

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE  
FILOZOFICKÁ FAKULTA  
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

Rudolfína Knotová

# **Profesní kariéra ženy**

Professional Career of The Woman

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2010

Vedoucí práce: PhDr. Renata Kocianová, PhD.

P r o h l a š u j i,

že tuto předloženou bakalářskou práci jsem vypracovala zcela samostatně a uvádím v ní všechny použité prameny a literaturu.

V Praze dne 20. dubna 2010

A handwritten signature in black ink, reading 'Rudolfína Knotová'. The signature is written in a cursive style with a long horizontal stroke at the end.

Rudolfína Knotová

## Obsah

Summary	
0 Úvod	7
1 Profesní kariéra	9
1.1 Profesní kariéra z pohledu pracovníka	11
1.1.1 Objektivní a subjektivní pohled na profesní kariéru	12
1.1.2 Teorie profesní kariéry	13
1.1.3 Etapy profesní kariéry	14
1.1.4 Struktury profesní kariéry	16
1.2 Profesní kariéra pracovníků z pohledu organizace	17
1.2.1 Řízení a plánování profesní kariéry	17
2 Právní zakotvení genderové rovnosti na trhu práce	19
2.1 Normotvorba mezinárodních organizací	19
2.2 Normotvorba v České republice	21
3 Profesní kariéra žen	24
3.1 Základní rozdíly v profesní kariéře mužů a žen	24
3.2 Historický vývoj profesní kariéry žen	29
3.3 Současná situace v oblasti profesní kariéry žen	30
4 Harmonizace pracovního a rodinného života	37
4.1 Podpora harmonizace pracovního a rodinného života ze strany státu	38
4.1.1 Mateřská a rodičovská dovolená	39
4.1.2 Státní zařízení pro péči o děti předškolního věku	42
4.2 Podpora harmonizace pracovního a rodinného života ze strany organizací	45
4.2.1 Význam podpory zaměstnanců s rodinou pro organizace	45

4.2.2	Netradiční pracovní režimy jako forma podpory zaměstnanců s rodinou	47
4.2.2.1	Flexibilní pracovní doba	48
4.2.2.2	Zkrácené úvazky	48
4.2.2.3	Práce mimo pracovní poměr	51
4.2.2.4	Sdílení pracovního místa	51
4.2.2.5	Distanční práce	52
4.2.3	Hlídaní dětí	52
4.3	Individuální strategie rodin	53
4.4	Projekty zabývající se slučitelností práce a rodiny	58
4.4.1	Iniciativa Společenství EQUAL	59
4.4.2	Firma roku - rovné příležitosti	60
5	Závěr	61
6	Soupis bibliografických citací	65
7	Bibliografie	68

## Summary

Cílem mé bakalářské práce je nastínit problematiku profesní kariéry ženy z různých úhlů pohledu. První kapitola je věnována profesní kariéře jako takové. Čtenáře seznamuje mimo jiné s etapami, kterými člověk během své profesní dráhy prochází, nebo s nejznámějšími teoriemi profesní kariéry. Dále představuje způsoby, kterými se na rozvoji profesní kariéry pracovníků podílí organizace. Druhá kapitola se zabývá legislativním zakotvením dané problematiky na poli mezinárodním i vnitrostátním. Třetí kapitola se věnuje profesní kariéře žen v historii, ale také v současnosti. Vedle toho se zabývá skutečnostmi, které odlišují kariéru žen a mužů. Poslední, čtvrtá kapitola nastiňuje problematiku harmonizace profesního a rodinného života, protože ta výrazně ovlivňuje situaci žen na trhu práce.

## Summary

The target of this bachelor thesis is to sketch out the puzzle around the professional career of a woman from several points of view. The first chapter is focused on professional career as such. It informs the reader, among other things, about the stages, which does man go through during his professional life or the most widely known theories of professional career. It then introduces ways of how do organisations take part in development of professional career of an employee. The second chapter engages in legislative anchorage in both national and international field. The third chapter attends professional career of a woman throughout history, but also at present-day situation. Alongside it this thesis deals with facts that distinguish the career of a woman from the career of a man. The last fourth chapter outline the puzzle of harmonisation of a professional and family life, because this area distinctively influences the situation of women on the labour market.

## 0 Úvod

Ženy mají v profesní oblasti zcela stejný potenciál jako muži, navzdory tomu se na své profesní dráze musí potýkat s mnoha překážkami. Ženy mají oproti mužům ztíženou situaci z několika důvodů. Tím hlavním důvodem je předpokládané nebo stávající mateřství ženy. Druhou výraznou determinantou je tradiční pojetí genderových rolí ve společnosti.

Téma Profesní kariéra ženy jsem si zvolila hned z několika důvodů. Tím prvním je určitě osobní zájem o danou problematiku. Jsem žena, připravuji se na výkon povolání a začínám si budovat profesní kariéru. Proto mě zajímalo, jaká je situace žen na pracovním trhu a s jakými potížemi se musí potýkat. Druhý rozměr mého zájmu pramení z předmětu mého studijního oboru. Téma genderové rovnosti se výrazně prolíná personalistikou i oblastí vzdělávání. Domnívám se, že se jedná o aktuální téma v dnešní společnosti, které by měl každý specialista v personalistice nebo ve vzdělávání vnímat, přemýšlet o něm a přizpůsobovat mu svou činnost. V průběhu zpracovávání této bakalářské práce jsem se o problematice ženské profesní kariéry dozvěděla velké množství nových informací a zjistila jsem, o jak obsáhlé téma se jedná. K mému překvapení ale existuje mnoho organizací a projektů, které se problematikou genderové rovnosti na trhu práce zabývají. Dosáhly již mnoha velkých cílů a s nadšením ve své činnosti pokračují, den ode dne tak zlepšují situaci žen na profesním trhu a napomáhají k odbourávání genderových nerovností.

Mým cílem rozhodně není žádná feministická agitace, jak se mnoha lidem podle názvu práce zdá. Zároveň se ale domnívám, že problematika genderové nerovnosti je ve společnosti zesměšňována a její dopady jsou podceňovány. Do práce jsem se

snažila zapracovat mnoho informací zajímavých i pro laiky. Mým přáním je, aby se čtenář po přečtení mé práce zamyslel nad problematikou ženské profesní kariéry, případně přehodnotil některé stereotypně dané názory, a aby si vytvořil na problematiku vlastní názor.

Ve své práci se snažím postihnout všechny základní aspekty, které profesní kariéru ženy charakterizují. Zároveň bych chtěla nabídnout určitá východiska, jak současnou situaci žen na trhu práce zlepšit. Na začátku práce seznamuji čtenáře s problematikou profesní kariéry v obecné rovině. Představuji to nejdůležitější, co bylo o profesní kariéře člověka dosud napsáno. Druhá kapitola se zabývá právním zakotvením spravedlivých principů v oblasti pracovního práva. Rovněž představuji dokumenty mezinárodního i vnitrostátního práva, které upravují zákaz diskriminace a zásady rovnosti na pracovním trhu. Ve třetí kapitole představuji základní rozdíly mezi kariérou mužů a žen. Nastiňuji historický vývoj postavení žen na trhu práce a současnou situaci žen i s problémy, které dnes ženy na trhu práce dnes musí řešit. Čtvrtá kapitola se věnuje harmonizaci profesního a rodinného života. V této kapitole představuji změny, ke kterým na trhu práce dochází. Stát i organizace se snaží o změny v zaběhlých postupech tak, aby byl trh práce k ženám přátelštější. Začínají chápat, že ženy pro ně mohou být velkým přínosem. Tuto kapitolu chápu jako představení lepší budoucnosti pro ženy, které si chtějí budovat svou profesní kariéru a zároveň nezanedbávat rodinu a svůj soukromý život.

Na tomto místě bych ráda poděkovala paní doktorce Renatě Kocianové za vedení mé bakalářské práce. Spolupráce pro mě byla velmi přínosná a její zajímavé nápady i věcné připomínky byly pro výslednou podobu této práce důležité.



## 1 Profesní kariéra

Slovo kariéra pochází z francouzštiny, kde *la carrière* znamená nejen kariéru, povolání, ale také životní dráhu či zlom. Všechna tato slova odrážejí jednotlivé úhly pohledu na kariéru. Pracovní kariéra se dá nejjednodušeji popsat jako „... profesionální dráha člověka, která představuje průběh jeho pracovního zařazení od vstupu do prvního pracovního poměru až do jeho trvalého ukončení - zpravidla odchodem do důchodu." (Bedrnová, Nový, 2004, s. 372) Na kariéru se dá pohlížet také jako na „... dráhu životem, zejména pak profesionálním, na které člověk získává nové zkušenosti a realizuje svůj osobní potenciál." (Bělohlávek, 1994, s. 11) Profesní kariéra je většinou stále spojována s pracovním postupem vzhůru, což bylo dříve typické v podnicích s pyramidovou organizační strukturou. Dnes je struktura organizací založena na minimu řídicích stupňů, proto se mění i směr profesní kariéry. Ta je tak dnes rozvíjena spíše v linii jedné úrovně v organizaci, obvykle prostřednictvím růstu zodpovědnosti, rozšiřování kompetencí nebo obohacování práce (Tureckiová, 2009, s. 30).

Profesní kariéra je součástí životní dráhy člověka, která zasahuje i do životní etapy předprofesionální a postprofesionální (Super in Štikar a kol., 1996, s. 107). Je významnou součástí života dospělého člověka. „Profese je pro lidi obvyklou formou zajištění existence ... Kromě toho jako prostředek socializace umožňuje vstup do určitého typu sociálních sítí a vymezuje prostor pro seberealizaci, uplatnění schopností a znalostí, pro získání pocitu společenské užitečnosti." (Havlová, 1996, s. 7)

Přestože se profesní kariéra týká každého jednotlivce zvlášť, probíhá vždy ve společenském kontextu, v jehož rámci je také měřena. Profesní kariéra se posuzuje skrze pozici, kterou

jedinec zastává. „Prestižnost“ pozice se hodnotí hlavně pomocí kritérií, jako je výše mzdy, materiální výhody, ale i možnost uplatňování moci, počet podřízených pracovníků nebo rozsah odpovědnosti a rozhodovacích pravomocí (Šnýdrová, 2006, s. 47).

Za profesní kariérou, tedy úspěchem v pracovní oblasti, se pro každého člověka skrývá něco jiného. Představy lidí o tom, co je to profesní postup, se liší podle povolání i přijatého žebříčku hodnot. Pro mnohé je to více peněz, více moci a odpovědnosti, pro jiné naopak jistá práce či vysoká intenzita služby pro společnost. Tato kritéria se u člověka mění během života - s dosaženými úspěchy a s rostoucím životním standardem se přesouvají od touhy po materiálních výhodách ke snaze o pracovní satisfakci, s přibývajícím věkem pak ke klidné a stabilní práci (Havlová, 1996, s. 104).

Polský sociolog Zygmunt Bauman chápe kariéru jako „přemístování lidských jedinců z nižších sociálních pozic na pozice vyšší.“ (Bauman, 1967, s. 9) Tvrdí, že ve společnosti existují pozice, které se od sebe liší a dohromady tvoří vertikální hierarchii, bez které by bylo uspořádání jedinců chaotické. Hranice hierarchie jsou prostupné a člověk se může vertikálně pohybovat.

Dále se Bauman zabýval historickým hlediskem profesní kariéry. Ta se podle něj stala sociálním problémem až s příchodem kapitalismu. Feudalismus, který zde panoval předtím, měl ostré hranice mezi jednotlivými stavy a ty znemožňovaly sociální mobilitu jedinců, kteří tak byli uzavřeni v jedné společenské vrstvě. Právě odstranění feudálních vztahů vytvořilo z kariéry společenský problém. Člověk byl poprvé odkázán na vlastní iniciativu a poprvé nebyl nikdo od žádné sociální pozice oddělen nepřekonatelnými

hranicemi. Vznikly podmínky, ve kterých začalo docházet k vertikálnímu pohybu jedinců. Po období rozvoje kapitalistických vztahů následovalo v české společnosti období rozvoje socialistických vztahů. Hlavní měřítko kapitalistické kariéry, tedy bohatství, bylo v socialismu vytlačeno na okraj životních ideálů. Zároveň ale nebyla nalezena nová kritéria pro hodnocení profesní kariéry. Nebylo tak možné určit, která pozice je vyšší a která nižší. Socialistická společnost tak popřením významu peněz rozbila přesný hierarchický žebříček staré společnosti (Bauman, 1967, s. 11-92).

### **1.1 Profesní kariéra z pohledu pracovníka**

Profesní kariéra je pro člověka významným fenoménem z několika důvodů. Prvním z nich je skutečnost, že dospělý člověk zaměstnáním tráví převážnou část svého života. Pracovní pozice člověka se podílí na společenském zařazení jedince a také ovlivňuje to, jak je jedinec vnímán a posuzován svým okolím. Dalším aspektem je fakt, že oblast práce tvoří spolu s oblastí rodinných a sexuálních vztahů tři nejvýznamnější oblasti života člověka, od kterých se odvíjí jeho pocity životní spokojenosti, štěstí a naplněnosti. Profesní pole představuje podle A. Maslowa významný prostor pro seberealizaci jako nejvyšší lidskou potřebu. A konečně je zaměstnání základním zdrojem ekonomického zabezpečení jedince a jeho rodiny (Bedrnová, Nový, 2004, s. 372). Pro mnoho lidí je pracovní kariéra prostorem pro budování vlastní identity, kterou nemohou nalézt v nestabilním soukromém životě. To je dáno tím, že v dnešní době není člověk při svém rozhodování nijak determinován, což přináší obrovské množství možností, ale také velkou nejistotu, kterou se mnoho lidí snaží odstranit právě ve svém profesním životě (Křížková a kol., 2005, s. 15).

### **1.1.1 Objektivní a subjektivní pohled na profesní kariéru**

Profesní kariéra má dvě hlediska, objektivní a subjektivní, která nemusí být ve shodě. Objektivní pohled na profesní kariéru je vytvářen vnějšími pozorovatelnými hledisky, kterými se posuzuje pracovní úspěch. Jedná se o údaje ze životopisu, tedy dosažené vzdělání či předešlé pracovní pozice. Objektivně kariéru hodnotí vnější pozorovatelé, kteří jako měřítko úspěchu vnímají také materiální bohatství, autoritu či vliv (Ščerbová, 2008, s. 8). Pro psychiku člověka je důležitější subjektivní pohled na profesní kariéru, tedy spokojenost se svou dosavadní profesní dráhou a aktuální pracovní pozicí. Souvisí s žebříčkem hodnot člověka, jeho potřebami a motivy. Významným hlediskem je naplnění možnosti seberealizace. Objektivní průběh profesní kariéry a vlastní subjektivní pohled na profesní kariéru nemusí být v souladu.

Subjektivní pohled na profesní kariéru souvisí také s pracovní spokojeností. Pracovní spokojenost je dána mírou naplňování potřeb, očekávání a cílů v rámci vykonávané profese, funkce či pracovní činnosti. Míra pracovní spokojenosti výrazně ovlivňuje kvalitu života každého člověka. Pracovní spokojenost má dvě složky - spokojenost v práci a spokojenost s prací (Štikar a kol., 1996, s. 100). Spokojenost v práci je míra naplněného očekávání z fungování organizace, vzájemných vztahů, ohodnocení, možnosti pracovního postupu a dalších aspektů souvisejících s prací v organizaci. Spokojenost s prací vymezuje pouze uspokojení z vykonávané činnosti. Aby bylo dosaženo pracovní spokojenosti, měly by být naplněny obě tyto složky. Často se ale stává, že je zaměstnanec spokojen pouze s jednou z komponent svého zaměstnání. To pak vede k vnitřním konfliktům jedince, zda v práci zůstat kvůli složce, s níž je

spokojen, nebo odejít z důvodu nespokojenosti s druhou ze složek.

