

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2012–2015

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Diana Tichá

Gender mainstreaming z pohledu organizace

Praha 2015

Vedoucí bakalářské práce: PaedDr. Josef Petrášek

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED (PART TIME) STUDIES

2012-2015

BACHELOR THESIS

Diana Tichá

Gender mainstreaming in terms of organization

Prague 2015

The Bachelor Thesis Work Supervisor: PaedDr. Josef Petrášek

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval(a) samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal(a), v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Jméno autorka(y)

.....

Poděkování

Děkuji svému vedoucímu práce panu PaedDr. Josefovi Petráškovi za podporu a spolupráci.

Anotace

Bakalářská práce se věnuje z teoretického hlediska problematice gender mainstreamingu z pohledu organizace. První část je tvořena historickým vývojem genderu od průmyslové revoluce až po současné trendy. Následně je vydefinován pojem gender mainstreaming. V dalších částech se autorka věnuje segregaci pracovního trhu a diskriminaci na základě pohlaví. V závěru této práce navrhuje možná řešení těchto problémů ve firmách z hlediska gender mainstreamingu jako nástroje uznaného Evropskou unií.

Klíčová slova

Feminizovaný obor, gender mainstreaming, pohlavní diverzita, pracovní segregace, rovné příležitosti, skleněný strop, tokenismus, vyhodnocení genderových dopadů.

Annotation

This Bachelor's thesis deals theoretically with the problematic of gender mainstreaming from a company's point of view. First part consists of the historical development of gender from the industrial revolution to temporary tendencies. After that the concept gender mainstreaming is defined. Next parts are dedicated to segregation of the labor market and gender based discrimination. In the conclusion the author suggests possible solutions to problems in a company using gender mainstreaming as a tool acknowledged by the European union.

Keywords

Equal opportunities, feminized branch, gender impact assessment, gender mainstreaming, glass ceiling, sexual diversity, tokenism.

OBSAH

ÚVOD	8
1 CESTA K GENDER MAINSTREAMINGU.....	10
1.1 Vývoj genderu od průmyslové revoluce v evropském kontextu	10
1.2 České milníky genderové problematiky	12
2 GEDNER MAINSTREAMING	15
2.1 Krátký náhled do dnešní společnosti	15
2.2 Gender mainstreaming	17
3 PRACOVNÍ SEGREGACE	19
3.1 Vzdělání v souvislosti s genderem jako faktor ovlivňující pracovní segregaci	20
3.2 Pohlaví jako faktor preference u zaměstnavatele	20
3.3 Genderové rozdělení pracovních míst v české republice	22
4 DISKRIMINACE	25
4.1 Definice a rozdělení diskriminace	25
4.2 Diskriminace žen v zaměstnání	26
4.3 Platová diskriminace	27
4.4 Situace na českém pracovním trhu.....	28
4.5 Kariérní postup žen z hlediska vertikální diskriminace	31
4.6 Skleněný strop	33
4.7 Tokenismus.....	34
4.8 Sexuální obtěžování na pracovišti	35
5 KROKY ZE STRANY FIREM PRO ZLEPŠENÍ ROVNÝCH PŘÍLEŽITOSTÍ POMOCÍ GENDER MAINSTREAMINGU	38
5.1 Tvorba prostředí v organizaci pro gender mainstreaming	39
5.2 Implementace Gender mainstreamingu jako nástroje pro rovné příležitosti	41
5.3 Výběrové řízení	43
5.4 Pohlavní diverzita.....	45
5.5 Postup pro rovné příležitosti na manažerských pozicích	47
5.6 Mzdová politika gender mainstreamingu	49
ZÁVĚR.....	51
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	53

ÚVOD

Cesta žen za rovnými příležitostmi ve společnosti byla a stále ještě je velice dlouhá a problematická. Přestože žijeme v demokratické společnosti, která je založena právě na rovnosti jedné osoby vůči druhé bez ohledu na její původ, věk, národnost nebo gender, stále se potkáváme s diskriminací a nerovnými podmínkami v různých životních etapách a odvětvích.

Nyní mají ženy stejné povinnosti a práva jako muži, jejich kompletní využití a profit z nich není ale stále totožný. Přestože na první pohled se může zdát, že příležitosti žen i mužů jsou srovnatelné, ve skutečnosti tomu tak zcela není. Jednou z oblastí, kde je tento rozdíl patrný, je svět práce.

Pracovní segregace, feminizované pracovní obory, nízké zastoupení žen v managementu a odlišné hodnocení za provedenou práci jsou toho příkladem. Tento problém souvisí nejen s historicky převzatým tradičním způsobem nahlížení na postavení žen a genderových stereotypů, ale také možnostmi, které mohou firmy ženám nabízet, aby se jejich postavení v práci mohlo zlepšovat a dorovnávat se tak mužskému.

Tento problém si uvědomuje i Evropská unie a proto do své politiky zapracovala směr, který se nazývá Gender mainstreaming. Díky němu by se celkový postoj žen a mužů mohl výrazně změnit. Jeho inovativním řešením je uznání rozdílů mezi oběma pohlavími a zakomponování těchto rozdílů do společenského i pracovního života tak, aby pro ně byl přínosem a nikoliv třecí plochou.

Cílem této práce je poukázat na největší problémy, které se vážou ke vstupu žen na pracovní trh, jejich fungování na různých postech v odlišných profesních oborech a navrhnout základní rámec řešení skrz přijetí gender mainstreamingu firmami, které pro své zaměstnance vytvoří rovnoprávné prostředí. Implementace gender mainstreamingu není jen dodržení legislativy, ale také změna lidského smýšlení o gender problematice a hlavně genderových stereotypch. Organizace by proto měly přijmout takové opatření, aby se mohly do tohoto způsobu řešení aktivně zapojit a čerpat z něj.

K plnému uvědomění této problematiky je třeba znát základní rámec historie vývoje postavení žen ve společnosti. První kapitola je věnována tomuto vývoji s počátkem v dobách, kdy se problém postavení žen začal výrazným způsobem řešit. V dalších kapitolách bude definován gender mainstreaming jako aktuální řešení genderové problematiky a popsán společenský základ, na kterém stojí. Třetí kapitola

bude shrnovat téma segregace pracovního trhu, na které navazuje problematika diskriminace, kde bude prostor věnován především možnostem kariérního růstu, finančního ohodnocení a sexuálnímu obtěžování. Poslední kapitola popisuje obecný rámec teoretického řešení díky zavádění gender mainstreamingu do firem a tím i řešení problémů, které byly popsány v předešlých kapitolách.

Implementace je v této teoretické práci řešena z hlediska organizace a ukazuje různé benefity, které tyto změny mohou firmě přinést. Tuto tematiku považuje autorka za významnou vzhledem k postupně rostoucím ambicím žen realizace v práci. Aby byla firma konkurenceschopná a udržela si svůj rozvoj, je nutné, aby čerpala i ze zdrojů, které přinášejí ženy samy o sobě nebo ve spolupráci s muži. To je ovšem možné pouze za předpokladu, že jim firma tuto realizaci umožní za přijatelných podmínek.

1 CESTA K GENDER MAINSTREAMINGU

1.1 VÝVOJ GENDERU OD PRŮMYSLOVÉ REVOLUCE V EVROPSKÉM KONTEXTU

Postavení žen ve společnosti bylo z dlouhodobého hlediska velmi konstantním činitelem. Žena měla na starosti domácnost a péči o děti. Její vzdělání bylo přizpůsobeno především k tomu, aby z ní byla dobrá hospodyně, manželka a matka. Veřejný život byl vždy prostor, který byl výhradně mužský a muži řízený. Žena přijímala svoji podřadnou roli a přizpůsobovala se tomuto rozdělení zcela automaticky. Změna tohoto paradigmatu nastala až s příchodem průmyslové revoluce. V tomto období se ženy začínaly více prosazovat ve veřejném životě. Mezi jejich základní požadavky patřily možnost kvalitnějšího a širšího vzdělání než doposud a možnost veřejného projevu, který by měl stejnou váhu jako ten mužský.

Velkým impulsem byla Velká francouzská revoluce, která rozpoutala společenskou debatu na téma práva a naší přirozenosti. Bohužel se ale opět týkala jen mužů a jejich opětovného usazení do nového společenského řádu. Přesto je zde viditelná vzrůstající snaha žen, které chtěly zrovnoprávnit své společenské postavení. Jejich prvotní snaha byla zacílena na samostatné rozhodování o svém životě, konkrétními kroky byla samospráva jejich majetku a volební právo. Významným krokem kupředu bylo, že se toto téma stalo veřejnou záležitostí a bylo reprezentováno prvními zástupci a sdruženími jako byly sufražetky v Anglii. Mezi významné osobnosti a průkopnice v tomto smýšlení patří Mary Wollstonecraft nebo Olympe de Gouges.

Konec 19. a počátek 20. století přinesl ženám pozitivní změny. Nejenže mohly z vlastní vůle zažádat o rozvod a to ve většině evropských zemí, ale také jim bylo zpřístupněno vysokoškolské vzdělání. Například již v roce 1897 se ženy mohly přihlásit na filosofickou fakultu vídeňské a pražské univerzity.¹ Tento pozitivní rozvoj genderového smýšlení byl ale ve 30. letech ukončen. Podstatně k tomu přispěla 1. světová válka.

Díky nástupu žen na univerzity vzniká poměrně velká skupina nadprůměrně vzdělaných žen, pro které nebylo ve veřejném životě příliš mnoho uplatnění. Zakládaly

¹ SOÚ. *Gender, rovné příležitosti, výzkum: Feminismus v praxi*. Praha: SOÚ, 2006, roč. 7, č. 2. ISSN 1805-7632. Dostupné z: http://www.genderonline.cz/uploads/18fda6693516ad87540119c6870c10de3ff84f7c_reflexe-k-tematu-genderovych-studii.pdf

proto různá sdružení, ve kterých se vzdělané ženy snažily lobovat za zlepšení životních a pracovních podmínek pro matky a mladé dívky z dělnických rodin, které byly nuceny z ekonomických důvodů pracovat. Cílem bylo dosáhnout sociálních reforem, které by umožnily zkrácení pracovní doby, znemožňovaly dětskou práci a celkově zlepšovaly životní úroveň slabých rodin např. přijatelnějším bydlením a lepší hygienou. Tato sdružení postupem času podpořila přesvědčení, že ženy se dobře hodí právě do těchto druhů zaměstnání jako je sociální práce, zdravotnictví a vzdělávání.²

Za 2. světové války nastal opět velký příliv žen na pracovní trh a následně do veřejného života. V 50. letech se ovšem začínalo šířit velmi konzervativní smýšlení, které se snažilo opět zatlačit ženy do pozadí. Vrátit je k jejich původním hodnotám, tedy k péči o domácnost a děti. Jediné, co bylo pro ženy stále přístupné, je vyšší stupeň vzdělání.

V 70. letech se problematika genderové rozdílnosti začínala chápat více individualisticky. Interpretace základního rámce lidských práv se přestávala genderově lišit. V roce 1975 přijala Evropská společenství první směrnici o platové rovnosti obou pohlaví. O rok později byla přijata další směrnice týkající se rovných příležitostí z pohledu zaměstnání, odborného vzdělávání, kariérního růstu a pracovních podmínek. „*Mezi nejvýznamnější vzniklé dokumenty však patří Úmluva o odstranění všech forem diskriminace žen z roku 1979*“³. Ta položila jeden ze základních stavebních kamenů pro rovnost obou pohlaví. „*Její obsahem byly všechny předešlé směrnice a dále ještě zákaz diskriminace nebo uznání stejných práv a svobod pro všechny lidské bytosti bez ohledu na jejich pohlaví. Tato práva se týkala i stejných kritérií při výběru zaměstnance.*“⁴ Později byla tato úmluva ratifikována i v ČSSR. Nutno dodat, že tyto směrnice sice potíraly diskriminaci žen, ale zároveň nefungovaly jako měřítko k udávání parametrů pro rovnocenné podmínky. Bylo jasně stanoveno, že by s oběma pohlavími mělo být zacházeno stejně, ale kritéria například pro přijetí do zaměstnání byla stále pro obě pohlaví odlišná.

² RENZETTI C, CURRAN D., *Ženy, muži a společnost*. Praha: Karolinum, 2005. ISBN 80-246-0525-2

³ NĚMEC, O. a ADÁMEK, P. *Realizace principu rovných příležitostí na trhu práce v ČR*. 2008, s.11. Dostupné: http://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CCoQFjAB&url=http%3A%2F%2Fkvalitazivota.vubp.cz%2Fprispevky%2Frealizace_principu.doc&ei=8II7VOzDFMV7AaG8YH YAQ&usg=AFQjCNFBYh0PIDebKe9Wm4tQtRmwEXZMBQ&sig2=OBrrvZg4JzsXvSy8ASBGjw&bvm=bv.80642063,d.ZGU

⁴ OSN. *Úmluva o odstranění všech forem diskriminace žen*. In: *Dokumenty OSN*. New York, 1979. Dostupné z: <http://www.osn.cz/dokumenty-osn/soubory/umluva-o-odstraneni-vsech-forem-diskriminace-zen.pdf>.

80. léta se vyznačovala snahou ze strany žen vyrovnat se mužům a dohnat jejich velký náskok v kariérních možnostech. Ženy se snažily co nejrychleji a nejefektivněji zapojit po boku mužů jako samostatné, schopné a výdělečné partnerky.

V 90. letech se společnost dostala k dalšímu milníku, který je označován jako gender mainstreaming. Tento přístup byl uznán v roce 1995 na čtvrté Světové konferenci OSN o ženách v Pekingu. V tomto období zaznamenáváme další obrat ve smýšlení. Hlavní pozornost byla směřována na samotné struktury, systémy a vztahy mezi muži a ženami. Pokrokové ovšem bylo, že se věnovala pozornost individuálním potřebám obou pohlaví s ohledem na to, že momentální funkční systémy nebyly genderově rovnoprávné. Vždy bylo upřednostňováno jedno či druhé pohlaví a to v menší či větší míře. Již v minulosti se totiž neprokázalo, že genderově neutrální politika snižuje vnímané rozdíly mezi muži a ženami. Znevýhodnění se totiž dle tohoto paradigmatu mohlo praktikovat nejen na ženách, ale i na mužích. A proto v roce 1997 bylo potvrzeno v Amsterdamské smlouvě, že se Evropská unie bude řídit dle regulí gender mainstreamingu a prosazovat rovnost obou pohlaví.

1.2 ČESKÉ MILNÍKY GENDEROVÉ PROBLEMATIKY

Jedním z prvních výrazných milníků na našem území bylo Národní obrození. Kulturní i jazyková krize vedla k velké podpoře vzdělání, která cílila nejen na muže, ale také na ženy. Síla národního obrození vedla ženy k tomu, aby se pokusily si vydobýt své vlastní místo ve společenském žebříčku, kde budou posuzovány jako samostatné bytosti. Jedním z prvních kroků bylo zformulování požadavků na jejich vzdělání. Na tento popud vzniklo gymnázium Minerva, které bylo prvním dívčím gymnáziem. I na našem území jsme měly významné ženy, které slouží jako vzor emancipace. Patřily mezi ně Eliška Krásnohorská, Božena Němcová, Dobromila Rettigová, Bohuslava Rajská nebo Františka Plamínková.

Další silná vlna proběhla za první republiky, kdy byl prezidentem T. G. Masaryk. On sám o této problematice přednášel na univerzitě již od 90. let 19. století. Jeho články lze považovat za počátky české feministické politické literatury. V období jeho prezidentského působení se snažil prosadit, aby ženy měly rovnocenná práva. Velkým krokem byl rok 1918, kdy mohly jít ženy u nás poprvé k volbám.

Tento pozitivní vývoj byl následně přerušen 2. světovou válkou, kdy se sice ženy dostaly ve větší míře do pracovního procesu, ale následně po konci války byly

opět tlačeny k tomu, aby se vrátily ke svým tradičním sociálním rolím. Zároveň ovšem v tomto období znatelně stoupá počet vysokoškolsky vzdělaných žen.

V únoru 1948 započalo období socialismu. Tento způsob myšlení sice formálně postupně uznal rovnoprávnost obou pohlaví ve všech aspektech života, ale zároveň měl velmi negativní vliv na celkové smýšlení lidí o genderu. Tato poměrně rychlá systematická změna totiž neznamenala, že by lidé byli schopni upustit od klasických genderových stereotypů.

