

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2011

ING. KRISTÝNA KECLÍKOVÁ

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION

Vysoká škola ekonomie a managementu

+420 841 133 166 / info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE

Uplatňování genderové rovnoprávnosti v rámci řízení lidských zdrojů v organizaci

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

09/2011

JMÉNO A PŘÍJMENÍ / STUDIJNÍ SKUPINA

Kristýna Keclíková/MBA 25

JMÉNO VEDOUcíHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

Ing. Taťána Panýrová

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Prohlašuji tímto, že jsem zadanou diplomovou prací na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použil/-a pouze literární prameny v práci uvedené.

Datum a místo:

podpis studenta

PODĚKOVÁNÍ

Rád/-a bych tímto poděkoval/-a vedoucímu diplomové práce, za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl/-a při zpracování mé diplomové práce.
Klepněte sem a zadejte text.

Vysoká škola ekonomie a managementu

+420 841 133 166 / info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

**Uplatňování genderové rovnoprávnosti v
rámcích řízení lidských zdrojů v organizaci**

The application of gender equality in human resource management in the
organization

Autor: Ing. Kristýna Keclíková

Souhrn

Diplomová práce je zaměřena na problematiku rovnosti mezi muži a ženami. První část popisuje základní teoretické pojmy z oblasti řízení lidských zdrojů a výběru nových pracovníků. V hlavní části je uveden popis základních cílů Lisabonské strategie a návrh nové hospodářské strategie Evropa 2020 s ohledem na zaměstnávání žen. Uvedeno je rovněž srovnání vývoje zaměstnanosti žen v EU, ČR, USA a v Japonsku v letech 2000 - 2009. Za použití metod statistické analýzy je proveden rozbor genderového složení na Vyšší policejní škole Ministerstva vnitra v Praze. Data byla porovnána s údaji z celé České republiky (resort školství) a dále s obdobnou školou v Brně. Další část práce je zaměřena na antidiskriminační systém realizovaný ve škole. Obsahuje popis diskriminačního chování, jeho prevence a případných postihů. Poslední část nastiňuje další možnosti pro zlepšení tohoto systému.

Summary

The thesis aims at equality between males and females. The first part describes basic theoretical concepts of human resources management and new staff selection procedure. The body includes basic objectives of the Lisbon Strategy and the proposal of new Europe 2020 economic strategy in relation to females employment. It also compares the development of females employment in the EU, CR, USA and Japan between 2000 and 2009. Using the statistic analysis method, I carried out a study on gender structure in school where I work to determine effectiveness of measures taken by the school. Data has been compared to figures collected from the whole Czech Republic (school segment) and also to the similarly specialized school based in Brno. The following chapter focuses on anti-discrimination system implemented into the school's programme. It contains description of discriminating behaviour, its prevention and eventual sanctions. The last part provides some other options for the system improvement.

Klíčová slova:

Genderová diskriminace, diskriminační jednání, prevence, sankce, řízení lidských zdrojů, výběr, policejní škola.

Keywords:

Gender discrimination, discriminating behaviour, prevention, sanction, human resources management, selection, police school.

JEL Classification:

J700 – Labor Discrimination: General

J810 – Labor Standards: Working Conditions

J820 – Labor Standards: Labor Force Composition

Obsah

1 Úvod.....	1
1.1 Cíle práce.....	2
1.2 Stanovení hypotéz.....	3
1.3 Metodika zpracování práce.....	3
2 Teoreticko-metodologická část práce.....	5
2.1 Řízení lidských zdrojů v organizaci.....	5
2.1.1 Zdroje organizace a proces řízení.....	5
2.1.2 Personální činnosti.....	7
2.1.3 Personální strategie a personální politika.....	9
2.1.4 Význam personální práce pro podnik.....	10
2.2 Kritéria, fáze a metody výběru pracovníků.....	11
2.2.1 Fáze a metody výběru pracovníků.....	12
2.3 Právní úprava pracovně právních vztahů.....	16
2.4 Genderová problematika.....	17
2.4.1 Rovné příležitosti pro muže a ženy v bezpečnostních sborech.....	19
2.4.2 Diskriminační jednání.....	19
3 Analytická/praktická část práce.....	25
3.1 Demografická analýza a analýza vzdělanostní struktury.....	25
3.2 Uplatňování rovnosti mužů a žen v EU a ČR.....	31
3.2.1 Rovnost mužů a žen v EU.....	31
3.2.2 Prosazování rovnosti žen a mužů v ČR.....	36
3.2.3 Problematika rovnosti žen a mužů v resortu ministerstva vnitra.....	43
3.3 Představení organizace.....	46
3.3.1 Personální oddělení a jeho funkce na VPŠ MV v Praze.....	48
3.3.2 Profesní uplatnění na VPŠ MV v Praze.....	50
3.4 Výběr pracovníků v organizaci.....	50
3.4.1 Výběr uchazečů do pracovního poměru.....	50
3.4.2 Výběr policistů na volná služební místa.....	51
3.4.3 Výběr osob se zdravotním postižením OZP.....	52
3.5 Analýza struktury zaměstnanců v organizaci – genderové složení.....	54
3.6 Porovnání genderového složení s policejní školou v Brně.....	59
3.7 Popis systému opatření v organizaci.....	63
3.7.1 Prevence diskriminačního jednání.....	63

3.7.2	Postupy proti diskriminačnímu jednání	65
3.7.3	Sankce za diskriminační jednání	67
3.8	Návrhy změn stávajícího systému	68
3.9	Ověření stanovených hypotéz.....	69
4	Závěr.....	71
	Literatura	73

Seznam zkratk

ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
EKIS	Ekonomický informační systém
EU	Evropská unie
FO	fyzické osoby
MD/RD	mateřská dovolená/rodičovská dovolená
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
MV	Ministerstvo vnitra
OZP	osoby se zdravotním postižením
PO	právnícké osoby
ŘLZ	řízení lidských zdrojů
USA	Spojené státy americké
ÚP	Úřad práce
VPŠ MV	Vyšší policejní škola Ministerstva vnitra
ZPS	ztížená pracovní schopnost
ZTP	zvlášť těžce postižený

Seznam tabulek

Tabulka 1 Struktura obyvatel regionu ve věku 15 - 64 let dle pohlaví (k 31. 12.) ..26	
Tabulka 2 Struktura obyvatel bez vzdělání a se základním vzděláním ve věku 15 a více let dle pohlaví v procentech (k 31. 12.).....27	
Tabulka 3 Struktura obyvatel se středním vzděláním bez maturity ve věku 15 a více let dle pohlaví v procentech (k 31. 12.).....28	
Tabulka 4 Struktura obyvatel se středním vzděláním s maturitou ve věku 15 a více let dle pohlaví v procentech (k 31. 12.).....29	
Tabulka 5 Struktura obyvatel s vysokoškolským vzděláním ve věku 15 a více let dle pohlaví v procentech (k 31. 12.).....30	
Tabulka 6 Struktura obyvatel ve věku 15 a více let dle dosaženého vzdělání a pohlaví (k 31. 12.).....32	
Tabulka 7 Zaměstnanost žen v % v letech 2000 - 2009.....34	
Tabulka 8 Genderové složení pracovníků školy a odvětví vzdělávání56	
Tabulka 9 Genderové složení pracovníků ve vybraných funkcích58	
Tabulka 10 Genderové složení pracovníků policejních škol a odvětví vzdělávání .60	
Tabulka 11 Genderové složení pracovníků SPŠ v Brně ve vybraných funkcích.....62	

Seznam grafů

Graf 1 Struktura obyvatel regionu ve věku 15 - 64 let dle pohlaví (k 31. 12.)	26
Graf 2 Struktura obyvatel bez vzdělání a se základním vzděláním ve věku 15 a více let dle pohlaví v procentech (k 31. 12.).....	28
Graf 3 Struktura obyvatel se středním vzděláním bez maturity ve věku 15 a více let dle pohlaví v procentech (k 31. 12.).....	29
Graf 4 Struktura obyvatel se středním vzděláním s maturitou ve věku 15 a více let dle pohlaví v procentech (k 31. 12.).....	30
Graf 5 Struktura obyvatel s vysokoškolským vzděláním ve věku 15 a více let dle pohlaví v procentech (k 31. 12.).....	31
Graf 6 Vývoj zaměstnanost žen v % v letech 2000 - 2009	34
Graf 7 Genderové složení pracovníků školy a odvětví vzdělávání.....	57
Graf 8 Genderové složení pracovníků ve vybraných funkcích.....	59
Graf 9 Genderové složení pracovníků policejních škol a odvětví vzdělávání	61
Graf 10 Struktura obyvatel bez vzdělání a se základním vzděláním ve věku 15 a více let dle pohlaví v procentech (k 31. 12.).....	63

Seznam obrázků

Obrázek 1 Zdroje organizace a proces řízení.....	6
Obrázek 2 Obecný úkol řízení lidských zdrojů.....	9
Obrázek 3 Organizační struktura školy.....	48

1 Úvod

Tato diplomová práce se zabývá aktuálním tématem prosazování rovných příležitostí žen a mužů (genderová rovnoprávnost). Na řešení této problematiky v rámci firem a organizací je vyvíjen tlak především ze strany Evropské unie, státních institucí ČR a nestátních organizací zabývajících se touto problematikou. V širším kontextu lze tuto problematiku zahrnout do systému řízení společenské odpovědnosti organizace, která se stává součástí integrovaných systémů řízení a jejich standardizace. Zavádění integrovaných systémů řízení lze v současné době považovat za celosvětový trend.

V rámci úvodní části práce jsou formulovány především cíle práce a jednotlivé hypotézy, jejichž ověřením se vlastní část práce bude zabývat. Zároveň je zde uveden stručný popis metodiky zpracování práce.

Teoreticko-metodologická část práce se soustředí na současný stav řešené problematiky v rámci Evropské unie a jejich základních strategických dokumentů, teoretické poznatky vztahující se k dané oblasti, definici základních pojmů genderové problematiky a diskriminačního jednání, řízení lidských zdrojů a výběru pracovníků, charakteristiku metod a postupů řešení práce.

Následuje analytická část práce se zaměřením na prosazování rovných příležitostí žen a mužů na Vyšší policejní škole Ministerstva vnitra v Praze. V úvodu analytické části práce je provedena demografická analýza regionu, ve kterém škola působí na trhu práce (Praha a Středočeský kraj). Následující část se obecně zabývá prosazováním rovnosti mužů a žen v EU a v ČR. Hlavní sekci analytické části práce tvoří popis stávajícího systému opatření na škole, analýza struktury zaměstnanců v organizaci a porovnání výsledků s obdobnou školou v Brně. Nedílnou součástí analytické části je i návrh změn ve stávajícím systému.

Závěrečná část diplomové práce shrnuje základní výstupy, poznatky a dosažené výsledky v rámci této práce.

1.1 Cíle práce

Hlavním cílem mé diplomové práce je vytvoření popisu soustavy opatření k prosazování rovných příležitostí či prevenci diskriminace, ověřit jeho účinnost a navrhnout opatření pro jeho další zlepšování s ohledem na genderovou problematiku.

Podrobná specifikace hlavního cíle:

- 1) Analyzovat demografický vývoj a vývoj vzdělanostní struktury mužů a žen v ČR jako základní předpoklad pro jejich rovné uplatňování.
- 2) Popsat současný systém prevence diskriminace ve VPŠ MV v Praze a ověřit účinnost tohoto systému.
- 3) Analyzovat genderové složení personálu ve VPŠ MV v Praze.
- 4) Navrhnout metody či postupy pro zkvalitnění tohoto systému.

Hlavním důvodem pro stanovení tohoto cíle je rostoucí důležitost prevence diskriminace ve všech oblastech řízení lidských zdrojů. Prevenci diskriminace lze považovat za všeobecný trend, který se promítá do závazných předpisů a doporučení nejen na úrovni České republiky, ale i v rámci Evropské unie (EU). EU klade velký důraz na dosažení rovného postavení mužů a žen především v oblasti zaměstnanosti. Tato snaha pramení ze základního strategického dokumentu EU pro období let 2000 - 2010, kterým je Lisabonská strategie. Výsledkem opatření plynoucích z Lisabonské strategie mělo být, aby se do roku 2010 zvýšil počet zaměstnaných žen na více než 60 % (z celkového počtu žen v produktivním věku v EU). V březnu roku 2010 zveřejnila Evropská komise nový strategický dokument Evropa 2020. Přesto, že již není téma rovnoprávnosti mužů a žen nosným tématem nové strategie, je možné chápat dosažení této rovnoprávnosti jako nezbytný prostředek pro dosažení cíle v oblasti zaměstnanosti.

Práce bude zkoumat především uplatňování genderové rovnoprávnosti v řízení lidských zdrojů v organizaci. Jako modelová organizace byla zvolena vzdělávací instituce, ve které stejně jako v mnoha jiných organizacích hraje uplatňování antidiskriminačních opatření velmi důležitou roli, jak při prevenci možných sankcí dle Zákona č. 198/2009 (Antidiskriminační zákon), tak při zajišťování pracovníků, kteří jsou nezbytní pro zajišťování kvality výsledného produktu (výuky). Uplatňovaná antidiskriminační

opatření lze rozdělit do dvou základních částí. První část tvoří opatření uplatňovaná při výběru pracovníků, druhou část pak tvoří opatření zajišťující prevenci diskriminace u zaměstnanců školy. Nezanedbatelnou roli v celém systému antidiskriminačních opatření hrají rovněž kontrolní mechanismy.

1.2 Stanovení hypotéz

Na základě výše uvedeného hlavního cíle je možné formulovat následující hypotézy:

- H1: V ČR lze předpokládat zvyšující se důraz na uplatňování genderové rovnoprávnosti.
- H2: Vzdelanostní struktura žen v geografické oblasti působení školy odpovídá vzdelanostní struktuře mužů.
- H3: Současný systém antidiskriminačních opatření v organizaci plní svou základní funkci.
- H4: Změnou systému antidiskriminačních opatření lze tento systém dále zkvalitnit a zefektivnit.

1.3 Metodika zpracování práce

Pro jednotlivé dílčí cíle budou použity rozdílné postupy řešení. Při řešení prvního dílčího cíle budou použity především statistické metody analýzy dat z veřejně dostupných zdrojů (ČSÚ, MPSV) se zaměřením na geografickou oblast, ve které škola působí (Praha a Středočeský kraj). Řešení druhého cíle bude založeno na popisu stávajícího systému prevence diskriminace. Ověření účinnosti systému bude provedeno na základě porovnání zaměstnávání žen v organizaci s průměrem v odvětví a srovnáním s obdobným zařízením. Pro řešení třetího dílčího cíle budou použity především metody pozorování, porovnávání (mezipodnikové, best practices) a výsledky předchozích analýz.

Použití obecných principů metod a analýz společně s jejich řádným popisem a dokumentací by mělo zajistit možnost použití této práce jako vodítka při obdobné analýze výběru nových pracovníků v podobných organizacích (vzdělávací instituce) nebo obecně v jakémkoliv podniku.

V rámci práce bude rovněž provedeno ověření stanovených hypotéz. Ověření hypotézy H1 bude provedeno na základě analýzy opatření na úrovni EU a vlády v oblasti uplatňování genderové rovnoprávnosti. Hypotéza H2 bude ověřena na základě výsledků demografické analýzy ČR a analýzy vzdělanostní struktury použité pro řešení prvního dílčího cíle. Pro ověření hypotézy H3 bude využito srovnání a analýz použitých při řešení druhého dílčího cíle tj. porovnání zaměstnávání žen v organizaci s průměrem odvětví a srovnání s obdobným zařízením. Pro ověření hypotézy H4 budou použity metody pozorování a porovnávání ve shodě s řešením třetího dílčího cíle.

2 Teoreticko-metodologická část práce

2.1 Řízení lidských zdrojů v organizaci

Řízení lidských zdrojů je jednou z moderních koncepcí personální práce, která se ve vyspělých ekonomikách začala formovat v průběhu 50. a 60. let. Postupně se stává jednou ze základních součástí řízení organizace a svým významem jednou z jejích nejdůležitějších složek. Lidskou pracovní sílu je možné považovat za jeden z nejdůležitějších výrobních vstupů a motor činnosti organizace. Řízení lidských zdrojů dovršuje dlouholetý postupný vývoj personální práce od pouhé administrativní činnosti k činnosti koncepční a řídicí (Koubek, 2002 str. 16).

"Řízení lidských zdrojů se zabývá dosahováním organizačních cílů prostřednictvím lidských zdrojů" (Bělohlávek, 2001). Personální práce tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, jeho organizování a propojení jeho činností, výsledků jeho práce, pracovních schopností, pracovního chování a rovněž osobního uspokojení z vykonané práce. Personální práce je v podniku realizována v určité organizační struktuře, která závisí na organizačním uspořádání podniku, velikosti a struktuře lidských zdrojů. Vychází ze zásad personální strategie podniku. Vymezuje hlavní cíle a zásady postupů v oblasti řízení lidského faktoru. Tyto zásady se následně realizují v jednotlivých dílčích oblastech personální práce. Personální strategie podniku vymezuje obecné dlouhodobě pojaté cíle v oblasti formování a využívání lidského potenciálu organizace a specifikaci zdrojů pro pokrytí těchto potřeb. Je odvozená od celkové strategie rozvoje podniku a zahrnuje i vymezení způsobů, kterými bude tento základní cíl dosažen (Synek, 1999 str. 215).

2.1.1 Zdroje organizace a proces řízení

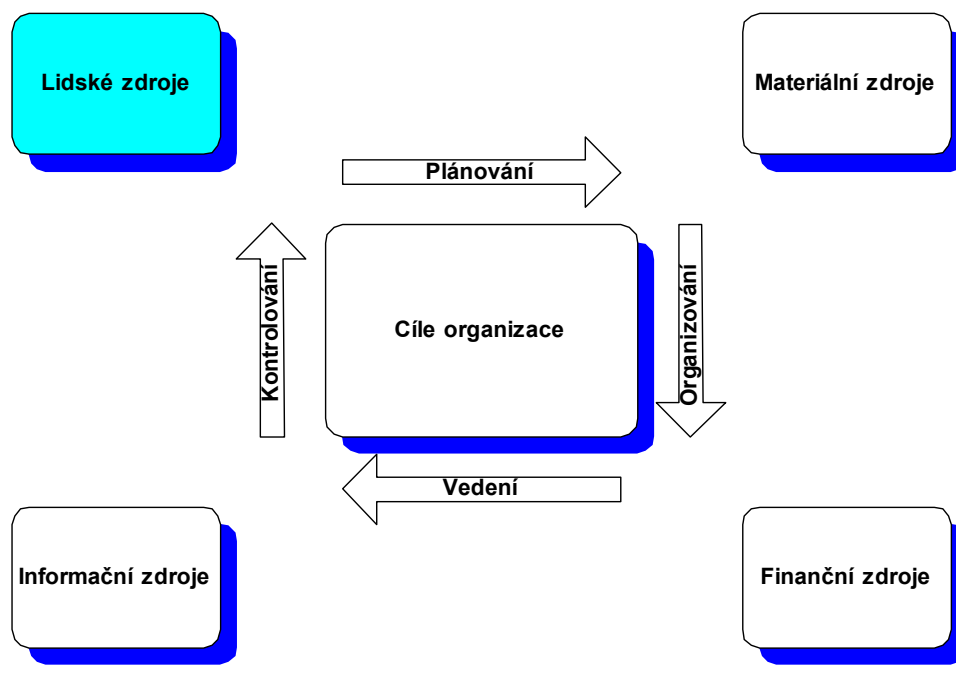
Podle Koubka (Koubek, 2002 str. 13) může jakákoliv organizace fungovat jen tehdy, podaří – li se jí shromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat:

- materiální zdroje
- finanční zdroje
- informační zdroje

- lidské zdroje

Neustálé shromažďování, propojování a využívání těchto čtyř zdrojů je stěžejním úkolem řízení organizace.

Obrázek 1 Zdroje organizace a proces řízení



Zdroj: (Koubek, 2002 str. 13)

Lidské a informační zdroje rozhodují o směru, tempu pohybu a využívání materiálních a finančních zdrojů. Mají rozhodující význam pro organizaci a klíčový význam pro její řízení, protože lidé uvádějí do pohybu ostatní zdroje a determinují jejich využívání. Zároveň představují pro organizaci ten nejcennější a v rozvinutých tržních podmínkách zpravidla i nejdražší zdroj, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti organizace (Koubek, 2002 str. 14).

Lidé jsou životně důležití pro každou firmu nebo organizaci. Manažeři často říkají, že lidé jsou jejich nejdůležitější aktivum, přestože je nutné investovat do získávání, výběru a školení lidí značné finanční prostředky (Koontz, 1993 str. 342).

Podmínkou úspěšné činnosti organizace je uvědomění si hodnoty a významu lidských zdrojů. Lidé představují největší bohatství v organizaci a jejich řízení rozhoduje o tom, zda organizace uspěje či neuspěje. Do výhradní kompetence organizace spadá to, jaké

bude postavení personální práce v hierarchii řídicích činností, jaký bude mít rozsah i strukturu, na které oblasti a činnosti se soustředí více či méně, jaká bude personální politika a strategie organizace, kolik a jaké pracovníky bude zaměstnávat (Koubek, 2002 str. 14).

2.1.2 Personální činnosti

představují výkonnou část personální práce. "*Pro plnění funkcí personálního útvaru je důležité jeho organizační uspořádání a začlenění do struktury řízení podniku. Je závislé na velikosti podniku a organizační struktuře řízení*" (Synek, 1999 str. 215).

Koubek (Koubek, 2002 str. 21) uvádí rozdělení personálních činností v následující podobě:

- ***Vytváření a analýza pracovních míst*** tj. definování pracovních úkolů a s nimi spojených pravomocí a odpovědností. Dále pak pořizování popisu a specifikace pracovních míst.
- ***Personální plánování*** tj. plánování personálního rozvoje a potřeby pracovníků v organizaci.
- ***Získávání, výběr a přijímání pracovníků*** tj. příprava a zveřejňování informací o volných pracovních místech, volba dokumentů požadovaných od uchazečů o zaměstnání, shromažďování materiálů o uchazečích, organizace testů a pohovorů, rozhodování o výběru a zařazení přijatého pracovníka do personální evidence.
- ***Hodnocení pracovníků*** (hodnocení pracovního výkonu pracovníků) tj. příprava potřebných formulářů, časového plánu hodnocení, navrhování a kontrola opatření.
- ***Rozmíst'ování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru*** tj. zařazování pracovníků na konkrétní pracovní místo, povyšování, převádění na jinou práci, penzionování a propouštění.
- ***Odměňování*** tj. ovlivňování pracovního výkonu a motivování pracovníků, poskytování zaměstnaneckých výhod.