### **1.1.2 Teorie profesní kariéry**

Existuje mnoho teorií profesní kariéry. V této kapitole je uveden výčet několika nejznámějších teorií profesní kariéry. Jednou z nich je teorie kariérových kotev, kterou vytvořil Edgar Schein. „Jedná se o soubor subjektivně vnímaných vlastních schopností, kvalifikovanosti, talentu, motivů a hodnot, který slouží k ukotvení vlastní profesní kariéry. Vede k sebedůvěře při vedení, usměrňování a stabilizování osobní kariéry." (Palán, 2002, s. 93) Člověk plánuje rozvoj své kariéry na základě osobních potřeb hodnot a zájmů a v kontextu svých schopností. Na základě toho plánuje kariéru v rámci určité profese. Podle Scheina existuje pět základních kariérních kotev, které člověku pomáhají vyjasnit si své hodnoty - jedná se o kotvu technickou, manažerskou, zaměření na jistotu, autonomii nebo kreativitu. Člověk s technickou kotvou chce při rozvoji své kariéry hlavně zůstat ve svém oboru, prohlubovat své znalosti a zvyšovat svou odbornost. Ten, pro něhož je hlavní manažerská kotva, směřuje svou profesní kariéru naopak k řídicím funkcím. Pracovník zaměřený na jistotu preferuje takovou profesi a takovou pracovní pozici, kde je nízká míra rizika - často si volí práci ve státní správě. Člověk s kotvou autonomie naopak nesnese být podřízený, a proto si volí takové zaměstnání, kde se může samostatně rozhodovat - často se stává podnikatelem. A konečně člověk, pro něhož je nejdůležitější kreativní kotva, potřebuje zaměstnání, ve kterém může být tvůrčí a vymýšlet nové věci - tato kariérní kotva je typická pro umělce.

Další teorii profesní kariéry vytvořil John Holland. Jedná se o typologii volby povolání, která vychází z předpokladu, že

existuje vztah mezi typem osobnosti a druhem profesního prostředí. Člověk vyhledává takové profesní prostředí, které odpovídá jeho hodnotám, kde může uplatnit své osobnostní předpoklady a zastávat takové role, které mu vyhovují. Podle této teze sestavil Holland šest typů profesních prostředí, které odpovídají šesti typům osobnosti. Pro realistický typ osobnosti uplatňující fyzickou sílu přiřadil motorické profesní prostředí. Intelektuálnímu typu osobnosti upřednostňujícímu psychickou aktivitu vymezil intelektuální profesní prostředí. Pro sociální typ osobnosti preferující interpersonální aktivity určil podporující profesní prostředí. Konvenčnímu typu osobnosti, který je orientovaný na společenské postavení a moc, vymezil konformní profesní prostředí. Pro podnikavý typ osobnosti, který preferuje vedení druhých lidí, přiřadil motivační profesní prostředí. A konečně uměleckému typu osobnosti vymezil estetické profesní prostředí. Volba povolání a rozvoj kariéry mají být podle Hollanda založeny na sebepoznání a znalosti profesí (Štikar a kol., 1996, s. 107).

McClelland vytvořil teorii manažerských potřeb identifikující jejich motivaci. Pro některé manažery je hlavní potřeba sounáležitosti a sociálních vztahů. Takoví manažeři chtějí budovat svou kariéru především jako vedoucí týmů, tedy v nižším managementu, a nemají aspirace na nejvyšší manažerské posty. Pro druhou skupinu manažerů je hlavním motivátorem potřeba prosazení se a uplatnění svého vlivu. Tito pracovníci naopak aspirují na dosažení nejvyšších pozic v hierarchii společnosti (Kocianová, 2010, s. 29).

### **1.1.3 Etapy profesní kariéry**

Existuje klasický model, který profesní kariéru dělí dle časového hlediska do pěti navazujících etap. První z nich

tvoří poznávání a příprava, která zahrnuje období studia. Po nástupu do pracovního cyklu následuje etapa rozvoje kariéry a jejího zformování, tedy určení směru specializace. Následuje střední kariéra, kdy člověk dosáhne vedoucích pozic. V pozdní kariéře těží ze zkušeností a kontaktů, které nasbíral během své předchozí kariéry. V období nástupu důchodového věku dochází k útlumu a postupnému ukončení profesní dráhy (Palán, 2002, s. 93).

Bělohlávek (1994, s. 40) dělí kariéru pouze do čtyř etap, a to podle věku. Zároveň u každé z fází uvádí typické problémy, které ji provázejí. Přípravné období vymezuje od začátku studia do prvního nástupu do zaměstnání. V tomto období jedinec stojí před volbou svého budoucího povolání a následně se na něj připravuje v rámci studia. Počátek kariéry ohraničuje nástupem do prvního zaměstnání a dosažením 35 let věku. Jde o období, kdy se člověk osamostatňuje, zakládá si vlastní domácnost a většinou i rodinu. V profesním životě zjišťuje rozpor své teoretické přípravy s realitou, což často vede ke zklamání. Následuje střední věk, který trvá od 35 do 55 let. Většina lidí v tomto období dosahuje řídicích funkcí a začíná zúročovat získané zkušenosti. V rodinném životě starost o děti přestává být prioritou, protože děti dospívají. Lidé se věnují hlavně práci a volnočasovým aktivitám. Kolem 30 až 40 let věku dochází u většiny lidí k ukončení rychlého růstu pozic i platu. Posun byl doposud plynulý a člověk často předpokládá, že to takhle bude pokračovat i nadále. Místo toho je dosaženo jakéhosi stropu, pod kterým většina pracovníků zůstává, a na vyšší manažerské pozice se dostane pouze omezený počet lidí. Ti, co začínají stagnovat, často hledají nové oblasti seberealizace mimo profesi, nebo se rozhodnou pro změnu povolání a nastupují tzv. druhou kariéru. Poslední fázi představuje starší věk, který představuje rozmezí od 55 let do ukončení

profesní kariéry. I toto období provází řada velkých změn v rodinném životě. Děti se osamostatňují a vzniká tzv. syndrom prázdného hnízda. Lidé se musí znovu naučit orientovat se více na sebe. Někdo se těší do důchodu, ale jiné lidi představa, že v zaměstnání, které naplňovalo většinu jejich života, skončí, stresuje. Ti, kteří mají nadále potřebu seberealizace ve své profesi, mohou své zkušenosti dále zúročovat například v rámci mentorství, kdy pomáhají mladším pracovníkům.

#### **1.1.4 Struktury profesní kariéry**

Tradiční model profesní kariéry s nerušeným průběhem a vzestupem je v dnešní době již nereálný. Dynamika společenských i technologických změn vede k diferenciaci životních i profesních drah lidí (Havlová, 1996, s. 83). Tradiční kariérová struktura vychází z trvalé shody mezi profesní přípravou a obsahem vykonávané práce. Člověk celý svůj produktivní život setrvává v jedné profesi a v rámci té postupně stoupá na sociálním žebříčku a zároveň se stále více specializuje. Tento typ kariéry je běžný u vysoce odborných profesí, například lékařů či právníků. Další možnou strukturou profesní kariéry je stálá struktura, kdy člověk zůstává celý život v jednom oboru, ale místo prohlubování specializace přebírá rostoucí řídicí odpovědnost, se kterou souvisí jeho sociální vzestup. Jedná se o typickou profesní kariéru manažerů. Existuje mnoho lidí, kteří se v pracovní kariéře věnují jinému oboru, než který vystudovali, nebo v průběhu své kariéry změni (někdy i několikrát) své profesní zaměření. V dnešní době je tento typ kariéry častý. Sociální vzestup je zde limitován změnou profese a novým začátkem v profesi jiné. Čtvrtou skupinu tvoří lidé, neustále mění povolání, jejich kariéra je tak stále v přípravné fázi



a nedochází k žádnému sociálnímu vzestupu. To je typické zejména pro pracovníky s nízkým odborným vzděláním (Bedrnová, Nový, 2004, s. 372).

Štikar shrnuje různá členění typů kariéry od několika různých autorů a vymezuje tak čtyři základní typy kariéry. Je to stabilní kariéra, charakteristická trvalou shodou mezi odbornou přípravou a profesí, konvenční kariéra, vedoucí od úvodního hledání vhodného povolání k následné stabilizaci, nestabilní kariéra, kdy člověk nezůstane celoživotně u jedné profese, a difúzní kariéra, tedy časté změny profese bez perspektivních cílů (Štikar a kol., 1996, s. 111).

## **1.2 Profesní kariéra pracovníků z pohledu organizace**

Každá organizace by měla mít zájem na rozvoji profesní kariéry svých pracovníků. Organizace by měly s pracovníky plánovat jejich profesní postup a zároveň podporovat systematické vzdělávání pracovníků, které je pro rozvoj profesní kariéry nezbytné. Zajištění stálého obsazení klíčových pozic v organizaci je zásadní pro plynulé fungování organizace.

### **1.2.1 Řízení a plánování profesní kariéry**

Řízení a plánování kariéry jsou dvě strategické činnosti v rámci personálního managementu organizace. „Řízení kariéry se skládá z procesů plánování kariéry a z řízení následnictví ve funkcích. Plánování kariéry utváří funkční postup jedinců v organizaci v souladu s posuzováním potřeb organizace...” (Armstrong, 2007, s. 330)

Plánování kariéry je vedle plánů následnictví jedním ze dvou základních typů plánů personálního rozvoje pracovníků.

„Plánování personálního rozvoje pracovníků slouží zájmům pokrytí potřeby pracovních sil vnitřními pracovními zdroji prostřednictvím formování schopností pracovníků..." (Koubek, 2008, s. 119) Při tvorbě plánů kariéry se vychází především z hodnocení pracovníků. Výsledkem plánování pracovní kariéry jsou individualizované plány vypracované pro daného pracovníka. Plány kariéry se používají převážně u manažerů vysoce kvalifikovaných specialistů, ale v dobře řízených organizacích jsou kariérní plány vytvářeny i pro administrativní a manuální pracovníky (Koubek, 2008, s. 119). Sestavování kariérního plánu se účastní zejména sám pracovník, který přednese své představy. Po zhodnocení jeho schopností a rozvojového potenciálu mu organizace nabídne konkrétní možnosti kariérního postupu uvnitř organizace. Po dosažení shody obou stran nadřizený spolu s pracovníkem sestaví konkrétní plán rozvojových aktivit i s termíny, kdy je má pracovník splnit. Postup pracovníka v souladu s plánem je průběžně kontrolován a dosahované výsledky jsou hodnoceny. To vše mu pomůže k dosažení vyšších pracovních pozic tak, jak bylo stanoveno v plánu.

Co se týče plánů následnictví, ty jsou úzce spojeny s plány kariéry, ale více se zaměřují na potřeby organizace. Ta si pomocí těchto plánů zajišťuje kontinuální obsazení klíčových funkcí v podniku. Plány následnictví zabezpečují, aby byly k dispozici vhodní manažeři na volné pozice vzniklé odchodem, povýšením či penzionováním stávajících manažerů (Kocianová, 2010, s. 176). Jedná se také o individualizované plány, ale zde se zpracovávají pro konkrétní funkci. Některé organizace plány nástupnictví zveřejňují, jinde jsou naopak přístupné jen pro úzkou skupinu osob v managementu.

## **2 Právní zakotvení genderové rovnosti na trhu práce**

Základním faktorem, který napomáhá k udržení rovnosti na trhu práce, je jeho právní zakotvení v řadě dokumentů jak práva vnitrostátního, tak mezinárodního. Jedná se o téma velice aktuální, proto je častým tématem politických diskuzí. Promítá se v řadě nově přijímaných právních předpisů i doporučení mezinárodních organizací a zlepšení v této oblasti tak přicházejí velmi dynamicky.

### **2.1 Normotvorba mezinárodních organizací**

Normotvorná činnost mezinárodních organizací je významná pro zlepšování podmínek ve všech oblastech v jednotlivých státech. Mezinárodní organizace často v rámci svých norem na problém upozorní jako první a to následně podnítlí vytvoření právní úpravy dané problematiky v jednotlivých státech.

Uzavírání mezinárodních smluv zakotvujících základní lidská práva se začalo rozvíjet zejména po druhé světové válce. Základní institucí se stala Organizace spojených národů (OSN), jejímž primárním cílem bylo zajišťování míru a bezpečnosti. Vedle OSN se brzy vytvořilo mnoho specializovaných organizací. První z nich byla Mezinárodní organizace práce (ILO - International Labour Organization). Vznikla již v roce 1919, v roce 1946 se stala součástí OSN. V roce 1944 přijala Filadelfskou deklaraci o svém poslání a cílech, ze které vyplývá, že základním úkolem je prosazování sociální spravedlnosti a mezinárodně uznávaných lidských a pracovních práv. Roku 1958 přijala ILO úmluvu č. 111 o diskriminaci (zaměstnání a povolání), kde poprvé diskriminaci definovala a označila za zakázanou. V článku 2 stanovuje povinnost členských států vykonávat vnitrostátní politiku zaměřenou na prosazování rovnosti

příležitostí a rovnosti zacházení v zaměstnání tak, aby byla odstraněna jakákoliv diskriminace v tomto směru. I nadále vyvíjí řadu aktivit, kterými se snaží zlepšovat celosvětové podmínky na trhu práce.

Genderová rovnost je také jedním z hlavních cílů Evropské unie již od jejího vzniku. V zakládající smlouvě Evropského společenství je v článku 2 mimo jiné stanoveno, že úkolem Společenství je podporovat rovné zacházení s muži a ženami. Dnes je princip rovnosti jednou z hlavních priorit v každé oblasti působení Unie a existuje celý právní rámec její úpravy, celkem 13 směrnic (Jachanová Doležalová, 2007, s. 14). Evropská komise vyhlásila za hlavní strategii k dosažení cíle genderové rovnosti tzv. genderový mainstreaming (Asklöf a kol., 2003, s. 17).

Při Evropské unii existují tři stálé organizace, které zastupují obě strany pracovněprávních vztahů, tedy zaměstnance a zaměstnavatele. Říká se jim „sociální partneři“ a patří mezi ně Evropská konfederace odborových svazů (EKOS), která zastupuje zaměstnance; Evropská unie konfederací průmyslu a zaměstnavatelů (UNICE), která zastupuje zaměstnavatele v soukromém sektoru a Evropské středisko podniků s veřejnou účastí a podniků obecného hospodářského zájmu (CEEP), které zastupuje zaměstnavatele ve veřejném sektoru. Evropská komise s nimi konzultuje návrhy právních předpisů v oblasti sociálních věcí a zaměstnanosti.

V roce 2009 byla definitivně přijata Lisabonská smlouva. Jednou z jejích základních strategií je prosazování flexibilního pracovního uspořádání. Pomocí něj se chce dosáhnout zpružnění pracovního trhu a tím zvýšení zaměstnanosti. Jedním z cílů Evropské strategie zaměstnanosti je například dosažení 60% zaměstnanosti žen v roce 2010,

důraz je kladen i na sladování pracovního a rodinného života (Jachanová Doležalová, 2007, s. 15).