V tomto období se vývoj událostí v různých zemích vyvíjel odlišně. Komunistický režim na našem území dovolil ženě sice pracovat, ale zároveň se musela věnovat péči o domácnost a děti. Kombinace těchto aktivit měla za následek velké přetížení denního rozvrhu žen, kdy měly de facto dvojí zaměstnání. Muži si přesto stále udržovali status živitele rodiny a tím pádem na ně nedoléhaly starosti o domácnost.

Přestože měly ženy již podstatně větší podíl na pracovním trhu, nezměnily se nijak výrazně jejich pracovní podmínky. Stále vykonávaly podřadné práce ve srovnání s muži a to se samozřejmě týkalo i finančních odměn, které za svou práci získávaly. Muži stále měli výsadní právo na pracovní místa s kontrolou a řízením. Stejná situace byla i v oborech, kde dominovaly ženy. Dobrým příkladem je zdravotnictví. Roku 1980 bylo 74% lékařek a osm let později jich bylo už 78%. To ovšem neměnilo nic na faktu, že pouze 22% všech řídicích pozic v rámci sektoru bylo obsazeno ženami.⁵ Z tohoto rozdělení vyplývá, že v rozdělení pracovních míst stále fungovala viditelná nerovnost příležitostí, kterou si ženy uvědomovaly a interpretovaly ji jako součást politického útlaku a nikoliv jako problém genderové politiky.

Radikální zlom přišel až po roce 1989. V tomto období se gender začínal opět dostávat jako téma k diskuzi do politické sféry a s tím přicházely i legislativní změny. Jednou z nich je podepsání Listiny základních práv a svobod, která vstoupila v platnost roku 1993. Tento průlom nastal díky ekonomickým a sociálním změnám, které s sebou přinesla opětovná změna režimu. Společnosti se otevírají nové možnosti a příležitosti v pracovním životě díky překonání velkého množství stereotypů. Změnila se organizace soukromého i veřejného života, hodnoty společnosti i osobní preference jednotlivých občanů.

V rámci příprav pro vstup do Evropské unie musela Česká republika zavést do své legislativy jisté úpravy. Významná legislativní změna u nás nastala v roce 2001,

⁵ ASKLÖF C. *Příručka na cestu k rovnosti žen a mužů*. Praha: Institut pro místní správu, 2003. ISBN 9788023959086. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/files/clanky/953/na_cestu.pdf.

kdy vstupuje v platnost rozsáhlá novela zákoníku práce.⁶ Ta komplexně upravuje zákaz diskriminace zaměstnanců na základě rasy, barvy pleti, pohlaví, sexuální orientace, jazyka, víry, náboženství, politického smýšlení, majetku, rodu, zdravotního stavu, věku a manželského stavu.

Na tuto novelu následně navazují další, které upravují mzdy a platy. Základním předpokladem je platová rovnost obou pohlaví u jednoho zaměstnavatele. Pokud zaměstnavatel poruší tuto rovnováhu a neuvede pro to pádný důvod, mluvíme již o diskriminaci.

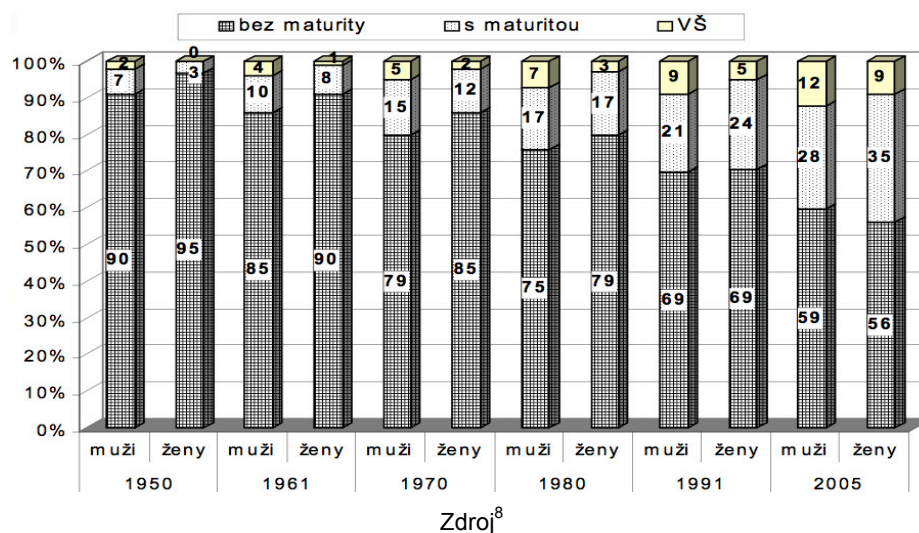
⁶ MUŽÍK T. 190. Hlavní body novelizace zákoníku práce, provedené zákonem č. 155/2000 Sb. (online). 2010 (cit. 2015-01-04). Dostupné z: <http://www.epravo.cz/top/clanky/hlavni-body-novelizace-zakoniku-prace-provedene-zakonom-c-1552000-sb-190.html>.

2 GEDNER MAINSTREAMING

2.1 KRÁTKÝ NÁHLED DO DNEŠNÍ SPOLEČNOSTI

V novém tisíciletí se projevilo, že ekonomické a společenské procesy mohou negativně ovlivnit obě pohlaví. Je ovšem statisticky dokázáno, že ženy jsou těmto rizikům vystaveny ve větší míře než muži.⁷ Na druhou stranu je nutné podotknout, že v dnešní době mají i ženy podstatně větší možnosti a rozhled než jejich babičky a prababičky. Mezi kladné dopady tržní ekonomiky patří například větší průnik žen do podnikatelských a manažerských aktivit, přestože se jedná většinou o malé a střední podniky. Je zde patrná i větší tendence k získání lepší kvalifikace a vzdělání viz graf 1 níže.

Graf 1: Vývoj dosaženého vzdělání mužů a žen mezi lety 1950 a 2005



Radikálně se navíc mění okolnosti běžného životního cyklu jako je snižující se porodnost a odchod do důchodu v pokročilejším věku. Tyto okolnosti jsou následkem

⁷ NĚMEC, Otakar. *Realizace principu rovných příležitostí na trhu práce v ČR*. 2008. Dostupné z: http://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CCoQFjAB&url=http%3A%2F%2Fkvalitazivota.vubp.cz%2Fprispevky%2Frealizace_principu.doc&ei=8II7VOzDFM-V7AaG8YHYAQ&usg=AFQjCNFBYh0PIDebKe9Wm4tQtRmwEXZMBQ&sig2=OBrrvZg4JzsXvSy8ASBGjw&bvm=bv.80642063,d.ZGU

⁸ SIMONOVÁ N. *Sociální nerovnosti a přístup ke vzdělání*, cit.30.12.2014. Dostupné z http://www.lsvv.eu/workshop/simonova/simonova_prezentace.pdf.

ekonomických reforem v podobě snížení sociálních dávek a podpory. V dnešní době dochází také k zásadním změnám v oblasti vztahů. Důležitost rodiny jako životní hodnoty klesá, mezilidské vztahy a komunikace mezi lidmi je stále horší, což má za následek i to, že muži přestávají mít tak velkou zodpovědnost za své potomky.⁹

Významným trendem u mladých lidí je navíc prodlužování jejich nezávazné životní etapy. Často odkládají sňatky na později a více se věnují studiu, kariéře, cestování a dalším aktivitám. Průměrný věk, kdy se žena vdává, je 27 let, u muže to je 29 let.¹⁰ Poměrně rychle se rozvíjejícím trendem je také plánovaná bezdětnost a představa života bez životního partnera. Navíc ženy díky dvojí roli v domácnosti a zaměstnání jsou ve velké míře přetěžovány a následně dobrovolně rozvážou manželství se svým partnerem. Často se pak dostávají za hranici chudoby a můžeme zde mluvit o tzv. feminizaci chudoby, protože jsou závislé na sociálních dávkách a podporách.¹¹ Je možné tedy říci, že ženská nezávislost je často odvozena od jejich platových možností.

V České republice je zaměstnanost žen poměrně vysoká. V roce 2003 se podílelo 43% zaměstnaných žen svojí prací na národním produktu. Tato ženská participace patří k nejvyšším na světě. Jejich platy ale opět nejsou srovnatelné s jejich mužskými protějšky. Ženy dosahovaly v roce 2004 jen na 74,6% jejich finančního ohodnocení.¹²

Navíc problematika maskulinních a feminizovaných sektorů je stále aktuální. Ženy převládají ve zdravotnictví, sociálních službách, vzdělávání, na veřejných úřadech a v maloobchodě. Na druhé straně je nesrovnatelně větší počet mužů působících jako techničtí pracovníci, inženýři, finančníci a manažeři. Přestože se na vysoce odpovědná místa dostává nyní více žen, muži mají stále dvakrát větší šanci, že zaujmou manažerský post a více než třikrát větší příležitost stát se vrcholovými manažery. Podstatně méně žen než mužů pracuje ve funkcích s kontrolní odpovědností, tento rozdíl ještě dále narůstá se zvyšujícím se věkem.

Naopak v zaměstnání na částečný úvazek silně dominují ženy. V roce 2004 v evropské patnáctce pracovalo na zkrácený pracovní úvazek 34 % žen, v evropské

⁹ NĚMEC, O. *Realizace principu rovných příležitostí na trhu práce v ČR*. 2008. Dostupné z: http://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CCoQFjAB&url=http%3A%2F%2Fkvalitazivota.vubp.cz%2Fprispevky%2Frealizace_principu.doc&ei=8II7VOzDFMV7AaG8YHYAQ&usg=AFQjCNFBYh0PIDebKe9Wm4tQtRmwEXZMBQ&sig2=OBrrvZg4JzsXvSy8ASBGjw&bvm=bv.80642063,d.ZGU.

¹⁰ Tamtéž. s.3

¹¹ Tamtéž s.3

¹² ČSÚ. *Statistická ročenka České republiky: Ženy a muži v datech*, Praha. 2004.

pětadvacítce 30%. Muži měli jen minimální zastoupení činící 7%. Převaha žen v tomto případě je zapříčiněna především jejich rodinnými povinnostmi. Všeobecně ženy, které mají děti, jsou ročně v práci v průměru o 12 hodin méně nežli muži. Jeden z mála vyrovnaných faktorů je míra nezaměstnanosti, u které v roce 2004 činil rozdíl mezi muži a ženami pouhá dvě procenta.¹³

Velký pokrok je ovšem zřetelný v kategorii vzdělání. V roce 2004 bylo v EU až 55% vysokoškolsky vzdělaných dívek, přestože výběr studijních oborů byl stále dosti tradiční, převahu měly hlavně humanisticky zaměřené obory. V roce 2001 získalo celkem 36% vysokoškolsky vzdělaných žen titul z oblastí přírodních věd, matematiky a informatiky. Ve strojírenství to pak bylo jen 21%.¹⁴

2.2 GENDER MAINSTREAMING

Jeho základní stavební kameny jsou postaveny právě na změnách, které se odehrály na základě příchodu demokratického politického režimu, přechodu na tržní ekonomiku a změny lidského chování.

Jedná se o přístup, kdy se jedno pohlaví snaží vcítit do druhého a pochopit jeho potřeby a přání. Podle Rady Evropy lze gender mainstreaming popsat jako „(re)organizaci, zdokonalování, rozvoj a vyhodnocování koncepčních procesů tím, že při nich všechny zúčastněné subjekty budou na všech úrovních a ve všech stádiích využívat perspektivu rovnosti žen a mužů.“¹⁵ V souhrnu se tedy jedná o vytvoření takového prostředí, kdy vzniknou rovné příležitosti pro obě pohlaví a ani jedno nebude zvýhodněno nebo naopak diskriminováno. Z legislativního hlediska mluvíme o souhrnu norem a zákonů, jejichž cílem je narovnávat proporce mezi muži a ženami, a to ve všech životních situacích.¹⁶

Tento směr lze rozdělit do tří typů strategií genderové rovnosti. Za prvé je nutné vytvoření rámce, následně přizpůsobení a samotná transformace. První z nich znamená vytvořit ideální legislativní prostředí. Druhý bod poukazuje na to, že i když je něco oficiálně platné, neznamená to, že to společnost vezme za své. Proto by se tato

¹³ MPSV ČR, *Příručka programu iniciativy společenství Equal: Gender Mainstreaming*. Praha. 2008, s.13. ISBN 978-80-86878-81-2.

¹⁴ Tamtéž, s.14.

¹⁵ Rada Evropy. *Gender mainstreaming: conceptual framework, methodology and presentation of good practices*. Štrasburk. 1998.

¹⁶ MUSILOVÁ M., *Vývoj politiky rovných příležitostí mužů a žen v České republice v kontextu evropské integrace*. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 1999, s.33. ISBN 80-85950-68-5.

rozhodnutí měla podpořit různými akčními programy, ty mohou být zaměřeny například na ženy a pracovní proces nebo na zajištění péče o děti. Pokud se tyto dvě strategie uvedou do chodu, bude je následovat tzv. transformace, kterou si musí projít většina organizací, pokud chtějí dostát zásadám gender mainstreamingu.¹⁷ Evropská unie se navíc staví ke splnění těchto požadavků velice striktně. Nejen že je gender mainstreaming součástí programů Evropské unie, ale zároveň požaduje doložit jejich plnění u všech projektů, které jsou financované z jejich dotací.

K úspěšnému plnění je nutné akceptovat několik zásadních principů. Prvním z nich je uvědomit si, že tato strategie změny je přístupná zaměstnancům organizace odshora dolů. Za uskutečnění programu mají tedy zodpovědnost nejen vedoucí pracovníci, ale i jejich podřízení. Druhým principem je dvojitá strategie. To znamená, že zřetel se bere nejen na specifika a potřeby žen, ale také mužů. Výsledek je pak upraven tak, aby nedošlo k poškození ani jedné ze zúčastněných stran. V centru zájmu stojí vztahy mezi oběma pohlavími.

Pokud chceme tyto principy zavést i v prostředí firemní politiky, je třeba se soustředit na realizaci programů, akčních plánů, zadání a rozdělování prostředků. Výsledkem by měla být integrace genderových aspektů do každodenní práce.

¹⁷ Evropská komise. *Manuál pro Gender Mainstreaming: politik zaměstnanosti, sociálního začleňování a sociální ochrany*. Lucemburk, 2008. 40 s. ISBN 978-92-79-09261-9.

3 PRACOVNÍ SEGREGACE

Přestože je v dnešní době evidentní snaha o potírání genderových rozdílů v pracovním procesu, neznamená to, že patří již výhradně do minulosti. Díky tomuto dlouho převládajícímu názoru se do dneška potýkáme s pracovní segregací, která byla zmíněna již v první části práce. Tento pojem jasně vymezuje konkrétní zastoupení obou pohlaví v jednotlivých sektorech práce. Pracovní segregace se dále rozděluje na horizontální a vertikální. Tyto dva typy segregace se svým obsahem sice odlišují, v reálných situacích na sebe ve většině případů však navazují.

Horizontální segregace je chápána jako vysoký počet mužů nebo žen v určitém typu profese nebo sektoru práce. Pokud je trh práce silně horizontálně segregovaný, znamená to, že v něm existuje velké množství profesí, které jsou z většinové části zastoupeny jedním pohlavím. Klasickým příkladem jsou technické obory, kde jsou ženy tradičně méně zastoupeny než muži, a je pro ně také mnohem složitější se v tomto oboru prosadit.

Vertikální segregací definujeme problematiku početního zastoupení obou pohlaví na různých pozicích napříč hierarchií firmy. Největší rozdíly jsou pak na manažerských pozicích, které vyžadují již vyšší míru zodpovědnosti a rozhodovacích pravomocí.

Zajímavým faktem na tomto rozdělování je, že se jednotlivé obory vzájemně nepřekrývají. Velice těžko se hledá určité zaměstnání, kde by počet mužů a žen byl v rovnováze. Navíc v obecném měřítku platí, že čím je koncentrace žen v určitém oboru vyšší, tím nižší jsou jejich mzdy, kariérní možnosti postupu, sociální status a příležitosti k získání vedoucí pozice s větší podílem zodpovědnosti a participace na rozhodování.¹⁸

Odlišné zastoupení mužů a žen v jednotlivých zaměstnáních je často závislé na stupni a typu vzdělání, osobních preferencích volby povolání a plánech kariérního růstu. Rozdíly v preferencích mohou být pak vrozené, jako je například fyzická síla a vzrůst, nebo způsobené genderovými stereotypy jako jsou charakteristické rysy pro jednotlivá pohlaví.

¹⁸ VALENTOVÁ M., ŠMÍDOVÁ I., KATRŇÁK T. *Genderová segregace trhu práce v kontextu segregace vzdělanostní: mezinárodní srovnání*. Gender, rovné příležitosti, výzkum. 2007, roč.8, č.2, s.43. ISSN 1805-7632.

