

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLOMOUČ

Ústav společenských věd

Alena Benešová

**Konflikt rolí manažerek společnosti**

**VEOLIA VODA ČESKÁ REPUBLIKA, a.s.**

Role Conflict of the Manageresses in the Company

**VEOLIA VODA ČESKÁ REPUBLIKA, a.s.**

Bakalářská práce

Vedoucí práce: Mgr. Ivana Olecká

Olomouc 2011

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně a použila jen uvedené informační zdroje.

Praha, .....

Vlastnoruční podpis

## **Poděkování**

Děkuji Mgr. Ivaně Olecké i PhDr. Daně Pokorné za cenné připomínky a rady, kterými přispěly k vypracování této bakalářské práce.

Dále děkuji společnosti VEOLIA VODA ČESKÁ REPUBLIKA, a.s. a zejména jejím ženám - manažerkám za poskytnuté informace a umožnění dotazníkového šetření.

# Obsah

<b>Úvod .....</b>	<b>6</b>
<b>1 Nerovnosti v postavení muže a ženy .....</b>	<b>7</b>
1.1 Historický vývoj ženské pracovní síly v České republice po roce 1948.....	8
1.2 Rozdíly mezi muži a ženami v pracovním životě .....	11
1.3 Mzdová diskriminace žen v pracovním procesu .....	14
1.4 Bariéry rovnosti .....	17
<b>2 Žena a její dvojí role (manažerka x matka a manželka) .....</b>	<b>20</b>
2.1 Kombinace práce a rodiny.....	20
2.2 Žena – manažerka a mateřství.....	22
2.3 Mateřská a rodičovská dovolená v České republice .....	24
2.4 Žena – manažerka a domácí práce .....	27
<b>3 Instituce napomáhající ženě – manažerce její dvě role zvládnout ...</b>	<b>29</b>
3.1 Zaměstnavatel .....	29
3.2 Jesle .....	34
3.3 Mateřské školy .....	35
3.4 Pomoc rodiny. ....	39
3.5 Ostatní možnosti péče o dítě. ....	39

<b>4 Dotazníkové šetření mezi ženami – manažerkami ve společnosti</b>	
<b>VEOLIA VODA ČESKÁ REPUBLIKA, a. s. ....</b>	<b>41</b>
4.1 Představení skupiny VEOLIA VODA ČESKÁ REPUBLIKA .....	41
4.2 Metodologie dotazníkového šetření .....	43
4.3 Cíle výzkumu, stanovení hypotéz a jejich operacionalizace .....	45
4.4 Vyhodnocení dotazníkového šetření, potvrzení či vyvrácení stanovených hypotéz .....	48
4.5 Shrnutí dotazníkového šetření .....	55
<b>Závěr .....</b>	<b>59</b>
<b>Anotace .....</b>	<b>62</b>
<b>Literatura a prameny .....</b>	<b>64</b>
<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>67</b>
<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>68</b>
<b>Příloha .....</b>	<b>69</b>

## Úvod

Zaměstnanost žen v České republice patří k nejvyšším v Evropě. V současné době je ekonomicky činných přibližně 44% žen<sup>1</sup>. Zastoupení žen - manažerek je však velmi nízké. Pouze třetina všech pracujících žen zastává nějakou řídicí pozici, nejvyšší pozice vedoucích řídicích pracovníků dosahují pouze 4% žen<sup>2</sup>.

Jaký je však hlavní důvod tohoto nízkého podílu zastoupení žen na řídicích pozicích v České republice? Je to nízké sebevědomí žen, málo příležitostí, neochota riskovat a rozhodovat? Nebo jsou na vině rodina a okolí ženy, které její rozhodnutí vykonávat manažerskou funkci nepodporují a stále se drží zažitých stereotypů, které v ženě vidí především matku a manželku? Cílem teoretické části této práce je zodpovědět na tyto otázky.

Praktická část na základě dotazníkového šetření ověří na příkladu společnosti VEOLIA VODA ČESKÁ REPUBLIKA, a.s., zda jsou čeští zaměstnavatelé ochotni ženě - manažerce její dvojroli (manažerka x matka a manželka) ulehčit, případně jakým způsobem se tak děje a jaké zázemí poskytuje ženě – manažerce její nejbližší okolí. Na základě výsledků dotazníkového šetření budou navrženy další formy pomoci ze strany zaměstnavatele, které by mohly umožnit ženám - manažerkám ze společnosti VEOLIA VODA ČESKÁ REPUBLIKA, a.s. ještě lépe skloubit jejich rodinný a profesní život.

---

<sup>1</sup> *Podíly zaměstnanců, placený čas a hrubé měsíční mzdy podle hlavních tříd KZAM a pohlaví* [online]. [cit. 2010-11-25]. Dostupné na WWW:

<[http://www.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/t/2A0046F4B3/\\$File/w310910A01.pdf](http://www.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/t/2A0046F4B3/$File/w310910A01.pdf)>.

<sup>2</sup> *Ženy v řídicích pozicích*, SOKAČOVÁ, L. (ed.), s. 11.

# 1 NEROVNOSTI V POSTAVENÍ MUŽE A ŽENY

Nerovnosti v postavení muže a ženy doprovázejí každého z nás už od narození, kdy se dítě podle toho, jaké pohlaví má při narození, stává součástí určité sociální skupiny. Chlapečky oblékáme většinou do modré barvy, děvčátka do růžové, pokud kupujeme hračku, pro chlapečka zvolíme autíčko, bagr, děvčátku naproti tomu pořídíme panenku, nádobíčko apod. Pokud si chlapeček hraje s panenkou a kočárkem, pozastavíme se nad tím a začínáme se obávat o jeho správný budoucí psychický vývoj. Dětem předčítáme pohádky, ve kterých se Honza nebo princ utká s drakem, přemůže loupežníky, naproti tomu Mařenka nebo princezna pasivně vyčkává návratu svého zachránce a hrdiny. Chlapcům vštěpujeme, že správný hrdina za žádných okolností nepláče, děvčata se snažíme zapojit do domácích prací. Ať chceme nebo ne, nepřímo tím dětem říkáme a dáváme najevo, jak se mají chovat, co se všeobecně považuje za správné. Pokud chování dítěte nějak vybočí ze zavedených šablon, snažíme se ho usměrnit a vrátit do „správných“ kolejí. Potlačujeme tak vědomě individualitu dítěte, přirozené projevy jeho citů, přizpůsobujeme jeho chování normám společnosti. Snažíme se tím však dítě vlastně chránit, aby nebylo díky svému pro společnost „neobvyklému a podivnému“ chování vyčleněno a nestal se z něj outsider.<sup>3</sup>

Rozdíly mezi muži a ženami jsou charakteru biologického a sociálního. Pokud hovoříme o biologických rozdílech, máme na mysli rozdíly v pohlaví. Sociální rozdíly mezi muži a ženami jsou spojovány s pojmem **gender**, který pochází z anglického jazyka a čeština pro něj zatím nemá adekvátní ekvivalent. Sociální rozdíly v postavení muže a ženy nejsou přirozené nebo předem dané, jsou určitým vývojovým stupněm sociálních vztahů.

Křížková a Pavlica uvádějí následující: „Gender – sociální rozdíly mezi muži a ženami. Tyto rozdíly jsou kulturním a sociálním konstruktem. To znamená, že jejich pojetí a definice se mohou v čase měnit a že se různí jak v rámci jedné kultury, tak mezi

---

<sup>3</sup> CVIKOVÁ, Jana. Nerodíme sa jako ženy a muži. In *Ružový a modrý svet* [online]. [cit. 2010-11-17]. Dostupné na WWW: <[http://www.ruzovymodrysvet.sk/sk/hlavne-menu/citaren/ruzovy-a-modry-svet-\(cd-rom\)](http://www.ruzovymodrysvet.sk/sk/hlavne-menu/citaren/ruzovy-a-modry-svet-(cd-rom))>.

kulturami. Závaznost těchto rozdílů tedy není přirozeným, daným stavem, ale dočasným stupněm vývoje sociálních vztahů mezi muži a ženami.“<sup>4</sup>

Pro každého člověka je bezpochyby důležitý jeho subjektivní pocit, jak je vnímán společností a jaká je jeho pozice ve společnosti. Dá se říci, že především tento subjektivní pocit týkající se vlastního postavení ve společnosti, je jedním z hlavních faktorů, které v oblasti sociálního statusu prohlubují vzdálenost mezi muži a ženami. Jsou to zejména rodové stereotypy, se kterými se setkáváme v rodině či ve škole, které ovlivňují náš pohled na druhé pohlaví a rovněž naše chování. Společnost od žen očekává především plnění role matky a manželky, na druhé straně ženě v rámci rovných podmínek pro rozvoj umožňuje uplatnit rovněž její schopnosti a dovednosti co se týče oblasti pracovní. Muž plní roli živitele rodiny, což je spojeno s možností vyššího výděлку, který všichni považují za samozřejmý a nad tímto faktem se nepozastavují. Ženy daleko více pocítují své menší možnosti a nižší postavení v profesním životě, muži jsou však jen v minimu případů ochotni připustit, že ženy mají zhoršené podmínky kariéry, pracovního postupu. Pak jen velmi zřídka mohou ženy očekávat podporu mužů v získání některých pracovních výhod. Z toho vyplývá i rozdílný názor na příčiny určité diskriminace, muži jako její příčiny uvádějí zejména osobní důvody nebo politické názory, ženy osobní důvody a pohlaví.

## **1.1 Historický vývoj ženské pracovní síly v České republice po roce 1948**

Zastoupení českých žen na pracovním trhu je společně s ostatními postkomunistickými zeměmi odlišné od západního světa. V České republice je spojeno s politickým převratem v r. 1948 a zejména následnou měnovou reformou (r. 1949), kdy se druhý výdělek stal pro většinu rodin nepostradatelný. Se ženami se v tomto období můžeme setkat i v profesích, do té doby pro ně neobvyklých (např. traktoristka, řidička tramvaje). V roce 1949 začal platit Zákon o právu rodinném (Zákon č. 265/1949 Sb.), který zrovnoprávnil muže a ženy v oblastech rodinného i pracovního práva (v pracovním právu však přihlíží ke specifické ženské pracovní síly). V tomto zákoně je

---

<sup>4</sup> KRÍŽKOVÁ, A., a PAVLICA, K., *Management genderových vztahů: postavení žen a mužů v organizaci*, s. 143.



mimo jiné uvedeno např. to, že cituji: „Národní shromáždění republiky České se usneslo o tomto zákoně, aby byly uvedeny v život zásady ústavy o stejném postavení mužů i žen a o právech dětí bez rozdílu původu, v manželství mají muž i žena stejná práva a stejné povinnosti, k výkonu povolání a ke změně místa zaměstnání nepotřebuje žádný z manželů souhlasu manžela druhého a rovněž, že o výživu a výchovu dítěte jsou povinni stejně pečovat oba rodiče, přičemž poskytování prostředků na výživu a výchovu dítěte může být vyváženo zčásti nebo zcela osobním výkonem péče o dítě.“<sup>5</sup> Ženám měly jejich novou roli v oblasti pracovní, která byla v té době upřednostňována před rolí mateřskou, usnadnit např. jesle, mateřské školy nebo tzv. Osvobozená domácnost, jesle však navštěvovalo i v této době maximálně 11% dětí do tří let věku, společnost jesle ani mateřskou školu nepřijímala pozitivně a Osvobozená domácnost nebyla využívána tak, jak bylo původně zamýšleno<sup>6</sup>.

V letech 1949 – 1958 dochází k nárůstu počtu pracujících žen z 37,8% na 42,4%, nástupem žen do práce nastává jejich vzdělanostní boom a např. v letech 1952 – 1963 vzrůstá počet studentek čtyřikrát, oproti tomu počet studentů – mužů pouze dvakrát.<sup>7</sup> V sedmdesátých letech má maturitu větší počet žen než mužů. I přes zvyšující se vzdělání jsou však ženy ve vedoucích funkcích zastoupeny pouze minimálně a průměrný plat žen dosahuje pouze 66% průměrného platu muže.<sup>8</sup> Pro ženy jsou v této době důležité spíše sociální kontakty na pracovišti a rovněž charakter práce, kterou vykonávají.

V 70. letech 20. století dochází k prodlužování mateřské dovolené (ze 14 na 26 týdnů), v r. 1971 pak k možnosti placené dovolené a to do věku dvou let dítěte v rodinách se dvěma a více dětmi a rovněž garanci dosavadního pracovního místa po návratu z mateřské dovolené, období normalizace je charakterizováno populační explozí (tzv. „Husákovy děti“).<sup>9</sup>

Co se týče mužů, ti v období po Únoru 1948 ztrácí dominantní postavení živitele rodiny, i když i nadále zůstává jejich plat výrazně vyšší než plat ženy. Navíc se dá říci, že znárodnění soukromého majetku přineslo oslabení mužských vzorů chování a

---

<sup>5</sup> § 15, § 16, odst. 2 a § 39, odst. 1 zák. č. 265/1949 Sb., o právu rodinném.

<sup>6</sup> APPELTOVÁ, M., aj. *Gender a demokracie: 1989 – 2009*, s. 15.

<sup>7</sup> Tamtéž.

<sup>8</sup> Tamtéž, s. 17.

<sup>9</sup> APPELTOVÁ, M., aj. *Gender a demokracie: 1989 – 2009*, s. 15.

jednání, neboť dominantní postavení mužů bylo ve společnosti vždy spjata s vlastnictvím určitého majetku.

K výrazné změně dochází až po r. 1989, po tzv. sametové revoluci. Společnost ztratila společného nepřítele (totalitní režim), muži využili příležitosti, začali soukromě podnikat a posílili tak svou pozici ve společnosti. Jak však na nové příležitosti zareagovaly ženy?

Samozřejmě i ženy začaly soukromě podnikat, uplatňují se ve významných pozicích. Stále je však jejich zastoupení v soukromém sektoru či top managementu ve srovnání s muži nepoměrně nižší. Pokud už ženy začnou podnikat, věnují se převážně oblasti služeb (např. kadeřnictví, prodejny s módním zbožím). Mohou za to pouze charakterové vlastnosti žen, tak odlišné od těch mužských, nízké sebevědomí žen, nebo ženy nemají ve srovnání s muži tolik příležitostí prokázat své schopnosti a dovednosti?

I nadále bez ohledu na změny ve společnosti se u žen předpokládá, že se budou starat o domácnost, děti a zároveň budou podávat kvalitní a vysoké pracovní výkony. Současně však společnost neustále dává ženám najevo, že nemohou být v práci stejně výkonné jako muži. Muži se považují za živitele rodin, ženy jim mají vytvářet podmínky k tomu, aby se mohli na práci plně soustředit. Tato nerovnoprávnost nepoškozuje pouze ženy, ale rovněž jejich zaměstnavatele, kteří tak nevyužívají maximální možný pracovní kapitál žen a tato nerovnováha se tak může negativně odrazit i na činnosti a fungování pracovních týmů.

Pro firmu může být navíc schopnost zabudovat koncept rovných příležitostí do svých organizačních procesů konkurenční výhodou. Pokud totiž firma nepřikládá pohlaví zaměstnance význam, ale zajímají ji především jeho schopnosti, znalosti a dovednosti, může si vybírat pouze ty nejlepší zaměstnance. Zároveň vyváženým zastoupením obou pohlaví na pracovišti přispívá k lepší atmosféře, pracovní problémy jsou rovněž lépe řešeny. Řada firem si navíc v současné době uvědomuje, že jsou to právě ženy, které tvoří důležitou zákaznickou skupinu a tak jim rovnoměrné zastoupení žen v podniku může pomoci lépe pochopit ženu jako zákaznici.

## 1.2 Rozdíly mezi muži a ženami v pracovním životě

Výdělečná činnost ženy měla většinou představovat pouze doplňkovou aktivitu k tradiční ženské roli, tj. roli matky a manželky. Vzhledem k tomu, že v podnicích většinou v managementu převládali a převládají muži, je tomu uzpůsobena i oblast pracovního a organizačního života a ta tak většinou odpovídá maskulinnímu modelu chování. V těchto podnicích je proto preferována zejména průbojnost a agresivita před solidárním chováním, soutěživost před spoluprací, racionalita před emocemi a intuicí. Je zde také upřednostňována práce před soukromým a rodinným životem, kvantita má přednost před kvalitou.

Stává se tak, že si ženy, pokud chtějí uspět v tomto prostředí, musí osvojit některé maskulinní projevy a postupy, což se později může obrátit v neprospěch mužů, podřízených ženě - manažerce. Ty totiž v některých případech mají tendenci podřízené muže hodnotit hůře než ženy, aniž by byly prokázány výrazné rozdíly ve výkonech těchto mužů a žen. Naproti tomu se mohou některé ženy - manažerky, ovlivněné zažitým pohledem na ženy jako na obecně méně schopné a spolehlivé pracovníky, chovat přehnaně kriticky a netolerantně ke svým kolegyním, aby svému, zejména mužskému okolí dokázaly, že do kategorie méně schopných a nespolehlivých samy nepatří.<sup>10</sup>

Žena, pokud má vůli se prosadit v pracovním prostředí, musí většinou akceptovat řadu nároků a postojů, které jsou přizpůsobeny mužskému světu. Reciprocitou však získává některé z výhod, které pracovní prostředí mužům poskytuje.

Ženy většinou nejsou tolik soutěživé a agresivní ve srovnání s muži, preferují spíše týmovou práci. Do jednání nechávají vstupovat své emoce, jsou empatické, citlivé, snaží se každému pomoci a porozumět, dávají přednost spíše myšlení většiny než jednotlivce. Nerady přijímají rozhodnutí, o kterém nemají veškeré informace a existují v souvislosti s ním nějaké pochybnosti, hůře snášejí osobní prohru, začínají o sobě v tomto případě pochybovat, na rozdíl od mužů, kteří viní spíše objektivní podmínky prostředí. Ve srovnání s muži jsou však připraveny nést zodpovědnost za dobré i špatné výsledky. Ženy nerady hovoří o svých úspěších, jsou skromnější než muži. Lépe než muži se přizpůsobují novým situacím, jsou flexibilnější. Více než muži věří při

---

<sup>10</sup> KRÍŽKOVÁ, A., a PAVLICA, K., *Management genderových vztahů: postavení žen a mužů v organizaci*, s. 37.

rozhodování na náhodu, štěstí, jsou komunikativnější, ochotny naslouchat. Snaží se udržovat dobré vztahy na pracovišti, i v manažerských funkcích jsou výrazněji než muži orientovány na vztahy, firmu vnímají jako svou rodinu. Ženy jsou rovněž praktičtější a věcnější než muži<sup>11</sup>.

Ženy kladou větší důraz na faktor mimopracovních podmínek a pracovní doby na rozdíl od mužů, pro které jsou důležitější možnost seberealizace, možnost zaměstnaneckých výhod a mimoplatového ohodnocení.

Srovnání přístupů a východisek k vytváření a řízení podniků a jejich kultur znázorňuje *tab. 1 - Maskulinita, feminita a organizace*. Z této tabulky zřetelně vyplývá, že jsou to femininní kultury a jejich organizace, které odpovídají myšlenkám genderové rovnosti a integrace.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> MIKULÁŠTÍK, M., *Jak být úspěšnou manažerkou*, s. 45–46.

<sup>12</sup> KRÍŽKOVÁ, A., a PAVLICA, K., *Management genderových vztahů: postavení žen a mužů v organizaci*, s. 42.