V rámci předsednictví České republiky Evropské unii v první polovině roku 2009 byla jednou z priorit v oblasti zaměstnanosti a sociální politiky také podpora rodiny, zejména v oblasti slučitelnosti rodinného a pracovního života. Cílem byla příprava budoucích legislativních kroků hlavně skrze podporu inovativních služeb v péči o dítě na individuální bázi. Dalším z cílů byla snaha o změnu pohledu veřejnosti na rodičovskou domácí péči o malé děti s cílem dosáhnout vnímání rodičovské domácí péče jako plnohodnotné a společensky relevantní alternativy výdělečné činnosti. V žádné z výše zmíněných oblastí se ale České republice nepodařilo prosadit výraznější legislativní posun.

Každopádně se dá říci, že každé z předsednictví Evropské unie má mezi svými prioritami také jednu z aktuálních kapitol z oblasti rovnosti na trhu práce, podpory zaměstnanosti a rozvoje kariér občanů, proto ke zlepšování situace průběžně dochází.

## **2.2 Normotvorba v České republice**

Základní aspekty rovnosti žen a mužů zakotvuje Ústava České republiky a Listina základních práv a svobod, které je součástí ústavního pořádku České republiky. V článku 4 Ústavy je zaručena ochrana základních práv soudní mocí. Listina hned v článku 1 stanoví, že lidé jsou si rovni ve svých právech a článek 3 obsahuje zákaz diskriminace.

Spravedlnost na trhu práce zakotvuje zákoník práce (zákon č. 262/2006 Sb.). Ten v § 110 odst. 1 stanoví, že za stejnou práci přísluší všem zaměstnancům stejná odměna. Zakazuje tak platové znevýhodňování na základě pohlaví, věku či jiných

aspektů. Následně v hlavě IV. se věnuje zvláštním podmínkám některých zaměstnanců, mimo jiné i zaměstnankyň, zejména matek malých dětí. V § 30 odst. 2) zákoník práce stanoví, že zaměstnavatel smí před uzavřením pracovního poměru od uchazečů požadovat pouze údaje nezbytně nutné pro uzavření pracovní smlouvy. Rozhodně se nesmí snažit získat informace týkající se manželského nebo rodinného stavu, povinností vůči rodině dotazováním na osobní údaje, které nesouvisejí s pracovní činností, nebo jiné informace, které odporují dobrým mravům.

Dále se úpravě rovnosti na trhu práce věnuje zákon o zaměstnanosti (č. 435/2004 Sb.). V rámci hlavy II. představuje státní politiku zaměstnanosti. V § 2 odst. 1 písm. j) sem zahrnuje „opatření na podporu a dosažení rovného zacházení s muži a ženami ..., s osobami, které mají ztížené postavení na trhu práce...“. V § 4 se věnuje rovnému zacházení a zákazu diskriminace při uplatňování práva na zaměstnání. Odst. 2 stanoví, že je zakázána diskriminace z důvodu pohlaví, manželského či rodinného stavu nebo povinností k rodině. Zároveň diskriminace z důvodu těhotenství nebo mateřství se považuje za diskriminaci z důvodu pohlaví. Vedle toho tento zákon definuje v § 4 odst. 7) a 8) také obtěžování a sexuální obtěžování, přičemž oboje definuje jako porušování práv jiných osob.

Novinkou v českém právním řádu je zákon č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací, tzv. antidiskriminační zákon. Ten se mimo jiné věnuje i zákazu diskriminace v přístupu k zaměstnání či v pracovních poměrech. K tématu profesní kariéry ženy se vztahuje například § 2 odst. 4, který výslovně označuje za diskriminaci i znevýhodňování z důvodu těhotenství, mateřství nebo otcovství. Zakazuje jak přímou diskriminaci, ke které

dochází výjimečně, tak mnohem častější diskriminaci nepřímou. Otázkou zůstává, jak účinně bude možné se proti nepřímé diskriminaci bránit, protože se dá jen těžko dokázat.

Česká společnost stále vnímá problematiku rovných příležitostí negativně, jako feministické téma. Velkým přínosem proto byl vznik Rady vlády pro rovné příležitosti žen a mužů. Funguje od roku 2001 a mezi její hlavní úkoly patří doporučování základní koncepce prosazování rovných příležitostí mužů a žen, stanovování priorit pro jednotlivé resorty v oblasti podpory rovných příležitostí či identifikace aktuálních společenských problémů v oblasti rovnosti mužů a žen. Nyní je třeba prosadit, aby Rada měla i konkrétní pravomoci a aby byla prakticky činná.

### **3 Profesionální kariéra žen**

Profesionální kariéra žen je svým průběhem specifická. Neplatí pro ni základní znaky a etapy, jež vycházejí z mužské profesionální kariéry. Ta je plynulá od nástupu do zaměstnání až po odchod do důchodu. Profesionální kariéra žen je charakteristická několika znaky. Ženy svou profesionální kariéru přerušují v souvislosti s narozením dítěte, často opakovaně. Po návratu z rodičovské dovolené následuje opakovaný profesionální start. Poté své profesionální aspirace přizpůsobují péči o dítě a rodině vůbec. A jejich profesionální vzestup tak začíná mnohem později než u mužů.

#### **3.1 Základní rozdíly v profesionální kariéře mužů a žen**

Mužská profesionální kariéra trvá bez přerušení od ukončení studia až do odchodu do důchodu. Žena má však obvykle svou profesionální dráhu rozdělenou do tří etap. První trvá od ukončení studia do narození dítěte, po tuto dobu pracuje na plný úvazek. Druhou fází její profesionální kariéry tvoří období, kdy má malé děti a profesi dočasně úplně nebo částečně opouští. Třetí fáze nastává, když jsou děti starší a žena se opět vrací do práce na plný úvazek. Od té doby je její profesionální dráha obvykle plynulá až do odchodu do důchodu (Oakleyová, 2000, s. 118).

Základní odlišnosti v profesionální dráze žen a mužů jsou založeny na biologických rozdílech mezi pohlavími a z toho vyplývající životní funkce ženy jako matky. Právě skutečnost předpokládaného mateřství formuje životní strategii a profesionální život se podřizuje rodinnému cyklu. Představa o specifické úloze ženy-matky se nelíbí mnoha feministkám, ale je tradiční a natolik působivá, že se promítá do hodnotové orientace a profesionální volby i u zcela mladých dívek (Havlová, 1996, s. 87). Zároveň ale Oakleyová (2000, s. 120)



podotýká, že biologicky dané rozdíly mezi oběma pohlavími nejsou tak velké ani neměnné. Největší vliv na rozdělení rolí mezi muže a ženy má společnost, která svou kulturu prostřednictvím výchovy a vzdělávání stále předává na další generace. Tyto sociální rozdíly jsou předmětem genderových studií. Psychologický slovník (2009) gender definuje jako „soubor sociokulturně vytvořených sociálních rolí spojených s příslušností k biologickému pohlaví“. Gender nemá biologický původ a vztah mezi genderem a pohlavím není přirozený, jak se společnost domnívá (Oakleyová, 2000, s. 141).

Šnýdrová (2006, s. 22) rozebírá skutečnost, že vliv na rozdíly v kariéře mužů a žen má také odlišnost chování příslušníků každého pohlaví. Na profesní kariéru může mít vliv zejména rozdíl v míře agresivního chování. Mužům je takové chování bližší, což způsobuje hormon testosteron, který vyvolává podrážděné či soutěživé chování. Společensky přijatelná forma agrese je v profesní oblasti ale žádoucí, protože se transformuje do podoby cílevědomosti, odvahy a vůle prosadit se. Ženy nejsou schopny takto prosazovat sílu, protože jim záleží na vztazích a vyhýbají se otevřeným střetům. Ve vedoucí funkci to ale může být výhodou - existují názory, že ženy jsou díky svým psychickým charakteristikám lepšími manažerkami.

Velký vliv na profesní kariéru každého jedince má jeho rodina. U žen a u mužů má ale zcela opačný efekt. U mužů je existence rodiny stimulatorem, který urychluje jejich postup vpřed, protože zvyšuje jejich motivaci k vyššímu výdělku a tedy k lepší pracovní pozici. U žen působí rodina jako inhibitor, tedy faktor, který výrazně zbrzdí pracovní aktivitu i profesní postup (Maříková in Křížková, 2005, s. 63). Ženy tak dosahují vrcholu profesní kariéry později než

muži. Ženy také v zaměstnání obvykle plně nevyužívají svůj potenciál, protože čas a energii dělí mezi práci a rodinu. Ohledy, které berou na rodinu a její prospěch, ženám nedovolují přijímat funkce, která by plně odpovídaly jejich kvalifikaci a schopnostem. Často tak u žen dochází k rozporu mezi jejich vzdělaností a využitím jejich znalostí na pozici, kterou vykonávají. To dokazují nízké počty žen v řídicích funkcích, což ale nemusí být důkazem diskriminace. Ženy spíše mají nižší aspirace, protože své kariérní představy podřizují potřebám rodiny. Požadavek většího počtu žen v řídicích a politických funkcích je nesplnitelný a závisí jen na ženách, zda změni své postoje a začnou mít o tyto funkce zájem (Havlová, 1996, s. 87).

Zákaz diskriminace na trhu práce je důkladně právně zakotven, přesto - jak dokazuje mnoho výzkumů - genderové nerovnosti přetrvávají. Projevují se zejména v sektorovém rozložení pracovních sil (dochází k feminizaci některých odvětví), v poměru mužů a žen v řídicích pozicích a v rozdílech ve finančním ohodnocení - ženy průměrně dosahují pouze 75 % platu mužů (Šnýdrová, 2006, s. 43). Havlová (1996, s. 90) uvádí, že u žen bývá přes vysokou produktivitu často udržována nízká mzdová hladina, protože se stále upřednostňuje tradiční pojetí muže-živitele. Jako jakousi kompenzací společnost toleruje některá specifika ve výkonu profesní role zaměstnaných žen. Tím myslí hlavně přerušování práce, jak dlouhodobé (mateřská dovolená), tak častější krátkodobé (nemoci dětí).

Vliv na různou profesní kariéru mužů a žen má i jejich rozdílný sociální status. Rozdílnost vychází z faktu, že muži se orientují zejména na svou kariéru, kde tak mohou dosahovat lepších výsledků. Ženy musí svůj zájem a čas více dělit mezi práci a rodinu. V současné době ale přibývá žen, které se

soustředí více na kariéru. To je dáno zejména rostoucí vzdělaností žen, ale z velké části také možnostmi, které jim současná doba poskytuje (Šnýdřová, 2006, s. 26).

Vohlídalová (2006) se ve svém článku zabývá otázkou, zda různé postavení mužů a žen na trhu práce není způsobeno jejich rozdílnými přístupy k práci. Zda tedy prokazatelně horší postavení žen na trhu práce vyplývá z vnějších bariér, nebo z odlišných hodnot žen, pro které práce není natolik důležitá. Pomocí výsledků výzkumů dokládá, že ženy mají stejné profesní aspirace jako muži a seberealizace na poli práce je pro ně stejně důležitá. Potvrzuje tedy předpoklad, že profesní ambice nezávisí na pohlaví, ale na vzdělání, vykonávané profesi a také věku. Zároveň dovozuje, že nerovné postavení na trhu práce je způsobeno strukturálními omezeními a stále přežívajícími genderovými stereotypy.

Stereotypy ovlivňují pohled na ženu již při jejím vstupu na trh práce. U mladé bezdětné ženy zaměstnavatel automaticky předpokládá, že v blízké budoucnosti bude mít děti. Taková žena je pro něj tedy nejistou pracovní silou, do které mnohdy nechce příliš investovat. U ženy, která naopak už děti má, je šance na získání zaměstnání ještě nižší. Předpokládá se u ní, že svůj čas nebude věnovat pouze práci, ale bude ho dělit mezi práci a rodinu. Zároveň je pravděpodobná častá absence v případě nemoci dětí. Vypadá to tedy, že zaměstnavatelé často chápou mateřství jako něco nežádoucího, co ženám ztěžuje jejich uplatnění na trhu práce. Naopak pro společnost má právě mateřství, konkrétně počty narozených dětí, zásadní význam (Šnýdřová, 2006, s. 44).

V roce 2005 proběhl ve Výzkumném ústavu práce a sociálních věcí výzkum, který zkoumal bariéry žen a mužů při prosazování v managementu. Dotazováni byli pracovníci personálních

agentur a výsledky výzkumu jsou velmi podnětné. Překvapivé jsou výsledky dotazu na specifické charakteristiky úspěšných manažerů a manažerek. Personalisté uváděli zcela odlišné vlastnosti u mužů a u žen. U mužů to byla například zaměřenost na cíl a konfrontační styl jednání, díky čemuž jsou schopni lépe dosáhnout stanovených výsledků. Jako další přednost mužů byl uváděn tzv. helikoptérový pohled, tedy nadhled, schopnost vidět problém s odstupem. U žen byly ceněny zcela jiné dovednosti, zejména komunikační nebo sociální - ženy jsou tedy schopny lépe vytvářet a udržovat vztahy a řešit konflikty. Dále byla vyzdvižena jejich schopnost empatie či smysl pro detail. Personalisté ocenili rovněž známou schopnost žen sledovat více oblastí současně. A konečně jsou ženy-manažerky prý ve své práci kreativnější, lépe se přizpůsobují změnám a jsou výkonnější (Fischlová, 2005, s. 7). Z výše uvedených charakteristik je možné vyvodit, že personalisté si na každém pohlaví cení jiných předností a obě pohlaví společně mohou tvořit ideální tým. V managementu by tak i na základě těchto výsledků měli být zastoupeni rovnoměrně muži i ženy.

Sirovátka (2006, s. 236) nabízí vysvětlení příčin nerovného postavení mužů a žen na trhu práce, které má podle něj dvě roviny. Objektivní rovina obsahuje tlak na sociálně definované role v rodině a zároveň předsudky veřejnosti, zejména politiků a zaměstnavatelů, kteří mají na situaci na trhu práce rozhodující vliv. Ženy tuto objektivní rovinu reflektují a vytvářejí si na základě ní rovinu subjektivní. Akceptují obecně nastavené podmínky a tomu následně přizpůsobují své profesní aspirace.