3.1 VZDĚLÁNÍ V SOUVISLOSTI S GENDEREM JAKO FAKTOR OVLIVŇUJÍCÍ PRACOVNÍ SEGREGACI

Studium ve smyslu budoucí přípravy na povolání silně ovlivňuje celoživotní kariéru. Díky genderovým stereotypům si většinou jedinec vybere obor vzdělání, který by měl pro něj být genderově vhodný, aniž by plně zvážil následky do budoucna. Přitom znalosti a dovednosti, které si jedinec při svém vzdělávání osvojí, jsou v dnešní společnosti, která je zaměřená především na efektivitu a produktivitu, zcela zásadní. Díky nim se následně zařazuje na trhu práce. Pokud se ženy již od svého mládí vzdělávají ve feminizovaných oborech¹⁹, je vysoká pravděpodobnost, že i po vstupu na pracovní trh budou vyhledávat tomu odpovídající pracovní příležitosti.

Při sledování pracovní segregace v závislosti na vzdělání je možné identifikovat propojení horizontálního a vertikálního rozdělení segregace. Přestože mají ženy dnes zcela legitimní a rovnoprávný přístup k vysokoškolskému vzdělání a to ve všech oborech, stále se rozhodují spíše pro ty tradičně ženské. Přestože z hlediska úrovně vzdělání dosahují obě pohlaví stejných kvalit, nedostává se jim stejných možností na využití jejich potenciálu.

3.2 POHLAVÍ JAKO FAKTOR PREFERENCE U ZAMĚSTNAVATELE

Dalším důvodem segregace může být také nerovný přístup žen do určitého typu zaměstnání. Tyto situace nastávají, když zaměstnavatel preferuje pro určitý druh práce jedno pohlaví. Jak bylo již zmíněno, v technických oborech a dělnických profesích převažují muži, oproti tomu ve školství, službách a administrativě se mnohem častěji uplatňují ženy. Toto rozdělení platí u nižších a středních pozic, pokud se přesuneme do řídicích pozic, zde převládají muži a to ve všech oborech.²⁰

Nejčastějším důvodem genderově nekorektního výběru při náboru jsou u zaměstnavatele jeho pochyby o schopnostech a dovednostech nebo nepřesné předpoklady o budoucích plánech uchazeček.

Jedním z prvních předpokladů je, že ženy mají méně stabilní docházku do zaměstnání než muži kvůli péči o děti. Pokud žena ještě děti nemá, zaměstnavatel již

¹⁹ Pracovní místo nebo obor, kde mají ženy více než 70% zastoupení. Zdroj: KŘÍŽKOVÁ A., PAVLICA K. *Management genderových vztahů*. Praha: Management Press, 2004, s.72. ISBN 80-726-1117-8.

²⁰ RENZETTI, Claire M. *Ženy muži a společnost*. Praha: Karolinum, 2005, 642 s.: ISBN 80-246-0525-2.

dopředu počítá s možností, že žena bude chtít odejít na mateřskou. V tomto případě se již jedná o znevýhodnění na základě nepodložených domněnek.

Dalším předpokladem je jejich neodpovídající kvalifikace či dovednosti nutné k prosazení se v oboru. V tomto případě je zahrnuta do této kategorie nejen odbornost chápaná jako tvrdé dovednosti, ale také měkké dovednosti, mezi které patří například asertivita, schopnost získat si autoritu, efektivní řešení problémů nebo řízení pracovního týmu. V souhrnu lze říci, že se jedná především o schopnosti spojené s rozhodováním a vedením lidí.

Na druhou stranu jsou ženy upřednostňovány na pracovních místech, které jsou spojeny s emoční prací. Jedná se o pozice, při kterých se od osoby očekává, že v průběhu vykonávání práce bude projevovat vhodné emoce. Často jsou spojeny s celkovým příjemným a milým vzhledem tváře a celého těla.²¹ Pokud se již v méně častých případech na tuto pozici dostane muž, zaměstnavatel od něj takového chování neočekává, protože tvorba pozitivně laděného prostředí není tradiční a obvyklou mužskou rolí. Příkladem takového zaměstnání je letuška nebo zdravotní sestra, tedy profese, které jsou zařazeny dle tradičního rozdělení do feminizovaných oborů.

K dodržení rovných příležitostí obou pohlaví je vhodné podotknout, že i muži se zde setkávají s diskriminací a ztíženými možnostmi na získání takového místa. Jejich rozhodnutí, poptávat takové pracovní místo, je často doprovázeno negativními názory okolí, které je následně považuje za příliš zženštilé a v některých případech až homosexuální.²² Na druhou stranu pokud se chtějí uplatnit v těchto oborech, často získávají vedoucí pozice navíc s velmi nadprůměrným platem.²³ Důvodem je vysoké ocenění jejich příchodu ze strany zaměstnavatele a jeho snaha udržet si ho ve svém oddělení nebo společnosti. Zde je zřetelný paradox, neboť v opačném případě, kdy se ženám podaří získat zaměstnání v pro ně netypických oborech, musí se vypořádat s nedůvěrou ze strany zaměstnavatele a tím spíše ho přesvědčit, že jejich přijetí byla správná volba. Jejich nástup bývá také často odůvodněn nedostatečným zájmem ze strany mužů o toto pracovní místo.²⁴

Genderové stereotypy očekávaných vlastností zaměstnanců nejsou ovšem jedinou překážkou, se kterou se firma může potýkat. Dalším problematickým jevem je homosociální reprodukce, ta se může projevit nejen v náborových procesech, ale také

²¹ KŘÍŽKOVÁ A. a PAVLICA K. *Management genderových vztahů*. Praha: Management Press, 2004, s.73. ISBN 80-7261-117-8.

²² Tamtéž s.72.

²³ Tamtéž, s.73

²⁴ Tamtéž s.73

při povýšení. V případě, kdy majitel nebo vedoucí pracovník hledá nového člena týmu, ať už z interních nebo externích zdrojů, často si vybírá osobu, u které má pocit, že u ní shledává velkou podobnost sám se sebou. Pozici často získá osoba, která je stejný nebo podobný sociální typ, jako její nadřízený. Z této situace je možné vydedukovat, že pokud se uvolní místo na manažerskou pozici a většina ostatních manažerských pozic je obsazena muži, bude na tento post opět zaměstnán muž.

Tento jev lze vysvětlit z psychologického hlediska jako sebereflexi nadřízeného, který hodnotí vlastní pracovní výkon jako uspokojivý a svůj úspěch připisuje jako projev své mužnosti. Další aspekt, který má vliv na homosociální reprodukci, je vysoká konkurence ve spojitosti s výraznou psychickou zátěží a stresem u manažerských pozic. Pocit nejistoty, který mohou zaměstnanci na řídicích pozicích prožívat, je často vede k tomu, že se snaží získat alespoň jistou kontrolu v procesech, které mohou ovlivnit a které na ně přímo navazují. Proto se obklopují pracovníky, u kterých mají pocit, že jim jsou podobní a tím pádem roste i jejich přesvědčení, že se jim podaří je lépe vést. Tyto pocity pramení také z míry nejistoty manažera vůči jemu samotnému. Výzkumy potvrzují, že čím je vedoucí pracovník sebejistější, tím je také otevřenější k rozdílnosti jednotlivých členů jeho týmu, neboť nebere diverzitu jako překážku ale naopak jako jednu z možností rozvoje.²⁵ Zároveň je třeba si povšimnout, že všechny výše uvedené vlastnosti jako soutěživost, zvládání zvýšeného počtu stresových situací a pohyb v konkurenčním prostředí patří mezi maskulinní principy, které také silně ovlivňují celkovou orientaci firmy.²⁶

3.3 GENDEROVÉ ROZDĚLENÍ PRAOCVNÍCH MÍST V ČESKÉ REPUBLICCE

Zastoupení obou pohlaví v jednotlivých sektorech na českém trhu tyto trendy potvrzují. Například ve službách pracovalo v roce 2012 přibližně 375 000 žen, naopak mužů bylo jen přibližně 203 000. Rozdíl mezi úředníky a úřednicemi je ještě markantnější. Počet úřednic činil cca 326 000, naopak muži byli v menšině s necelými 93 000. Přesně opačná situace je u zákonodárců a vedoucích pozic, ty obsazovalo jen 51 600 žen a cca 122 000 mužů. Z toho vyplývá, že na jednu manažerku nebo političku

²⁵ KŘÍŽKOVÁ A. a PAVLICA K. *Management genderových vztahů*. Praha: Management Press, 2004, s.75. ISBN 80-7261-117-8.

²⁶ DUDOVÁ R. a kol. *Souvislosti proměn pracovního trhu a soukromého, rodinného a partnerského života*. Praha: Sociologický ústav AV ČR, v.v.i., 2007, s.27. ISBN 978-80-7330-119-4.

vychází více než dva manažeři nebo politici. Extrémní rozdíly můžeme také najít u dělnických profesí. Výše uvedená statistická čísla vychází z tabulky číslo 1 níže, která popisuje obsazování jednotlivých pracovních oborů z hlediska genderu.

Tabulka 1: Zaměstnanci v NH podle klasifikace zaměstnání

Zaměstnanci v NH	1993	1995	2000	2005	2010	2012
Ženy	1 929,3	1 960,8	1 828,3	1 838,0	1 831,1	1 827,7
Zákonodárci a řídicí pracovníci	37,3	49,5	46,4	63,5	56,4	51,6
Specialisté	202,2	215,5	222,7	219,5	204,9	317,7
Techničtí a odborní pracovníci	457,9	447,3	436,6	497,3	563,8	342,9
Úředníci	276,0	295,6	271,6	263,9	274,5	326,3
Pracovníci ve službách a prodeji	308,6	326,6	308,9	308,7	310,6	375,1
Kvalifikovaní pracovníci v zemědělství, lesnictví a rybářství	32,9	36,9	25,9	20,3	14,8	17,0
Řemeslníci a opraváři	174,8	159,7	136,5	98,4	68,2	76,7
Obsluha strojů a zařízení, montéři	151,8	155,5	150,0	165,0	156,1	159,5
Pomocní a nekvalifikovaní pracovníci	285,1	272,0	227,6	198,9	180,8	158,9
Zaměstnancův ozbrojených silách	1,0	0,7	0,9	1,6	0,9	2,1
Nezjištěno	1,7	1,4	1,2	0,8	.	.
Muži	2 309,4	2 313,6	2 143,3	2 141,5	2 183,2	2 161,8
Zákonodárci a řídicí pracovníci	98,5	110,0	109,8	112,8	113,7	122,3
Specialisté	176,9	175,9	177,1	188,0	204,5	223,9
Techničtí a odborní pracovníci	338,3	349,2	343,8	397,9	454,9	396,0
Úředníci	65,3	64,1	69,4	78,2	87,1	92,9
Pracovníci ve službách a prodeji	128,4	148,3	154,7	169,3	167,1	203,1
Kvalifikovaní pracovníci v zemědělství, lesnictví a rybářství	31,2	29,4	26,0	23,1	18,4	17,3
Řemeslníci a opraváři	796,0	773,1	647,0	582,9	546,6	536,1
Obsluha strojů a zařízení, montéři	420,5	431,2	405,2	439,4	460,5	464,3
Pomocní a nekvalifikovaní pracovníci	179,7	176,2	153,4	135,8	115,9	89,7
Zaměstnanci v ozbrojených silách	69,6	53,6	55,2	13,1	13,9	16,2
Nezjištěno	4,8	2,6	1,8	0,9	.	-

Zdroj²⁷

Trend segregace jako negativního jevu genderové problematiky v posledních desetiletích klesá. Může za to rostoucí počet zaměstnaných žen, kterým se podařilo se probít na převážně mužská pracovní místa. Důležité ovšem je, že se tento postup týká osob, které jsou mladší 35 let. Od roku 1996 do roku 2006 pokles segregace

²⁷ ČSÚ. Zaměstnanci v NH podle klasifikace zaměstnání CZ-IZCO. Cit.10.12.2014 Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/6D0027D69A/\\$File/1413134_409.pdf](http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/6D0027D69A/$File/1413134_409.pdf).

činil 10%.²⁸ Tato tendence není zapříčiněna tím, že by se celkově rozšiřovala nabídka na trhu práce, ale pouze díky obsazování převážně mužských pracovních míst ženami.

Zajímavým činitelem v tomto případě je ochota žen měnit své zaměstnání. Dle provedených výzkumů v roce 2000 a 2004 se ochota na změnu práce u žen a mužů příliš neliší. Většinou se shodli na názoru, že měnit povolání je spíše otázkou nutnosti nežli volbou z vlastního přesvědčení. Přesto v tomto případě jsou ženy o něco málo ochotnější tuto změnu podstoupit. V průměru byla v roce 2004 jedna čtvrtina žen ochotná často měnit své zaměstnání. Zbylé tři čtvrtiny byly proti. Nejochotnější jsou mladé, svobodné, bezdětné ženy nebo matky s malými dětmi do patnácti let. Významným ukazatelem byla také vzdělanost v moderních technologiích, jako je práce s počítačem. Do této skupiny patří také podnikatelky. Stoupající tendence byla zaznamenána především u žen ve věku od 18 do 24 let. V roce 2000 preferovala změnu zaměstnání každá třetí a po čtyřech letech se k pracovním změnám hlásila již každá druhá pracující žena.²⁹

Pracovní segregace má dopad i na prestiž jednotlivých zaměstnání. Pokud v jednotlivých oborech pracuje více žen než mužů, je velice často tento druh práce chápán jako méně prestižní. Automaticky se začne předpokládat, že pracovní náplň není obtížná a tedy je k ní potřeba nižší kvalifikace.³⁰ Příмым následkem je snižování platového ohodnocení a následně odliv mužské pracovní síly do jiných oborů. Na jejich volná místa nastupují další ženy, které jsou ochotny se smířit s nižšími platy a uznáním. V Americe se tento proces odehrál například u učitelů středních škol nebo zaměstnanců za přepážkou v bance. V České republice můžeme tento jev monitorovat u profesí jako je zdravotnický personál nebo taktéž u pedagogických pracovníků.³¹

²⁸ SOKÁČOVÁ L. *Kariéra rodina rovné příležitosti*. Praha: Gender Studies o.p.s, 2006, s.16. ISBN: 80-86520-12-9

²⁹ HAJNÁ Z. *Jak získat jistotu a sebedůvěru ve společnosti*. Praha: Český svaz žen, 2003, s. 15. ISBN: 8023924028

³⁰ VĚŠINOVÁ – KALIVODOVÁ E. a kol. *Společnost žen a mužů z aspektu gender*. Praha: Open Society Fund Praha 1999, 1999, s.54. ISBN: 8023847708.

³¹ WINKLER J. a ŽIŽLAVSKÝ M. *Český trh práce a Evropská strategie zaměstnanosti*. Brno: Masarykova univerzita, 2004, s.15. ISBN: 80-210-3565-X.

4 DISKRIMINACE

Z předešlých kapitol vyplývá, že český pracovní trh je místem, které je v poměrně velké míře zatíženo pracovní segregací. Rozdílný přístup do různých typů zaměstnání, odlišné příležitosti ke kariérnímu postupu a genderové rozdělení jednotlivých profesních oborů jsou úzce spjaty také s diskriminací.

4.1 DEFINICE A ROZDĚLENÍ DISKRIMINACE

Diskriminace je chápána jako způsob chování, který znevýhodňuje určitou skupinu lidí. Jeho spouštěčem jsou negativní emoce, které lidé pociťují při nespravedlivém jednání. Vzhledem k tomu, že lidé se pravidelně v realitě s tímto pojmem setkávají, získávají tak pocit, že se jich všech osobně týká. Důvodem, proč tento pojem patří do lidské každodennosti, je jeho úzké spojení s problematikou rovnosti, na kterou má každá lidská bytost subjektivní úhel pohledu a navíc se jí osobně dotýká.³²

Pro konkrétnější uchopení jednotlivých rámců tohoto jednání se rozděluje na diskriminaci přímou, nepřímou, obtěžování, sexuální obtěžování a pronásledování. Zároveň se za diskriminaci považuje, když jedinec k takovému chování někoho nabádá nebo ho přímo nutí zaujmout diskriminační postoj vůči jiné osobě.

Pod přímou diskriminaci patří jednání, kdy se jedné osobě nedostává stejných podmínek jako druhé. To znamená, že ve stejné situaci je s jednou osobou zacházeno výhodněji než s druhou. Důvodem k takovému chování mohou být etnický původ, pohlaví, sexuální orientace, zdravotní postižení, náboženské vyznání, jazyk, politické smýšlení, sociální původ, majetek nebo rodinný stav.