**Tab. 1 - Maskulinita, feminita a organizace<sup>13</sup>**

<b>Maskulinní kultury a jejich organizace</b>	<b>Femininní kultury a jejich organizace</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ideálem manažera je silný, rozhodný a nezávislý jedinec zaměřený na vlastní realizaci</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ideálem manažera je člověk chápající svoji funkci jako službu kolektivu. Důraz je kladen na diskusi a konsensus.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Víra v jedince a jeho výkon.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Víra v kolektiv a skupinovou spolupráci</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Silná výkonová a mocenská motivace. Společenský a pracovní úspěch je poměřován kritérii materiálního bohatství a vydané prestiže.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Výkonová motivace je v rovnováze s orientací na mezilidské vztahy. Úspěch je definován v souvislosti se schopností být nápomocný a prospěšný druhým lidem.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organizační zájmy jsou nadřazovány osobním, podnik si osobuje právo v případě potřeby zasahovat do soukromého a rodinného života zaměstnanců.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organizační zájmy a potřeby nesmějí omezovat osobní a soukromý život pracovníků. Od podniku je očekáváno pochopení a vstřícnost při řešení soukromých a rodinných problémů.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Konflikty jsou nežádoucí a jsou řešeny silou. Vysoká hladina pracovního stresu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Konflikty jsou chápány jako přirozená součást života a jsou řešeny kooperativně. Nižší hladina pracovního stresu.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ženy jsou obecně považovány za méně výkonné a spolehlivé pracovníky.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ženy jsou považovány za stejně schopné a hodnotné pracovníky jako muži.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Na manažerských místech dominují muži. Ženy manažerky bývají výrazně asertivní.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Na manažerských místech jsou zastoupeny ženy i muži. Od manažerů i manažerek se neočekává výrazná asertivita.</li> </ul>

<sup>13</sup> KRÍŽKOVÁ, A., a PAVLICA, K., *Management genderových vztahů: postavení žen a mužů v organizaci*, s. 43.

V posledních letech se můžeme v souvislosti s požadavky kladenými na zaměstnance setkat s novým fenoménem, zaměstnanec musí být velmi flexibilní, být kdykoliv k dispozici, přizpůsobit pracovní dobu požadavkům zaměstnavatele, což sebou přináší nejistou pracovní pozici a stres způsobený neustálou změnou pracovních podmínek. Firma se snaží vyvolat v pracovnících pocit, že práce je pro ně základním smyslem života, mohou se seberealizovat pouze v práci a na rodinný život se zapomíná. Kromě běžného pracovního výkonu se vyžaduje, aby se zaměstnanci účastnili různých školení, seminářů, team buildingů, firemních oslav a to bez ohledu na jejich soukromý život. Výhodu mají samozřejmě mladí svobodní lidé, kteří jsou firmě k dispozici takřka nepřetržitě, jak však těmto požadavkům vyhovuje žena – matka a manželka?

V České republice navíc přetrvává další fenomén, tzv. kultura přesčasů, kdy zaměstnanec není hodnocen podle toho, kolik a jak kvalitní práce odvedl, ale spíše podle toho, kolik času v práci strávil.

### **1.3 Mzdová diskriminace žen v pracovním procesu**

Na pracovním trhu se setkáváme s odvětvími nebo pozicemi, která bývají označována jako feminizovaná, neboť více než 70% pracovníků tohoto odvětví tvoří ženy.<sup>14</sup> Jedná se zejména o školství, zdravotnictví, služby. Proč tomu tak je? I u těchto profesí společnost klade důraz na to, že tyto pozice vyžadují především trpělivost, citlivost, schopnost starat se o druhé, tedy vlastnosti, které se předpokládají právě u žen. Rozdělení pracovních pozic na ty vhodné spíše pro ženy či muže sahá opět až do rodiny, která často ovlivňuje již výběr budoucího povolání a vzdělání svých dětí. Problémem povolání, kde převažují ženy, jsou nižší mzdy, nižší prestiž, omezené zaměstnanecké výhody. S muži se tedy v těchto oborech setkáváme pouze výjimečně, od výběru tohoto povolání jsou zrazováni svým okolím, bývají považováni za zženštilé či homosexuální. Pokud však muž spojí svůj pracovní život s feminizovaným oborem, vykonává i zde většinou řídicí funkci, čemuž odpovídá výše jeho mzdy, která může být i o 100% vyšší než u ženy a rovněž bývá částečně upravena i jeho pracovní náplň.

---

<sup>14</sup> KRÍŽKOVÁ, A., a PAVLICA, K., *Management genderových vztahů: postavení žen a mužů v organizaci*, s. 72.

Na pozici s nižší společenskou prestiží a nižším mzdovým ohodnocením bývají tedy přijímány ve většině případů ženy, u kterých se všeobecně předpokládá častější absence z důvodu péče o děti či příbuzné, nižší pracovní nasazení, neschopnost se prosadit, mít autoritu u druhých, nechuť řešit problémy. Ženy a to zejména ty mladé často bývají diskriminovány již při přijímacím řízení (a to bez ohledu na to, zda jsou rozhodnuty děti či rodinu mít nebo nemít), neboť se očekává, že budou mít brzy děti, zaměstnavatel za ně bude muset hledat dočasnou náhradu a po návratu do zaměstnání po mateřské nebo rodičovské dovolené dají přednost rodině před zaměstnáním.

Rozdíl v mzdovém ohodnocení žen a mužů činí v současné době v průměru 22%, postavení či profese ženy zde nehraje roli.<sup>15</sup> Dá se dokonce říci, že větší rozdíly ve mzdách se objevují u žen s vyšším postavením a vzděláním, vysokoškolsky vzdělané ženy vydělávají v průměru pouze 65% mzdy svých kolegů mužů s vysokoškolským vzděláním.<sup>16</sup> Třetinu rozdílu v mzdovém ohodnocení lze vysvětlit tím, že ženy pracují v zaměstnáních, která se vyznačují nižšími příjmy (zdravotnictví, školství, ...). Dvě třetiny platového rozdílu však nemají jiné vysvětlení, než platovou diskriminaci žen, nejvyšší platové rozdíly jsou v podnikatelské sféře.

*Z tab. 2 – Průměrné hrubé měsíční mzdy mužů a žen za rok 2009 v zaměstnáních tříděných podle klasifikace KZAM tyto mzdové rozdíly jasně vyplývají. Na základě údajů uvedených v této tabulce lze konstatovat, že s největšími rozdíly v mzdovém ohodnocení mužů a žen se můžeme setkat v kategorii zaměstnání zákonodárci, vedoucí a řídicí pracovníci (38,9%), s nejmenšími pak v kategorii příslušníci armády (4,52%).*

---

<sup>15</sup> *Podíly zaměstnanců, placený čas a hrubé měsíční mzdy podle hlavních tříd KZAM a pohlaví* [online]. [cit. 2010-11-25]. Dostupné na WWW:

<[http://www.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/t/2A0046F4B3/\\$File/w310910A01.pdf](http://www.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/t/2A0046F4B3/$File/w310910A01.pdf)>.

<sup>16</sup> KRÍŽKOVÁ, A., a PAVLICA, K., *Management genderových vztahů: postavení žen a mužů v organizaci*, s. 74.

**Tab. 2 - Průměrné hrubé měsíční mzdy mužů a žen za rok 2009  
v zaměstnáních tříděných podle klasifikace KZAM<sup>17</sup>**

Kategorie zaměstnání	Počet mužů v %	Počet žen v %	Muži – průměrná měsíční mzda	Ženy – průměrná měsíční mzda	Ženy – poměrná výše mzdy v %
Příslušníci armády	0,67	0,09	26 624	25 421	95,48
Zákonodárci, vedoucí a řídicí pracovníci	4,90	2,32	64 585	39 467	61,10
Vědečtí a odborní duševní pracovníci	6,53	7,38	42 931	30 519	71,09
Techničtí, zdravotničtí, pedagogičtí pracovníci	10,68	11,97	32 720	25 151	76,87
Nižší administrativní pracovníci	2,04	5,24	23 702	20 064	84,65
Provozní pracovníci ve službách a obchodě	2,79	5,18	19 094	14 822	77,63
Kvalifikovaní dělníci v zemědělství, lesnictví a ryb	0,50	0,48	18 851	16 251	86,20
Řemeslníci, kvalifikovaní výrobci a zpracovatelé	13,46	2,88	22 513	15 512	68,90
Obsluha strojů a zařízení	12,19	4,24	22 176	16 865	76,05
Pomocní a nekvalifikovaní Pracovníci	2,78	3,68	16 204	13 088	80,77
	56,54	43,46			

<sup>17</sup> Podíly zaměstnanců, placený čas a hrubé měsíční mzdy podle hlavních tříd KZAM a pohlaví [online]. [cit. 2010-11-25]. Dostupné na WWW: <[http://www.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/t/2A0046F4B3/\\$File/w310910A01.pdf](http://www.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/t/2A0046F4B3/$File/w310910A01.pdf)>.



## 1.4 Bariéry rovnosti

Kromě mzdových rozdílů se můžeme v pracovním prostředí setkat s pojmem „**homosociální reprodukce**“.<sup>18</sup> V tomto případě si nadřízený nebo zaměstnavatel při přijímání nových pracovníků vybírá sobě sociálně podobné typy zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že většina řídicích pozic je obsazena muži, dá se předpokládat, že přijímání nebo povyšování budou opět muži. Podle Křížkové může být jedním z možných vysvětlení tohoto jevu skutečnost, že nadřízený – muž, se hodnotí jako pracovník, který bez problémů zvládá svou práci. Pokud bychom však zkoumali hlouběji vztahy a znaky charakteristické pro prostředí řídicích pozic, je vysvětlením velká míra nejistoty prožívaná v důsledku vysoce konkurenčního a náročného prostředí řízení.<sup>19</sup>

Pokud porovnáme postavení žen a mužů v managementu, můžeme konstatovat, že kromě toho, že jsou ženy méně početně v managementu zastoupeny, zastávají navíc nižší nebo hůře placené pozice. V souvislosti s tímto jevem se hovoří o pojmu „**skleněný strop**“, který představuje systém neviditelných strukturálních překážek, které žena - manažerka začne vnímat až v určitém okamžiku, nejčastěji, když chce postoupit na nejvyšší řídicí pozice. Těmito překážkami mohou podle Křížkové a Pavlici být:<sup>20</sup>

- *Společenské bariéry*, kterými se rozumí omezená možnost přístupu ke vzdělání i zaměstnání a celková genderová struktura společnosti.
- *Informační bariéry*, v tomto případě podniky i společnost obecně poskytují pouze nedostatečné informace o podílu žen na řídicích pozicích, což může na jedné straně vyvolávat zdání bezproblémového stavu a na straně druhé ženy předem odrazovat od snahy manažerskou pozici získat.
- *Bariéra odlišnosti* - pracovníci, kteří rozhodují o výběru nových zaměstnanců, dávají přednost výběru uchazečů, kteří se od nich samých neodlišují. Pokud tedy

---

<sup>18</sup> KŘÍŽKOVÁ, A., *Životní strategie žen a mužů v řízení (a) podnikání*, s. 63.

<sup>19</sup> Tamtéž.

<sup>20</sup> KŘÍŽKOVÁ, A., a PAVLICA, K., *Management genderových vztahů: postavení žen a mužů v organizaci*, s. 92.

manažerská místa zastávají v podniku ve větší míře muži, dá se předpokládat, že to bude opět muž, komu dají při výběrovém řízení přednost.

- *Genderové rozdělení pracovního trhu* - ženy v řídicích pozicích jsou zastoupeny spíše v tzv. feminizovaných, tj. hůře placených či méně prestižních oborech.
- *Existence tzv. old-boys network* - jedná se o neformální vztahy, které si mezi sebou vytvářejí muži na pracovišti. Pokud tedy do tohoto mužského prostředí pronikne žena, nemá moc možností se do těchto pracovních i mimopracovních aktivit díky zaměření pouze na muže zapojit, což ji značně omezuje při vytváření neformálních vztahů na pracovišti.
- *Sexuální obtěžování* spočívající v nevhodném chování mužů k ženám, nevhodným narážkám.
- *Nedostatky v antidiskriminačních zákonech* způsobují, že žena (jako žalující strana), pokud už se rozhodne vést s firmou soudní spor a tento následně vyhraje, je v mnohých případech nucena opustit svoje pracovní místo, neboť je následně ze strany podniku pronásledována a jsou jí kladeny v její činnosti překážky, naproti tomu trest podniku je spíše symbolický a postavení podniku rozhodně neohroží.

V souvislosti s pojmem skleněný strop hovoříme rovněž o pojmu „**skleněný výtah**“ nebo „**skleněný útes**“. S těmito pojmy se setkáváme ve spojení se situací, kdy je daná firma v krizi a hledá osobu, která ji má z této krizové situace efektivně vyvést. Do pozice top managementu pak zvolí ženu, která má firmě pomoci tyto problémy vyřešit. Ženy jsou považovány za poslední možnou pomoc podniku, jsou pro něj v tomto případě výhodnou alternativou, neboť jestliže neuspějí, firmu opouštějí.

Žena se může dostat i do pozice tzv. „tokena“ (token v překladu z angličtiny znamená znamení, symbol). „**Tokenismus**“ představuje situaci, kdy je zástupce určité skupiny (např. rasa, národnost, pohlaví) v určitém společenství jen minimálně zastoupen a obrací se k němu z tohoto důvodu větší pozornost.<sup>21</sup> V oblasti vrcholového managementu se tokeny stávají ženy a to zejména díky svému minimálnímu zastoupení. Ačkoliv se ženy snaží potlačit svou ženskost, aby se lépe přiblížily svým mužským

---

<sup>21</sup> KRÍŽKOVÁ, A., a PAVLICA, K., *Management genderových vztahů: postavení žen a mužů v organizaci*, s. 93.

kolegům, přitahují i nadále větší pozornost než ostatní, jsou stále vnímány jako ženy se všemi stereotypně připisovanými vlastnostmi žen a tyto pak zároveň slouží jako argument proti postupu v kariéře ženy. Ženy se tak a často i neoprávněně domnívají, že je jejich práce předmětem vyšší kontroly a nedůvěry. Následkem toho se snaží pracovat mnohem více a být výrazně lepší než jejich kolegové muži.

## 2 ŽENA A JEJÍ DVOJÍ ROLE (MANAŽERKA X MATKA A MANŽELKA)

V modelu tradiční rodiny byla žena vždy sociálně i ekonomicky závislá na svém muži, realizovala se pouze prostřednictvím manžela nebo svých dětí. K výrazné změně došlo v 60. letech 20. století, kdy ženy začaly usilovat o možnost vlastní realizace, kterou jim umožnila zejména účast na pracovním trhu. Současný pracovní trh však upřednostňuje především ničím nevázané jedince, kteří svůj život a to profesní i osobní organizují pouze podle požadavků zaměstnavatele. To však ženy mohou splňovat jen velmi těžko, neboť se od nich zároveň očekává, že svou profesionální dráhu podřídí rodině a partnerským zájmům. Dochází tak ke konfliktu dvou modelů, kdy první, týkající se rodinné sféry, předpokládá, že jeden z partnerů (ve většině případů žena) je ekonomicky závislý a pracuje bezplatně v domácnosti, druhý model, týkající se trhu práce, však všechny bez rozdílu pohlaví nabádá k soutěživosti a individualismu.

### 2.1 Kombinace práce a rodiny

V České republice dochází k situaci a to zejména díky výši platů, že musí být zaměstnání oba partneři současně. Pokud oba partneři usilují o pracovní kariéru, může se to odrazit negativně na partnerských vztazích, neboť muž prosazuje častěji svoje zájmy bez ohledu na rodinu, žena se vždy snaží na rodinu brát zřetel a je tak částečně, co se týče možností kariéru budovat, diskriminována. Až 78,2% žen přizpůsobuje své profesní ambice partnerovi, mužů, kteří svou kariéru přizpůsobují manželce či partnerce je necelých 22%.<sup>22</sup>

Ženy, které zastávají vedoucí pozice, jsou často nuceny volit mezi kariérou nebo založením rodiny. Pokud se žena - manažerka rozhodne skloubit práci i rodinu, musí nepřetržitě překonávat nejrůznější překážky a je pro ni velmi obtížné plnit požadavky,

---

<sup>22</sup> DUDOVÁ, R., HASTRMANOVÁ, Š., aj., *Souvislosti proměn pracovního trhu a soukromého, rodinného a partnerského života*, s. 71-72.

kteře se od ní očekávají, ve sfěře rodinného a profesního života. Na rozdíl od muže - manažera nedisponuje tak velkým množstvím času, který by mohla své pracovní pozici a budování kariéry věnovat nad rámec normální pracovní doby. Muži jsou ochotni pracovat navíc i několik hodin denně, pokud to pro ně bude finančně zajímavé, žena - manažerka, která musí svůj čas rozdělit mezi rodinu a práci, časem navíc již nedisponuje, v případě, že rodinu a domácnost zanedbávat nechce. Záleží tak velmi na ženině nejbližším okolí, zda jí svou pomocí umožní vykonávat obě role najednou.

Křížková uvádí: „ Jako dvě neúspěšnější strategie řešení vztahu pracovní a rodinné sféry se na základě sociologických výzkumů o postavení žen na trhu práce obecně v zásadě jeví tyto:<sup>23</sup>

- „*superžena*“ – dokonalá kombinace pracovního a rodinného života tak, že tyto sféry se jen velmi zřídka setkávají nebo negativně ovlivňují. Cílem je stoprocentně zvládnout oboje. Tato strategie je vysoce náročná z hlediska finančního i z hlediska organizace a energie.
- „*odbourání pracovních handicapů*“ – jde o snahu zcela eliminovat faktory, které ženy v práci znevýhodňují a které převážně spadají do oblasti rodinného či soukromého života:
  - děti do 6 let → bezdětnost
  - nízké vzdělání → VŠ vzdělání
  - vyšší věk → nástup po absolvování VŠ/  
střední věk (již manažerka)
  - přestávka v práci → nepřetržitá pracovní kariéra
  - zdravotní problémy → dobré zdraví“

Pokud porovnáme postoje muže a ženy co se týče výběru mezi rodinou a prací, muži dávají přednost rodině ve 41% případů, ženy v 63% případů. Práci upřednostňuje 21% mužů a pouze 8% žen.<sup>24</sup>

Různé výzkumy týkající se žen na manažerských pozicích ukazují, že tyto ženy jsou většinou svobodné, rozvedené, bezdětné, žijí tzv. „singles“ nebo se svým

<sup>23</sup> KRÍŽKOVÁ, A., *Životní strategie žen a mužů v řízení (a) podnikání*, s. 53.

<sup>24</sup> KRÍŽKOVÁ, A., a VÁCLAVÍKOVÁ-HELŠUSOVÁ, L., *Sociální kontext života žen pracujících v řídicích pozicích: analýza odlišností životních postojů a názorů mužů a žen v české společnosti v závislosti na jejich pracovním postavení*, s. 21.

<sup>24</sup> Tamtéž, s. 13.

partnerem bydlí odděleně. Muži - manažeři jsou však oproti tomu nejčastěji ženatí a mají děti.