### 3.2 Historický vývoj profesní kariéry žen

Profesní kariéra žen je oblastí velice mladou. V minulosti byla žena chápána hlavně jako matka a ochránkyně rodinného krbu. Možný (2008, s. 178) uvádí, že dříve byly v evropských společnostech mužské a ženské práce přesně rozděleny. Zároveň ale byly vzájemně nepostradatelné, proto byly hodnoceny stejně vysoko. Zejména průmyslová revoluce ale přinesla do tohoto tradičního uspořádání změnu. Ženy začaly vykonávat i tzv. mužské práce a zároveň této změně přizpůsobovaly i své chování (Šnýdrová, 2006, s. 29). K podstatné změně na trhu práce došlo během druhé světové války. Nedostatek pracovních sil umožnil masové pracovní zapojení žen, které nahradily v továrnách muže bojující ve válce. Když válka skončila, předpokládalo se, že se ženy opět vrátí k péči o domácnost a podřídí své pracovní aspirace kariérám svých manželů. Ženy pracující mimo domov si ale během války zvykly na výhody, které zaměstnání přináší, zejména na nezávislost a přístup ke zdrojům. Rostoucí feministické hnutí se snažilo vzbudit zájem lidí o historické souvislosti, které zapříčinily genderové rozdělení rolí. Díky tomu se v 60. letech změnil názor na schopnosti žen uspět na trhu práce (Blustein, 2006, s. 166). V 70. letech 20. století se v západních společnostech vzedmula další vlna feminismu, kterou způsobila první dospělá poválečná generace žen. Pro tu bylo běžné vysokoškolské vzdělání a nedokázaly se smířit s modelem nastaveným jejich matkami, jejichž hlavním zájmem byla péče o rodinu. Zdůraznily význam ekonomické nezávislosti žen, související s příjmem z vlastního zaměstnání. Zároveň hnutí poukázalo na fakt, že práce v domácnosti je sice neplacená, ale stejně náročná a společensky významná jako placená práce mužů v zaměstnání (Možný, 2008, s. 177). Klíčovým faktorem, který umožnil vstup žen na pracovní trh, bylo získání přístupu ke vzdělání ve 20. století (Lisowska in Machovcová, 2007, s. 10).

Česká historie vývoje trhu práce v poválečných letech se liší. Od 50. let zde byla systematicky budována představa práce v zaměstnání jako normy a práva, osvobozujícího od ekonomické závislosti. Ženy přijaly tento postoj a zaměstnání chápaly jako prostředek k udržení ekonomického standardu rodiny, ale také jako možnost, jak realizovat svá individuální spotřební přání. Rozhodně pro ně ale zaměstnání nepředstavovalo možnost profesní kariéry (Havlová, 1996, s. 90).

České ženy jsou tedy spoluživitelkami rodin již po tři generace, na rozdíl od žen v Západní Evropě, které začaly na trh systematicky vstupovat až v 70. letech. Dlouhá doba pracovní participace žen však nevedla k vyrovnání pozic mužů a žen na českém pracovním trhu, ani k rovnoměrnějšímu přerozdělení neplacených domácích prací. Reprodukce a následná péče o potomky se tak stále odráží zejména v pracovní kariéře žen (Tomešová Bartáková, 2009, s. 20-21).

### **3.3 Současná situace v oblasti profesní kariéry žen**

Jak uvádí Blustein, „... žijeme ve světě, kde si žena musí vybrat mezi dětmi a zářnou kariérou. Rozhodnutí ženy mít děti je jedním z hlavních determinant, které ovlivní pozice dosažené v jejím profesním životě.“ (2006, s. 165)

Obecně je dnes situace taková, že zaměstnanost žen je společností podporována, ale již příliš nemá podporu jejich profesní kariéra. Všeobecně je přijímán model zaměstnané ženy bez ambic kariéry - v takovém případě se totiž předpokládá, že žena zvládne zároveň péči o rodinu a nenarušuje tak stereotypní pohled na genderové role. Pojem kariéra je v české společnosti stále spojován s negativním hodnocením, je vnímán spíše jako „kariérismus“. Pracovní úspěch se stále

předpokládá více u mužů. Ženy, které se rozhodnou pro budování pracovní kariéry, považuje společnost za zvláštní, protože předpokládá, že nebudou schopny skloubit práci s rodinou a že budou péči o rodinu zanedbávat (Šnýdrová, 2006, s. 49). Stereotypní pohled na ženu jako pečovatelku o domácnost zároveň determinuje i pozici mužů. Od nich se očekává, že budou aktivní zejména v profesní oblasti, za jejich primární úkol se považuje finanční zabezpečení rodiny. To vede k tomu, že muži nemají dostatek času na péči o děti a o domácnost. To paradoxně ještě více znesnadňuje ženě její profesní kariéru. Dnes již existují muži, kteří se snaží tomuto stereotypu čelit a věnují se také péči o děti, například nastupují na část rodičovské dovolené místo ženy. Tito muži jsou stále ještě považováni za výjimky a společnost často není schopna muže v takové pozici přijmout.

Z výsledků početných průzkumů vyplývá obecná společenská představa o průběhu profesní kariéry žen. Podle mínění většiny veřejnosti by ženy měly předtím, než mají děti, pracovat na plný úvazek. S dětmi by pak měly zůstat v domácnosti až do doby, než začnou chodit do školy. Během školní docházky dětí by měly začít pracovat na částečný úvazek a až po osamostatnění dětí by se mohly práci začít věnovat naplno. Tato obecná představa ale vůbec neodpovídá realitě. Pro většinu rodin je nemyslitelná už z toho důvodu, že je pro ně nepřijatelný dlouhodobý výpadek jednoho platu. Druhý faktor je ten, že mnohaletá absence ženy v oboru jí výrazně znemožňuje dosáhnout úspěšné profesní kariéry. Dynamický rozvoj profesí vyžaduje neustálý kontakt s ní. Žena, která se chce vrátit po takto dlouhé pauze, tak na trhu práce nemá nejmenší šanci uspět. Další aspekt je věk žen při obnoveném nástupu do zaměstnání. Pracovníci kolem 50 let jsou pro organizaci neperspektivní, o lidech daného věku se již předpokládá, že mají řídicí pozici (Šnýdrová, 2006, s. 48).

Současná ženská populace většinou chce být ekonomicky aktivní. Jedním z důvodů je určitě fakt, že sociální status je trvale hodnocen lépe u žen zaměstnaných než u žen v domácnosti. Zároveň ale ženy převážně nemají zájem o taková zaměstnání, která znemožňují založení rodiny a péči o rodinu. To je i příčinou nízkých aspirací žen na nejvyšší pracovní pozice. I přes nižší profesní aspirace stále roste skupina žen ve vedoucích funkcích. Zároveň stále dochází k nárůstu vzdělanosti žen, čímž narůstají i předpoklady pro narušení mužské dominance v hierarchické struktuře profesních pozic (Havlová, 1996, s. 90).

Z výzkumu Výzkumného ústavu práce a sociálních věcí, který zjišťoval mezi personálními agenturami možnosti prosazení žen a mužů v managementu, vyplývá, že v otázce zaměstnávání žen se liší přístup českých a zahraničních společností. České podniky stále preferují na manažerské pozice muže a často se tím ani netají. Zahraniční společnosti již zkušenosti s ženami v managementu mají a početnější zastoupení žen v řadách manažerů tak aplikují i v českých poměrech. Jak potvrzují zástupci personálních agentur, ženy jsou při výběru diskriminovány. Aby uspěly, musí být mnohem lepší než muž a své schopnosti musí daleko více prokazovat. Nejtěžší je pro ně manažerskou pozici získat, pokud už ji dostanou, zpravidla se jako manažerky osvědčí (Fischlová, 2005, s. 8). Pracovní trh je stále nastaven tak, že ženy, které se chtějí do managementu dostat, se musí přizpůsobit stereotypně mužskému modelu kariéry. Ženy-manažerky se také většinou spokojí s nižším platem než muži, protože úspěchem je pro ně již to, že danou pozici získaly.

Mladé vysoce kvalifikované ženy jsou dnes často nuceny volit buď úspěšnou profesní kariéru, nebo rodinu. Chápou, že



kvalifikovaná práce je vysoce časově náročná, a proto není dostatečně kompatibilní s péčí o malé děti. Zároveň vědí, že volba mateřství pro ně znamená výrazné zpomalení jejich kvalifikačního a kariéerního postupu. V období, kdy jsou s dětmi doma, získávají jejich mužští kolegové výrazný náskok. To není dáno jejich lepšími schopnostmi, ale tím, že jsou plynule k dispozici. Ženy tak v důsledku péče o dítě na trhu práce ztrácejí (Maříková in Křížková, 2005, s. 64). Na dráhu své profesní kariéry nastupují až kolem 40. roku, kdy muži jsou už většinou stabilizovaní nebo na vrcholu své profesní dráhy. Ženy tak vstupují do prostředí, které není pro jejich profesní vzestup příliš pozitivně naladěno. Jejich věk už není pro personalisty perspektivní, řídicí pozice jsou obsazeny mladšími kolegy. Tyto ženy jsou často podceňovány, přestože mají předpoklady k velmi dobré pracovní výkonnosti. „Váží si příležitosti k širší společenské seberealizaci, nejsou opotřebovány předchozími léty pracovní činnosti a tím ani stereotypní rutinou a jejich rodinné povinnosti je nesvazují natolik, aby jim to bránilo v povolání.“ (Havlová, 1996, s. 92) Po konfrontaci s realitou bohužel často ztrácejí motivaci a v prostředí svých usazených mužských kolegů nevěří, že ještě mají šanci uspět. Z toho důvodu často zájem o práci odsouvají na druhou kolej a svou seberealizaci hledají opět v rodině, například v roli „nepenzionovaných babiček“, čímž zároveň umožňují profesní uplatnění další generaci.

U většiny žen je nejdůležitějším aspektem práce příjem, jistota místa, zajímavá pracovní náplň a také možnost prostřednictvím práce pomáhat jiným lidem. Ženy jsou nejvíce spokojeny se vztahy na pracovišti a obsahem práce. Naopak nejméně jsou spokojeny s aspekty práce, které jsou pro ně ve srovnání s muži výrazně horší: plat, odměny a možnost postupu (Hašková a kol, 2003, s. 27). Právě finanční otázka je jedním

z hlavních motivů žen k výkonu placené práce. Většina rodin je závislá na příjmech obou partnerů. Zároveň je pro ženy důležitý pocit nezávislosti na partnerovi a vlastní příjem. Řada výzkumů dokládá, že většina žen by práci neopustila ani v případě, že by je partner dokázal finančně zabezpečit. V oblasti odměňování jsou rozdíly mezi muži a ženami patrné nejvíce. Obecně ženy dosahují o zhruba 25 % nižší příjmy než muži. To souvisí i s hierarchickou segregací, kdy ženy nedosahují v takových počtech řídicích pozic s vyššími příjmy. Zůstávají tak častěji na nižších pozicích v hierarchii organizace, které jsou spojeny s nižšími příjmy. Zároveň je třeba podotknout, že ženy dosahují nejvyšších příjmů v poměru k mužům v nejnižších věkových kategoriích, tedy do 30 let. Nejnižších hodnot v poměru k mužským platům dosahují platy žen ve věkové kategorii 30-44 let, tedy v období, kdy se vracejí do práce po rodičovské dovolené a zároveň stále pečují o závislé děti. Podle vzdělání jsou to ženy vysokoškolačky, kdo je oproti platům svých mužských kolegů nejvíce znevýhodněn (Maříková in Křížková a kol., 2005, s. 60).

Catherine Hakim (in Křížková a kol., 2005, s. 17) tvrdí, že hlavním aspektem, který formuje profesní dráhu žen, jsou jejich preference. Každý člověk má dnes možnost volby, čímž vzniká mnoho typů životních stylů. Autorka se domnívá, že vztah, jaký si ženy vytvoří k práci a k rodině, je otázkou jejich svobodné volby. Podle toho taky rozlišuje ženy do tří skupin. První skupinu tvoří ženy, pro něž je hlavní prioritou rodina, druhou naopak tvoří ženy, pro které je na prvním místě práce. Třetí skupinou jsou ženy, u kterých se preference mění podle životního období - chtějí pracovat, ale v období mateřství se pro ně přechodně stává prioritou rodina. Uvádí, že z důvodu těchto odlišností mezi ženami je obtížné aplikovat jednotnou sociální politiku, protože každá

skupina žen volá po jiných opatřeních. Tato teorie je některými autory kritizována, protože nebere ohled na omezení, v jejichž rámci ženy mohou svá rozhodnutí činit.

Faktorem, který také formuje postavení žen na trhu práce, je skutečnost, že ženy, zejména ty s malými dětmi nebo v předdůchodovém věku, patří mezi skupiny nejvíce ohrožené nezaměstnaností. Nezaměstnaným ženám vadí hlavně jejich finanční závislost na partnerovi, nevyužití vlastních schopností a nedostatek sociálních kontaktů. Přesto se samy ženy domnívají, že právě díky péči o děti a o domácnost nesou nezaměstnanost lépe než muži, protože stále mají jiný prostor, kterému mohou věnovat svůj čas (Hašková a kol., 2003, s. 34).

Jedním z důsledků současné situace žen na pracovním trhu je odkládání rodičovství do pozdějšího věku. Ženy jsou pod tlakem společnosti nuceny vytvořit si základy své profesní kariéry ještě před mateřskou pauzou, aby měla později na co navázat, kam se vrátit. Z této skutečnosti ale vyplývá řada problémů - zejména častá nemožnost mateřství ve vyšším věku způsobená biologickými vlivy. Tento trend se značně promítá do demografických ukazatelů a vyvstává z něj do budoucna řada dalších problémů. Proto je nejvyšší čas pro reakci ze strany státu, případně zaměstnavatelů.

Trendem dnešní politiky je tzv. gender mainstreaming. „Jedná se o systematické prosazování potřeb žen a mužů ve všech druzích politik a opatření s cílem dosáhnout rovnosti žen a mužů.“ (Ferrarová, 2007, s. 23) Je to tedy jeden z hlavních nástrojů prosazování rovnosti obou pohlaví, kdy před přijetím každého rozhodnutí se posuzuje jeho dopad na muže a na ženy. V zemích Západní Evropy již na většině úřadů existuje zvláštní oddělení, které se zaměřuje na implementaci hledisek

rovnosti žen a mužů v politice a práci daného úřadu. S tím souvisí i tzv. gender budgeting, tedy spravedlivé rozdělování zdrojů na základě potřeb obou pohlaví (Ferrarová, 2007, s. 5).

Někteří zaměstnavatelé již objevili, že ženy mohou být jejich klíčem k úspěchu. Dobře se hodí na pozice vedoucích, umí dobře komunikovat, navazovat a udržovat si vztahy, i získat si důvěru ostatních. Nelpí na hierarchii a mají radši spolupráci, než soutěživost. Stále se snaží zlepšovat si kvalifikaci a držet tak krok s pokrokem ve své profesi. Zájmem každé společnosti by proto měla být snaha o zvýšení počtů žen v obchodní i politické sféře (Jachanová Doležalová, 2007, s. 10).

#### 4 Harmonizace pracovního a rodinného života

„Model kariéry a model života se vzájemně prostupují.“  
(Bauman, 1967, s. 80)

Rodina je po celou dobu lidské historie základním stabilizujícím prvkem společnosti. Ve druhé polovině dvacátého století došlo v průmyslově vyspělých státech k velké proměně v podobě rodiny. Velkými změnami prochází sociální mužské i ženské role a stále roste zaměstnanost žen (Možný, 2008, s. 17). Při střetu pracovních a rodinných povinností dochází k napětí, člověk je nucen srovnat si priority a často i volit buď kariéru nebo rodičovství, přičemž volbě jsou stále vystavovány především ženy (Mareš in Sirovátka, 2006, s. 31).