- ***Vzdělávání pracovníků*** tj. identifikace potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání, hodnocení výsledků vzdělávání.
- ***Pracovní vztahy*** tj. zaměstnanecké, mezilidské vztahy, otázky komunikace v organizaci.
- ***Péče o pracovníky*** tj. pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, otázky pracovní doby a pracovního režimu, záležitosti sociálních služeb např. stravování, sociálně hygienických podmínek práce, aktivit volného času, podnikových starobních důchodů, kulturních aktivit.
- ***Personální informační systém*** tj. zjišťování, uchovávání, zpracování a analýza dat týkajících se pracovních míst, pracovníků a jejich práce, mezd, sociálních záležitostí, personálních činností v organizaci, poskytování odpovídajících údajů příslušným příjemcům vně i mimo organizaci např. (úřadům práce, orgánům státní správy atd.)
- ***Průzkum trhu práce*** směřuje k odhalení potencionálních zdrojů pracovních sil pro organizaci na základě analýz populačního vývoje, nabídky pracovních sil na trhu práce a poptávky po nich a na základě analýz konkurenční nabídky pracovních příležitostí.
- ***Zdravotní péče o pracovníky*** zahrnuje pravidelnou kontrolu zdravotního stavu pracovníků, léčbu, první pomoc či rehabilitaci.
- ***Činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací*** využívají matematických a statistických metod v personální práci, případně uplatnění počítačových systémů.
- ***Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků*** především zákoník práce, pracovní kodexy a jiné zákony týkajících se zaměstnanců, práce, odměňování či sociálních záležitostí. Dodržování zákonů zakazujících jakoukoliv diskriminaci při zaměstnávání.

V malých organizacích bývá portfolio personálních činností užší, některé ze zmíněných personálních činností se provádějí jen v případě potřeby a tedy nepravidelně. Velké

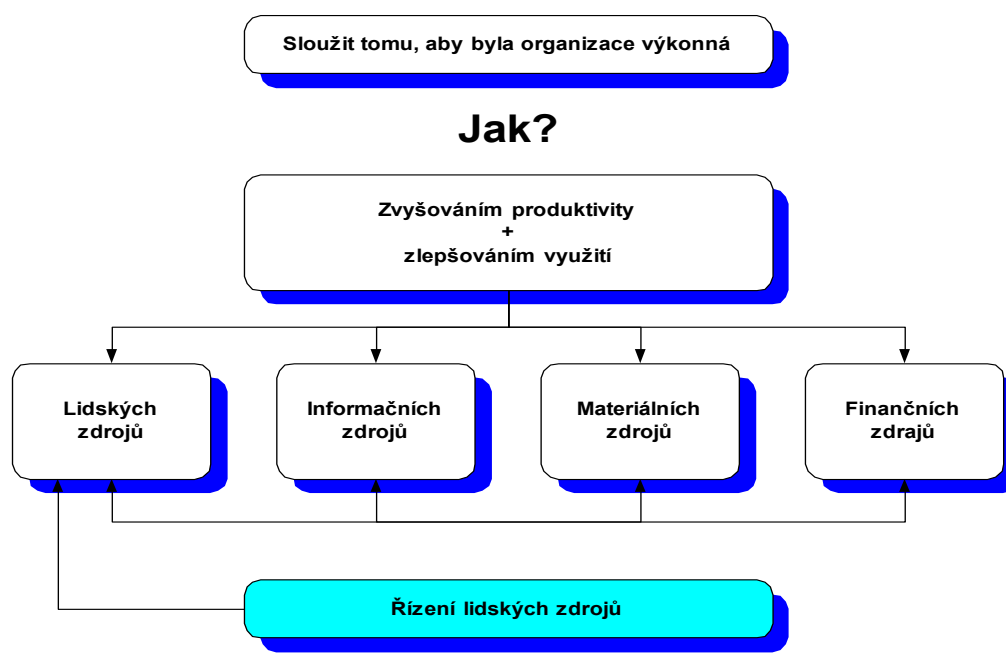
organizace zaměstnávají personalisty specializované na určitý úsek personální práce, popřípadě na některé personální činnosti prováděné jen zřídka najímají externí specialisty (Koubek, 2002 str. 22).

2.1.3 Personální strategie a personální politika

Personální strategie organizace se týká dlouhodobých, obecných a komplexně pojatých cílů v oblasti potřeby pracovních sil a zdrojů pokrytí této potřeby, v oblasti využívání pracovních sil a hospodaření s nimi. Její nedílnou součástí jsou představy o cestách a metodách jak těchto cílů dosáhnout. Komplexní pojetí cílů znamená, že cíle v oblasti personálního řízení jsou nutně provázány s ostatními v organizaci. Personální strategie je determinována celkovou strategií organizace, tedy dlouhodobými, obecnými a komplexně pojatými cíly organizace. Sama však tvoří jádro strategie organizace, neboť pracovníci jsou rozhodujícím zdrojem, který má organizace k dispozici (Koubek, 2002 str. 22).

"Strategické řízení lidských zdrojů je praktickým vyústěním personální strategie organizace. Je to konkrétní aktivita, konkrétní úsilí směřující k dosažení cílů obsažených v personální strategii" (Koubek, 2002 str. 24).

Obrázek 2 Obecný úkol řízení lidských zdrojů



Zdroj: (Koubek, 2002 str. 17)

Personální politika organizace je dle Koubka (Koubek, 2002 str. 23) chápána dvojitým způsobem:

- jako systém relativně stabilních zásad, jimiž se subjekt personální politiky řídí při rozhodováních.
- jako soubor opatření, jimiž se subjekt personální politiky snaží ovlivňovat a usměrňovat chování a jednání lidí tak, aby přispívalo k efektivnímu plnění úkolů a záměrů organizace.

2.1.4 Význam personální práce pro podnik

V každé organizaci je třeba mít zabezpečené centrální řízení lidských zdrojů, které se projevuje ve všech činnostech aktivní personální politiky. Jelikož jsou lidské zdroje nejdůležitější a nejsložitější částí podniku, řešení této problematiky je primárním, ale současně dlouhodobým úkolem. Tento fakt je třeba brát v úvahu během vypracovávání koncepce aktivní personalistiky. Je důležité vědět, ve kterých personálních činnostech je třeba realizovat změny a které ponechat beze změn. Mít navrženou strategii zavedení motivačního systému a s ním souvisejícího systému odměňování.

Zaměstnanecké oddělení musí zajistit všechny formuláře od prvního kontaktu se zaměstnancem až po ukončení pracovního poměru. (včetně všech změn v průběhu trvání zaměstnaneckého poměru). Moderní pojetí náplně práce personalistů představuje řešení otázek výběru, přijímání, hodnocení, motivace, odměňování a vzdělávání zaměstnanců v organizační struktuře podniku tak, aby lidé pracovali účinně a efektivně. To vyžaduje změnu kultury organizace, změnu obsahu a metod práce personálního útvaru. Hlavním úkolem podnikového řízení je, aby byl podnik úspěšný a výkonný na trhu, aby dosahoval příslušného zisku a neustálého zlepšování postavení. Je proto třeba hledat nejvhodnější spojení člověka s úkoly, toto spojení vyladit a optimálně využívat zaměstnanců v podniku. Efektivní způsob vedení lidí a důraz na respektování mezilidských vztahů zajišťuje personální a sociální rozvoj pracovníků podniku při sledování a dodržování všech zákonů, které se týkají oblasti práce, zaměstnání, lidí a lidských práv. Význam personalistiky a provádění personálních činností spočívá v tom, že jsou rozhodujícím nástrojem zvyšování výkonnosti a konkurenceschopnosti podniku. Na dosažených úspěších podniku mají vliv věcné zdroje (půda, kapitál) a zdroje lidské (práce). Tak jako v každé oblasti rozhodování je nezbytně nutné mít aktuální, podrobné,

přesné a věrohodné informace, které zajišťují personální informační systémy. S těmito informacemi o zaměstnancích, pracovních místech, personálních činnostech i o vnějších podmínkách, které máme k dispozici, lze provádět analýzu podnikové pracovní síly, práce zaměstnanců, povahy práce, pracovních míst, efektivnosti personálních činností, vnějších podmínek, které ovlivňují formování a fungování zaměstnanců podniku. Je třeba brát lidské zdroje jako nejcennější podnikové zdroje, které jsou konkurenční výhodou podniku.

2.2 Kritéria, fáze a metody výběru pracovníků

Proces výběru pracovníků a jeho kvalita je rozhodovací proces, jehož výsledkem je přijetí nebo odmítnutí uchazeče o pracovní místo. Pro vyhledávání a získávání pracovníků se využívají interní i externí komunikační cesty (internetové stránky, vyvěšení inzerátů ve školách, úřad práce). Zdroje pracovníků mohou být vnější nebo vnitřní. Mohou se týkat zaměstnanců, kteří už v organizaci pracují ve stálém pracovním poměru na dobu neurčitou nebo v dočasném pracovním poměru na dobu určitou. Smyslem výběru je vybrat toho nejvhodnějšího z uchazečů. Klíčovým problémem této personální činnosti je posuzování míry vhodnosti každého z uchazečů pro obsazované pracovní místo. Porovnává se povaha pracovního místa (tj. jeho popis a specifikace) se zjištěnými či deklarovanými charakteristikami uchazeče. Posuzuje se pracovní způsobilost člověka, která představuje soubor znalostí, dovedností a dalších vlastností, které jsou zpravidla nekvantifikovatelné a tudíž neměřitelné nebo měřitelné jen s obtížemi. Stejně tak je často obtížné dostatečně objektivně stanovit požadavky pracovního místa.

Dle Koubka (Koubek, 2002 str. 158) je tedy v první řadě potřeba vyřešit následující problémy:

- 1) Stanovit kritéria úspěšnosti práce na obsazovaném pracovním místě, tedy především požadovaný výkon (množství, kvalita, normy, včasnost plnění úkolů, efektivnost), ale i pracovní chování (dodržování a využívání pracovní doby, absence, fluktuace, aj.). Při řešení tohoto problému výrazně pomáhá dobře zpracovaný popis pracovního místa, poskytující do značné míry návod, jak má být úspěšnost práce na daném pracovním místě posuzována.

- 2) Stanovit faktory používané k předvídání úspěšného výkonu práce (prediktory). Je to například vzdělání, dosavadní praxe, výsledky testů, údaje z dotazníků, hodnocení pracovního výkonu či reference z předchozích zaměstnání, výsledky pohovorů, lékařských prohlídek apod. Problémem těchto faktorů (prediktorů) je, jak ještě uvidíme, jejich validita (platnost, přiměřenost) a spolehlivost.

Sebelepší stanovení kritérií úspěšnosti práce či prediktorů však ještě nezajišťuje úspěšný výběr. Ten závisí v první řadě na kvalitě a přesnosti informací o uchazečích (Koubek, 2002 str. 159). *"Jedním z nejdiskutovanějších problémů soudobé teorie i praxe personálního řízení je problém validity (platnosti, vhodnosti, přiměřenosti) a spolehlivosti jednotlivých faktorů používaných k předvídání úspěšného výkonu práce (prediktorů) a na nich založených metod výběru pracovníků"* (Koubek, 2002 str. 160).

2.2.1 Fáze a metody výběru pracovníků

U procesu výběru pracovníků se zpravidla rozlišují dvě fáze: předběžná a vyhodnocovací.

Předběžná fáze začíná tím, že se objeví potřeba obsadit volné pracovní místo. Dle Koubka (Koubek, 2002 str. 162) musí následovat tři kroky charakterizující předběžnou fázi:

- 1) Definiuje se příslušné pracovní místo (popis pracovního místa) a stanovují se základní pracovní podmínky.
- 2) Během druhého kroku se zkoumá, jakou kvalifikaci, znalosti, dovednosti a osobní vlastnosti by měl uchazeč mít, aby mohl úspěšně vykonávat práci na volném pracovním místě (specifikace pracovního místa).
- 3) Třetí krok vychází z druhého a již konkrétně specifikuje požadavky na vzdělání, kvalifikaci, specifikaci, délku praxe, věk, zvláštní schopnosti a osobní vlastnosti nezbytné pro to, aby uchazeč o zaměstnání byl shledán vhodným.

Tyto požadavky se pak ve stručnější podobě stávají součástí nabídky zaměstnání v procesu získávání pracovníků a stávají se i kritérii uplatňovanými při výběru pracovníků. Míra jejich plnění pak rozhoduje o výběru konkrétního uchazeče.

Koubek (Koubek, 2002 str. 164) uvádí následující rozdělení metod výběru pracovníků:

Dotazník zpravidla vyplňují uchazeči o zaměstnání, jedná se o dotazníky diferencované pro různé kategorie pracovních funkcí.

Zkoumání životopisu zde se posuzovatelé soustředují v první řadě na informace vypovídající o dosavadním vzdělání a praxi uchazeče, životopis však prozradí i mnohé o osobnosti uchazeče.

Testy pracovní způsobilosti zpravidla jsou používány ve spojení s jinými metodami výběru pracovníků, nikdy samostatně. Jsou chápány jen jako doplňkové metody. Častěji se uplatňují při obsazování míst vedoucích pracovníků, vysoce kvalifikovaných specialistů, manažerů, apod.

- *Testy inteligence* slouží k hodnocení schopnosti myslet a plnit určité duševní požadavky (např. paměť, verbální schopnosti, prostorové vidění, schopnost numerického myšlení, rychlost vnímání, schopnost úsudku apod.).
- *Testy schopností* se používají k hodnocení stávajících i latentních schopností jedince a předpokladů jejich rozvoje. Jsou zaměřeny nejen na mechanické a motorické schopnosti, manuální zručnost, vlohy, prostorovou orientaci atd., ale i na řadu duševních schopností a v této souvislosti se poněkud překrývají s testy inteligence.
- *Testy vzdělanosti* se používají k posuzování schopností uchazeče zvládnout nové pracovní postupy a nové znalosti, tedy k posuzování schopností přizpůsobovat se změnám.
- *Testy znalostí a dovedností* mají prověřit hloubku znalostí či ovládnutí odborných návyků, jimž se uchazeč naučil zejména ve škole nebo během přípravy na povolání
- *Testy osobnosti* je možné označit jako psychologické. Mají ukázat různé stránky uchazečovy osobnosti, základní rysy jeho povahy, zda je extrovert nebo introvert, racionální nebo emotivní, společenský či uzavřený apod. Jsou zkoumány její zájmy, postoje či hodnotové orientace, tedy charakteristiky osobnosti.

- *Skupinové metody výběru pracovníků* mohou mít různou podobu, vždy však jde o jakousi simulaci řešení nějakého praktického problému či hraní určité role.
- *Assessment centre* je v podstatě diagnosticko-výcvikový program založený na sérii simulací typických manažerských pracovních činností, při nichž se testuje pracovní způsobilost uchazeče o manažerskou funkci. Jejich pomocí však lze také hodnotit pracovní výkon, popřípadě provádět výcvik v manažerských dovednostech. *Assessment centre* tedy slouží k hodnocení a rozvíjení manažerského potenciálu účastníka. *Assessment centre* používá postupy zahrnující skupinové i individuální úkoly.
- *Grafologické testy* (rozběr písma)

Pohovor je nepoužívanější metodou výběru pracovníků. Kromě obecného cíle posoudit pracovní způsobilost uchazeče pro obsazované pracovní místo, dle Koubka (Koubek, 2002 str. 168) má tři hlavní cíle:

- 1) Získat dodatečné a hlubší informace o uchazeči, jeho očekáváních a pracovních cílech, popřípadě verifikovat informace uváděné v písemných dokumentech,
- 2) Poskytnout uchazeči informace o podniku a práci v podniku; je přitom důležité, aby uchazeč získal realistickou představu o práci na obsazovaném pracovním místě a nebyl vědomě uváděn v omyl,
- 3) Posoudit osobnost uchazeče (má se za to, že posledního z uvedených cílů může pohovor dosáhnout dokonce lépe než testy osobnosti).

Pohovor s uchazečem může vést jeden nebo více posuzovatelů. Používá se i skupinový pohovor s více uchazeči současně.

Strukturovaný pohovor (obsah, sekvence otázek i čas, který je možné věnovat jednotlivým otázkám, jsou předem připraveny a plánovány, pohovor je standardizován, všechny otázky jsou položeny všem uchazečům o určité pracovní místo, vyhodnocování odpovědí uchazečů slouží předem připravené modelové odpovědi). *Strukturovaný* (standardizovaný) pohovor je považován za efektivnější, spolehlivější a přesnější, protože snižuje pravděpodobnost opomenutí některých pro posouzení uchazeče nezbytných skutečností a zároveň snižuje rozdíly v hodnocení uchazeče u různých

posuzovatelů, zvyšuje pravděpodobnost, že stejně vhodní uchazeči budou hodnoceni stejně bez ohledu na to, kdo a kdy je hodnotí. Redukuje tedy možnost subjektivního přístupu k uchazečům. Strukturovaný pohovor musí být podrobně dokumentován a dokumenty archivovány. Ve skupině hodnotitelů by měl být bezprostřední nadřízený budoucího pracovníka (ten je také nejdůležitějším a rozhodujícím členem skupiny), pracovník personálního útvaru, popřípadě držitel stejného pracovního místa (Koubek, 2002 str. 169).

Nestrukturovaný pohovor - jeho forma a obsah i postup jsou utvářeny v průběhu pohovoru (Koubek, 2002 str. 169).

Zkoumání referencí z předchozích pracovišť či ze školy.

Lékařské vyšetření se jako součást výběru pracovníků používá především v těch případech, kdy pracovní místo vykazuje specifické požadavky na zdravotní stav uchazeče. (Koubek, 2002 str. 172)

Vyhodnocovací fáze následuje po předběžné fázi s určitým časovým odstupem. Mezitím totiž musí v procesu získávání pracovníků dojít ke shromáždění dostatečného množství vhodných uchazečů o pracovní místo. I vyhodnocovací fáze se skládá z několika kroků. Dle Koubka (Koubek, 2002 str. 163) jde o následující kroky:

- 1) Zkoumání dotazníků a jiných dokumentů předložených uchazečem.
- 2) Předběžný pohovor, mající doplnit některé skutečnosti obsažené v dotazníku a v písemných dokumentech.
- 3) Testování uchazečů pomocí tzv. testů pracovní způsobilosti nebo pomocí tzv. assessment center (diagnostický program).
- 4) Výběrový pohovor (interview).
- 5) Zkoumání referencí.
- 6) Lékařské vyšetření (pokud je potřebné).
- 7) Rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče.
- 8) Informování uchazečů o rozhodnutí.

Proces výběru pracovníků by měl být dobře organizovaný, nekomplikovaný a nenáročný na administrativní práce. Měl by v maximální možné míře šetřit čas a prostředky obou stran. Výběr pracovníků, jeho kvalita, organizace, použité metody atd. je provázán a vzájemně se ovlivňuje s dalšími personálními činnostmi. Kritéria výběru ovlivňují zdroje získávání pracovníků a jejich obtížnost. Výběr by měl zajistit pracovníky, kteří nejlépe vyhovují požadavkům pracovních míst a přispívají tak k vysokému výkonu podniku (Koubek, 2002 str. 174).

Špatný výběr na jedné straně zvyšuje fluktuaci pracovníků, potřebu přefazování na méně odpovědnou práci či dokonce potřebu častějšího propouštění pracovníků. Výběr pracovníků může být ovlivněn nedostatky v průzkumu trhu práce (nedostatek informací o velikosti a struktuře pracovních zdrojů na trhu práce může ovlivnit rozhodování o výběru a použití metod výběru v případě, že představy o množství potenciálních uchazečů a možnostech jejich získání nejsou přesné). Obdobným způsobem mohou proces získávání pracovníků ovlivňovat nedostatky v personálním informačním systému vlastní organizace. Rozhodnutí o výběru uchazečů z vnitřních zdrojů organizace jsou následně dělána na základě nedostatečných, neaktuálních či nepřesných informací (Koubek, 2002 str. 176).

2.3 Právní úprava pracovně právních vztahů

Pracovně právní vztahy se mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem v ČR řídí zákoníkem práce. Tato norma mimo jiné zakládá práva a povinnosti zaměstnavatelů i zaměstnanců a určuje základní typy pracovních poměrů, způsob jejich vzniku, změny a zániku. Zaměstnanec v pracovním poměru se podílí svou prací za mzdu a podle pokynů zaměstnavatele na plnění stanovených úkolů. Pracovní poměr se zakládá smlouvou mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, volbou nebo jmenováním. Sjednal-li zaměstnanec několik pracovních poměrů, posuzují se práva a povinnosti z nich vyplývající samostatně, pokud zákoník nebo jiné právní předpisy nestanoví jinak. Zaměstnavatelé mohou získávat pracovníky vlastním nábořem nebo zprostředkovateli (PO, FO, úřady práce). Pomocí úřadu práce je získávání zaměstnanců bezplatné. Předmětem náboru mohou být občané ČR a cizinci (kteří uzavřeli sňatek a trvale zde žijí, ostatní mají-li povolení pracovat a povolení k pobytu na území ČR). Na ŘLZ má velký vliv parlament a vláda prostřednictvím zákonů. Zaměstnavatelé jsou povinni dodržovat zákony země, ve které působí. Naše právní podmínky jsou upraveny v Listině

základních práv a svobod (právo na svobodnou volbu povolání a přípravu na ně). Zákon může stanovit podmínky pro výkon určité činnosti, právo získávat prostředky na životní potřeby prací – občané, kteří nemohou práci ne vlastní vinou vykonávat, stát hmotně zajistí v přiměřeném rozsahu. Zaměstnanci mají právo na spravedlivou odměnu za práci a uspokojivé pracovní podmínky).

2.4 Genderová problematika

Gender označuje souhrn představ o tom, co to znamená být ženou (ženskost) nebo mužem (mužskost) a co z toho pro sociální, profesní i soukromý život osob vyplývá. Každá společnost do značné míry předpokládá platnost těchto představ, chová se v souladu s nimi a reprodukuje je v rámci výchovy a širší socializace. Velká část obsahu těchto představ ovšem nesouvisí přímo s biologickou podmíněností (tj. nejde o nutné charakteristiky), nýbrž jde o historicky, sociálně a kulturně podmíněné genderové stereotypy. Příkladem takových stereotypů mohou být např. názory jako: Ženy jsou upovídané, hašteřivé a emocionální. Muži jsou věcní, racionální a umí se rychle rozhodovat. Ženy mají „přirozené“ pečovatelské sklony. Muži jsou živitelé rodin. U žen je nejdůležitější kvalitou jejich vzhled. U mužů jsou nejdůležitějšími kvalitami jejich rozhodovací schopnosti, odbornost apod.

