymezení pojmu gender**

Kořeny tohoto slova sahají až do řeckého jazyka, v němž toto slovo označuje rod. Pojem gender se do českého jazyka dostal z angličtiny, v níž označuje gramatický rod, ale taky pohlaví a rodinu (v genealogickém smyslu). Sám pojem „gender“ se jako nový úhel pohledu na vztahy žen a mužů začal používat až na přelomu 60. a 70. let minulého století v souvislosti s nástupem tzv. druhé vlny feminismu. Do české sociologie a humanitních věd pronikl teprve po pádu komunistického režimu.

### **2. 1. Gender jako sociální kategorie**

Pojem gender označuje sociální kategorii (na rozdíl od pohlaví, které je považováno především za biologickou kategorii)<sup>2</sup> a jeho obsahem jsou rozdíly mezi mužem a ženou neboli mezi maskulinitou a feminitou. Na tyto rozdíly není nahlíženo jako na výsledek biologických odlišností, nejsou chápány jako „apriorně“ dané, ale jako sociálně, historicky a kulturně podmíněné. Následně je obsah tohoto pojmu proměnlivý jednak z hlediska času v rámci jedné kultury, ale taky z prostorového hlediska napříč různými kulturami.

#### **2. 1. 1. Proměnlivost pojmu v jedné kultuře**

To, že gender je kategorie proměnlivá v čase, si můžeme ukázat na příkladě dvou institucí: vzdělání a trhu práce. Jak uvádí Kimmel (Kimmel, 2000), vzdělávání v Americe bylo od osmnáctého století vyhrazeno pro chlapce a muže z vyšší třídy. A jaká je situace dnes? Ženy předběhly muže na vysokoškolské úrovni v roce 1982 a dnes tvoří většinu studujících na univerzitách. Na trhu práce je možné sledovat vstup žen do téměř všech oblastí. Počet pracujících žen vzrostl z 20,6 procenta v roce 1900 na víc než 76 procent v roce 1995. Na uvedených příkladech je dobře vidět,

---

<sup>2</sup>O pohlaví jako jednoznačné biologické kategorii lze pochybovat. Badinter uvádí čtyři druhy pohlaví: gonadické, tělesné, pohlaví určeno na základě druhotné pohlavní tělesné charakteristiky a pohlaví zapsané do matrice.

BADINTER, E. (1999): *XY: Identita muža*, Aspekt, Bratislava.

že to, co bylo kdysi z genderového hlediska považováno za nevhodné nebo dokonce škodlivé- v tomto případě pro ženy, je dnes v jejich životech považováno za naprosto samozřejmé.

### **2. 1. 2. Proměnlivost pojmu napříč kulturami**

Představu o tom, že gender není univerzální kategorie nám nabízejí například výsledky antropologických studií Margaret Mead (Mead citovaná in Gjuričová, 1999:76). Jeden z kmenů, na které byl výzkum zaměřen preferoval ve výchově takové vlastnosti, které jsou považovány za ženské, jiný naopak vedl jak muže, tak ženy k agresivitě, bojovnosti a soutěživosti, to znamená k vlastnostem tradičně chápaným jako mužské. Naproti tomu třetí kmen rozeznával ženskou a mužskou roli podobně jako naše kultura, ale úplně je obracel: ženy byly vedeny k tomu, aby byly energické a dominantní, zatímco muži byli vedeni k mírnosti, nesamostatnosti a ke krášlení.

### **2. 2. Gender jako prvek struktury společnosti**

Gender je taky možné chápat jako „konstruktivní prvek moderní a postmoderní organizace společnosti“ (Šiklová, 1999: 10). Podle Kimmela (Kimmel, 2000) hraje taky důležitou roli ve struktuře mocenských vztahů. To znamená, že fungování a struktura jednotlivých společenských institucí (rodina, vzdělávání, trh práce...) má vliv na postavení jednotlivce v nich, a že struktury těchto institucí jsou navzájem propojeny. Lze to demonstrovat na následujícím příkladu: pro trh práce platí, že mzdy žen jsou obecně nižší než mzdy mužů, což ovlivňuje rozhodování o tom, kdo zůstane po narození dítěte doma. Většinou tedy pečují o potomky ženy, což zase ovlivňuje to, jak je strukturovaná instituce rodiny: otec zastává roli živitele a matka roli pečovatelky. Kruh se uzavírá tím, že funkce muže jakožto živitele se stává argumentem, proč by měli muži vydělávat víc než ženy.

### **2. 3. Genderové stereotypizování**

K genderu se váží očekávání, předsudky, hodnocení a taky sebehodnocení konkrétních jedinců. Výsledkem různých očekávání společnosti od mužů

a žen je podle Hausena (Hausen citován in Valdřová 2006) to, že muži jsou vnímáni jako předurčení pro veřejný život, je jim připisována aktivita, schopnost samostatně konat a prosadit se, schopnost racionálního myšlení, abstrakce, vynášení úsudků, důstojnost, ale taky sklony k násilí a nepřátelství. Ženy jsou naopak považovány za předurčené pro domácí život, je jim dále prisuzována pasivita, závislost a přizpůsobivost, dále taky emocionalita, stydlivost a laskavost. Tyto příklady typicky mužských a ženských vlastností nevypovídají nic o tom, jací jsou jednotliví lidé: někdo je v porovnání s okolím samostatnější, někdo se snadněji přizpůsobuje. Nemusí to nevyhnutelně znamenat, že ten, kdo je samostatnější, je muž, a ten, kdo je přizpůsobivější, je žena.

V závěru této kapitoly bych chtěla podotknout, že významný vliv na postavení žen a mužů v společenské hierarchii nemá jen jejich gender, ale že ho ovlivňují i jiné faktory, jako je etnikum, národnost, zdravotní stav, nebo sexuální orientace jedince. Toto všechno je důležité pro pozdější pochopení struktury pracovního trhu, problematiky vstupu jednotlivců do některých jeho odvětví, tématu profesního růstu, dále pak segregace pracovního trhu, diskriminace, jak mzdové tak sexuální a dalších překážek (nebo naopak výhod), se kterými se muži a ženy na trhu práce setkávají.

### **3. Trh práce**

Podle Čermákové (Čermáková 1999) lze trh práce definovat jako instituci, která zajišťuje, že ekonomika může disponovat pracovními silami v požadované struktuře, a současně, že i pracovní síla (a na ní závislé osoby) má možnost získat prostředky (peněžní i sociální) ke své reprodukci. Lze říct, že existují přinejmenším dva trhy- primární a sekundární, ale vyskytují se taky teorie, které tvrdí, že existuje tolik trhů, kolik existuje oblastí, odvětví, profesí.

Dualistická teorie trhu práce vymezuje primární a sekundární trh práce. Platí, že primární trh práce disponuje takovými pracovními místy, která jsou relativně jistá, dobře placená, perspektivní, dobře ošetřená

z hlediska péče o pracovníky, zvyšování kvalifikace, školení apod., s možností pracovního postupu.

Pro sekundární trh práce platí obrácená charakteristika, což znamená, že pracovní místa jsou méně stabilní či přímo nejistá, špatně placená, ohrožená propouštěním, bez možnosti kvalifikačního růstu, bez dalších možných sociálních či platových výhod. Mobilita ze sekundárního trhu do primárního je nízká, někdy i nulová.

Vnitřní trh práce je neveřejný segment, který upřednostňuje a zvýhodňuje určité pracovníky a dává jim šanci dosáhnout vyšších pozic. Funguje za branami volného trhu, na osobních odděleních podniků, firem či institucí. Z jeho existence těží pracovníci, kteří získali místa na primárním trhu práce.

### **3. 1. Segregace trhu práce**

Při zkoumání segregace podle pohlaví na trhu práce je třeba rozlišovat vertikální a horizontální segregaci. Vertikální segregace se vztahuje ke koncentraci mužů a žen na různých úrovních organizačních hierarchií. Horizontální segregace souvisí se zastoupením mužů a žen v různých sektorech, povoláních nebo pracovních místech. Koncentrace zaměstnanců v jednotlivých sférách není náhodná, ale je ovlivněna tím, jaké hodnoty společnost uznává a které z nich jsou spojovány s maskulinitou a feminitou. Segregace je často doprovázená rozdílným finančním ohodnocením a rozdílnou prestiží jednotlivých oborů a zaměstnání.

Podle Renzetti a Curran (Renzetti, Curran 2003: 272-280) pracovní segregace podle pohlaví odkazuje na míru, v jaké jsou muži a ženy koncentrováni v jednotlivých zaměstnáních, kde převládají zaměstnanci jednoho či druhého pohlaví. Index difference, taky označován jako index segregace či jednoduše D, je míra, kterou se měří pracovní segregace podle pohlaví. Udává se jako procentuální míra, která udává poměr pracovníků jednoho pohlaví, kteří by museli nastoupit do zaměstnání, v němž je dané pohlaví nedostatečně zastoupeno, aby pracovní distribuce byla vzhledem k pohlaví rovnocenná. Slabinou indexu difference je, že je



citlivý na různé klasifikace zaměstnání. To znamená, že čím je kategorie zaměstnání širší, tím je pravděpodobnější, že index bude nižší. Dalším způsobem, jak měřit pracovní segregaci podle pohlaví je porovnání procentuálního zastoupení zaměstnanců jednoho a druhého pohlaví v určitém zaměstnání.

Je třeba zmínit ještě další dva druhy segregace: jedná se o oborovou segregaci na základě pohlaví a podnikovou segregaci na základě pohlaví. Oborová segregace na základě pohlaví znamená, že ženy a muži pracují v určitém oboru nebo odvětví na stejné pozici, ale náplň jejich práce je jiná. Typicky dochází k tomu, že ženy se soustřeďují v hůře placených specializacích s menší prestiží. Jako příklad lze uvést oblast medicíny: víc mužů se specializuje na chirurgii, zatímco ženy se například častěji specializují na dětské lékařství.

Podniková segregace na základě pohlaví znamená, že ženy a muži pracují v jednotlivých podnicích nebo společnostech na stejných pracovních pozicích, ale ve skutečnosti je náplň jejich práce jiná. Podobně jako v případě oborové segregace je práce žen hůře placená a má menší prestiž.

Důležitý je taky jev pracovní resegregace. Dochází k němu, pokud je dosaženo určitého bodu obratu a integrovaná zaměstnání se znovu resegregují, tzn. že zaměstnanci jednoho pohlaví nahradí zaměstnance pohlaví druhého. K tomuto jevu dochází zejména, když nedostatek mužské pracovní síly vede zaměstnavatele k tomu, aby hledali zaměstnankyně. Jako typický příklad tohoto jevu lze uvést práci na bankovních přepážkách, která se změnila z mužské na ženskou.

Jev segregace souvisí s již zmíněnou stereotypizací podle pohlaví, jejíž následkem se některá zaměstnání jeví jako vhodnější pro ženy, protože umožňují uplatnění vlastností a dovedností považovaných za typicky ženské a jiná se ze stejných důvodů jeví jako vhodnější pro muže. Je třeba dodat, že typicky ženská zaměstnání jsou často zároveň prodloužením funkce, kterou ženy zastávají v domácí sféře: pečují o děti, starší nebo nemocné, vychovávají děti, reprezentují rodinu.

### **3. 2. Důsledky segregace trhu práce**

Mezi důsledky segregace na základě pohlaví na trhu práce lze zařadit následující jevy: feminizace jednotlivých oborů, vytváření různých bariér v podobě skleněného stropu, existence skleněného výtahu, tokenismus, sexuální obtěžování.

#### **3. 2. 1. Feminizace oboru**

Jedním z důsledků segregace trhu práce podle pohlaví je feminizace oboru. Pokud dojde k feminizaci nějakého oboru, vzbudí to dojem, že tato práce není náročná, ani důležitá a že na ni stačí nižší kvalifikace. Následně dochází k poklesu výdělků a prestiže daného oboru, čímž klesá taky sociální status mužů, kteří práci vykonávají, a jejich následnému odlivu (Národní kontaktní centrum, 2002).

O tomto jevu lze podle Křížkové a Pavlici (Křížková, Pavlica, 2004) mluvit, pokud ženy tvoří víc než 70 procent všech pracujících. Feminizace jednotlivých oborů obvykle mívá následující důsledky: muži mají většinou ztížený přístup do těchto oborů, a pokud se jim do nich podaří proniknout, jsou vystaveni sociální kontrole. Často jsou tito muži považováni svým okolím za „zženštilé“ nebo „homosexuální“, což souvisí s předpokladem, že by se jako správní muži měli distancovat od typicky ženských činností.<sup>3</sup> Dalším rysem je, že muži vstupují ve feminizovaných oborech většinou na řídicí místa a jejich mzda bývá v rámci těchto odvětví netypicky vysoká (může být i o 100 procent vyšší než mzda ženy). Typické je taky to, že pokud muž nastoupí na nějakou tradičně feminizovanou pozici, jeho chování se nezmění k obrazu, který tato pozice tradičně má, ale obvykle se změní náplň a charakter ním vykonávané práce. Jeho úkoly jsou odpovědnější a závažnější než jsou úkoly žen pracujících na stejné pozici. Neméně důležitá je mužská zkušenost s tzv. emoční prací. Tento pojem označuje vytváření veřejně pozorovatelného příjemného výrazu a vzhledu

---

<sup>3</sup>Jak uvádí Badinter, muž získává svou identitu na základě popření následujících tří věcí: není žena, není dítě a není ani homosexuál.  
BADINTER, E. (1999): *XY: Identita muža*, 1. vyd., Aspekt, Bratislava.

u žen. Očekává se většinou od žen na pozicích letušky nebo zdravotní sestry. Od mužů však není něco takového vyžadováno.

### **3. 2. 2. Skleněný strop**

Skleněný strop lze definovat jako existenci systému neviditelných strukturálních překážek. Křížková (Křížková in Gender Studies, 2005) jej definuje jako soubor bariér nejrůznějšího typu, přičemž za nejdůležitější považuje následující oblasti: společenskou, informační, tzv. bariéru odlišnosti, institucionální bariéry, které zahrnují segregaci pracovního trhu, old boys network, diskriminaci na základě pohlaví- pod tuto kategorii zahrnuje sexuální obtěžování, ale i antidiskriminační zákony.