Harmonizace pracovního a rodinného života je trendem moderního trhu práce. Obecně se označuje pojmem work-life balance. V západním světě je tento trend již rozvinutý, v České republice je novinkou. Podniky pracující se strategií work-life balance chápou investice do oblasti lidských zdrojů strategicky a hlavním pozitivem pro ně je zlepšení firemní image jako zaměstnavatele přátelského k rodině. Otázka harmonizace pracovního a rodinného života je dnes problémem všech zaměstnaných žen a mužů. Jak uvádí Křížková (2005, s. 11), situace v harmonizaci práce a rodiny v současnosti prochází řadou změn. Významným přelomem byl přechod ke kapitalistickému systému po roce 1989, kdy byl ochránářský model sociální politiky nahrazen modelem, který přenáší hlavní odpovědnost za rodinu ze státu na rodinu samotnou. Na ní tak leží oproti minulosti veškeré finanční zabezpečení dětí, což ještě podnítilo potřebu dvou příjmů do domácnosti. Zároveň roste tlak na pracovní výkonnost, což vede k tomu, že rodiče musejí práci věnovat stále více času, a to na úkor

času tráveného s rodinou a péčí o děti. Vedle toho jsou nedostačující počty míst pro děti ve státních předškolních pečovacích zařízeních a soukromá centra péče jsou pro většinu rodin finančně nedostupná. Všechny tyto faktory dávají dohromady vzniknout situaci, která je pro rodiny s dětmi velmi nepříznivá.

Práce i rodina jsou u Čechů vysoko na jejich hodnotových žebříčcích, proto problémy s jejich harmonizací jsou pro lidi stresující. Právě politika harmonizace práce a rodiny se snaží co nejvíce zmírňovat „handicap“ rodičovství, který ztěžuje návrat na trh práce. Zároveň se snaží rodičům umožnit, aby se mohli co nejsvobodněji rozhodnout, jakou strategii kombinace práce a rodiny chtějí zvolit (Tomešová Bartáková, 2009, s. 25).

Kombinace práce a rodiny je ve společnosti stereotypně vnímána jako individuální záležitost ženy. Základním předpokladem ke změně je začít vnímat otázku harmonizace jako celospolečenský problém. Podle Křížové je harmonizace práce a rodiny stále obtížnější, ale zároveň i potřebnější. Státní politika v oblasti harmonizace práce a rodiny je stále nedostatečná, chybí jí zejména koncepčnost (Křížková a kol., 2005, s. 56). Příčinou toho je pravděpodobně skutečnost, že sociální politika se oblastí práce a oblastí rodiny zabývá odděleně. Kompetence jsou roztrženy mezi několik ministerstev, což komplikuje systematické řešení této problematiky (Tomešová Bartáková, 2009, s. 27).

#### **4.1 Podpora harmonizace pracovního a rodinného života ze strany státu**

Státní podpora je v otázce implementace rovnosti žen a mužů nezbytná. V České republice není zatím institucionální

podpora prosazování a kontroly rovného zacházení tolik rozvinuta jako v zemích západní Evropy. Po roce 1989 se stát od rodinné politiky distancoval a v zájmu kapitalistických zásad přenechal tuto starost na osobní zodpovědnosti rodin. Jak se ale ukazuje v současné době, bez pomoci státu nelze v této oblasti dosáhnout zlepšení. Nepříznivé demografické výsledky ukazující na stále nižší porodnost, hroutící se systém důchodového zabezpečení a další alarmující faktory přinutily zákonodárce k návratu k podpoře rodiny.

Velkým posunem je skutečnost, že politici dnes již vnímají rodinu a práci jako dvě prolínající se životní sféry a tomu přizpůsobují i své sociálně politické návrhy. Dříve byly rodina a práce naopak chápány jako dva zcela oddělené světy. K této změně ve vnímání vztahu pracovního a rodinného života výrazně přispěly také genderové teorie zabývající se nerovným postavením obou pohlaví na trhu práce (Šnýdrová, 2006, s. 28).

Příkladem v systému státní podpory rodin mohou být skandinávské státy. Existují zde systémy zvýhodnění pro dvoupříjmové rodiny, muži jsou podporováni v péči o domácnost a o výchovu dětí. Systém péče o děti je důležitým politickým tématem. Tato politika, někdy nazývaná státním feminismem, výrazně přispívá ke zlepšení genderové rovnosti (Crompton, 2006, s. 143).

#### **4.1.1 Mateřská a rodičovská dovolená**

Podpora harmonizace práce a rodiny ze strany státu probíhá zejména pomocí finančních opatření. Vedle přímé státní pomoci ve formě sociálních dávek stát rodiny podporuje také nepřímo, pomocí daňových úlev.

V případě „mateřské dovolené“ je vyplácena peněžitá pomoc v těhotenství a mateřství, která se hradí z nemocenského pojištění. Obvykle se vyplácí po dobu 28 týdnů - 8 týdnů před předpokládaným termínem porodu a 20 týdnů po porodu. Pokud je žena bez partnera, má na tuto dávku nárok po dobu 37 týdnů. Po stejně dlouhou dobu má na tuto dávku nárok také muž, který žije osamocen a pečuje o novorozence. Pokud žena nebyla nejméně dva roky před porodem pojištěna, ztrácí na peněžitou pomoc v mateřství nárok a přísluší jí pouze dávka nemocenského pojištění od 6 týdnů před stanoveným termínem porodu a 6 týdnů po porodu. Výše mateřské dovolené závisí na výši předchozího platu zaměstnance a vypočítává se jako 69 % z denního vyměřovacího základu.

Během rodičovské dovolené vzniká matce či otci dítěte nárok na rodičovský příspěvek, který je dávkou státní sociální podpory. Na rodičovský příspěvek má nárok žena po skončení mateřské dovolené nebo otec od narození dítěte. Tento příspěvek má finančně zabezpečit rodiče, který se stará o dítě mladší 4 let. Výši příspěvku neovlivňuje počet dětí, o které se rodič stará. Tento příspěvek se neodvíjí od výše předchozího platu rodiče. Jedná se ale o velmi nízkou částku, která nedokáže pokrýt potřeby dítěte. Žena na rodičovské dovolené se tak většinou stává závislou na příjmu partnera. Zlepšení situace přineslo v roce 2004 zrušení omezení, které znemožňovalo ženám pobírajícím rodičovský příspěvek současně pracovat. Dnes má na příspěvek nárok každý rodič, který zajistí celodenní osobní péči o dítě a nesvěří ho žádné státní instituci. Tato podmínka je ale pro většinu rodin těžko realizovatelná jinak, než že jeden z rodičů je s dítětem doma.

K významnému posunu došlo v roce 2001, kdy byla zavedena možnost využít rodičovskou dovolenou i otci. Setrvání otce na



části rodičovské dovolené usnadní ženám včasnější návrat do práce. Také významně podpoří vybudování blízkého vztahu otce s dítětem. Zatím jsou muži na rodičovské dovolené pouze v 1 % případů, stále se tedy jedná pouze o výjimky. Nejčastěji s dítětem zůstávají mezi jeho 2. a 3. rokem života (Sokačová, 2006, s. 8). Systém peněžitých příspěvků na děti tak, jak je dnes nastaven, nijak nemotivuje otce, aby se na péči o děti více podíleli. Platy žen jsou o 25 % nižší než platy mužů, proto je pro rodiny stále menší finanční ztrátou, pokud jde na rodičovskou dovolenou žena.

Od 1. ledna 2008 došlo k výrazné změně v délce i výši rodičovského příspěvku. Zásadní změnou je, že rodič na rodičovské dovolené si může zvolit, zda chce příspěvek čerpat do věku dvou, tří nebo čtyř let dítěte. Nově se rodičovský příspěvek přiznává vždy podle věku nejmladšího dítěte v rodině. První variantou je zvýšená rychlost, kdy rodič pobírá po dobu 24 měsíců 11 400 Kč. Druhou variantou je základní rychlost, tedy 7 600 Kč po dobu 36 měsíců. Třetí, zkrácenou variantou je příspěvek 7 600 Kč do 21 měsíců věku dítěte a následně 3 800 Kč do věku 48 měsíců.

Jen necelá 2 procenta žen se rozhodnou nevyužít rodičovskou dovolenou, jsou s dítěte zhruba půl roku a hned se vracejí do práce. Jedná se hlavně o vysoce kvalifikované ženy na manažerských pozicích či podnikatelky. Většina žen zůstává s dětmi do 3 let. Faktor, který ovlivňuje délku setrvání na rodičovské dovolené u žen, je zejména výše jejich platu. Nejdříve se do práce vracejí ženy s vysokými příjmy, které se bojí, aby o místo nepřišly. Nejdéle naopak zůstávají ženy s nízkými příjmy, kde rozdíl mezi platem a rodičovskou dovolenou je nejmenší (Křížková a kol., 2005, s. 29).

Po dobu mateřské či rodičovské dovolené je rodič v ochranné době, ve které nemůže od zaměstnavatele dostat okamžitou výpověď. Po uplynutí mateřské či rodinné dovolené má rodič právo nastoupit zpět na stejnou pozici u stejného zaměstnavatele, kde pracoval předtím, což mu garantuje zákoník práce.

Vedle peněžité pomoci v mateřství a rodičovského příspěvku mají rodiče nárok na přídavek na dítě (pokud je nezaopatřené a příjem v rodině nepřevyšuje 2,4krát životní minimum). Nárok na přídavek trvá po celou dobu, kdy se dítě soustavně připravuje na budoucí výkon povolání, nejdéle však do 26 let. Je určen na pokrytí nákladů spojených s výživou a výchovou dítěte.

V případě nemoci dítěte mají rodiče nárok na peněžitou podporu při ošetřování člena rodiny. Jedná se o dávku nemocenského pojištění, která je vázána na čerpání volna při ošetřování dítěte do 10 let věku (výjimečně i starší). Rodič má na dávku nárok 9 kalendářních dnů, pokud je samoživitelem, tak maximálně 16 dnů. Výše dávky je stejná jako u nemocenské (69 % denního vyměřovacího základu). V návrhu je opatření, díky kterému by se mohli oba rodiče v péči o dítě během nemoci vystřídat. To by mělo pomoci ke zrovnoprávnění mužů a žen a k odstranění pohledu na ženy jako na nestabilní pracovní sílu, která často v práci není právě z důvodu péče o nemocné dítě (Křížková a kol., 2005, s. 33).

#### **4.1.2 Státní zařízení pro péči o děti předškolního věku**

„Služby formální péče o děti do 3 let identifikují někteří autoři jako nejefektivnější nástroj ovlivňující ženskou zaměstnanost i rozhodování o založení rodiny.“ (Tomešová Bartáková, 2009, s. 52) Lepší státní podpora péče o děti

předškolního věku je základní podmínkou, která umožní větší zapojení žen na trhu práce. Situace v České republice je ale v evropském kontextu specifická. Česká společnost vnímá dlouhodobé setrvání žen s dítětem v domácí péči jako nezbytné pro správný psychický vývoj dítěte.

Mezi zařízení pro péči o děti předškolního věku patří mateřské školy a v minimálním množství stále jesle. Strukturu v pojetí předškolní péče o děti v Čechách vytvořil školský zákon již v roce 1869. Pro děti od 3 do 6 let dal vzniknout mateřským školám a pro děti pod 3 roky jeslím, které podléhaly zdravotnickým pravidlům. V období první republiky předškolní zařízení navštěvovalo asi 20 % dětí. K obrovskému nárůstu došlo po roce 1948, protože stoupal počet zaměstnaných žen a také proto, že tehdejší ideologie propagovala kolektivistický přístup k výchově dětí. V roce 1989 školky navštěvovalo 96 % všech dětí. Po nástupu kapitalismu začalo toto číslo opět výrazně klesat. Snižovala se porodnost a zároveň byla prodloužena délka mateřské dovolené, takže mnoho žen upřednostnilo zůstat s dětmi déle doma. Velké podniky začaly zakládat první firemní školky. Ministerstvo zdravotnictví tedy přistoupilo k hromadnému rušení jeslí. V roce 2003 v ČR fungovalo už jen 60 jeslí a navštěvovalo je asi 1 % dětí do 3 let. Dnešní průzkumy ale ukazují, že čtvrtina rodičů by chtěla jesle opět využívat (Křížková a kol., 2005, s. 22).

Novinkou, kterou na podzim roku 2008 schválila vláda, je tzv. prorodinný balíček, který má napomoci k lepšímu sladění pracovního a rodinného života. Zakládá například institut evidovaného poskytovatele vzájemné rodičovské výpomoci, který umožňuje, aby jeden rodič na rodičovské dovolené pečoval najednou až o 4 děti do 7 let věku (včetně vlastních). O děti pečuje ve vlastní domácnosti a za každé cizí dítě, o které se

stará, může požadovat úplatu do výše 5 000 Kč měsíčně. Rodič zároveň nepozbývá práva na rodičovský příspěvek od státu. O stejný počet dětí za stejných podmínek smí pečovat také osoba na živnostenský list, která sama není na rodičovské dovolené. Další formou podpory je daňové zvýhodnění zaměstnavatelů poskytujících hlídání dětí na pracovišti (Tomešová Bartáková, 2009, s. 55).

Situace v oblasti institucionální předškolní péče o děti je však stále nevyhovující. Porodnost oproti 90. létům výrazně stoupla a míst v mateřských školách a jeslích je nedostatek. Podpora ze strany organizací také ještě není dostatečně rozvinutá. Ženy tak často nemají možnost vrátit se do práce, přestože by chtěly. Sice vznikají soukromé mateřské školky či se objevuje soukromé hlídání dětí, ale obě tyto varianty jsou pro většinu rodin finančně nedostupné. Pokrytí nákladů na hlídání stojí téměř tolik, kolik si žena s průměrným platem vydělá. Většina rodin tak stále spoléhá na výpomoc širší rodiny. Je proto nezbytně nutné rozšířit nabídku státních zařízení péče o předškolní děti. Z kroků vlády je patrné, že si sice uvědomuje potřebu zlepšení péče o děti předškolního věku, ale na druhou stranu se zdráhá rozšiřovat nabídku státních pečovatelských zařízení. „Tím jde vláda ovšem evidentně proti doporučením Evropské strategie zaměstnanosti, která stanovuje, že do roku 2010 by zařízení péče o děti měla pojmout alespoň 33 % dětí ve věku do 3 let.“ (Tomešová Bartáková, 2009, s. 56)

Podpora harmonizace pracovního a rodinného života ze strany státu je možná větším počtem forem, než se na první pohled jeví. Vedle legislativní úpravy pracovních vztahů a finanční podpory rodin je významným aspektem také podpora prorodinné politiky v organizacích.

## **4.2 Podpora harmonizace pracovního a rodinného života ze strany organizací**

Dříve převládal názor, že rodinný život negativně ovlivňuje hodnotu pracovní síly. I dnes existuje početná skupina podniků, kde se snaží rodiče jako zaměstnance eliminovat, nebo jsou tito zaměstnanci diskriminováni. Organizace ještě často nechápou, jaké konkurenční výhody jim prorodinná politika může přinést. Sladění pracovního a rodinného života nechávají na pracovnících a nevycházejí jim příliš vstříc.

Počet organizací, které se snaží zaměstnance-rodiče podporovat a pomáhají jim řešit jejich rodinné závazky, však stále roste. Organizace pomalu upouštějí od vyžadování klasického modelu pracovní dráhy, tedy od „mužského modelu“, kde se předpokládá práce bez přerušování od ukončení studia až do důchodu, stálá přítomnost na pracovišti, flexibilita a mobilita dle potřeb zaměstnavatele. Rozvíjí se nabídka alternativních úvazků a pracovní a rodinný život se začíná stále více prolínat. Jak uvádí Mareš (in Sirovátka a kol., 2006, s. 42), zaměstnavatelé již chápou, že rodinný život nemusí pracovní efektivitu snižovat a naopak se může podílet na jejím růstu.