Pochopitelně, že existují jedinci, kteří těmto a dalším stereotypům ve větší či menší míře odpovídají. (Otázkou ovšem je, nakolik tomu tak je v důsledku výchovy, která v nich tyto vzorce jednání a psychosociální charakteristiky cíleně vypěstovala.) A na druhé straně si nelze nepovšimnout, že existují jedinci, kteří představují úplný opak takových stereotypů. Příkladem může být třeba muž, kterého nezajímají auta a sport, netouží po kariéře, ale rád vaří a pěstuje květiny, nebo žena, která si doma vše sama opraví, móda je jí naprosto lhostejná a po večerech se baví studiem kvantové fyziky a filosofie.

Úkolem při prosazování rovných příležitostí v postavení žen a mužů v žádném případě není popírání a likvidace všech psychosociálních a socio-kulturních rozdílů mezi muži a ženami. Rozdíly zde byly, jsou a budou. Jde zde především o to, aby genderové stereotypy nebyly vnímány a šířeny jako neměnné, „přirozené“ pravdy a především, aby na jejich základě nedocházelo k diskriminačnímu jednání vůči ženám nebo mužům (VPŠ MV v Praze, 2010 str. 7).

Genderová rovnost znamená stejnou viditelnost, stejné postavení a stejnou účast obou pohlaví obou pohlaví ve všech sférách veřejného a soukromého života. Genderová rovnost je opakem generové nerovnosti, nikoliv generových rozdílů, a jejím cílem je prosazovat plnohodnotnou účast žen a mužů ve společnosti (MPSV ČR, 2003). Prosazování rovných příležitostí žen a mužů (genderová rovnost) je prioritou vlády České republiky od roku 1998, kdy prvně zformulovala akční plán Priority a postupy vlády při prosazování rovnosti mužů a žen (Usnesení vlády ČR č. 236/1998 str. 2). Vláda tak uznala svou odpovědnost k vlastním občankám a občanům i své mezinárodní závazky směrem k Organizaci spojených národů a Evropské unii. Tyto principy jsou zakotveny v klíčových dokumentech OSN a EU, kterými jsou především Úmluva o odstranění všech forem diskriminace žen a mužů či programový dokument EU, Plán pro dosažení rovného postavení žen a mužů 2006-2010, který deklaruje:

Rovné postavení žen a mužů je základní právo, společná hodnota EU a nezbytná podmínka pro dosažení cílů EU, kterými jsou růst, zaměstnanost a sociální soudržnost (Evropská komise, 2006 str. 2).

Souhrnná zpráva o Plnění priorit a postupů vlády při prosazování rovných příležitostí pro ženy a muže konkretizuje podstatu principu rovných příležitostí žen a mužů:

Rovné příležitosti pro ženy a muže jsou principem zajišťujícím ženám a mužům svobodnou možnost rozvíjet své schopnosti, možnost zapojení se do společenského, rodinného, ekonomického a politického života bez omezování předsudky a dalšími překážkami. Rovnost příležitostí obecně, včetně rovných příležitostí pro ženy a muže, je základním lidským právem. Naplnění lidských práv neznamena jen rovnost před zákonem tzv. rovnost de iure deklarovanou právními předpisy, ale především nové příležitosti de facto, tedy rovnost reálná, rovnost v praxi, rovnost příležitostí realizovat lidská práva (Vláda ČR, 2008 str. 1).

Vládní strategií při prosazování rovných příležitostí žen a mužů je tzv. genderový mainstreaming, který je definován následovně:

Gender mainstreaming: začlenit otázku genderové rovnosti do této dominantní tendence (mainstream) ve společnosti tak, aby z ní ženy i muži mohli mít stejný prospěch. Znamená to nahlížet na každý jednotlivý krok v dané politické iniciativě – tvorbu, realizaci, monitorování a vyhodnocování – s cílem podpořit rovnost mezi ženami a muži (MPSV ČR, 2004 str. 4).

2.4.1 Rovné příležitosti pro muže a ženy v bezpečnostních sborech

Je všeobecně známá tradiční, stereotypní představa podle které jsou některé profese čistě mužské a uplatnění žen při jejich výkonu není vhodné. Toto tvrzení je zdůvodňováno tzv. „objektivními příčinami“, založenými na argumentech biologických, vrozených rozdílů mezi muži a ženami. K těmto profesím patří i služba v bezpečnostních sborech. Ustanovení zaručující rovnost pohlaví obsahuje mimo jiné i Listina základních práv a svobod, která tvoří společně s Ústavou součást ústavního pořádku jako nejvyššího souboru právních norem České republiky. Článek č. 3 Listiny obsahuje zákaz diskriminace a v článku č. 29 je zakotveno právo žen na zvýšenou ochranu zdraví při práci a zvláštní pracovní podmínky, což jim umožňuje být výdělečně činná a zároveň plnit i funkci mateřskou.

V zákoně č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů ve znění pozdějších předpisů a v Zákoníku práce existuje mnoho ustanovení chránících ženy. Právní úprava pracovních podmínek žen je provedena diferencovaně, a to pro ženy obecně, a pro těhotné ženy a matky malých dětí, kterým je poskytována zvýšená ochrana. Právní úprava rovněž řeší konkrétní problémy těhotné ženy, ženy pečující o děti do věku osmi let, ale i osamělé ženy pečující o dítě, které dosáhlo věku 15 let. Obdobná právní úprava je poskytována i osamělým mužům, kteří pečují o dítě (MV ČR, 2005 str. 5).

Zákaz diskriminace je v účinné právní úpravě zakotven přímo v zákoně č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů. Konkrétně se jedná o ustanovení §77 zákona, který upravuje povinnost rovného zacházení se všemi zaměstnanci a zákaz přímé i nepřímé diskriminace.

2.4.2 Diskriminační jednání

Existuje celá řada situací, kdy je rozdílné zacházení věcně odůvodněné, a tudíž není považováno za diskriminaci.

Antidiskriminační opatření vychází z principu spravedlivého posuzování člověka či skupiny na základě osobních kvalit a schopností, nikoli na základě stereotypů a kategorizování (České ženské lobby, o.s., 2009).

V rámci boje proti diskriminaci funguje Antidiskriminační zákon č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací, který zpracovává příslušné předpisy Evropských společenství a v návaznosti na Listinu základních práv a svobod a mezinárodní smlouvy, které jsou součástí právního řádu, blíže vymezuje právo na rovné zacházení a zákaz diskriminace ve věcech:

- 1) práva na zaměstnání a přístupu k zaměstnání,
- 2) přístupu k povolání, podnikání a jiné samostatné výdělečné činnosti,
- 3) pracovních, služebních poměrů a jiné závislé činnosti, včetně odměňování,
- 4) členství a činnosti v odborových organizacích, radách zaměstnanců nebo organizacích zaměstnavatelů, včetně výhod, které tyto organizace svým členům poskytují,
- 5) členství a činnosti v profesních komorách, včetně výhod, které tyto veřejnoprávní korporace svým členům poskytují,
- 6) sociálního zabezpečení,
- 7) přiznání a poskytování sociálních výhod,
- 8) přístupu ke zdravotní péči a jejího poskytování,
- 9) přístupu ke vzdělání a jeho poskytování,
- 10) přístupu ke zboží a službám, včetně bydlení, pokud jsou nabízeny veřejnosti nebo při jejich poskytování.

Tato práce se věnuje především diskriminaci na základě pohlaví, kterou je možné definovat následujícím způsobem:

Diskriminace na základě pohlaví je méně výhodné zacházení s osobou jednoho pohlaví ve srovnání s osobou druhého pohlaví pouze z důvodu příslušnosti k ženskému či mužskému pohlaví. Za diskriminaci z důvodu pohlaví se považuje i diskriminace z důvodu těhotenství a mateřství, resp. otcovství. Za diskriminaci z důvodu pohlaví se rovněž považuje diskriminace z důvodu manželského či rodinného stavu (Gender Studies, o.p.s., 2010 str. 19).

Za diskriminaci však není možné považovat uplatňování podstatných profesních požadavků, jak vyplývá z následující definice:

Diskriminací ve věcech zaměstnání či povolání není uplatňování tzv. podstatných profesních požadavků, tedy kdy věcný důvod rozdílného zacházení spočívá v povaze

vykonávané práce a uplatněné požadavky jsou této povaze přiměřené. Např. osobní prohlídku může vykonávat pouze osoba stejného pohlaví, požadavek na pohlaví osoby, která má tuto práci vykonávat, by tak byl ze strany zaměstnavatele věcně odůvodněný a nebylo by možné jej považovat za diskriminační (Gender Studies, o.p.s., 2010 str. 24)

Zákon definuje diskriminaci přímou a nepřímou.

Přímou diskriminací dle § 2 zákona č. 198/2009 Sb., se rozumí takové jednání, včetně opomenutí, kdy se s jednou osobou zachází méně příznivě, než se zachází nebo zacházelo nebo by se zacházelo s jinou osobou ve srovnatelné situaci, a to z důvodu rasy, etnického původu, národnosti, pohlaví, sexuální orientace, věku, zdravotního postižení, náboženského vyznání, víry či světového názoru. Za diskriminaci z důvodu pohlaví se považuje i diskriminace z důvodu těhotenství, mateřství nebo otcovství a z důvodu pohlavní identifikace (Zákon č. 198/2009 Sb.).

Příkladem přímé diskriminace v zaměstnání může být např. situace, kdy se na uvolněnou pozici „administrativní pracovník“ hlásí muž a žena s tím, že muž vykazuje vyšší kvalifikaci k dané práci. Zaměstnavatel přesto dá personálnímu oddělení pokyn, aby byla v přijímacím řízení bez ohledu na kvalifikaci vybrána žena, protože taková práce „není pro muže vhodná“ (VPŠ MV v Praze, 2010 str. 9).

Nepřímou diskriminací dle § 3 zákona č. 198/2009 Sb., se rozumí takové jednání nebo opomenutí, kdy na základě zdánlivě neutrálního ustanovení, kritéria nebo praxe je z některého z důvodů uvedených v § 2 odst. 3 osoba znevýhodněna oproti ostatním (Zákon č. 198/2009 Sb.).

Za nepřímou diskriminaci lze považovat např. takové jednání zaměstnavatele, kdy jsou zaměstnanecké výhody (benefity, sociální požitky) určené pouze pro ty s plným úvazkem. Jelikož na částečný úvazek bývají (statisticky vzato) nejčastěji zaměstnány především ženy (obvykle z důvodu péče o osobu blízkou), je takové opatření nepřímo diskriminační právě vůči ženám. Správně by mělo dojít k poměrnému udělení benefitu i zaměstnancům s částečným úvazkem (VPŠ MV v Praze, 2010 str. 10).

Nepřímou diskriminací není, pokud toto ustanovení, kritérium nebo praxe je objektivně odůvodněno legitimním cílem a prostředky k jeho dosažení jsou přiměřené a nezbytné.

Nepřímou diskriminací z důvodu zdravotního postižení se rozumí také odmítnutí nebo opomenutí přijmout přiměřená opatření, aby měla osoba se zdravotním postižením přístup k určitému zaměstnání, k výkonu pracovní činnosti nebo funkčnímu nebo jinému postupu v zaměstnání, aby mohla využít pracovního poradenství, nebo se zúčastnit jiného odborného vzdělávání, nebo aby mohla využít služeb určených veřejnosti, ledaže by takové opatření představovalo nepřiměřené zatížení (Zákon č. 198/2009 Sb.).

Za diskriminaci se považuje i obtěžování, sexuální obtěžování, pronásledování, pokyn k diskriminaci a navádění k diskriminaci.

Obtěžováním dle § 4 zákona č. 198/2009 Sb., se rozumí nežádoucí chování související s důvody uvedenými v § 2 odst. 3,

- 1) jehož záměrem nebo důsledkem je snížení důstojnosti osoby a vytvoření zastrašujícího, nepřátelského, ponižujícího, pokořujícího nebo urážlivého prostředí, nebo
- 2) které může být oprávněně vnímáno jako podmínka pro rozhodnutí ovlivňující výkon práv a povinností vyplývajících z právních vztahů (Zákon č. 198/2009 Sb.).

Do oblasti obtěžování tak spadá mimo jiné i šikana, tedy fyzické anebo psychické omezování, ponižování či týrání jedince v kolektivu (bez ohledu na hierarchické postavení). Příkladem může být situace, kdy nadřízený pracovník uráží svou podřízenou chováním a poznámkami založenými na některých genderových stereotypech a metaforách, např. ji přibírá ke schůzkám s pracovním partnerem s tím, že ji tam potřebuje jako okrasu, aby svým ženským půvabem ovlivnila atmosféru jednání ve prospěch nadřízeného, jakkoli se pracovnice proti takovému vnímání své role ohradila. V již zcela hrubém provedení může jít o obtěžování založené na častování pracovnic větami typu „přestaňte už kdákat“, „zapomeňte na šminky a kadeřnici a zkuste se alespoň na chvíli zamyslet“, „kdybyste nebyla ženská, už byste letěla“ apod.

V případě **sexuálního obtěžování** je toto chování sexuální povahy, ať již jde o verbální projevy (slovní narážky, dvojsmysly, sexuálně zaměřené vtipy), projevy neverbální (neslušná sugestivní gesta, lascivní pohledy, erotická či pornografická výzdoba kanceláře) nebo fyzické projevy (poplácávání, osahávání, pokus o sexuální styk).

Příkladem může být situace, kdy nadřízený pracovník opakovaně vyhledává záminky, aby mohl být s podřízenou pracovnící o samotě za účelem laškovných narážek na možnost vzájemného sblížení přesahujícího rámec pracovních povinností, přestože pracovníce dala jasně najevo, že jí je takové chování nepříjemné. Vyhrcořenější formou takového příkladu je naznačení, že setrvání podřízené pracovníce v zaměstnání je podmíněno její „vstřícností“ v sexuálním slova smyslu. O obtěžování či sexuální obtěžování jde ovšem pouze za předpokladu, že takové chování není osobou, vůči níž je praktikováno, vnímáno jako vítané. (VPŠ MV v Praze, 2010 str. 11).

Pronásledováním se rozumí nepříznivé zacházení, postih nebo znevýhodnění, k němuž došlo v důsledku uplatnění práv podle antidiskriminačního zákona. Příkladem může být situace, kdy zaměstnanec podá stížnost na obtěžování či jiný typ diskriminace ze strany zaměstnavatele (nadřízené osoby) a následně mu je bez adekvátního zdůvodnění sníženo či odebráno osobní hodnocení, přidělena příliš obtížná nebo naopak takřka žádná práce, a je mu více či méně zřetelně dááno najevo, že by bylo nejlepší, kdyby sám pracovní poměr ukončil (VPŠ MV v Praze, 2010 str. 13).

Pokynem k diskriminaci se dle zákona č. 198/2009 Sb., rozumí chování osoby, která zneužije podřízeného postavení druhého k diskriminaci třetí osoby. Příkladem může být situace, kdy vyšší manažerka chová osobní antipatie vůči podřízené nižšího manažera, kterého přiměje, aby na svou podřízenou vyvinul nátlak takovým směrem, aby podala výpověď.

Naváděním k diskriminaci se dle zákona č. 198/2009 Sb., rozumí chování osoby, která druhého přesvědčuje, utvrzuje nebo podněcuje, aby diskriminoval třetí osobu.

Zajišťováním rovného zacházení se rozumí přijetí opatření, která jsou podmínkou účinné ochrany před diskriminací a která je možno s ohledem na dobré mravy požadovat vzhledem k okolnostem a osobním poměrům toho, kdo má povinnost rovné zacházení zajišťovat; za zajišťování rovného zacházení se považuje také zajišťování rovných příležitostí.

Zaměstnavatelé jsou povinni ve věcech práva na zaměstnání a přístupu k zaměstnání, přístupu k povolání, podnikání a jiné samostatné výdělečné činnosti, pracovní a jiné závislé činnosti, včetně odměňování, zajišťovat rovné zacházení.

Právní prostředky ochrany před diskriminací upravuje zákon č. 198/2009 Sb., v § 10. Dojde-li k porušení práv a povinností vyplývajících z práva na rovné zacházení nebo k diskriminaci, má ten, kdo byl tímto jednáním dotčen, právo se u soudu zejména domáhat, aby bylo upuštěno od diskriminace, aby byly odstraněny následky diskriminačního zásahu a aby mu bylo dáno přiměřené zadostiučinění. Pokud by se nejevilo postačujícím výše uvedené zjednání nápravy zejména proto, že byla v důsledku diskriminace ve značné míře snížena dobrá pověst nebo důstojnost osoby nebo její vážnost ve společnosti, má též právo na náhradu nemajetkové újmy v penězích. Výši náhrady určí soud s přihlédnutím k závažnosti vzniklé újmy a k okolnostem, za nichž k porušení práva došlo.

3 Analytická/praktická část práce

3.1 Demografická analýza a analýza vzdělanostní struktury

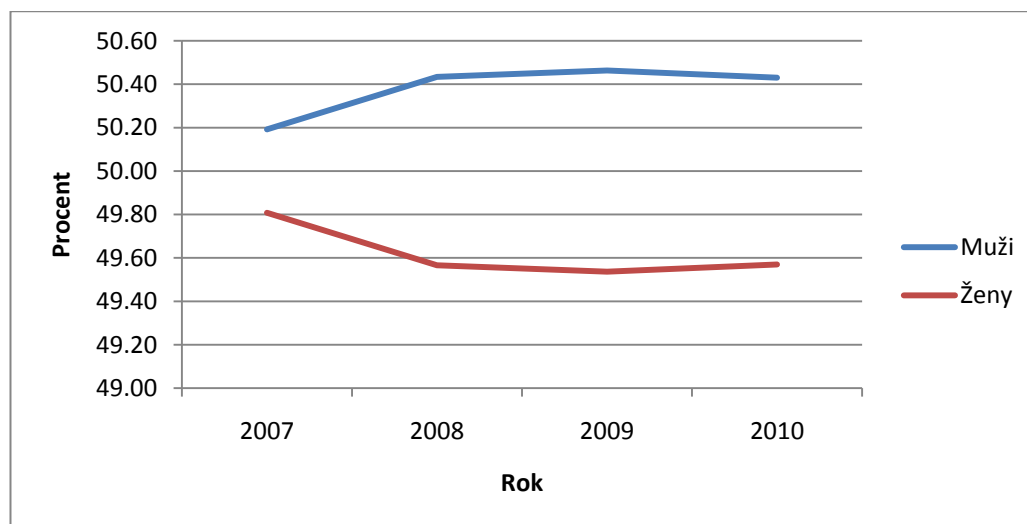
Základním předpokladem pro uplatňování rovných příležitostí žen a mužů je znalost prostředí, ve kterém škola působí. Pro tento účel je vhodné provést demografickou analýzu. Analýzu je vhodné zaměřit především na regiony ČR, ze kterých škola získává převážnou část zaměstnanců. Pro sledovanou školu jsou těmito regiony Praha a Středočeský kraj. Analýza struktury obyvatel podle příslušnosti k danému pohlaví ve střednědobém horizontu je uvedena v následující tabulce a grafu. Analyzována byla struktura obyvatel ve věku 15 - 64 let, která je nejdůležitější z pohledu vývoje na trhu práce.

Tabulka 1 Struktura obyvatel regionu ve věku 15 - 64 let dle pohlaví (k 31. 12.)

Pohlaví	Rok	2007	2008	2009	2010
Muži	osoby	868 284	887 526	893 088	893 519
	%	50,19	50,43	50,46	50,43
Ženy	osoby	861 647	872 249	876 692	878 278
	%	49,81	49,57	49,54	49,57

Zdroj: ČSÚ - vlastní zpracování, region Praha (ČSÚ) a Středočeský kraj (ČSÚ)

Graf 1 Struktura obyvatel regionu ve věku 15 - 64 let dle pohlaví (k 31. 12.)



Zdroj: ČSÚ - vlastní zpracování, region Praha (ČSÚ) a Středočeský kraj (ČSÚ)

Z uvedené tabulky a grafu vyplývá, že podíl mužů na struktuře obyvatelstva je nepatrně větší než podíl žen. Maximální procentuální rozdíl byl v roce 2009, kdy činil 0,92 %,

což představuje 16396 osob. Naopak minimální procentuální rozdíl 0,38 % (tj. 6637 osob) byl v roce 2007.

Z pohledu školy je rovněž důležitá vzdělanostní struktura obyvatel v regionu (Praha a Středočeský kraj), neboť některé profese mají speciální nároky na vzdělání zaměstnanců. Následující analýza vzdělanostní struktury se zabývá vzdělanostní obyvatelstva ve věku 15 a více let v daném regionu dle následujících kategorií vzdělání:

- základní a bez vzdělání,
- střední bez maturity,
- střední s maturitou,
- vysokoškolské.

Analýza zkoumala především genderové složení jednotlivých kategorií a vývoj podílu mužů a žen ve střednědobém horizontu.

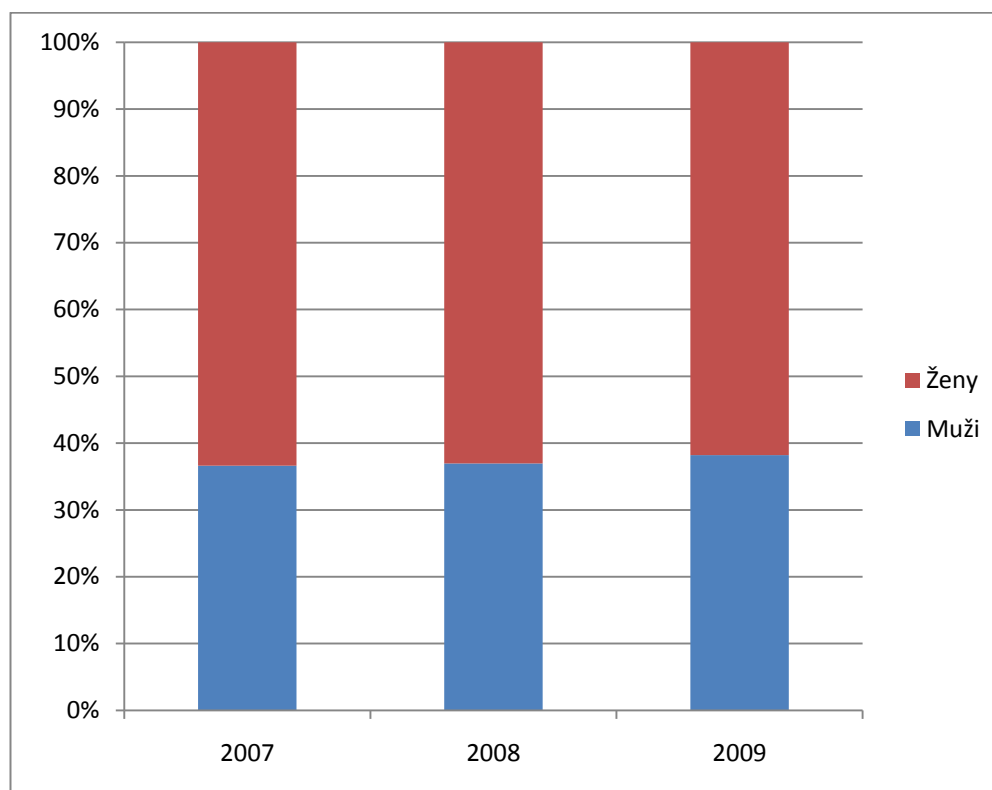
Vývoj podílu mužů a žen v kategorii základní a bez vzdělání je uveden v následující tabulce a grafu.