Bariéry ve společenské oblasti nejčastěji zahrnují příležitosti v přístupu ke vzdělání, zaměstnání, celou genderovou strukturu společnosti, genderové stereotypy. Pod informační bariérou si lze představit informování o tom, jaké je zastoupení žen a mužů na vedoucích a řídicích pozicích, které může budovat zdání bezproblémovosti a tudíž nevybízí k aktivitě vedoucí ke změně. Tzv. bariéra odlišnosti je tvořena těmi pracovníky, kteří přijímají nové zaměstnance a obvykle si vybírají takové uchazeče, kteří jsou jim podobní nebo se nějak významně neodlišují od ostatních. Institucionální bariéry v podobě segregace pracovního trhu představuje rozdělení vedoucích a řídicích pozic, fakt, že ženy se častěji uplatňují ve feminizovaných, méně prestižních a méně finančně výhodných oborech a pozicích. Old boys network jsou sítě neformálních vztahů, do kterých velmi často ženy těžko pronikají, jsou to určité zájmové skupiny, například orientované na mužské sporty. K diskriminaci na základě pohlaví autorka zařazuje jednak sexuální obtěžování, které charakterizuje jako nežádoucí chování sexuální povahy nebo jiné chování, které je založeno na sexu a které má vliv zejména na důstojnost a pozici člověka v práci a má dvojitý mocenský efekt: jednak jde o genderový systém, který sám o sobě je založen na dominanci mužů nad ženami a na druhé straně velmi často o vztah nadřízený- podřízená. Kromě toho sem taky zařazuje i antidiskriminační zákony a nedostatky

v nich: legislativní opatření jsou často vágní, nesystematická a nedisponují dostatečně účinnými sankcemi v praxi.

Jiní autoři (Český statistický úřad, 2007) považují v porovnání s výše uvedenou a poměrně všeobjímající a zároveň detailní definicí za skleněný strop spíše soubor tradičních postojů, předpokladů a hodnot, které brání posílení pozic žen v plné účasti na životě společnosti. Bariéra, na kterou ženy narážejí při svém profesním postupu, zapřičiňuje, že ženy jen zřídka dosahují nejvyšších politických, ekonomických, akademických a profesních pozic. Skleněný strop spočívá ve znemožnění přístupu buď přímo na tyto pozice, anebo k cestám, které tento přístup otevírají, a to formálními i neoficiálními a skrytými způsoby. Strop je hranice, kam až jsou ženy ve svém postupu "vpuštěny", výraz skleněný metaforicky vyjadřuje, že žena díky již dosaženým profesním kvalitám na špičkovou pozici "dohlédne" a dokáže si představit působení v ní. Začne-li ovšem vyvíjet snahu do této vrcholové pozice postoupit, narazí na neviditelnou a těžko definovatelnou překážku v podobě snah namířených proti jejímu postupu.

Druhou uvedenou definici považují za výstižnější, protože se víc zaměřuje na tu skupinu žen, která již ve své kariéře díky svým schopnostem dosáhla na určitou pozici a má potenciál rozvíjet svou kariéru dál a postoupit ve společenském žebříčku výš, ale z různých důvodů naráží na překážky, které jí v tom brání.

### **3. 2. 3. Tokenismus**

Jako první analyzovala tento problém Rosabeth Moss Kanter ve své práci *Men and Women of the Corporation*. Podle Křížkové a Pavlici (Křížková, Pavlica, 2004) se všeobecně jedná o takovou situaci, kdy zástupce určité skupiny (např. pohlaví, národnost, rasa) v určitém společenství (organizace, pracovní skupina) je jediný, či početně vzácný. Takový člověk se v očích většiny stává jakýmsi symbolem („token“ v angličtině znamená symbol, znamení) „své“ skupiny. V prostředí managementu se vzhledem k nízkému početnému zastoupení ocitají v pozici tokenů většinou ženy.

Tito jedinci nejsou vnímání jako určitá jedinečná osobnost, ale jako ztělesnění skupiny, kterou zastupují v očích většiny.

Základní jevy, které se váží k pozici tokenů a jejich vnímání v organizaci lze shrnout do následujících oblastí: jednak je to problém pozornosti, kterou lidé v pozicích tokenů přitahují, dále je to kontrast mezi tokenem a jeho okolím, jenž je způsoben tím, že pozorovatelé mají tendenci přehánět rozdíly mezi zástupci většiny a tokeny samotnými. Tento kontrast je způsoben přehlížením vlastností, které token sdílí s příslušníky většiny a zdůrazňováním jeho/jejích odlišností. Dalším jevem, s nímž se setkávají hlavně ženy, je tlak na výkon, jenž se stává předmětem kontroly a zároveň nedůvěry. Posledním jevem provázejícím život tokenů je snaha o asimilaci: čím víc se snaží tokeni dokazovat většině, že její pohled a přístup je nesprávný, tím větší pozornost na sebe obvykle poutá.

Snaha tokenů podávat extrémní výkony, aby si okolí všimlo jeho/jejích výsledků je podle Kanterové (Kanterová citovaná in Kimmel, 2000) následkem jejich dvojí zkušenost viditelnosti, jsou *hyperviditelní* jako členové své „kategorie“, ale jsou úplně *neviditelní* jako jednotlivci.

Podle Williams (Williams citovaná in Renzetti, Curran, 2003) zkušenosti žen a mužů jakožto tokenů jsou často velice rozličné. Muži vstupující do převážně ženských zaměstnání se vozí v tom, čemu Williams říká „skleněný výtah“, jsou povyšováni lehčeji než ženy. Jejich zkušenosti však nejsou jen pozitivní: často musí čelit různým stereotypům, například, že jsou gayové, nebo jsou vnímání jako „femininní“ nebo „pasivní“. Tyto stereotypy přispívají k zesílení efektu „skleněného výtahu“, tím, že jsou muži vytlačováni mimo oblasti určené ženám, a to do takových, jež jsou považovány za prestižnější a všeobecně uznávané jako vhodnější pro muže. Pokud jsou tokeni muži, ti si dokážou udržet svou genderovou výhodu, i když jsou v menšině. Naopak ženy se v pracovním prostředí, v němž dominují muži, cítí ponižovány a kontrolovány.

### **3. 2. 4. Sexuální obtěžování**

Podle Kimmela (Kimmel, 2000) bylo sexuální obtěžování poprvé identifikováno jako forma sexuální diskriminace a učiněno předmětem sporu koncem 70. let. Samotné vymezení tohoto pojmu je problematické, protože se opírá o subjektivní hodnocení zúčastněných jednotlivců. Podle Křížkové (Křížková, Maříková, Uhde 2006) se sexuálním obtěžováním rozumí jednání, které je jedním z účastníků vnímáno jako obtěžující, nevhodné a nežádoucí.

Dva druhy sexuálního obtěžování definují Křížková a Pavlica (Křížková, Pavlica, 2004) následovně: první představuje „obtěžování pro něco“, kdy sexuální „služba“ či uspokojení jsou požadovány za úplatek (například za přístup k určité pracovní pozici či zdroji), nebo jako „cena“ za udržení současného stavu (pracovního místa, určitých výhod). Tento typ obtěžování je nejvíc rozšířený ve vztahu nadřízený- podřízená. Druhým typem je sexuální obtěžování jakožto součást vytváření „nepřátelského prostředí“, jež zahrnuje všechny typy chování a projevů sexuální povahy, které znepríjemňují a znesnadňují pracovní výkon nebo vytvářejí urážející, zstrašující a ofenzivní podmínky na pracovišti. Tento typ obtěžování se vyskytuje častěji mezi spolupracovníky.

Lze popsat několik důsledků sexuálního obtěžování- jednak se jím udržuje symbolická nadvláda mužů nad ženami, a to prostřednictvím systematického snižování jejich profesního postavení, k čemuž dochází hlavně prostřednictvím zdůrazňování jejich genderové role a sexuální atraktivity. Kromě toho do jisté míry odrazuje ženy od vstupu do tradičně mužských odvětví a profesí, což je způsobeno faktem, že ženy, které vstupují a pracují ve spíše mužském kolektivu, jsou s větší pravděpodobností vystaveny obtěžujícímu chování. Sexuální obtěžování tím podporuje rozdělení pracovního trhu na méně placené femininní obory s nižším statusem a výše finančně hodnocené a statusově postavené obory maskulinní.

Bez ohledu na to, o jakém typu obtěžování mluvíme, jen zřídka se jedná o projev sexuálního zájmu mezi zaměstnanci. Muži obvinění

z obtěžování jsou zřídka nešikovní při „balení“ žen nebo neobvykle žádostiví. Cílem sexuálního obtěžování je způsobit, aby se zaměstnankyně necítily vítány na pracovišti, a připomenout jim, že tam nepatří, protože pracoviště je mužskou oblastí (Kimmel, 2000).

### **3. 3. Situace na trhu práce v České republice**

Podle publikace *Ženy a muži v datech* vydané Českým statistickým úřadem (*Ženy a muži v datech*, 2005) je pro Českou republiku charakteristická výrazná segregace ženské a mužské pracovní síly podle hospodářských odvětví, kdy dochází k jejímu soustředění do určitých ekonomických segmentů, což ovlivňuje mzdové úrovně a vztahy.

#### **3. 3. 1. Zaměstnání podle sfér ekonomiky v České republice**

Sféry ekonomiky se dělí následovně: primární sféra je zastoupena zemědělstvím, lesnictvím a rybolovem, sekundární dobýváním nerostných surovin, průmyslem a stavebnictvím a terciární sektor představují služby. V tomto sektoru pracuje taky nejvíce ekonomicky aktivních osob (56,5%), méně ve sféře sekundární (39,2%) a nejméně ve sféře primární (4,3%).

Podle údajů Českého statistického úřadu z výběrového šetření pracovních sil (průměry za rok 2004) ekonomicky aktivní ženy nacházejí uplatnění především v terciární sféře, kam jich spadalo celých 70,4%, v sekundární sféře je zaměstnaných 26,6% žen a pouze 3,0% žen pracuje ve sféře primární. Z celkového hlediska je nejvyšší zastoupení žen v terciární sféře, kde podílem 54,1% dokonce nad muži převažují. V sekundární a v primární sféře je žen méně než třetina: jejich podíl je ve sféře sekundární 29,5% a ve sféře primární to je 30,6%. Ekonomicky aktivní muži jsou rovnoměrněji zastoupeni v sekundární a terciární sféře: nejčastěji pracují ve sféře sekundární (48,9%) a také ve sféře terciární, kde jich pracuje 45,8%. Pouze 5,3% mužů je zaměstnáno ve sféře primární.

Ženy nejčastěji pracují jako techničky, zdravotnice a pedagožky, tato povolání má celá čtvrtina z nich, zaměstnány jsou také často ve službách a obchodu, kde pracuje 18,2% z nich. 14,7 % jich je zaměstnáno

v úřednických profesích a jako vědecké nebo odborné duševní pracovnice jich pracuje 12,5%. Více jak 10% (10,3%) žen však také vykonává pomocné, nekvalifikované práce (z mužů je to dvakrát méně, jen 5,2%). Největší skupina zaměstnaných mužů (29,8% z nich) pracuje jako řemeslníci, výrobci nebo zpracovatelé. Dále pak muži často nacházejí uplatnění jako technici, zdravotníci a pedagogové (17,4%) nebo obsluhují nějaké stroje a zařízení (také 17,4%).

### **Tabulka 1. Zastoupení žen a mužů v jednotlivých sférách ekonomiky**

Sféra	Ženy	Muži
Primární	62,0	140,3
Sekundární	543,3	1301,4
Terciární	1437,8	1220,7

Zdroj: Ženy a muži v datech- Výběrové šetření pracovních sil ČSU (průměry za rok 2004)

Nejvíce žen najdeme mezi nižšími administrativními pracovníky a úředníky, kde tvoří celých 80,4%. Ženy také převažují v provozu služeb a obchodu (64,3%) nebo mezi pomocnými a nekvalifikovanými silami (60,5%). Zhruba polovina žen je mezi techniky, zdravotníky (52,4%) a pedagogy a také mezi duševními a vědeckými pracovníky (51,3%). O něco více než třetinu (39,9%) tvořily ženy mezi dělníky v zemědělství, lesnictví a příbuzných oborech, více než čtvrtina, 27,8%, je jich mezi zákonodárci, vedoucími a řídicími pracovníky a také mezi obsluhou strojů a zařízení (26,4%). Nejnižší zastoupení žen je mezi příslušníky armády (5,3%) a mezi řemeslníky, výrobci a zpracovateli (12,5%).

### **3. 3. 2. Zaměstnání s nejvyšším, nejvyrovnanějším a nejnižším podílem žen**

Následující údaje jsou uváděny pouze za zaměstnání spadající pod čtyřmístné kódy klasifikace zaměstnání (KZAM) s 500 a více zaměstnanci ve výběrovém vzorku (bez dopočtů). Mezi typicky „ženské“ profese patří



podle ČSÚ již tradičně povolání související s výchovou a péčí o především malé (předškolní) děti. Kromě toho sem patří také zdravotnické profese na střední úrovni a kancelářské práce středně-technického rázu. Do první desítky zaměstnání s nejvyšším podílem žen se kromě výše vyjmenovaných ještě zařadily profese zajišťující obsluhu strojů v textilním průmyslu. Ve všech těchto profesích prakticky nenajdeme muže, zastoupení žen je zde téměř sto procentní.

Rozmanitá je skladba deseti zaměstnání s nejvíce vyrovnaným podílem mužů a žen. Patří sem však většinou profese nevyžadující vysokoškolské vzdělání. Výjimku tvoří pouze dvě skupiny zaměstnání: vedoucí pracovníci v dopravě, skladování, telekomunikacích a na poštách a také bakteriologové, biologové, ekologové a zoologové. Téměř výlučně muži jsou reprezentována povolání, související s obsluhou a řízením technických zařízení a strojů včetně motorových vozidel. Do první desítky zaměstnání s nejvyšším podílem mužů se zařadily také dělnické profese z oboru stavebnictví, těžby dřeva a horníci nebo lamači.