### **4.2.1 Význam podpory zaměstnanců s rodinou pro organizace**

„Motivace zaměstnavatelů prosazovat rovnost obou pohlaví je stále nedostatečná, přestože legislativa existuje. Vyrovnaní šancí žen a mužů na pracovním trhu nebývá předmětem kolektivního vyjednávání.“ (Ferrarová, 2007, s. 3)

Prorodinná opatření mohou i přes počáteční investice dlouhodobě pomoci při snižování nákladů, respektive ztrát,

které firmám vznikají v souvislosti s fluktuací a absencemi zaměstnanců (Machovcová in Jachanová Doležalová, 2007, s. 10). Organizace by měly mít zájem hledat způsoby podpory harmonizace práce a rodiny, protože je to eticky správné, ale z dlouhodobého hlediska také ziskové (Bosničková in Dušková, 2009, s. 2).

Politika podpory harmonizace práce a rodiny v organizacích je nazývána *family friendly policy*. Podniky pracující podle této strategie se snaží činit takové kroky, které zaměstnancům usnadňují kombinaci obou nejvýznamnějších sfér jejich života. Mareš (in Sirovátka, 2006, s. 43) konstatuje, že mezi základní sféry prorodinné politiky v organizacích patří finanční příspěvky na služby přispívající k harmonizaci práce a rodiny, zejména na péči o děti či služby pro domácnost. Další oblastí je vytváření firemní kultury respektující rodinný život zaměstnanců a tomu odpovídajících mezilidských vztahů. Významnou oblastí prorodinné politiky je nabídka alternativních pracovních režimů. „... Objevují se pojmy jako *family friendly workplace* ... či *family friendly employer*. Některé organizace se snaží zabudovat *family friendly policy* do své organizační struktury a zřizují v ní pozice jako *work-family manager*,... *work family coordinator* nebo též *work-life specialist*...” (Mareš in Sirovátka a kol., 2006, s. 42)

Prorodinná firemní politika napomáhá zlepšovat image podniku jako dobrého zaměstnavatele a tím i získat konkurenční výhodu. Sekundárně také pomáhá v oblasti získávání nových pracovníků a stabilizace stávajících pracovníků. Podporovaní zaměstnanci-rodice jsou stabilizovanější, loajálnější, motivovanější a jejich životní spokojenost se pozitivně projevuje i v jejich pracovním výkonu. Z těchto důvodů se podpora harmonizace pracovního a rodinného života stále

častěji stává plnohodnotnou součástí personální politiky organizací.

#### **4.2.2 Netradiční pracovní režimy jako forma podpory zaměstnanců s rodinou**

V organizacích začíná být uplatňován tzv. management rodičovské dovolené. Jeho cílem je zajistit, aby zaměstnanci na rodičovské dovolené cítili podporu ze strany organizace a chtěli se brzy vrátit do práce. Jde o snahu zajistit, aby se kvalitní pracovníci vraceli zpět do organizace a neodcházel ke konkurenci. Náklady vynaložené na prorodinná opatření jsou totiž nižší než ztráty z odchodu kvalifikovaného zaměstnance. Management rodičovské dovolené probíhá zejména skrze vytváření flexibilních pracovních úvazků tak, aby osoba na rodičovské dovolené mohla zůstat v kontaktu se svou prací, přestože nemůže vykonávat práci v původním rozsahu (Sokačová, 2006, s. 24).

Možnosti flexibilního pracovního uspořádání pomáhají vytvářet produktivnější a efektivnější pracovní prostředí. Flexibilní rozvržení práce je vítané zejména zaměstnanci s rodinou. Základním předpokladem pro zavedení flexibilního rozvržení práce jsou informační technologie, které umožňují vykonávat práci kdykoliv a kdekoliv. Zároveň ale flexibilní uspořádání práce klade zvýšené nároky na zodpovědnost zaměstnanců, kteří musí být schopni si dobře zorganizovat čas a dodržovat termíny (Jachanová Doležalová, 2007, s. 6).

Koubek shrnuje výhody a nevýhody alternativních pracovních úvazků. „Přínosem je větší spokojenost s prací, vyšší motivace, úspora režijních nákladů organizace či některých nákladů pracovníka, nevýhodou větší organizační náročnost těchto režimů. Manažeři jim nebývají příliš nakloněni, neboť

mají pocit, že ztrácejí některé pravomoci a pracovníci se vymykají jejich kontrole." (Koubek, 2007, s. 71)

#### 4.2.2.1 *Flexibilní pracovní doba*

Flexibilní pracovní doba je takové pracovní uspořádání, kdy pracovník v rámci určitých pravidel rozhoduje o tom, kdy bude práci vykonávat. Může rozhodovat o čase pracovní doby během dne, případně i o dnech, ve kterých se bude práci věnovat. Nejčastěji využívanou variantou je volná pracovní doba, nebo posunutí začátku a konce pracovní doby (tzv. klouzavá pracovní doba), nebo zhuštěný pracovní týden. Lze shrnout, že práci je možné si uspořádat podle pružného pracovního dne, pružného pracovního týdne nebo pružného čtyřtýdenního pracovního období.

Výzkumy ukazují, že flexibilita souvisí s lepší výkonností. Zaměstnancům se lépe daří sladit pracovní a osobní život, jsou spokojenější a méně nemocní. Z pohledu zaměstnavatele ale přináší také nevýhody, především je spojena s náročnější organizací času a vyžaduje od obou stran velkou zodpovědnost. Někteří zaměstnavatelé ale chápou flexibilitu jako právo na veškerý čas zaměstnanců od rána do noci, což negativně ovlivňuje podmínky života zaměstnanců. Proto Evropská unie zavedla princip flexibilitoty, který zabráňuje zneužívání osob pracujících některou flexibilní pracovní formou.

#### 4.2.2.2 *Zkrácené úvazky*

Pracovní trh v České republice je značně neflexibilní. Množství pracovních nabídek na zkrácené úvazky je zde oproti Evropě velmi nízké. Pokud jsou již taková místa nabízena, většinou jde o málo kvalifikované pozice s nízkým finančním ohodnocením. Počet nabízených zkrácených pracovních úvazků je



vzhledem k rozsahu poptávky naprosto nedostatečný. Zájem o něj by mělo zhruba třetina žen a pětina mužů (Hašková a kol., 2003, s. 15). Odpovědi žen ve výzkumu ČSÚ z roku 2005 dokazují, že práce na částečný úvazek je ideální variantou harmonizace pracovního a rodinného života pro ženy a stejnou variantu zaměstnání žen podporují i jejich partneři (Křížková a kol., 2005, s. 46).

Ve skutečnosti tuto možnost využívá pouze 8 % zaměstnaných žen a také 2 % zaměstnaných mužů. Důvodem je zejména skutečnost, že zaměstnavatelé u nás se tyto úvazky zatím příliš nenabízejí. V Evropě je zaměstnávání žen na částečný úvazek standardem, který pomáhá zvyšovat počty pracujících žen. V Nizozemí na částečný úvazek pracuje celých 75 % zaměstnanců, ve Velké Británii téměř polovina. Rozšíření částečných úvazků v českých podnicích by mohlo zvýšit počty pracujících žen. Díky tomu by byl lépe využit jejich potenciál a ženy by tak měly větší možnosti k budování profesní kariéry. O zkrácené úvazky mají zájem i další skupiny obyvatel. Vedle rodičů s dětmi to jsou studenti, kteří se snaží získat praxi během studia. Dále lidé předdůchodového věku, kteří už práci nechtějí věnovat tolik času, nebo důchodci, kteří si touto formou snaží naopak přivydělat.

Z výsledků výzkumu provedeného společností Gender Studies v roce 2009 vyplývá, že matky v České republice mají zájem pracovat i při rodičovské dovolené, buď z finančních důvodů, nebo protože nechtějí věnovat svůj čas pouze péči o dítě. Z výzkumů vyplynulo, že 62 % matek při rodičovské dovolené práci vykonávalo, a to nejčastěji formou brigády (49 %), ale celých 43 % matek by při rodičovské dovolené chtělo využít práci na částečný úvazek, pokud by měly možnost.

Nevýhodou zkrácených úvazků je obvykle horší platové ohodnocení než u úvazků plných. Zaměstnanci na částečný úvazek také nebývají považováni za tolik perspektivní a nemají často přístup ke vzdělávání a dalším výhodám, které mají k dispozici ostatní zaměstnanci (Wichterlová in Jachanová Doležalová, 2007, s. 21).

Na druhé straně ale Kejhová (2010) poznamenává, že zaměstnávání lidí na částečný úvazek je pro podniky velmi nákladné. Náklady na zřízení místa jsou stejné jako u místa na plný úvazek. Stejně tak i objem potřebných administrativních úkonů je stejný. Organizace tak obvykle nabízejí alternativní úvazky spíše pro stávající zaměstnance. Manažeři se rovněž domnívají, že vedení člověka na zkrácený úvazek je náročnější, protože zaměstnanec není kdykoliv k dispozici. Pokud ale organizace tyto překážky zvládnou vyřešit, ukáže se, že zaměstnávání lidí na zkrácené úvazky je přínosem.

Dnes jsou flexibilní pracovní úvazky chápány pouze jako pracovní uspořádání pro rodiče s malými dětmi. Zájem o ně ale má celá řada lidí, kteří chtějí mít více volného času. Alternativní formy pracovního uspořádání se začínají velmi rozvíjet, což souvisí s trendem work-life balance. Na Západě již na zkrácené úvazky pracuje velká část zaměstnanců, například v Nizozemí je to už 75 % všech pracujících. Česká republika je v tomto ohledu velmi opožděná. Zaměstnavatelé by se měli snažit tento západní trend dohnat. Měli by podstatně rozšířit nabídku zkrácených úvazků, zejména i na kvalifikovanější pozice.

#### 4.2.2.3 *Práce mimo pracovní poměr*

Mimo pracovní poměr je možné pracovat na tzv. dohody, tedy dohodu o provedení práce či dohodu o pracovní činnosti. Tuto formu práce upravuje zákoník práce v § 74-77. Při práci na dohodu nemusí zaměstnavatel pracovníkovi určit pracovní dobu. Pro zaměstnance pracujícího na dohodu neplatí některá pravidla, která upravují výkon práce zaměstnanců v pracovním poměru. Jedná se například o odstupné či ukončení pracovního poměru.

Dohoda o provedení práce může být uzavřena v případě, že rozsah práce nepřesáhne 150 hodin za rok. Dohoda o pracovní činnosti může být sjednána pro práci v rozsahu maximálně poloviny týdenní pracovní doby. Tato dohoda musí být sepsána písemně a musí zde být uvedena sjednaná práce, její rozsah a také doba, na kterou se dohoda uzavírá.

Formou práce na dohodu probíhají brigády, které jsou častou formou přivýdělnku rodičů na rodičovské dovolené.

#### 4.2.2.4 *Sdílení pracovního místa*

Sdílení pracovního místa bývá nazýváno také job sharing. Jedná se o typ pracovního poměru, kdy dva pracovníci sdílejí jedno pracovní místo. Společně rozhodují, kdy a kdo z nich bude přítomen na pracovišti a vykonávat práci, přičemž organizace je převážně ponechána na jejich vzájemné domluvě. Tento typ úvazku je náročný na komunikaci, ale spojení schopností, znalostí a dovedností dvou lidí může být při dobrém organizačním zvládnutí pro výsledky práce velmi přínosné. Lidé pracující kratší časový úsek jsou efektivnější, dalším přínosem je rozdílný přístup obou zaměstnanců či názory a nápady dvou lidí. Zároveň se oba

zaměstnanci mohou zastoupit v případě nemoci nebo dovolené. V České republice se tento alternativní typ pracovního úvazku téměř nevyskytuje. Dle mého názoru ale jde o ideální možnost skloubení požadavků zaměstnavatele i zaměstnanců.

#### 4.2.2.5 *Distanční práce*

V případě distanční práce zaměstnanec pracuje ve svém bytě, s organizací je propojen moderní komunikační technikou a sám si rozhoduje o tom, jak i kdy bude práci vykonávat (Koubek, 2007, s. 71). Tzv. „práce z domu“ se dnes začíná poměrně rozšiřovat. Uplatňovat ji je ale možné pouze u některých profesí. Je využívána hlavně u podniků s nízkým počtem zaměstnanců. Jako nevýhoda distanční práce se často uvádí fakt, že lidé doma nedokáží respektovat pracovní dobu a mnohdy pracují ještě více, než kdyby chodili do kanceláří. Někdo považuje slučování domova s prací za nevhodné. Uvádí se, že je velmi obtížné zamezit prolínání práce do soukromí a naopak. U člověka pracujícího z domova jsou tak kladeny mnohem vyšší nároky na sebedisciplínu.

#### 4.2.3 *Hlídaní dětí*

Organizace často volí takovou strategii, aby zajistily co největší přítomnost zaměstnance na pracovišti. Rodičům tedy poskytují příspěvky na hlídání dětí, nebo zakládají firemní školky.

Firemní školky jsou novým fenoménem, zatím u větších organizací. Jak vyplývá z diskuze personalistů, o které píše časopis HR Management, názory na vhodnost firemních školek jsou protichůdné. Někteří personalisté tvrdí, že se jedná o významnou formu podpory zaměstnanců-rodíčů, která přispívá k jejich udržení, zvýšení jejich spokojenosti, loajality

a výkonu. Jiní personalisté ale oponují, že péči o děti by měl zajistit stát, že tato forma podpory může být chápána také jako diskriminace zaměstnanců, kteří děti nemají. Další aspekt hrají vysoké náklady na zřízení a provoz školky. Rodiče také často nechtějí své děti vodit do školky daleko a radši volí školku v blízkosti bydliště. Jako vhodnější varianta se tedy jeví zakládání firemních jeslí, kde je ale třeba splnit ještě přísnější pravidla. Nabídka jeslí je velmi omezená a mnozí personalisté vidí právě v této oblasti trend budoucnosti.

#### **4.3 Individuální strategie rodin**

Vzhledem k tomu, že podpora ze strany státu ani vstřícnost organizací zatím nejsou na dostačující úrovni, jsou rodiny nuceny poradit si při hledání rovnováhy mezi pracovním a rodinným životem samy. Rodiny s malými dětmi patří mezi skupiny nejvíce ohrožené chudobou, což pramení právě z nutnosti spojení pracovní aktivity s péčí o malé děti. Průměrná domácnost zaměstnanců s dětmi dosahuje zhruba jen 60 procent čistého peněžního příjmu na osobu domácnosti bez dětí. Rodiny se ale snaží vytvářet si takové strategie, které by negativní dopady co nejvíce omezily. Zvolená strategie rodin závisí zejména na možnostech, které jim poskytuje jejich okolí. Pokud mohou, využívají nejčastěji výpomoc širší rodiny, nebo služby mateřských škol.

Ženy s vyšším vzděláním volí takovou strategii, že rodičovství odkládají do pozdějšího věku. Do té doby si snaží vybudovat základy kariéry a dosáhnout určité pozice. I poté v průběhu rodičovské dovolené se snaží udržet kontakt se svou prací. Snaží se pracovat z domova nebo na některé dny v týdnu do práce docházet. Ženy s nižším stupněm vzdělání převážně

spoléhají na skutečnost, že jim zaměstnavatel musí tři roky po dobu rodičovské dovolené držet pracovní místo.