Nepřímá diskriminace je definována jako chování, které se zdánlivě prezentuje jako neutrální, ale ve skutečnosti zohlednilo diskriminační prvky z přímé diskriminace do znevýhodnění jiné osoby. Jako příklad lze uvést inzerát na novou pracovní pozici, na jejíž získání je nutné splňovat jisté fyzické vlastnosti, přestože je nutně k výkonu

³² ČIŽÍNSKÝ P. a kol. *Diskriminace: Manuál pro pracovníky institucí*. Praha: Poradna pro občanství/ Občanská a lidská práva, 2006, s.9. Dostupné z: <http://www.poradna-prava.cz/folder05/diskriminace.pdf>

práce nepotřebujete, zaměstnavatelé například vyžadují u hostesek, aby jim k životopisu poskytovaly také svou fotku a tělesné míry.

Definice obtěžování se vysvětluje jako způsob chování, kterým jedna osoba uvádí druhou do pro ni nekomfortní situace. Dotčená osoba vnímá toto chování jako nevídané, nevhodné či urážlivé.³³ Následně se objekt obtěžování cítí nedůstojně, popřípadě se nachází v nepřátelské, ponižující nebo pro něj zneklidňující situaci. Ta ho v konečném stádiu může směřovat až k nevhodnému rozhodnutí, které ovlivňuje výkon práv a povinností, které jsou odvozeny od právních vztahů.³⁴

Setkat se můžeme také s pojmem pozitivní diskriminace. V tomto případě se jedná o situace, ve kterých odlišné chování vůči jiné osobě vede naopak k rovnoprávnému stavu v rámci kolektivu.³⁵ Jako příklad lze uvést pracovní právní předpisy, které se věnují pracovním podmínkám gravidních žen, mladistvých nebo žen na rodičovské dovolené.

4.2 DISKRIMINACE ŽEN V ZAMĚSTNÁNÍ

„Více než polovina populace se domnívá, že ženy jsou v zaměstnání oproti mužům znevýhodňovány.“³⁶ Jedním z nejvýznamnějších determinantů postavení na trhu práce je totiž pohlaví. Výzkum, který byl proveden společností CVVM uvádí, že respondenti mezi tři nejvíce diskriminované skupiny zařadili ženy.³⁷ Diskriminační jednání ze strany stávajícího nebo i potenciálního zaměstnavatele se může projevit různým způsobem. Vždy záleží na tom, o jakou skupinu osob se jedná. Mezi jednotlivé parametry patří věk, úroveň vzdělání, rodinný status a další.

Nejčastěji se v tomto prostředí setkáváme s platovou a mateřskou diskriminací, popřípadě se ženy musí smířit s nižší autoritou, menší podporou ke vzdělání a kariéernímu růstu nebo se vypořádávají s chováním, které napadá jejich důstojnost.

³³ FERRAROVÁ E. *Příručka pro implementaci rovných příležitostí žen a mužů: a principů gender mainstreamingu ve veřejné správě v České republice*. Praha: Gender Studies o.p.s, 2007, s.8. ISBN 978-80-86520-03-2

³⁴ Tamtéž

³⁵ IPodnikatel.cz. *Diskriminace v pracovně-právních vztazích – hrozí i vám?* [online]. 3.1.2012 [cit. 2014-12-31]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Pracovni-pravo/diskriminace-v-pracovne-pravnich-vztazich-hrozi-i-vam.html>

³⁶ HUŇÁKOVÁ M. *Rovné příležitosti žen a mužů ve zaměstnání*. Brno: Nesehnutí Brno, 2005, s.9. ISBN 80-903228-1-6

³⁷ BARTOŠOVÁ J. *Diskriminace žen na trhu práce* [online]. 3.12.2003. Sociologický ústav AVE ČR v.v.i., 2003 [cit. 2014-12-31]. Dostupné z: <http://www.socioweb.cz/index.php?disp=temata&shw=172&lst=108>

Ne všechny z těchto překážek je možné postihnout zákonem, což ovšem neznamená, že není třeba je řešit. V této práci dále bude věnován prostor jen některým z nich.

Mnoho žen se místo boje s touto nerovnoprávnou situací smíří a snaží se v ní naučit fungovat. Jejich nízká snaha informovat se o svých právech, která jsou zakotvena v legislativě, zároveň nenutí zaměstnavatele, aby se snažil situaci přehodnotit a nastolit tak rovné zacházení pro všechny své zaměstnance bez rozdílů, neboť ženy se samy o nabytá práva nepřihlásí.

4.3 PLATOVÁ DISKRIMINACE

Nároky na spravedlivou odměnu za uskutečněnou práci a stejné ohodnocení za stejně hodnotnou práci³⁸ jsou součástí směrnic EU, které Česká republika ratifikovala a snaží se o jejich zavedení do běžné reality. Tato problematika tíží především ženy, neboť jsou to ony, které jsou často touto platovou disparitou postiženy. Stěžejní rozdíly jsou patrné nejen ve feminizovaných a maskulinních oborech, ale také při porovnávání hierarchicky stejných pozic.

Teorií, které tuto disparitu vysvětlují a popisují, je hned několik. Neoklasická teorie chápe platovou diskriminaci jako následek vyšších nákladů na ženskou pracovní sílu, které mají zároveň nižší schopnosti neboli hodnotu lidského kapitálu. Nižší odměna kompenzuje tedy vyšší náklady na méně schopného pracovníka.

Institucionální teorie operuje s rozdělením trhu na primární a sekundární neboli periferní pracovní trh, ve kterém dominují ženy. Pro sekundární trh je typická nižší mzda, menší pravděpodobnost kariérního růstu a ztížené pracovní podmínky oproti primárnímu. Mobilita mezi těmito dvěma sektory je poměrně omezená a proto je postup žen na prestižní a dobře placená místa tak složitý.

Feministické teorie se na rozdíl od výše popsaných zaobírá hlavně neekonomickými důvody, které souvisí především se sociologickými ukazateli. Soustředí se hlavně na patriarchální orientaci ve společnosti a genderové stereotypy, které jsou spjaty s výchovou, postavením ženy v rodině a vlastnostech či schopnostech, které jsou spojovány s pohlavím.³⁹

³⁸ chápáno jako srovnatelná hodnota kvalifikace a vykonané práce napříč odlišnými obory. Zdroj: KRÍŽKOVÁ A. *Pracovní dráhy žen v České republice*. Praha: Sociologické nakladatelství, 2011, s. 25. ISBN 978-807419-054-4

³⁹ KUCHAROVÁ V. a kol. *Rovnost příležitostí žen a mužů na trhu práce*. Praha: VÚPSV, 2000, s.45. Dostupné z: <http://praha.vupsv.cz/Fulltext/RovPri.pdf>

Pokud si jednotlivé teorie spojíme v jeden celek, je možné dedukovat, že mezi hlavní příčiny platové diskriminace patří jak ekonomické důvody, tak i stereotypní společenské smýšlení. Pokud tyto teorie rozvedeme na konkrétní body, zjistíme, že se důvody navzájem prolínají a koexistují.

4.4 SITUACE NA ČESKÉM PRACOVNÍM TRHU

S příchodem 21. století je možné registrovat postupnou změnu na českém pracovním trhu, která byla ještě do 90. let silně charakterizována klasickým stereotypním genderovým chápáním ženské role v pracovním procesu. V průběhu celé transformace až do vstupu České republiky do EU tvořily ženy vždy téměř polovinu pracovní síly na trhu.⁴⁰ Přestože vize odborníků byla taková, že se přiblížíme stylu západní části Evropy a dojde k většímu odlivu žen do domácnosti nebo na zkrácené pracovní úvazky, nestalo se tak. Důvodem byla nutnost dvou příjmů do společné domácnosti, zároveň ovšem zůstala aktivní představa, že hlavním živitelem rodiny je muž a proto se platy žen stále nevyrovnaly těm mužským.

Obecně lze říci, že během konce minulého století a příchodem nového se diferenciací platů z hlediska genderu snižovala. Dokazuje to tabulka č. 2, popisující průměrné platy obou pohlaví od roku 1986 až do 2004. Je zde viditelný propad mezd mezi oběma pohlavími přibližně o jednu čtvrtinu. Nárůst průměrných mezd je poměrně vysoký, ovšem zároveň zůstává i velmi vysoký rozdíl výdělku mezi pohlavími, který se snižuje jen pozvolna.

Tabulka č. 2: Poměr průměrných měsíčních mezd mužů a žen v období 1984-2004

Rok	1984	1988	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Ženy	2 515	2 801	9 449	10 730	11 036	11 793	12 641	13 755	15 217	16 404	17 256
Muži	3 652	3 968	12 245	14 166	15 323	16 109	17 251	18 481	20 404	21 983	23 044
Celkem	*	*	11 069	12 572	13 361	14 097	15 187	16 353	18 133	19 510	20 545
Ženy/Muži %	68,9	70,6	77,2	75,7	72	73,2	73,3	74,4	74,6	74,6	74,9

Zdroj⁴¹

Vysvětlení tohoto trendu má nejen rovinu strukturální podle určité pracovní náplně, ale také lidské hledisko, kde je zajímavým činitelem především věk a vzdělání.

⁴⁰ KRÍŽKOVÁ A. *Životní strategie žen a mužů v řízení a podnikání*. Praha: Sociologický ústav AV ČR, v.v.i., 2007, s.35. ISBN 978-80-7330-125-5

⁴¹ Tamtéž s.140

Mzdový rozdíl je nižší u mladých lidí do věku 29, neboť zde ještě nevstupuje další diskriminační faktor spojený s péčí o domácnost. A navíc je zde rovnoměrně rozděleno dosažené vzdělání, přestože nemá přímý vliv na snižování srovnatelných platových podmínek.⁴² Pokud žena založí rodinu a k zaměstnání jí přibude ještě péče o děti, nastane i změna jejích pracovních preferencí. Hledá si spíše stále zaměstnání s pravidelnou osmihodinovou pracovní dobou, pokud možno bez přesčasů.⁴³ Tato zaměstnání jsou ale také hůře finančně odměňována.

Od roku 2004, kdy Česká republika vstoupila do Evropské unie, je ale nutné podotknout, že se trend v nerovných platech příliš nezměnil. Přesto je zde vidět klesající tendence, která popisuje snahu o dorovnání platů obou pohlaví, viz tabulka číslo 3.

Tabulka č. 3: Průměrné hrubé měsíční mzdy a mediány mezd

Ukazatel	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Ženy								
Průměrná mzda	18 221	19 305	20 684	21 798	22 414	21 931	22 133	22 683
Medián mezd	16 443	17 310	18 322	19 343	19 797	19 453	19 731	20 267
Muži								
Průměrná mzda	24 271	25 593	27 489	29 429	29 953	27 660	28 431	28 916
Medián mezd	20 265	21 185	22 850	24 367	24 158	23 059	23 533	23 868
Průměrná mzda	21 674	22 908	24 604	26 135	26 677	25 116	25 625	26 133
Medián mezd	18 589	19 512	20 908	22 123	22 229	21 453	21 782	22 239
Podíl průměrné mzdy žen na průměrné mzdě mužů	75,1	75,4	75,2	74,1	74,8	79,3	77,8	78,4
Podíl mediánu mezd	81,1	81,7	80,2	79,4	81,9	84,4	83,8	84,9

Zdroj⁴⁴:

Platovou diskriminaci je ovšem možné sledovat nejen z hlediska porovnávání platů za srovnatelnou práci, ale také podle rozdělení na feminizované a maskulinní obory. Jak bylo již dříve zmíněno, díky pracovní segregaci a rozdělení trhu na primární a sekundární je možné pozorovat platovou disparitu i z hlediska výběru oboru. Feminizované obory jsou hůře placené, viz tabulka č. 4.

⁴² KŘÍŽKOVÁ A., *Životní strategie žen a mužů v řízení a podnikání*. Praha: Sociologická ústav AV ČR, v.v.i., s.37. ISBN 978-80-7330-125-5

⁴³ Platová diskriminace: proč berou muži víc?. Euro.E15.cz [online]. 2009 [cit. 2015-01-02]. Dostupné z: <http://euro.e15.cz/profit/platova-diskriminace-proc-berou-muzi-vic-894720>

⁴⁴ ČSÚ, *Zaostřeno na ženy a muže 2013* [online] [Cit. 2.1.2014]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/kapitola/1413-13-r_2013-14

Tabulka č. 4: Průměrné hrubé měsíční mzdy a mediány mezd podle odvětví CZ-NACE
v roce 2012

	ženy <i>Women</i>	muži <i>Men</i>	ženy/ muži <i>Women /Men</i>
Celkem	22 683	28 916	78,4
Zemědělství, lesnictví	18 638	22 427	83,1
Těžba a dobývání	26 826	34 889	76,9
Zpracovatelský průmysl	20 371	28 544	71,4
Výroba a rozvod elektriny, plynu, tepla	35 854	43 295	82,8
Zásobování vodou, činnosti související s odpady	23 410	24 788	94,4
Průmysl celkem	20 794	29 061	71,6
Stavebnictví	21 896	24 287	90,2
Obchod, opravy motorových vozidel	20 496	27 581	74,3
Doprava a skladování	23 463	24 545	95,6
Ubytování, stravování a pohostinství	13 912	15 073	92,3
Informační a komunikační činnosti	35 579	52 696	67,5
Peněžnictví a pojišťovnictví	40 250	72 994	55,1
Činnosti v oblasti nemovitostí	21 040	24 498	85,9
Profesní, vědecké a technické činnosti	27 818	37 199	74,8
Administrativní a podpůrné činnosti	16 775	18 165	92,3
Veřejná správa a obrana, povinné sociální zabezpečení	25 645	29 583	86,7
Vzdělávání	23 526	31 052	75,8
Zdravotní a sociální péče	24 186	35 925	67,3
Kulturní, zábavní a rekreační činnosti	20 103	23 912	84,1
Ostatní činnosti	19 263	23 396	82,3

Zdroj⁴⁵

⁴⁵ ČSÚ, *Zaostřeno na ženy a muže 2013*. Cit. 2.1.2014. Dostupné z:
http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/kapitola/1413-13-r_2013-14

Z tabulky lze vypočítat, že typicky ženské obory jako administrativa, zdravotnictví, sociální služby a vzdělávání mají nižší platové ohodnocení, nežli profese dominující muži jako je IT, bankovníctví, věda apod. Největší rozdíly jsou ve finančnictví, kde ženy pobírají jen lehce přes 55% platu muže. Za nimi následuje zdravotnictví a sociální péče s 67,3%. Přestože zde pracují převážně ženy, je finanční ohodnocení mužů podstatně vyšší než u žen. Navíc pokud se rozhodnou pro tento obor, získávají především řídicí pozice spojené s vyššími platy.⁴⁶ Ženy se v průměru dostávají na měsíční mzdu přibližně 24 000 Kč, zatímco muži mají příjem necelých 36 000 Kč. V těsné blízkosti s navýšením o 0,2% se nachází IT obor, kde ženy v průměru měsíčně vydělají cca 35 500 Kč, zatímco muži jsou ohodnoceni až 52 700 Kč.

4.5 KARIÉRNÍ POSTUP ŽEN Z HLEDISKA VERTIKÁLNÍ DISKRIMINACE

Sociologické výzkumy uskutečňované na území České republiky potvrzují, že dvě třetiny populace se domnívají, že muži mají lepší možnosti a širší příležitosti ke kariérnímu postupu a získání vyšších manažerských pozic než ženy. Hlavní příčinou tohoto názoru je péče o děti a o domácnost. Tento postoj zastává až 90% mužů i žen. Naopak lidský kapitál jako vzdělání, znalosti, dovednosti apod. jsou zmiňovány v poměrně nízké míře u žen jen v 10 až 20% případů, u mužů je sice frekvence vyšší ale stále menší ale stále pod hranicí 50%. Argument lidského kapitálu používá 30 až 45% mužů. Zde vidíme jasný vývoj od 90. let minulého století, kdy byl tento názor vyjadřován mnohem častěji. Do popředí se v dnešní době dostává zaměstnanecká politika, kde dominují muži.⁴⁷ Zaměstnavatel dává přednost zaměstnancům, kteří mají pro firmu dlouhodobou perspektivu a nebudou je muset přerušovat mateřstvím a následně dlouholetou péčí o dítě.