Tabulka 2 Struktura obyvatel bez vzdělání a se základním vzděláním ve věku 15 a více let dle pohlaví v procentech (k 31. 12.)

	2007	2008	2009
Muži	36,62	36,97	38,20
Ženy	63,38	63,03	61,80

Zdroj: ČSÚ - vlastní zpracování, region Praha (ČSÚ) a Středočeský kraj (ČSÚ)

Graf 2 Struktura obyvatel bez vzdělání a se základním vzděláním ve věku 15 a více let dle pohlaví v procentech (k 31. 12.)



Zdroj: ČSÚ - vlastní zpracování, region Praha (ČSÚ) a Středočeský kraj (ČSÚ)

Z tabulky a grafu je patrné výraznější zastoupení žen v této vzdělanostní kategorii, které v roce 2009 činila 61,8 %. Zároveň je však patrný klesající podíl zastoupení žen v této kategorii. Mezi lety 2007 a 2009 klesl podíl žen na sledované vzdělanostní kategorii o 1,58 %.

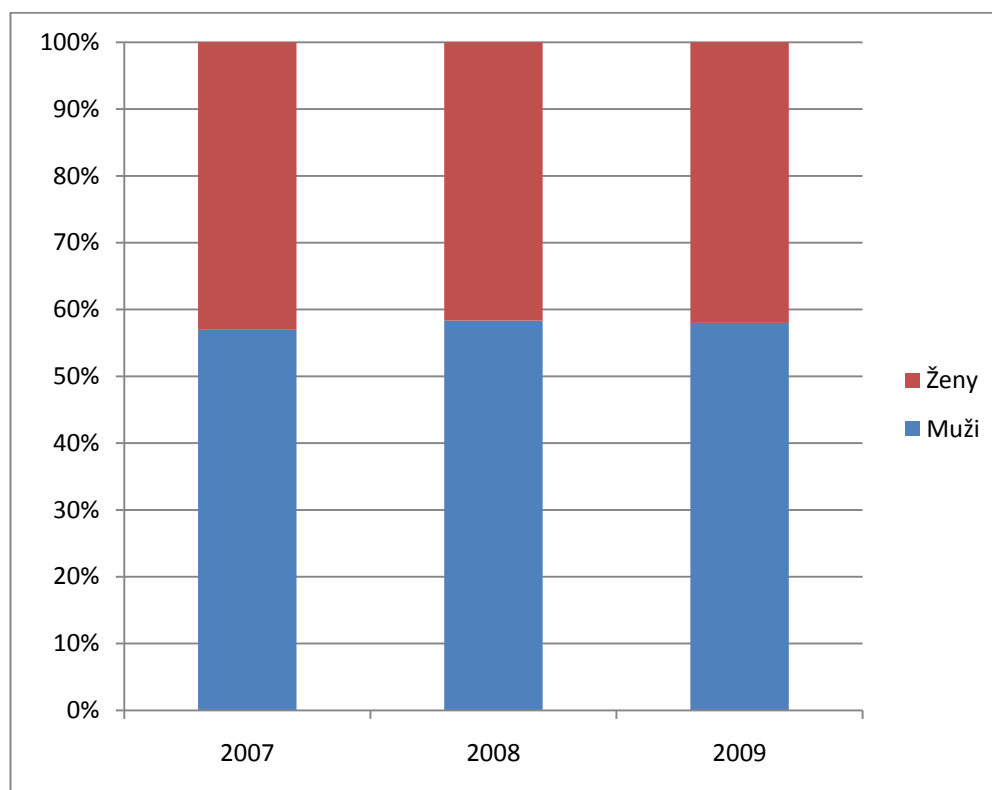
V následujícím grafu a tabulce můžeme sledovat vývoj podílu mužů a žen v kategorii vzdělání střední bez maturity.

Tabulka 3 Struktura obyvatel se středním vzděláním bez maturity ve věku 15 a více let dle pohlaví v procentech (k 31. 12.)

	2007	2008	2009
Muži	56,98	58,37	58,00
Ženy	43,02	41,63	42,00

Zdroj: ČSÚ - vlastní zpracování, region Praha (ČSÚ) a Středočeský kraj (ČSÚ)

Graf 3 Struktura obyvatel se středním vzděláním bez maturity ve věku 15 a více let dle pohlaví v procentech (k 31. 12.)



Zdroj: ČSÚ - vlastní zpracování, region Praha (ČSÚ) a Středočeský kraj (ČSÚ)

Z uvedených údajů je patrný vyšší podíl mužů na této vzdělanostní kategorii. Tento podíl v roce 2009 činil 58 %. Z pohledu vývoje zastoupení mužů a žen v této kategorii ve sledovaném období vykazují jejich podíly spíše kolísavou tendenci.

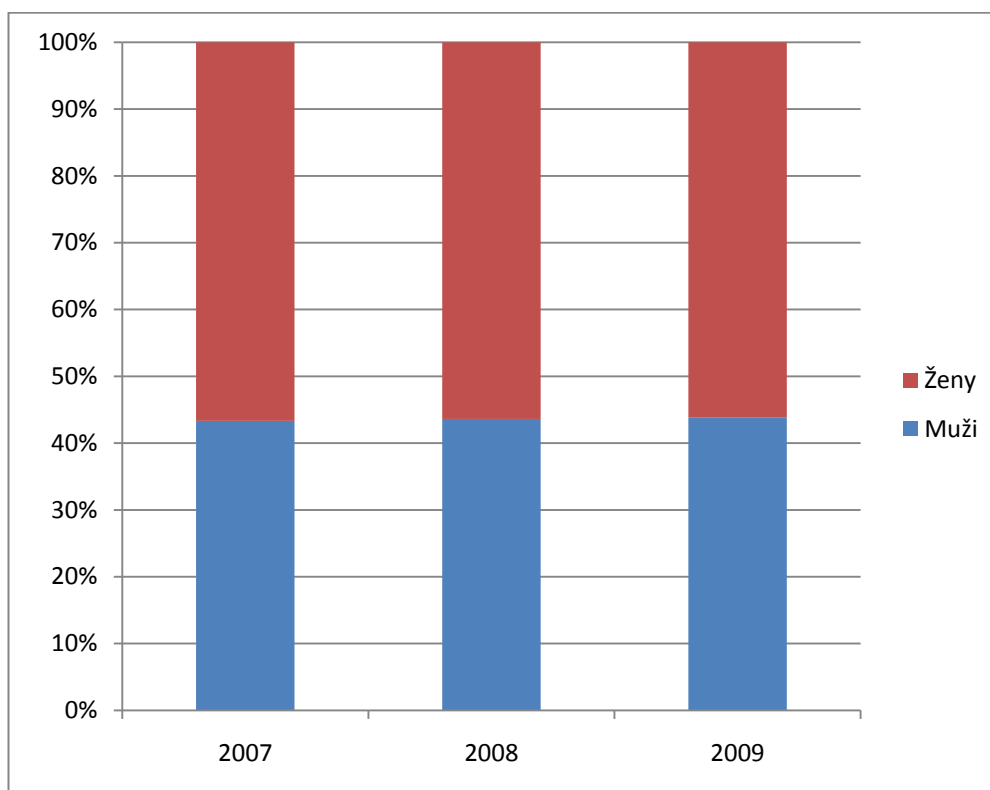
Analýza podílu mužů a žen v kategorii vzdělání střední s maturitou je uvedena v následující tabulce a grafu.

Tabulka 4 Struktura obyvatel se středním vzděláním s maturitou ve věku 15 a více let dle pohlaví v procentech (k 31. 12.)

	2007	2008	2009
Muži	43,34	43,63	43,82
Ženy	56,66	56,37	56,18

Zdroj: ČSÚ - vlastní zpracování, region Praha (ČSÚ) a Středočeský kraj (ČSÚ)

Graf 4 Struktura obyvatel se středním vzděláním s maturitou ve věku 15 a více let dle pohlaví v procentech (k 31. 12.)



Zdroj: ČSÚ - vlastní zpracování, region Praha (ČSÚ) a Středočeský kraj (ČSÚ)

Z tabulky a jejího grafického vyjádření je patrný větší podíl žen na této vzdělanostní kategorii, který v roce 2009 mírně převyšoval 56 %. Z vývoje je patrný velice mírný pokles podílu žen na této kategorii, který ve sledovaném období nepřesáhl 0,5 %.

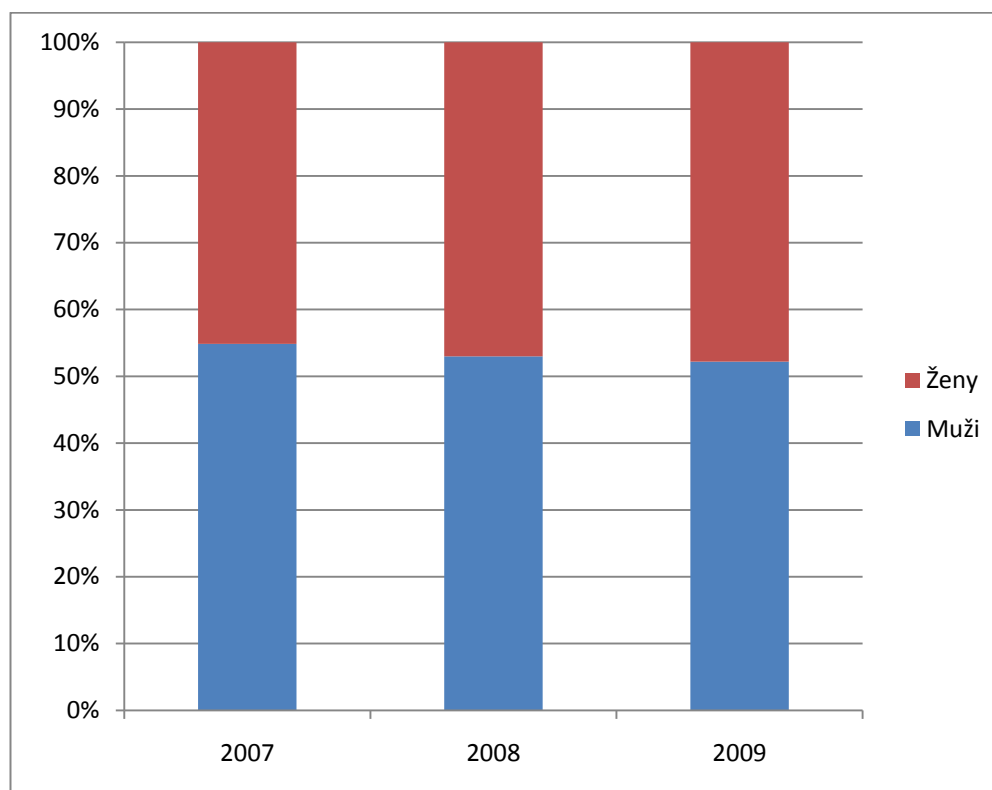
Posledním sledovaným ukazatelem je podíl mužů a žen v kategorii vzdělání vysokoškolské. Strukturu mužů a žen v této kategorii a vývoj jejich zastoupení je možné sledovat v následující tabulce a grafu.

Tabulka 5 Struktura obyvatel s vysokoškolským vzděláním ve věku 15 a více let dle pohlaví v procentech (k 31. 12.)

	2007	2008	2009
Muži	54,87	52,99	52,21
Ženy	45,13	47,01	47,79

Zdroj: ČSÚ - vlastní zpracování, region Praha (ČSÚ) a Středočeský kraj (ČSÚ)

Graf 5 Struktura obyvatel s vysokoškolským vzděláním ve věku 15 a více let dle pohlaví v procentech (k 31. 12.)



Zdroj: ČSÚ - vlastní zpracování, region Praha (ČSÚ) a Středočeský kraj (ČSÚ)

Sledovaná kategorie vykazuje nejvyváženější podíl mužů a žen ze všech sledovaných kategorií. V roce 2009 podíl mužů s vysokoškolským vzděláním (52,21 %) mírně převyšoval podíl žen s vysokoškolským vzděláním (47,79 %). Z pohledu vývoje sledované kategorie je patrný rostoucí podíl žen na této kategorii ve sledovaném období. Podíl žen vzrostl mezi roky 2007 - 2009 o 2,66 %.

Pro úplnost je možno uvést souhrnnou tabulku uvádějící absolutní a relativní zastoupení mužů a žen (ve věku 15 a více let) v jednotlivých vzdělanostních kategoriích v období let 2007 - 2009 pro sledovaný region Praha a Středočeský kraj.

Tabulka 6 Struktura obyvatel ve věku 15 a více let dle dosaženého vzdělání a pohlaví (k 31. 12.)

Vzdělání		2 007		2008		2009	
		Muži	Ženy	Muži	Ženy	Muži	Ženy
základní a bez vzdělání	tis. os.	114,1	197,6	115,2	196,3	111,2	180,0
	%	36,62	63,38	36,97	63,03	38,20	61,80
střední bez maturity	tis. os.	351,4	265,3	346,4	247,0	360,9	261,3
	%	56,98	43,02	58,37	41,63	58,00	42,00
střední s maturitou	tis. os.	347,3	454,0	358,3	462,9	365,5	468,6
	%	43,34	56,66	43,63	56,37	43,82	56,18
vysokoškolské	tis. os.	179,4	147,6	200,4	177,8	206,4	188,9
	%	54,87	45,13	52,99	47,01	52,21	47,79
Celkem	tis. os.	992,8	1065,6	1020,6	1084,2	1044,2	1099,0
	%	48,23	51,77	48,49	51,51	48,72	51,28

Zdroj: ČSÚ - vlastní zpracování, region Praha (ČSÚ) a Středočeský kraj (ČSÚ)

Výsledky analýzy vzdělanostní struktury v regionu působení školy lze shrnout do následujících poznatků:

- podíl mužů je větší v kategoriích střední vzdělání bez maturity a vysokoškolské vzdělání,
- podíl žen je vyšší v kategoriích základní vzdělání a bez vzdělání a střední vzdělání s maturitou,
- s rostoucím vzděláním rozdíl v podílu mužů a žen na dané kategorii klesá

3.2 Uplatňování rovnosti mužů a žen v EU a ČR

3.2.1 Rovnost mužů a žen v EU

Evropská unie klade velký důraz na dosažení rovného postavení mužů a žen především v oblasti zaměstnanosti. Tato snaha pramení ze základního strategického dokumentu EU pro období let 2000 - 2010, kterým je Lisabonská strategie. Hlavním cílem Lisabonské strategie je, aby se EU stala: „nejkonkurenceschopnější a nejdynamičtější znalostní ekonomikou, schopnou udržitelného hospodářského růstu s více a lepšími pracovními místy a s větší sociální soudržností“ (Lisabonská strategie).

K dosažení tohoto cíle se EU rozhodla zaměřit na dosažení těchto úkolů (Lisabonská strategie):

- 1) Připravit přechod k ekonomice a společnosti založené na znalostech, a to pomocí lepších politik, pokud jde o informační společnost, výzkum a technologický rozvoj prostřednictvím urychlení procesu strukturálních reforem směřujících ke konkurenceschopnosti, inovacím a dokončení vnitřního trhu.
- 2) Modernizovat evropský sociální model, investovat do lidí a bojovat proti vylučování ze společnosti.
- 3) Udržet zdravou ekonomickou perspektivu a příznivý výhled pokud jde o růst, a to aplikací vhodné kombinace makroekonomických politik.

Lisabonskou strategii lze rozdělit do tří základních skupin:

- ekonomický pilíř lisabonské strategie,
- sociální pilíř lisabonské strategie,
- ekologický (environmentální) pilíř lisabonské strategie.

Součástí sociálního pilíře je i aktivní politika zaměstnanosti, která definuje základní slabiny trhu práce členských zemí EU. Jednou ze slabin je, že v porovnání s USA je v EU nižší podíl pracujících žen. Lisabonský summit vyzval, aby se tato politika zaměřila na čtyři oblasti zásadního významu (Evropská komise, 2007):

- 1) Zvýšení zaměstnanosti má být výsledkem toho, že bude kvalifikace pracovníků uváděna do souladu s nabídkou, přičemž hlavní roli přitom mají hrát národní služby v oblasti zaměstnanosti, jež se mohou opřít o celoevropskou databázi volných pracovních míst a vzdělávacích možností. Mají být také podporovány speciální programy, které by umožnily nezaměstnaným získat požadovanou kvalifikaci.
- 2) Mnohem větší důraz má být kladen na celoživotní vzdělávání, které je základní složkou evropského sociálního modelu. K tomu mají být podporovány dohody mezi sociálními partnery, zaměstnavateli a odbory, o inovacích a o celoživotním vzdělávání. Předpokládá se zavádění pružných úprav pracovní doby.
- 3) Má se zvyšovat zaměstnanost ve službách, včetně služeb osobních, nacházet řešení pro nejvíce znevýhodněné kategorie osob.
- 4) Má být podporována zásada rovných příležitostí pro muže a ženy, lepší sladování pracovní doby a rodinného života, zejména zavedením nového systému hodnocení péče o děti.

Celkovým výsledkem těchto opatření mělo být, aby se do roku 2010 zvýšil počet zaměstnaných žen na více než 60 %. Plnění tohoto cíle je možné sledovat v následující tabulce, která uvádí vývoj zaměstnanosti žen v letech 2000 - 2009 v EU (všech 27 členských zemí). Pro srovnání tabulka uvádí i vývoj ukazatele v ČR a dvou nejvyspělejších světových ekonomikách USA a Japonsku.

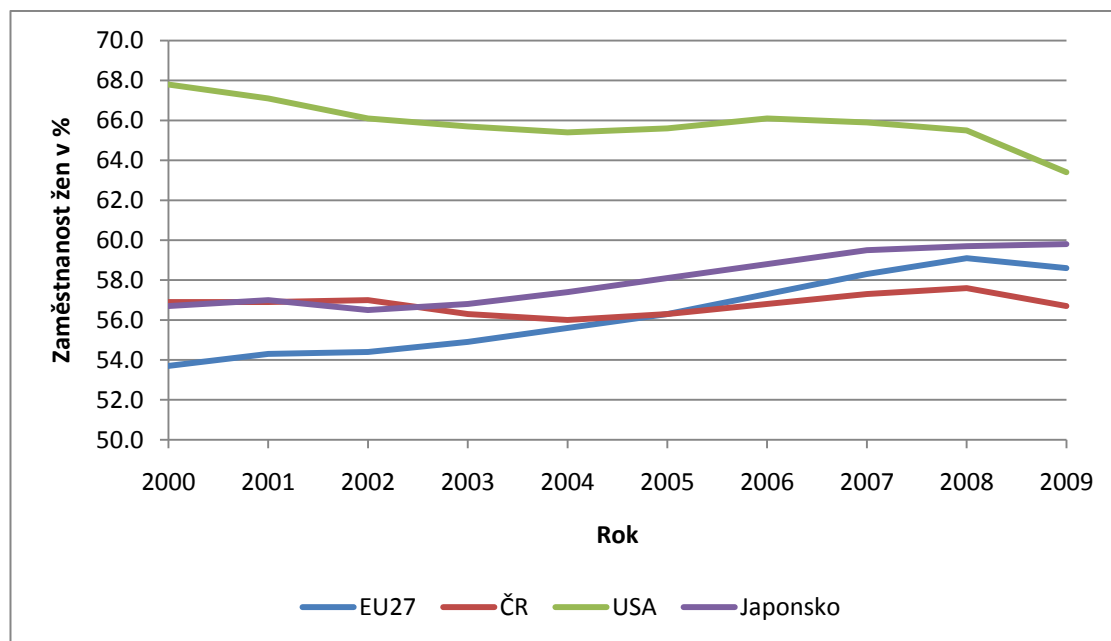
Tabulka 7 Zaměstnanost žen v % v letech 2000 - 2009

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
EU27	53,7	54,3	54,4	54,9	55,6	56,3	57,3	58,3	59,1	58,6
ČR	56,9	56,9	57,0	56,3	56,0	56,3	56,8	57,3	57,6	56,7
USA	67,8	67,1	66,1	65,7	65,4	65,6	66,1	65,9	65,5	63,4
Japonsko	56,7	57,0	56,5	56,8	57,4	58,1	58,8	59,5	59,7	59,8

Zdroj: Eurostat (Eurostat)

Pro lepší názornost uvádím pro účely následující analýzy hodnoty uvedené v předcházející tabulce i v grafickém znázornění prostřednictvím spojnicového grafu.

Graf 6 Vývoj zaměstnanost žen v % v letech 2000 - 2009



Zdroj: Eurostat (Eurostat)

Z uvedených údajů je patrný postupný růst zaměstnanosti žen v EU27 53,7 % v roce 2000 až na hodnotu 59,1 % v roce 2008. Tento růst je možné spojovat s důsledným plněním vytýčených úkolů ve většině členských zemí EU. V roce 2009 došlo k poklesu zaměstnanosti žen na 58,6 %. Tento pokles je patrně důsledkem ekonomické krize,

kteřá by mohla výrazným způsobem ovlivnit i dosažení vytyčeného cíle tj. 60 % zaměstnanosti žen.

V ČR se zaměstnanost ve sledované období kolísala mezi 56,0 % a 57,6 %. Toto kolísání signalizuje poněkud nedůsledné uplatňování aktivní politiky zaměstnanosti, přestože při svém vstupu do EU v roce 2004 měla ČR v této oblasti dobrou výchozí pozici a nacházela se nad průměrem zemí EU 27.