Zhruba polovina české populace stále patří k zastáncům tradičního rozdělení rolí, kdy muž by měl být hlavně živitel rodiny a žena by se měla věnovat především dětem a domácnosti. Zároveň je ale rodina většinou závislá na příjmech obou partnerů. Reálná strategie je tedy většinou taková, že zůstává zachováno tradiční dělení genderových rolí, kdy muž přináší většinu financí, žena ho doplňuje nižším příjmem a zároveň má na starosti péči o domácnost. Právě žena je ve většině rodin tzv. mentálním vůdcem, tedy manažerem, který koriguje práce všech členů domácnosti (Hašková a kol., 2003, s. 104).

Nejběžnější strategií rodin po narození dítěte je odchod ženy na rodičovskou dovolenou, nejčastěji na tři roky. Takovéto řešení je českou společností vnímáno jako norma. Pokud se žena rozhodne pro jiné řešení, bývá okolím negativně hodnocena. Ženy s vyšším vzděláním a profesními aspiracemi se do práce vrací dříve. Nutí je k tomu zejména dynamický vývoj v pracovní oblasti, kde by delší pauza znamenala ztrátu kvalifikace (Křížková a kol., 2005, s. 36). Typická strategie, specifická pro české matky, tedy je, že dlouho zůstávají s dítětem doma a pak nastupují rovnou na plný úvazek.

Některé ženy volí jako vhodnou strategii ke sladění práce a rodiny samostatné podnikání. Jeho výhodou je možnost organizovat si práci a čas podle vlastních potřeb. Snazší kombinace práce a rodiny je hlavním motivem ženy, proč podnikat. Problematické ale je, pokud spolu podnikají životní partneři. Do jejich vzájemných profesních rolí se vždy promítnou role z rodinného prostředí, takže tradiční

genderové rodinné uspořádání se promítne i do prostředí podnikatelského.

Nejčastější strategií rodin v České republice je, že před založením rodiny pracují oba partneři na plný úvazek. Po narození dítěte zůstávají ženy doma na období 3-4 let a často plynně naváží rodičovskou dovolenou s druhým potomkem. Mimo profesní oblast tak zůstávají 6-7 let. Po toto období obvykle neudržují žádné kontakty se svou prací a většinou ani nepředpokládají, že se vrátí na původní pracoviště. Celá polovina matek dnes končí rodičovskou dovolenou ukončením pracovního poměru. Následné uplatnění na pracovním trhu je velmi obtížné, takže mnoho matek se uchyluje k tzv. skryté nezaměstnanosti, kdy neúspěšné hledání zaměstnání maskují delším setrváním na rodičovské dovolené. Poté se vracejí na plný úvazek do práce, přestože by radši pracovaly na úvazek částečný. Vybírají si práci, která nebude vyžadovat přesčasy a kde jim bude tolerována případná nepřítomnost při nemoci dítěte. Z těchto důvodů často přijímají pracovní nabídky, které neodpovídají jejich profesní kvalifikaci a jsou hůře finančně ohodnoceny. Mají problémy s nezaměstnaností a s diskriminací ze strany zaměstnavatelů. I kvůli těmto důvodům je v České republice procento zaměstnaných matek s dětmi do 6 let jedno z nejnižších v Evropě (Dudová in Machovcová, 2007, s. 26).

Muži se na péči o malé děti a o domácnost většinou moc nepodílí. Maříková (in Křížková a kol., 2005, s. 41) na základě výzkumu Sociologického ústavu AV ČR vymezuje tři typy otců. Nejrozšířenějším je typ muže, který péči o děti a o domácnost chápe jako záležitost ženy, ale v případě potřeby je ochotný pomoci. Pokládají se za živitele rodiny, ale domácnost je většinou závislá i na příjmech ženy. Takoví muži většinou pocházejí z nižších nebo středních vrstev.

Druhým typem jsou muži-živitelé, kteří péči o děti nechávají výhradně na ženě a za svou jedinou povinnost považují vydělávání. Jedná se zejména o úspěšné profesionály, kteří se identifikují hlavně skrze svou práci. Po narození dětí obvykle ještě zintenzívní svou pracovní činnost a na ženu a děti nemají vůbec čas. Třetím, nově vznikajícím, typem jsou otcové, kteří se z vlastní vůle aktivně podílejí na péči o děti. S rodinou chtějí trávit čas a tomu i přizpůsobují svou profesní kariéru. Jedná se většinou o muže s vyšší kvalifikací, z vyšších sociálních vrstev.

Článek *Aktivní otcovství*, vydaný organizací Gender Studies, uvádí, že v zemích západní Evropy fungují opatření, která podporují tzv. aktivní otcovství. Jedná se například o „daddy months“, určitý počet měsíců, které musí otec strávit na rodičovské dovolené. Vzorem v rozdělení péče o děti nám může být Švédsko. Zde mají jak vysokou porodnost (1,77), tak i velmi vysokou zaměstnanost žen (v roce 2005 70,4 %, oproti tomu v České republice 56,3 %). Rodičovskou dovolenou zde v rámci otcovské kvóty čerpá 80 % mužů a 19 % dokonce absolvuje celou rodičovskou dovolenou. Dále ve 40 % případů si zde otcové berou volno v případě nemoci dítěte.

Autorky Křížková, Dudová a Hašková (Křížková a kol., 2005, s. 38) publikují dotazníkové šetření (Zdroj: Sociologický ústav AV ČR) mezi zaměstnanými rodiči, které zjišťovalo, jaké možnosti nejvíce přispívají k jejich pocitu, že se jim daří harmonizovat pracovní a rodinný život. V zaměstnání rodičům nejvíce pomáhá při sladování práce s rodinou možnost dohodnout se s vedením na možných změnách v náplni práce. Tohle tvrzení ale potvrdilo pouze 40 % respondentů. Z toho vyplývá, že více než polovině zaměstnaných rodičů nevychází zaměstnavatelé vstříc vůbec. Co se týče práce na částečný úvazek, volné pracovní doby, sdílení pracovního místa nebo



práce z domu, tak počty rodičů, kteří mají možnost sladit pracovní život s rodinným pomocí těchto alternativ, je ještě mnohem méně. Za aspekt, který jim ke sladování nejvíce pomáhá v rodině, považují respondenti zejména pomoc partnera/ky při péči o děti, ale i rovnoměrné rozdělení domácích prací a ve stejné míře také ochotu partnera/ky převzít zodpovědnost celé domácnosti na sebe. Poslední dotazovanou oblastí byla oblast služeb pro rodinu a pomoc v širší rodině. Zde polovina respondentů uvedla, že jim s harmonizací pomáhá zejména hlídání dětí dalšími členy rodiny či jinou placenou osobou. Veřejná zařízení v péči o dítě pomáhají sladit pracovní život s rodinným až 70 procentům rodičů. Překvapivě minimálně jsou využívány úklidové služby pomáhající s domácími pracemi (asi 5 %). Muži-otcové uváděli, že jim ke sladování nejvíce pomáhá právě pozice, kterou vykonávají a která jim umožňuje samostatně si rozhodovat o rozložení práce - využívají zejména volnou pracovní dobu nebo možnost práce z domova.

Oblastí, která významně ovlivňuje možnost sladění práce a rodiny, je rozdělení rolí a povinností v domácnosti. Dělbá práce v rodině je z většiny založena na stereotypch, ale je ovlivněna také preferencemi partnerů a novými netradičními modely. Výsledky výzkumu „Zaměstnání a péče o děti“ Výzkumného ústavu práce a sociálních věcí z roku 2005 ukazují, že ženy převážně zabezpečují péči o děti, nákupy a úklid domácnosti. Muži se věnují hlavně údržbě domácnosti. Stejnou měrou se oba partneři věnují dětem ve volném čase či společně rozhodují o hospodaření s penězi (Sokačová, 2006, s. 7).

Za základní předpoklad narušení genderových nerovností ve společnosti považují odborníci rovnost v rodičovství. Ta by měla ukončit společenskou reprodukci genderových stereotypů. Většina mladých lidí má zájem na rovnocenném rozdělení moci

i práce v rodině, většina je ale zároveň skeptická, zda rovnosti nakonec ve skutečnosti dosáhnou. V takovém případě se dá předpokládat, že se bude nadále reprodukovat tradiční rozdělení rolí v rodině (Hašková a kol, 2003, s. 48).

Individuální postup rodin při vytváření individuálních work-life balance strategií ovlivňuje mnoho faktorů. Vedle vnějších podmínek a osobních priorit rodičů má velký vliv také převažující veřejné mínění, které určuje, jak by mělo vypadat „správné mateřství“. Vliv na obecný názor ve společnosti má hlavně to, jak se o mateřství a rodičovství v dané kultuře mluví, a určuje, co se od ženy očekává, aby byla pokládána za dobrou matku. V České republice se jedná o koncept „intenzivního mateřství“, jehož základem je teze, že matka patří k dítěti, se kterou by mělo být dítě do tří let věku, a že matka by péči o dítě měla zvládnout sama, bez cizí pomoci (Jachanová Doležalová, 2007, s. 28).

Pokud budou nadále pokračovat současné projekty harmonizace práce a rodiny, mělo by v blízké budoucnosti dojít k výraznému zlepšení postavení žen na trhu práce. Prvním předpokladem k tomu je změna chápání genderových stereotypů. Tato cesta začíná změnou tradičních rolí v rodině. „Zatímco 20. století bylo stoletím, kdy začaly ženy pronikat do sféry veřejné, mohlo by být 21. století stoletím pronikání mužů do rodinného života a péče o děti.“ (Hašková a kol, 2003, s. 104)

#### **4.4 Projekty zabývající se slučitelností práce a rodiny**

Spolu s rozvojem trendu work-life balance se rozvíjí také počet projektů, které se danou oblastí zabývají. Do problematiky se výrazně zapojuje Evropská unie, ale také národní vlády. Vedle toho funguje mnoho neziskových či obecně

prospěšných společností, které se tímto tématem zabývají a výrazně napomáhají ke zlepšování situace.

#### **4.4.1      *Iniciativa Společenství EQUAL***

Iniciativa Společenství EQUAL působí na území celé Evropské unie a podporuje mezinárodní spolupráci při boji proti všem formám diskriminace a proti nerovnosti na trhu práce. Tato Iniciativa je spolufinancována z Evropského sociálního fondu a je jedním z nástrojů pro dosažení cílů Evropské strategie zaměstnanosti. EQUAL se na rozdíl od jiných forem pomoci Evropského sociálního fondu realizuje na celém území Evropské unie. Iniciativa Společenství EQUAL pracuje s principy, které umožňují vyvinout, vyzkoušet a prosadit nové nástroje do politiky i do praxe. Mezi tyto principy patří mj. inovativnost, mezinárodní spolupráce, tematický přístup či mainstreaming. Mezi témata, kterými se zabývá, patří zlepšování zaměstnatelnosti, rozvoj podnikání, podpora adaptability a rovné příležitosti mužů a žen. Iniciativa podporuje konkrétní projekty a v České republice spadá pod Ministerstvo práce a sociálních věcí. V rámci oblasti rovných příležitostí mužů a žen EQUAL v České republice spolufinancovalo dosud dva projekty. Jedním z nich je projekt s názvem: *Sladění rodinného a pracovního života a reintegrace mužů a žen do trhu práce, rozvoj flexibilnějších a účinnějších forem organizace práce a podpůrných služeb*. V jeho rámci byl vypracován a realizován modelový program podpory harmonizace rodinného a pracovního života, a to ve spolupráci s Českým svazem žen. Druhý je projekt: *Snižování rozdílů mezi uplatňováním mužů a žen na trhu práce*. Díky němu vznikl v Gender Studies, o.p.s., projekt *Půl na půl - rovné příležitosti žen a mužů*, o němž je více uvedeno v následující kapitole. Druhý projekt, který realizovala Otevřená společnost, o.p.s., má název *Prolomit*

vlny. Zaměřuje se na veřejnost a jeho cílem je vytvořit nástroje přispívající k systémové změně v přístupu k řešení problematiky odstraňování nerovností mezi ženami a muži na trhu práce. Snaží se komunikovat s veřejností a prostřednictvím cílené informovanosti přispívat k odbourávání stereotypů a aktivizovat zainteresované subjekty na trhu práce k uplatňování zásad genderové rovnosti.

#### **4.4.2 *Firma roku - rovné příležitosti***

Jedná se o projekt Gender Studies, o.p.s., spolufinancovaný z Iniciativy Společenství EQUAL. Od roku 2004 se každoročně oceňují společnosti, které myšlenku rovných příležitostí pro ženy a muže uvádějí do praxe. Přihlášené podniky dostávají i zpětnou vazbu a individuální doporučení. Tento projekt tak nejen oceňuje nejúspěšnější organizace, ale rovněž nabízí své know-how v oblasti rovných příležitostí na trhu práce a v oblasti harmonizace pracovního a rodinného života, které výrazně přispívají právě k rovnosti na trhu práce. Ocenění podnikům se uděluje proto, že je pozitivně motivuje k rozvoji personální politiky a nabízí možnost publicity a posílení image dobrého zaměstnavatele. V minulých ročnících soutěže ocenění získaly převážně zahraniční společnosti jako IBM ČR, Microsoft, Allianz pojišťovna či UniCredit Bank ČR. Z českých společností byly oceněny Česká spořitelna nebo ČSA.

## 5 Závěr

Profesní kariéra je společností dosud vnímána stereotypně a jako taková je přizpůsobena mužské životní dráze. Přestože ženy tvoří polovinu lidstva, jejich základní, biologicky daná funkce matky není respektována a je stále chápána jako přítěž. Při zpracovávání této práce jsem v žádné z učebnic nenarazila na ženský model průběhu profesní kariéry, který by respektoval její charakteristický průběh, a musím přiznat, že mě to poněkud zarazilo. Ani základní autoři, jako Armstrong nebo Koubek, se ke specifikům ženské profesní kariéry nevyjadřují.

Co se týče legislativního zakotvení genderové rovnosti na trhu práce, domnívám se, že je dostatečně ošetřena v nejobecnější rovině. Na zásadu genderové rovnosti pamatují všechny klíčové dokumenty mezinárodního práva. Rovné příležitosti upravují také základní legislativní akty českého právního řádu. Všechny tyto skutečnosti ale nedokážou zamezit diskriminaci žen na trhu práce. Chybí konkrétní právní předpisy, které by stanovovaly přesný postup pro nediskriminační způsoby výběru či povyšování zaměstnanců. Pokud by existovaly konkrétní právní předpisy, mohly by se na ně oběti diskriminace odvolávat v případě žaloby. V současné situaci je téměř nemožné diskriminační zacházení zaměstnavatele prokázat. Další možností jsou ambivalentně hodnocené kvóty pro zastoupení žen. Osobně si myslím, že by bylo přínosné zavést tyto kvóty pro politické zastupitele, ale není možné je zavádět v podnicích a diktovat tak managementu, jaké lidi musí přijímat. Každopádně je potřebné, aby o této problematice proběhla široká odborná i veřejná diskuze, ve které by se našlo východisko ze stávající nedokonalé právní úpravy rovnosti šancí na trhu práce.