### **3. 3. 3. Mzdy**

Rovnost v odměňování je garantovaná v České republice na základě zákona č. 262/2006 Sb., Zákoníku práce, a v Evropské unii na základě směrnice 2000/78/EC.<sup>4</sup> Nerovnosti v odměňování se i přesto projevují. Zdrojem následujících dat je Strukturální statistika mezd- Informační systém o průměrném výděлку a Informační systém Plat Českého statistického úřadu za rok 2004 (Ženy a muži v datech, 2005).

---

<sup>4</sup> Další prameny představují následující zákony:

Zákon o zaměstnanosti (zákon č. 435/2004 Sb., ve znění pozdějších předpisů)

Zákon č. 1/1992 Sb., o mzdě, odměně za pracovní pohotovost a o průměrném výděлку

Zákon č. 143/1992 Sb., o platu a odměně za pracovní pohotovost v rozpočtových a některých dalších organizacích a orgánech

Nařízení vlády 333/1993 Sb., o stanovení minimálních mzdových tarifů a mzdového zvýhodnění za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém pracovním prostředí a za práci v noci, ve znění pozdějších předpisů

Nařízení vlády 469/2002 Sb., kterým se stanoví katalog prací a kvalifikační předpoklady a kterým se mění nařízení vlády o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů

Nařízení vlády 469/2002 Sb., kterým se stanoví katalog prací a kvalifikační předpoklady a kterým se mění nařízení vlády o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů.

### **3. 3. 4. Mediánové mzdy**

Mediánová hrubá měsíční mzda představuje prostřední hodnotu vzestupně seřazené řady mezd, jedná se tedy o přesnější, reálný a extrémními hodnotami nezkreslený ukazatel mzdové úrovně. Hrubá měsíční mzda zaměstnance se vypočte jako podíl, v němž je čítec kumulace měsíční hrubé mzdy (včetně prémie a 13. a 14. platů) od počátku roku do konce sledovaného období a jmenovatel počet měsíců od počátku roku do konce sledovaného období. Aby zjišťovaná mediánová hrubá měsíční mzda nebyla ovlivněna zaměstnanci, kteří pracovali na kratší úvazky, zahrnují se do výpočtu jen zaměstnanci s týdenním úvazkem 30 a více hodin za týden.

Pojem Gender Pay Gap (GPG) označuje relativní rozdíl mediánu mzdy mužů a žen (vztažený k mediánu mzdy mužů) a vyjadřuje se v procentech. Vyšší GPG v některé z kategorií nemusí nutně znamenat existenci diskriminace. Z větší části lze rozdíl vysvětlit působením dalších faktorů s odlišnou strukturou u mužů a žen (kromě vzdělání se jedná např. o odvětví zaměstnání, počet odpracovaných hodin ad.)

### **3. 3. 5. Mediány mezd podle úrovně vzdělání**

Ženy vydělávají méně (jejich mediánová mzda je nižší měsíčně o téměř 3700,-Kč) než muži, a to bez ohledu na skutečnost, že mají stejné vzdělání. Mediánová mzda českých žen v roce 2004 dosahovala pouze 80,9% úrovně výše mediánové mzdy mužů (GPG= 19,1%). Největší diskrepance byly zjištěny u středoškoláků bez maturity (GPG= 29,5%) a u vysokoškoláků s magisterským a vyšším než magisterským vzděláním (GPG=25,9%). Naopak nejmenší byly u středoškoláků s maturitou (GPG= 19,5%) a u lidí s vyšším odborným nebo bakalářským vzděláním (GPG= 23,6%).

### **3. 3. 6. Mediánové mzdy podle věkových skupin**

Do 29 let věku včetně jsou rozdíly v platech mužů a žen nejnižší. Zlom nastává ve věkové skupině 30– 39 let, kdy mediánové mzdy žen dosahují pouze 74,4% výše platů mužů (tj. GPG= 25,6%). Je to zřejmě zčásti tím,

že ženy v tomto věku nejčastěji volí takové zaměstnání, které jim nejlépe umožní sladit profesní život s rodinným. V následujících věkových skupinách se začnou mediánové platy žen mediánovým platům mužů přibližovat, až ve věkové skupině 50–59 let dosahují 84,2% jejich úrovně. V kategorii 60 a více let představují mediánové mzdy žen ještě 82,7% mediánových mezd mužů, v kategorii 65 a více let je to však už jenom 73,9%, což je vůbec nejvyšší rozdíl v neprospěch žen. Ženy, které v tomto věku pracují, si častěji pouze přivydělávají k důchodu, zatímco pro muže je obvykle zaměstnání i v tomto věku hlavním zdrojem příjmu. V důsledku toho je struktura zaměstnání a její ohodnocení v tomto věku u žen a mužů odlišná.

### **3. 3. 7. Mediány mezd podle skupin odvětví**

Ženy i muži si nejvíce vydělávají v odvětví peněžnictví a pojišťovnictví, kde v roce 2004 mediánová měsíční mzda u mužů byla 37.717 Kč, u žen 24.087 Kč. Nejmenší platy jsou v odvětví pohostinství a ubytování, kde mediánová mzda mužů činí 13. 281 Kč, žen 10. 361 Kč.

Ve všech odvětvích jsou platy žen nižší než platy mužů. Největší rozdíl mezi platem žen a mužů najdeme v odvětví, kde mzdy jak žen tak mužů jsou nejvyšší, to je v peněžnictví a pojišťovnictví (GPG= 36,1%). Je to především kvůli tomu, že v rámci tohoto odvětví je zcela odlišná četnost jednotlivých zaměstnání u mužů a u žen (ženy například mnohem častěji pracují jako úřednice na přepážkách, muži pracují častěji jako analytici, poradci, atp.). Relativně nízké mzdy oproti mužům vydělávají ženy také v obchodu a opravách motorových vozidel (GPG= 33,2%) a v průmyslu (GPG= 29,0%). Zde všude nedosahuje mzda žen ani tří čtvrtin mzdy mužů. Nejmenší rozdíly ve mzdách žen a mužů jsou v odvětví ostatních veřejných, sociálních a osobních služeb (GPG= 4,2%) a také ve stavebnictví (GPG= 5,4%).

Rozdíly nižší než je rozdíl celkových mediánů mezd (tzn. GPG nižší než 19,1%) najdeme v zemědělství, lesním hospodářství, rybolovu, ve stavebnictví, dopravě, skladování, poštách a v telekomunikacích, ve

veřejné správě, obraně, sociálním pojišťovnictvím, ve školství, zdravotnictví, veterinární a sociální činnosti a v ostatních veřejných, osobních a sociálních službách. Rozdíly vyšší než celkové GPG byly v roce 2004 v průmyslu, obchodu, opravách motorových vozidel, v pohostinství a ubytování, v peněžnictví a pojišťovnictví, v nemovitostech, službách pro podnikatele a ve výzkumu.

### **3. 3. 8. Mediány mezd podle hlavních zaměstnání**

Nejvyšší výdělků měli v roce 2004– jak mezi ženami, tak mezi muži– zákonodárci, vedoucí a řídicí pracovníci: medián mezd mužů zde byl 35. 047 Kč, medián mezd žen 24. 256 Kč. Na druhém místě byly mzdy vědeckých a odborných duševních pracovníků, třetí byli technici, zdravotníci a pedagogičtí pracovníci (opět pořadí nezáleželo na pohlaví). Nejméně vydělávali pomocní a nekvalifikovaní dělníci i dělnice. Největší rozdíl mezi platy žen a mužů lze pozorovat u řemeslníků a kvalifikovaných výrobců, zpracovatelů a opravářů (kromě obsluhy strojů a zařízení), kde mediány mezd žen v roce 2004 dosahovaly 68,3% (tj. GPG= 31,7%) mediánů mezd mužů a u zákonodárců, vedoucích a řídicích pracovníků (69,2%). Největší platová rovnost je mezi dělníky v zemědělství, lesnictví a v příbuzných oborech, ženy zde pobírají 87,8% mediánového platu mužů, a také mezi nižšími administrativními pracovníky (úředníky), kde je podíl mediánu mezd žen 84,8% z mediánu mezd mužů.

## **4. Rovnost mužů a žen v České republice**

Koncept rovnosti žen a mužů lze definovat následovně: „Pojem rovnost příležitostí žen a mužů znamená absenci bariér pro účast na ekonomickém, politickém a sociálním životě bez ohledu na pohlaví. Předpokládá rovné zacházení se ženami i muži a zajištění neexistence přímé nebo nepřímé diskriminace na základě pohlaví. Tento koncept vyjadřuje, že všichni lidé bez ohledu na pohlaví mají možnost svobodně rozvíjet své osobní schopnosti a činit rozhodnutí bez omezení, která jsou daná genderovými stereotypy ve společnosti. Vyjadřuje také, že rozdílné

chování, aspirace a potřeby žen a mužů budou považovány za rovné, budou stejně hodnoceny a budou stejně podporovány.“<sup>5</sup>

Podle publikace Prosazování rovnosti mužů a žen na trhu práce v České republice (Prosazování rovnosti, 2002) Česká republika jako nástupnický stát Československa převzala do svého právního řádu 19. ledna 1993 Úmluvu OSN o odstranění všech forem diskriminace proti ženám (CEDAW) podepsanou v Kodani 17. července 1980. Princip rovného zacházení je v České republice zabezpečen ze dvou zdrojů. První představují vnitrostátní předpisy a druhý jsou závazky vyplývající jednak z mezinárodních smluv a taky z judikatury Evropského soudního dvora. Vnitrostátní pramen představuje Ústava (zákon č. 1/1993 Sb., ve znění pozdějších předpisů) a její články číslo 3 a 10.

Nový zákoník práce nabyl účinnosti 1. ledna 2001 (*jeho poslední novelizace proběhla v roce 2006*- pozn. autorky) a představuje aplikaci směrnic Evropské rady. Přinesl významnou změnu na poli rovných příležitostí, zvláště pak s ohledem na základní zásady rovnoprávného zacházení pro muže a ženy, pokud jde o přístup k zaměstnání, odborné vzdělávání a postup v zaměstnání, pracovní podmínky a zákaz jakéhokoli druhu přímé či nepřímé diskriminace na základě pohlaví. Zavádí pojem odměny za práci, vyrovnání postavení obou rodičů, zákaz nežádoucího sexuálního chování na pracovišti a druhy individuálních nároků zaměstnanců pro případ porušení zásady rovného zacházení. Obecné principy zásady rovného odměňování mužů a žen za stejnou práci či práci stejné hodnoty jsou formulovány v Listině základních práv a svobod, která zaručuje základní práva.

---

<sup>5</sup> Souhrnná zpráva o plnění „Priorit a postupů vlády při prosazování rovnosti žen a mužů“, dostupné z: <[http://www.mpsv.cz/files/clanky/4463/zprava\\_2006.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/4463/zprava_2006.pdf)> [citováno 12. 10. 2007]

## **4. 1. Politika rovných příležitostí mužů a žen v státním sektoru**

Ve státním sektoru existuje několik institucí zabývajících se politikou rovných příležitostí pro ženy a muže. Podle Stínové zprávy (Pavlík, 2004) je národním koordinátorem těchto aktivit Ministerstvo práce a sociálních věcí, které zpracovává souhrnnou zprávu o plnění „Priorit a postupů vlády při prosazování rovnosti mužů a žen“ z pozice „koordinátora“ vnitrostátní agendy týkající se postavení žen ve společnosti“ podle usnesení vlády č. 6 ze 7. ledna 1998. Priority a postupy vlády při prosazování rovnosti žen a mužů přijala vláda v dubnu 1998 jako národní akční plán pro vytváření rovných příležitostí žen a mužů. Ten byl od prvopočátku vytvořen v souladu s naplňováním závěrů IV. světové konference OSN o ženách, konané v září 1995 v Pekingu. Výsledkem jednání konference bylo přijetí Pekingské akční platformy, která se zaměřuje na odstranění diskriminace žen ve 12 problémových oblastech. Národní akční plán při prosazování rovnosti žen a mužů se zaměřuje na sedm aktuálních pro Českou republiku: prosazování principu rovnosti mužů a žen jako součást politiky vlády, právní zabezpečení předpokladů rovnosti mužů a žen a zvyšování úrovně právního povědomí, zajištění rovných příležitostí žen a mužů v přístupu k ekonomické aktivitě, vyrovnání sociálního postavení žen a mužů pečujících o děti a potřebné členy rodiny, zohledňování žen z hlediska jejich reprodukční funkce a fyziologických odlišností, potlačování násilí páchaného na ženách, sledování a vyhodnocování účinnosti uplatňování principu rovného postavení žen a mužů.

### **4. 1. 1. Rada vlády pro rovné příležitosti mužů a žen**

Podle Ministerstva práce a sociálních věcí (MPSV ČR, 2007) bude pod toto ministerstvo až do 1. ledna 2008 patřit Rada vlády pro rovné příležitosti mužů a žen (Rada), od nového roku bude patřit pod Úřad vlády. Rada sdružuje pracovníky na nejvyšší úrovni státní správy, byla zřízená usnesením vlády České Republiky ze dne 10. října 2001. Její současnou předsedkyní je Džamila Stehlíková. Je to stálý poradní orgán vlády České

republiky. Rada připravuje návrhy směřující k prosazování a dosažení rovných příležitostí pro ženy a muže. Zejména projednává a doporučuje vládě základní koncepční směry postupu vlády při prosazování rovných příležitostí pro ženy a muže, dále koordinuje základní směry resortních koncepcí v oblasti rovných příležitostí pro ženy a muže, stanovuje okruh priorit pro projekty resortů na podporu realizace rovných příležitostí pro ženy a muže, kromě toho identifikuje ve společnosti aktuální problémy v rovných příležitostech pro ženy a muže, a následně hodnotí efektivitu naplňování principu rovnosti žen a mužů.