Zaměstnanost žen v USA od roku 2000 vykazuje s výjimkou roku 2006 trvalý pokles. Přesto byla v roce 2009 zaměstnanost žen v USA téměř o 5 % vyšší než zaměstnanost žen v EU. Naopak Japonsko vykazuje s výjimkou roku 2002 sice mírný, ale zato trvalý růst. Mezi lety 2000 a 2009 vykávalo Japonsko nárůst zaměstnanosti žen o 3,1 %.

V březnu roku 2010 zveřejnila Evropská komise nový strategický dokument Evropa 2020, který stanoví následující priority (Evropská komise, 2010 str. 6):

- Inteligentní růst: rozvíjet ekonomiku založenou na znalostech a inovacích.
- Udržitelný růst: podporovat konkurenceschopnější a ekologičtější ekonomiku méně náročnou na zdroje.
- Růst podporující začlenění: podporovat ekonomiku s vysokou zaměstnaností, která se bude vyznačovat sociální a územní soudržností.

Zároveň v uvedeném dokumentu Evropská komise navrhuje stanovit následující cíle do roku 2020 (Evropská komise, 2010 str. 6):

- 75 % obyvatelstva ve věku od 20 do 64 let by mělo být zaměstnáno,
- 3 % HDP Evropské unie by měla být investována do výzkumu a vývoje,
- v oblasti klimatu a energie by mělo být dosaženo cílů „20-20-20“ (včetně zvýšení závazku,
- na snížení emisí na 30 %, pokud budou podmínky příznivé),
- podíl dětí, které předčasně ukončí školní docházku, by měl být pod hranicí 10 % a nejméně,
- 40 % mladší generace by mělo dosáhnout terciární úrovně vzdělání,
- počet osob ohrožených chudobou by měl klesnout o 20 milionů.

Přesto, že již není téma rovnoprávnosti mužů a žen nosným tématem nové strategie, je možné chápat dosažení této rovnoprávnosti jako nezbytný prostředek pro dosažení cíle

v oblasti zaměstnanosti. Za realistický cíl v oblasti zaměstnanosti žen je možné, podle mého názoru, považovat hodnotu zaměstnanosti žen v rozmezí 65 % - 68 %.

Právními nástroji jsou v oblasti rovnosti žen a mužů **antidiskriminační směrnice Evropské unie**, které ukládají členským státům povinnost implementovat jejich obsah do vnitrostátního právního řádu.

Zásada rovnosti mezi muži a ženami vychází ze zakládajícího dokumentu Evropského společenství – Smlouvy o Evropském hospodářském společenství ve znění Amsterodamské smlouvy a je zcela klíčovým principem v právu EU pro vytváření společného trhu.

Pro oblast pracovního práva byl tento princip rozveden následujícími směrnicemi:

- 1) Směrnice Rady č. 75/117/EEC ze dne 9. února 1976 o sladění zákonů členských států týkajících se uplatnění zásady stejné odměny pro muže a ženy.**

Tato směrnice stanoví právo zaměstnance na stejnou odměnu za stejnou práci nebo za práci, které je přiřazena stejná hodnota. Uplatnění této zásady znamená odstranění veškeré diskriminace na základě pohlaví ve vztahu ke všem formám a způsobům odměňování za práci.

- 2) Směrnice Rady č. 76/207/EEC ze dne 9. února 1976 o realizaci zásady rovného zacházení s muži a ženami, pokud jde o přístup k zaměstnání, odbornou přípravu a služební povýšení a pracovní podmínky.**

Hlavním cílem této směrnice je uvést v platnost zásadu rovného zacházení pro muže a ženy v členských státech EU. Zásada rovnosti se má promítnout do všech otázek, do celého průběhu pracovněprávního vztahu.

- 3) Směrnice Rady č. 96/34/EC ze dne 30. června 1996 týkající se Rámcové smlouvy o rodičovském volnu uzavřené organizacemi UNICE, CEEP a ETUC.**

Směrnicí byla uvedena v účinnost Rámcová smlouva o rodičovském volnu uzavřená mezi zaměstnavatelskými organizacemi a odborovými organizacemi na evropské úrovni. Je aktem ES v oblasti opatření ke sladění pracovního a rodinného života a podpory rovných příležitostí a rovného přístupu k ženám i k mužům. Muži by měli mít možnost vzít na sebe stejný díl odpovědnosti jako ženy za péči a výchovou

vlastních i adoptovaných dětí. Promítnutí této směrnice do našeho práva odstraňuje dosavadní nerovné postavení žen a mužů při čerpání tohoto, od mateřské dovolené odlišného volna.

4) Směrnice Rady č. 97/80/EC ze dne 15. prosince 1997 o důkazním břemenu v případech diskriminace na základě pohlaví.

Tato směrnice upravuje postup při řešení občanských soudních sporů. Pokud se osoby domnívají, že vůči nim bylo postupováno diskriminačně a obrátí se žalobou na soud, je povinností žalovaného dokázat, že se diskriminace nedopustil. Jedná se o tzv. *obrácené důkazní břemeno*.

5) Směrnice Rady č. 2000/43/ES ze dne 29. června 2000, kterou se provádí zásada rovného zacházení mezi osobami bez ohledu na jejich rasový nebo etnický původ.

Smyslem této směrnice je stanovit rámec pro boj s diskriminací z rasového nebo etnického důvodu.

6) Směrnice Rady č. 2000/78/ES ze dne 27. listopadu 2000, která stanoví rámec pro rovné zacházení v zaměstnání a při výkonu povolání.

Směrnice zakazuje diskriminaci na základě náboženského vyznání nebo víry, zdravotního postižení, věku a *sexuální orientace* v zaměstnání a vzdělávání.

3.2.2 Prosazování rovnosti žen a mužů v ČR

V České republice lze v této oblasti spatřovat velké rezervy, a proto se bude práce genderovou problematikou a diskriminací žen a mužů v následujících kapitolách zabývat. Prosazování rovnosti mužů a žen je v rámci legislativy ČR zakotveno v následujících právních předpisech:

1) Zákon č.23/1991 Sb., Listina základních práv a svobod

- čl. 3 - základní práva a svobody všem, bez rozdílu pohlaví atd.
- čl. 29 - právo žen na zvýšenou ochranu zdraví při práci a zvl. pracovní podmínky
- čl. 32 odst. 2 – postavení těhotných žen

- 2) **Zákon č. 218/2002 Sb., služební zákon**, ve znění pozdějších předpisů
- 3) **Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků**, ve znění pozdějších předpisů
- 4) **Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce**
- **§ 13 odst. 2 písm. b)** - Zaměstnavatel musí zajistit rovné zacházení se zaměstnanci a dodržovat zákaz jakékoli diskriminace zaměstnanců.
 - **§ 13 odst. 2 písm. c)** – Zaměstnavatel musí dodržovat zásadu poskytování stejné mzdy nebo platu a jiných peněžitých plnění a plnění peněžité hodnoty, popřípadě odměny za stejnou práci a za práci stejné hodnoty.
 - **§ 14 odst. 2-** Zaměstnavatel nesmí zaměstnance jakýmkoli způsobem postihovat nebo znevýhodňovat proto, že se zákonným způsobem domáhá svých práv vyplývajících z pracovněprávních vztahů.
 - **§ 14 odst. 3** – Zaměstnavatel je povinen projednat se zaměstnancem nebo na jeho žádost s odborovou organizací nebo radou zaměstnanců anebo zástupcem pro oblast bezpečnosti a ochrany zdraví při práci stížnost zaměstnance na výkon práv a povinností vyplývajících z pracovněprávních vztahů. Tím není dotčeno právo zaměstnance domáhat se svých práv u soudu.
 - **§ 16 odst. 1** – Zaměstnavatelé jsou povinni zajišťovat rovné zacházení se všemi zaměstnanci, pokud jde o jejich pracovní podmínky, odměňování za práci a poskytování jiných peněžitých plnění a plnění peněžité hodnoty, o odbornou přípravu a o příležitost dosáhnout funkčního nebo jiného postupu v zaměstnání.
 - **§ 16 odst. 2** – V pracovněprávních vztazích je zakázána jakákoli diskriminace. Pojmy přímá diskriminace, nepřímá diskriminace, obtěžování, sexuální obtěžování, pronásledování, pokyn k diskriminaci a navádění k diskriminaci a případy, kdy je rozdílné zacházení přípustné, upravuje antidiskriminační zákon.
 - **§ 16 odst. 3** – Za diskriminaci se nepovažuje rozdílné zacházení, pokud z povahy pracovních činností vyplývá, že toto rozdílné zacházení je podstatným požadavkem nezbytným pro výkon práce; účel sledovaný takovou výjimkou musí být oprávněný a požadavek přiměřený. Za diskriminaci se rovněž nepovažují opatření, jejichž účelem je odůvodněno předcházení nebo vyrovnání nevýhod, které vyplývají z příslušnosti fyzické osoby ke skupině vymezené některým z důvodů uvedených v antidiskriminačním zákonu.
 - **§ 17** – Právní prostředky ochrany před diskriminací v pracovněprávních vztazích upravuje antidiskriminační zákon.

- **§ 30 odst. 2** – Zaměstnavatel smí vyžadovat v souvislosti s jednáním před vznikem pracovního poměru od fyzické osoby, která se u něj uchází o práci, nebo od jiných osob jen údaje, které bezprostředně souvisejí s uzavřením pracovní smlouvy.
- **§ 237 – 247 jsou stanoveny pracovní podmínky některých zaměstnanců**, tj. je upraveno zaměstnávání osob se zdravotním postižením (odkaz na příslušná ustanovení zákona o zaměstnanosti), pracovní podmínky zaměstnankyň, zaměstnankyň-matek, zaměstnanců pečujících o dítě a o jiné fyzické osoby, pracovní podmínky mladistvých zaměstnanců.

Zákoník práce v souvislosti se zákazem diskriminace odkazuje na antidiskriminační zákon.

5) Antidiskriminační zákon č. 198/2009 Sb.

6) Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů zrušil předchozí právní předpisy týkající se zaměstnanosti a víceméně sjednotil právní úpravu týkající se zaměstnanosti do jednoho právního předpisu.

- **§2 odst. 1 a)** zabezpečování práva na zaměstnání.
- **§2 odst. 1 j)** opatření na podporu a dosažení rovného zacházení s muži a ženami, s osobami bez ohledu na jejich rasový a etnický původ...a s dalšími skupinami osob, které mají ztížené postavení na trhu práce, pokud jde o přístup k zaměstnání, rekvalifikaci, přípravu k práci a ke specializovaným rekvalifikačním kurzům, a opatření pro zaměstnávání těchto osob.
- **§ 4 odst. 1** Zákonem vymezení účastníci právních vztahů jsou povinni zajišťovat rovné zacházení se všemi fyzickými osobami uplatňujícími právo na zaměstnání; za nerovné zacházení se nepovažuje rozlišování, které stanoví tento zákon nebo zvláštní právní předpis.
- **§ 4 odst. 2** Při uplatňování práva na zaměstnání je zakázána přímá i nepřímá diskriminace z důvodů pohlaví, sexuální orientace, rasového nebo etnického původu, národnosti, státního občanství, sociálního původu, rodu, jazyka, zdravotního stavu, věku, náboženství či víry, majetku, manželského a rodinného stavu nebo povinností k rodině, politického nebo jiného smýšlení, členství a činnosti v politických stranách nebo politických hnutích, v odborových organizacích nebo organizacích zaměstnavatelů; diskriminace z důvodu těhotenství nebo mateřství se považuje za diskriminaci z důvodu pohlaví. Za

diskriminaci se považuje i jednání zahrnující podněcování, navádění nebo vyvolávání nátlaku směřujícího k diskriminaci.

- **§ 4 odst. 3** Za diskriminaci se nepovažuje rozdílné zacházení z důvodu uvedeného v odstavci 2, pokud z povahy zaměstnání nebo souvislostí vyplývá, že tento důvod představuje podstatný a rozhodující požadavek pro výkon zaměstnání, které má fyzická osoba vykonávat, a který je pro výkon tohoto zaměstnání nezbytný; cíl sledovaný takovou výjimkou musí být oprávněný a požadavek přiměřený.
- **§ 4 odst. 4.** Za diskriminaci se rovněž nepovažují zákonem stanovená opatření, jejichž cílem je předcházení nebo vyrovnání nevýhod, které vyplývají z příslušnosti fyzické osoby ke skupině vymezené některým z důvodů uvedených v odstavci 2 a opatření přijímaná podle vymezených ustanovení zákona o zaměstnanosti.
- **§ 12, Právo na zaměstnání** – účastníkům právních vztahů vznikajících podle tohoto zákona je zakázáno činit nabídky zaměstnání, které mají diskriminační charakter (odst. 1a) a odporují dobrým mravům (odst. 1c).

7) Zákon č.143/1992 Sb., o platu a odměně za pracovní pohotovost v rozpočtových a některých dalších organizacích, ve znění pozdějších předpisů

- **§ 3 odst. 3** - za stejnou práci nebo za práci stejné hodnoty stejný plat.

8) Zákon č.99/1963 Sb., občanský soudní řád, ve znění pozdějších předpisů

- **§ 26 odst. 3** zastupování před soudem v otázkách ochrany před diskriminací na základě pohlaví,...
- zakotvuje v § 133a od 1. ledna 2003 princip obráceného důkazního břemene ve věcech pracovních pro případ diskriminace (reflektuje směrnici ES č. 97/80/EC):

Od 1. ledna 2003 se může účastník ve věcech ochrany před diskriminací dát zastupovat právnickou osobou (např. nevládní neziskovou organizací), k jejímž činnostem uvedeným ve stanovách patří ochrana před takovou diskriminací. Pokud nebude zaměstnavatel schopen prokázat, že se diskriminačního jednání nedopustil, má se za to, že se diskriminace dopustil.

Na straně zaměstnavatele je tzv. **objektivní odpovědnost**, to znamená, že soud nezjišťuje, zda se jednalo o úmysl nebo pouhou nedbalost.

V dubnu 2006 **Ústavní soud ČR svým nálezením upřesnil** vymezení a chápání problematiky důkazního břemene v případech diskriminace. Ústavní soud konstatoval, že přestože ustanovení § 133a odst. 2) občanského soudního řádu poněkud znevýhodňuje toho účastníka řízení, který je žalován pro diskriminační jednání, není jím porušen princip rovnosti v řízení. Podle nálezu Ústavního soudu **osoba, která tvrdí, že je obětí diskriminace, musí nejdříve soudu předložit skutečnosti dostatečně odůvodňující závěr o existenci diskriminace.** Tato osoba tedy musí nejen tvrdit, ale i prokázat, že s ní nebylo zacházeno obvyklým, tedy neznevýhodňujícím způsobem. Jinými slovy musí prokázat, že s ní bylo zacházeno jiným způsobem, než s jinou osobou. Neprokáže-li toto tvrzení, nemůže v řízení uspět. Dále pak musí tvrdit, že znevýhodňující zacházení bylo motivováno diskriminační pohnutkou. Tuto motivaci však již prokazovat nemusí. Ta se předpokládá. Je tomu tak proto, že prokázat vnitřní motivaci v mysli žalované strany je z povahy věci vyloučeno.

9) Zákon č. 210/1998 Sb., o rodině

- § 18 - stejné povinnosti mužů a žen v manželství.
- § 91 - manželé mají vzájemnou vyživovací povinnost.

10) Zákon č. 412/2002 Sb., trestní zákon (úplné znění zákona č. 140/1961 Sb., ve znění pozdějších předpisů)

- 1§ 215 odst. 1 Kdo týrá osobu, která je v jeho péči nebo výchově, bude potrestán odnětím svobody na šest měsíců až tři léta.
- § 215 odst. 2 Odnětím svobody na dvě léta až osm let bude pachatel potrestán, a) spáchá-li čin uvedený v odstavci 1 zvlášť surovým způsobem nebo na více osobách, nebo b) pokračuje-li v páčání takového činu po delší dobu.
- § 215a odst. 1 Kdo týrá osobu blízkou nebo jinou osobu žijící s ním ve společně obývaném bytě nebo domě, bude potrestán odnětím svobody až na tři léta.
- § 215a odst. 2 Odnětím svobody na dvě léta až osm let bude pachatel potrestán,
 - a) spáchá-li čin uvedený v odstavci 1 zvlášť surovým způsobem nebo na více osobách, nebo
 - b) pokračuje-li v páčání takového činu po delší dobu.
- § 246 – obchodování s lidmi za účelem pohlavního styku.
- § 263 – účinná opatření k ochraně žen za války.

Prosazování rovnoprávnosti žen a mužů je v ČR zabezpečováno na úrovni státních i nestátních institucí a organizací.

Státní instituce a organizace

Rada vlády pro rovné příležitosti žen a mužů byla zřízena usnesením vlády č. 1033 z 10. října 2001 jako poradní orgán vlády pro oblast rovných příležitostí pro ženy a muže. Hlavním úkolem Rady je **příprava koncepčních návrhů a doporučení vládě** směřující k prosazování a dosažení rovných příležitostí pro ženy a muže. Rada má 23 členů, z toho je 15 členů z resortů na funkční úrovni náměstků ministrů.

Rada vlády pro lidská práva – Výbor proti diskriminaci byla zřízena v roce usnesením vlády č. 809 ze dne 9. prosince 1998 jako poradní orgán vlády pro oblast ochrany lidských práv a základních lidských svobod. Sleduje dodržování a naplňování Ústavy České republiky, Listiny základních práv a svobod, dalších právních norem a vnitrostátní plnění mezinárodních závazků České republiky v oblasti ochrany lidských práv a základních svobod.

Stálá komise Poslanecké sněmovny pro rodinu a rovné příležitosti byla ustavena po volbách v červenci 2002. Má 10 členů (6 poslankyň a 4 poslanci), kteří zastupují všechny politické strany s mandáty v Poslanecké sněmovně.

Úřady práce a nově i Inspektoráty práce mají kontrolní pravomoc směrem k zaměstnavatelům a kontrolují dodržování pracovněprávních předpisů (zejména zákoník práce, zákon o mzdě), včetně ustanovení o zákazu diskriminace z důvodu pohlaví.

Ministerstva – pracovníci pověřeni agendou rovnosti žen a mužů

Na základě návrhu ministra práce a sociálních věcí vláda usnesením č. 456 ze dne 9. května 2001 uložila všem ministrům s účinností od 1. ledna 2002 vytvořit na každém ministerstvu pracovní místo minimálně na poloviční pracovní úvazek pro výkon agendy rovnosti žen a mužů. Pověření pracovníci mají za úkol **zavádět metodu gender mainstreamingu do praxe** ve svém resortu, zpracovávat resortní priority a postupy resortu při prosazování rovnosti žen a mužů a být na ministerstvu odborným zázemím pro výkon politiky rovnosti žen a mužů.

Český statistický úřad

Pro prosazování rovnosti žen a mužů je naprosto nezbytné mít dispozici objektivní statistické údaje, které mají vypovídací schopnost o nerovnostech mezi ženami a muži, tzv. genderová statistika. Český statistický úřad se věnuje tvorbě genderové statistiky a ve spolupráci s Úřadem vlády vydává každoročně publikaci obsahující genderově významná data.

Nestátní instituce

Odbory

Posláním odborů je obrana a obhajoba ekonomických, pracovních, sociálních a ostatních práv a zájmů členů odborů a zaměstnanců. Jedním z nejdůležitějších nástrojů k prosazování rovných příležitostí žen a mužů jsou kolektivní smlouvy. Rozsah kolektivního vyjednávání stanoví zákon č.262/2006 Sb., zákoník práce, v u§22 až § 29.

Zaměstnavatelé

Zaměstnavatelské svazy jsou dobrovolné organizace sdružující zaměstnavatele a podnikatele v České republice z vybraných oblastí. Jsou nestátními organizacemi nezávislými na vládě, politických stranách a odborech. (Svaz průmyslu a dopravy www.spcr.cz , Unie zaměstnavatelských svazů).

Nestátní neziskové organizace

Působí v celé řadě oblastí a jejich projekty zejména z oblasti zaměstnanosti, vzdělávání, sociálních služeb a boje proti domácímu násilí napomáhají k prosazování rovnosti žen a mužů. Nestátní neziskové organizace zaměřující se na genderovou problematiku jsou například:

- Profem, o.p.s. poskytuje pomoc obětem domácího násilí z aspektu právního a poradenského (www.profem.cz).
- Elektra poskytuje pomoc obětem násilí v dětství a znásilnění (www.centrumelektra.cz).
- Bílý kruh bezpečí s centry po celé ČR poskytuje pomoc obětem násilí a s ním související poradenství (www.bkb.cz).

- Rosa, o.s. poskytuje komplexní pomoc obětem domácího násilí (www.rosa-os.cz).
- Acorus, psychosociální pomoc - pražské centrum Acorus (www.acorus.cz).
- v Brně působící dvě organizace Žena v tísní (www.zenavtisni.cz) a Ženy bez násilí, jež poskytují zejména právní pomoc.
- Český helsinský výbor zveřejňuje dokumenty týkající se ženských práv; právní oddělení ČHV poskytuje bezplatné právní poradenství a v konkrétních případech i advokátní pomoc v případech diskriminace na trhu práce (www.helcom.cz).
- Gender studies o.p.s. (www.genderstudies.cz) je nezisková organizace, která se věnuje široké škále projektů zaměřených na postavení mužů a žen v naší společnosti.
- Asociace pro rovné příležitosti vznikla jako sdružení nevládních neziskových organizací zabývajících se nejrůznějšími aspekty rovnosti žen a mužů ve společnosti.
- Pozici žen a mužů v politice a rozhodovacích procesech se vedle Gender Studies, o.p.s. (www.feminismus.cz) zabývá i Hlídací fena - monitoruje zejména postavení žen v české politice (www.hlidacifena.cz).

3.2.3 Problematika rovnosti žen a mužů v resortu ministerstva vnitra

V současné době demokratické země aktivně prosazují na legislativní i faktické úrovni rovnost žen a mužů. V zemích Evropské unie se jedná především o vyrovnání šancí žen a mužů na trhu práce, což znamená, že se politika evropských států v této oblasti zaměřuje především na rovné odměňování, na rovný přístup k zaměstnání, na vyrovnané šance v postupu v zaměstnání a na opatření zaměřená na sladění rodinného a pracovního života.

Dne 16. prosince 2009 schválil ministr vnitra záměr projektu „Akceptace specifických potřeb zaměstnanců a zaměstnankyň MV: nástroj ke zvýšení efektivity práce“. Záměr byl vypracován odborem personálním, který má ve své gesci mj. také personální rozvoj zaměstnanců a zaměstnankyň na MV. Cíle a aktivity projektu vycházejí ze tří principů:

- 1) Pro MV jako zaměstnavatele je důležité, aby se v rámci řízení a rozvoje lidských zdrojů zvyšovala efektivita práce zaměstnanců, aby nerostla fluktuace a aby

prostředky, vložené zaměstnavatelem do zapracování a vzdělávání zaměstnanců a zaměstnankyň nepřišly nazmar jejich odchodem ze zaměstnání.