Muži se díky tomu vyhnou často nucené volby, která je pro ženskou kariéru fatální. Často si musí vybrat mezi dlouhodobým kariérním postupem nebo rodinným životem s dětmi. Sociologické výzkumy potvrzují, že ženy ve vrcholových

⁴⁶ KRÍŽKOVÁ A., *Ženy v řídicích pozicích 2005*. Praha: Gender Studies o.p.s., 2005 s.11. ISBN 80-86520-13-7

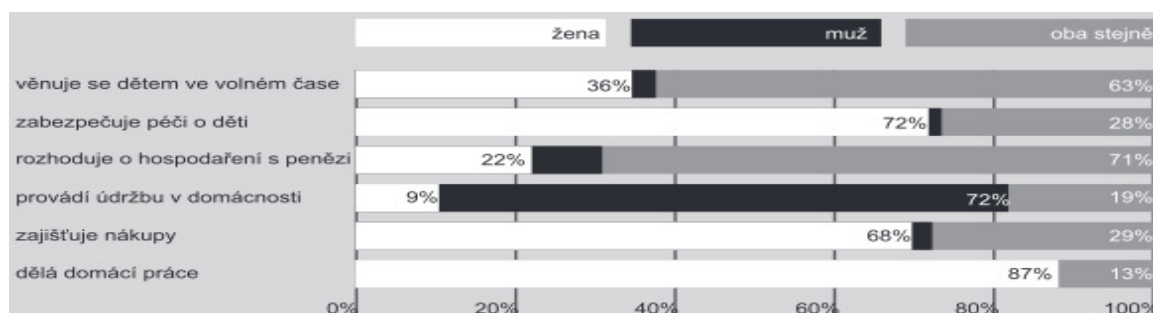
⁴⁷ Tamtéž s.13

manažerských pozicích jsou povětšinou bez hlubokých závazků. Jedná o ženy, které jsou svobodné nebo rozvedené a bezdětné. Naopak muži na těchto pozicích jsou ve většině případů ženatí a mají děti.⁴⁸

Ženy na vysokých pracovních postech jsou často tlačeny do nespelnitelné mnohočetné sociální role, výkonné manažerky, všude přítomné matky, podporující manželky a pečující hospodyně. Žena se často nestará jen o své děti, ale také o další nemocné nebo staré členy rodiny. Dlouhodobě je tento model neudržitelný, neboť všechny tyto povinnosti jsou nad míru toho, co může jeden člověk unést. Navíc se tímto způsobem života dostává do začarovaného kruhu, kdy zaměstnavatel registruje její častější absenci v práci kvůli plnění jejích ostatních povinností, a proto dá raději přednost muži, který je často od těchto povinností oprostěn.⁴⁹

Tuto situaci popisuje i graf č. 2 níže, který znázorňuje participaci obou pohlaví na chodu domácnosti z roku 2005. Pokud porovnáme aktivity obou pohlaví, můžeme dedukovat, že chod domácnosti z hlediska typicky ženských prací a péče o děti zajišťuje ve většině případů žena. Muži dominují pouze v údržbě domácnosti. Rovnocenná spolupráce obou partnerů převažuje pouze u trávení svého volného času s dítětem a rozhodování o rodinném rozpočtu.

Graf č.2: Rozdělení povinností v domácnosti mezi ženy a muže



Zdroj:⁵⁰

Mateřství ovšem nemusí být vždy svobodnou volbou, ale také subjektivním řešením bezvýhodné situace, kdy pracovnice cítí, že ve firmě na vyšších stupních řízení pro ně nikdy nebude místo. Opět se nachází v začarovaném kruhu,

⁴⁸KŘÍŽKOVÁ A., *Ženy v řídicích pozicích 2005*. Praha: Gender Studies o.p.s., 2005 s.13. ISBN 80-86520-13-7.

⁴⁹REZLEROVÁ, J. Postavení žen na trhu práce je stále složité. Novinky.cz [online]. 5.4.2013 [cit. 2015-01-03]. Dostupné z: <http://www.novinky.cz/kariera/297989-postaveni-zen-na-trhu-prace-je-stale-slozite.html>

⁵⁰KUCHAROVÁ V. a kol. *Kariéra rodina rovné příležitosti*. Praha: Gender Studies o.p.s. s.7. ISBN 80-86520-12-9.

zaměstnavatel ji nenabídne lukrativnější pozici, neboť předpokládá, že se v budoucnosti bude spíše věnovat mateřství a zaměstnankyně nakonec odejde na mateřskou, protože ji organizace nenabízí možnosti kariérního postupu.⁵¹

Dalším důležitým faktorem je sebevědomí. Jeho nedostatek pramení ze sklonu podhodnocovat své znalosti a zkušenosti. Příčinou takového chování může být také všeobecné chápání ženské práce jako méně ambiciózní nežli té mužské. Tradiční uspořádání vychází z toho, že manželka svého muže podporuje v jeho rozvíjející se kariéře a tím pádem se neočekává, že ona sama by mohla mít vysoké ambice.⁵² Muž chápe svoji participaci na tvoření zázemí spíše z finančního hlediska a je pro něj komplikované se zaměřit také na to, aby byl schopen a ochoten podpořit svoji manželku v jejím vlastním kariérním růstu.

Pokud se přesuneme od mateřství a povinností v domácnosti k posuzování lidského kapitálu, najdeme i zde překážky, které mohou ženám bránit pokračovat v úspěšné kariéře. Patří mezi ně přijetí zodpovědnosti, schopnost se rozhodovat, přílišná empatie. Ta sama o sobě je pro řízení týmu důležitá, ale nesmí se dostat za hranici přijatelnosti. Ženy se svojí povahou mají často problém být přísné a nesmlouvavé, prosadit svůj názor na úkor někoho jiného a odpoutat se od osobních věcí svých podřízených, o kterých mají často větší přehled než muži ve stejných pozicích.⁵³

4.6 SKLENĚNÝ STROP

V České republice je z pracujících žen jen 3,5% na manažerských postech a pokud se podíváme blíže na jejich konkrétní podmínky, je zde patrné, že se pohybují na hůře placených a méně prestižních manažerských pozicích.⁵⁴ V souvislosti s různými bariérami, které jsou výše popsány, se může zaměstnankyně či uchazečka o zaměstnání setkat s pojmem skleněný strop. Ten popisuje nedostatek žen v řídicích pozicích. Bez ohledu na vzdělání a zkušenosti má jen nízký počet žen přístup do

⁵¹ DUDOVÁ R. a kol. *Gender v managementu: kvalitativní výzkum podmínek a nerovností v ČR*. Praha: VÚPSV Praha, 2006, s.42. ISBN 80-87007-32-8.

⁵² VODÁKOVÁ A. *Rod ženský: Kdo jsme, odkud jsme přišly, kam jdeme?* Praha: Sociologické nakladatelství, 2003, s.195. ISBN 80-86429-18-0.

⁵³ DUDOVÁ R. a kol. *Gender v managementu: kvalitativní výzkum podmínek a nerovností v ČR*. Praha: VÚPSV Praha, 2006, s.41. ISBN 80-87007-32-8.

⁵⁴ KRÍŽKOVÁ A. a PAVLICA K. *Management genderových vztahů*. Praha: Management Presse, 2004, s.92. ISBN 80-7261-117-8.

vrcholných řídicích pozic.⁵⁵ Většinu těchto překážek si začne žena uvědomovat až v momentě, kdy se je snaží překročit.

První z nich jsou společenské bariéry, které jsou založeny na společenském přístupu žen ke vzdělání a zaměstnání. V souhrnu řečeno na genderových stereotypch. Druhou bariérou je informovanost. Jak již bylo řečeno, firma často nemá dostatečně zmapované zastoupení žen v manažerských postech. Následkem je, že si ani neuvědomuje své diskriminační jednání.

Dalším nebezpečím je faktor odlišnosti. Osoby pověřené nábořem si často vybírají k sobě podobné osoby, jak bylo již popsáno v předešlých kapitolách. Pokud je ve vrcholném managementu převaha mužů, je zde vyšší pravděpodobnost, že bude vybrán opět muž. Tento argument lze dále propojit s všude přítomnou horizontální segregací trhu na feminizované a maskulinní obory, což má také vliv na prostupnost k nejvyšším pozicím. Překážky může žena pocítit také v atmosféře týmu. Při cestě k úspěšnému splnutí s ostatními členy je nutné, aby se zapojila do sítě formálních ale i neformálních vztahů a aktivit. Pokud je vedení zastoupeno hlavně manažery, může se setkat s tzv. Old – boys networks. Jedná se o typické mužské aktivity, které společně pořádají a pro ženu je velice těžké s nimi splynout a účastnit se jich. Příkladem můžou být typicky mužské sporty.

Další nebezpečí ve smíšeném nebo mužském týmu může být pro ženu sexuální obtěžování nebo jiné chování s podtextem útoků na důstojnost a pozici osoby. V případě, že se žena bude chtít proti všem výše uvedeným příčinám bránit, může se také potýkat s nedostatečnou legislativní podporou. „*Antidiskriminační zákony jsou v některých případech vágní a nesystematické, navíc nedisponují dostatečně účinnými sankcemi.*“⁵⁶

4.7 TOKENISMUS

Tokenismus je negativní jev, který vzniká nízkým zastoupením žen v řídicích pozicích. Token je osoba, která je na pracovišti v menšině a reprezentuje tím pádem

⁵⁵ Gender.management.cz. *Skleněný strop* [online]. 3.1.2004 [cit. 2015-01-03]. Dostupné z: <http://management.gendernora.cz/index.php?page=documents&uid=DC0005>

⁵⁶ KRÍŽKOVÁ A. a PAVLICA K. *Management genderových vztahů*. Praha: Management Presse, 2004, s.93. ISBN 80-7261-117-8

svojí kategorii. Z toho důvodu se k ní vedení firmy spíše chová více jako k symbolu nežli jako k individuální osobě.⁵⁷

Následkem takového přístupu je zvýšená pozornost na reprezentanta. Nejenže je jeho výkon podrobněji sledován, ale navíc se musí potýkat se zvýšeným sociálním tlakem na jeho úspěšnost a tím vzniká vysoce stresové pracovní prostředí.⁵⁸ Dominantní skupina se často snaží distancovat od menšiny a hledá co nejvíce odlišujících prvků. To má za následek, že minorita je následně odstřižena od všech formálních i neformálních informačních sítí, které jsou v pracovním procesu velmi důležité.

V praxi to může znamenat, že vysoce postavené manažerky budou v neustálé nejistotě, zda je jejich chování a rozhodování korektní. V důsledku je totiž maskulinní chování u žen chápáno spíše negativně a naopak projevení empatie a vstřícnosti jako nehodící se pro status řídicí funkce. Paradoxem je, že pokud se v pozici tokena ocitne muž, nepotkává se s výrazně negativním a stresujícím prostředím. Naopak se pro něj může tento postoj stát výhodou. Nejenže může mít lepší platové podmínky, ale zároveň se mu dostává vyššího ocenění za odvedenou práci.

4.8 SEXUÁLNÍ OBTĚŽOVÁNÍ NA PRACOVÍŠTI

Sexuální obtěžování je klasifikováno jako jedna z forem diskriminace. Přestože se ve většině případů týká žen, objevují se i případy, kdy obětí byl muž. „*Toto nevhodné chování souvisí s postavením zaměstnance ve firmě, jejich pracovní dráhou, platem a dalšími odměnami nebo standardem pracovního komfortu.*“⁵⁹ Důvody takového chování jsou různé, patří mezi ně stres v práci, neuspokojivá pracovní náplň, zvýšený sklon k pracovní fluktuaci, ukončení pracovního poměru apod. Nejčastější formou jsou sexuálně podbarvené řeči či vtipy, narážky na soukromý život, ukazování erotických časopisů, posílání sexuálně podbarvených obrázků emailem, přílišná

⁵⁷ ŠNÝDROVÁ I. *Manažerka a stres*. Praha: Grada Publishing, 2006, s.52. ISBN 8024712725.

⁵⁸ Tamtéž s.53

⁵⁹ KRÍŽKOVÁ A. a PAVLICA K. *Management genderových vztahů*. Praha: Management Presse, 2004, s.97. ISBN 80-7261-117-8.

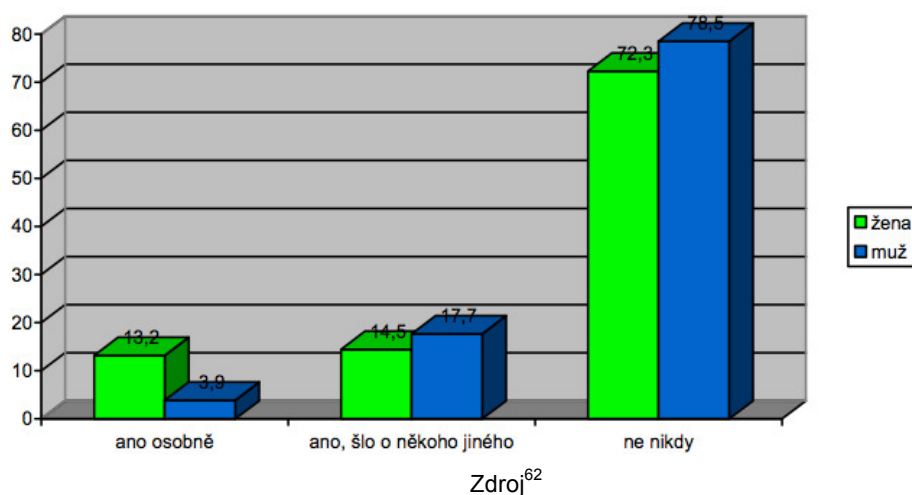
pozornost vůči druhému pohlaví očním kontaktem, nechtěný tělesný kontakt, nabídka na schůzku i přes projevený nezáměr, obtěžující telefonáty, emaily a textové zprávy.⁶⁰

V zásadě lze rozdělit sexuální obtěžování na dvě formy. První je obtěžování za dosažením nějakého cíle. Sexuální služba nebo uspokojení potřeby slouží jako úplatek. Díky vynucenému chování se oběti na oplátku dostanou jistá privilegia, přístup ke zdrojům nebo lepší pracovní pozice. Nejčastěji se toto chování objevuje mezi nadřízeným mužem a podřízenou ženou.

Pro druhou formu je typické nepřátelské prostředí, které oběti zneprůjemňuje pracovní dobu a stěžuje jí pracovní výkon nebo vytváří zastrašující, nepříznivé a ofenzivní podmínky na pracovišti.⁶¹ Příkladem jsou pornografické fotografie, kalendáře nebo časopisy. Tato forma objevuje více mezi spolupracovníky.

Přestože se sexuální obtěžování v organizacích objevuje, nejsou tyto problémy probírány veřejně, takže se často proti tomuto chování příliš nebojuje. Dokazují to nízké statistiky hlášených případů. Na druhou stranu výzkumy z roku 2006 vypovídají, že se přibližně čtvrtina žen se sexuálním obtěžováním dostaly do styku, buďto skrz vyprávění nebo byly samy aktérkami, viz graf č. 3 níže.

Graf č. 3: Setkal/a jste se někdy na současném nebo minulém pracovišti se sexuálním obtěžováním? Podle pohlaví v procentech



⁶⁰ HOVORKOVÁ K. Idnes.cz: Finance. O sexuálním obtěžování se v Česku nemluví, přesto je případů mnoho [online]. 2011 [cit. 2015-01-04]. Dostupné z: http://finance.idnes.cz/o-sexualnim-obtezovani-se-v-cesku-nemluvi-presto-je-pripadu-mnoho-1ca-/podnikani.aspx?c=A110421_1571643_podnikani_hru

⁶¹ KŘÍŽKOVÁ A. a PAVLICA K. *Management genderových vztahů*. Praha: Management Presse, 2004, s.99. ISBN 80-7261-117-8.

⁶² KŘÍŽKOVÁ A. a spol. *Obtěžování žen a mužů a sexuální obtěžování v českém systému pracovních vztahů*. Praha: MPSV, 2005, s.22. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/files/clanky/1699/obtezovani.pdf>

Pokud k takovému situaci dojde mezi kolegy, ženy většinou nekorektní chování zvládnou usměrnit samy. Situace se zhoršuje, když ženu obtěžuje její nadřízený. V tomto případě jí strach z negativních sankcí, diskriminace a znevýhodnění vedou k tomu, aby toto chování trpěla.