Muži rovněž častěji než ženy (16% případů) připouštějí vůli dosáhnout ve své kariéře co nejvýše a to bez ohledu na své okolí (rodinu, přátele, koníčky). S tímto jevem se můžeme setkat pouze u 8% žen, ženy navíc zvažují v případě kariérního postupu dopady na rodinu.<sup>25</sup>

## 2.2 Žena - manažerka a mateřství

Se vzděláním ženy je spojeno plánování počtu dětí, u vysokoškolsky vzdělaných žen se dlouhodobě setkáváme s vyšším počtem celoživotně bezdětných žen. Tento fakt je vysvětlován tzv. **teorií nákladů příležitosti**, kdy si žena uvědomuje, že je to právě ona, kdo rodičovstvím na trhu práce ztrácí (příjem, investice na dosažení aktuální i budoucí pracovní pozice).<sup>26</sup> Jeden z rodičů (v naprosté většině případů matka) přichází během rodičovské dovolené o mzdu, během doby, kdy zůstává s dítětem doma, ztrácí možnost rozvíjet svou kariéru. Dalším faktorem, který ovlivňuje u vysokoškolsky vzdělaných žen počet dětí, je jejich pozdější vstup do pracovního procesu, déle jim trvá, než si vybudují určitou pracovní pozici či pracovní kariéru a rodičovství z těchto důvodů odkládají na pozdější věk. Vysokoškolsky vzdělané ženy kromě toho patří do skupiny žen, u kterých je rodičovství v pozdějším věku více akceptováno. Na počet dětí v rodině může mít vliv i to, že rodiče chtějí do svého dítěte více „investovat“, proto volí menší počet dětí.

*Podíl bezdětných žen podle věku a vzdělání* je přehledně znázorněn v tab. 3. Z této tabulky zřetelně vyplývá, že nejvíce bezdětných žen je mezi ženami s univerzitním vzděláním a že tyto ženy mají děti ve vyšším věku v porovnání se ženami se středoškolským vzděláním, ženami vyučenými či ženami se základním vzděláním.

---

<sup>25</sup> KŘÍŽKOVÁ, A., MAŘÍKOVÁ, H., aj., *Pracovní a rodinné role a jejich kombinace v životě českých rodičů: plány versus realita*, s. 52.

**Tab. 3 - Podíl bezdětných žen podle věku a vzdělání v r. 2001 v %<sup>27</sup>**

Věk	Základní vzdělání	Bez maturity	S maturitou	Univerzitní vzdělání
20	62,7	80,5	97,1	-
25	20,9	31,5	59,5	89,8
30	11,1	8,1	13,8	31,1
35	7,0	4,5	5,9	11,8
40	6,6	3,5	4,6	7,4
45	4,6	3,2	4,2	7,9
50	4,3	2,9	4,5	8,8

Odkládání rodičovství na pozdější věk se však netýká pouze vysokoškolsky vzdělaných žen, v České republice je to fenomén posledních dvaceti let, spojený s možnostmi, které současná doba skýtá, tj. možnost profesní kariéry, zahraničních stáží, práce v zahraničí, atd. Trh práce kromě toho ve většině případů předpokládá, že žena je díky budoucímu či současnému mateřství méně spolehlivá a nedostatečně disponibilní pracovní síla, která nebude schopná se přizpůsobit požadavkům „být stále k dispozici“, nepravidelné pracovní době apod. Řada zaměstnavatelů se stále stereotypně domnívá, že se ženy vrací do zaměstnání zejména z finančních důvodů, kariéra, profesionální ambice a seberealizace jsou u žen často považovány za nepodstatné. Ženy proto odkládají mateřství na dobu, kdy už mají vybudovanou určitou kariéru či pozici.

Nejvíce problémovým obdobím pro ženu – matku je doba předškolního věku jejich dětí (0 – 6 let). Ženy v této době patří k nejvíce znevýhodněným skupinám na trhu práce, další skupinou jsou např. ženy staršího věku a ženy po mateřské/rodičovské

---

<sup>27</sup> KŘÍŽKOVÁ, A., MAŘÍKOVÁ, H., aj., *Pracovní a rodinné role a jejich kombinace v životě českých rodičů: plány versus realita*, s. 53.

dovolené.<sup>28</sup> V této době kromě podpory zaměstnavatele ženy nejvíce vyhledávají pomoc mezi rodinnými příslušníky a rovněž využívají služeb pro rodinu. Zaměstnavatelé bohužel nejsou v takové míře ochotni poskytovat např. částečné pracovní úvazky, zaměstnanci (ve většině případů ženy) však překvapivě o částečné úvazky nežadají. Velkou roli v tom může hrát otázka financí, kdy sice žena za zkrácený úvazek dostává méně peněz, ale rozsah odvedené práce často tomuto finančnímu ohodnocení neodpovídá. Žena jako pracovní síla pracující na částečný úvazek je považována za neschopnou vyrovnat se svým pracovním nasazením mužům a má v této době i omezenou možnost kariérního růstu, možnosti školení, zvyšování kvalifikace. Jsou to převážně ženy, které jsou zaměstnány na částečný pracovní úvazek (7,8% ženy x 1,6% muži), zajímavé však v tomto případě je, že jsou to především muži, kteří disponují pohyblivou pracovní dobou.<sup>29</sup> Pružnou pracovní dobu využívá 11% otců a 12% matek, zcela časově flexibilních otců je 12,6% oproti 5% u žen – matek.<sup>30</sup>

### 2.3 Mateřská a rodičovská dovolená v České republice

„Mateřská a rodičovská dovolená nemusí znamenat dlouhodobé přerušení kontaktu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Pravidelná komunikace s rodiči na mateřské či rodičovské dovolené napomáhá udržení kvalifikace a loajality k zaměstnavateli a usnadňuje opětovné začlenění zpět do pracovního procesu“ uvádí Velíšková.<sup>31</sup>

Pokud se žena rozhodne pro rodičovství, má možnost po skončení mateřské dovolené, která je poskytována v délce 28 týdnů, čerpat rodičovskou dovolenou. Do práce se po skončení mateřské dovolené vrací jen velmi malá část žen (cca 3%), tyto

---

<sup>28</sup> KŘÍŽKOVÁ, A., MAŘÍKOVÁ, H., aj., *Pracovní a rodinné role a jejich kombinace v životě českých rodičů: plány versus realita*, s. 11.

<sup>29</sup> *Mezinárodní srovnání – podíl zaměstnaných na částečný úvazek na celkové zaměstnanosti žen a mužů a gender pay gap* [online]. [cit. 2010-12-27]. Dostupné na WWW: <[http://www.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/t/E4003C2E7C/\\$File/1413094429.pdf](http://www.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/t/E4003C2E7C/$File/1413094429.pdf)>.

<sup>30</sup> KŘÍŽKOVÁ, A., MAŘÍKOVÁ, H., aj., *Pracovní a rodinné role a jejich kombinace v životě českých rodičů: plány versus realita*, s. 37.

<sup>31</sup> VELÍŠKOVÁ, H., *Rovné šance jako konkurenční výhoda*, s. 19.



ženy rodičovskou dovolenou vůbec nenastupují.<sup>32</sup> Zaměstnankyně má v tomto případě nárok na své původní pracoviště i práci, při návratu z rodičovské dovolené má nárok pouze na zařazení na práci odpovídající její pracovní smlouvě. Rodičovská dovolená je v České republice čerpána obvykle do tří let věku dítěte, je možné si ji po předchozí domluvě se zaměstnavatelem prodloužit i do čtyř let věku dítěte, avšak bez nároku na předchozí pracovní zařazení. Nejčastěji volenou variantou je v České republice tříletá rodičovská dovolená, v domácnosti s dítětem zůstává v tomto případě 77% žen, pouze 25% žen je v tomto období zaměstnáno na částečný pracovní úvazek, v období do jednoho roku věku dítěte je zaměstnáno na částečný úvazek přibližně 10% matek.<sup>33</sup>

Během mateřské dovolené je ženě vyplácena tzv. peněžitá pomoc v mateřství, která od 1. 1. 2010 činila 60% z denního vyměřovacího základu (vypočítává se z hrubé mzdy z posledního zaměstnání za posledních 12 měsíců, pokud byl pracovní poměr kratší než 12 měsíců, vypočítává se z celkové délky zaměstnání), od 1. 6. 2010 došlo k mírnému navýšení na 70% z denního vyměřovacího základu.<sup>34</sup>

Co se týče čerpání rodičovského příspěvku, může si rodič zvolit mezi třemi variantami, a sice čerpání příspěvku do doby dvou, tří nebo čtyř let věku dítěte. Rodičovský příspěvek byl v těchto případech pro r. 2010 následující: do dvou let věku dítěte pobírá rodič 11.400,- Kč měsíčně, do tří let věku dítěte pobírá 7.600,- Kč měsíčně a do čtyř let věku dítěte je to 7.600,- Kč měsíčně do 21 měsíců věku dítěte, po zbývajícím období (do 48 měsíců věku dítěte) 3.800,- Kč měsíčně.<sup>35</sup>

Od roku 2011 dochází v rámci vládních úsporných opatření ke změnám, které se dotknou především poklesu rodičovského příspěvku ve čtyřleté variantě (o pětinu až šestinu oproti předchozímu období).

Na délku rodičovské dovolené má velký vliv vzdělání a kvalifikace matky, do zaměstnání se dříve vrací matky s vyšším vzděláním. Tato skutečnost je určitě spojena i s vyššími finančními příjmy a vyšší mírou seberealizace v profesi. Ženy

---

<sup>32</sup> KŘÍŽKOVÁ, A., MAŘÍKOVÁ, H., aj., *Pracovní a rodinné role a jejich kombinace v životě českých rodičů: plány versus realita*, s.65.

<sup>33</sup> Tamtéž, s. 39.

<sup>34</sup> *Výpočet výše peněžité pomoci v mateřství od 1. 1 2010 do 31. 5. 2010 a od 01. 06. 2010* [online]. [cit. 2010-12-16]. Dostupné na WWW: <<http://www.mpsv.cz/cs/8859>>.

<sup>35</sup> *Státní sociální podpora: rodičovský příspěvek* [online]. [cit. 2010-12-16]. Dostupné na WWW: <<http://www.mpsv.cz/cs/2>>.

s vysokoškolským vzděláním se rovněž častěji vrací k původnímu zaměstnavateli (je to až 80%), u žen se základním vzděláním nebo vyučením je to pouhých 43%.<sup>36</sup> Do zaměstnání se z rodičovské dovolené také dříve vrací matky ovdovělé a svobodné.

V posledních patnácti letech došlo ke změnám v legislativě týkající se péče o závislé členy rodiny a to v oblasti vyrovnání práv mužů a žen. Rodičovskou dovolenou může čerpat muž i žena (muži od r. 2001), i nadále je to však ve většině případů žena – matka, která s dítětem zůstává doma.<sup>37</sup> Muži tvoří asi 1% z celkového počtu rodičů na rodičovské dovolené.<sup>38</sup> Dá se říci, že česká společnost je v otázce čerpání rodičovské dovolené genderově konzervativní, neboť zde ve většině případů dochází ke vzácné shodě mezi oběma rodiči a to bez ohledu na jejich dosažené vzdělání. Oba rodiče se shodně domnívají, že o dítě v předškolním věku by se měla starat matka.

Od r. 2004 je možné čerpat rodičovský příspěvek a zároveň pobírat příjem z výdělečné činnosti, jehož výše není ničím omezena. Dítě však může být v tomto případě umístěné do péče ve státem podporovaném zařízení pouze na pět dnů v měsíci. Tato legislativní změna přispívá k možnosti sladit rodinný a pracovní život a to zejména následujícím způsobem: rodič zůstává v kontaktu s pracovištěm či oborem i v době čerpání rodičovské dovolené, matky se cítí méně izolované od dění okolního světa, dochází ke zvýšení rodinného rozpočtu, zvyšuje se možnost případné účasti na rekvalifikačních programech či možnost nalézt si nové zaměstnání (v případě jeho ztráty). Dítě má navíc příležitost si postupně přivyknout na pobyt v kolektivu dětí.<sup>39</sup>

V praxi dochází velmi často k případům, kdy se ženy po skončení rodičovské dovolené nevracejí k původnímu zaměstnavateli, ten má totiž možnost např. zrušit pracoviště z důvodu restrukturalizace podniku, nabídne zaměstnankyni pozici, která sice odpovídá její pracovní smlouvě, ale je pro ženu nepřijatelná nebo zaměstnavatel nemá pro ženu aktuálně vhodnou pozici, rozváže s ní proto pracovní poměr pro nadbytečnost a nabídne jí finanční kompenzaci. Solidní zaměstnavatel by měl zaměstnankyni

---

<sup>36</sup> JURAJDA Š., KUCHAROVÁ, V., aj., *Kariéra, rodina, rovné příležitosti: výzkumy postavení žen a mužů na trhu práce*, s. 9.

<sup>37</sup> Tamtéž, s. 8.

<sup>38</sup> KŘÍŽKOVÁ, A., MAŘÍKOVÁ, H., aj., *Pracovní a rodinné role a jejich kombinace v životě českých rodičů: plány versus realita*, s. 62.

<sup>39</sup> Tamtéž, s. 64.

v uvedených případech nabídnout profesionální pomoc při hledání nového místa, tzv. outplacement.<sup>40</sup>

## 2.4 Žena - manažerka a domácí práce

Ženy – manažerky se často potýkají s problémem jak zvládnout práci, rodinu a domácnost a to proto, že se ve většině případů starají o domácnost samy, chybí jim pomoc a ochota partnera se o tyto povinnosti dělit, placené služby jsou pro většinu žen cenově nedostupné.

Co se týče rozdělení domácích prací, můžeme se v praxi setkat se třemi modely: tradiční uspořádání (většinu domácích prací vykonává žena), obrácené uspořádání (většinu domácích povinností zastává muž), moderní partnerství (muž i žena se podílejí na domácích pracích stejným dílem). V České republice jednoznačně převažuje tradiční uspořádání, následované moderním partnerstvím, muž vykonává domácí práce asi v 5% případech. Pouze 2% zaměstnaných žen využívají k provádění domácích prací placených služeb.<sup>41</sup> Mnoho výzkumů navíc dokazuje, že přestože se žena i muž podílejí na domácích pracích stejným dílem, vše se mění narozením prvního dítěte, kdy na sebe žena automaticky přebírá roli pečovatelky o dítě a tím i pečovatelky o domácnost. Tato změna v rozdělení domácích prací přetrvává i v době, kdy děti odrostou, a žena se vrací do zaměstnání.

Jak již bylo řečeno, v rodině stále funguje typické rozdělení domácích prací. Ženy vykonávají naprostou většinu prací, které můžeme považovat za rutinní (např. vaření, praní, žehlení), muži se soustředí na starost o dům, drobné opravy, údržbu auta. Vzhledem k tomu, že činnosti, které v domácnosti vykonává žena, se stále opakují a jedná se o běžné aktivity, nejsou dostatečně hodnoceny ostatními členy rodiny a považují se za samozřejmé. Naproti tomu práce, které v domácnosti vykonává muž, jsou ve většině případů tvořivější, nepravidelné a je možné je odložit na pozdější dobu. Ženy

---

<sup>40</sup> VELÍŠKOVÁ, H., *Rovné šance jako konkurenční výhoda*, s. 19.

<sup>41</sup> DUDOVÁ, R., HASTRMANOVÁ, Š., aj., *Souvislosti proměn pracovního trhu a soukromého, rodinného a partnerského života*, s. 75.

v průměru věnují domácím pracím 23 hodin týdně, muži pouze 13 hodin.<sup>42</sup> Ženy vykonávají většinu domácích prací a péče o rodinu bez ohledu na svou práci a postavení v zaměstnání. Domácí práce ženy se někdy nazývají rovněž „druhou pracovní směnou“ a bývají často podmínkou kariérního růstu některých mužů. Pokud by tedy ženy a muži měli mít stejné podmínky pro vykonávání své profese, budování kariéry, apod., muselo by dojít k rovnoměrnějšímu rozdělení domácích prací, odpovědnosti za chod domácnosti a péče o děti.

Domácím pracím se věnují všechny ženy stejně bez rozdílů v pracovním postavení. Tradiční rozdělení rolí v rodině přetrvává i navzdory tomu, že se zejména pracující ženy snaží zapojit své partnery do domácích prací a péče o děti. Této skutečnosti napomáhá nejenom postoj a nepochopení ze strany rodiny a společnosti, ale rovněž i nízká podpora státu, kdy v ČR ještě stále nebyla uzákoněna např. „otcovská dovolená“, v případě mateřské dovolené se s muži zatím rovněž nepočítá.

---

<sup>42</sup> KRÍŽKOVÁ, A., a PAVLICA, K., *Management genderových vztahů: postavení žen a mužů v organizaci*, s. 70.

### **3 INSTITUCE NAPOMÁHAJÍCÍ ŽENĚ - MANAŽERCE JEJÍ DVĚ ROLE ZVLÁDNOUT**

Hlavní problém, který ženám brání se řádně uplatnit v práci a budovat kariéru, je problém jak skloubit rodinný a pracovní život. Pokud žena zastává vysokou pozici, očekává se od ní, že se svému povolání bude věnovat na sto procent bez ohledu na to, zda rodinu má nebo nemá. Žena - manažerka je tak neustále, dá se říci každodenně, stavěna před nutnost volby – kariéra nebo rodina. Pokud se již rozhodne pro obojí, tj. kariéru i rodinu, jaké možnosti jí poskytuje zaměstnavatel, rodina a případně i stát, aby se jí podařilo rodinu i práci v životě lépe skloubit?

#### **3.1 Zaměstnavatel**

Je nutné konstatovat, že v České republice dochází ke změnám v možnostech organizace práce jen velmi pomalu. Pokud již nějaké změny v této oblasti nastanou, týkají se spíše míst s nižší odpovědností, pozic s nejvyšší mírou odpovědnosti a časového nasazení se tyto změny v podstatě netýkají.

Tato opatření navíc bývají téměř výhradně zaměřena na ženy – zaměstnankyně, protože se předpokládá, že jejich angažovanost v rodině je větší. Dochází tím k oslabování postavení žen na trhu práce, někdy mohou být ženy dokonce plošně zaměstnavatelem zneužívány jako levná pracovní síla.

Zaměstnavatelé by si však měli uvědomit, že pokud se nechovají vstřícně k zaměstnankyním – matkám, odráží se toto jejich chování negativně na firemní kultuře podniku. Dá se totiž předpokládat, že stejně nevstřícně by se zaměstnavatel mohl chovat i k jiným skupinám zaměstnanců. Zaměstnanci jsou pak méně loajální, nespokojení, méně motivováni. Navíc při častém střídání pracovníků dochází ke zvýšeným nákladům na odstupné, nábor nového personálu a jeho zaškolení.

Na současném českém trhu práce se v současné době setkáváme s některými formami flexibilních pracovních podmínek. Jsou to:

- *Pružná pracovní doba* – zaměstnanec má rámcově určen počet hodin, které musí odpracovat ve stanoveném období (týden, měsíc) na pracovišti. Na některých pracovištích je přesně stanoveno rozmezí hodin (od-do), během kterých musí být zaměstnanec přítomen na pracovišti. Zaměstnanec si tak může sám pracovní dobu přizpůsobit svým potřebám. U pružné pracovní doby se setkáváme s výrazem stlačený pracovní týden, pracovní doba 40 hodin týdně je v tomto případě většinou rozdělena do 4 pracovních dnů.<sup>43</sup>
- *Částečné úvazky* – nejčastější formou je tzv. poloviční úvazek s délkou 4 hodiny denně. Pracovní doba může být sjednána v týdenních cyklech, týdenní pracovní doba v tomto případě činí 20 hodin. V České republice se s částečnými úvazky ve srovnání se zeměmi EU bohužel moc často neseťkáváme, nabídka pracovních míst na částečný úvazek je omezená a většinou jde o místa s nízkým finančním ohodnocením, které vyžadují pracovníky s nízkou kvalifikací. V současné době využívá v ČR tyto úvazky pouze 7,8% žen a 1,6% mužů. V Evropské unii pracuje na částečný úvazek přibližně 30% zaměstnaných žen a 7% zaměstnaných mužů<sup>44</sup> – viz tab. 4, s. 33 - *Mezinárodní srovnání (EU 27) – podíl zaměstnaných na částečný úvazek na celkové zaměstnanosti žen a mužů*. Z této tabulky lze rovněž vyčíst, že nejmenší podíl žen i mužů zaměstnaných na částečný úvazek, připadá na země bývalého východního bloku, kromě České republiky je to ještě Bulharsko, Maďarsko, Polsko, Slovensko, Rumunsko a země bývalého Sovětského svazu: Estonsko, Litva, Lotyšsko. Naproti tomu největší zaměstnanost žen na částečný úvazek je v Belgii, Dánsku, Irsku, Lucembursku, Německu, Rakousku, Spojeném království a Švédsku. Podíl těchto zemí je nad průměrem EU 27.