- 2) Pro skupiny zaměstnanců a zaměstnankyň se specifickými potřebami je důležité, aby jim zaměstnavatel vytvořil takové podmínky práce, které by jim umožnily skloubit svou osobní situaci se zaměstnáním. Týká se to především osob na mateřské/rodičovské dovolené a při jejich návratu do práce, osob nad 55 let věku, osob pečujících o své blízké (děti, rodiče, partnera/partnerku) a osob se zdravotním znevýhodněním.
- 3) Pro vedoucí zaměstnance a zaměstnankyně je důležité vědět, jakých pracovně-právních i materiálních možností mohou využívat, mají-li v týmu osobu se specifickými potřebami.

Konkrétní činnosti v rámci daných cílů jsou následující (MV ČR, 2010):

- zajištění pravidelného kontaktu se zaměstnavatelem formou elektronického Zpravodaje pro zaměstnance a zaměstnankyně na mateřské/rodičovské dovolené,
- zajištění možnosti vzdělávání zaměstnanců a zaměstnankyň po dobu mateřské/rodičovské dovolené,
- zavedení individuálních plánů rozvoje pro zaměstnance a zaměstnankyně vracející se z mateřské/rodičovské dovolené do zaměstnání,
- po návratu z mateřské/rodičovské dovolené, v případě zájmu u každého jednotlivého zájemce či zájemkyně, analýza možnosti práce z domova, zkráceného pracovního úvazku, pružné pracovní doby a eventuální podpora při zajištění výše uvedených forem práce,
- metodická a organizační podpora zavádění individuálních plánů osobního rozvoje pro zaměstnance a zaměstnankyně vracející se z mateřské/rodičovské dovolené do zaměstnání,
- metodická podpora při zavádění práce z domova,
- metodická a organizační podpora při zaměstnávání osob se zdravotním znevýhodněním,
- provedení dotazníkového průzkumu a analýzy výsledků tohoto průzkumu u vedoucích zaměstnanců a zaměstnankyň ohledně chybějících informací pro zaměstnávání skupin se specifickými potřebami,

- zpracování metodiky pro vedoucí zaměstnance a zaměstnankyně pro zaměstnávání osob se specifickými potřebami,
- poradenství v oblasti pracovněprávní i psychologické jak pro vedoucí zaměstnance a zaměstnankyně, tak pro osoby z výše uvedených skupin na personálním oddělení,
- medializace problematiky rovnosti žen a mužů na intranetových i internetových stránkách Ministerstva vnitra, Policejního prezidia a Generálního ředitelství HZS,
- konference „Rovné příležitosti“ (3. ročník),
- seminář na téma zaměstnávání osob se specifickými potřebami pro vedoucí zaměstnance/zaměstnankyně MV,
- medializace problematiky v časopisech 112, Veřejná správa, Policista,
- medializace na externích konferencích a v tisku,
- problematika rovnosti bude i nadále součástí vstupního vzdělávání,
- vzdělávání v oblasti policejního školství bude zaměřeno i nadále na problematiku lidských práv, rovnosti mužů a žen zejména se zaměřením na genderové stereotypy, na osoby se specifickými potřebami přístupu - zejména s akcentem na zvláštnosti jednání s oběťmi trestného činu, osobami v seniorském věku, osobami handicapovaným a na problematiku domácího násilí.

Jedná se tedy o projekt, jehož cílem je vytvoření funkčního systému přijímání, adaptace a stabilizace osob se specifickými potřebami na MV. Opatření, která jsou zaměřena na sladování, slouží k vyrovnávání šancí žen a mužů v pracovním životě. Tím, že žena rodí a pečuje o dítě během mateřské dovolené i během rodičovské dovolené, ztrácí kontakt se svou prací a poté, co se do zaměstnání vrací, nemá takové šance jako ti, kteří v zaměstnání zůstali. Proto je důležité, aby zaměstnavatel udržoval se zaměstnanci na mateřské/rodičovské dovolené kontakt, aby jim dal možnost vzdělávat se a aby jim umožnil práci na dohodu. Zároveň je důležité, aby zaměstnavatel umožnil těm, kteří znovu nastoupili do práce po rodičovské dovolené, aby mohli pečovat o dítě i pracovat současně. Tohoto souladu nebo sladění je možné dosáhnout tím, že zaměstnavatel umožní pružnou pracovní dobu, zkrácené pracovní úvazky nebo práci z domova. Je důležité si uvědomit, že zaměstnavatelé investují do svých zaměstnanců a zaměstnankyň velké finanční prostředky (vstupní vzdělávání a následné prohlubování

kvalifikace) a nechtějí nejen o tyto vložené peníze, ale ani o kvalitní zaměstnance přijít. Ministerstvo vnitra přijalo vybudování systému opatření zaměřené na podporu sladování rodinného a pracovního života jako svou prioritu od roku 2009 v oblasti rovnosti žen a mužů. Od dubna 2009 vydává Zpravodaj pro zaměstnankyně na mateřské a rodičovské dovolené.

3.3 Představení organizace

Vyšší policejní škola Ministerstva vnitra v Praze je organizační složkou státu. Statutárním zástupcem školy je ředitel. Škola patří k největším v resortu Ministerstva vnitra České republiky. Od roku 1999 je zapsána v síti přidružených škol UNESCO a v září roku 2000 získala status Fakultní školy Pedagogické fakulty Univerzity Karlovy v Praze. Hlavním posláním školy je profesní příprava policistů pro výkon funkcí na základních útvarech služeb Policie ČR. Škola má akreditaci pro odborné vzdělávání ve studijních oborech Bezpečnostně právní činnost a Policejní činnost. Dále zajišťuje studium v kvalifikačním kurzu základní odborné přípravy příslušníků Policie České republiky a podle konkrétních požadavků i v rekvalifikačních, inovačních či doplňkových kurzech. Pro potřeby Ministerstva vnitra ČR a Policie České republiky realizuje jazykové vzdělávání a jazykové kurzy.

Areál školy se rozkládá na ploše 13,5 ha a jeho celková kapacita je 1290 žáků s cca 150 pedagogickými pracovníky. Školský úsek má k dispozici celkem 92 učeben, z nichž je 65 specializovaných. Ubytovací kapacitu areálu tvoří přibližně 1200 lůžek. Součástí areálu školy je kulturní dům se společenským sálem a salonky pro vzdělávací a zájmové aktivity, 3 tělocvičny, fitness centrum, laserová střelnice, letní bazén a sauna, ordinace praktického lékaře a stomatologa, prodejna, stravovací zařízení, garáže, dílny a další podpůrné služby pro údržbu a zajišťování chodu školy. Škola má vybudovanu střelnici a v Kryštofových Hamrech školící a výcvikové zařízení. Organizačně se škola člení na úseky (školský úsek, úsek dalšího profesního vzdělávání a ekonomický úsek) a samostatná oddělení (personální oddělení, oddělení přípravy výuky a kancelář ředitele školy). Vrcholové vedení školy tvoří ředitel školy, zástupce ředitele pro vzdělávání a zástupce ředitele pro ekonomické zabezpečení. Každý z členů vrcholového vedení má přesně stanoveny pravomoci a odpovědnosti.

Ředitel školy je statutárním zástupcem školy. Schvaluje organizační řád a vnitřní předpisy školy. Rozhoduje o personálních záležitostech školy, jmenuje vedoucí zaměstnance školy a stanoví rozsah jejich působnosti a pravomoci. Přímou řídí činnost svých zástupců. Odpovídá za výchovně vzdělávací proces školy, za odbornou a pedagogickou úroveň školy a efektivní využívání svěřených hospodářských prostředků.

Zástupci ředitele pro vzdělávání zastupuje ředitele v jeho nepřítomnosti. Odpovídá řediteli za výsledky v oblasti výchovně vzdělávacího procesu a rozhoduje o činnostech týkajících se výchovně vzdělávacího procesu školy.

Zástupce ředitele pro ekonomické zabezpečení rovněž zastupuje ředitele v jeho nepřítomnosti a odpovídá řediteli za výsledky v ekonomické oblasti, za efektivní využití svěřených hospodářských prostředků a technické zabezpečení jednotlivých činností školy.

Obrázek 3 Organizační struktura školy



Zdroj: vlastní zpracování

3.3.1 Personální oddělení a jeho funkce na VPŠ MV v Praze

Personální oddělení je samostatným organizačním článkem školy působícím v oblasti personální práce. Vedle své stěžejní činnosti, kterou je komplexní zajištění personální agendy, tzn. veškeré činnosti související s výběrem a přijímáním zaměstnanců a policistů, vedením jejich osobních spisů a pracovně právní agendou vyplývající z pracovního či služebního poměru včetně jejich ukončení, plní zároveň celou řadu dílčích úkolů. K hlavním úkolům personálního oddělení patří:

- vedení personální agendy spojené se vznikem, změnou a skončením pracovního poměru zaměstnanců a služebního poměru policistů, které vyplývají z příslušných právních předpisů, odpovědnost za jejich správnost,
- vedení agendy osobních spisů uchazečů a zaměstnanců školy a policistů, které v souladu s platnými právními předpisy po případném přerušení řízení o přijetí nebo ukončení pracovního poměru nebo služebního poměru připravuje k předání do příslušných archivů,
- poskytování poradenství v personálních záležitostech,
- vedení personálních databází zaměstnanců školy a databází uchazečů o zaměstnání v ekonomickém informačním systému (EKIS), odpovědnost za jejich správnost,
- zprostředkování zveřejnění a stažení inzerátů volných pracovních míst,
- zpracovávání oznámení pro úřad práce, týkající se plnění povinného podílu osob se zdravotním postižením na celkovém počtu zaměstnanců zaměstnavatele podle § 83 zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti.

Operativní personální řízení

- aktivní nábor a výběr zaměstnanců a policistů a jejich následné zařazení a poradenství,
- koncepční řízení lidských zdrojů, při kterém je v první řadě respektován strategický plán školy (sběr a analýza dat, monitoring, controlling, angažovanost zaměstnanců, vzdělávání a kariérní plán).

Pasivní personální administrativa

- zabezpečování práv a povinností obou stran pracovně právních vztahů, spojených především s uzavřením pracovního (služebního) poměru nebo s jeho ukončením,
- vedení aktuální agendy i archivace osobních spisů zaměstnanců VPŠ MV v Praze,
- provádění změn pracovních smluv včetně uzavírání ostatních pracovněprávních dohod,
- vedení evidencí počtu zaměstnanců a sledování jejich struktury.

Klíčovými činnostmi personálního oddělení jsou:

- **Personální marketing** - sleduje trh práce, fluktuaci, vzdělávání a specializace.
- **Personální strategie a plánování** - zabývá se operativním plánováním lidských zdrojů, analýzou, vznikem, zrušením i nabídkou pracovních (služebních) míst.
- **Personální administrativa** - udržuje aktivní kontakt s Úřadem práce, vede komplexní agendu a archivaci osobních spisů zaměstnanců.

V rámci personálního oddělení působí také psycholog školy, který především zabezpečuje:

- psychologická vyšetření v rámci výběrových řízení, psychologická péče,
- psychodiagnostická vyšetření podle potřeb školy,
- poradenské služby a konzultace pro studující Základní odborné přípravy (ZOP) a Vyšší odborné školy (VOŠ) a pro zaměstnance školy při jejich osobních, rodinných nebo studijních problémech,
- sociálně psychologický servis pro jednotlivá pracoviště školy podle aktuálních požadavků,
- systematické zjišťování a vyhodnocování názorů studentů ZOP na pobyt a výuku ve VPŠ MV v Praze, kde získané informace jsou předávány vedení školy k dalšímu využití,
- zadávání a vyhodnocování dotazníkových šetření k zjišťování spokojenosti zaměstnanců školy.

3.3.2 Profesní uplatnění na VPŠ MV v Praze

V rámci školy nalezne uplatnění velké množství zaměstnanců různých pracovních profesí.

1. v pracovním poměru

- učitelé odborných předmětů - výuka jazyků, psychologie, informatiky a výpočetní techniky,
- administrativní pracovníci,
- kuchaři a pomocné síly do kuchyně,
- řemeslníci,
- řidiči,

2. ve služebním poměru

- učitelé odborně bezpečnostních předmětů - práva, kriminalistiky, pořádkové a dopravní služby, tělesné a speciální přípravy,
- instruktoři výchovy a výcviku,
- policejní inspektoři dozorčí služby,
- učitelé metodiky a integrace výuky, policejní psychologie a etiky a informatiky a výpočetní techniky.

3.4 Výběr pracovníků v organizaci

3.4.1 Výběr uchazečů do pracovního poměru

Výběr uchazečů se řídí dle Zákoníku práce a Pokynem ředitele č. 15/2007, pracovní řád VPŠ MV v Praze. Uchazeči o zaměstnání mohou být na uvolněná místa civilních zaměstnanců přijímáni z vnějších zdrojů nebo jsou na základě dohody o změně sjednaných pracovních podmínek tato místa obsazována z vnitřních zdrojů školy. Vůči Úřadu práce je při vyhlášení volného pracovního místa ohlašovací povinnost. Při výběru uchazečů se zohledňuje dosažené vzdělání, praxe v oboru, a zda jde o osobu ZTP. V případě, že nedojde k výběru vhodného uchazeče z ÚP, je volné pracovní místo inzerováno a umístěno na webových stránkách školy. U každého uchazeče je

vyžadováno potvrzení o bezúhonnosti (negativní výpis z rejstříku trestů) a při obsazování pracovní pozice vedoucího zaměstnance je požadováno také předložení negativního lustračního osvědčení. Odpovědnosti jednotlivých zaměstnanců jsou popsány v interní řízené dokumentaci - Organizačním řádu školy a v náplních pracovní nebo služební činnosti. V rámci komunikace uvnitř školy jsou zaměstnanci prokazatelně seznamováni s vnitřními předpisy. Řídící dokumenty i interní řízená dokumentace je zveřejňována v elektronické podobě ve Vnitřním informačním systému.

3.4.2 Výběr policistů na volná služební místa

Výběr policistů se řídí dle Zákona č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, v platném znění, Pokynu policejního prezidenta č. 37/2009, Pokynu policejního prezidenta č. 31/2009, kterým se upravuje postup služebních funkcionářů při vyhlášení výběrových řízení na volná služební místa. K obsazování volných služebních míst policisty dochází výběrem z evidence volných služebních míst v bezpečnostních sborech Ministerstva vnitra s výjimkou zpravodajských služeb a z evidence údajů o příslušnících těchto bezpečnostních sborů zařazených v záloze (odvolaných ze služebního místa) a o příslušnících, kteří požádali o převedení na jiné služební místo dle Zákona č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, v platném znění a dle Pokynu policejního prezidenta č. 37/2009. V případě uvolnění služebního místa na VPŠ MV v Praze dochází k zveřejnění nabídky volného místa na webovém serveru Ministerstva vnitra ve webové aplikaci „Obsazování služebních míst“ ve lhůtě zpravidla 15-ti dnů od data zveřejnění informace o volném služebním místě v evidenci volných služebních míst ve webové aplikaci „Obsazování služebních míst“, která je přístupná na Internetu i na Intranetu Ministerstva vnitra a v informačním systému EKIS II MV. Uchazeč je vybírán v první fázi z vlastního bezpečnostního sboru a poté z jiného bezpečnostního sboru (celní správa, hasičský záchranný sbor, vězeňská služba).

V případě, že se v této evidenci najde vhodný uchazeč, stává se pro školu osobou povinnou. Pokud se nenajde v této databázi vhodný uchazeč, dochází k vyhlášení výběrového řízení. Pokynem ředitele je pak stanovena aktuální komise složená z předsedy komise, tajemníka komise a nejméně jednoho člena komise pro výběrové řízení. Jednání komise je neveřejné. K přijetí usnesení komise je zapotřebí shodné

stanovisko její nadpoloviční většiny. V případě rovnosti hlasů je rozhodující hlas předsedy komise.

Nepodaří-li se obsadit volné služební místo výběrovým řízením, pro které je v systematizaci služebních míst pro účely výběrového řízení zvlášť vyznačen obor nebo zaměření vzdělání, může se do výběrového řízení přihlásit i občan, který splňuje podmínky pro přijetí do služebního poměru, tzv. „boční vstup“.

Při přijímání zaměstnanců do pracovního i služebního poměru je postupováno dle platné legislativy a interní řízené dokumentace je tedy zabezpečena objektivnost procesu přijímání nových zaměstnanců. V rámci vstupního školení jsou novým zaměstnancům poskytovány informace z hlediska boje proti korupci, zejména ve vztahu k zásadám Etického kodexu zaměstnanců školy a Etického kodexu Policie ČR. Zaměstnanci školy mají v průběhu své pracovní kariéry možnost se dále adekvátně a odborně rozvíjet, jak v oblasti své odbornosti, tak v oblasti protikorupčních jednání.

3.4.3 Výběr osob se zdravotním postižením OZP

Dle zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, v platném znění, § 81, jsou zaměstnavatelé s více než 25 zaměstnanci v pracovním poměru povinni zaměstnávat osoby se zdravotním postižením ve výši povinného podílu těchto osob na celkovém počtu zaměstnanců zaměstnavatele. Tuto povinnost zaměstnavatelé plní:

- 1) zaměstnáváním v pracovním poměru;
- 2) odebíráním výrobků nebo služeb od zaměstnavatelů zaměstnávajících více než 50 % zaměstnanců, kteří jsou osobami se zdravotním postižením, nebo zadáváním zakázek těmto zaměstnavatelům nebo odebíráním výrobků chráněných pracovních dílen provozovaných občanským sdružením, státem registrovanou církví nebo náboženskou společností nebo právnickou osobou evidovanou podle zákona upravujícího postavení církví a náboženských společností nebo obecně prospěšnou společností nebo zadáváním zakázek těmto subjektům nebo odebíráním výrobků nebo služeb od osob se zdravotním postižením, které jsou osobami samostatně výdělečně činnými a nezaměstnávají žádné zaměstnance, nebo zadáváním zakázek těmto osobám; nebo
- 3) odvodem do státního rozpočtu.

Dle § 80, zákona č.435/2004 Sb., o zaměstnanosti, v platném znění, jsou zaměstnavatelé povinni:

- 1) u míst oznamovaných Úřadu práce, dle § 35 označit, zda se jedná o pracovní místa vyhrazená pro osoby se zdravotním postižením,
- 2) informovat Úřad práce o volných pracovních místech, vhodných pro osoby se zdravotním postižením,
- 3) rozšiřovat podle svých podmínek a ve spolupráci s lékařem závodní preventivní péče možnost zaměstnávání osob se zdravotním postižením individuálním přizpůsobováním pracovních míst a pracovních podmínek a vyhražováním pracovních míst pro osoby se zdravotním postižením,
- 4) spolupracovat s Úřadem práce při zajišťování pracovní rehabilitace,
- 5) vést evidenci zaměstnávaných osob se zdravotním postižením; evidence obsahuje údaje o důvodu, na základě kterého byla uznána osobou se zdravotním postižením, dle § 67, odst. 2, písm. a) až c),
- 6) vést evidenci pracovních míst vyhrazených pro osoby se zdravotním postižením.

Personální oddělení aktivně spolupracuje s Úřadem práce na vyhledávání zaměstnanců z řad OZP a pravidelně hlásí volná pracovní místa. S odpovědnými pracovníky Úřadu práce pro Prahu 9 je pravidelně vedeno osobní jednání za účelem upřesnění požadavků na obsazování volných pracovních míst. V případě uvolnění vhodného pracovního místa zadává personální oddělení požadavky na Úřad práce a přednostně se přijímá uchazeč, který je OZP. Na personálním oddělení vedou evidenci zaměstnávaných osob se zdravotním postižením, evidence obsahuje údaje o důvodu, na základě kterého byla uznána osobou se zdravotním postižením dle § 67, odst. 2, písm. a) až c). Analýzou tabulkových míst bylo zjištěno, že škola bohužel nedisponuje pracovními místy zvláště vhodnými pro zaměstnávání osob se zdravotním postižením. Byla vyloučena místa, jejichž náplní je výuka odborných policejních předmětů, kterou by měli zajišťovat zaměstnanci, kteří splňují zdravotní hlediska pro výkon funkce tak, jak jsou stanovena pro služební poměr příslušníka Policie ČR.

O zařazení osob s konkrétním zdravotním postižením rozhoduje v rámci vstupní prohlídky lékař zajišťující závodní preventivní péči, dle konkrétních pracovní náplně dané funkce.

Na základě zákona o zaměstnanosti č. 435/2004 Sb., v platném znění, § 4 – rovné zacházení a zákaz diskriminace při uplatňování práva na zaměstnání odst. 2) – je zakázána přímá i nepřímá diskriminace z důvodu zdravotního stavu. Z výše uvedeného důvodu u žadatelů o zaměstnání není od roku 2004 zjišťován zdravotní stav ve fázi výběru (předběžné pohovory).

Zaměstnavatelé, kteří jsou organizačními složkami státu nebo jsou zřízení státem, nemohou plnit povinný podíl odvodem do státního rozpočtu. Pro zjištění celkového počtu zaměstnanců, kteří jsou osobami se zdravotním postižením a povinného podílu, je rozhodný průměrný roční přepočtený počet zaměstnanců. Způsob výpočtu průměrného ročního přepočteného počtu zaměstnanců a výpočtu plnění povinného podílu stanoví ministerstvo prováděcím právním předpisem (vyhláška 518/2004 Sb.)

Vzhledem k tomu, že skupina osob se zdravotním postižením se stává velmi snadno obětí trestné činnosti a zároveň vyžaduje speciální přístup ze strany policistů při výkonu jejich služby, by bylo vhodné zvážit možnosti uplatnění OZP při dalším zkvalitňování odborné přípravy policistů (např. výuka základů znakové řeči nebo navigace zrakově postižených v neznámém terénu).

3.5 Analýza struktury zaměstnanců v organizaci – genderové složení

Škola si stanovila jako stěžejní osu prosazování rovných příležitostí s důrazem na postavení žen a mužů. Této orientaci přitom odpovídá i systém na prosazování rovných příležitostí a prevenci diskriminace, který je na škole rozvržený také v rámci interní řízené dokumentace a v souladu s prioritami zřizovatele.