#### **4. 1. 2. Ministerstvo práce a sociálních věcí- Oddělení pro rovné příležitosti mužů a žen**

Pod Ministerstvo práce a sociálních věcí dále patří Oddělení pro rovné příležitosti mužů a žen, jež bylo pověřeno koordinací vnitrostátní politiky související s touto problematikou na základě usnesení vlády č. 6/98. Bylo zřízeno ještě v roce 1998 a jeho úkolem v té době bylo sladění české legislativy s legislativou Evropské unie v oblasti rovného zacházení s muži a se ženami. Po vstupu do Evropské unie se je jeho náplň práce změnila a v současnosti je jeho úkolem vydávání relevantních dokumentů a příruček, pořádání seminářů a školení pro vybrané pracovníky jiných resortů a zadávání výzkumů veřejného mínění týkajících se vnímání genderových otázek českou veřejností.

#### **4. 1. 3. Pracovnice/íci pověření genderovou problematikou v jednotlivých resortech**

Usnesením vlády č. 456 ze dne 9. května 2001 bylo uloženo resortům zřídit od 1. ledna 2002 jedno pracovní místo, nejméně na poloviční pracovní úvazek, tzv. "gender focal point". Úlohou koordinátora je plně se věnovat agendě rovných příležitostí pro muže a ženy. Přístup jednotlivých resortů sahá od aktivního a samostatného až po téměř naprostou rezignovanost. (Prosazování rovnosti mužů a žen na trhu práce v České republice, 2002).

#### **4. 1. 4. Rada vlády pro lidská práva- Výbor pro odstranění všech forem diskriminace**

Tato instituce sleduje dodržování a naplňování Ústavy České republiky, Listiny základních práv a svobod a dalších právních norem upravujících ochranu a dodržování lidských práv a základních svobod. Rada sleduje vnitrostátní plnění mezinárodních závazků České republiky v oblasti ochrany lidských práv a základních svobod, zejména závazků plynoucích z Mezinárodního paktu o občanských a politických právech, Mezinárodního paktu o hospodářských, sociálních a kulturních právech, Úmluvy o ochraně základních lidských práv a základních svobod, Mezinárodní úmluvy o odstranění všech forem rasové diskriminace, Úmluvy o právech dítěte, Úmluvy o odstranění všech forem diskriminace žen, Úmluvy proti mučení a jinému krutému, nelidskému či ponižujícímu zacházení nebo trestání, Rámcové úmluvy o ochraně národnostních menšin. V oblasti genderové rovnosti se jedná zejména o závazky plynoucí z Úmluvy o odstranění všech forem diskriminace žen. V této souvislosti zřídila Rada jako kontrolní mechanismus Výbor pro odstranění všech forem diskriminace žen.

#### **4. 2. Politika rovných příležitostí mužů a žen v neziskovém sektoru**

Podle publikace Priority a postupy vlády (Priority a postupy vlády, 2006) mají významné postavení v prosazování rovných příležitostí žen a mužů ve společnosti také nestátní neziskové organizace, které pokrývají oblasti mimo působnost státní správy a které jsou obvykle jako první schopny identifikovat nově vzniklý problém ve společnosti. Spektrum jejich činností je široké, kromě charitativní a sociální činnosti vyvíjejí taky vzdělávací a osvětové aktivity jak pro laickou veřejnost, tak pro odborníky. Je třeba podotknout, že problematika prosazování rovnosti žen a mužů není prosazována pouze ženskými nestátními neziskovými organizacemi, nýbrž také organizacemi lidskoprávními. Mezi nejaktivnější organizace patří Fórum 50%, proFem, Bílý kruh bezpečí, Gender Studies, Český helsinský výbor, Žába na prameni, Český svaz žen, Aperio- Společnost pro zdravé



rodičovství, Rosa, Otevřená společnost o. p. s, Asociace podnikatelek a manažerek a Moravská asociace podnikatelek a manažerek.

Problematikou rovných příležitostí mužů a žen na trhu práce se intenzivně zabývá organizace Gender studies. Tato od roku 2004 organizuje Soutěž o nejlepší firmu s rovnými příležitostmi v České republice. Nultý ročník soutěže se obecně zaměřil na programy na podporu rovných příležitostí pro ženy a muže, jeho cílem bylo i zjistit, zda firmy vůbec o podobnou soutěž budou mít zájem. V následujícím roce se hodnotilo, jakým způsobem firmy podporují kariéerní růst žen. V roce 2006 a 2007 se hlavním tématem soutěže stalo sladování soukromého a profesního života. Soutěž je rozdělena do dvou kategorií: velké a malé nebo střední firmy.

V posledním ročníku soutěže obsadila první místo firma IBM Česká republika, následoval Mediatel a o třetí místo se dělí firmy Microsoft a Allianz pojišťovna, přičemž Microsoft zaznamenal úspěch v soutěži již v roce 2006. Zvláštní cenu Gender studies za výrazný pokrok získala firma ČSA. Firma IBM se umístila již v předcházejících ročnících soutěže: v roce 2005 a 2006 obsadila druhé místo a oceněna byla taky v nultém ročníku.

#### **4. 3. Politika rovných příležitostí mužů a žen v soukromém sektoru**

Téma rovných příležitostí pro muže a ženy nestojí jen v centru zájmu státních a nevládních organizací, z trochu jiného úhlu pohledu se na ni taky dívají subjekty soukromého sektoru. V této oblasti je problematika rovných příležitostí součástí konceptu společensky odpovědného chování (Corporate Social Responsibility). Ten se podle Nejedla (Nejedlo, 2005) vytvářel od začátku sedmdesátých let 20. stol. a navazuje především na koncept řádného občanství podniků (Good Corporate Citizenship), který byl rozvinut od pasivního dodržování zákonů k aktivní angažovanosti v rozvoji společnosti a zlepšování kvality „života“.

Kromě toho lze na koncept Corporate Social Responsibility nahlížet jako na integraci pozitivních postojů, praktik a programů do podnikatelské strategie firem na úrovni nejvyššího vedení. Důraz je kladen paralelně na

environmentální a sociální aspekty podnikání tzv. Tripple- Bottom- Line. Těmito třemi pilíři jsou: ekonomická, sociální a ekologická oblast. Do sociální oblasti patří podpora rovných příležitostí, pravidla pro dodržování zdraví a bezpečnosti zaměstnanců, rozvoj lidského kapitálu, dodržování pracovních standardů, vyváženost pracovního a osobního života zaměstnanců (work- life balance), rozmanitost lidských zdrojů na pracovišti (etnické minority, handicapovaní a starší lidé), zajištění dalšího uplatnění propuštěných zaměstnanců, podpora lidských práv, firemní filantropie, dialog se stakeholders.

Kromě toho podle Trnkové (Trnková, 2007) společensky odpovědné chování představuje dlouhodobou investici firmy do jejího celkového rozvoje, změnu orientace firem z krátkodobých na dlouhodobé cíle a preferování optimálního zisku nad maximálním.

## **5. Přehled opatření na podporu rovných příležitostí ve firmách**

Podle Wichterlové (Wichterlová, 2006) lze rozlišovat dva základní typy flexibility: kvantitativní a kvalitativní. Nejčastější typy kvantitativní flexibility jsou práce na částečný úvazek, práce na směnu, pružná pracovní doba, nepravidelná a nerovnoměrná pracovní doba, sdílení pracovního místa, stlačený pracovní týden. Kvalitativní flexibilitu představuje práce doma, teleworking, práce na živnostenský list, dealerství, multi- level marketing.

Opatření podporující rovné příležitosti lze obecně rozdělit do několika následujících skupin: nastavení pracovní doby (flexibilní pracovní doba, částečné pracovní úvazky, práce z domova, práce po telefonu, stlačený pracovní týden, sdílení pracovního úvazku- job- sharing), formy hlídání dětí (náhradní péče o děti- hlídání dětí, příspěvek na hlídání dětí, provoz podnikového zařízení péče o děti nebo jeho podpora v blízkém okolí), péče o seniory (náhradní péče o starší rodiče zaměstnanců, pakliže s nimi zaměstnanci žijí a starají se o ně), podpora volnočasových aktivit dětí a

mládeže, rodičů s dětmi (letní programy pro děti, podnikové akce pro děti zaměstnanců, existence zájmových kroužků nebo sportovních týmů pro děti zaměstnanců), volno pro otce při narození dítěte, podpora žen ve vedení (ženy jsou ve vedení podporovány například prostřednictvím networkingu, seminářů, konferencí, mentorovacích programů, školení apod), networking (jedná se o vytváření zpravidla tématických sítí mezi zaměstnanci- např. rodičů malých dětí, žen na mateřské dovolené, žen na kariérním vzestupu a žen, které již působí na vysokých pozicích, zaměstnanců, kteří pečují o své starší rodiče atd.), dále jsou to mentorovací programy, vnitropodnikové poradny (bezplatné poradny pro rodinu, psychologické, právní atd.), péče o zdraví zaměstnanců (např. hrazení předplatného do fitcenter, hrazení nadstandardních preventivních lékařských prohlídek- např. pravidelné vyšetření mamografem, atd.).

### **5. 1. Metoda výběru 100 nejlepších firem podle časopisu Working Mother**

Seznam firem vyhodnocených jako 100 nejlepších podle časopisu Working Mother- Pracující matka (Working Mother, 2007) je založený na vyhodnocení rozsáhlé přihlášky, kterou musí vyplnit každá firma. Obsahem přihlášky jsou detailní otázky o zaměstnancích, kompenzacích, péči o děti a programech flexibility, pravidlech umožňujících využívání volna a mnoho dalších. Taky je kontrolováno užívání, dostupnost a sledování cílů programů, stejně jako odpovědnost manažerů, kteří na ně dohlížejí.

Následně se měří a vyhodnocuje sedm oblastí: profil zaměstnanců, kompenzace, péče o děti, flexibilita, čas na oddech a dovolené, programy vstřícné vůči rodině, firemní kultura. Po vytvoření seznamu 100 nejlepších firem připraví redaktoři report o všech firmách umístěných na tomto seznamu, přičemž používají přihlášku, doplňkový materiál zasláný firmami a výsledky rozhovorů s představiteli firem. Ověřovatelé informací verifikují s danými firmami všechny informace uvedené v profilech. Jména přihlášených, kteří se neumístní v první stovce se nezveřejňují. Všechny firmy, včetně těch, které se do první stovky neprobojují, dostanou

zpětnou vazbu ukazující, jak si vedly v porovnání s ostatními přihlášenými. Firemní profily sestavené z přihlášek reflektují data z roku 2006. S pomocí nezávislé výzkumné firmy časopis validuje přihlášky z hlediska jejich úplnosti a následně sestavuje tabulku. V letošním pořadí (za rok 2007- pozn. autorky) nejlepších firem byl kladen speciální důraz na flexibilitu a programy vstřícné k rodině.<sup>6</sup>

Podle Doleželové (Doleželová, 2006) jsou hlavní oblasti hodnocení následující: z hlediska profilu firmy se hodnotí, kolik let je již společnost na seznamu a počet jejich zaměstnanců ve Spojených státech včetně procentuálního zastoupení žen ve společnosti. Kritérium flexibility se zaměřuje na možnosti využití flexibilní pracovní doby, stlačeného pracovního týdne, práce z domova a sdílení pracovního úvazku. Kategorie volna pro čerstvé rodiče se zaměřuje na navýšení rodičovské dovolené o několik týdnů, na plně a částečně hrazenou mateřskou a otcovskou dovolenou a taky na plně či částečně hrazenou rodičovskou dovolenou při adopci dítěte. V oblasti péče o děti se hodnocení soustředí na společnostmi podporované zařízení celodenní péče o děti a taky před- a po- školní péče. Hodnotí se taky možnost využití náhradního zařízení péče o nemocné děti, vyčlenění místnosti pro kojící matky, možnost využití sportovního střediska a jídlo s sebou.<sup>7</sup>

## **5. 2. Výsledky za rok 2007**

Výsledky za rok 2007 ukazuje tabulka č. 2. (zdroj Working Mother, 2007). Následující firmy byly vyhlášené jako deset nejlepších (tlustě vyznačené jsou firmy s pobočkou v České republice): Baptist Health South Florida, Booz Allen Hamilton, **Ernst & Young**, General Mills, **IBM**, **KPMG**, The McGraw-Hill Companies, **Pricewaterhouse-Coopers**, UBS, Wachovia. Jen pro porovnání: v roce 2005 se na prvních deseti místech umístily následující firmy: Bristol-Myers Squibb Company, Eli Lilly and Company,

---

<sup>6</sup>Dostupné z:

<<http://www.workingmother.com/web;jsessionid=BBB07890523DE1C4DF613FE7AD63858B.tomcat2?service=direct/1/ViewArticlePage/dlinkFullArticle&sp=S616&sp=94>> [citováno 6. 3. 2007]

Překlad autorky.

<sup>7</sup>Dostupné z: <<http://rovneprilezitosti.ecn.cz/rovne-prilezitosti-v-praxi.shtml?x=1940850>> [citováno 24. 3. 2007]

General Mills, Hewlett-Packard Company, IBM, JFK Medical Center, PricewaterhouseCoopers Lp, Prudential Financial, S. C. Johnson & Son a Schering-Plough Corporation.

## **Tabulka 2: 100 nejlepších firem za rok 2007**

**Zdroj: Working Mother, 2007**

Abbott  
**Accenture**  
Allstate  
American Electric Power  
Arnold and Porter LLP  
Arnold Worldwide  
**AstraZeneca**  
Bank of America  
Baptist Health South of Florida  
Bayer Corp  
Blue Cross and Blue Shield of North Carolina  
Bon Secours Richmond Health System  
Booz Allen Hamilton  
Boston Consulting Group  
**Bristol Myers Squibb Co.**  
Bronson Healthcare Group Inc.  
Carlson  
Childrens´ Healthcare of Atlanta  
Childrens´ Memorial Hospital  
**Chrysler**  
**Cisco Systems Inc.**  
CITI  
CJW Medical Centre  
**Colgate Palmolive**

Cornell University  
Covington and Burling LLP  
Credit Suisse  
Daszkal Bolton LLP  
**Deloitte&Touch USA LLP**  
Discovery Communications  
Dow Chemical CO.  
Dow Corning Corp.  
**Dupont**  
**Eli Lilly&Co.**  
**Ernst and Young LLP**  
Fannie Mae  
First Horizon National Corp.  
First National Bank  
**Ford Motor Co.**  
Genentech  
General Electric Co.  
General Mills  
**Glaxosmithkline**  
Goldman, Sachs &Co.  
Grant Thorton LLP  
Harvard University  
**Hewlett Packard Co.**  
**IBM Corp.**  
Inova Health System  
Intel Corp.