---

<sup>43</sup>KŘÍŽKOVÁ, A., a PAVLICA, K., *Management genderových vztahů: postavení žen a mužů v organizaci*, s. 78.

<sup>44</sup> *Mezinárodní srovnání – podíl zaměstnaných na částečný úvazek na celkové zaměstnanosti žen a mužů a gender pay gap* [online]. [cit. 2010-12-17]. Dostupné na WWW: <[http://www.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/t/E4003C2E7C/\\$File/1413094429.pdf](http://www.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/t/E4003C2E7C/$File/1413094429.pdf)>.

- *Projektové úvazky* – pracovník pracuje na jednom či více vybraných projektech, dá se říci, že se jedná o specifickou formu částečného pracovního úvazku.
- *Sdílení pracovního místa (tzv. job sharing)* – pracovní místo v tomto případě bývá rozděleno mezi dva pracovníky, kteří pracují v poměru hodin 4 + 4 nebo 6 + 2.<sup>45</sup> Pracovníci společně odpovídají za svěřené pracovní úkoly, sami si práci mezi sebou rozdělují. V České republice není tato forma práce příliš obvyklá.
- *Práce z domova* – tato forma zaměstnávání je spojena s prudkým rozvojem výpočetní techniky. Jako výhody této práce bývají označovány: vyšší pracovní výkonnost, snížení nezaměstnanosti v určitých regionech, neboť se jedná o práci, která může být vykonávána na dálku a v neposlední řadě i menší dopady na životní prostředí (snížení počtu automobilů v provozu). Tato forma práce není však vhodná pro všechny, je nutné, aby si pracovník sám dokázal dobře organizovat svůj čas. V minulých letech jsme se v České republice setkávali zejména s manuální prací prováděnou z domova, v současné době jsou to zejména osoby, které samostatně podnikají a jejich rodinní příslušníci, kteří jim v podnikání pomáhají.
- *Teleworking* – kombinace vykonávání práce na pracovišti a práce z domova či odjinud. Výhodou této formy práce je, že se jedná o práci na plný úvazek a zaměstnanec dostává plný plat. Nevýhodou je, že tento způsob práce vylučuje kariérní postup.

Flexibilní organizace práce nevyžaduje velké investice, ve firmě je pouze nutné změnit zaběhnutý systém. Podniky se však někdy obávají toho, že zaměstnanci budou možnosti flexibilních pracovních podmínek zneužívat (např. v případě práce z domova). Řešením může být to, že jsou zaměstnanci hodnoceni podle splnění zadaných úkolů a ne podle počtu odpracovaných hodin. Tato organizace práce je náročnější na koordinaci a klade vyšší nároky na manažerské schopnosti nadřízených, mělo by docházet k dobrému plánování úkolů a všech ostatních činností a rovněž i pravidelné komunikaci mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným.

Kromě výše uvedených možností flexibilní organizace práce u českých zaměstnavatelů stále převažují následující tři formy zaměstnaneckých výhod: uvolnění

---

<sup>45</sup> KRÍŽKOVÁ, A., a PAVLICA, K., *Management genderových vztahů: postavení žen a mužů v organizaci*, s. 78.

pracovníka při naléhavých rodinných záležitostech, finanční příspěvek na kulturu a rekreaci, v tomto případě však rodiče nezletilých dětí nejsou nijak zvýhodňováni ve srovnání s ostatními zaměstnanci a podpora studia, ve většině případů však pro stávající zaměstnance, nikoliv pro ženy, které se vrací z rodičovské dovolené. U zaměstnavatelů se téměř nesetkáváme s podporou zařízení denní péče o děti (školka či jesle na pracovišti), která existovala před rokem 1990.



**Tab. 4 – Mezinárodní srovnání (EU 27) – podíl zaměstnaných na částečný úvazek na celkové zaměstnanosti žen a mužů<sup>46</sup>**

Země	Podíl zaměstnaných na částečný úvazek, r. 2008 (v %)	
	Ženy	Muži
<b>EU 27</b>	<b>30,6</b>	<b>7,0</b>
v tom:		
Belgie	40,8	7,5
Bulharsko	2,4	1,6
<b>Česká republika</b>	<b>7,8</b>	<b>1,6</b>
Dánsko	36,0	13,1
Estonsko	9,4	3,5
Finsko	17,8	7,9
Francie	29,3	5,6
Irsko	31,9	7,1
Itálie	27,8	4,8
Kypr	10,8	3,5
Litva	8,3	4,7
Lotyšsko	7,1	3,9
Lucembursko	38,1	2,7
Maďarsko	5,8	3,0
Malta	25,2	4,0
Německo	44,9	8,4
Nizozemsko	75,2	22,8
Polsko	10,9	5,1
Portugalsko	13,9	4,1
Rakousko	41,1	6,9
Rumunsko	9,3	8,1
Řecko	9,8	2,5
Slovensko	4,1	1,3
Slovinsko	10,4	6,2
Spojené království	40,9	9,7
Španělsko	22,6	4,0
Švédsko	40,8	11,9

<sup>46</sup> *Mezinárodní srovnání – podíl zaměstnaných na částečný úvazek na celkové zaměstnanosti žen a mužů a gender pay gap*, [online]. [cit. 2010-12-27]. Dostupné na WWW: <[http://www.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/t/E4003C2E7C/\\$File/1413094429.pdf](http://www.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/t/E4003C2E7C/$File/1413094429.pdf)>.

## 3.2 Jesle

V současné době má žena - manažerka možnost zvolit si čerpání rodičovské dovolené do dvou let věku dítěte či kombinovat rodičovskou dovolenou se zaměstnáním či samostatnou výdělečnou činností. Pokud se žena - manažerka vrací do zaměstnání v tomto okamžiku, jaké jsou současné možnosti péče o děti do věku tří let?

V České republice existují jesle, jedná se převážně o zdravotnická zařízení. Počet jeslí je však v současné době naprosto nedostatečný a neodpovídá zvýšené porodnosti posledních pěti let. Ještě v roce 1990 bylo na území České republiky 1 043 zařízení tohoto typu s počtem míst 39 829 dětí, v roce 2006 to bylo pouze 46 zařízení s 1 445 místy (viz tab. 5, str. 38).<sup>47</sup> Již v osmdesátých letech docházelo k významnému snižování počtu míst v jeslích a to zejména z důvodu zkvalitnění péče o děti do tří let prostřednictvím vytváření malých kolektivů. Nadále byla zařízení a místa v nich rušena z důvodu poklesu porodnosti, prodloužení délky rodičovské dovolené na tři či čtyři roky. Státní jesle můžeme v současnosti nalézt spíše ve větších městech, např. v Praze je devět zařízení tohoto typu, naproti tomu v Karlovarském kraji žádné a v Libereckém či Pardubickém kraji pouze po jednom zařízení.<sup>48</sup> Pobyt v jeslích není kladně přijímán dětskými psychology a tak rodiče většinou preferují individuální péči o dítě, zejména v rodině.

Poplatky za pobyt dítěte se liší podle zřizovatele, pohybují se v rozmezí 800 – 5000,- Kč za měsíc.<sup>49</sup>

V současné době je možné dítě umístit i v soukromých jeslích, jejich zřizovatelé aktuálně reagují na nedostatek míst ve státních zařízeních. Otázkou však zůstává, kolik rodin může za celotýdenní pobyt dítěte v soukromých pražských jeslích zaplatit částku 15.000,- Kč za měsíc.<sup>50</sup>

---

<sup>47</sup> *Prorodinný balíček* [online]. [cit. 2010-12-27]. Dostupné na WWW: <[http://www.mpsv.cz/files/clanky/5898/komplet\\_balik.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/5898/komplet_balik.pdf)>, s. 22.

<sup>48</sup> Tamtéž.

<sup>49</sup> Tamtéž.

<sup>50</sup> *Ceník* [online]. [cit. 2010-12-27]. Dostupné na WWW: <<http://www.jesleberuska.cz/prihlaska-do-jesli/cenik/>> a <<http://www.tetty.cz/cenik.html>>.

### 3.3 Mateřské školy

Mateřské školy jsou instituce určené pro děti ve věku tří až šesti (nebo sedmi) let. Děti se zde připravují na pravidelnou školní docházku, učí se komunikovat s ostatními, být součástí určitého kolektivu. V době, kdy žena – manažerka umístí dítě do mateřské školy, vrací se do zaměstnání ve většině případů na plný pracovní úvazek.

Situace s počtem státních mateřských škol je obdobná jako v případě jeslí. V současné době je jejich množství rovněž nedostačující. Od roku 1990 klesl počet mateřských škol o 2 618 zařízení, tj. o 36%, počet tříd se snížil o 3 650, tj. o 23%, došlo rovněž k poklesu počtu dětí umístěných v mateřských školách o 116 702, tj. o 30% (viz tabulka č. 5).<sup>51</sup> Tento vývoj zpočátku reagoval na snížení porodnosti v České republice, za posledních pět let se však porodnost vrátila na úroveň r. 1994, kdy opět přesáhla hranici 100 000 narozených dětí, počet mateřských škol se však daří zvyšovat jen velmi zvolna a tak stále přibývá dětí, které se do mateřské školy umístit nedaří.<sup>52</sup> Některá zařízení navíc podmiňují přijetí dítěte zaměstnáním rodiče, zejména matky, zaměstnavatel naopak vyžaduje od zaměstnance při přijetí do pracovního poměru potvrzení, že je dítě umístěné v předškolním zařízení. Rodič se tak často nachází v bezvýhodné situaci.

K nedostatku míst v mateřských školách také významně přispívá, že poslední rok předškolního vzdělání je zdarma, často se v poslední době můžeme setkat s trendem odkladu povinné školní docházky a tak v mateřských školách zůstává mnoho sedmiletých dětí.

Nedostatek mateřských škol může významně zvýšit riziko nezaměstnanosti rodiče po skončení rodičovské dovolené, neboť s ohledem na nedostatek míst není dítě automaticky přijato do mateřské školy v okamžiku, kdy dosáhne tří let věku, ale většinou začátkem následujícího nového školního roku. Rodičovská dovolená v klasické

---

<sup>51</sup>*Prorodinný balíček* [online]. [cit. 2010-12-27]. Dostupné na WWW: <[http://www.mpsv.cz/files/clanky/5898/komplet\\_balik.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/5898/komplet_balik.pdf)>, s. 23.

<sup>52</sup>*Porodnost* [online]. [cit. 2010-12-30]. Dostupné na WWW: <[http://www.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/t/8F0039EF63/\\$File/400710a4.pdf](http://www.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/t/8F0039EF63/$File/400710a4.pdf)>.

délce je nicméně ukončena právě okamžikem dovršení tří let věku dítěte a předpokládá se, že by se rodič v tomto okamžiku měl vrátit do zaměstnání. Pokud se nedohodne se zaměstnavatelem na pozdějším nástupu do zaměstnání, či nemá možnost překlenout toto období hlídáním dítěte např. jiným rodinným příslušníkem, může se snadno stát nezaměstnaným.

Zřizovatelem mateřských škol jsou obce, ty však jen velmi opatrně reagují na zvýšenou poptávku umístění dětí do mateřských škol, neboť nemají jistotu, zda se nejedná pouze o dočasnou populační vlnu (např. 70. léta a tzv. Husákovy děti). Na základě předchozích zkušeností se obávají vložit finance do rozšíření kapacity mateřských škol, které by mohly být za několik let opět poloprázdné.

I v oblasti mateřských škol dochází v posledních letech ke zvětšení nabídky o soukromé mateřské školy, situace je však obdobná jako u jeslí, tj. finanční částka, kterou rodina musí vydat za celotýdenní umístění dítěte do soukromého zařízení, několikanásobně převyšuje poplatky požadované státními mateřskými školami a tak se tato zařízení pro většinu rodičů stávají finančně nedostupnými.

Jako možnou alternativou ke státním a soukromým mateřským školám se jeví **firemní mateřské školy**. Zaměstnavatele však většinou od zřízení tohoto zařízení zrazuje množství přísných norem a rovněž vysoké počáteční finanční náklady. Firmy nicméně mohou v současné době požádat o poměrně vysokou dotaci z Evropské unie, navíc se investice vložené do firemních školek firmě vyplatí, neboť se zaměstnanci mohou vrátit dříve z rodičovské dovolené, nemění tak často zaměstnavatele a zaměstnavatel se kromě toho stává pro potenciální zájemce o zaměstnání atraktivnější.

Firma může také požádat o zřízení školky jinou společností, může koupit místa pro své zaměstnance v již zavedené mateřské škole, či zřídit tzv. miniškolku, se kterou jsou spojena mírnější pravidla na zřízení. Ta má však omezenou kapacitu dětí.

V současné době má soukromou školku např. firma Linet v Želevecích u Slaného s kapacitou 42 míst, tuto školku mohou využívat kromě zaměstnanců firmy i ostatní rodiče ze Slaného a okolí. Výstavba školky stála 4 MCZK, vybavení tříd 1,4 MCZK. Mzdové a režijní náklady budou po dobu 2 let hrazeny z dotace od EU, následně by školka měla získávat peníze od Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy ČR. Další školkou podobného typu je např. školka mladoboleslavské nemocnice.<sup>53</sup>

---

<sup>53</sup> BOSNIČOVÁ, Nina. *O jedné firemní školce: „Linetka je takovou oázou klidu“* [online]. [cit. 2010-12-30]. Dostupné na WWW: <<http://www.firemniskolky.eu/aktuality>>.

*V tab. 5 – Porodnost a počet jeslí a mateřských škol v České republice za období let 1990 – 2006* je uveden přehled o počtu všech narozených dětí, počtu jeslí a počtu mateřských škol v České republice od r. 1990 do r. 2006. Z tohoto přehledu je zřejmé, že v průběhu sledovaných let došlo k významnému úbytku předškolních zařízení, jeslí bylo za sledované období zrušeno nejvíce v r. 1991 (téměř 54%), u mateřských škol docházelo k úbytku postupně, přesto rozdíl v počtu mateřských škol mezi r. 1990 a r. 2006 činí 36%. Z tabulky je rovněž možné vyčíst, že přestože porodnost od r. 1995 poklesla pod 100.000 narozených dětí, v r. 2005 porodnost opět tuto hranici překročila.

**Tab. 5 – Porodnost a počet jeslí a mateřských škol  
v České republice za období let 1990 – 2006<sup>54</sup>**

Rok	Počet všech narozených dětí	Jesle		Mateřské školy	
		Počet zařízení	Počet míst	Počet zařízení	Počet míst
1990	131 094	1 043	39 829	7 328	395 164
1991	129 850	486	-	7 335	352 139
1992	122 127	381	13 196	6 906	321 654
1993	121 470	247	9 265	6 801	325 015
1994	106 915	235	8 565	6 536	328 890
1995	96 397	207	7 574	6 405	331 985
1996	90 763	151	5 551	6 338	326 356
1997	90 930	101	2 965	6 213	310 466
1998	90 829	79	2 191	6 050	302 126
1999	89 744	67	1 913	5 933	297 971
2000	91 169	65	1 867	5 816	286 196
2001	90 978	59	1 717	5 900	281 843
2002	93 047	58	1 674	5 774	278 499
2003	93 957	60	1 770	5 697	280 825
2004	97 929	58	1 708	4 967	282 233
2005	102 498	52	1 671	4 895	282 152
2006	106 130	46	1 445	4 741	278 176

<sup>54</sup>*Porodnost* [online]. [cit. 2010-12-30]. Dostupné na WWW:

<[http://www.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/t/8F0039EF63/\\$File/400710a4.pdf](http://www.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/t/8F0039EF63/$File/400710a4.pdf)>.

*Prorodinný balíček* [online]. [cit. 2010-12-30]. Dostupné na WWW:

<[http://www.mpsv.cz/files/clanky/5898/komplet\\_balik.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/5898/komplet_balik.pdf)>, s. 22 a 24.

*Vybrané demografické údaje* [online]. [cit. 2010-12-30]. Dostupné na WWW:

<[http://www.czso.cz/cz/cr\\_1989\\_ts/0101.pdf](http://www.czso.cz/cz/cr_1989_ts/0101.pdf)>.

### 3.4 Pomoc rodiny

Česká republika je na rozdíl od ostatních států specifická tím, že rodiče malých dětí velmi často využívají pomoci prarodičů nebo jiného člena rodiny, a to většinou příbuzných ze strany matky. Pomoci prarodičů využívá téměř polovina rodičů dětí mladších tří let, téměř 16% rodičů využívá pomoci jiného člena rodiny. Ve většině případů se však jedná pouze o péči krátkodobou, protože v průměru pečují prarodiče (či jiný člen rodiny) o děti tři hodiny denně.<sup>55</sup>

Děti nejsou zpravidla v jeslích či mateřské škole umístěny po celou pracovní dobu rodičů, z tohoto faktu se dá usuzovat, že jsou to právě prarodiče či jiní rodinní příslušníci, kdo dítě z předškolního zařízení vyzvedává před tím, než rodičům skončí pracovní doba.

### 3.5 Ostatní možnosti péče o dítě

Pouze 2% rodičů využívá tzv. soukromou placenou péči o děti. Hlavním důvodem tohoto nízkého podílu je zejména finanční nedostupnost pro většinu rodin, cena za 1 hodinu hlídání se pohybuje běžně okolo částky 150,- Kč.<sup>56</sup> Dalším důvodem může být rovněž obava svěřit dítě neznámé osobě, např. do věku tří let dítěte by osoba, které je dítě svěřeno, měla mít odbornou kvalifikaci pro výkon povolání všeobecné zdravotní sestry. Stejně nízký podíl rodičů využívá sousedské výpomoci. V obou případech se opět většinou jedná o krátkodobou péči o dítě, v průměru 3 – 5 hodin denně.<sup>57</sup>

V r. 2008 vláda schválila tzv. Prorodinný balíček předložený Ministerstvem práce a sociálních věcí. Součástí tohoto Prorodinného balíčku byla rovněž tzv. vzájemná rodičovská výpomoc, která se osvědčila např. ve Velké Británii, Německu, Rakousku či

---

<sup>55</sup> KRÍŽKOVÁ, A., MAŘÍKOVÁ, H., aj., *Pracovní a rodinné role a jejich kombinace v životě českých rodičů: plány versus realita*, s. 70.

<sup>56</sup> *Prorodinný balíček* [online]. [cit. 2010-12-30]. Dostupné na WWW: <[http://www.mpsv.cz/files/clanky/5898/komplet\\_balik.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/5898/komplet_balik.pdf)>, s. 28.

<sup>57</sup> KRÍŽKOVÁ, A., MAŘÍKOVÁ, H., aj., *Pracovní a rodinné role a jejich kombinace v životě českých rodičů: plány versus realita*, s. 70.