Vedle poskytování informací směřujících k získání základního povědomí o uvedené problematice rovných příležitostí a prevence diskriminace, s důrazem na postavení žen a mužů a informací k zaváděnému systému na prosazování rovných příležitostí klade škola důraz na prevenci diskriminace a to se zaměřením zejména na:

- prevenci nerovného zacházení,
- možné postupy při zjištění případů diskriminace,
- práva osob postižených nerovným zacházením,
- sankce za diskriminační jednání.

V rámci dané problematiky je vydána na škole taktéž informativní brožurka k prosazování rovných příležitostí a prevenci diskriminace.

Jako základ pro posouzení genderové struktury školy je možné použít srovnání školy s údaji Českého statistického úřadu o počtu zaměstnaných mužů a žen v oblasti vzdělávání. Zjištěné údaje jsou uvedeny v následující tabulce.

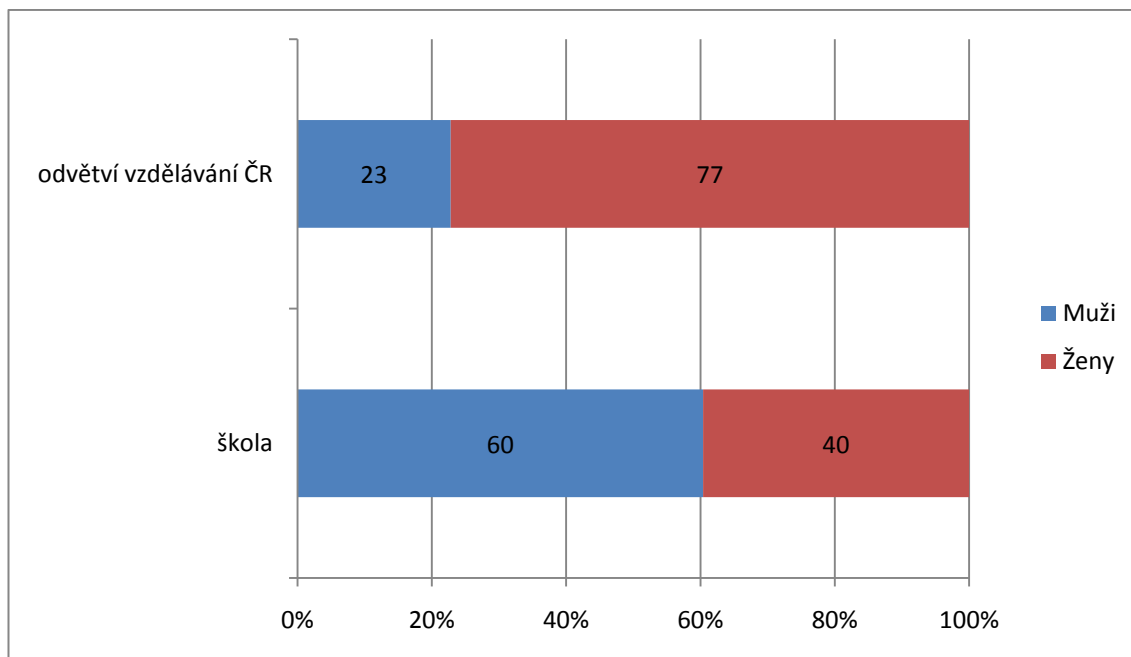
Tabulka 8 Genderové složení pracovníků školy a odvětví vzdělávání

Počet pracovníků	Muži	%	Ženy	%	Celkem
škola	212	60,40	139	39,60	351
odvětví vzdělávání ČR	67 400	22,80	228 200	77,20	295 600

Zdroj: vlastní šetření a ČSÚ (ČSÚ) - průměr za rok 2009

Pro lepší názornost srovnání je možné procentuální genderové složení vyjádřit graficky (graf 7). Z grafu a tabulky je patrné odlišné genderové složení pracovníků školy ve srovnání s odvětvím vzdělávání, kdy převažuje počet zaměstnaných mužů nad počtem zaměstnaných žen. Tato skutečnost je dána především specifickým zaměřením školy, které se odráží ve struktuře pedagogických pracovníků. Škola vykazuje vyrovnanější poměr mezi zaměstnávány muži a ženami (60:40 proti odvětvovému 23:77).

Graf 7 Genderové složení pracovníků školy a odvětví vzdělávání



Zdroj: vlastní šetření a ČSÚ (ČSÚ) - průměr za rok 2009

Na škole bylo realizováno šetření, při kterém byl zjišťován stav genderového složení personálu v jednotlivých funkcích. Účelem šetření bylo určení funkcí s významnou převahou zastoupení mužů nebo žen. Tato převaha může signalizovat diskriminaci v uvedené oblasti, ale může být rovněž zapříčiněna i jinými okolnostmi. Proto je třeba vybraným oblastem věnovat zvýšenou pozornost jak ze strany vedení organizace, tak v rámci kontrolní činnosti. Jako zdroj dat pro uvedené šetření byl použit výstup personálního informačního systému. Sestava obsahovala počty mužů a žen na jednotlivých pracovních pozicích. Do podrobné analýzy byly zahrnuty pouze pozice, na nichž působí 5 a více zaměstnanců. Analyzováno tedy bylo 16 z celkem 49 obsazených pozic. Na základě absolutních četností daného statistického znaku (muž, žena) na analyzovaných pozicích byla stanovena jejich relativní četnost. Za indikátor možného problému jsou v rámci školy považovány hodnoty relativní četnosti vyšší než 80 %. Výsledky analýzy jsou uvedeny v následující tabulce (tab. 8). Možné problémové pozice stanovené na základě dříve uvedeného identifikátoru jsou pro větší přehlednost zvýrazněny kurzívou.

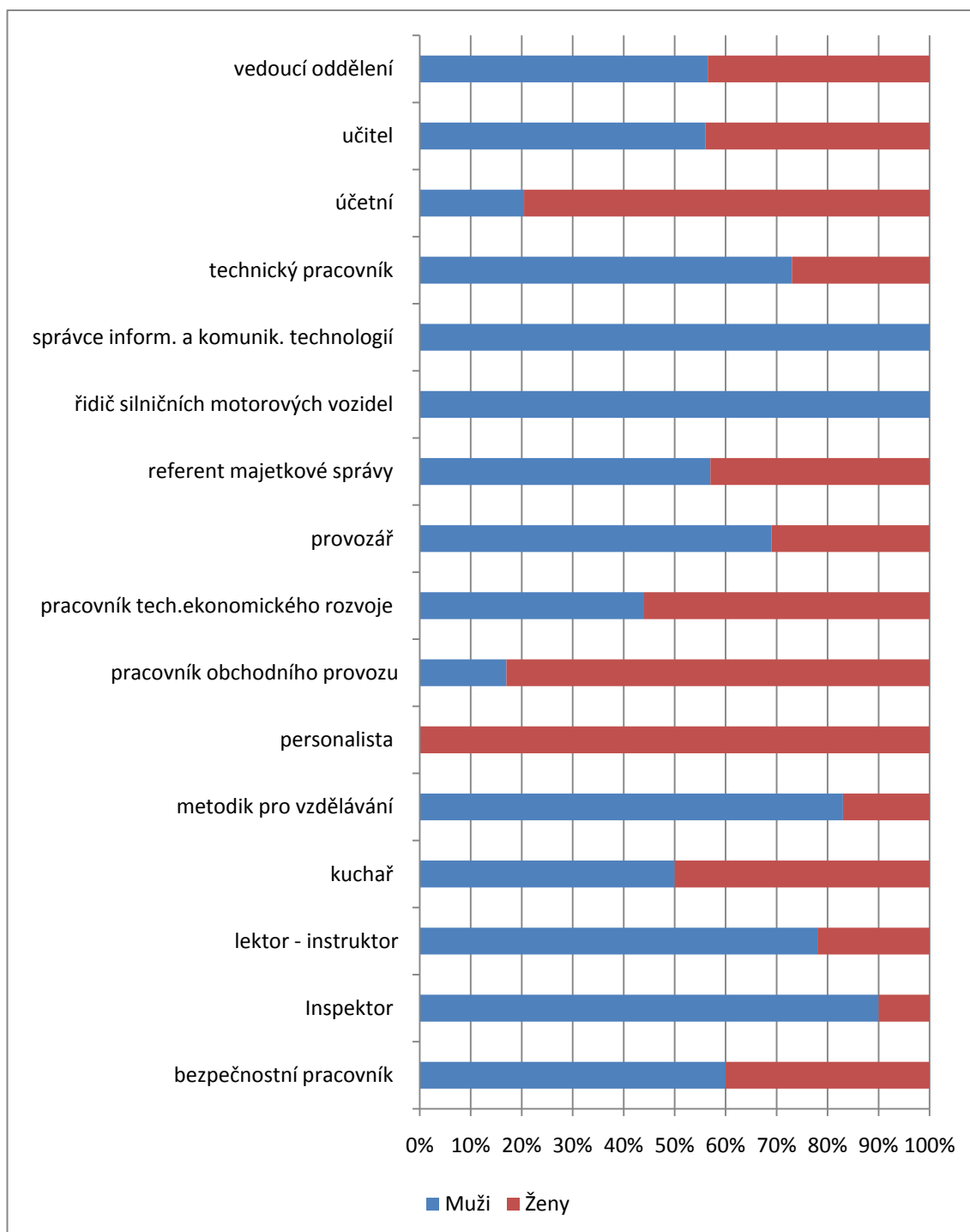
Tabulka 9 Genderové složení pracovníků ve vybraných funkcích

FUNKCE	CELKEM	Muži	%	Ženy	%
bezpečnostní pracovník	5	3	60	2	40
<i>Inspektor</i>	10	9	90	1	10
lektor - instruktor	9	7	78	2	22
kuchař	22	11	50	11	50
<i>metodik pro vzdělávání</i>	36	30	83	6	17
<i>personalista</i>	7	0	0	7	100
<i>pracovník obchodního provozu</i>	6	1	17	5	83
pracovník tech. ekonomického rozvoje	9	4	44	5	56
provozář	13	9	69	4	31
referent majetkové správy	14	8	57	6	43
<i>řidič silničních motorových vozidel</i>	7	7	100	0	0
<i>správce inform. a komunik. technologií</i>	5	5	100	0	0
technický pracovník	11	8	73	3	27
<i>účetní</i>	8	1	22,5	7	87,5
učitel	108	61	56	47	44
vedoucí oddělení	23	13	56,5	10	43,5

Zdroj: vlastní šetření

Pro větší přehlednost uvádím procentuální genderové složení v jednotlivých pozicích opět v grafické podobě (viz graf 8).

Graf 8 Genderové složení pracovníků ve vybraných funkcích



Zdroj: vlastní šetření

Za přednost grafického vyjádření je možné považovat snadné určení rizikových oblastí na základě převahy červené či modré barvy. Za indikátor problému lze v tomto případě analogicky k vyhodnocení tabulky považovat oblasti se zastoupením mužů menším než 20 % (více než 80 % žen) nebo větším než 80 % (méně než 20 % žen).

Z výsledku šetření mimo jiné vyplývá poměrně vysoké zastoupení žen ve vedoucích funkcích v organizaci (43 %). Tuto hodnotu je možno považovat za signál rovnoprávného postavení žen a mužů v organizaci.

Na základě provedené analýzy bylo provedeno auditní šetření zaměřené na nábor pracovníků a podmínky na pracovišti u pracovníků v identifikovaných potencionálních problémových oblastech. Součástí tohoto šetření byly i neformální rozhovory auditorky s pracovníky na daných pracovních pozicích. Šetření neprokázalo žádnou formu diskriminace pracovníků. Genderové složení pracovníků v jednotlivých funkcích odpovídalo struktuře uchazečů s potřebnou kvalifikací, kteří se ucházeli o dané místo v rámci školy.

3.6 Porovnání genderového složení s policejní školou v Brně

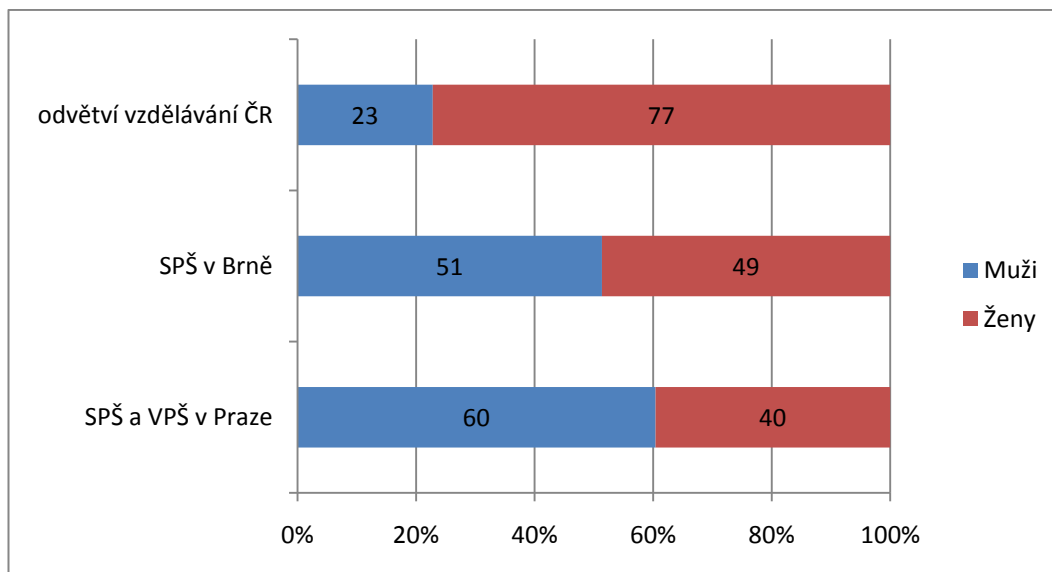
V rámci ověření výsledků dosažených v předchozí kapitole bylo rovněž provedeno srovnání se školou obdobného zaměření v Brně. Podíl mužů a žen na srovnávaných školách je uveden v následující tabulce a grafu.

Tabulka 10 Genderové složení pracovníků policejních škol a odvětví vzdělávání

Počet pracovníků	Muži	%	Ženy	%	Celkem
VPŠ v Praze	212	60	139	40	351
VPŠ v Brně	133	51	126	49	259
odvětví vzdělávání ČR	67 400	23	228 200	77	295 600

Zdroj: vlastní šetření a ČSÚ (ČSÚ) - průměr za rok 2009

Graf 9 Genderové složení pracovníků policejních škol a odvětví vzdělávání



Zdroj: vlastní šetření a ČSÚ (ČSÚ) - průměr za rok 2009

Přesto, že VPŠ v Brně vykazuje téměř rovný podíl mezi pracovníky obou pohlaví, je možné stav na VPŠ v Praze hodnotit jako příznivější. Hlavním důvodem tohoto hodnocení je fakt, že poměr mužů a žen 60:40 lépe kopíruje poměr ekonomicky aktivního obyvatelstva ČR dle zjištění Českého statistického úřadu, který v roce 2009 činil 56,7:37,3 (ČSÚ, 2010).

U stejných vybraných funkcí jako v kapitole 5.5 bylo provedeno šetření i na VPŠ v Brně tak, aby bylo možné porovnáním zjistit, zda u problematických pracovních funkcí vykazuje stejné výsledky jako dříve zkoumaná VPŠ v Praze. Výsledky jsou uvedeny v následující tabulce.

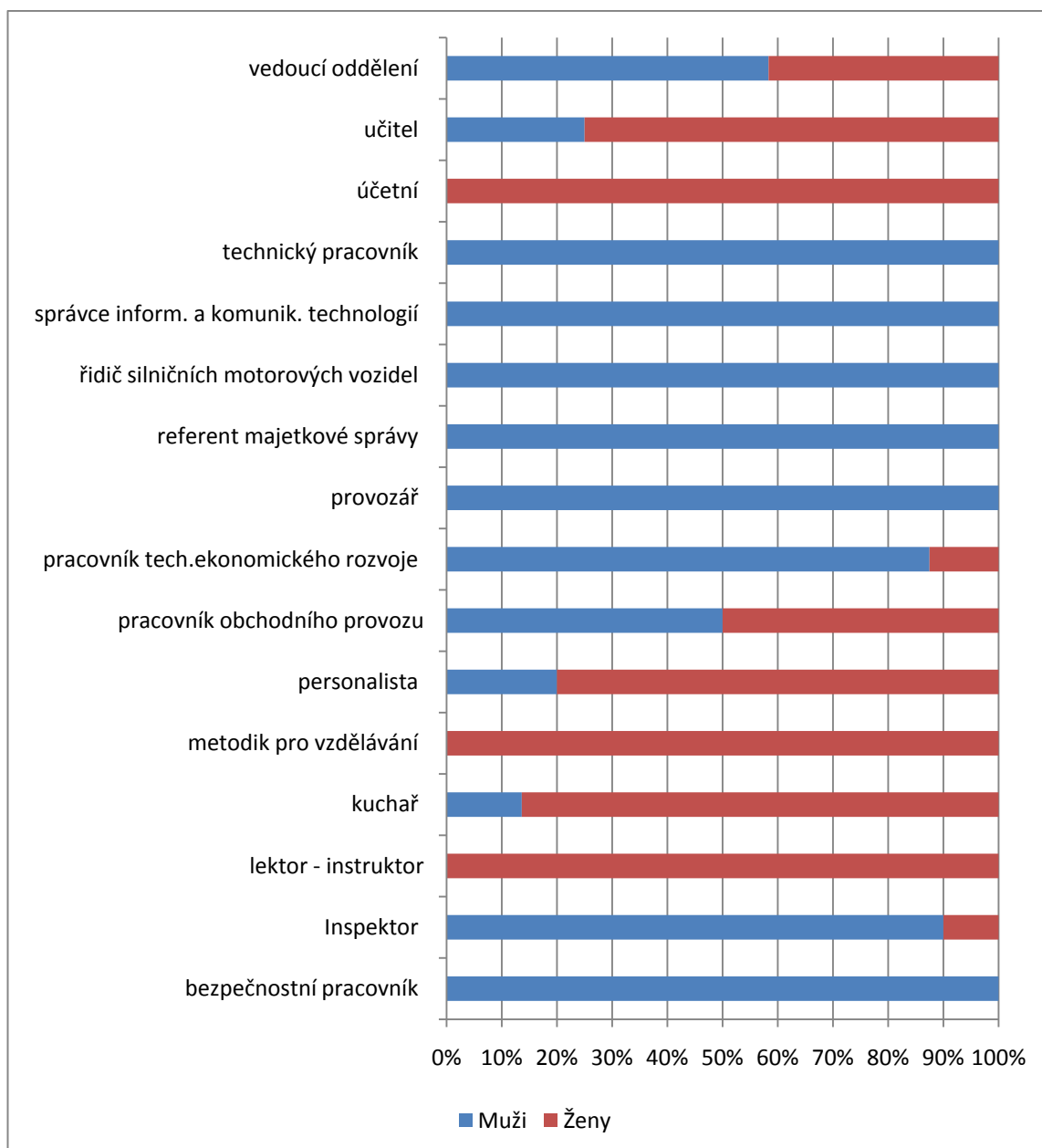
Tabulka 11 Genderové složení pracovníků SPŠ v Brně ve vybraných funkcích

FUNKCE	CELKEM	Muži	%	Ženy	%
<i>bezpečnostní pracovník</i>	1	1	100	0	0
<i>Inspektor</i>	10	9	90	1	10
<i>lektor - instruktor</i>	1	0	0	1	100
<i>kuchař</i>	22	3	14	19	86
<i>metodik pro vzdělávání</i>	1	0	0	1	100
personalista	5	1	20	4	80
pracovník obchodního provozu	2	1	50	1	50
<i>pracovník tech.ekonomického rozvoje</i>	8	7	88	1	13
<i>provozář</i>	19	19	100	0	0
<i>referent majetkové správy</i>	19	19	100	0	0
<i>řidič silničních motorových vozidel</i>	2	2	100	0	0
<i>správce inform. a komunik. technologií</i>	4	4	100	0	0
<i>technický pracovník</i>	10	10	100	0	0
<i>účetní</i>	5	0	0	5	100
učitel	32	8	25	24	75
vedoucí oddělení	12	7	58	5	42

Zdroj: vlastní šetření

Pro větší přehlednost lze stejně jako v předchozí kapitole uvést i grafické vyjádření v podobě následujícího grafu.

Graf 10 Genderové složení pracovníků VPŠ v Brně ve vybraných funkcích



Zdroj: vlastní šetření

Z uvedené tabulky a grafu je patrné, že za použití stejné metodiky vyhodnocení se problematickými na VPŠ v Brně rovněž jeví pět z celkově sedmi identifikovaných problematických funkčních míst na VPŠ v Praze. VPŠ v Praze tudíž musí věnovat zvýšenou pozornost především funkcím personalistika a pracovník obchodního provozu, které se na škole obdobného typu nejeví jako problematické.

3.7 Popis systému opatření v organizaci

3.7.1 Prevence diskriminačního jednání

Hlavním nástrojem předcházení diskriminačnímu jednání je **informovanost** všech zaměstnanců a zaměstnankyň o této problematice, o svých právech a o konkrétních postupech při řešení situací diskriminačního jednání. Za tímto účelem byla v rámci školy vytvořena informační brožurka. Zvláštní pozornost v oblasti informovanosti je kladena na vedoucí pracovníky a pracovnice, jelikož vedoucí pozice s sebou nesou další specifická rizika. Zaměstnavatel proto přistoupil k organizaci každoročního **školení** (IMZ) k tématu prosazování rovných příležitostí a prevence diskriminace právě pro management školy.

Nově vytvořeným preventivním nástrojem je **Tým**, který byl na škole zřízen jejím ředitelem. Preventivní aktivity Týmu spočívají zejména v:

- identifikaci možností pro zlepšení v dané oblasti,
- přijímání podnětů k vylepšení systému prevence diskriminačního jednání na škole od všech zaměstnanců,
- navrhování dodatečných opatření a poskytování psychologického poradenství prostřednictvím psycholožky školy.

Dalším preventivním opatřením realizovaným v rámci školy je **komplexní prověrka pracoviště** (oddělení). Zejména v případě, kdy vyvstane odůvodněné podezření, že se na konkrétním pracovišti odehrává diskriminační jednání v jakékoli formě, je při zachování naprosté anonymity zdroje provedena tato prověrka včetně pohovoru s jednotlivými zaměstnanci příslušného oddělení. Tím se odhalí případné nežádoucí jednání a s využitím patřičných preventivních a represivních opatření se zabrání jeho pokračování (VPŠ MV v Praze, 2010 str. 15).