Johnson and Johnson  
JPMorgan Chase  
Katten Muchin Rosenman LLP  
**KPMG LLP**  
**Kraft Foods LLP**  
Lehman Brothers  
Marriott International Inc.  
Massachusetts General Hospital  
Massachusetts Mutual Life  
Insurance Co.  
The McGraw Hill Companies  
**McKinsey&Company**  
Merck&Co.Inc  
Mercy Health System  
Merrill Lynch&Co. Inc.  
Metlife Inc.  
**Microsoft Corp**  
Morgan Stanley  
Nothern Michigan Regional Health  
System  
Nothern Trust  
Northwestern Memorial Healthcare  
Novartis Pharmaceuticals Corp  
Patagonia Inc.  
Pearson Inc.  
**Pfizer Inc.**  
The Phoenix Companies  
Pillsbury Winthrop Shaw Pittmann  
LLP  
Pitt Country Memorial Hospital  
The PNC Financial Services Group  
Inc.

**Pricewaterhouse-Coopers LLP**  
Principal Financial Group  
Prudential Financial  
Rodale Inc.  
RSM McGladrey Inc.  
S. C. Johnson& Son Inc.  
**Sanofi Aventis U. S.**  
Schering Plough  
Scripps Health  
Texas Instruments Inc.  
The Timberland Company  
Trihealth  
Turner Broadcasting System Inc.  
UBS  
University of Wisconsin Hospital  
and Clinics  
Verizon Communications  
Virginia Commonwealth University  
Health System  
Wachovia Corp.  
West Virginia University Hospitals  
Wyeth  
Yale/ New Heaven Hospital

## **6. Přehled zahraničních opatření**

Jako první část výzkumu jsem na základě profilů jednotlivých firem zveřejněných na internetových stránkách časopisu Working Mother vypracovala přehled opatření v oblasti rovných příležitostí mužů a žen, jenž nabízí představu o tom, jaké praktiky zavádějí firmy v jednotlivých oblastech péče o své zaměstnance v zahraničí. Vybrala jsem jen ty firmy, jejichž českou pobočku jsem našla v Obchodním rejstříku ČR (Obchodní rejstřík, 2007). Z této analýzy pak budu vycházet při srovnání firemních aktivit v zahraničí a v České republice.

### **6. 1. Formy flexibility**

Do této kategorie lze zařadit následující možnosti: zaměstnanci mohou využívat flexibilní pracovní dobu, nebo si mohou svůj pracovní týden zkrátit na méně než je tradičních pět dní, případně využít možnost pracovat na částečný úvazek. Poměrně rozšířené je taky sdílení pracovního místa dvěma zaměstnanci/kyněmi nebo práce na dálku (z domova, během pracovních cest nebo od klienta), přičemž v některých případech firma hradí náklady na pořízení domácího internetového připojení. Některé firmy dokonce nabízí možnost upravit si svůj pracovní rozvrh v průběhu roku, což znamená, že v čase školních prázdnin mají zaměstnanci možnost strávit víc času se svými dětmi.

#### **6. 1. 1. Flexibilní pracovní doba**

Flexibilní pracovní doba je poměrně rozšířený způsob flexibility. Nabídka této možnosti uspořádání pracovní doby je uvedena v profilech následujících firem: Astrazeneca, Bristol Myers Squibb Co., Cisco, Dupont, Eli Lilly, Ernst and Young, Ford Motor, Glaxonsmithkline, Hewlett-Packard, KPMG, Kraft Foods, McKinsey, Microsoft, Pricewaterhouse- Coopers (dále jen PWC), Pfizer, Sanofi Aventis. Z uvedených stručných profilů však není jasné, zda se jedná o naprostou svobodu v organizaci pracovního času, nebo jestli je zaměstnancům nabízená možnost tzv. core business hours,

což znamená, že je pevně stanovená část dne, po dobu které musí být zaměstnanci přítomni na pracovišti, ale začátky a konce si mohou volit individuálně podle svých potřeb.

### **6. 1. 2. Stlačený pracovní týden**

Tato možnost úzce souvisí s nabídkou využití flexibilní pracovní doby, kdy se objem pracovních hodin, které má zaměstnanec odpracovat rozvrhne tak, aby pracovní týden byl například o den kratší. Právě tuto formu flexibility mohou využít zaměstnanci a zaměstnankyně následujících firem: Accenture, Astrazeneca, Chrysler, Dupont, Eli Lilly, Ford Motor, KPMG, McKinsey, Microsoft, Sanofi Aventis.

### **6. 1. 3. Částečné úvazky**

Další poměrně rozšířenou formou flexibility jsou částečné úvazky. Nabízí je Accenture, Astrazeneca, Bristol Myers Squibb Co., Colgate Palmolive, Dupont, Eli Lilly, Ford Motor, Hewlett Packard, Kraft Foods, PWC, Sanofi Aventis. Z uvedených profilů není jasné, na jaký počet hodin jsou tyto úvazky zkrácené

### **6. 1. 4. Sdílení pracovního místa**

Sdílení pracovního místa (job-sharing) je poměrně běžně rozšířenou a využívanou metodou v zahraničí (Accenture, Astrazeneca, Bristol Myers Squibb Co., Chrysler, Dupont, Eli Lilly, Hewlett Packard, Kraft Foods, Microsoft, Pfizer, PWC, Sanofi Aventis). Ve firmě Eli Lilly dokonce funguje emailový seznam umožňující zájemcům o sdílení pracovního místa najít si vhodného partnera/ku a taky poskytuje rady, jak co nejlépe využít výhody této formy flexibility.

### **6. 1. 5. Práce na dálku**

Tuto možnost nabízí Astrazeneca, Bristol Myers Squibb Co, Cisco, Colgate Palmolive, Deloitte and Touch, Dupont, Eli Lilly, Ernst and Young, Ford Motor, Glaxonsmithkline, Hewlett Packard, KPMG, Kraft Foods, McKinsey, Pfizer, PWC, Sanofi Aventis. Práce na dálku úzce souvisí s možností zřízení domácí kanceláře. Vysloveně uvedenou má tuto možnost jenom



Accenture. Není však jasné, zda se jedná jen o vybavení zaměstnance počítačem a příslušenstvím, nebo je součástí této možnosti taky zřízení domácího internetového připojení (jinak si ho zaměstnanec pořizuje sám). Připojení zdarma pro své zaměstnance vysloveně uvádí firma Cisco. Není však specificky uvedeno, pro které pozice se toto nabízí.

### **6. 1. 6. Alternativní rozvrh v průběhu roku**

Některé firmy nabízejí zaměstnancům možnost pracovat jen část roku, což obnáší tři nebo čtyři měsíce zejména v čase nejvyšší sezony (Ernst and Young). Jinou možností pro ty zaměstnance, kteří chtějí strávit víc času se svými dětmi v čase jejich letních prázdnin je žádat o redukovanou letní pracovní dobu v průběhu června, července a srpna (Glaxonsmithkline). Podobnou možnost nabízí taky Sanofi- Aventis, ale bez jakékoli specifikace.

Důležité je zmínit se o tom, že popsané formy nabízené flexibility, zejména částečné úvazky a sdílení pracovního místa, neznevýhodňují zaměstnance, kteří je využívají, oproti těm, kteří pracují na plný úvazek. Jejich oprávnění využívat zaměstnanecké benefity nebo nárok na zdravotní pojištění tím není ohrožen. Minimální výkon, který zaměstnanec/kyně musí odvést, aby tento nárok nezanikl, si firmy stanovují individuálně: někde stačí odpracovat hodinu týdně (Accenture), jinde 14 hodin týdně (Bristol Myers Squibb Co.), 16 hodin týdně (Ford Motor), 17,5 hodiny týdně (Colgate Palmolive), 18,75 hodin týdně (General Mills), nejčastěji však 20 hodin týdně (Dupont, Hewlett Packard, Kraft Foods).

### **6. 2. Péče o děti**

V oblasti péče o děti zaměstnanců je nabídka opatření opravdu široká. Zaměstnanci mají k dispozici buď možnost využití péče o dítě v místě jejich pracoviště nebo v jeho blízkosti. Firma může mít buď sjednanou slevu v těchto zařízeních nebo svým zaměstnancům přispívá na náklady spojené s umístěním dítěte do takového zařízení. Často se objevuje možnost náhradní péče o dítě nebo pokrytí nákladů v případě, že je dítě

nemocné, nebo odpadne možnost hlídání, které mají rodiče předem individuálně domluvené, nebo pokud rodiče pracují přesčas, případně mají před sebou pracovní cestu. Nabídka letních, sportovních nebo vzdělávacích táborů taky není neobvyklá. V rámci těchto opatření se taky myslí na ty zaměstnance, jež doma pečují o nějakého staršího rodinného příslušníka.

### **6. 2. 1. Centrální nebo domácí péče o děti**

Vzhledem k tomu, že nabídka péče o děti zaměstnanců jak v místě výkonu práce, tak ve firmami sponzorovaných zařízeních je široká, uvádím jen příklady jednotlivých možností. Firma Dupont platí náklady na hlídání dítěte přes noc v plné výši, pokud rodiče musí cestovat. Náhradní péče během školních prázdnin a v případě, když selže běžná péče se nabízí zaměstnancům McKinsey. Náhradní péči o děti 64 zařízeních nabízí Deloitte v čase prázdnin nebo v případě pracovní cesty nebo nemoci dětí. Firma Chrysler nabízí jako bonus pro své zaměstnance možnost použít 5000 dolarů na péči o děti nebo o starší, pokrytí výdejků spojených s adoptí. 40 hodin dotované domácí nebo centrální péče ročně, v ceně od 2- 4 dolarů na hodinu a k tomu 5000 sponzorovaných zařízení nabízí Accenture. Pro zaměstnance Ford Motor je k dispozici náhradní denní péče o dítě, a to ve firmou sponzorovaných zařízeních poblíž sedmi z firemních lokací. Firma KPMG vyjednala slevu v několika národních centrech péče o dítě a poskytuje 20 dní plně dotované domácí a centrální náhradní péče. Microsoft poskytuje celodenní péči o děti během celého roku. Firma Pricewaterhouse- Coopers platí zaměstnancům babysitting v případě pracovní cesty nebo přesčasů.

### **6. 2. 2. Speciální aktivity pro děti**

Aktivity firem pro školou povinné děti lze rozdělit na zabezpečení aktivit probíhajících mimo školní vyučování a na prázdninové aktivity. Zábavné letní firemní programy nabízí Cisco, zaměstnanci IBM mohou umístit svoje děti v jednom z firemních letních programů, včetně táborů zaměřených na vědu, inženýrství a technologie. Program provozovaný institucí YMCA se stará o program během letních prázdnin ve firemním

rekreačním centru pro zaměstnance firmy Eli Lilly. Sportovní kurty, internetová kavárna, večere a vychovatelé jsou jenom některé z výhod dostupných ve firemním zařízení pro školou povinné děti. Kromě toho místní sportovní tábory nabízejí trénink basketbalu, fotbalu a tenisu pro děti zaměstnanců firmy Glaxonsmithkline.

### **6. 2. 3. Péče o rodinné příslušníky ve vyšším věku**

Některé firmy myslí speciálně taky na ty zaměstnance, jež doma pečují nejen o své děti, ale taky o rodiče ve vyšším věku. Patří mezi ně třeba Dupont nebo IBM, jež dokonce spustila existenci virtuální skupiny na podporu lidí pečujících o své starší příbuzné.

### **6. 3. Volno**

Tato kategorie opatření zahrnuje možnost využití volna pro matky a otce v případě narození nebo adopce dítěte. Do této kategorie patří taky možnost postupného návratu do práce, přičemž je možné v průběhu stanovené doby využít některou z flexibilních forem, nejčastěji práci na částečný úvazek nebo z domova. Patří sem taky opatření na udržení kontaktu zaměstnance s firmou během tohoto volna a taky možnost využití až několik let trvajících personálního volna.

Důležité je zde zmínit existenci Zákona o nároku na volno z rodinných a zdravotních důvodů, jež vstoupil do platnosti v roce 1993 (DeLaat, 1999). Vyžaduje od firem zaměstnávajících 50 nebo víc pracovníků v oblasti 75 mil, aby poskytly až 12 týdnů neplaceného volna, v jehož průběhu má zaměstnanec nárok na udržení svého místa, a to všem oprávněným zaměstnancům, v případě závažných rodinných nebo zdravotních důvodů. Nárok na toto volno vzniká, pokud zaměstnanec/kyně pracoval/a pro daného zaměstnavatele alespoň jeden rok a víc než 1250 hodin v průběhu posledních 12 měsíců. Zaměstnavatel musí poskytnout volno oprávněnému zaměstnanci z jednoho nebo více následujících důvodů: z důvodu péče o dítě (narození, adopce, pěstounská péče), z důvodu péče o partnera, syna nebo dceru nebo rodiče v případě závažných zdravotních problémů, nebo v případě, že zaměstnanec/kyně

trpí závažnými zdravotními problémy, jež mu/jí brání ve vykonávání jeho práce. Využití tohoto volna nesmí mít za následek ztrátu jakéhokoli zaměstnaneckého benefitu, na který měl/a zaměstnanec/kyně před odchodem nárok<sup>8</sup>.