Švýcarsku. Princip této výpomoci spočívá v tom, že osoba, která celodenně pečuje alespoň o jedno vlastní dítě do sedmi let věku, může mít v péči nejvýše čtyři děti do sedmi let věku (do tohoto počtu se započítávají vlastní děti poskytovatele služby). Za každé svěřené dítě by tato osoba mohla přijmout limitovanou úplatu – maximálně 5.000,- Kč měsíčně za jedno svěřené dítě. Tato osoba by navíc byla osvobozena od placení daně z příjmů fyzických osob, neodváděla by pojistné na sociální zabezpečení a nehradila pojistné na veřejné zdravotní pojištění, zůstal by jí rodičovský příspěvek od státu.<sup>58</sup>

Tento systém by mohl najít uplatnění zejména v menších městech či na vesnicích, kde se lidé většinou dobře znají a rodič svěřeného dítěte si tak může lépe udělat představu o osobě, která by vzájemnou rodičovskou výpomoc poskytovala a o podmínkách, ve kterých by bylo svěřené dítě vychovááno. Zákon, který by se vzájemnou rodičovskou výpomocí zabýval, však zatím nebyl přijat.

---

<sup>58</sup>*Prorodinný balíček* [online]. [cit. 2010-12-30]. Dostupné na WWW: <[http://www.mpsv.cz/files/clanky/5898/komplet\\_balik.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/5898/komplet_balik.pdf)>, s. 39 - 62.



## 4 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ MEZI ŽENAMI – MANAŽERKAMI VE SPOLEČNOSTI VEOLIA VODA ČESKÁ REPUBLIKA, a.s.

### 4.1 Představení skupiny VEOLIA VODA ČESKÁ REPUBLIKA

Skupina VEOLIA VODA ČESKÁ REPUBLIKA (dále jen „VVČR“) je největší vodohospodářská skupina v České republice, působící na českém trhu od roku 1996. Hlavní činností skupiny VVČR je poskytování služeb v oblasti výroby a distribuce pitné vody a odvádění a čištění odpadních vod. Obrat skupiny VVČR za rok 2009 činil 14,56 mld. Kč. V roce 2009 vyrobily společnosti skupiny VVČR 292 mil. m<sup>3</sup> pitné vody a vyčistily 329 mil. m<sup>3</sup> vody odpadní, pitnou vodou je zásobováno 4 mil. obyvatel.<sup>59</sup>

Ve skupině VVČR je zaměstnáno 5461 zaměstnanců, z toho je 1442 žen, což představuje 26% z celkového počtu zaměstnanců - viz graf 1.<sup>60</sup> Celkový počet žen – zaměstnankyň je ovlivněn činností skupiny VVČR (vodohospodářství), ženy jsou zaměstnány zejména v administrativních profesích. Co se týče věkové struktury zaměstnanců, nejvíce zaměstnanců je ve věku mezi 51 – 60 lety, celkem 1762 zaměstnanců, což činí 32% z celkového počtu zaměstnanců - viz graf 2.<sup>61</sup> Dalším sledovaným ukazatelem je délka zaměstnání jednotlivých zaměstnanců ve skupině VVČR, nejvíce zaměstnanců je ve společnosti zaměstnáno méně než 5 let, celkem 1895 zaměstnanců, což činí 34% z celkového počtu všech zaměstnanců - viz graf 3.<sup>62</sup>

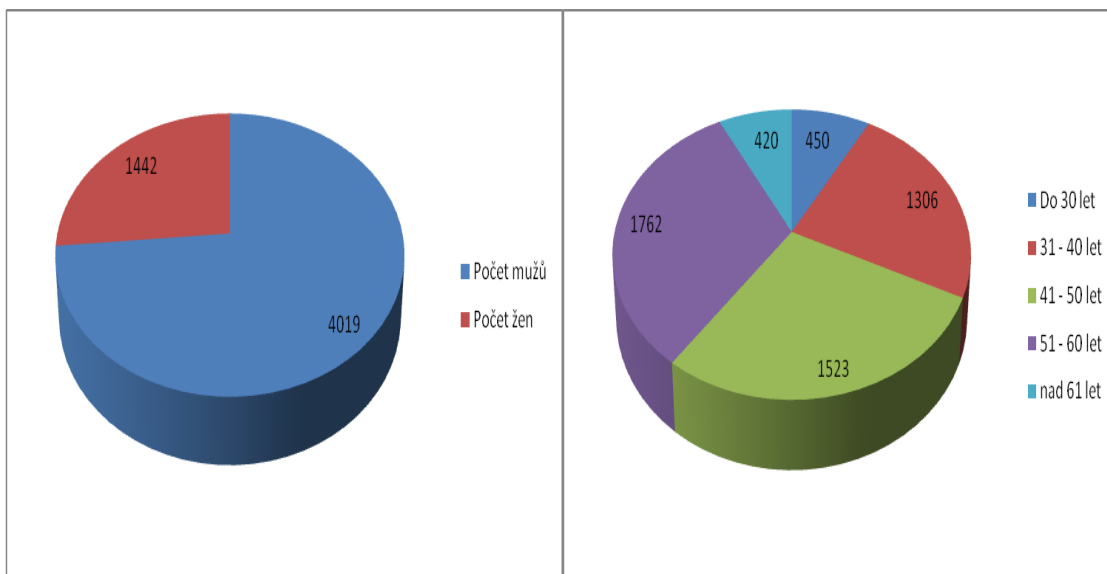
---

<sup>59</sup> Klíčové údaje skupiny Veolia Voda v České republice 2009 [online]. [cit. 2011-01-16]. Dostupné na WWW: <<http://www.veoliavoda.cz/cs/media/publications/>>.

<sup>60</sup> Tamtéž.

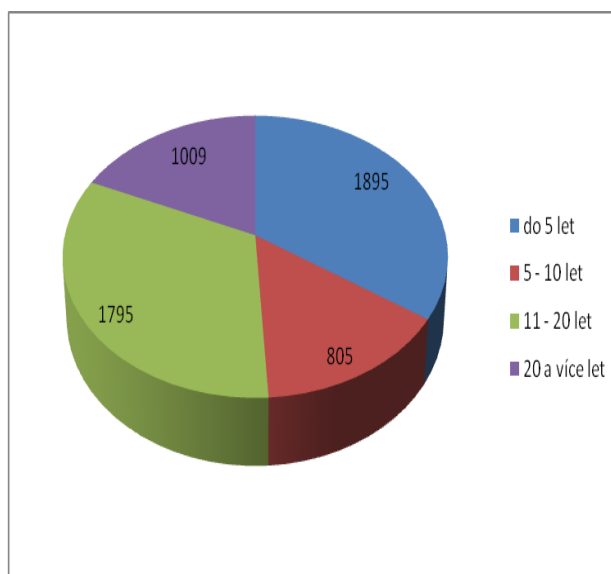
<sup>61</sup> Tamtéž.

<sup>62</sup> Klíčové údaje skupiny Veolia Voda v České republice 2009 [online]. [cit. 2011-01-16]. Dostupné na WWW: <<http://www.veoliavoda.cz/cs/media/publications/>>.



Graf 1 – Podíl žen na celkovém počtu zaměstnanců skupiny VVČR

Graf 2 – Věková struktura zaměstnanců skupiny VVČR



Graf 3 - Struktura zaměstnanců skupiny VVČR podle délky zaměstnání

Společnost VVČR klade velký důraz na sociální dialog uvnitř svých dceřiných společností, jehož výsledkem je Vyšší kolektivní smlouva podepisovaná každý rok s Odborovým svazem pracovníků dřevozpracujících odvětví lesního a vodního hospodářství. V této kolektivní smlouvě je rovněž upravena v čl. 5 pracovní doba, a sice následovně: „Délka pracovní doby je 37,5 hodiny týdně. Při jejím nerovnoměrném

rozvržení nad Zákoník práce, činí v ročním průměru max. 37,5 hodiny týdně. Ostatní podmínky pracovní doby lze stanovit v kolektivní smlouvě společnosti.<sup>63</sup> Stanovení a evidence pracovní doby je upraveno ve Směrnici personálního ředitele č. 1 – v Pravidlech personální agendy VVČR z 1. 4. 2008. V článku 4.4 je uvedeno, že: „Začátek a konec základní pracovní doby určí zaměstnavatel. Pro pracoviště Pařížská 11 a Pařížská 23 se má za to, že je zde pružná pracovní doba, se začátkem od 8, nejpozději od 9 hodin a tomu odpovídajícím konci při délce pracovní doby, plus půlhodinová přestávka na oběd.“<sup>64</sup>

VVČR se rovněž dlouhodobě zaměřuje na zvyšování kvalifikace a školení svých zaměstnanců, neboť si uvědomuje, že díky kvalifikovaným zaměstnancům bude konkurenceschopnější a zároveň bude moci nabídnout kvalitnější služby zákazníkům, což je hlavní prioritou skupiny VVČR.

## 4.2 Metodologie dotazníkové šetření

Ve svém dotazníkovém šetření, které probíhalo v lednu 2011, jsem se zaměřila na ženy – manažerky, pracující na ředitelství skupiny VVČR – viz *obr. 1, s. 45 - Organizační schéma společnosti VEOLIA VODA ČESKÁ REPUBLIKA, a.s. (zaměřeno na oslovené ženy – manažerky ve společnosti)*. Celkem bylo osloveno 14 žen – manažerek, které jsou zaměstnány v různých odděleních (technické ředitelství, finanční ředitelství, oddělení komunikace, řízení lidských zdrojů), jednalo se o účelový vzorek žen – manažerek. Domnívám se, že tento orientační kvalitativní vzorek je dostatečný pro naznačení tendencí současných podmínek žen – manažerek u společnosti VVČR, každá z odpovědí má v tomto omezeném počtu respondentek určitou výpovědní hodnotu. Cílem tohoto kvalitativního i kvantitativního výzkumu bylo porovnat údaje a informace uvedené v teoretické části této práce s praxí konkrétních žen - manažerek v reálném životě, v tomto případě žen – manažerek společnosti VVČR.

Dotazník (viz *příloha, s. 69 - 71*) obsahoval otázky otevřené i uzavřené, dichotomické i polytomické, a to výběrové i vícealternativní. Ženám - manažerkám bylo

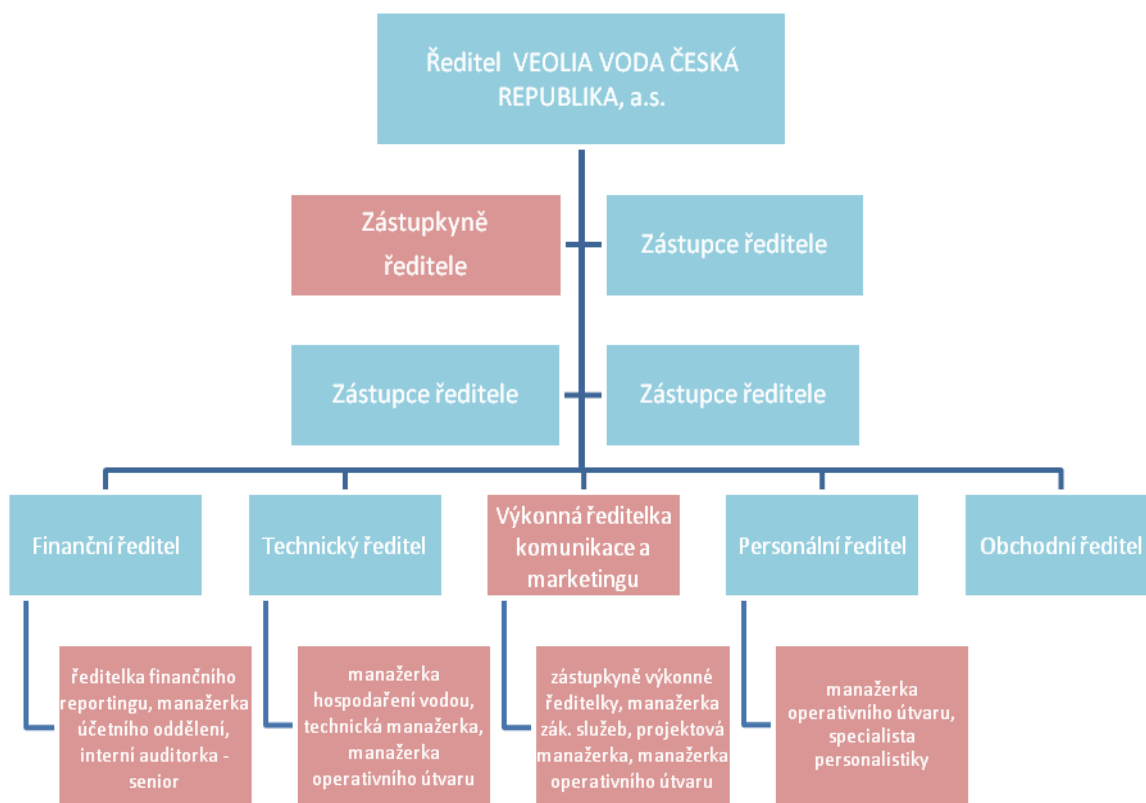
---

<sup>63</sup> Interní zdroje VVČR.

<sup>64</sup> Tamtéž.

položeno několik otázek týkajících se jejich kariéry a délky zaměstnání ve společnosti VVČR, měly možnost vyjádřit svůj názor, jak zvládají skloubit rodinný a profesní život a jaké osoby či prostředky jim to umožňují. Další část dotazníku se týkala rovných podmínek ve firmě VVČR, ženy – manažerky odpovídaly na dotazy týkající se diskriminace z důvodu pohlaví a rovných podmínek pro ženy a muže. Následující otázky v dotazníku byly zaměřeny na možnost flexibilní pracovní doby a možnosti pracovat na částečný pracovní úvazek, ženy – manažerky byly rovněž dotázány, zda této možnosti někdy využily, využívají ji v současné době nebo ji hodlají využít do budoucna. Ženy – manažerky rovněž odpovídaly na otázky týkající se kontaktu mezi pracovištěm a ženou – manažerkou, která je právě na mateřské nebo rodičovské dovolené, v rámci jednoho z dotazů měly možnost si vybrat další formu pomoci k lepšímu skloubení rodinného a profesního života, kterou by uvítaly ze strany zaměstnavatele.

Závěr dotazníku byl zaměřen na to, zda ženy – manažerky u VVČR mají děti a zda a z jakých důvodů se předčasně (do 1 roku od porodu) do zaměstnání vrátily z mateřské nebo z rodičovské dovolené (dále jen MD nebo RD). U některých otázek měly respondentky možnost delší výpovědi, prostřednictvím které mohly sdělit své zkušenosti z pracovního i rodinného prostředí.



*Obr. 1 – Organizační schéma společnosti VEOLIA VODA ČESKÁ REPUBLIKA, a.s. (zaměřeno na oslovené ženy – manažerky ve společnosti)*

### 4.3 Cíle výzkumu, stanovení hypotéz a jejich operacionalizace

Dotazník byl sestavován s ohledem na cíle výzkumu, které jsem stanovila následující: provést analýzu pracovních podmínek umožňujících ženám – manažerkám ve společnosti VVČR skloubit jejich profesní a osobní život, dále doby, kterou tráví denně v zaměstnání a zda pracují i o víkendech nebo večer. Zaměřila jsem se rovněž na rovné příležitosti pro muže a ženy ve firmě, rodinné zvyklosti žen - manažerek co se týče rozdělení domácích povinností mezi partnery a využívání placených úklidových služeb. Další část dotazníku se týkala využití možnosti flexibilní pracovní doby nebo možnosti práce na částečný pracovní úvazek, obvyklé doby návratu z mateřské či

rodičovské dovolené a rovněž i důvodu návratu v případě předčasného návratu z MD nebo RD (dříve než 1 rok po porodu).

Hypotézy:

A. *Jak dlouho je většina žen - manažerek zaměstnána u společnosti VVČR? Došlo během této doby k jejich povýšení, nebo zastávají stále stejnou pracovní pozici?*

**H1: Převažují ženy – manažerky, které jsou ve společnosti VVČR zaměstnány 5 – 10 let a během této doby byly povýšeny.**

B. *Kolik hodin denně stráví ženy – manažerky v zaměstnání? Pracují obvykle i ve večerních hodinách a o víkendu?*

**H2: Ženy – manažerky obvykle stráví v zaměstnání dobu delší než je stanovená denní pracovní doba. Práce večer i o víkendu je pro ně rovněž obvyklá.**

C. *Zvládají ženy – manažerky společnosti VVČR skloubit profesní a rodinný život? Pociťují podporu rodiny, využívají profesních placených služeb?*

**H3: Většina žen – manažerek zvládá skloubit rodinný a profesní život dobře, ale s občasnými potížemi, pociťuje podporu rodiny i partnera/manžela. Profesionální úklidovou firmu většina žen – manažerek nevyužívá, pokud by měla dostatek finančních prostředků, služeb těchto firem by však využívala.**

D. *Pociťují ženy – manažerky nějakou formu diskriminace ze strany zaměstnavatele a domnívají se, že jsou poskytovány mužům i ženám rovné příležitosti?*

**H4: Ženy – manažerky společnosti VVČR nepociťují diskriminaci ze strany zaměstnavatele a rovněž se domnívají, že jsou firmou poskytovány rovné příležitosti ženám i mužům.**

E. *Jsou flexibilní pracovní doba a možnost pracovat na částečný pracovní úvazek ženami – manažerkami dostatečně využívány?*

**H5: Flexibilní pracovní doba i možnost pracovat na částečný pracovní úvazek jsou ženami – manažerkami ve VVČR dostatečně využívány.**

F. *Vracejí se ženy – manažerky společnosti VVČR předčasně z mateřské nebo rodičovské dovolené (do 1 roku od porodu)? Jaké jsou převažující důvody předčasného návratu do zaměstnání?*

**H6: Pokud ženy – manažerky děti mají, vracejí se předčasně z MD nebo RD a sice před dosažením jednoho roku věku dítěte, nejčastěji z finančních důvodů, dalším důvodem je obava z přidělení jiné práce.**

### Operacionalizace:

**H1: Převažují ženy – manažerky, které jsou ve společnosti VVČR zaměstnány 5 – 10 let a které byly během této doby povýšeny.**

Hypotéza H1 se potvrdí, pokud více než 50% respondentek zvolí u otázky č. 1 odpověď c), tj. variantu 5 – 10 let a zároveň u otázky č. 2 zvolí odpověď b) tj. povýšení.

**H2: Ženy – manažerky obvykle stráví v zaměstnání dobu delší než je stanovená denní pracovní doba. Práce večer i o víkendu je pro ně rovněž obvyklá.**

Hypotéza H2 se potvrdí, pokud více než 50% respondentek zvolí u otázky č. 3 odpověď c), tj. více než 7,5 hodin denně a zároveň u otázky č. 4 odpověď a), tj. ano.

**H3: Většina žen – manažerek zvládá skloubit rodinný a profesní život dobře, ale s občasnými potížemi, pocítuje podporu rodiny i partnera/manžela. Profesionální úklidovou firmu většina žen – manažerek nevyužívá, pokud by měla dostatek finančních prostředků, služeb těchto firem by však využívala.**

Hypotéza H3 se potvrdí, pokud většina dotázaných vybere u otázky č. 5 odpověď b), tj. dobře, ale s občasnými potížemi, u otázky č. 6 odpověď a), tj. rodina i manžel pomáhají a konkrétní uvedení pomoci, u otázky č. 8 odpověď b), tj. ne a u otázky č. 9 variantu odpovědi a), tj. ano.

**H4: Ženy – manažerky společnosti VVČR nepocítují diskriminaci ze strany zaměstnavatele a domnívají se, že jsou ženám i mužům poskytovány rovné příležitosti.**

Hypotéza H4 bude potvrzena, pokud většina respondentek zvolí u otázky č. 10 odpověď a), tj. ano a u otázky č. 11 odpověď b), tj. ne.

**H5: Flexibilní pracovní doba i možnost pracovat na částečný pracovní úvazek jsou ženami – manažerkami ve VVČR dostatečně využívány.**

Hypotéza H5 bude potvrzena v případě, kdy více než 50% respondentek vybere u otázky č. 14 i 15 variantu a), tj. ano.