Nejčastěji se s obtěžováním žen setkáváme v maskulinních oborech, jako je zemědělství nebo průmysl. Jak bylo již zmíněno výše, ženy se často setkávají s problematikou sexuálního obtěžování, pokud jsou v zaměstnání v menšině. Důvodem jsou genderové stereotypy, ale také fakt, že pro většinu mužů jsou ženy sexuálním objektem. Pokud jsou obětí sexuálního obtěžování muži, obor není důležitý.⁶³

⁶³KŘÍŽKOVÁ A. a spol. *Obtěžování žen a mužů a sexuální obtěžování v českém systému pracovních vztahů*. Praha: MPSV, 2005, s.23. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/files/clanky/1699/obtezovani.pdf>

5 KROKY ZE STRANY FIREM PRO ZLEPŠENÍ ROVNÝCH PŘÍLEŽITOSTÍ POMOCÍ GENDER MAINSTREAMINGU

Jak bylo již řečeno výše, tento nástroj Evropské unie se soustředí na rovné příležitosti pro obě pohlaví a to tak, aby v nevýhodě nebyli ani muži ani ženy. Vzhledem k tomu, že většina výše uvedených rozdílů postihuje především ženy, je nutné se v této situaci věnovat spíše ženám. Jejich postavení na pracovním trhu je v dnešní době stále odlišné od toho mužského, což bylo představeno v předešlých kapitolách. Ukázalo se to nejen na typech zaměstnání, které vykonávají, ale i na odměnách a překážkách se kterými se ženy mohou setkat. Pracovní segregace a diskriminace spolu úzce souvisejí, a proto je nutné nalézt komplexní řešení, které změní politiku firmy tak, aby v ní již pro takové modely chování nebylo uplatnění a ani snaha ze strany vedení je provozovat.

Gender mainstreaming přináší do společnosti především více demokratického jednání a to díky rovnoměrnému podílů obou pohlaví na struktuře, výsledcích a rozvoji společnosti. Zároveň je to také dlouhodobě udržitelný koncept, neboť se snaží přizpůsobit životním potřebám a zájmům všech zaměstnanců, čímž zvyšuje jejich spokojenost v práci.⁶⁴ Díky tomuto citlivému vnímání se také následně mění chování vedoucích pracovníků, kteří dokážou vést své podřízené podstatně snadnějším a účinnějším způsobem a tak dochází ke komplexnímu zlepšení personální politiky. Díky všem těmto krokům je pak diskriminace mnohem zřetelnější a tím pádem se i lépe uchopuje a řeší.

Mezi další pozitiva patří také účinnější konkurenceschopnost firmy nebo přesnější zacílení na konečného spotřebitele či klienta. Zvyšuje se zároveň image firmy právě díky konkrétním postupům, jak získat nového nebo si udržet stálého zákazníka. Hlubšímu rozpracování těchto výhod se autorka hodlá věnovat v kapitole Pohlavní diverzity.

⁶⁴ BLICKHÄUSER A. a BARGEN H. *Co je to gender mainstreaming? Gendertoolbox.org* [online]. 2007 [cit. 2015-01-18]. Dostupné z: http://www.gendertoolbox.org/toolbox/toolboxCZ/Tschechische%20Version/5CZMaterialien/PDF_cz/5.1.1%20Gender%20Mainstreaming_cz.pdf

5.1 TVORBA PROSTŘEDÍ V ORGANIZACI PRO GENDER MAINSTREAMING

Vzhledem k tomu, že rovné příležitosti pro obě pohlaví jsou základním pilířem gender mainstreamingu, měly by firmy přijmout zásadní opatření pro to, aby těmto podmínkám zcela vyhověly. Pádným argumentem také je, že gender mainstreaming je i součástí programů EU.

V prvotní fázi si firma musí pomocí analýzy vydefinovat prostředí a atmosféru, ve kterém chce fungovat a být úspěšná. Nejprve je potřeba si ujasnit v jakém segmentu pracovního trhu se nachází, jaký je stávající stav organizace a oblasti či její geografická poloha. Důležité je nezapomenout na možné trendy budoucnosti i demografický vývoj oblasti. Tyto všechny aspekty totiž mají velký vliv na atraktivitu firmy pro zaměstnance. Jako příklad může posloužit rozdíl mezi velkým a malým městem, míra nezaměstnanosti v oblasti, struktura a úroveň vzdělání, životní strategie nebo dostupnost různých služeb.

Důležité je si také uvědomovat různé nuance genderových rozdílů, které nejsou na první pohled zřejmé. Dobrým krokem je pořádání vzdělávacích programů, díky kterým se postupem času budou genderové stereotypy odbourávat. V zachování rovné příležitosti je zásadní, aby tyto programy např. sladování osobního a pracovního života byly nabízeny jak mužům, tak i ženám. Pomůže to celkovému upevnění solidarity a spolupráce mezi oběma pohlavími. Cílem je, aby se zaměstnanci naučili spolupracovat mezi sebou a pohlavní odlišnost nebyla chápána jako překážka a startér konfliktů, ale naopak sloužila jako inspirace a byla přínosem. Odpovědnost za tento proces se orientuje shora dolů. Je tedy žádoucí, aby manažeři a vedoucí pracovníci byli schopni použít své vůdcovské schopnosti a aplikovat je nejen k prosazení rovnosti, ale zároveň aby oni sami neupřednostňovali jedno pohlaví. K podpoře tohoto procesu se doporučuje vzdělávání managementu v psychosociálních dovednostech.

Aby tyto procesy nebyly chápány jako uměle vytvořené a nevznikala mezi zaměstnanci domněnka, že se jedná o „školení pro školení“, ale že je tento projekt myšlen opravdu vážně, je potřeba, aby gender mainstreaming pronikl i do již zavedených projektů, které jsou pro firmu důležité. Může se jednat i o různé motivační programy a další. Tím dojde k plošnému šíření skrz celou organizaci a zvýší se tak efektivita práce.

K vytvoření nového paradigma je třeba aktivně potlačovat to staré. Je nutné si stanovit nové cíle, které budou měřitelné, a snažit se je dodržet. Nejlépe vytvořit pracovní skupinu, která je bude rozšiřovat, hlídat jejich plnění a následně provádět

kontrolu. Při zjišťování zpětné vazby je nutné komunikovat se zaměstnanci. Požadavky, které jsou v tomto ohledu kladeny na pracovníky, musí být jasně a jednoduše definované. Čím složitější je formulace, tím je menší pravděpodobnost, že si ji lidé budou pamatovat. Pro stanovené principy je vhodné nalézt praktický příklad, který požadovanou myšlenku zhmotní a tím pádem lépe uvede do praxe. Klíčová je pak následná propagace tohoto příkladu. Obecný princip by také měl být následován pravidly, jejich dodržování přinese jeho splnění. Pravidla jsou nutná, protože v případě nejasností se na ně lze odvolat, udržují formu a hranice procesů změny.

Při běžném kontaktu s ostatními členy je vhodné dále určit několik základních pravidel, které pomohou každému zaměstnanci udržet kontinuitu genderově vyhovujícího prostředí. Za prvé je třeba neustále posilovat otevřenost vnímání u všech zaměstnanců na tuto problematiku a přizpůsobit řešení tak, aby vyhovovalo firemní kultuře i jednotlivým potřebám zaměstnanců. Za druhé by měli vedoucí pracovníci přijmout zodpovědnost za dodržování nových pravidel a hlavně neustále připomínat svým podřízeným, jak je důležité si rozdílnost uvědomovat a zpracovávat ji. Navíc musí vedoucí pracovník svým podřízeným i kolegům poskytovat pomoc při zpracování dat genderových rozdílností, aby byl plán se zavedením gender mainstreamingu dodržen. S tím souvisí i transparentnost jednotlivých procesů, aby bylo zřetelně vidět, o jakou úroveň změny se jedná a zda je jen částečná nebo komplexní.

Velký důraz je kladen na informovanost o jednotlivých programech a možnost se k nim vyjádřit. Zaměstnancům je vždy třeba vysvětlit, jak jsou tyto programy důležité a užitečné. Ostatní zaměstnanci musí pochopit, že se nejedná o diskriminaci jedné skupiny vůči druhé, ale naopak je snahou organizace nastolit rovné příležitosti pro obě pohlaví a překonat genderové stereotypy. Zaměstnanci musí z vedení cítit jejich snahu je podporovat a vycházet jim vstříc.

Vždy je prospěšné vidět, jak to funguje v jiných organizacích, čímž se ostatní společnosti mohou učit od sebe navzájem a vyvarovat se tak chybám. K navázání kontaktů s ostatními firmami je možné využít různé konference, které se tímto tématem zabírají. Základem ovšem stále je získat nejprve vlastní zkušenosti alespoň z prvních učiněných kroků. Na začátku je třeba se věnovat malým změnám, které připraví organizaci na ty velké. Dobrým začátkem je striktně dodržovat legislativu. Nejlepší možností je vždy začít s těmi změnami, které považuje organizace za smysluplné, ty dokončit, zdokumentovat a následně je zviditelnit. Důležité je totiž nejen změnu provést, ale následně informovat o tom, že byla provedena. Jinak se nikdy nedosáhne kýženého výsledku.

Úspěšné implementace vzdělávacích programů zlepšuje i image firmy. Ideálně pokud se společnost stane lídrem zavádění těchto pozitivních změn na trhu. Může se také účastnit odborných soutěží, jako je například Soutěž o nejlepší firmu s rovnými příležitostmi pro ženy a muže v ČR.

5.2 IMPLEMENTACE GENDER MAISTREAMINGU JAKO NÁSTROJE PRO ROVNÉ PŘÍLEŽITOSTI

V dnešní době je nutné do všech procesů, které jsou součástí činnosti organizace, zakomponovat metodiku gender mainstreamingu. Při zaváděcích procesech je největším problémem nastavení nového fungování, především necitlivost vůči genderovým důsledkům jednotlivých rozhodnutí, aktivit a opatření.⁶⁵

Aby organizace dostála potřebám gender mainstreamingu, je nutné zapojit potřeby obou pohlaví do všech firemních postupů. Zásadní je si uvědomovat následky jednotlivých rozhodnutí ještě před tím, než budou učiněny. Tento nástroj a strategie bere ohled na biologické a společenské rozdílnosti mužů a žen v kombinaci s jejich odlišnými životními podmínkami.

Celkový proces implementace lze rozdělit do čtyř všeobecně platných kroků. Prvním z nich je uvědomění si problematiky a její relevantnosti v organizaci. Organizace by měla přijmout odpovědnost za daný problém a stanovit si cíle, kterých bude chtít dosáhnout a kompetence jednotlivých aktérů.

V další fázi je třeba identifikovat genderové rozdíly. K tomu jsou vhodné statistiky členěné podle pohlaví. Tento krok popisuje reálnou situaci ve firmě a pomáhá konečnému hodnocení. Třetím krokem je vyhodnocení genderových dopadů neboli gender impact assessment. To je preventivní opatření, díky kterému je možné odhadnout reálný dopad rozhodnutí na obě pohlaví. Díky dopředu genderově členěným statistickým údajům je možné hledat příčiny a řešení konkrétních stavů, které znemožní prohlubování problematiky a navíc pomohou k jejímu odstranění.

Čtvrtý krok je přeformulování postupů nebo politiky, která byla uplatňována. Pokud se díky předchozím krokům zjistí, že nové plány by měly negativní nebo příliš neutrální dopad, je nutné je znovu přeformulovat. V případě, že by díky mapování

⁶⁵ KŘÍŽKOVÁ A., PAVLICA K. *Management genderových vztahů*. Praha: Management Press, 2004, s.104 ISBN 80-7261-117-8

situace byly zjištěny extrémní výkyvy v genderové rovnosti, bude třeba držet se cílů, které se stanovily při počátečním plánování nebo najít zcela nové.

Konkrétním příkladem nástroje k prosazování genderové rovnosti je metoda, která se nazývá 3Z a slouží k systematickému sběru dat ohledně postavení obou pohlaví ve firmě. Nejprve je pozornost upřena na zastoupení mužů a žen na určité pracovní pozici nebo profesní oblasti. Následně se zjišťují zdroje mezi oběma pohlaví. Do této kategorie patří finance, prostor, rozvoj, technika a čas. Za třetí se jedná o závěry. Ty shrnují dva předešlé faktory a vyvozují z nich příčiny genderových rozdílů.

Důležitým faktorem je také personální politika. Aby jednotlivé reálné změny opravdu nastaly, je nutností a základním předpokladem si nejprve uvědomit, že situace v organizaci je nevyhovující, přestože si může většina vedení myslet, že tomu tak není. Tato fáze je pojmenována jako osobní přeladění.⁶⁶ Následuje pak zvýšený zájem a sběr dat, na kterých je třeba následně provést argumentaci potřeby změny vedení společnosti. Zároveň je ale nutné si připravit podrobný plán, jak bude následná změna probíhat, a vždy ho před uskutečněním konzultovat s vedením. Žádná změna ovšem není možná na základě pouhého upozornění na chybu a domluvy s ostatními zaměstnanci, že ji budou samostatně řešit ze svého etického hlediska. Je nutné předložit pádné argumenty a hlavně benefity, které firma dodržováním získá.

Pokud se personalistovi podaří daný směr takto vyprofilovat, na řadu přicházejí manažeři, jejichž úkolem je přesvědčit ostatní zaměstnance o nutnosti provedení změny. Zároveň je třeba nový projekt rozpracovat do podrobností. Zde již přicházejí na řadu výše popsané metody výzkumu.

Podstatné k rozvoji společnosti v této problematice je také genderové rozpočtování. Díky plánovanému rozdělení financí na projekty, které v praxi udržují princip rovnosti, je možné rozšířit gender mainstreaming do všech úrovní fungování firmy a navíc je také zpětně kontrolovat a hodnotit. Z největší části se tento nástroj věnuje projektům na posílení genderové citlivosti.⁶⁷

Při analýze rozpočtu je nutné dbát na několik možných chyb, které mohou narušit výsledky těchto projektů. Jednou z nich je určit u jednotlivých dat, zda jsou zaměřeny na muže nebo ženy. K tomu slouží dva způsoby, jak toto rozpětí definovat. Prvním je použití statistik, které jsou již genderově rozdělené. Pokud tato data nejsou

⁶⁶ MACHOVCOVÁ K. *Náklady a zisky rovných příležitostí pro ženy a muže*. Praha: Gender Studies o.p.s, 2007, s.7. ISBN: 80-86520-14-5.

⁶⁷ FERRAROVÁ E., *Příručka pro implementaci rovných příležitostí žen a mužů a principu gender mainstreamingu ve veřejné správě v České republice*. Praha: Gender studies o.p.s, 2007, s.6. ISBN: 976-80-86520-03-2.

k dispozici, je možné se uchýlit k subjektivnímu hodnocení. Výdaje na jednotlivé projekty jsou pak rozděleny dle jednotlivých kategorií bez ohledu na participaci konkrétních počtů mužů a žen. Jejich přerozdělování je určeno převahou těch, kdo z nich mají prospěch.

5.3 VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ

K vytvoření rovných příležitostí ve firmě nestačí jen korigovat a upravovat procesy, které se týkají zaměstnanců, ale je vhodné se soustředit i na náborové aktivity, při kterých dochází také velice často k diskriminaci. Nejčastěji se jedná o diskriminaci právě kvůli pohlaví nebo věku.⁶⁸

Prvním krokem je vytvoření vhodného a korektního inzerátu. Obvyklou chybou je, že zadavatel již do inzerátu napíše, že hledá asistentku, aniž by si uvědomil, že díky tomu zadání by se měly teoreticky přihlašovat pouze ženy. V tomto případě se jedná již o diskriminaci. Zadavatel se musí vyhýbat i zadání, které nekoreluje s pracovněprávními a služebními předpisy nebo odporuje dobrým mravům.

Pokud hledáme zaměstnance, který k vykonávání pracovní náplně potřebuje velkou fyzickou sílu, není možné do inzerátu pouze napsat, potřebujeme muže na pozici XY a zároveň není možné určit jeho ideální fyzické předpoklady, neboť už to se může považovat za zavádějící. V tomto případě se již setkáváme s nepřímou diskriminací. Ta se hledá o to hůře, neboť tyto požadavky jsou často řečeny mezi řádky. Jen těžko se tyto diskriminační prvky odbourávají, neboť jsou zakořeněny v segregaci pracovního trhu a genderových stereotypech. V tuto chvíli je vhodné, aby se zaměstnavatel pokusil oprostít od předsudků a běžné praxe a pokusil se na výběr nového zaměstnance podívat z jiného hlediska. Vytvořit dostatečně neutrální prostředí, ve kterém může fungovat jak muž, tak i žena, kteří mají vhodné předpoklady pro vykonání hledané pozice.