### **6. 3. 1. Volno pro matky**

Dva týdny plně placené před-mateřské dovolené, po narození dítěte nárok na devět týdnů plně placené dovolené, přičemž tři z nich mohou být využity střídavě- tuto možnost nabízí Colgate Palmolive. Většina čerstvých matek může využít šest týdnů částečně placeného volna (ve výši 90% průměrné mzdy (Chrysler), šest týdnů plně placeného volna, (Dupont, Glaxonsmithkline, Hewlett Packard, IBM), osm týdnů plně placeného volna (Accenture, Bristol Myers Squibb Co., Ford Motor, KPMG), devět plně placených týdnů a dvanáct týdnů neplaceného volna během prvního roku dítěte pro matky i otce (Deloitte), deset plně placených týdnů volna z toho čtyři před porodem a šest po něm (Eli Lilly), dvanáct týdnů plně placeného volna, což je o čtyři více než tomu bylo v roce 2005 (Ernst and Young, Sanofi Aventis), 12 týdnů volna, z toho 9 plně placených v případě dvojíček nebo trojíček vzniká nárok dva týdny navíc (Pricewaterhouse Coopers), 20 týdnů volna, z nichž osm je plně placených (Cisco), 20 týdnů volna, z toho 12 plně placených (Microsoft), 26 týdnů volna, z nichž sedm je placeno (Astrazeneca). Čerstvé matky, které odpracovaly minimálně jeden rok mají nárok na dva plně placené a šest částečně placených týdnů volna a k dispozici mají taky dva týdny předrodičovského placeného volna (Kraft Foods). 35 týdnů volna, z nichž 15 je plně placeno nabízí Pfizer a 48 týdnů volna dostávají konzultanti/ky v McKinsey.

### **6. 3. 2. Volno pro otce**

Zaměstnavatelé myslí v případě narození dítěte taky na podporu čerstvých otců. Ti získávají nárok na volno v rozsahu stanoveném zaměstnavatelem od tři dnů placeného volna (Hewlett Packard), jednoho týdne placeného volna (Accenture, Astrazeneca, Bristol Myers Squibb Co., Eli Lilly), dvou

---

<sup>8</sup> Překlad autorky.

týdnů placeného volna (Deloitte and Touch, IBM, KPMG, McKinsey). Pokud otec je primárním pečovatelem o dítě, tak má nárok na šest týdnů plně placeného volna, jinak má nárok na dva (Ernst and Young), tři měsíců, z nichž jeden je plně hrazen (Microsoft), 12 týdnů neplaceného volna navíc k 12 týdnům nařízených FMLA. 26 týdnů volna, z nichž šest je plně placeno nabízí Pfizer, jeden rok nad rámec zákona FMLA nabízí Eli Lilly.

### **6. 3. 3. Volno v případě adopce**

V případě adopce mají rodiče nárok na volno v následujícím rozsahu: tři dny placeného volna (Hewlett Packard), týden placeného volna (Bristol Myers Squibb Co., Eli Lilly), dva týdny placeného volna (Deloitte and Touch, IBM), čtyři týdny (Accenture). Adoptivní matky (nebo otcové, jež jsou primárně pečujícími o dítě) dostávají čtyři týdny placeného volna ve firmě Dupont. Jiné firmy nabízí osm týdnů plně placeného volna matkám a dva týdny adoptivním otcům (KPMG) nebo osm týdnů placeného volna primárním pečujícím a šest sekundárním pečujícím, k tomu příspěvek 10 000 dolarů na pokrytí nákladů spojených s adopcí (McKinsey), tři měsíce volna, z nichž jeden je plně hrazen (Microsoft), 26 týdnů volna, z nichž je plně hrazeno šest (Pfizer), nebo sedm týdnů (Astrazeneca). Primární adoptivní pečovatelé mají nárok na šest týdnů volna a sekundární pečovatelé na dva (Ernst and Young). 12 týdnů volna z toho devět plně placených nabízí primárním adoptivním pečovatelům Pricewaterhouse-Coopers.

### **6. 3. 4. Možnost postupného návratu do práce**

V případě narození dítěte a využití rodičovského volna mají rodiče možnost zvolit si postupný návrat do práce. Nabízí se následující varianty: možnost postupného návratu do práce- bez žádné bližší specifikace (Dupont, Hewlett Packard, Pfizer s limitem osmi týdnů), návrat do práce na částeční úvazek nebo možnost odpracovat část hodin z domova (Chrysler, Glaxonsmithkline), snížení úvazku a využití střídavých přestávek v období tří let (IBM), práce na částeční úvazek až v rozmezí 90 dní (Kraft Foods). Jak přirození, tak adoptivní rodiče se mohou vrátit

do práce fázovaně s čtyřdenním pracovním týdnem za 80% jejich výdělku až po dobu tří měsíců (Sanofi Aventis), matky se mohou vrátit do práce buď pomocí redukovaného počtu hodin nebo prací od dvou do čtyř dnů v týdnu (KPMG). Návrat do firmy prostřednictvím redukovaného počtu hodin až na 24 týdnů nabízí Deloitte and Touch. Kromě toho umožňuje svým zaměstnancům pečujícím o dítě nepřetržitě aktualizovat svoje schopnosti a zároveň zůstat v kontaktu s firmou díky množství zdrojů, včetně kariérního koačování, kurzů, malých akcí, kde se mohou sejít se svými partnery ze svých osobních sítí a díky plnění krátkodobých úkolům. Zaměstnancům Pricewaterhouse- Coopers, kteří na jistý čas odešli z firmy, aby se plně věnovali péči o děti, ale plánují vrátit se do práce, je nabízen program, jehož součástí je trénink, coaching a účast na akcích pro členy jejich osobních sítí v trvání až pět let. Roční hodnota nabízeného tréninku je pět tisíc dolarů.

### **6. 3. 5. Osobní volno**

Možnost využití až několikaletého volna nad rámec zákona není úplně ojedinělá, i když na druhou stranu ne zcela častá možnost. Šest měsíců volna mohou využít zaměstnanci Cisca. Roční absenci se zaručenou možností vrátit se na stejné nebo ekvivalentní místo mají lidé ve Ford Motor a Eli Lilly. Pokud rodiče požadují volno nad zákonem stanovený rámec, mohou vyžít až tři roky neplaceného volna ve firmě IBM a až pět let volna před návratem do práce mohou využít zaměstnanci Deloitte and Touche. Future Leave, program pilotovaný firmou Accenture v roce 2006, umožňuje jakémukoli zaměstnanci odložit si bokem nějakou částku, kterou pak může použít v případě využití osobního volna.

### **6. 4. Jiné firemní aktivity v oblasti rovných příležitostí**

Spektrum firemních aktivit podporujících rovné příležitosti je široké, proto některé z nich nelze zařadit do žádné z výše uvedených kategorií. Kromě podpory pracovní flexibility, péče o děti zaměstnanců a různých možností využití volna při výchově dětí nebo péči o starší se firmy snaží vycházet svým zaměstnancům vstříc i jinými způsoby.

Kulturu přátelskou vůči ženám podporuje WISE (Women Inspiring Sanofi-Aventis Excellence), ženská síť, jež propaguje jak naplnění kariérních cílů, tak osobní a profesionální rozvoj. Její aktivity zahrnují jak formální mentoringový program, tak knižní klub a průběžné kariérní workshopy.

Možnost využití laktační poradny nabízí kojícím matkám firma Pfizer. E-learning zaměřený na dosažení work-life balance nabízí Hewlett-Packard. Bristol-Myers Squibb zavedl Executive mentoring program, jehož součástí je 15 procent žen.

Firemní Office for Gender Equity Strategy v Ernst and Young posunul inkluzi na další úroveň tím, že aktivně angažuje muže jakožto šampióny genderové rovnosti. Stovky mužských zaměstnanců z poboček v celé krajině se setkávají ve focus groups, aby mluvili o problémech, které je nejvíc trápí. Pak se setkávají mužští partneři, vyšší vedení a ženské leaderky, aby prodiskutovali výsledky a našli řešení pomocí brainstormingu.

Program People Oriented Work Redesign (POWR) firmy IBM učí své zaměstnance jak snížit čas, který stráví řešením úkolů s nízkou prioritou a zvýšit jejich produktivitu. Jeho cílem je pomoci zaměstnancům, aby mohli být co nejdřív se svými rodinami.

Teenagerský program Chrysleru pomáhá dětem zaměstnanců stát se zodpovědnými řidiči/kami. Vzdělává je proto pomocí nástrojů vhodných pro děti, jako jsou třeba online video hry, v nichž si mohou vyzkoušet řízení automobilu.

Zaměstnanci Microsoftu, kteří by byli rádi, kdyby jejich dcery následovaly jejich stopy, je mohou zapsat do programu DigiGirlz. Jde o program, který připravuje děvčata na kariéru v oblasti technologií a to díky praktickému tréninku a informacím přímo od žen pracujících v tomto odvětví.

## **7. Přehled firemních opatření v ČR a jejich srovnání se zahraničím**

Druhou část výzkumu- přehled opatření na podporu rovných příležitostí v České republice, jsem provedla na základě polostrukturovaných rozhovorů<sup>9</sup> s odpovědnými zaměstnanci/kyněmi českých poboček zahraničních firem. Jednalo se většinou o zaměstnance oddělení Human Resources, (lidských zdrojů), až na jednu výjimku v podobě zaměstnankyně oddělení Public Relations (komunikace s veřejností). Oslovovala jsem je telefonickou cestou, a následně je případně přes email trochu detailněji informovala o obsahu a cíli mého výzkumu. Bohužel, nepovedlo se mi zapojit do výzkumu zástupce všech firem ze seznamu, velká část z nich to omlouvala časovou vytížeností, nebo nedostatkem pracovníků, jež by se mohli výzkumu zúčastnit- hlavně v případě malých oddělení HR (Human Resources) v malých pobočkách. V jednom případě se jednalo o zaměstnankyni, jež právě nastoupila na svou pozici, cituji její slova: "omlouvám se, ale v současné době nemám dostatek času ani informací, abych Vám podala kompletní informace o dané problematice." [respondentka KV.], v dalším případě zaměstnankyně zodpovědná za tuto oblast ve firmě pracovala většinu času v Budapešti a do Prahy přijížděla jen na několik dní v měsíci. Nakonec se mi povedlo provést osm rozhovorů, v nichž respondenti/ky projeví/y kolísavou míru porozumění problematice genderu a pracovního života. Byla jsem požádána, abych neuváděla názvy firem, ani jednotlivých jimi zavedených programů, což jsem respektovala a proto uvádím jen iniciály respondentek/a.

### **7. 1. Flexibilita**

V případě zahraničních firem se v této oblasti jedná o dodržování jak vnitřních globálních norem, tak o lokální modifikace, které se jeví jako vhodné pro danou pobočku s ohledem na pracovní zařazení jejich

---

<sup>9</sup> K metodologii výzkumu: Hopf, Christel. s.d. *Qualitative Interviews: An Overview*. S.l.: s. n. a Deacon, David. s. d. *Asking the questions*. S. l.: s. n.



zaměstnanců. Lze říct, že se projevuje ochota přizpůsobit se poptávce vycházející od zaměstnanců. Flexibilní formy práce jsou poměrně rozšířenou formou opatření v českých pobočkách zahraničních firem. Práce z domova a s ní spojená možnost zřízení domácí kanceláře pro zaměstnance na některých pozicích nebo za určitých domluvených podmínek není ojedinělá. Naproti tomu některé formy flexibility jako je například job-sharing se v českých pobočkách téměř vůbec nenabízejí. Obecně lze říct, že programy umožňující flexibilní uspořádání práce jsou přístupné všude tam, kde to umožňuje povaha vykonávané práce.

### **7. 1. 1. Flexibilní pracovní doba**

Nejčastěji se zaměstnancům nabízí možnost tzv. *core business hours*, což znamená, že začátky a konce pracovní doby si volí zaměstnanci sami, zaměstnavatel stanoví časové rozmezí, v jehož trvání musí být zaměstnanci přítomni na pracovišti. Možnost individuálního řešení pracovní doby je časté na odděleních marketingu, prodeje a v účtárnách: „když ta žena potřebuje přijít ráno v sedm, aby mohla odpoledne vyzvednout dítě ze školky, tak to není problém [respondentka A. H.]“. Jako trochu nevýhodnou vnímá tuto možnost respondentka I. P.: „může dojít k neefektivnímu využití pracovního místa, stolů v kanceláři...hůře se koordinuje obsazenost takového místa...vhodným řešením by mohlo být nastavení systému sdílení stolů.“

Jedna ze zkoumaných firem nabízí poměrně propracované možnosti flexibility, jedná se o konzultantskou firmu, nabízené možnosti zahrnují možnost redukováného počtu hodin za den nebo v průběhu pracovního týdne, dočasné zařazení zaměstnance/kyně na méně časově náročnou pozici těsně před odchodem z práce na delší dobu nebo těsně po návratu z něj, dále pak nabízí dočasné zařazení na pozici, která nevyžaduje přímý kontakt s klientem, nebo zařazení na pozici poskytující podporu ostatním členům týmu. Využití flexibilních forem organizace práce obecně neznamena zastavení vývoje kariéry zaměstnanců/kyň, lze však počítat s pomalejším průběhem.

### **7. 1. 2. Stlačený pracovní týden**

Tuto možnost- pracovat normální počet hodin za den, ale trávit přitom v práci méně dní v týdnu, vysloveně nabízí jen jedna, výše uvedená konzultantská firma. Tato možnost však vychází z principu kombinace práce na dálku a flexibilní pracovní doby. „Pokud jsou zaměstnanci schopni vyřešit daný úkol za kratší dobu, než je celý pracovní týden, nikdo jim nemůže zabránit mít den volna navíc“ [respondentka V. P.]. Pokud zaměstnavatel umožňuje svým pracovníkům pracovat na dálku- třeba v pohodlí domova, je jen na zaměstnanci, jak si rozvrhne svou pracovní dobu a za jaký čas podá adekvátní pracovní výkon.