**H6: Pokud ženy – manažerky děti mají, vracejí se předčasně z MD nebo RD a sice před dosažením jednoho roku věku dítěte, nejčastěji z finančních důvodů, dalším důvodem je obava z přidělení jiné práce.**

Hypotéza H6 se potvrdí, pokud oslovené zvolí u otázky č. 20 variantu a), tj. méně než 1 rok, u otázky č. 21 variantu odpovědi a), tj. finanční situace rodiny a b), tj. obava z přidělení jiné práce.

#### **4.4 Vyhodnocení dotazníkového šetření, potvrzení či vyvrácení stanovených hypotéz**

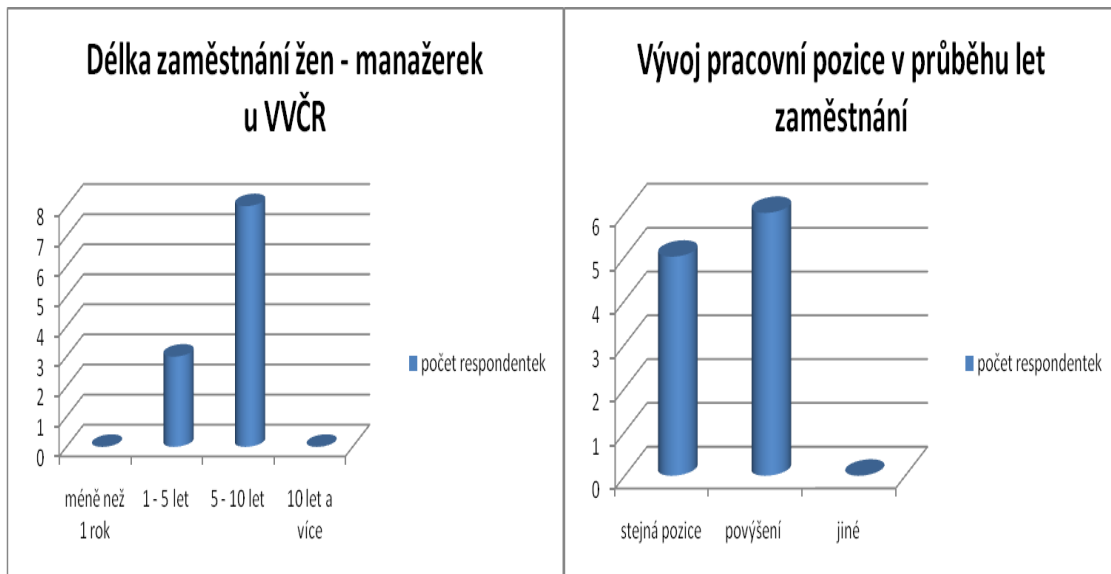
Z oslovených 14 respondentek se dotazníkového šetření zúčastnilo 11 žen – manažerek společnosti VVČR, návratnost dotazníků je v přepočtu 79%.

Výsledky dotazníkového šetření jsou následující:

**H1: Převažují ženy – manažerky, které jsou ve společnosti VVČR zaměstnány 5 – 10 let a během této doby byly povýšeny.**

Hypotéza H1 byla dotazníkovým šetřením potvrzena, z odpovědí vyplynulo, že skutečně převažují ženy – manažerky, které jsou u společnosti VVČR zaměstnány 5 – 10 let (je jich celkem 8, tj. 73%) - viz *graf 4* a které byly během této doby povýšeny (6 žen, tj. 55%) - viz *graf 5*. Z těchto výsledků však zároveň vyplývá, že některé ženy – manažerky, pracující ve společnosti více jak 5 let, nebyly za tuto dobu povýšeny a vykonávají stále stejnou pracovní pozici. Tyto manažerky tvoří více než třetinu žen – manažerek, pracujících u firmy VVČR v rozmezí 5 – 10 let (3 žen – tj. 38%), bylo by tedy zajímavé zjistit důvody, pro které k povýšení během této doby nedošlo. Důvodů může být několik, žena – manažerka byla ihned přijata na vysokou manažerskou pozici a nemá tak již vlastně žádné další možnosti v kariérním postupu, důvody mohou být rovněž osobní, žena – manažerka má rodinu a děti a povýšení odmítla z důvodu časové náročnosti, nebo i psychologické, kdy se žena – manažerka domnívala, že by vyšší funkci nezvládla s ohledem na své osobní vlastnosti.





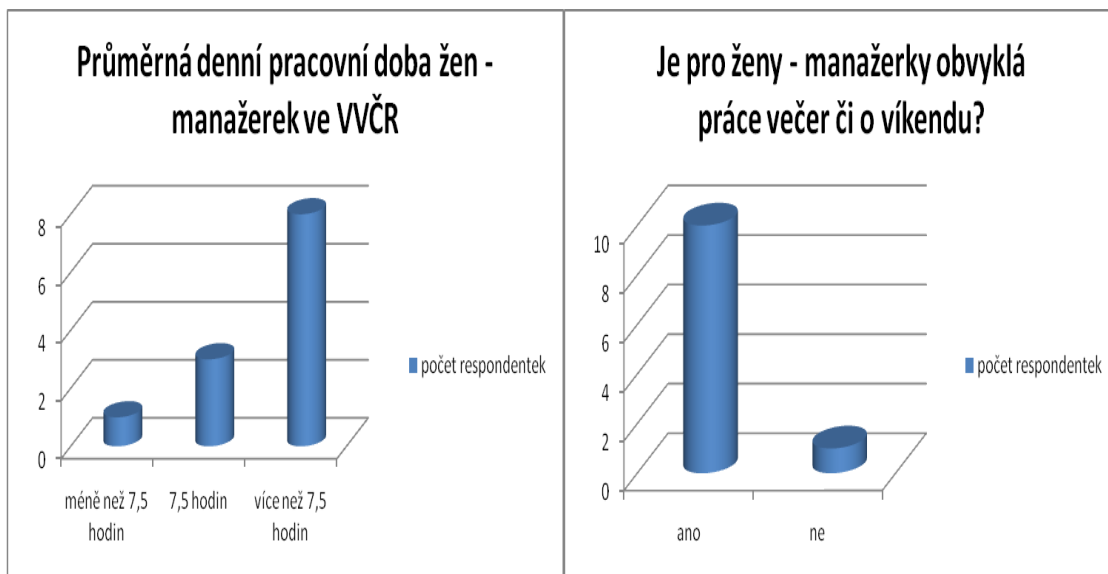
Graf 4 – Délka zaměstnání žen – manažerek u VVČR

Graf 5 – Vývoj pracovní pozice v průběhu let zaměstnání

**H2: Ženy – manažerky obvykle stráví v zaměstnání dobu delší než je stanovená denní pracovní doba. Práce večer i o víkendu je pro ně rovněž obvyklá.**

Tato hypotéza se potvrdila. Pouze 1 respondentka (tj. 9% ze všech zúčastněných) uvedla, že pracuje v průměru méně než 7,5 hodin denně, tato respondentka je však v současné době zaměstnána na částečný pracovní úvazek. Pracovní dobu v délce 7,5 hodin denně přesně dodržují 3 respondentky, ty tvoří 27% všech zúčastněných, zbývajících 7 respondentek, tj. 64% uvedlo, že pracují denně déle než 7,5 hodin, v průměru to pak bylo 9 hodin denně, což představuje pracovní dobu o 1,5 hodin denně delší – viz graf 6.

Ženám – manažerkám byla rovněž položena otázka týkající se práce večer či o víkendech, kromě 1 respondentky uvedlo ostatních 10 žen – manažerek (tj. 91%), že je pro ně práce večer či o víkendech obvyklá – viz graf 7. Všechny zúčastněné bohužel neuvedly průměrnou dobu, kterou prací večer či o víkendu stráví, z 5 odpovědí, které byly takto upřesněny, se dá usuzovat, že se jedná v průměru o téměř 1,5 hodin denně.



Graf 6 – Průměrná denní pracovní doba žen – manažerek u VVČR

Graf 7 – Pracují ženy – manažerky z VVČR obvykle večer a o víkendu?

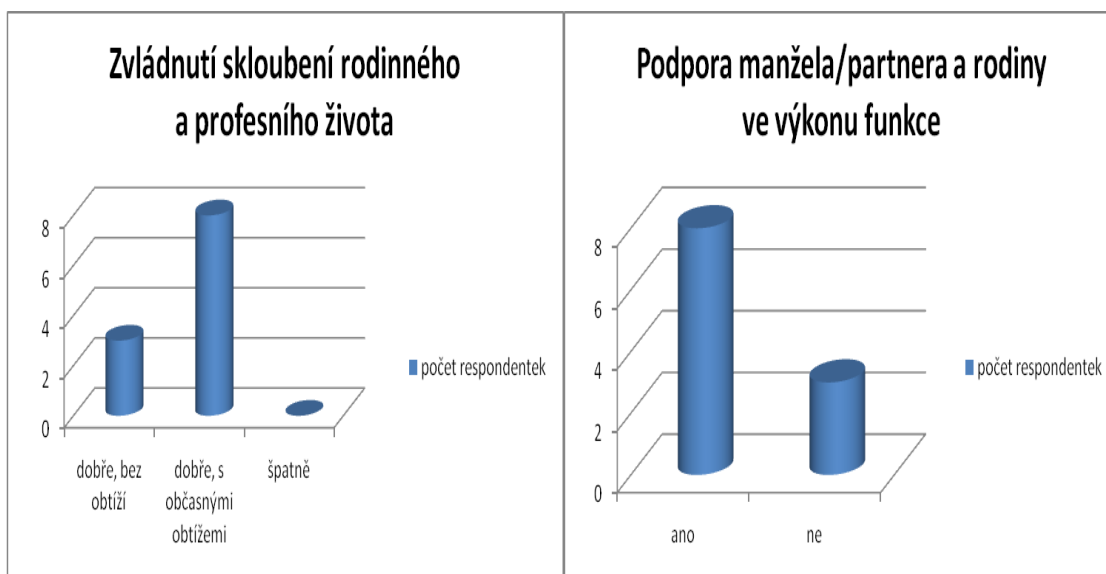
**H3: Většina žen – manažerek zvládá skloubit rodinný a profesní život dobře, ale s občasnými potížemi, pociťuje podporu rodiny i partnera/manžela. Profesionální úklidovou firmu většina žen – manažerek nevyužívá, pokud by měla dostatek finančních prostředků, služeb těchto firem by však využívala.**

Hypotéza H3 byla potvrzena jen z části. Každá žena dle svého subjektivního názoru zvládá skloubit rodinný a profesní život ať už dobře, bez obtíží, nebo dobře, ale s občasnými obtížemi. 3 ženy (tj. 27% z celkového počtu respondentek) se domnívají, že zvládají skloubení rodinného a profesního života dobře, bez obtíží, zbytek, tj. 8 respondentek (73% všech zúčastněných) uvedlo, že toto skloubení zvládá dobře, ale s občasnými potížemi – viz graf 8. Ženy – manažerky rovněž v 8 případech, což představuje 73% všech odpovědí, uvedly, že jim partner nebo manžel či nejbližší rodina pomáhají, převažuje hlídání dětí a péče o ně. 3 respondentky (tj. 27%) pomoc svých nejbližších nepociťují - viz graf 9. Z odpovědí rovněž vyplynulo, že 2 z respondentek, které se domnívají, že zvládají skloubení profesního a rodinného života dobře, zároveň nepociťují pomoc partnera/manžela či ostatních členů rodiny. Ostatní respondentky, které dle svého názoru zvládají skloubit rodinný a profesní život spíše s občasnými obtížemi, podporu svého manžela nebo partnera či zbytku rodiny pociťují.

Pouze 1 žena - manažerka z 11 zúčastněných (9%) v současné době využívá služeb profesionální úklidové firmy, zbytek žen – manažerek, tj. 10 žen (91%) tyto

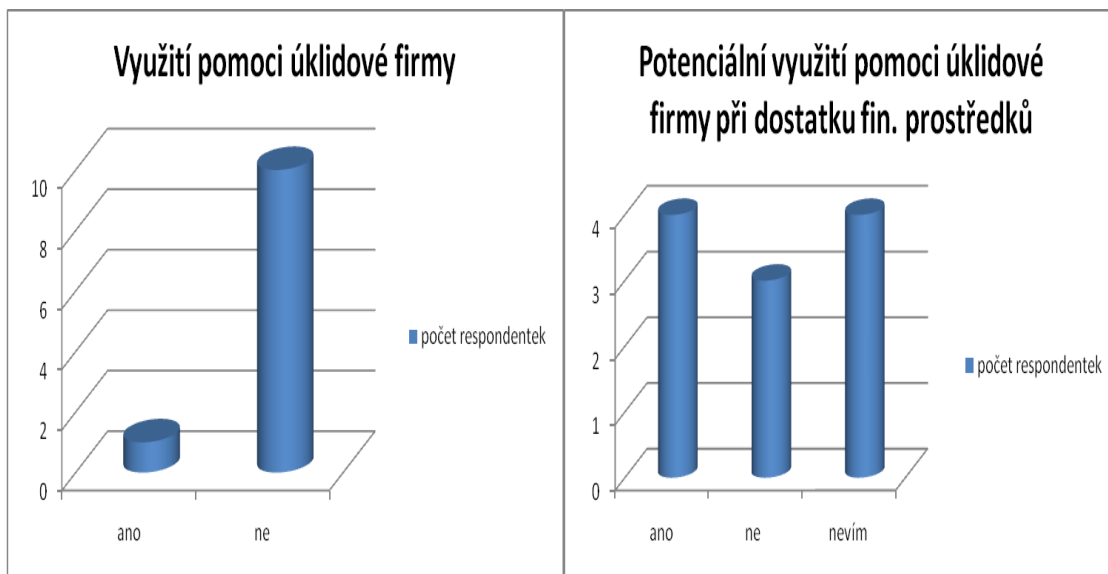
služby nevyužívá, graficky znázorněno *grafem 10*. Zajímavé jsou v této souvislosti odpovědi na otázku č. 9, kdy se měly ženy – manažerky rozhodnout, zda by služeb profesionální úklidové firmy využily, pokud by měly dostatek finančních prostředků. Pouze 4 respondentky (36%) jednoznačně zvolily odpověď ano, 3 respondentky (27%) zvolily odpověď ne a 4 ženy – manažerky (36%) v této otázce zatím nemají jasno, proto zvolily odpověď nevím - viz *graf 11*. Pokud se však zaměříme na to, zda respondentky, které by služeb profesionální úklidové firmy rády v případě dostatku finančních prostředků využily, mají děti, všechny 4 respondentky děti mají, což je možné ověřit z odpovědí na otázku č. 19. Ze 3 respondentek, které odmítají pomoc profesionální úklidové firmy, má dítě pouze 1 žena – manažerka.

Výsledky dotazníkového šetření potvrzují, že pokud ženy – manažerky mají děti, zbývá jim na práci v domácnosti méně času než ženám bezdětným a proto by pomoc úklidové firmy uvítaly a to i bez ohledu na to, že tento jev v ČR ještě není obvyklý a příliš rozšířený.



*Graf 8 – Zvládnutí skloubení rodinného a profesního života*

*Graf 9 – Podpora manžela/partnera a rodiny ve výkonu funkce*

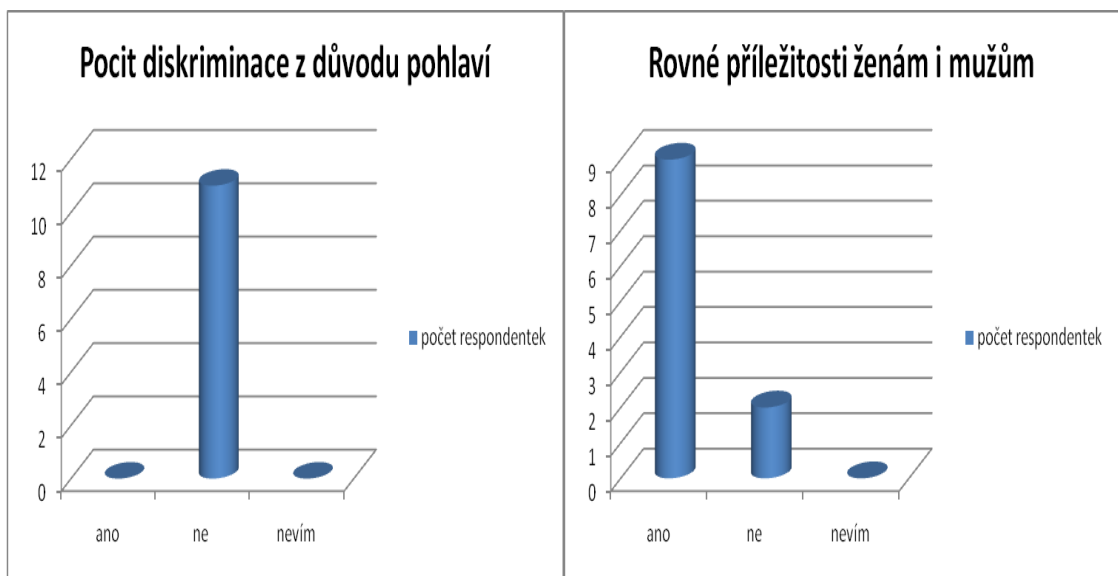


Graf 10 – Současné využití pomoci profesionální úklidové firmy

Graf 11 – Potenciální využití pomoci úklidové firmy při dostatku finančních prostředků

**H4: Ženy – manažerky společnosti VVČR nepocítují diskriminaci ze strany zaměstnavatele a rovněž se domnívají, že jsou firmou poskytovány rovné příležitosti ženám i mužům.**

Tato hypotéza se potvrdila, v případě diskriminace z důvodu pohlaví odpovědělo všech 11 žen – manažerek (tj. 100%) shodně, že se nesetkaly ze strany VVČR s žádnou formou diskriminace z důvodu pohlaví – viz graf 12. Co se týče poskytování rovných příležitostí ženám i mužům, 9 respondentek (82%) se domnívá, že firma VVČR poskytuje ženám i mužům rovné příležitosti, 2 respondentky (18%) se domnívají, že rovné příležitosti ženám i mužům poskytovány nejsou – viz graf 13. Vzhledem k tomu, že všechny ženy – manažerky odpověděly shodně, že se nesetkaly s diskriminací z důvodu pohlaví, dá se předpokládat, že 2 ženy – manažerky, které se domnívají, že firma VVČR neposkytuje rovné příležitosti ženám a mužům, se s upřednostňováním mužů před ženami setkaly ve svém okolí, jich osobně se pravděpodobně tato skutečnost netýkala.