Pokud nejsou požadavky explicitně řečeny, ale vedení trvá na jejich dodržení, je jen na personalistovi nebo jiné osobě, která výběr zaměstnanců organizuje, jaké žadatele nakonec doporučí k pohovoru. Otevírá se zde tedy prostor dát šanci i těm, kteří by po skrytém doporučení nemuseli nadřizenému až tolik vyhovovat, ale oficiálně

⁶⁸ SOCHOROVÁ P. Kariera.Ihned.cz: Diskriminace v pracovněprávní inzerci a při pohovoru [online]. 2012 [cit. 2015-01-24]. Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/c1-55413360-diskriminace-v-pracovnepravni-inzerci-a-pri-pohovoru>

splňují požadavky na volné pracovní místo. U fyzicky náročné práce, jako je například dělník na stavbě, jsou sice výše určené požadavky na fyzickou stavbu těla nezbytné, ale u administrativních pozic, jako je pozice asistentky, tomu tak není. Zde jsou důležité vlastnosti především mentální, které mohou mít obě pohlaví na srovnatelné úrovni.

Právě otevřenost zaměstnavatele vůči náboru obou pohlaví na určitou pozici je jedním ze základních stavebních kamenů pro řešení rovných příležitostí. Je třeba si již na začátku uvědomit, zda jsou požadavky založeny na reálném základu toho, co je opravdu pro vykonání práce potřeba nebo co je jen stereotypní chování. Změnou určitých zásad se totiž nemusí nutně narušit kvalita a výkon práce, ale spíše naopak. Pokud se společnost nebude otevírat možnostem náboru neobvyklého pohlaví, nebude se moci vyrovnat ani s dalšími problémy, jako je platové ohodnocení nebo povýšení. Pokud se žena nedostane ve větší míře na lepší pracovní posty, nikdy nebude moci získat stejné finanční ohodnocení jako muž. Naopak pokud se muži nebudou přijímat na pozice jako je zdravotní sestra, nenaruší se tak rozdělení na mužské a ženské profese.

Pokud se uchazeč dostane do následné fáze výběrového řízení - pohovoru, je dobré se vyhnout některým otázkám, které jsou buďto nezákonné nebo stojí v protikladu se zásadami rovných příležitostí.

Zaměstnavatel se při pohovoru nesmí ptát uchazeče o zaměstnání na otázky osobního charakteru, které nemají nic společného s výkonem práce. Mezi tyto nevhodné dotazy patří například, zda má uchazeč děti nebo je v budoucnosti plánuje, zda je ve svazku manželském apod. Manažer se samozřejmě často takto explicitnímu vyjádření snaží vyhnout a pokouší se ho zaobalit do mírnější verze, kdy se oklikou snaží dostat ke stejným informacím. Otázky následně formuluje například tímto způsobem: „*Může se Vám stát, že bude nutné zůstat v práci do pozdního večera a tento fakt vám bude oznámen v krátkém časovém horizontu. Je pro vás tato situace hladce řešitelná?*“⁶⁹ Tímto způsobem se manažer nepřímou ptá, zda bude adept schopen zajistit hlídání pro děti, pokud nějaké má. Tyto informace by ovšem zaměstnavatele neměly vůbec zajímat, protože jejich zjištění už může ohrozit konečné rozhodnutí, zda bude uchazeč přijat bez ohledu na to, zda odpovídá oficiálním

⁶⁹ HODGSON S. *Nejlepší odpovědi na 300 nejčastějších otázek u přijímacího pohovoru*. Praha: Grada Publishing a.s, 2007, s.141. ISBN: 978-80-247-1742-5.

požadavkům na poptávanou pozici. Navíc tento dotaz je častěji vznášen u žen, neboť ve většině případů se o dítě starají právě ony.⁷⁰

5.4 POHLAVNÍ DIVERZITA

Pohlavní diverzita v pracovních týmech je velice důležitá. Neboť i osoby, které na první pohled z hlediska zaměstnavatele nepřipadají v úvahu, mohou přesto přinést firmě i mnoho pozitiv. Pokud je například tým příliš homogenní, může ho nový zaměstnanec nabourat a tak otevře cestu celému týmu k novým možnostem. Svobodné matky zvládající péči o děti, domácnost i zaměstnání mohou rozšířit svými poznatky cílovou skupinu firemní klientely nebo přinést různé inovace v oblasti time-managementu. Pokud se pracovní skupina skládá z pestré škály nejen osobnostních charakteristik, věkových skupin, ale i obou pohlaví, může to vést k velkému množství potencionálu, který rozšiřuje obzory a pomáhá ke kreativnímu řešení problémů nebo nacházení inovací. V dnešní době je už jen minimum pracovních příležitostí, kde lidé pracují samostatně. Běžnými praktikami je sdružovat jednotlivé pracovníky do různých pracovních skupin nebo oddělení.⁷¹

Pokud jde o pohlavní diverzitu, nestačí do mužské pracovní skupiny přijmout jednu ženu a očekávat, že tím se situace vyřeší. Personalista musí počítat také s povahovou rozdílností jednotlivých osob bez ohledu na gender. Proto je důležité, aby jednotlivé týmy měly alespoň třetinové zastoupení opačného pohlaví, které již spolehlivě reprezentuje dostatečně širokou škálu názorů. Neoddiskutovatelnou výhodou je, že se tímto krokem podaří narušit jednoduchý a stereotypní pohled, který byl nastolen paušalizujícími genderovými zvyklostmi, které jsou hluboce zakořeněny. Protože na jejich základě jsou muži chápáni jako vhodnější zaměstnanci než ženy a to bez ohledu na možnost zhodnocení jednotlivých osobních předpokladů k pracovnímu výkonu.

Aktivně lze tento problém řešit cíleným nábořem mužů nebo žen podle toho, kdo je v jednotlivých oborech v menším zastoupení. Jen proto, že se obecně tvrdí, že ženy se starají o děti, neznamená to, že by muži nemohli pracovat v mateřských školkách a odvést tuto práci stejně dobře jako ženy. Nebo opačně by se více žen

⁷⁰ SOKÁČOVÁ L. *Kariéra rodina rovné příležitosti*. Praha: Gender Studies o.p.s, 2006, s.7. ISBN: 80-86520-12-9

⁷¹ Tamtéž s.7

mohlo zajímat o technické obory. Výzvou je snažit se na situaci dívat jinak, hledat nové příležitosti, které firmám tato cesta přinese. Dobrým příkladem je obor IT. Pokud se společnost věnuje vývoji, je výhodné mít v týmu i lidi, kteří se příliš v technických faktorech nevyznají, protože dají vývojářům náhled běžného uživatele, pro kterého konečný produkt ve skutečnosti je.

Rozhodujícím faktorem při náboru je také motivace žadatelů ve společnosti pracovat. Ženy musí být více přesvědčivé, aby místo dostaly, důrazněji poukazovat na své schopnosti a dovednosti a zároveň se zaručit, že jejich domácí povinnosti nebudou nijak zasahovat do jejich pracovního života. To dokazuje i výpověď jedné mladé manažerky: „Když si na stejnou pozici vybírám ženu a muže, tak ta žena musí víc přesvědčit zaměstnavatele, že ona to zvládne, že má babičku, že to má v hlavě srovnané a možná se pak dostane i na tu funkci.“⁷² Toto vysoké očekávání navíc zaměřené jen na ženy, můžou mít za následek jejich neochotu se vůbec účastnit takto nespravedlivých výběrových řízení, pokud je k tomu vyloženě netlačí finanční tíseň. Zaměstnavatel navíc chápe nástup ženy jako riziko, protože její motivace pro něj není dostačující a navíc bude potřebovat více volna, aby se mohla věnovat dětem a dalším členům rodiny.

Možností, jak se tomuto problému vyhnout, je pořádat široká výběrová řízení s dostatečným počtem uchazečů a cíleně se věnovat minoritním skupinám v kombinaci s různými metodami výběru. Rozhodovat o nástupu nové posily by také mělo více lidí dohromady, aby se tak zamezilo subjektivitě. A v neposlední řadě přesně definovat schopnosti, kompetence a znalosti nutné k provádění práce. Nakonec je nutné stanovit také jednotlivá kritéria pro zpětné hodnocení.

Takto lze řešit situace, kdy trh práce nabízí dostatečné zastoupení obou pohlaví. Pokud tomu tak není, zaměstnavatel nemá z čeho vybírat a je proto nutné, aby se zařídil jiným způsobem a zaměřil se na plány podporující řízení diverzity. Dobrým příkladem je společnost Siemens, která se v rámci rozšiřování diverzity rozhodla pořádat tématické dívčí tábory nebo podporovala studentky různých pro ně zásadních vysokoškolských oborů. Navíc nabízí svým zaměstnankyním různé možnosti zkrácených pracovních úvazků popřípadě flexibilní pracovní dobu.⁷³

⁷² SOKÁČOVÁ L. *Kariéra rodina rovné příležitosti*. Praha: Gender Studies o.p.s, 2006. ISBN: 80-86520-12-9.

⁷³ SOKÁČOVÁ L. *Rovné příležitosti do firem: Firmy jako IBM a Microsoft vědí, že ženy v technických oborech potřebují*. Praha: Gender Studies o.p.s, 2004. ISSN 1802-7202.

5.5 POSTUP PRO ROVNÉ PŘÍLEŽITOSTI NA MANAŽERSKÝCH POZICÍCH

Jedním z dalších příkladů nerovného postavení mužů a žen ve světě práce je jejich přístup k řídicím pozicím a nepříliš příznivá atmosféra, se kterou se musí vypořádat především ženy. Vzhledem k tomu, že odpovědnost za prosazování gender mainstreamingu je v hierarchii společnosti vedena od shora dolů, je důležité, aby tyto změny byly patrné i v nejvyšších pozicích, které jsou za rovné příležitosti v celé společnosti nejen zodpovědné, ale jsou také vzorem pro všechny ostatní.

Základním předpokladem tvorby strategického plánu na dorovnání příležitostí mezi oběma pohlavími je uvědomit si reálnou situaci ve firmě. Jednou z prvních překážek, jak již bylo řečeno je silná necitlivost vůči této problematice, kdy si vedení firmy a personalisté často neuvědomují, že nerovnováha v jejich firemním prostředí existuje. Naopak mají pocit, že tyto problémy už vyřešili a není potřeba se jim nadále věnovat. To ovšem neznamená, že reálně není počet žen pracujících na manažerských postech podhodnocen.

Tento jev může být také následkem existencí jedné výrazné manažerky, kterou všichni ve firmě respektují a díky jejímu výraznému projevu získají pocit, že tím byla početní převaha mužů dorovnána.⁷⁴ Mezi další překážky, které musí ženy překonávat, patří nepropustná síť mužských vztahů, která je pevná právě díky jejich převaze na pracovišti. Neméně zanedbatelný je také faktor zvyšujícího se požadavku na flexibilitu zaměstnanců a časovou náročnost řídicích pozic. Díky tomu je žena často nucena k rozhodnutí mezi profesní kariérou a rodinou. Dalšími důvody, které mohou tuto problematiku ovlivnit, je vzdělání, genderové stereotypy a samozřejmě obecná mentalita žen, které si myslí, že na tuto pozici nemají dostatečné množství kvalit, a proto o ně neusilují.

Aby se ve firmě dostalo všem zaměstnancům stejného přístupu, je třeba na to připravit všechny členy organizace. Proto se připravují různé specifické programy, které jsou orientovány nejen na vzdělávání, ale také na nábor nových zaměstnanců nebo kariérní postup. Cílem těchto akcí není zvýhodnění žen, ale zajištění jejich rovných příležitosti s muži. Zvláštní pozornost věnují ženám při náboru především IT firmy, neboť v nich vidí potenciál ještě neobjeveného talentu.⁷⁵ Mentoring⁷⁶

⁷⁴ KRÍŽKOVÁ A., *Ženy v řídicích pozicích 2005*. Praha: Gender Studies o.p.s., 2005 s.16. ISBN 80-86520-13-7.

⁷⁵Tamtéž s.21.

a coaching⁷⁷ přispívá všeobecně k rozvoji lidských schopností. Příležitost účastnit se těchto programů mají spíše muži, a proto je důležité, aby k nim dostaly přístup také ženy. Pokud se oběma pohlavím dostane stejného vzdělání, příležitostí a naučí se stejné způsoby chování a rozhodování, může následně z této situace firma čerpat.

Důležité krom odborných znalostí je také, aby se ženy, které nemají s vedením zkušenosti, a přesto se do této pozice dostanou, naučily řešit neobvyklé nebo krizové situace. Mezi ně může patřit nedostatečná komunikace mezi členy týmu nebo také například sexuální obtěžování. Vzhledem k náročnosti těchto projektů je nutné, aby firma objevila ve svých řadách ženské talenty co nejrychleji a věnovala jim dostatek pozornosti, aby se jejich kariérní postup mohl rozvíjet. Jen díky dlouhodobé a systematické přípravě bude možné, aby nejen jejich odbornost, ale také manažerské schopnosti dosáhly dostatečné úrovně, jako jsou chápány ty mužské. Talent a schopnosti jsou pro rozvoj a úspěch firmy u zaměstnanců klíčové. Je proto žádoucí, aby lidské zdroje firma využila zcela a neodmítala jejich část jen proto, že se jedná o pohlaví, které není pro daný obor nebo pozici obvyklé.

Měkké a tvrdé dovednosti, stereotypy a segregace trhu nejsou ovšem jediné faktory, které ženám brání v úspěšném pracovním životě. Další významnou překážkou je jejich mateřství a péče o rodinu. Kvalita výkonu zaměstnance je závislá také na rovnováze jeho pracovního a soukromého života. Tomuto procesu se říká sladování rodinného a pracovního života.⁷⁸ Aby na ženy mohly být kladeny stejné nároky jako na muže, je nutné, aby muži participovali ve větší míře než doposud na domácích pracích a péči o děti.

Aby bylo možné více se věnovat rodině, ale zároveň neztratit své postavení v organizaci, je třeba, aby firma zpřístupnila své programy na sladování nejen ženám, ale také mužům. Přestože legislativně je tato problematika vyřešena, neznamená to, že odpovídá dnešní praxi. Muži, kteří se ve větší míře starají o děti nebo participují na domácích pracích, jsou často vnímáni spíše negativně.⁷⁹ Tento model může sloužit jako klasický případ pro rovné příležitosti obou pohlaví. Pokud se počet žen

⁷⁶ Mentoring je způsob jak předávat odborné, měkké a manažerské dovednosti. Zdroj: *Česká asociace mentoringu* (online). cit. 2015-01-24. Dostupné z: <http://www.asociacementoringu.cz/mentoring/>

⁷⁷ Vedení lidí za účelem splnění jejich vizí. Coaching využívá procesů zkoumání a sebeobjevování. Zdroj: Koucink portal (online). cit. 2015-01-24. Dostupné z: <http://www.koucinkportal.cz/o-koucinku/co-je-koucink/>

⁷⁸ FÓRUM 50%. *Změňte směr! Nejnovější trendy v řízení lidských zdrojů: Skloubení rodinného a pracovního života*. Praha: Fórum 50% o.s., 2007 s.11. Dostupné z: <http://padesatprocent.cz/cz/zpravodajstvi/zmente-smer-aneb-nova-publikace-o-sladovani-rodinneho-a-profesniho-zivota>

⁷⁹ MAŘÍKOVÁ H., *Muž v rodině: demokratizace sféry soukromé*. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 1999, s.57. ISBN 80-85950-69-3.

v managementu bude zvyšovat, je nutné, aby se celkově změnil i životní styl mužů. Je důležité, aby firma reflektovala tuto situaci a přiměřeně na ni reagovala a muži se tak nemuseli cítit méněcenně, protože věnují více času domácnosti a zároveň, aby ženy měly více prostoru na kariérní rozvoj.

5.6 MZDOVÁ POLITIKA GENDER MAINSTREAMINGU

Mzdové nesrovnalosti vyplývají nejen z diskriminace žen, ale také ze segregace pracovního trhu, přístupu ke vzdělání, odbornosti, neobjektivnosti a genderových stereotypů.⁸⁰ Vzhledem k tomu, že je vysoké množství faktorů, které mohou platové hodnocení ovlivnit, je řešení tohoto diskriminačního prvku poměrně složité. Rámec pro řešení nabízí legislativa, šíření osvěty a snaha ze strany zaměstnavatele zpřístupnit matkám po mateřské flexibilnější pracovní podmínky tak, aby neztratily v průběhu mateřství kontakt s pracovním prostředím. Navíc pokud dojde k dorovnání platu ženy s jejím manželem, bude rozhodnutí obou partnerů, kdo půjde na rodičovskou dovolenou, podstatně svobodnější nežli doposud. Jeden z možných argumentů, proč chodí ženy ve většině případů na rodičovskou dovolenou, je také ten, že ony samy by rodinu neužily.