Preventivními prostředky jsou v tomto ohledu zejména opatření v oblasti personální či v oblasti organizační, a to zejména:

- doškolení,
- změna kanceláře,
- přesun na jiné pracoviště,

- úprava pracovní doby.

Represivní prostředky jsou definovány v kapitole Sankce.

Na podporu rovných příležitostí a pro prevenci diskriminace zavádí škola systém skládající se z řady navzájem provázaných opatření v oblastech personálních, vzdělávání a poradenství. Pro průběžné dotváření a koordinaci tohoto systému zřídila škola pracovní skupinu – tým. V rámci systému na podporu rovných příležitostí a pro prevenci diskriminace jsou (či v nejbližší době budou) realizována **následující opatření**:

Personální oblast

- změna zadávání pracovní inzerce v duchu genderově korektního jazyka,
- vedení statistického přehledu o genderovém složení personálu na jednotlivých odděleních, na jednotlivých typech práce podle Katalogu prací, na manažerských postech, na mateřské a/nebo rodičovské dovolené (dále jen MD/RD) a dále o celkovém složení personálu z hlediska skupin 50+ a ZPS,
- podpora setkávání a aktivnější spolupráce se zaměstnanci na MD/RD (např. informování o datech společenských událostí školy včetně pozvání, oznámení možnosti dřívějšího návratu do práce v případě neočekávaného odchodu zaměstnance zastupujícího za MD/RD), tvorba a využívání informačních letáků pro zaměstnance odcházející na MD/RD,
- tvorba a využívání letáků pro zaměstnance odcházející do důchodu,
- zpřístupnění informační brožury školy k rovným příležitostem a prevenci diskriminace kandidátům na volné místo v rámci výběrového řízení,
- vypracování analýzy vedení školy k možnostem flexibilizace pracovních míst zaměstnanců.

Vzdělávání a informování

- tvorba a poskytování základních informací k problematice rovných příležitostí a prevence diskriminace ve formě informační brožurky (se zaměřením zejména na prevenci nerovného zacházení, možné postupy při zjištění případů diskriminace, na práva postižených osob a sankce za diskriminační jednání) všem zaměstnancům,

- každoroční školení k tématu prosazování rovných příležitostí a prevence diskriminace pro všechny vedoucí pracovníky školy,
- informování o problematice rovných příležitostí a o aktivitách školy v dané oblasti na webových stránkách, ve firemním zpravodaji a v rezortním tisku,
- soustředění informací k problematice rovných příležitostí a prevence diskriminace na intranetu školy.

Poradenství

- kvalifikované poradenské služby (poradenství poskytuje psychologické pracoviště školy) jednotlivým zaměstnancům školy, a to zejména při problémech souvisejících:
 - s případy nerovného zacházení či diskriminace,
 - s nedostatečností sladování soukromého a pracovního života,
 - s těhotenstvím, průběhem MD/RD a přechodem ze zaměstnání na MD/RD a zpět,
 - s dlouhodobou pracovní neschopností, zdravotním hendikepem, odchodem do důchodu atd.
 - služba právního poradenství (VPŠ MV v Praze, 2010 str. 2)

3.7.2 Postupy proti diskriminačnímu jednání

Management školy má zásadní zájem na tom, aby mezi zaměstnanci nedocházelo k diskriminaci nebo k jinému nežádoucímu chování či jednání. Pokud zaměstnanci pocítují známky diskriminujícího jednání v jakékoli formě nebo jiného nežádoucího chování vůči jejich osobě, mohou v rámci interního systému školy postupovat následovně:

Nestranná osoba

Pakliže si zaměstnanci nejsou jistí tím, jak zařadit a formulovat daný problém či jaký zvolit postup, lze se obrátit na třetí (nestrannou) osobu, která je vyslechne, pomůže a poradí. K oslovení lze doporučit psycholožku školy, která zaručí nestranné stanovisko a vše zůstane pouze mezi konkrétním zaměstnancem a psycholožkou, pokud se nedohodnou jinak (VPŠ MV v Praze, 2010 str. 17).

Neformální postup

Za optimální řešení lze považovat řešení neformální, smírné a přímé. To znamená, že se přímo upozorní osoba, která s konkrétním zaměstnancem nevhodně jedná nebo se chová nežádoucím způsobem, které je nepřijatelné, nepříjemné, urážlivé, ruší v práci apod. s tím, že konkrétní osoba vyjádří přání, aby bylo od takového jednání upuštěno. Důležité je nekomunikovat afektovaně a útočně, nýbrž klidně a přece rozhodně a asertivně. Aby došlo k vyjednávání s druhou stranou je třeba oboustranné ochoty k přímému kontaktu a dostatečnou přípravu faktů, na kterých je žádost postavena. Může se rovněž stát, že bezprostřední komunikace s druhou stranou je velmi obtížná či takřka nemožná. V takovém případě je vhodné uvažovat o přítomnosti nestranné osoby.

Formální postup

Pokud přímé neformální jednání s druhou osobou z nějakého důvodu selže, lze podat formální stížnost k nejbližšímu nadřízenému. V případě, že se diskriminujícího jednání dopouští nejbližší nadřízený, je třeba se se stížností přímo obrátit na nadřízeného, který je o úroveň výš. Ke stížnosti musí být doloženy náležité podklady (např. popis události, zápisy, případná svědectví, emailová komunikace apod.) podporující důvodnost stížnosti. Osoba vyřizující stížnost je povinna ji posoudit citlivě a s odpovídající mírou důvěrnosti ve lhůtě 30 dnů od jejího přijetí. K prošetřování je vhodné přizvat i zvolenou nestrannou osobu. Postup šetření na formální rovině je upraven interní řízenou dokumentací, která je v souladu se Zákoníkem práce (zejména s ohledem na případné ukončení pracovního poměru), v obou případech v souladu s pracovním řádem školy.

Podle zjištěného skutkového stavu bude identifikována přesná povinnost, k jejímuž porušení došlo a bude provedena právní kvalifikace. Ověří se, zda byla podezřelá osoba s povinností obeznámena. Podezřelá osoba má možnost se se spisem seznámit a podat připomínky a návrhy. Přímý nadřízený podá návrh na uložení kázeňského trestu (ověřuje personální oddělení). Vyšší nadřízený spisový materiál přezkoumají a předloží řediteli školy. Podezřelá osoba se může odvolat. Po celou dobu šetření nesmí být v žádném případě vyvíjen nátlak na stěžovatele fungující jako odvěta nebo směřující ke stažení stížnosti.

Pokud bude stížnost shledána oprávněnou, pak budou ve spolupráci s personálním oddělením vyvozeny důsledky (sankce) a přijata opatření, která zabrání pokračování či

opakování podobných projevů (prevence) a bude-li to možné, pomohou odstranit již vzniklé negativní důsledky prokázaného nerovného zacházení. Pokud stěžovatel není se způsobem vyřízení své stížnosti spokojen, může se obrátit přímo na ředitele školy (VPŠ MV v Praze, 2010 str. 20).

Využití právních mechanismů

Doporučeným interním systémem řešení není dotčeno právo zaměstnance zvolit jiný postup, mimo interní systém řešení, vyplývající z právní úpravy pracovněprávních vztahů, z antidiskriminačního zákona nebo z ustanovení občanského zákoníku na ochranu osobnosti.

Garance práv postižených diskriminačním jednáním

Zaměstnanci mají v případě, že jsou jakýmkoli způsobem diskriminováni, právo se domáhat, aby bylo od diskriminačního jednání upuštěno, aby byla případná stížnost řádně, nestranně prošetřena, aby byly odstraněny následky diskriminačního jednání a aby bylo dáno přiměřené zadostiučinění (např. omluva). Zaměstnanci mají též právo zvolit si postup, jakým se budou při obraně proti diskriminačnímu jednání řídit (VPŠ MV v Praze, 2010 str. 21).

3.7.3 Sankce za diskriminační jednání

Pokud bude stížnost shledána oprávněnou, pak budou v rámci interního systému řešení vyvozeny důsledky. Vedle opatření, která zabrání pokračování či opakování podobných projevů (viz prevence) a případně odstraní negativní škody, jde právě o vyvození důsledků či sankcí (postih) pro osobu, která se diskriminujícího jednání dopustila.

Pracovněprávní vztahy nezakládají možnost udělení sankcí v právním slova smyslu. Přesto je nutné vzniklou negativní situaci v jednání osob nějakým způsobem řešit, a to na základě institutu porušení pracovních povinností. Pracovní řád školy stanovuje jako jednu ze základních povinností zaměstnanců a zaměstnankyň povinnost jednat při výkonu svých práv a povinností, vyplývajících z pracovněprávního vztahu, v souladu s Kodexem etiky zaměstnanců ve veřejné správě, který byl schválen usnesením vlády č. 270/2001 a je přílohou pracovního řádu školy. Každý zaměstnanec, který byl přijat do pracovního poměru, byl s tímto Kodexem prokazatelně seznámen a prohlásil, že se bude

chovat v souladu s ním. Kodex již v Preambuli zdůrazňuje hodnotu rovného (tj. nediskriminačního) přístupu ke všem fyzickým i právnickým osobám a v obecných zásadách, vyzdvihuje vedle odbornosti i slušnost, porozumění, ochotu a absenci předsudečnosti. Na zaměstnance mohou být v případě porušení této povinnosti uplatněna podle závažnosti a charakteru pochybení zejména následující opatření:

- ústní domluva a projednání s přímým nadřízeným,
- pohovor u nadřízeného vyššího stupně s případnou účastí pracovníka personálního oddělení s pořízením písemného záznamu,
- snížení či odejmutí osobního ohodnocení,
- v nejzávažnějších případech výpověď (*Příručka prosazování rovných příležitostí a prevence diskriminace, interní řízená dokumentace školy, 2010, s.25*).

3.8 Návrhy změn stávajícího systému

Jak vyplývá z popisu zavedeného systému v kapitole 4.7, je na škole zavedený systém skládající se především ze tří základních prvků. Jedná se o prevenci diskriminačního jednání, postupy při diskriminačním jednání a sankce. Kontrolní činnost prevence diskriminace je prováděna vedoucími pracovníky v rámci jejich běžné kontrolní činnosti.

Za hlavní nedostatek zavedeného systému je možné považovat absenci zpětné vazby a automatických kontrolních mechanismů. Pro zajištění zpětné vazby je možné doporučit pravidelné dotazníkové šetření zaměřené na spokojenost stávajících zaměstnanců a problematiku diskriminace. Uvedené šetření je vhodné provádět v pravidelných intervalech minimálně dvou let u všech zaměstnanců školy. V rizikových skupinách je možné provádět tato šetření častěji. U nově přijímaných zaměstnanců by bylo vhodné provádět dotazníkové šetření ihned po přijetí do pracovního/služebního poměru. Toto šetření by bylo vhodné zaměřit na motivaci pracovníků při výběru zaměstnání, informační zdroje, ze kterých informací o volném pracovním místě získali a v neposlední řadě na problematiku diskriminace v přijímacím procesu.

Pro zavedení automatických kontrolních mechanismů je možné využít metody použité v této práci např. analýzu genderového složení personálu školy nebo porovnání s obdobnou organizací (benchmarking), popřípadě odvětvovým průměrem. Rovněž je možné doporučit provádění pravidelné analýzy pracovního trhu, na kterém škola

působí, především z pohledu genderového složení populace. Výsledky této analýzy by bylo možné srovnávat s výsledky obdobné analýzy zaměstnanců školy.

3.9 Ověření stanovených hypotéz

Na základě skutečností uvedených v kapitole 4.2 je možné považovat hypotézu H1 "V ČR lze předpokládat zvyšující se důraz na uplatňování genderové rovnoprávnosti." za ověřenou. Jak Evropská unie, tak Česká republika vyvíjejí nemalé úsilí zaměřené na dosažení genderové rovnoprávnosti. Toto úsilí se odráží jak v přístupu exekutivy tj. Evropské komise či Vlády ČR tak i moci legislativní.

Hypotézu H2 "Vzdělanostní struktura žen v geografické oblasti působení školy odpovídá vzdělanostní struktuře mužů." lze na základě analýzy vzdělanostní struktury uvedené v analýze 4.1 považovat za vyvrácenou. Podíl mužů je větší v kategoriích střední vzdělání bez maturity a vysokoškolské vzdělání. Naopak podíl žen je vyšší v kategoriích základní vzdělání a bez vzdělání a střední vzdělání s maturitou.

Naproti tomu hypotézu H3 "Současný systém antidiskriminačních opatření v organizaci plní svou základní funkci." lze na základě analýz provedených v kapitolách 4.5 a 4.6 považovat za ověřenou, a to především z následujících důvodů:

- Škola dosahuje poměr mezi zaměstnávány muži a ženami 60:40, který odpovídá poměru mužů a žen v ekonomicky aktivním obyvatelstvu v roce 2009 tj. 56,7:37,3. Při srovnání s poměrem mužů a žen v oblasti vzdělávání (23:77) vykazuje škola výrazně větší podíl zaměstnaných mužů.
- Z výsledku analýzy vyplývá poměrně vysoké zastoupení žen ve vedoucích funkcích v organizaci (43 %).
- U pozic s vysokým zastoupením mužů (např. řidič) nebo naopak žen (např. účetní) bylo provedeno dodatečné šetření, kterým bylo zjištěno, že genderové složení pracovníků odpovídá struktuře uchazečů o danou pracovní pozici s potřebnou kvalifikací. Rovněž bylo provedeno srovnání se školou obdobného zaměření (VPS v Brně), kde bylo shodně označeno pět ze sedmi problematických pozic.

Rovněž hypotézu H4 "Změnou systému antidiskriminačních opatření lze tento systém dále zkvalitnit a zefektivnit." lze považovat na základě kapitoly 4.8 za ověřenou. Za

hlavní příležitost ke zlepšení je možné považovat zavedení zpětné vazby a automatických kontrolních mechanismů. Rovněž by bylo vhodné zavést pravidelné analýzy pracovního trhu z pohledu genderové problematiky.

4 Závěr

Diplomová práce se zabývá aktuální problematikou rovnoprávnosti mužů a žen. Na toto téma je kladen stále větší důraz jak v Evropě, tak v České republice. Významnost této problematiky vyplývá, mimo jiné ze dvou zásadních strategických dokumentů Evropské unie a to Lisabonské strategie a Strategie Evropa 2020. Zatímco v Lisabonské strategii je jedním z cílů aktivní politiky zaměstnanosti dosažení 60 % zaměstnanosti žen, ve Strategii Evropa 2020 není tento cíl přímo definován. I přes absenci cíle v oblasti zaměstnávání žen ve strategii do roku 2020 je možné využít zajištění rovnoprávnosti mužů a žen a z něho plynoucí navýšení zaměstnanosti žen pro dosažení obecného cíle v oblasti zaměstnanosti, kterým je dosažení 75 % zaměstnanosti obyvatel Evropské unie. Za reálnou lze dle mého názoru považovat zaměstnanost žen v roce 2020 v rozmezí 65 % - 68 %.

V České republice byla pro řešení problematiky diskriminace v roce 1998 zřízena Rada vlády pro lidská práva – Výbor proti diskriminaci. Rada je poradní orgán vlády pro oblast ochrany lidských práv a základních lidských svobod. Sleduje dodržování a naplňování Ústavy České republiky, Listiny základních práv a svobod, dalších právních norem a vnitrostátní plnění mezinárodních závazků České republiky v oblasti ochrany lidských práv a základních svobod. V roce 2001 byla zřízena Rada vlády pro rovné příležitosti žen a mužů jako poradní orgán vlády pro oblast rovných příležitostí pro ženy a muže. Hlavním úkolem Rady je příprava koncepčních návrhů a doporučení vládě směřující k prosazování a dosažení rovných příležitostí pro ženy a muže. Od roku 2002 je rovněž zřízena Stálá komise Poslanecké sněmovny pro rodinu a rovné příležitosti.

Důležitou součástí práce je i prevence diskriminace v této oblasti. Hlavním cílem bylo především vytvoření popisu soustavy opatření k prosazování rovných příležitostí nebo prevenci diskriminace, ověření jeho účinnosti a navržení opatření pro jeho další zlepšování s ohledem na genderovou problematiku. Při zkoumání současného systému antidiskriminačních opatření bylo zjištěno, že systém je zaměřen na prevenci, postupy a sankce. V rámci ověření účinnosti zavedeného systému byla provedena analýza pracovního trhu, na kterém škola působí a analýza genderového složení personálu školy. Výsledky analýzy genderového složení byly v rámci ověření účinnosti srovnány s výsledky shodné analýzy obdobného vzdělávacího zařízení a s některými ukazateli v odvětví vzdělávání v České republice. Z výsledků uvedených analýz je zřejmé, že

poměr mužů a žen zaměstnaných na škole 60:40 odpovídá poměru mužů a žen v ekonomicky aktivním obyvatelstvu ČR v roce 2009 tj. 56,7:37,3. Za signál rovnoprávného postavení žen a mužů v organizaci lze považovat rovněž významné zastoupení žen ve vedoucích funkcích, které dosahuje hodnoty 43 procent. Z přehledu genderového složení pracovníků v jednotlivých funkcích je možné identifikovat jasnou převahu mužů ve funkcích řidič, správce komunikačních a informačních technologií, metodik pro vzdělávání a inspektor. Naopak ženy výrazně převažují ve funkcích účetní, personalista a pracovník obchodního provozu. U pozic s vysokým zastoupením mužů (např. řidič) nebo naopak žen (např. účetní) bylo provedeno srovnání se školou obdobného zaměření (VPŠ v Brně), kde bylo shodně označeno pět ze sedmi genderově problematických pozic. Vzhledem k této skutečnosti je možné předpokládat, že většinové obsazení těchto pozic muži nebo ženami odpovídá struktuře uchazečů o danou pracovní pozici s potřebnou kvalifikací. Na základě popisu systému antidiskriminačních opatření a ověření jeho účinnosti byla navržena opatření pro další zlepšení uvedeného systému. Za hlavní nedostatek zavedeného systému je možné považovat absenci zpětné vazby a automatických kontrolních mechanismů. Pro zajištění zpětné vazby práce doporučuji využití dotazníkového šetření a to jak u stávajících tak u nově nastupujících zaměstnanců. U stávajících zaměstnanců je důležité pravidelné opakování dotazníkového šetření. Při zavedení automatických kontrolních mechanismů je možné využít analýz, které byly použity při ověřování účinnosti stávajícího systému antidiskriminačních opatření.

Výsledky diplomové práce především v oblasti analýz by měly být obecně aplikovatelné na všechny organizace zabývající se rovným postavením žen a mužů, případně zabývající se problematikou rovnoprávnosti a diskriminace obecně.

Literatura

- [1] **Bělohávek, F. a kol.** *Management*. 1. vydání. Olomouc : Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.
- [2] **České ženské lobby, o.s.** *Prosazování genderové rovnosti*. Praha : České ženské lobby, o.s., 2009.
- [3] **ČSÚ.** NUMERI PRAGENSES - Statistická ročenka hl.m. Prahy 2010. [Online] [Citace: 20. Květen 2011.] <http://www.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/krajp/101011-10-xa>.
- [4] **ČSÚ.** Statistická ročenka České republiky 2010. [Online] [Citace: 10. Květen 2011.] <http://www.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/p/0001-10>.
- [5] **ČSÚ.** Statistická ročenka Středočeského kraje 2010. [Online] [Citace: 20. Květen 2011.] <http://www.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/krajp/201011-10-xs>.
- [6] **ČSÚ.** Zaostřeno na ženy a muže (2010). [Online] 2010. [Citace: 12. Květen 2011.] <http://www.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/p/1413-10>.
- [7] **Eurostat.** Employment rate by gender. [Online] [Citace: 15. Leden 2011.] <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&language=en&pcode=tsiem010>.
- [8] **Evropská komise.** Evropa 2020: Strategie pro inteligentní a udržitelný růst. [Online] 2010. [Citace: 20. Březen 2011.] http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/1_CS_ACT_part1_v1.pdf.
- [9] **Evropská komise.** Lisabonská strategie. [Online] 2007. [Citace: 20. Březen 2011.] http://ec.europa.eu/ceskarepublika/abc/policies/art2377_cs.htm.
- [10] **Evropská komise.** Plán pro dosažení rovnoprávného postavení žen a mužů 2006-2010. [Online] 2006. [Citace: 20. březen 2011.] <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2006:0092:FIN:CS:PDF>.

- [11] **Gender Studies, o.p.s.** *Neviditelný problém*. Praha : Gender Studies, o.p.s., 2010.
- [12] **Koontz, H., Weihrich, H.** *Management*. 1. vydání. Praha : Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7.
- [13] **Koubek, J.** *Řízení lidských zdrojů*. 3. vydání. Praha : Management Press, 2002. ISBN 80-7261-033-3.
- [14] **MPSV ČR.** *Příručka k rovnosti žen a mužů*. Praha : MPSV ČR, 2003.
- [15] **MPSV ČR.** *Příručka programu iniciativy společenství EQUAL: Gender mainstreaming*. Praha : MPSV ČR, 2004.
- [16] **MV ČR.** Intranet MV ČR. *Rovné příležitosti*. [Online] 2010. [Citace: 12. Květen 2011.]
http://web.mv.cz/ope/skoly/rozvoj/rovne_prilezitosti/rovnost.html.
- [17] **MV ČR.** *Rovné příležitosti pro ženy a muže v ozbrojených a bezpečnostních sborech z pohledu práva*. Praha : MV ČR, 2005.
- [18] **VPŠ MV v Praze.** *Pokyn ŘŠ, Tým Pro - Rovnost*. interní řízená dokumentace. Praha : SPŠ a VPŠ MV v Praze, 2010.
- [19] **VPŠ MV v Praze.** *Příručka prosazování rovných příležitostí a prevence diskriminace*. interní řízená dokumentace. Praha : SPŠ a VPŠ MV v Praze, 2010.
- [20] **Synek, M. a kol.** *Podniková ekonomika*. 1. vydání. Praha : C. H. Beck, 1999. ISBN 80-7179-228-4.
- [21] **Usnesení vlády ČR č. 236/1998.** o Prioritách a postupu vlády při prosazování rovnosti mužů a žen. Praha : Vláda ČR, 1998.
- [22] **Vláda ČR.** *Souhrnná zpráva o plnění Priorit a postupů vlády při prosazování rovných příležitostí pro ženy a muže*. Praha : Vláda ČR, 2008.
- [23] **Zákon č. 198/2009 Sb.** Antidiskriminační zákon. ČR : Sbirka zákonů. Sv. č. 58/2009.

[24] **Zákon č. 262/2006 Sb.** *Zákoník práce*. ČR : Sběrka zákonů. Sv. č. 84/2006,
str. 3146.