### **7. 1. 3. Částečné úvazky**

Možnost pracovat na částečný úvazek je nabízená kromě jediné ze všech dotazovaných firem. Tyto úvazky jsou často využívány na pozicích administrativní podpory nebo v účtárnách. Za jednu z jejich výhod označila jedna respondentka „pokrytí takové formy činnosti, která nezaplňuje celé jedno pracovní místo... není tedy nutné vytvářet dodatečnou náplň práce. Jejich nevýhodou je, že je třeba značné flexibility ze strany zaměstnance i zaměstnavatele přizpůsobit si pracovní kalendáře plánovaným schůzkám“ [respondentka I. P.].

Tento typ flexibility se kromě toho často využívá těsně po návratu žen z mateřské dovolené, a to i na specializovaných pozicích. Na dočasnou dobu pro ně představují možnost návratu do pracovního procesu a zároveň možnost zvládat výchovu dítěte, což může být, většinou v případě prvního dítěte, docela náročné. Ze strany zaměstnavatele se často jedná o projev snahy o usnadnění návratu matek do firmy a do pracovního procesu.

### **7. 1. 4. Sdílení pracovního místa**

Tato forma flexibility se v České republice většinou nepoužívá, nenabízí se, ani se o této možnosti ve firmách zařazených do výzkumu neuvažuje. Příležitostně využívá tuto formu flexibility jen jedna firma, a to v případech, kdy dochází k nedostatečnému pokrytí pracovní pozice.

Nevýhodná je tato forma z důvodů zvýšených nároků na spolupráci a informovanost při přerozdělování a vykonávání pracovních povinností několika zaměstnanci. Důvody toho, že se tato forma flexibility většinou nenabízí, lze ilustrovat také následujícím výrokem: „pracovní náplň jednotlivých zaměstnanců, úkoly, které plní a znalosti, které k řešení těchto úkolů potřebují jsou tak náročné, že není možné je rozdělit mezi dva lidi.“[respondentka V. J.]. Další respondentka [M. Q.] projevila nepochopení tohoto problému tím, že částečně označila za job- sharing práci na recepci. Povaha práce na recepci, kde se v drtivé míře řeší úkoly krátkodobého charakteru nedovoluje označit střídání zaměstnanců/kyň na recepci za job-sharing, jedná se jednoduše o práci na směny. Pod pojmem job- sharing rozumím sdílení a koordinaci plnění dlouhodobějších úkolů, než jsou ty, které nabízí třeba práce na recepci. Tato respondentka zároveň odůvodnila neexistenci nabídky této formy flexibility pro zaměstnance na jiných- specializovaných pozicích „celosvětovou politikou headcountu“(v této firmě- pozn. autorky).

### **7. 1. 5. Práce na dálku**

Možnost pracovat na dálku vyplývá často z náplně práce konkrétního zaměstnance/kyně. Pro pracovníky na obchodních pozicích pracujících často v terénu je tato možnost samozřejmostí. Ostatním zaměstnancům je možné poskytnout tuto formu flexibility po individuální domluvě, třeba v případě péče o dítě nebo nemocného člena rodiny. Záleží však na pracovním zařazení zaměstnance.

V případě využití této možnosti existuje v jedné ze zkoumaných firem až několik úrovní mobility, počínaje úrovní sporadické práce na dálku až po regulérní práci z domova. V některých firmách využívá tuto možnost až 30 procent zaměstnanců.

Důležité je zmínit, že finanční podpora tohoto opatření má různé úrovně: firma buď „plně pokrývá náklady související s internetovým připojením“ [respondent M. S.], firma hradí náklady jen částečně, nebo si připojení platí zaměstnanci zcela sami. Kromě toho, tato forma

představuje pro zaměstnavatele výhodu v podobě ušetřeného pracovního místa v budově. Nevýhodou však někdy je fyzická nepřítomnost zaměstnance v kanceláři.

Tato forma flexibility se také jeví jako vhodná v případě péče o nemocné dítě nebo staršího člena domácnosti: zaměstnanec nemusí vyjednávat nebo využívat nějaké speciální volno, nevypadne z pracovního procesu, jen přesune svoje pracovní aktivity do své domácnosti. Pro zaměstnance, jež pracují z domova regulérně, se tím taky otvírá možnost obrovské flexibility a svobody plánování času. Jedna z dotazovaných pracovnic si uvědomuje, že tento způsob pomáhá efektivněji plnit úkoly, třeba těm zaměstnancům, jež podávají vyšší výkony v noci.

### **7. 1. 6. Alternativní rozvrh v průběhu roku**

Možnost alternativního pracovního rozvrhu v průběhu roku nabízí jenom jedna firma. V rámci svých flexibilních opatření umožňuje zaměstnancům využití delších přestávek mezi plněním jednotlivých úkolů. Jedná se vesměs o konzultantské pozice. Jinak tuto možnost nenabízí ani jedna z oslovených firem.

### **7. 2. Péče o děti**

Tato oblast se v porovnání se zahraničím jeví jako méně rozvinuta než jsou například jednotlivé formy pracovní flexibility. Jesle, školky- až na jednu výjimku, zájmové nebo sportovní kroužky, možnost náhradní péče o nemocné dítě nebo v případě přesčasů nebo pracovních cest rodičů jednoduše neexistuje.

Jedna z dotazovaných firem momentálně v rámci dlouhodobého cíle uvažuje o zřízení dětského centra, přičemž na jeho využití by svým zaměstnancům finančně přispívala. Vzhledem k tomu, že firma sídlí ve velkém komplexu sdíleném s mnoha jinými firmami, nabízí se možnost, že toto centrum bude společné pro děti zaměstnanců více firem. Takové řešení se však nenabízí v těch firmách, jež nemají své sídlo v obrovských kancelářských komplexech.

Lze říct, že se objevili dva navzájem související faktory, které ovlivňují uvažování zaměstnavatelů nad zřízením dětského centra: jedním z nich je velikost pobočky a počet jejich zaměstnanců. Čím menší je pobočka, tím menší je pravděpodobnost, že v ní bude pracovat takový počet lidí, jejichž děti bez problémů naplní kapacitu firemního dětského centra. Tento argument se objevoval u zástupců firem, jejichž počet zaměstnanců kolísal od 50 do 250. Zároveň se objevil jeden projev, jež považuji za příkladné nepochopení dané problematice: respondentka G. C: uvedla jako signifikantní faktor pro otevření dětského centra poměr žen a mužů na pracovišti: „nejen počet zaměstnanců v pobočce, ale taky zastoupení mužů hraje důležitou roli...když je jich hodně, tak asi nemá smysl otvírat dětské centrum“. Jednostranné chápání rodičovství jakožto ženské záležitosti vnímám jako alarmující, v případě člověka zabývajícího se touto problematikou. Nelze přece automaticky předpokládat, že manželky, partnerky těchto zaměstnanců budou mít na svém pracovišti právě tuto možnost. Je to dost pravděpodobné vzhledem k tomu, že firemní školky u nás ještě opravdu nejsou rozšířenou záležitostí. Kromě toho existence školky a její využití nepředpokládá nevyhnutně, že v ní dítě stráví celý svůj den. Několik hodin by matce nebo otci mohlo stačit k vyřízení nějakých nutných záležitostí nebo oddechu.

Naproti tomu, že dětská centra nejsou v porovnání se zahraničím nijak rozšířená, lze vyzvednout to, že firmy vnímají své zaměstnance taky v roli rodičů a spektrum jejich aktivit je poměrně široké. Běžnou praxí je proto organizace dětského programu v případě některých firemních akcí, v létě, nebo na Mikuláše, případně organizace dětských dnů. Jiná z firem se systematicky zaměřuje na podporu rozvoje technických dovedností dětí a nezapomíná ani na sportovní aktivity- organizuje lyžařské zájezdy pro děti zaměstnanců. Přístup jiné firmy představuje snaha dát dětem svých zaměstnanců šanci přivydělat si a strávit pracovní letní brigádu právě v jejich firmě. Dovolím si opět zacitovat respondentku G. C., která firemní aktivity v této oblasti okomentovala následujícím způsobem: „když jsou spokojené děti, tak jsou přece spokojené taky maminky.“ Tady se

opětovně objevuje vnímání rodičovské role jakožto čistě nebo téměř výlučné ženské. Nebo tatínci snad nejsou spokojeni, když jsou spokojené jejich ratolesti?

V případě narození dítěte není výjimkou, že firmy nabízejí svým zaměstnancům možnost výběru dárku nebo je vybavují tzv. *baby kitem*. Jedna z firem poskytuje svým zaměstnancům možnost finanční výpomoci při odchodu na mateřskou dovolenou v podobě půjčky, jejíž výše závisí na době, kterou daný zaměstnanec ve společnosti odpracoval.

### **7. 3. Volno**

V dotazovaných firmách je poměrně běžnou snahou udržení kontaktu se zaměstnankyněmi v průběhu jejich mateřské dovolené a taky o jejich rychlý návrat do práce- mnohem dříve než uplyne oficiální doba jejich mateřské dovolené, někdy už během prvního roku dítěte. Není výjimkou, že když zaměstnankyně odejde na mateřskou dovolenou, má možnost ponechat si laptop, mobil, nezanimke ji přístup do firemního intranetu a má tak možnost udržet kontakt s firmou a nevypadnout úplně z pracovního procesu. Účast na firmou organizovaných akcích v době dlouhodobé absence na pracovišti taky není neobvyklá.

Návrat z mateřské dovolené je často postupný, k čemuž je možné využít jednak dočasného zkrácení úvazku a zároveň práce z domova. Tento přístup má dva příznivé aspekty: na jedné straně umožňuje ženám vrátit se do práce v závislosti na jejich individuální situaci-v době, kdy si už jsou jisté, že zvládnou péči o dítě a zároveň práci alespoň na několik hodin týdně a firmy tím mají vyřešenou otázku udržení kvalitních pracovníků. Udržení zaměstnance a zvýšení loajality se objevovaly jako motivy těchto opatření, přičemž tyto často fungují na bázi individuální dohody. Firmy nemají striktně stanovená kritéria, kdy by měla žena začít pracovat alespoň na částečný úvazek a jak dlouho by měl trvat přechod na plný úvazek.

Muži pečující o dítě jsou vzácní, jeden případ se však v dotazovaných firmách vyskytl. Jedna ze zkoumaných firem nabízí otcům

v případě narození dítěte 10 dnů otcovského volna. V této souvislosti lze jako další příklad jednostranného chápání sladění rodinného a pracovního života uvést následující výrok: „(česká pobočka firmy- pozn. autorky) v současné době nemusí řešit otázku zaměstnaných matek, protože v podstatě taková situace v současné době není aktuální a zatím se ani nejeví, že by brzy aktuální být měla.“ [respondent M. S.]. Uvedený zodpovědný pracovník opět přistupuje k tématu se stereotypním chápáním fungování rodiny. Svým výrokem ani nepřipouští možnost, že by vznikla potřeba řešení takové situace, a to v případě, že by se některý z mužských zaměstnanců rozhodl zůstat delší dobu doma a pečovat o dítě.

Kromě zákonem stanoveného volna za účelem péče o dítě se v několika firmách nabízí možnost dlouhodobějšího přerušení kariéry až do dvou let z osobních důvodů zaměstnance (například z důvodu péče o nemocné dítě, staršího příslušníka rodiny, studia nebo jiných osobních důvodů). V některých je tato možnost oficiálně zakotvena, jinde závisí na individuální domluvě mezi zaměstnancem a vedením firmy. „Je tady možnost si po dohodě vzít osobní volno...na základě individuálního přístupu...normálně to není zakotveno nikde, záleží to od pozice“ [respondentka M. Q.].

Jiné firmy mají zavedené programy, které dávají zaměstnancům, pokud na kratší dobu onemocní, možnost čerpat placené pracovní volno. Tyto programy je možné také využít v případě krátkodobého ošetřování dítěte, či člena rodiny po dobu jeho/její nemoci. „V případě péče o dítě nebo staršího nemocného...to lze řešit dorovnáváním neschopenky...až po dobu tří měsíců“ [respondentka S. B.].

#### **7. 4. Jiné firemní aktivity v oblasti rovných příležitostí**

Do této kategorie lze zahrnout metody jako je networking nebo mentoring, rozvíjení potenciálu žen pomocí speciálních školení nebo aktivity, jejichž cílem je snaha přilákat ženy do netypického oboru.

Praktiky, jako jsou networking zaměstnanců a mentoring s ohledem na gender zaměstnance jsou v zahraničí relativně rozšířené způsoby

sdílení poznatků a předávání zkušeností mezi zaměstnanci se stejným nebo podobným sociálním zázemím. Jen v jedné z firem je kromě jiných druhů networkingu zavedený taky na české poměry neobvyklý druh,- je totiž zaměřen na GLBT subkulturu. Mentoring jako metoda vzdělávání není v českých pobočkách zahraničních firem neobvyklá, gender mentora/ky a menteeho tady nehraje roli. Další z uvedených aktivit v jedné z firem je organizace školicích cyklů pro ženy a manažerky na vyšších pozicích. Snaha o diverzitu z hlediska národnosti, náboženství, genderu, sexuální orientace a vytváření přátelské atmosféry je cílem jiné firemní pobočky

Pro další firmu představuje genderová problematika jednu z priorit strategie řízení lidí, což potvrzuje skutečnost, že je na nejvyšší globální úrovni vytvořena speciální role, jež zastřešuje konkrétní projekty a aktivity v genderové oblasti. I přesto je mnoho aktivit v oblasti prosazování rovných příležitostí utvářených převážně na lokální úrovni. V rámci globální sítě pak dochází k předávání znalostí, zkušeností a informací napříč jednotlivými zeměmi.

Jedna ze zkoumaných firem se jeví jako spokojena se situací, jež panuje v její české pobočce a nevypadá, že by plánovala stávající stav změnit, jak lze pochopit z následujících slov: „Spíše je to tedy v případě České republiky otázka atraktivnosti pracovních pozic (v *dané firmě*- pozn. autorky) pro ženy, jedná se totiž hlavně o pozice obchodnické nebo technické a ty, zdá se, ženy příliš neoslovují, rozhodně ne tak, jako muže.“ Nebylo by vhodné položit si otázku, proč tomu tak je a jak to změnit?