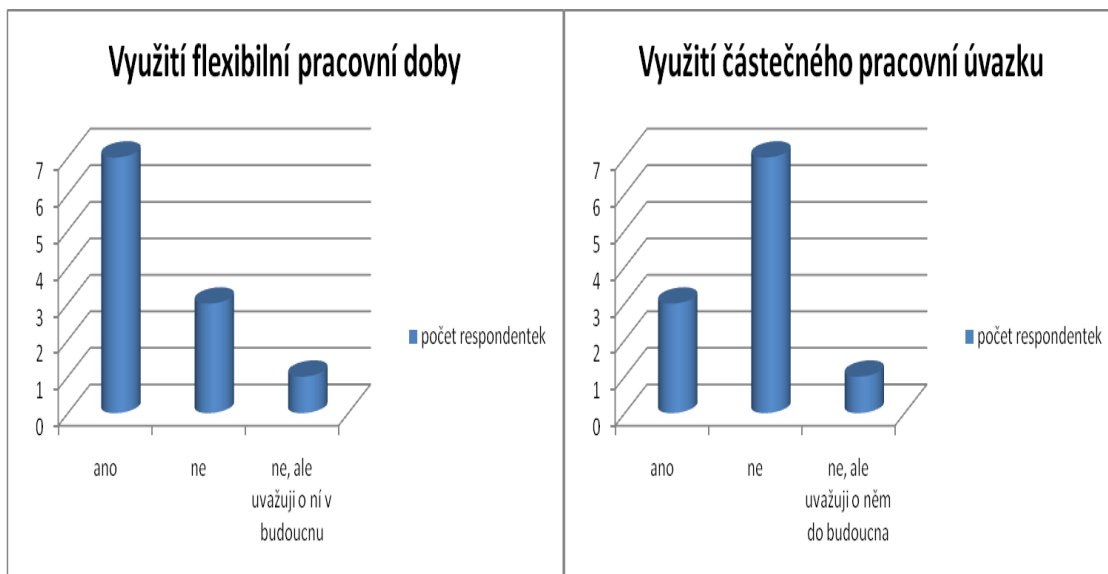


*Graf 12 – Setkaly se někdy ženy - manažerky ve VVČR s diskriminací z důvodu svého pohlaví?*

*Graf 13 – Poskytuje firma VVČR rovné příležitosti ženám i mužům?*

**H5: Flexibilní pracovní doba i možnost pracovat na částečný pracovní úvazek jsou ženami – manažerkami ve VVČR dostatečně využívány.**

Hypotéza č. 5 se rovněž potvrdila. Flexibilní pracovní dobu v současné době využívá 7 respondentek (64%), 3 respondentky (27%) ji nevyužívají, 1 respondentka (9%) o ní uvažuje do budoucna – viz graf 14. Částečný pracovní úvazek byl nebo v současné době je využíván 3 respondentkami (27%), 7 respondentek (64%) možnosti pracovat na částečný pracovní úvazek nevyužilo a ani o této možnosti neuvažují, 1 respondentka (9%) o této možnosti uvažuje do budoucna - viz graf 15. Jak vyplývá z odpovědí na otázku č. 19, týkající se toho, zda jsou ženy – manažerky matkami, částečný pracovní úvazek využily nebo využívají ženy – manažerky, které mají děti. Naproti tomu, flexibilní pracovní dobu využívají rovněž ženy – manažerky, které jsou dosud bezdětné. Ženy – manažerky byly v rámci dotazníkového šetření dotázány, zda firma VVČR nabízí možnost flexibilní pracovní doby a práce na částečný pracovní úvazek, v obou případech všech 11 žen – manažerek (tj. 100%) odpovědělo shodně, že firma VVČR obě tyto možnosti nabízí, což značí o dobré informovanosti zaměstnankyň v této oblasti.



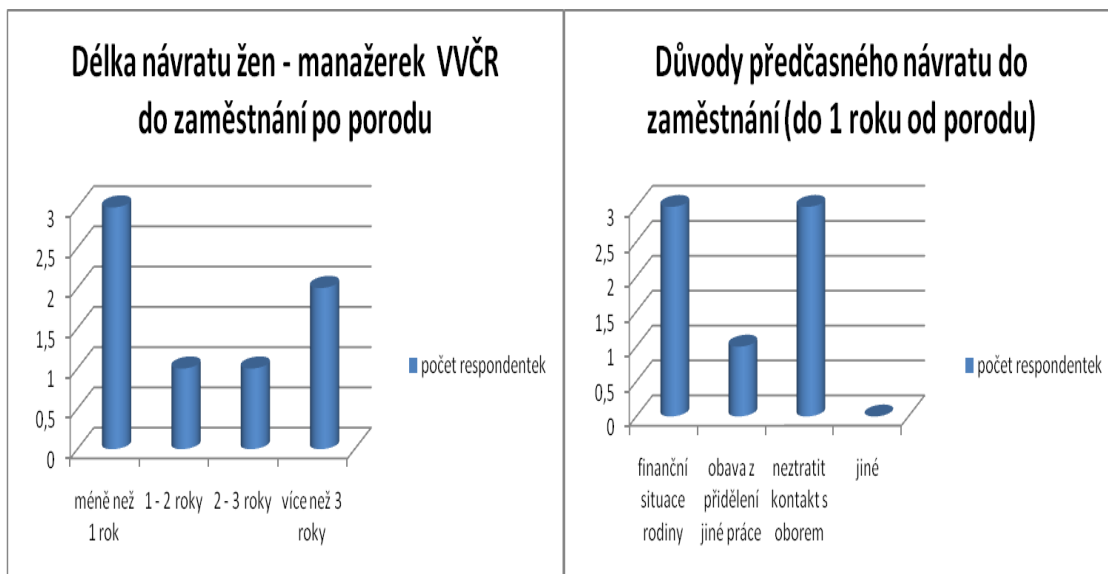
Graf 14 – Využití flexibilní pracovní doby

Graf 15 – Využití možnosti práce na částečný pracovní úvazek

**H6: Pokud ženy – manažerky dětí mají, vracejí se předčasně z MD nebo RD a sice před dosažením jednoho roku věku dítěte, nejčastěji z finančních důvodů, dalším důvodem je obava z přidělení jiné práce.**

Výše uvedená hypotéza byla potvrzena jen z části. Ze 7 žen – manažerek, které uvedly, že mají děti (tj. 64% z celkového počtu dotázaných), se do zaměstnání vrátily dříve než za rok od porodu 3 respondentky. U těchto 3 žen - manažerek byla průměrná doba návratu do zaměstnání necelých 7 měsíců od porodu. Za 1 – 2 roky od porodu se vrátila 1 respondentka (tj. 14% z celkového počtu 7 žen – manažerek, které uvedly, že mají děti), za 2 – 3 roky od porodu rovněž 1 respondentka (tj. 14%) a 2 respondentky (tj. 29%) se vrátily do zaměstnání za dobu delší než 3 roky – viz graf 16. Výsledky tohoto šetření mohou být ovlivněny věkem žen – manažerek, který nebyl předmětem šetření a dobou, kdy byly na mateřské dovolené, neboť před rokem 1989 nebylo zvykem vracet se do zaměstnání před uplynutím mateřské či rodičovské dovolené.

Pokud se ženy - manažerky vrátily do zaměstnání dříve než za 1 rok od porodu, což v našem případě byly 3 respondentky, jako hlavní důvod všechny shodně uvedly finanční situaci rodiny a obavu, že ztratí svojí dlouhodobější nepřítomností v zaměstnání kontakt s oborem, 1 respondentka navíc uvedla obavu z přidělení jiné práce – viz graf 17.



*Graf 16 – Délka návratu žen – manažerek VVČR do zaměstnání po porodu*

*Graf 17 – Důvody předčasného návratu do zaměstnání (do 1 roku od porodu)*

#### 4.5 Shrnutí dotazníkového šetření

Vzhledem k nízkému počtu respondentek nelze toto dotazníkové šetření v žádném případě zobecňovat na českou populaci, ani na současné pracovní prostředí v České republice. Výsledky dotazníkového šetření však umožňují provést porovnání údajů uvedených v teoretické části s aktuální situací dotázaných žen – manažerek společnosti VVČR co se týče pracovního života, jejich názoru na to, jak se jim daří skloubit rodinný a profesní život, zda pocítují od svého nejbližšího okolí či zaměstnavatele podporu a pomoc vyrovnat se se svojí dvojí rolí, na jedné straně manažerky a na straně druhé matky a manželky či partnerky.

Odchýlení výsledků dotazníkového šetření mezi ženami – manažerkami VVČR od údajů uvedených v teoretické části je způsobeno řadou faktorů, které dotazované ženy – manažerky specificky ovlivňují. Jsou to zejména pracovní podmínky, které zaměstnavatel (firma VVČR) dotazovaným ženám – manažerkám v současné době poskytuje, a jejich aktuální rodinná a životní situace.

Jako nejčastější délku doby zaměstnání uvedly dotazované ženy – manažerky 5 – 10 let. Počet žen – manažerek, které byly za tuto dobu povýšeny a těch, které zastávají stejnou pozici, je téměř totožný.

Pracovní doba ve VVČR je stanovena Vyšší kolektivní smlouvou na 37,5 hodin týdně. Většina dotazovaných žen – manažerek VVČR tráví v zaměstnání dobu delší, než je stanovená týdenní pracovní doba (v průměru o 7,5 hodin týdně více), z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že mezi ženami – manažerkami VVČR není neobvyklá ani práce večer nebo o víkendu.

Ve VVČR převažují respondentky, které se domnívají, že zvládají skloubit rodinu a profesi dobře, ale přiznávají občasné potíže. Manžel či partner pomáhá dotazované ženě – manažerce nejčastěji tím, že hlídá děti, pomáhá při úklidu a nákupu, domácím pracím však dle odpovědí respondentek věnuje méně než 5 hodin týdně. Pouze jedna dotazovaná uvedla, že se s partnerem, s ohledem na jejich oboustranné velké pracovní vytížení, dělí o péči o domácnost spravedlivě. Hlavní břímě starosti o domácnost tak zůstává stále na většině dotazovaných žen - manažerek, přesto však ještě není obvyklé např. využívání pomoci profesionální úklidové firmy. Ani v případě dostatku finančních prostředků nejsou ženy – manažerky VVČR, které se dotazníkového šetření zúčastnily, této formě pomoci jednoznačně nakloněny.

Dotazované ženy – manažerky VVČR ve většině případů uvedly, že jejich zaměstnavatel poskytuje ženám i mužům rovné příležitosti, s diskriminací z důvodu svého pohlaví se žádná z dotazovaných nesetkala.

Co se týče pracovních podmínek žen – manažerek VVČR, lze na základě výsledků dotazníkového šetření konstatovat, že dotazované ženy - manažerky jsou velmi dobře seznámeny s možnostmi, které jim zaměstnavatel - společnost VVČR poskytuje. Všechny dotázané shodně uvedly, že vědí jak o možnosti využít flexibilní pracovní dobu, tak o možnosti pracovat na částečný pracovní úvazek. Více je v současné době mezi dotazovanými využívána flexibilní pracovní doba a to jak bezdětnými ženami – manažerkami, tak ženami – manažerkami, které děti mají. Možnost pracovat na částečný pracovní úvazek volí pouze dotazované ženy – manažerky, které děti mají.

Ze získaných odpovědí rovněž vyplynulo, že většina dotázaných si je vědoma, že firma zůstává v kontaktu se zaměstnankyněmi, které jsou na mateřské či rodičovské



dovolené. Tento kontakt probíhá především prostřednictvím e-mailů, osobních setkání, pozvání na firemní akce jako je vánoční večírek, narozeninové oslavy apod.

Na základě dotazníkového šetření je možné konstatovat, že se dotazované ženy – manažerky VVČR, které mají děti, ve většině případů vracejí do zaměstnání z rodičovské dovolené předčasně, v případě, že se vrátily do 1 roku od porodu, uvedly jako důvod svého návratu finanční situaci rodiny, ztrátu kontaktu s oborem či obavu z přidělení jiné práce.

Část dotazníku byla rovněž věnována otázce, zda VVČR v současné době nabízí dostatečnou podporu ženám – manažerkám pro lepší skloubení osobního a pracovního života. Na tuto otázku kladně odpovědělo 8 respondentek (tj. 73%), které se domnívají, že aktuální podpora zaměstnavatele je dostatečná, 2 respondentky (tj. 18%) se domnívají, že tato podpora není dostatečná a 1 respondentka nemá na tuto problematiku vyhraněný názor. Přesto i ženy, které flexibilní pracovní dobu, možnost práce na částečný pracovní úvazek či udržování kontaktu se zaměstnankyněmi, které jsou na MD či RD považují za dostatečné, v následující otázce týkající se možnosti rozšíření pomoci ze strany zaměstnavatele navrhují další opatření – viz *graf 18, s. 58*. Jsou to: zřízení firemní školky, možnost práce z domova, teleworking, hlídací koutek a neplacené volno pro rodinné záležitosti.

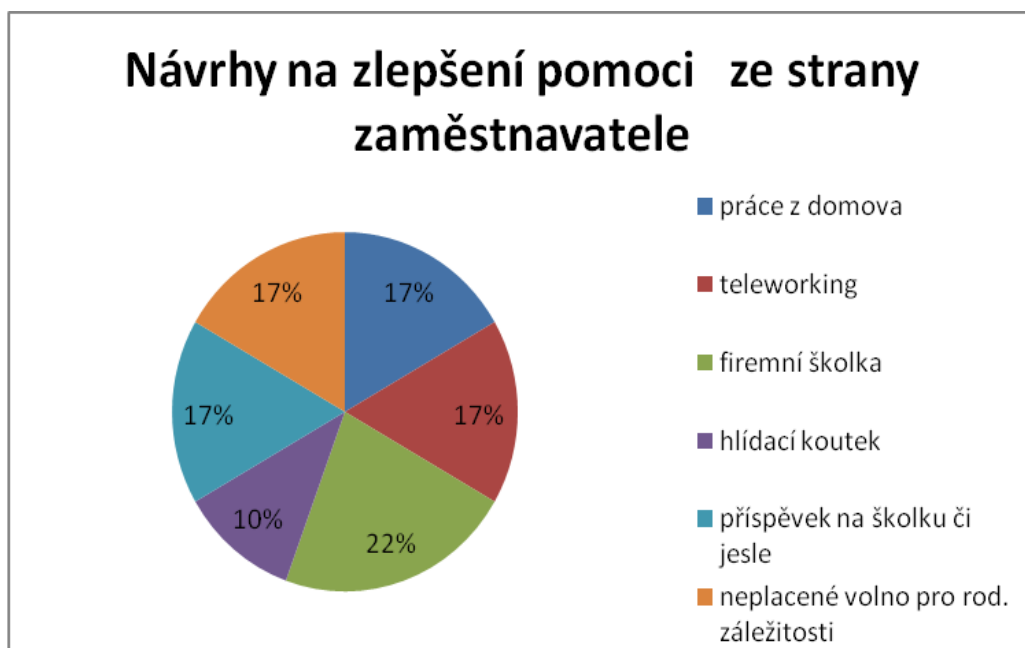
Dotazníkové šetření umožnilo zmapovat situaci žen – manažerek firmy VVČR v oblasti nastavení jejich pracovních podmínek, tj. toho, zda jsou si ženy – manažerky těchto pracovních podmínek vědomy a zda a v jaké míře tyto pracovní podmínky využívají. Zároveň se dotazníkové šetření věnovalo i rodinnému zázemí dotazovaných žen - manažerek.

Na základě zjištěných skutečností se dá konstatovat, že podmínky poskytované dotazovaným ženám – manažerkám zaměstnavatelem VVČR jsou dobré. Svědčí o tom např. délka doby zaměstnání většiny dotazovaných ve VVČR, dále jejich ochota pracovat přesčas během pracovního týdne ale i večer či o víkendu, ale i skutečnost, že se dotazované ženy nesetkaly s žádnou formou diskriminace z důvodu svého pohlaví a nepocítují ani rozdíly mezi příležitostmi poskytovanými ženám a mužům. Dotazované ženy – manažerky využívají dostatečně nabízených možností lépe skloubit rodinný a profesní život, zejména flexibilní pracovní dobu, a v případě, že již mají děti, rovněž i možnost pracovat na částečný pracovní úvazek. Ten zároveň umožňuje ženám – manažerkám se do zaměstnání vrátit brzy po porodu. Rovněž skutečnost, že

zaměstnavatel udržuje se ženami z VVČR kontakt i během jejich mateřské či rodičovské dovolené, hovoří ve prospěch zaměstnavatele.

Dotazníkové šetření však zároveň potvrdilo, že dotazované ženy i přes pomoc svého partnera či manžela stále zastávají většinu domácích prací a nejsou zvyklé je delegovat na profesionální firmy.

Zaměstnavateli bude na základě výsledků dotazníkového šetření navrženo, aby provedl mezi ženami, které mají děti předškolního věku nebo jsou dosud bezdětné a o dětech do budoucna uvažují, průzkum, zda a za jakých podmínek by měly zájem o zřízení firemní školky. Dále bude zaměstnavateli doporučeno, aby zvážil možnost finančního příspěvku ženám, které již děti v jeslích či mateřské škole umístěné mají, a vzal v potaz zájem žen o práci z domova, teleworking či o neplacené volno pro rodinné záležitosti.



*Graf 18 – Návrhy žen – manažerek na zlepšení pomoci ze strany zaměstnavatele lépe skloubit jejich rodinný a profesní život*

## Závěr

Cílem teoretické části této bakalářské práce bylo popsat rozdíly mezi muži a ženami v pracovním životě, současný stav pracovních podmínek žen v České republice ve všeobecné rovině a následně i se zaměřením na ženy v managementu. Další část teoretické části se zaměřila na ženu – manažerku a její dvojí roli (manažerka x matka a manželka) a rovněž i na zaměstnavatele či rodinu a na formu jejich pomoci ženě – manažerce lépe skloubit rodinný a profesní život.

Praktická část obsahující dotazníkové šetření mezi ženami – manažerkami společnosti VEOLIA VODA ČESKÁ REPUBLIKA, a.s. umožnila na vzorku 11 dotázaných žen – manažerek porovnat jejich aktuální situaci s informacemi a údaji uvedenými v teoretické části.

S ohledem na nízkou úroveň současných platů v České republice je nutné, aby byla zaměstnána jak žena, tak muž, pokud si rodina chce udržet určitý životní standard. Jedním z důvodů, pro který se ženy předčasně vrací z rodičovské dovolené do zaměstnání, je tak především finanční situace rodiny, což potvrdilo i dotazníkové šetření. Dalším z argumentů je to, že žena chce zúročit své vzdělání a dosaženou kariéru, obává se, že pokud zůstane s dítětem delší dobu na mateřské či rodičovské dovolené, ztratí kontakt se svým oborem.

Ženy mají v porovnání s minulostí v oblasti vzdělávání, výběru zaměstnání či budování kariéry stejné možnosti jako muži. Nadále však přetrvává názor, že žena je především matkou a „ochránkyní rodinného krbu“, která má svému muži, živiteli rodiny, poskytovat dostatečné zázemí. Muži se ve valné většině případů nepodílejí na péči o děti či domácnost stejným dílem jako ženy, tyto povinnosti i nadále zůstávají na ženě, což potvrdilo i dotazníkové šetření, kde většina dotázaných žen - manažerek uvedla, že muž věnuje péči o rodinu či domácnost méně než 5 hodin týdně.

Ženy většinou svou dvojí roli přijímají, co se týče péče o dítě, je společnost obecně přesvědčena, že je to právě žena, která by měla o dítě během mateřské a následně i rodičovské dovolené pečovat. Žena v době, kdy je s dítětem na mateřské či rodičovské dovolené, na sebe přebírá rovněž veškerou starost o domácnost. Přesto nejsou ženy ani v současné době připraveny jednoznačně akceptovat při péči o

domácnost pomoc profesionálních firem, což vyplynulo i z dotazníkového šetření. Domnívám se, že velkou roli na této skutečnosti hrají rodinné zvyklosti, ženy v České republice byly vždy hrdé, že zvládají jak své pracovní povinnosti, tak i péči o domácnost a děti, využívání služeb profesionálních firem nemá v České republice dlouholetou tradici, Češi patří spíše k uzavřenějším národům a neradi si pouští do svých domácností neznámé osoby a v neposlední řadě se jedná o službu poměrně finančně nákladnou.