Celková vize gender mainstreamingu v tomto případě obsahuje snahu zvyšovat mzdu u špatně placených míst nebo feminizovaných oborů a celkově vyrovnávat platové ohodnocení. V obecném měřítku je možné držet se jednoduchého rámce, díky kterému se bude moci firma vyvarovat platové diskriminaci a udržet vize gender mainstreamingu.

Nejdříve je nutné vytvořit organizační rámec, do kterého patří směrnice a cíle, míra informovanosti o problematice platové nerovnosti u zaměstnanců a vedení, struktura odpovědnosti, odbornost a specialisté na tuto problematiku. Následně v druhém kroku je nutné zpracovat statistická data a jejich dělení podle pohlaví. Důležité je zjistit, jaká je genderová skladba zaměstnanců v rámci mzdové struktury a odhadnout možné trendy do budoucnosti.

Než dojde k samotným změnám, je opět nutné provést preventivní šetření, zda změna nepovede ještě k vyšším propadům než doposud a bude plnit cíle jako

⁸⁰ EVROPSKÁ KOMISE. Manuál pro gender mainstreaming. Lucemburk: Úřad pro úřední tisky evropského společenství, 2008, s.18. ISBN 978-92-79-09261-9

desegregaci pracovního trhu nebo snižování rozdílů výše mezd. Dále je také nutné zhodnotit, zda vůbec mají firmy povinnost analyzovat mzdové postupy a zda jsou tyto aktivity pravidelné. Dalším prvkem je míra přístupnosti žen po mateřské dovolené k odborné přípravě. Následně po provedení všech těchto revizí je možné již rozeznat způsob změny politiky k podpoře genderové rovnosti.

ZÁVĚR

Cílem této práce bylo upozornit na nerovný přístup k ženám v pracovním procesu a následné teoretické řešení této problematiky z hlediska gender mainstreamingu a jeho implementace do firem. Zároveň mělo být poukázáno na souvislosti jednotlivých problémů a jejich vzájemnou provázanost. Gender mainstreaming je zde chápán jako komplexní řešení, které prosazuje EU.

Aby se změny ve společnosti odehrály, je třeba si přiznat základní existenci problému v organizaci, což bylo ukázáno v prvních kapitolách. Díky popsání jednotlivých problematik byl vytvořen základní obraz souvislostí, které vykreslují reálnou situaci postavení žen ve firmách a jejich možnostech k prosazení a kariéernímu úspěchu.

Díky tomuto vykreslení je očividné, že postavení žen a mužů v pracovním procesu není rovnoprávné. Genderové stereotypy, vysoké požadavky zaměstnavatelů, pracovní segregace a diskriminace netvoří příliš přívětivé podmínky pro to, aby se ženy mohly prosazovat stejnou měrou jako muži a tím pádem být i stejně úspěšné. Navíc je pro ně poměrně obtížné se zapojit do silně mužského kolektivu, pokud se snaží získat vedoucí pozici.

Aby firma byla schopna tyto problémy efektivně řešit, je třeba, aby již při plánování předpokládala následky, které mohou nastat z hlediska genderu. Cíle jednotlivých aktivit musí být zkoumány, zda jsou genderově korektní a jsou vhodným řešením pro obě pohlaví zároveň. Podpora genderové citlivosti je v tomto případě nutností. Přestože ve většině případů trpí nerovným přístupem ženy, je třeba brát ohled i na muže a podmínky fungování ve firmě konstruovat tak, aby byly vhodné pro obě pohlaví zároveň. Zde je evidentní radikální změna postoje, který řešení nevidí jen v koncentraci na ženy, ale na obě pohlaví. Jedině tak je totiž v dnešní době možné dosáhnout ideálního výsledku.

Aby se firmy naučily takto fungovat, je třeba, aby se v tomto ohledu vzdělávaly a školily. K prolomení hluboko zakořeněných stereotypů je žádoucí, aby gender mainstreaming byl obsažen ve všech firemních aktivitách. Od běžných školení až po speciální kurzy, které byly doposud zpřístupněny především mužům na vedoucích pozicích. Vzhledem k tomu, že ženy mají v této oblasti menší šanci na úspěch, je vhodné připravovat speciální školení jen pro ně, při kterých budou získávat nejen znalosti v oboru, ale také měkké dovednosti, které využijí při profesním růstu na

manažerských pozicích. V tomto případě nejsou tyto speciální kurzy chápány jako diskriminace mužů, ale jen jako příležitost pro ženy dorovnat s nimi krok.

Důležité ovšem není jen dostatečná osvěta interně ve firmě, dorovnání platových podmínek či zpřístupnění řídicích pozic ženám. Důležité je, aby si firmy také začaly uvědomovat důležitost sladování rodinného a pracovního života. Pokud budou moci muži zůstat doma s dětmi, když jsou nemocné nebo chodit na rodičovskou dovolenou, aniž by ztratili svou „mužnost“ před svými kolegy a nadřízenými, dají tím své partnerce větší prostor pro její kariéru. Díky tomu nebude pod neúnosným tlakem rodinných a pracovních povinností zároveň. Legislativně je to sice možné, ale zároveň běžná praxe poukazuje na nízké využití těchto možností. Proto je nutné, aby v tomto ohledu firmy daly najevo svým zaměstnancům, že je hodlají podporovat.

Pokud muži budou ochotni převzít některé ženské záležitosti, mohou pak následně ženy obstarat ty, které byly určeny pouze mužům. Což nemusí nutně znamenat, že výsledek práce bude horší. Ba naopak firma tak využije veškeré lidské zdroje, které má. Nejen že se jim tak rozšíří možnosti kreativního myšlení a inovací, ale zároveň se tak zvýší konkurenceschopnost firmy a naruší se homogenost jednotlivých pracovních týmů.

V budoucnosti se v této tematice bude možné soustředit na ověřování výsledků po zavedení gender mainstreamingu, zda firmy dodržely své předsevzetí, jakým způsobem to celkově ovlivnilo firemní kulturu a chování lidí. Zda veškeré náklady, které byly vynaloženy na tuto snahu, byly dostatečně firmě vráceny v podobě kvalitnějších zaměstnanců, lepších ekonomických výsledků, nových inovací a vyšší konkurenceschopnosti.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

- ASKLÖF, Cecilia. *Příručka na cestu k rovnosti žen a mužů*. Praha: Institut pro místní správu, 2003. ISBN 9788023959086.
- DUDOVÁ R. a kol. *Souvislosti proměn pracovního trhu a soukromého, rodinného a partnerského života*. Praha: Sociologický ústav AV ČR, v.v.i., 2007. ISBN 978-80-7330-119-4.
- DUDOVÁ R. a kol. *Gender v managementu: kvalitativní výzkum podmínek a nerovností v ČR*. Praha: VÚPSV Praha, 2006. ISBN 80-87007-32-8.
- EVROPSKÁ KOMISE. *Manuál pro gender mainstreaming*. Lucemburk: Úřad pro úřední tisky evropského společenství, 2008. ISBN 978-92-79-09261-9.
- FERRAROVÁ E. *Příručka pro implementaci rovných příležitostí žen a mužů: a principů gender mainstreamingu ve veřejné správě v České republice*. Praha: Gender Studies o.p.s, 2007. ISBN 976-80-86520-03-2.
- HAJNÁ Z. *Jak získat jistotu a sebedůvěru ve společnosti*. Praha: Český svaz žen, 2003. ISBN: 8023924028.
- HODGSON S. *Nejlepší odpovědi na 300 nejčastějších otázek u přijímacího pohovoru*. Praha: Grada Publishing a.s, 2007. ISBN: 978-80-247-1742-5.
- HUŇÁKOVÁ M. *Rovné příležitosti žen a mužů ve zaměstnání*. Brno: Nesehnutí Brno, 2005. ISBN 80-903228-1-6.
- KŘÍŽKOVÁ A. *Pracovní dráhy žen v České republice*. Praha: Sociologické nakladatelství, 2011. ISBN 978-807419-054-4.
- KŘÍŽKOVÁ A. *Životní strategie žen a mužů v řízení a podnikání*. Praha: Sociologický ústav AV ČR, v.v.i., 2007. ISBN 978-80-7330-125-5.
- KŘÍŽKOVÁ A., *Ženy v řídicích pozicích 2005*. Praha: Gender Studies o.p.s., 2005. ISBN 80-86520-13-7.
- KŘÍŽKOVÁ A., PAVLICA K. *Management genderových vztahů*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-726-1117-8.
- KUCHAŘOVÁ V. a kol. *Kariéra rodina rovné příležitosti*. Praha: Gender Studies o.p.s. ISBN 80-86520-12-9.
- MACHOVCOVÁ K. *Náklady a zisky rovných příležitostí pro ženy a muže*. Praha: Gender Studies o.p.s, 2007. ISBN: 80-86520-14-5.
- MAŘÍKOVÁ H., *Muž v rodině: demokratizace sféry soukromé*. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 1999, s.57. ISBN 80-85950-69-3.

MPSV ČR, *Příručka programu iniciativy společenství Equal: Gender Mainstreaming*. Praha. 2008. ISBN 978-80-86878-81-2.

MUSILOVÁ M., *Vývoj politiky rovných příležitostí mužů a žen v České republice v kontextu evropské integrace*. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 1999. ISBN 80-85950-68-5.

Rada Evropy. *Gender mainstreaming: conceptual framework, methodology and presentation of good practices*. Štrasburk. 1998.

RENZETTI C, CURRAN D. *Ženy, muži a společnost*. Praha: Karolinum, 2005. ISBN 80-246-0525-2.

SOKÁČOVÁ L. *Kariéra rodina rovné příležitosti*. Praha: Gender Studies o.p.s, 2006. ISBN: 80-86520-12-9

SOKÁČOVÁ L. *Rovné příležitosti do firem: Firmy jako IBM a Microsoft vědí, že ženy v technických oborech potřebují*. Praha: Gender Studies o.p.s, 2004 ISSN 1802-7202.

SOÚ. *Gender, rovné příležitosti, výzkum: Feminismus v praxi*. Praha: SOÚ, 2006, roč. 7, č. 2. ISSN 1805-7632.

ŠNÝDROVÁ I. *Manažerka a stres*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 8024712725.

VALENTOVÁ M., ŠMÍDOVÁ I., KATRŇÁK T. *Genderová segregace trhu práce v kontextu segregace vzdělanostní: mezinárodní srovnání*. Gender, rovné příležitosti, výzkum. 2007, roč.8, č.2. ISSN 1805-7632.

VĚŠINOVÁ – KALIVODOVÁ E. a kol. *Společnost žen a mužů z aspektu gender*. Praha: Open Society Fund Praha 1999.

VODÁKOVÁ A. *Rod ženský: Kdo jsme, odkud jsme přišly, kam jdeme?* Praha: Sociologické nakladatelství, 2003. ISBN 80-86429-18-0.

WINKLER J. a ŽIŽLAVSKÝ M. *Český trh práce a Evropská strategie zaměstnanosti*. Brno: Masarykova univerzita, 2004. ISBN: 80-210-3565-X.

Seznam použitých internetových zdrojů

BARTOŠOVÁ J. *Diskriminace žen na trhu práce* [online]. 3.12.2003. Sociologický ústav AVE ČR v.v.i., 2003 [cit. 2014-12-31]. Dostupné z: <http://www.socioweb.cz/index.php?disp=temata&shw=172&lst=108>.

BLICKHÄUSER A. a BARGEN H. *Co je to gender mainstreaming?* [online]. 2007 [cit. 2015-01-18]. Dostupné z: http://www.gendertoolbox.org/toolbox/toolboxCZ/Tschechische%20Version/5CZMaterialien/PDF_cz/5.1.1%20Gender%20Mainstreaming_cz.pdf.

Koučink portal (online). cit. 2015-01-24. Dostupné z: <http://www.koucinkportal.cz/o-koucinku/co-je-koucink/>

Česká asociace mentoringu (online). cit. 2015-01-24. Dostupné z: <http://www.asociacementoringu.cz/mentoring/>.

ČIŽÍNSKÝ P. a kol. *Diskriminace: Manuál pro pracovníky institucí*. Praha: Poradna pro občanství/ Občanská a lidská práva, 2006. Dostupné z: <http://www.poradna-prava.cz/folder05/diskriminace.pdf>.

FÓRUM 50%. *Změňte směr! Nejnovější trendy v řízení lidských zdrojů: Skloubení rodinného a pracovního života*. Praha: Fórum 50% o.s., 2007. Dostupné z: http://padesatprocent.cz/docs/Zmente_smer.pdf.

HOVORKOVÁ K. Idnes.cz: Finance. *O sexuálním obtěžování se v Česku nemluví, přesto je případů mnoho* [online]. 2011 [cit. 2015-01-04]. Dostupné z: http://finance.idnes.cz/o-sexualnim-obtezovani-se-v-cesku-nemluvi-presto-je-pripadu-mnoho-1ca-/podnikani.aspx?c=A110421_1571643_podnikani_hru.

IPodnikatel.cz. *Diskriminace v pracovně-právních vztazích – hrozí i vám?* [online]. 3.1.2012 [cit. 2014-12-31]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Pracovni-pravo/diskriminace-v-pracovne-pravnich-vztazich-hrozi-i-vam.html>.

KŘÍŽKOVÁ A. a spol. *Obtěžování žen a mužů a sexuální obtěžování v českém systému pracovních vztahů*. Praha: MPSV, 2005. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/files/clanky/1699/obtezovani.pdf>.

KUCHAŘOVÁ V. a kol. *Rovnost příležitostí žen a mužů na trhu práce*. Praha: VÚPSV, 2000. Dostupné z: <http://praha.vupsv.cz/Fulltext/RovPri.pdf>.

Management.gendernora.cz. *Skleněný strop*. [online]. 3.1.2004 [cit. 2015-02-15]. Dostupné z: <http://management.gendernora.cz/index.php?page=documents&uid=DC0005>.

MUŽÍK T. 190. Hlavní body novelizace zákoníku práce, provedené zákonem č. 155/2000 Sb. (online). 2010 (cit. 2015-01-04). Dostupné z: <http://www.epravo.cz/top/clanky/hlavni-body-novelizace-zakoniku-prace-provedene-zakonom-c-1552000-sb-190.html>.

NĚMEC, O. a ADÁMEK, P. *Realizace principu rovných příležitostí na trhu práce*. Dostupné z: http://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CCoQFjAB&url=http%3A%2F%2Fkvalitazivota.vubp.cz%2Fprispevky%2Frealizace_principu.doc&ei=8II7VOzDFM-V7AaG8YHYAQ&usq=AFQjCNFBYh0PIDebKe9Wm4tQtRmwEXZMBQ&sig2=OBrrvZg4JzsXvSy8ASBGjw&bvm=bv.80642063,d.ZGU.

OSN. *Úmluva o odstranění všech forem diskriminace žen*. In: *Dokumenty OSN*. New York, 1979. Dostupné z: <http://www.osn.cz/dokumenty-osn/soubory/umluva-o-odstraneni-vsech-forem-diskriminace-zen.pdf>.

Platová diskriminace: proč berou muži víc?. Euro.E15.cz [online]. 2009 [cit. 2015-01-02]. Dostupné z: <http://euro.e15.cz/profit/platova-diskriminace-proc-berou-muzi-vic-894720>.

REZLEROVÁ, J. *Postavení žen na trhu práce je stále složité*. Novinky.cz [online]. 5.4.2013 [cit. 2015-01-03]. Dostupné z: <http://www.novinky.cz/kariera/297989-postaveni-zen-na-trhu-prace-je-stale-slozite.html>.

Rovné příležitosti do firem: Firmy jako IBM a Microsoft vědí, že ženy v technických oborech potřebují [online]. Praha: Gender Studies o.p.s, 2004 [cit. 2015-01-18]. ISSN 1802-7202. Dostupné z: <http://www.genderstudies.cz/download/RP%20do%20firem%20spec.%20vyd..pdf>

SIMONOVÁ N. *Sociální nerovnosti a přístup ke vzdělání*, cit.30.12.2014. Dostupné z http://www.lsvv.eu/workshop/simonova/simonova_prezentace.pdf.

SOCHOROVÁ P. *Kariera.Ihned.cz: Diskriminace v pracovněprávní inzerci a při pohovoru* [online]. 2012 [cit. 2015-01-24]. Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/c1-55413360-diskriminace-v-pracovnepravni-inzerci-a-pri-pohov>

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Diana Tichá

Obor: Manažerské studie - Řízení lidských zdrojů

Forma studia: kombinované

Název práce: Gender mainstreaming z pohledu organizace

Rok: 2015

Počet stran textu bez příloh: 45

Celkový počet stran příloh: 0

Počet titulů českých použitých zdrojů: 27

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 19

Vedoucí práce: PaedDr. Josef Petrášek