## **8. Závěr**

Tento výzkum si neklade za cíl dospět k nějakým zobecňujícím závěrům. Témata, jež byla pro mne na začátku zajímavá: vztah zahraničních a českých poboček, téma fluktuace, teoretická možnost, že nabídka opatření podporujících rovné příležitosti by mohla být jedním z faktorů podílejících se na zvýšení porodnosti v České republice a specifika



firemních aktivit v Čechách se mi povedlo v mém drobném výzkumu pokrýt.

Je těžko říct, jestli nabídka opatření podporujících rovné příležitosti má potenciál ovlivnit porodnost. Zaměstnavatelé se jeví jako poměrně flexibilní a ochotni/schopni se přizpůsobit poptávce svých zaměstnanců. Dovolím si tvrdit, že je to spíš zvýšená porodnost a s ní spojená poptávka po různých formách opatření ulehčujících život rodinám s dětmi, jež má potenciál podepsat se pod různorodostí jednotlivých forem péče o zaměstnance a jejich děti.

Ukázalo se, že některá z opatření- hlavně týkající se flexibility vznikají jako výsledek kombinace globálních vnitřních nařízení, ale berou v potaz lokální specifika. Obecně v oblasti flexibility je nabídka jejich jednotlivých forem poměrně vyrovnaná v porovnání se zahraničím. České pobočky zahraničních firem nezaostávají v nabídce flexibilní pracovní doby, zkrácených úvazků a práce na dálku. Méně rozšířená je možnost stlačeného pracovního týdne, sdílení pracovního místa a možnosti alternativního pracovního rozvrhu během roku. Možnosti využití jednotlivých forem flexibility však závisí buď na charakteru vykonávané práce, na pozici, na níž zaměstnanec pracuje, a často taky na individuální dohodě. S touto kategorií opatření se taky nejčastěji skloňují slova jako je fluktuace, loajalita, stabilita a konkurenční výhoda. Firmy jsou ochotné vyjít vstříc svým zaměstnancům, protože si dobře uvědomují, že hledání náhrady by nebylo úplně nejjednodušší: jednak představuje náklady navíc a firma tak ztrácí vzdělaného odborníka/ci do něhož/ní už něco investovala. Zároveň zaměstnanci s rodinným zázemím víc ocení možnost stability.

Firemní aktivity v oblasti péče o děti nelze z různých důvodů porovnávat. Péče o děti v místě výkonu práce rodičů nebo v blízkosti práce, náhradní péče v případě nemoci nebo náhlého výpadku domluveného hlídání neexistují. Jako zásadní faktory se jeví velikost pobočky, její sídlo, a počet zaměstnanců s dětmi v příslušném věku. Jen jedna firma nabízí svým zaměstnancům využití školky v kancelářském

komplexu a další o něčem podobném uvažuje z dlouhodobého hlediska. Naproti tomu je vidět velkou snahu firem o zapojení dětí v případě firemních akcí, organizování zájmových nebo sportovních aktivit a výpomoc čerstvým rodičům v podobě finanční půjčky nebo nabídnutí dárku.

Téma flexibility a péče o děti se slučuje v opatřeních vycházejících vstříc těm zaměstnancům/kyním, jež pečují o děti, ale mají taky zájem udržet kontakt s firmou a o návrat do práce. Tady jde o zájem obou stran: matky se mohou postupně zapojovat do práce a firmy mohou využívat jejich potenciál. Vše je na individuální dohodě zúčastněných stran. Vhodné je využití práce z domova a zkrácených úvazků.

Porovnatelné jsou taky možnosti využití osobního volna v případě, že zaměstnanci se chtějí víc věnovat dětem, starším rodičům, studiu nebo z jiných osobních důvodů. V tomto případě lze buď využít globálně zavedené programy umožňující za určitých podmínek využití tohoto volna nebo se lze individuálně domluvit s vedením. Existuje i možnost krátkodobého využití volna v případě nemoci zaměstnance, nebo v případě potřeby péče o jeho/její rodinné příslušníky: děti, starší rodiče.

Aktivity jako networking a mentoring s ohledem na gender, nejsou rozšířené až tak jako v zahraničí. Jen jediná z českých poboček zahraničních firem podporuje vytváření tematických sítí svých zaměstnanců- důkazem jejího progresivního přístupu je existence GLBT sítě. Mentoring jako takový je rozšířený, ale nebere se v potaz gender zúčastněných stran. Kromě toho firmy pořádají pro svoje zaměstnance/kyně školení na rozvoj jejich potenciálu.

Zjištění, ke kterým jsem v průběhu výzkumu došla nejsou nijak překvapující: jak jsem již uváděla v úvodu, v zahraničí má toto téma svou dlouholetou tradici a výhody, jež plynou oběma stranám- jak zaměstnavatelům, tak i zaměstnancům jsou nezanedbatelné. Možná by mohlo bylo zajímavé provést podobně zaměřený výzkum v čistě českých firmách...

## 9. Seznam použité literatury a zdrojů

### Literatura:

Badinter, Elisabeth. 1999. *XY: Identita muža*, Bratislava:Aspekt (Badinter, 1999)

Čermáková, Marie. 1999. „Gender a pracovní trh“. In: Věšínová, Eva, Hana Maříková (eds.). *Společnost žen a mužů z aspektu gender*. Praha: Open Society Fund, s. 51-59, (Čermáková, 1999)

DeLaat, Jacqueline 1999. *Gender in the Workplace*, California: SAGE Publications, (DeLaat, 1999)

Doleželová- Jachanová, Alexandra. 2006. Rovné příležitosti v praxi. [online], citováno [24. 3. 2007] dostupné z: <<http://rovneprilezitosti.ecn.cz/rovne-prilezitosti-v-praxi.shtml?x=1940850>>. (Doleželová, 2006)

Gender Studies, o. p. s. 2005. *Ženy v řídicích pozicích*. Praha: Gender Studies, o. p. s. (Gender Studies, 2005)

Gjuričová, Šárka. 1999. „Konstrukce gender: maskulinita a femininita z odlišných perspektiv“. In: Věšínová, Eva, Hana Maříková (eds.). *Společnost žen a mužů z aspektu gender*. Praha: Open Society Fund, s. 69- 83, (Gjuričová, 1999)

Kimmel, Michael. 2000. *Gendered Society*, New York: Oxford University Press (Kimmel, 2000)

Klímová, Jana, Lucie Marková. 2006. „Žít jen pro práci už neletí.“ *MF Dnes*, 4. července. 2006: A/3 (Klímová, Marková, 2006)

Křížková, Alena, Hana Maříková, Zuzana Uhde 2006. *Sexualizovaná realita pracovních vztahů*. Praha: SoÚ AV ČR (Křížková, Maříková, Uhde 2006)

Křížková, Alena, Karel Pavlica. 2004. *Management genderových vztahů*. Praha: Management Press (Křížková, Pavlica, 2004)

Národní kontaktní centrum. 2002. *Skleněný strop. Pozice žen ve vědě*, Praha: Národní kontaktní centrum- Ženy a věda, SoÚ AV ČR (Národní kontaktní centrum, 2002)

Nejedlo, Tomáš. 2005. *Společenská odpovědnost firem neboli Corporate Social Responsibility* in: Role rovných příležitostí pro ženy a muže v prosperitě podniku. Praha: Gender Studies, o. p. s. (Nejedlo, 2005)

*Prosazování rovnosti mužů a žen na trhu práce v České republice*. 2002 Praha: Český helsinský výbor. (Prosazování rovnosti, 2002)

Renzetti, C. M., Daniel J. Curran. 2003. *Ženy, muži a společnost*. Praha: Univerzita Karlova v Praze (Renzetti, Curran, 2003)

Pavlík, Petr (ed.). 2004. *Stínová zpráva*. Praha: Gender Studies, o. p. s. (Pavlík, 2004)

*Systémy odměňování v ČR s ohledem na principy rovného odměňování za stejnou práci či práci stejné hodnoty*. 2006. Praha: Koalice pro equality (Systémy odměňování, 2006)

Šiklová, Jiřina. 1999. „Gender studies a feminismus na univerzitách ve světě a v České republice.“ In: Věšíňová, Eva, Hana Maříková (eds.). *Společnost žen a mužů z aspektu gender*. Praha: Open Society Fund, s. 9- 21, (Šiklová, 1999)

Trnková, Jana. 2007. *Co znamená společenská odpovědnost firem?* [online], citováno [03. 5. 2007], dostupné z: <<http://www.sof.cz/download/co-je-sof.pdf>>. (Trnková 2007)

Valdrová, Jana. 2006. *Gender a společnost*. Ústí nad Labem: Univerzita J. E. Purkyně v Ústí nad Labem (Valdrová, 2006)

Wichterlová, Lada. 2006. *Opatření, podporující rovné příležitosti ve firmách*. [online], citováno [15. 4. 2007], dostupné z: <<http://www.rovneprilezitosti.cz/pr.php?article=111>>. (Wichterlová, 2006)

*Ženy a muži v datech*. 2006. Praha: Český statistický úřad. (Ženy a muži v datech, 2006)

#### Webové stránky:

[www.justice.cz](http://www.justice.cz), Obchodní rejstřík [citováno 5. 3. 2007]

[www.workingmother.cz](http://www.workingmother.cz), Working Mother [citováno 6. 3. 2007]

<http://www.czso.cz/>, Český statistický úřad [citováno 17. 10. 2007]

#### Použité výzkumy:

*Role rovných příležitostí*. 2005. Praha: Gender Studies, o. p. s. (Role rovných příležitostí, 2005)

*Výzkum potřeb personalistů, limitů a možností pro rozvoj rovných příležitostí pro ženy a muže*. 2006. Praha: Gender Studies, o. p. s. (Výzkum potřeb personalistů, 2006)

*Postoje zaměstnavatelů*. 2006. Praha: Aperio- společnost pro zdravé rodičovství. (Postoje zaměstnavatelů, 2006)  
(Český statistický úřad, 2007)

1. Úvod .....	2
2. Vymezení pojmu gender.....	5
2. 1. Gender jako sociální kategorie.....	5
2. 1. 1. Proměnlivost pojmu v jedné kultuře .....	5
2. 1. 2. Proměnlivost pojmu napříč kulturami .....	6
2. 2. Gender jako prvek struktury společnosti .....	6
2. 3. Genderové stereotypizování .....	6
3. Trh práce .....	7
3. 1. Segregace trhu práce.....	8
3. 2. Důsledky segregace trhu práce .....	10
3. 2. 1. Feminizace oboru .....	10
3. 2. 2. Skleněný strop .....	11
3. 2. 3. Tokenismus.....	12
3. 2. 4. Sexuální obtěžování.....	14
3. 3. Situace na trhu práce v České republice.....	15
3. 3. 1. Zaměstnání podle sfér ekonomiky v České republice .....	15
3. 3. 2. Zaměstnání s nejvyšším, nejvyrovnanějším a nejnižším podílem žen.....	16
3. 3. 3. Mzdy.....	17
3. 3. 4. Mediánové mzdy.....	18
3. 3. 5. Mediány mezd podle úrovně vzdělání .....	18
3. 3. 6. Mediánové mzdy podle věkových skupin.....	18
3. 3. 7. Mediány mezd podle skupin odvětví.....	19
3. 3. 8. Mediány mezd podle hlavních zaměstnání .....	20
4. Rovnost mužů a žen v České republice .....	20
4. 1. Politika rovných příležitosti mužů a žen v státním sektoru .....	22
4. 1. 1. Rada vlády pro rovné příležitosti mužů a žen .....	22
4. 1. 2. Ministerstvo práce a sociálních věcí- Oddělení pro rovné příležitosti mužů a žen.....	23
4. 1. 3. Pracovnice/íci pověřeni genderovou problematikou v jednotlivých resortech .....	23
4. 1. 4. Rada vlády pro lidská práva- Výbor pro odstranění všech forem diskriminace.....	24
4. 2. Politika rovných příležitosti mužů a žen v neziskovém sektoru .....	24
4. 3. Politika rovných příležitosti mužů a žen v soukromém sektoru .....	25
5. Přehled opatření na podporu rovných příležitostí ve firmách.....	26
5. 1. Metoda výběru 100 nejlepších firem podle časopisu Working Mother .....	27
5. 2. Výsledky za rok 2007.....	28
6. Přehled zahraničních opatření .....	31
6. 1. Formy flexibility .....	31
6. 1. 1. Flexibilní pracovní doba.....	31
6. 1. 2. Stlačený pracovní týden.....	32
6. 1. 3. Částečné úvazky.....	32
6. 1. 4. Sdílení pracovního místa.....	32
6. 1. 5. Práce na dálku .....	32
6. 1. 6. Alternativní rozvrh v průběhu roku.....	33

6. 2. Péče o děti.....	33
6. 2. 1. Centrální nebo domácí péče o děti.....	34
6. 2. 2. Speciální aktivity pro děti.....	34
6. 2. 3. Péče o rodinné příslušníky ve vyšším věku.....	35
6. 3. Volno.....	35
6. 3. 1. Volno pro matky.....	36
6. 3. 2. Volno pro otce.....	36
6. 3. 3. Volno v případě adopce.....	37
6. 3. 4. Možnost postupného návratu do práce.....	37
6. 3. 5. Osobní volno.....	38
6. 4. Jiné firemní aktivity v oblasti rovných příležitostí.....	38
7. Přehled firemních opatření v ČR a jejich srovnání se zahraničím.....	40
7. 1. Flexibilita.....	40
7. 1. 1. Flexibilní pracovní doba.....	41
7. 1. 2. Stlačený pracovní týden.....	42
7. 1. 3. Částečné úvazky.....	42
7. 1. 4. Sdílení pracovního místa.....	42
7. 1. 5. Práce na dálku.....	43
7. 1. 6. Alternativní rozvrh v průběhu roku.....	44
7. 2. Péče o děti.....	44
7. 3. Volno.....	46
7. 4. Jiné firemní aktivity v oblasti rovných příležitostí.....	47
8. Závěr.....	48
9. Seznam použité literatury a zdrojů.....	51