Ve třetí části své práce jsem se věnovala profesní kariéře žen. Je třeba si uvědomit, že ještě v nedávné minulosti žádná ženská profesní kariéra neexistovala. Obrovská změna nastala během posledního století. Změny na trhu práce ale očividně byly rychlejší než změny stereotypního myšlení lidí. Faktem je, že v rozvoji profesní kariéry dnes ženám nebrání žádná zákonná omezení. Stále jim ale brání zastaralé myšlení většiny lidí, kteří o jejich profesní dráze rozhodují. Mnoho žen přizpůsobuje své profesní aspirace okolí, které od ní na základě tradičního rodinného modelu očekává, že se stane matkou a bude se věnovat především výchově dětí. Ženy, které se tomuto stereotypu postaví, se musí vyrovnat s řadou překážek. Musí přesvědčit především své okolí. Ani pak ale nemají vyhráno, protože musí překonávat diskriminační přístupy na pracovišti. Pokud ženy chtějí mít rodinu i úspěšnou profesní kariéru zároveň, neobejdou se bez podpory svých partnerů a rodiny. Domnívám se, že generace mladých lidí již není stereotypy ovlivněna tolik jako předchozí generace. Mladí lidé vyrostli v moderním svobodném světě a vědí, kolik možností jim nejen profesní život přináší. Zároveň se domnívám, nebo aspoň doufám, že většina z těchto mladých lidí již v sobě má zakořeněné zásady genderové rovnosti. Stejně tak si myslím, že většina z nich bere za samozřejmost, že si ženy budují profesní kariéru stejně jako muži. To zajisté souvisí i s rostoucí vzdělaností žen. Přepokládám, že se toto nové myšlení mladé generace v následujících letech promítne také do reálné situace na trhu práce.

Přicházející změny v myšlení lidí dokládá také trend současnosti - harmonizace rodinného a pracovního života. Lidé si začínají uvědomovat, že pokud věnují příliš mnoho času a energie své práci, strádá jejich osobní život. Snaží se redukovat podíl času, který věnují práci, a naopak navýšit

čas věnovaný rodině a koníčkům. To souvisí se snahou o vedení kvalitního a plnohodnotného života a také s větším zájmem o zdraví. Tento trend se projevuje také v nárocích lidí na zaměstnání. Trend harmonizace profesního a rodinného života osobně považuji za velmi pozitivní směr vývoje. V České republice zatím není tolik rozšířený, ale věřím, že rostoucí poptávka a osvícení personalisté napomohou jeho rozšíření. Za podstatné považuji, aby si organizace uvědomily, jaké přínosy pro ně může například zavedení alternativních pracovních režimů mít. Zavedením nabídky alternativních forem práce mohou podniky získat několik výhod současně. Stoupne tím jejich image dobrého zaměstnavatele, čímž nalákají více kvalitních uchazečů o zaměstnání. Zároveň se zvýší spokojenost jejich zaměstnanců a s tím i jejich loajalita. Zaměstnanci méně pracovním zatížením jsou více odpočatější a podávají lepší výkony. A důležitým faktorem je také to, že organizace pomocí těchto kroků pomáhají naplňovat požadavky rovných šancí. Ženy mohou udržet kontakt s prací a zároveň mít rodinu. Tím se může předejít mnoha výše popsaným problémům, které vznikají při dlouhodobém vyloučení ženy z pracovního prostředí. Mnoho lidí chce pracovat v rámci alternativních pracovních režimů. Po výčtu všech výhod zavedení alternativních pracovních režimů si kladu otázku, v čem je problém. Proč tento systém již není rozšířen, když přináší tolik výhod? Domnívám se, že náklady spojené se změnou jsou rozhodně nižší než přínosy, které zavedené změny mohou přinést.

Doufám, že tato práce bude pro každého, kdo si ji přečte, podnětem k zamyšlení nad probranou tematikou. Mým cílem rozhodně nebylo čtenáře přesvědčit, že ženy jsou povinny budovat si úspěšnou profesní kariéru. Snažila jsem se naopak poukázat na to, že každá žena má právo zvolit si individuální profesní a životní dráhu na základě svých priorit. Jde tedy

o to, aby každá žena měla možnost svobodné volby a aby její volba nebyla omezena vnějšími podmínkami. Je třeba provést mnoho opatření, která tato vnější omezení co nejvíce minimalizují a zrovnoprávní tak ženy a muže v jejich možnostech. Iniciativa musí vyjít především ze strany politiků a státních orgánů. Důležitá je ale i spolupráce organizací, které mohou velmi napomoci změně obecného názoru ve společnosti. Pokud si organizace uvědomí, jaké výhody jim ze zaměstnávání žen mohou plynout, změní se snad jejich přístup k ženám jako pracovní síle. Osobně považuji za velmi přínosnou iniciativu obecně prospěšných společností, které se problematikou zabývají, např. společnosti Gender Studies. Pokud stát a organizace spojí své síly, můžou se postupně odbourat genderové stereotypy a může dojít také ke změně názorů široké veřejnosti. Ženy si uvědomí své možnosti a tím vzrostou jejich profesní aspirace. Klíčová je také podpora ze strany všech mužů, bez jejichž zájmu ke změně dojde jen těžko. Aktivní změnu současné situace žen na trhu práce je tedy třeba podpořit celou společností. Zároveň se ale domnívám, že mnoho změn pozitivním směrem již bylo nastartováno. Nyní je třeba aktivitu prohloubit a rozšířit. Pevně věřím, že česká společnost se za několik let bude moci chlubit stejně pozitivními ukazateli v zaměstnanosti žen a jejich podílu na různých pozicích jako státy severní Evropy, které nám zatím mohou být vzorem.



## 6 Soupis bibliografických citací

ASKLÖF, Cecilia; HEDMAN, Birgitta; STRANDBERG, Helena; WENANDER, Karin. *Příručka na cestu k rovnosti žen a mužů*. Praha: 2003, MPSV ve spolupráci s EU. 58 s.

BAUMAN, Zygmunt. *Kariéra: sociologické črty*. 1. vyd. Praha: Mladá Fronta, 1967. 113 s.

BEDRNOVÁ, Eva; NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. 2.vyd. Praha: Management Press, 2004. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.

BĚLOHLÁVEK, František. *Osobní kariéra*. Praha: Grada, 1994. 112 s. ISBN 80-7169-083-X.

BLUSTEIN, David Larry. *The psychology of working: a new perspective for career development, counseling, and public policy*. New Jersey: LEA, 2006. 360 s. ISBN 0-8058-4376-0.

CROMPTON, Rosemary. *Employment and the Family - The Reconfiguration of Work and Family Life in Contemporary Societies*. 1. vyd. Cambridge: University Press, 2006. 244 s. ISBN 13-978-0-521-60075-0.

DUŠKOVÁ, Kateřina. *Sladování práce a rodiny: možnosti a perspektivy pro zaměstnavatele*. In: *Tisková zpráva Gender Studies, o.p.s.*, 13.10.2009 [cit. 2010-03-15]. Dostupné z WWW: <<http://www.feminismus.cz/download/TZ.pdf>>.

JACHANOVÁ DOLEŽALOVÁ, Alexandra. *Rovné příležitosti do firem*. 2. vyd. Praha: 2007, Gender Studies. 26 s. ISBN 978-80-86520-21-6.

*Fenomén firemních školek: Proč ano, proč ne?. HR Management* [online]. 15.5.2009, [cit. 2010-03-17]. Dostupný z WWW: <[managerweb.cz](http://managerweb.cz)>.

FERRAROVÁ, Eva. *Příručka pro implementaci rovných příležitostí žen a mužů a principů gender mainstreamingu ve veřejné správě v České republice*. Praha: 2007, Gender Studies. 26 s. ISBN 976-80-86520-03-2.

FISCHLOVÁ, Drahomíra. *Možnosti a bariéry prosazení žen a mužů v managementu: šetření na personálních agenturách* [online]. Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, 2005 [cit. 2010-03-17].

2010-03-15]. Dostupné z WWW:  
<[http://ckis.cuni.cz/F/A6DV8SR28BTPD7XVMV1DYVFY2P2H7P74A9PIX58NM34X8QNRV5-58631?func=full-set-set&set\\_number=004258&set\\_entry=000001&format=999](http://ckis.cuni.cz/F/A6DV8SR28BTPD7XVMV1DYVFY2P2H7P74A9PIX58NM34X8QNRV5-58631?func=full-set-set&set_number=004258&set_entry=000001&format=999)>.

HARTL, Pavel; HARTLOVÁ, Helena. *Psychologický slovník*. 2. vyd. Praha: Portál, 2009. 774 s.  
ISBN 978-80-7367-569-1.

HAŠKOVÁ, Hana; KŘÍŽKOVÁ, Alena; MAŘÍKOVÁ, Hana; RADIMSKÁ, Radka. *Rovné příležitosti mužů a žen při sladování práce a rodiny?* Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2003, 111 s.  
ISBN 80-7330-048-6.

HAVLOVÁ, Jitka. *Profesní dráha ve 20. století: Úvod do sociologie povolání*. 1.vyd. Praha: Karolinum, 1996. 148 s.  
ISBN 80-7184-220-6.

KOČIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 224 s.  
ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4.vyd. Praha: Management Press, 2008. 399 s.  
ISBN 978-80-7261-168-3.

KŘÍŽKOVÁ, Alena; DUDOVÁ, Radka; HAŠKOVÁ, Hana; MAŘÍKOVÁ, Hana. *Kombinace pracovního a rodinného života v ČR: politiky, čas, peníze a individuální, rodinné a firemní strategie*. 1. vyd. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2005. 91 s.  
ISBN 80-7330-077-X.

MACHOVCOVÁ, Kateřina. *Ženy na trhu práce: realita a perspektivy*. Praha: 2007, Gender Studies. 57 s.  
ISBN 978-80-86520-23-0.

MOŽNÝ, Ivo. *Rodina a společnost*. 2. vyd. Praha: Slon, 2008. 324 s.  
ISBN 978-80-86429-87-8.

PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: Výkladový slovník*. 1. vyd. Praha: Academia, 2002. 280 s.  
ISBN 80-200-0950-7.

SIROVÁTKA, Tomáš, et al. *Rodina, zaměstnání a sociální politika*. 1. vyd. Brno: 2006, Fakulta sociálních studií MU. 280 s.  
ISBN 80-7326-104-9.

SOKAČOVÁ, Linda. *Kariéra/Rodina/Rovné příležitosti*. Praha: 2006, Gender Studies. 25 s.

ISBN 80-86520-12-9.

SPOUSTOVÁ, Ivana; KRÁLÍKOVÁ-LUŽAIĆ, Ana; FIALOVÁ, Eva. *Nenechte se diskriminovat a nedovolte to jiným*. Praha: 2008, Gender Studies. 98 s.  
ISBN 978-80-86520-09-4.

ŠČERBOVÁ, Erika. *Řízení profesní kariéry pracovníků*. Praha, 2009. 58 s. Bakalářská práce. Univerzita Karlova.

ŠNÝDROVÁ, Ivana. *Manažerka a stres*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 176 s.  
ISBN 80-247-1272-5.

ŠTIKAR, Jiří; RYMEŠ, Milan; RIEGEL, Karel; HOSKOVEC, Jiří. *Základy psychologie práce a organizace*. 1. vyd. Praha: 1996, Karolinum. 203 s.  
ISBN 80-7184-091-2.

TOMEŠOVÁ BARTÁKOVÁ, Helena. *Cesta zpátky: Návrat žen po rodičovské dovolené na trh práce v České republice*. 1. vyd. Brno: 2009, Mezinárodní politologický ústav MU. 240 s.  
ISBN 978-80-210-5012-9.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 172 s.  
ISBN 80-247-0405-6.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Organizační chování - Teoretická východiska a trendy personálního managementu*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. 104 s.  
ISBN 978-80-86723-66-2.

Výzkum Gender Studies o.p.s.: Jak jsou na tom v ČR zaměstnané matky pečující o malé dítě?, ze dne 8.7.2009. Dostupné z WWW: <http://www.feminismus.cz/fulltext.shtml?x=2187719>.

Zákon č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky.

Zákon č. 2/1993 Sb., Listina základních práv a svobod.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

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

Zákon č. 198/2009 Sb. o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon).

## 7 Bibliografie

- Deklarace o účelech a cílech Mezinárodní organizace práce (Filadelfská deklarace) Dostupné z WWW: [http://www.cmkos.cz/data/articles/down\\_261.pdf](http://www.cmkos.cz/data/articles/down_261.pdf).
- FLEMR, Marcel. *Motivace a kariérový růst*. Praha, 2009. 77 s. Diplomová práce. Univerzita Karlova.
- HENDRYCHOVÁ, Soňa. *Právní postavení žen v České republice*. Praha: Gender Studies, 1998. 71 s. ISBN 80-902367-1-5.
- HLAVIČKOVÁ, Kristýna. *Zaměstnávání rodičů s malými dětmi*. Kolín, 2009. 58 s. Bakalářská práce. Univerzita Karlova.
- HRONOVÁ, Helena. *Žena v managementu*. Praha, 2008. 70 s. Bakalářská práce. Univerzita Karlova.
- Informační centrum OSN v Praze. [online]. 2005 [cit. 2010-03-15]. Dostupné z WWW: <[www.osn.cz](http://www.osn.cz)>.
- Iniciativa společenství EQUAL [online]. 2006 [cit. 2010-03-16]. Dostupné z WWW: <[www.equalcr.cz](http://www.equalcr.cz)>.
- Ministerstvo práce a sociálních věcí [online]. 2010 [cit. 2010-03-16]. Dostupné z WWW: <<http://www.mpsv.cz/cs/>>.
- Portál Evropské unie. [online]. 2010 [cit. 2010-03-15]. Dostupné z WWW: <[http://europa.eu/index\\_cs.htm](http://europa.eu/index_cs.htm)>.
- Priority České republiky v oblasti zaměstnanosti a sociální politiky. In *České předsednictví Evropské unie*. [s.l.]: [s.n.], 2008, 25.11.2008 [cit. 2010-03-16]. Dostupné z WWW: <[www.eu2009.cz](http://www.eu2009.cz)>.
- Rovné příležitosti [online]. 2006 [cit. 2010-03-16]. Firma roku. Dostupné z WWW: <[www.rovneprilezitosti.cz](http://www.rovneprilezitosti.cz)>.
- Úmluva MOP č. 111 o diskriminaci (zaměstnání a povolání), 1958. Dostupné z WWW: <[http://osha.europa.eu/fop/czech-republic/cs/legislation/files/umluva\\_111.pdf](http://osha.europa.eu/fop/czech-republic/cs/legislation/files/umluva_111.pdf)>.
- VAMBEROVÁ, Pavla. *Sladění práce a rodičovství: zajištění péče o děti na pracovišti zaměstnavatele jako součást firemní "family friendly policy"*. Praha, 2009. 74 s. Bakalářská práce. Univerzita Karlova.
- Vláda ČR [online]. 2009 [cit. 2010-03-16]. Rada vlády ČR pro rovné příležitosti žen a mužů. Dostupné z WWW: <[www.vlada.cz](http://www.vlada.cz)>.

VOHLÍDALOVÁ, Marta. *Mají muži a ženy v ČR odlišné postoje k práci?* [online]. Vydáno dne 22.07.2006. [cit.2010-02-26]. Dostupné z: <<http://www.genderonline.cz/view.php?cisloclanku=2006072213>>.

VOJTOVÁ, Pavla. *Harmonizace pracovního a rodinného života současné ženy*. Praha, 2009. 88 s. Bakalářská práce. Univerzita Karlova.