Ženy – manažerky většinou svým pracovním povinnostem nemohou s ohledem na péči o děti a domácnost věnovat tolik času jako muži, z dotazníkového šetření však vyplynulo, že ženy – manažerky VVČR tráví v zaměstnání většinou dobu nad stanovenou denní pracovní dobu a jsou zvyklé pracovat i večer či o víkendu. Domnívám se, že důvodem mohou být odlišné pracovní podmínky žen - manažerek ve větších a menších městech či na vesnici. Dotazníkové šetření bylo prováděno v Praze, kde jsou např. mateřské školy či školní družiny otevřeny déle než v menších městech či na vesnici, většina lidí bydlí v panelových nebo bytových domech, nemusí se tak starat o dům či zahradu, a žena - manažerka tak má s ohledem na tyto skutečnosti možnost zůstat v zaměstnání déle. Porovnání rozdílů v životních i pracovních podmínkách a zvyklostech žen - manažerek ve větších či menších městech a na vesnici by mohlo být cílem dalšího průzkumu.

Velkou roli kromě místa výkonu zaměstnání mohou v tomto ohledu hrát i pracovní podmínky, které zaměstnavatel nabízí, pokud je zaměstnanec v zaměstnání spokojený, je ochoten věnovat se své práci i přesčas.

Ke změnám pracovních podmínek žen dochází velmi pomalu. Zaměstnavatelé v České republice většinou neposkytují možnost pracovat na částečný pracovní úvazek, flexibilní pracovní dobou disponují spíše muži než ženy. Co je příčinou tohoto stavu? Jsou to obavy zaměstnavatele, že zaměstnanci budou výhod spíše zneužívat, obava ze zvýšených nákladů při zavádění inovací v oblasti pracovních podmínek a důraz kladený na lepší organizaci práce ze strany zaměstnavatele či vedení společnosti? Nebo se zaměstnanci obávají prosazovat své zájmy a se zaměstnavatelem o zlepšení pracovních podmínek vyjednávat?

Z dotazníkového šetření ve VVČR vyplynulo, že ženy – manažerky mohou využívat flexibilní pracovní dobu i pracovat na částečný pracovní úvazek, zaměstnankyně jsou o těchto možnostech velmi dobře informovány a rovněž je

využívají. Zaměstnankyně, které jsou na mateřské či rodičovské dovolené, jsou v kontaktu se svým pracovištěm, jsou zvány na firemní akce. Vzhledem k tomu, že 100% akcionářem společnosti VVČR je francouzská firma a ve vedení společnosti jsou Francouzi, mohla by tato skutečnost pozitivně ovlivňovat i pracovní podmínky žen – manažerek společnosti Veolia Voda v České republice, neboť Francouzi jsou na částečné pracovní úvazky zvyklí, s dětmi ve věku 0 – 6 let pracuje ve Francii 58,6% žen, z toho 30,7% žen je zaměstnáno na částečný úvazek.<sup>65</sup>

Otázkou, která se po tomto zjištění nabízí, je, zda se nějak výrazně liší podmínky žen pracujících u výlučně českých firem a podmínky, které nabízí firmy se zahraničním kapitálem.

Ačkoliv současná doba poskytuje českým ženám mnoho možností seberealizace v pracovním životě, není český pracovní trh stále schopen poskytovat adekvátní podmínky, které by ženám umožňovaly sladit bez problémů profesní a soukromý život. Ženy jsou tak na rozdíl od mužů nuceny stále volit mezi kariérou a rodinou a vyrovnávat se se zatížením, které jim přináší jejich dvojí role.

Třebaže stále dochází k projevu genderových stereotypů a ženám je přisuzována tradiční role, určitý pozitivní posun v respektování žen v manažerských pozicích lze vysledovat. Pomineme-li nejbližší rodinu a zaměstnavatele, kteří by se ve svém zájmu měli snažit vytvořit ženě – manažerce příznivé podmínky pro možnost bezproblémového sladění jejího profesního a rodinného života, záleží především na ženách samých, zda budou pro zaměstnavatele, své mužské kolegy, manžely či partnery rovnocenným partnerem či se nechají zatlačit do pozice „outsidera“ a jaké podmínky nastaví do budoucna pro své nástupkyně.

---

<sup>65</sup> KRÍŽKOVÁ, A., SLOBODA, Z., aj., *Podmínky rodičovství v podnikovém prostředí v mezinárodním srovnání*, s. 46.

## ANOTACE

<b>Příjmení a jméno autora:</b>	Alena Benešová
<b>Instituce:</b>	Moravská vysoká škola Olomouc
<b>Název práce v českém jazyce:</b>	Konflikt rolí manažerek společnosti VEOLIA VODA ČESKÁ REPUBLIKA, a.s.
<b>Název práce v anglickém jazyce:</b>	Role conflict of the manageresses in the company VEOLIA VODA ČESKÁ REPUBLIKA, a.s.
<b>Vedoucí práce:</b>	Mgr. Ivana Olecká
<b>Počet stran:</b>	68
<b>Počet příloh:</b>	1
<b>Rok obhajoby:</b>	2011
<b>Klíčová slova v českém jazyce:</b>	ženy, muži, gender, konflikt rolí, manažerka, trh práce, rodina, mateřská dovolená
<b>Klíčová slova v anglickém jazyce:</b>	women, men, gender, role conflict, manageress, labour market, family, maternity leave

Předmětem teoretické části této bakalářské práce je analýza postavení žen manažerek na trhu práce, posouzení možnosti manažerskou práci vykonávat v závislosti na dvojí roli žen (manažerka x matka, manželka) a vypracování přehledu institucí, které by měly ženě manažerce její roli ulehčit. Praktická část na základě dotazníkového šetření vyhodnocuje reálnou situaci manažerek společnosti VEOLIA VODA ČESKÁ REPUBLIKA, a.s..

The aim of the theoretical part of this bachelor work is an analysis of the position of women - manageresses in the labour market, examination of a possibility to do the management work in dependence on the double role of women (manageress x mother and wife) and elaboration of a list of institutions which might be able to help the women - manageresses to facilitate their roles. The practical part of this work evaluates the real situation of the manageresses of the Company VEOLIA VODA CESKA REPUBLIKA, a.s. on the basis of a questionnaire survey.

## LITERATURA A PRAMENY

APPELTOVÁ, Michaela, aj. *Gender a demokracie: 1989 – 2009*. 1. vyd. Praha: Gender Studies, 2009. 112 s. ISBN 80-86520-64-1.

BOSNIČOVÁ, Nina. *O jedné firemní školce: „Linetka je takovou oázou klidu“* [online]. 29. 11. 2010 [cit. 2010-12-30]. Dostupné na WWW: <<http://www.firemni-skolky.eu/aktuality>>.

*Ceník* [online]. 2010 [cit. 2010-12-27]. Dostupné na WWW: <<http://www.jesleberuska.cz/prihlaska-do-jesli/cenik/>> a <<http://www.tetty.cz/cenik.html>>.

CVIKOVÁ, Jana. Nerodíme sa jako ženy a muži. In CVIKOVÁ, Jana, a JURÁŇOVÁ, Jana (ed.). *Ružový a modrý svet* [online]. 2010 [cit. 2010-11-17]. Dostupné na WWW: <[http://www.ruzovymodrysvet.sk/sk/hlavne-menu/citaren/ruzovy-a-modry-svet-\(cd-rom\)/ruzovy-a-modry-svet](http://www.ruzovymodrysvet.sk/sk/hlavne-menu/citaren/ruzovy-a-modry-svet-(cd-rom)/ruzovy-a-modry-svet)>.

DUDOVÁ, Radka, HASTRMANOVÁ, Šárka, aj. *Souvislosti proměn pracovního trhu a soukromého, rodinného a partnerského života*. 1. vyd. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2007. 166 s. ISBN 978-80-9330-119-4.

JURAJDA, Štěpán, KUCHAROVÁ, Věra, aj. *Kariéra, rodina, rovné příležitosti: výzkumy postavení žen a mužů na trhu práce*. 1. vyd. Praha: Gender Studies, 2006. 25 s. ISBN 80-86520-12-9.

*Klíčové údaje skupiny Veolia Voda v České republice 2009* [online]. 2010 [cit. 2011-01-16]. Dostupné na WWW: <<http://www.veoliavoda.cz/cs/media/publications/>>.

KŘÍŽKOVÁ, Alena. *Životní strategie žen a mužů v řízení (a) podnikání*. 1. vyd. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2007. 175 s. ISBN 978-80-7330-125-5.

KŘÍŽKOVÁ, Alena, a PAVLICA, Karel. *Management genderových vztahů: postavení žen a mužů v organizaci*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. 155 s. ISBN 80-7261-117-8.

KŘÍŽKOVÁ, Alena, MAŘÍKOVÁ, Hana, aj. *Pracovní a rodinné role a jejich kombinace v životě českých rodičů: plány versus realita*. 1. vyd. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2006. 105 s. ISBN 80-7330-112-1.



KŘÍŽKOVÁ, Alena, SLOBODA, Zdeněk, aj. *Podmínky rodičovství v podnikovém prostředí v mezinárodním srovnání*. 1. vyd. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2007. 104 s. ISBN 978-80-7330-127-9.

KŘÍŽKOVÁ, Alena, a VÁCLAVÍKOVÁ-HELŠUSOVÁ, Lenka. *Sociální kontext života žen pracujících v řídicích pozicích: analýza odlišností životních postojů a názorů mužů a žen v české společnosti v závislosti na jejich pracovním postavení*. 1. vyd. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2002. 48 s. ISBN 80-7330-035-4.

*Mezinárodní srovnání – podíl zaměstnaných na částečný úvazek na celkové zaměstnanosti žen a mužů a gender pay gap* [online]. 2009 [cit. 2010-12-27]. Dostupné na WWW: <[http://www.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/t/E4003C2E7C/\\$File/1413094429.pdf](http://www.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/t/E4003C2E7C/$File/1413094429.pdf)>.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Jak být úspěšnou manažerkou*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 251 s. ISBN 80-247-1217-2.

*Podíly zaměstnanců, placený čas a hrubé měsíční mzdy podle hlavních tříd KZAM a pohlaví* [online]. 2010 [cit. 2010-11-25]. Dostupné na WWW: <[http://www.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/t/2A0046F4B3/\\$File/w310910A01.pdf](http://www.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/t/2A0046F4B3/$File/w310910A01.pdf)>.

*Porodnost* [online]. 2010 [cit. 2010-12-30]. Dostupné na WWW: <[http://www.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/t/8F0039EF63/\\$File/400710a4.pdf](http://www.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/t/8F0039EF63/$File/400710a4.pdf)>.

*Prorodinný balíček* [online]. 2008 [cit. 2010-12-27]. Dostupné na WWW: <[http://www.mpsv.cz/files/clanky/5898/komplet\\_balik.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/5898/komplet_balik.pdf)>.

*Státní sociální podpora: rodičovský příspěvek* [online]. 2010 [cit. 2010-12-16]. Dostupné na WWW: <<http://www.mpsv.cz/cs/2>>.

VELÍŠKOVÁ, Hana. *Rovné šance jako konkurenční výhoda*. 1.vyd. Praha: Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů a Gender Studies, 2007. 54 s. ISBN 978-80-86520-19-3.

*Vybrané demografické údaje* [online]. 2010 [cit. 2010-12-30]. Dostupné na WWW: <[http://www.czso.cz/cz/cr\\_1989\\_ts/0101.pdf](http://www.czso.cz/cz/cr_1989_ts/0101.pdf)>.

*Výpočet výše peněžité pomoci v mateřství od 1. 1 2010 do 31. 5. 2010 a od 01. 06. 2010* [online]. 2010 [cit. 2010-12-16]. Dostupné na WWW: <<http://www.mpsv.cz/cs/8859>>.

Zák. č. 265/1949 Sb., o právu rodinném.

*Ženy v řídicích pozicích.* SOKAČOVÁ, Linda (ed.). 1. vyd. Praha: Gender Studies, 2005. 27 s. ISBN 80-86520-13-7.

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 – Organizační schéma společnosti VVČR, a. s. (zaměřeno na oslovené ženy – manažerky ve společnosti) .....	45
Graf 1 – Podíl žen na celkovém počtu zaměstnanců skupiny VVČR .....	42
Graf 2 – Věková struktura zaměstnanců skupiny VVČR .....	42
Graf 3 – Struktura zaměstnanců skupiny VVČR podle délky zaměstnání .....	42
Graf 4 – Délka zaměstnání žen – manažerek u VVČR .....	49
Graf 5 – Vývoj pracovní pozice v průběhu let zaměstnání .....	49
Graf 6 – Průměrná denní pracovní doba žen – manažerek u VVČR .....	50
Graf 7 – Pracují ženy – manažerky z VVČR obvykle večer a o víkendu?.....	50
Graf 8 – Zvládnutí skloubení rodinného a profesního života .....	51
Graf 9 – Podpora manžela/partnera a rodiny ve výkonu funkce .....	51
Graf 10 – Současné využití pomoci profesionální úklidové firmy .....	52
Graf 11 - Potenciální využití pomoci úklidové firmy při dostatku finančních prostředků .....	52
Graf 12 – Setkaly se někdy ženy - manažerky ve VVČR s diskriminací z důvodu svého pohlaví? .....	53
Graf 13 – Poskytuje firma VVČR rovné příležitosti ženám i mužům? .....	53
Graf 14 – Využití flexibilní pracovní doby .....	54
Graf 15 – Využití možnosti práce na částečný pracovní úvazek .....	54
Graf 16 – Délka návratu žen – manažerek VVČR do zaměstnání po porodu .....	55
Graf 17 – Důvody předčasného návratu do zaměstnání (do 1 roku od porodu).....	55
Graf 18 – Návrhy žen – manažerek na zlepšení pomoci ze strany zaměstnavatele lépe skloubit jejich rodinný a profesní život.....	58

## SEZNAM TABULEK

Tab. 1 – Maskulinita, feminita a organizace.....	13
Tab. 2 - Průměrné hrubé měsíční mzdy mužů a žen za rok 2009 v zaměstnáních tříděných podle klasifikace KZAM .....	16
Tab. 3 – Podíl bezdětných žen podle věku a vzdělání v r. 2001 v % .....	23
Tab. 4 - Mezinárodní srovnání (EU 27) – podíl zaměstnaných na částečný úvazek na celkové zaměstnanosti žen a mužů .....	33
Tab. 5 – Porodnost a počet jeslí a mateřských škol v České republice za období let 1990 - 2006 .....	38

## PŘÍLOHA

*Dotazník k Bakalářské práci na téma Konflikt rolí manažerek VEOLIA VODA ČESKÁ REPUBLIKA, a.s. (dále jen VVČR), zpracovává Alena Benešová (kontakt: [alena.benesova@veoliavoda.cz](mailto:alena.benesova@veoliavoda.cz), tel: 602 383 353). Vyplněný dotazník je možno vrátit e-mailem na výše uvedenou e-mailovou adresu, osobně nebo anonymně do obálky, připravené pro tyto účely na recepci VVČR.*

- 1) Jak dlouho jste zaměstnána ve společnosti VVČR?**
  - a) méně než 1 rok
  - b) 1–5 let
  - c) 5-10 let
  - d) 10 a více let
  
- 2) Pracujete po celou dobu stále na stejné pozici nebo jste byla v průběhu doby zaměstnání povýšena?**
  - a) stejná pozice
  - b) povýšení
  - c) jiné (prosím uveďte).....
  
- 3) Kolik hodin denně trávíte v práci?**
  - a) méně než 7,5 hodin
  - b) 7,5 hodin
  - c) více než 7,5 hodin (prosím upřesněte počet hodin) .....
  
- 4) Pracujete i o víkendech či večer?**
  - a) ano (prosím upřesněte průměrný počet hodin/den).....
  - b) ne
  
- 5) Jak podle Vašeho názoru zvládáte skloubit rodinný a profesní život?**
  - a) dobře, bez obtíží
  - b) dobře, ale s občasnými obtížemi
  - c) špatně
  
- 6) Podporuje Vás partner či manžel a nejbližší rodina ve výkonu Vaší funkce?**
  - a) ano (prosím blíže specifikujte, např. pomoc v domácnosti, hlídání dětí).....  
.....
  - b) ne
  
- 7) Kolik času týdně věnuje Váš partner/manžel domácím pracím?**
  - a) méně než 5 hodin
  - b) 5 – 10 hodin
  - c) 10 – 15 hodin
  - d) 15 – 20 hodin
  - c) více než 20 hodin
  
- 8) Využíváte na pomoc v domácnosti služeb profesionální úklidové firmy?**
  - a) ano
  - b) ne
  
- 9) V případě, že ne, využila byste služeb profesionální firmy na pomoc v domácnosti, pokud byste měla dostatek finančních prostředků?**
  - a) ano
  - b) ne
  - c) nevím

- 10) **Domníváte se, že firma VVČR poskytuje ženám i mužům rovné příležitosti?**  
a) ano  
b) ne  
c) nevím
- 11) **Setkala jste se někdy s nějakou formou diskriminace ze strany VVČR z důvodu svého pohlaví?**  
a) ano (prosím uveďte).....  
b) ne  
c) nevím
- 12) **Nabízí firma VVČR možnost flexibilní pracovní doby?**  
a) ano  
b) ne  
c) nevím
- 13) **Umožňuje firma VVČR práci na částečný úvazek?**  
a) ano  
b) ne  
c) nevím
- 14) **Využila jste nebo využíváte v současné době flexibilní pracovní dobu?**  
a) ano  
b) ne  
c) ne, ale do budoucna o ní uvažuji
- 15) **Využila jste nebo využíváte v současné době možnost pracovat na částečný úvazek?**  
a) ano  
b) ne  
c) ne, ale do budoucna o tom uvažuji
- 16) **Umožňuje firma svým zaměstnankyním, které jsou na mateřské nebo rodičovské dovolené (dále MD nebo RD), udržovat pravidelný kontakt s pracovištěm a zasilá jim základní informace o změnách probíhajících ve firmě?**  
a) ano (prosím uveďte jakým způsobem).....  
b) ne  
c) nevím
- 17) **Domníváte se, že jsou výše uvedená opatření dostatečná pro sladění pracovního a osobního života žen – zaměstnankyň VVČR?**  
a) ano  
b) ne (prosím přejděte na otázku č. 18)  
c) nevím
- 18) **Jakou další formu pomoci ze strany zaměstnavatele co se týče skloubení profesního a osobního života byste ráda využila, pokud by ji zaměstnavatel poskytoval?**  
a) práce z domova  
b) sdílení jednoho pracovního místa dvěma zaměstnanci (tzv. job-sharing, poměr hodin 6+2 nebo 4+4)  
c) teleworking (polovina práce je vykonávána v zaměstnání, druhá z domova, to celé za plný plat)  
d) networking (ženská skupina sdružující zaměstnankyně organizace, pořádá většinou diskusní setkání s cílem formulovat společné cíle a navrhovat různá opatření podporující rovnost příležitostí)  
e) firemní školka  
f) hlídač koutek  
g) příspěvek na jesle či mateřskou školu  
h) neplacené volno pro rodinné záležitosti  
i) jiné (prosím uveďte).....

- 19) Máte děti?**  
a) ano (prosím přejděte na otázku č. 20 a 21)  
b) ne
- 20) Jak dlouho po porodu jste se vrátila do zaměstnání (na částečný či plný úvazek)?**  
a) méně než 1 rok (prosím blíže specifikujte počet měsíců).....  
b) 1 – 2 roky  
c) 2 – 3 roky  
d) více než 3 roky
- 21) Pokud byla doba Vašeho návratu do zaměstnání po porodu kratší než 1 rok, jaké byly Vaše hlavní důvody návratu?**  
a) finanční situace rodiny  
b) obava z přidělení jiné práce  
c) neztratit kontakt s oborem  
d) jiné (prosím uveďte) .....

*Děkuji za Vaše odpovědi i čas věnovaný vyplňování dotazníku.*