

Gender Management

Vybrané texty

Gender Centrum FSS MU Brno



V roce 2004 vydalo *Gender centrum* *Fakulty sociálních studií Masarykovy Univerzity* v rámci projektu "*Gender management*" podpořeného *Nadací Open Society Fund Praha*.

***Děkujeme všem partnerům a partnerkám projektu
za možnost zveřejnění přeložených studií
a další důležitou spolupráci.***

Vytisknuto v Brně na recyklovaný papír.
Neprodejné.

Úvod

Původní myšlenkou projektu *Gender management* bylo zprostředkovat překlady zajímavých zahraničních studií, které se věnují aktivnímu uplatňování politiky rovných příležitostí v organizacích. Tato idea byla postupně rozšířena o shromažďování základních informací k tématu a doplněna snahou mapovat dění zejména v České republice. Na svět přišel internetový portál, který zájemcům přináší množství informací vztahujících se zejména k principům rovných příležitostí, podpoře žen v zaměstnání a možnostem sladění rodinného a pracovního života. Obsahuje případové studie, teoretické analýzy, seznam publikací, internetových odkazů a slovníček důležitých pojmů, přičemž všechny vystavené dokumenty lze prohledávat pomocí klíčových slov. U většiny textů je navíc aktivována možnost diskuse. Prostřednictvím registrace k odběru zpravodaje je možno dostávat automaticky informaci o novinkách na stránkách.

Brožura, která se vám právě dostala do ruky, je malou ochutnávkou toho, co můžete nalézt v online podobě. Na rozdíl od tištěného výstupu projektu je možné internetové stránky *Gender management* neustále flexibilně měnit. A tak věříme, že pročtení brožury vás bude inspirovat ke spolupráci na dalším vytváření portálu. Těšíme se na vaše komentáře, návrhy a zejména osobní zkušenosti.

Projekt *Gender management* má internetovou adresu <http://management.gendernora.cz> a je koordinován pod záštitou *Gender centra Fakulty sociálních studií v Brně*. Realizace byla umožněna díky *Nadaci Open Society Fund Praha*. Za podporu děkujeme všem partnerům a partnerkám projektu.

Za tým projektu

Kateřina Machovcová

<http://management.gendernora.cz>

Obsah

Úvod	1
Rovnost příležitostí	2
Podpora profesního uplatnění žen	4
Opatření na podporu sladění rodičovství a zaměstnání	7
Otcové na rodičovské dovolené - jediná cesta k rovnosti?	11
Rodičovská dovolená - česká a skandinávská legislativa	13
Soutěž o nejlepší firmu s rovnými příležitostmi pro ženy a muže	16
Slovníček souvisejících pojmů	20
Kontakty	23

Rovnost příležitostí

Vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci upravuje především *Zákoník práce*. S účinností od 1. ledna 2001 tento zákon v §1 odst. 3 zaměstnavatelům ukládá povinnost zajišťovat rovné zacházení se všemi jeho zaměstnanci, pokud jde o jejich pracovní podmínky, odbornou přípravu a příležitost dosáhnout v zaměstnání kariérního postupu. V odst. 4 dále zakazuje přímou i nepřímou diskriminaci zaměstnaných z důvodu rasy, barvy pleti, pohlaví, sexuální orientace, jazyka, víry a náboženství, politického nebo jiného smýšlení, členství nebo činnosti v politických stranách nebo politických hnutích, odborových organizacích a jiných sdruženích, národnosti, etnického nebo sociálního původu, majetku, rodu, zdravotního stavu, věku, manželského a rodinného stavu nebo povinností k rodině. Zásady zde zakotvené (§1 odst. 3 a 4 *Zákoníku práce*) jsou zaměstnavatelé povinni dodržovat i vůči osobám, které se o pracovní místo teprve ucházejí.

Potřebujete další informace o legislativních otázkách?

<http://management.gendernora.cz/OtazkyOdpovedi>

Zásady rovného zacházení

Výběr zaměstnanců

Inzerce volných pracovních míst je zaměřena na muže a ženy, tzn. že povinností je uvádět u všech nabízených profesí tvar pro mužský i ženský rod (vyplývá-li to z povahy nabízené práce, je možné uvádět pouze pohlaví jedno, např. "žena pro roli Kleopatry"). To lze učinit několika způsoby - vyjmenovat oba tvary ("přijmeme ředitele/ředitelku") nebo použít lomítka či závorky ("přijmeme vedoucí/ho", "učitele(ku)"). Genderově citlivě vyjadřování by mělo být součástí všech interních materiálů (např. při oslovení vždy oslovovat muže a ženy apod.). Při přijímacích pohovorech je vhodné zaměřit se na kvalifikaci uchazeče či uchazečky, osobní charakteristiky, praxi a motivaci pro danou práci, ochotu splňovat požadavky zaměstnavatele atd.

Kariérní postup

Je vhodné zpracovat konkrétní a jednoznačná kritéria, podle kterých se bude kariérní postup řídit a která budou veřejně k dispozici všem zaměstnancům.

Hodnocení

Interní směrnice pro hodnocení zaměstnanců mají zaručit, aby srovnatelné (tedy pro firmu stejně hodnotné pozice) byly i srovnatelně ohodnoceny. Jasná kritéria by měla existovat i pro zvyšování platu a případné benefity - jejich čerpání má být závislé na výkonu a kvalitě pracovní činnosti a je nutné zajistit, aby zaměstnanci měli potenciálně stejné šance na benefity či navýšení platu dosáhnout.

Vzdělávání

Zaměstnavatelé by měli zhodnotit, zda jsou možnosti vzdělávání stejně dostupné pro všechny zaměstnance, tzn. zda se o nich dozví všichni, jestli se konají v přijatelnou dobu, i to, zda jsou všichni stejnou měrou vybízeni k účasti.

Propouštění

Při rozvazování pracovního poměru by nemělo docházet k systematickému znevýhodňování určité skupiny. Důležité je zhodnotit přínos jednotlivých zaměstnanců a podle toho učinit rozhodnutí.

Pracovní atmosféra

Vztahy mezi zaměstnanci by měly být zcela korektní, pracovní prostředí by nemělo být pro nikoho urážející či nepříjemné. Platí to zejména pro kontakty se sexuálním podtextem, které se musí bezpodmínečně konat za oboustranného souhlasu, přičemž nesmí docházet ke zneužívání moci ze strany nadřízených.

Spolupráce

Uplatňování rovných příležitostí v organizaci je možné podpořit vhodnou formou interní i externí spolupráce. V úvahu připadají např. semináře konané za účasti expertů a expertek ze státní správy a neziskových organizací či výměna zkušeností se zástupci organizací působících ve stejném sektoru. Dalším partnerem pro spolupráci mohou být odborové organizace. Je vhodné určit v organizaci osobu, která se otázky rovného zacházení věnuje prioritně. Zároveň je nezbytné, aby byli do diskuse na související témata zapojeni zaměstnanci z celé organizace.

Informovanost

Dostupné by měly být nejen informace týkající se vnitřních organizačních předpisů, ale zároveň i fakta obecnějšího charakteru, např. novinky v legislativě, která se týká pracovních vztahů.

Případová studie

Cílem projektu je zvýšit pomocí vyškolení interních "expertů pro rovnost" povědomí manažerů i personálu o možnostech pro zlepšení rovných příležitostí v rámci jednotlivých divizí.

Organizace mající přibližně sto dvacet tisíc zaměstnanců se dlouhodobě snaží o dosažení rovnosti a rovné příležitosti jsou její důležitou strategií. I přes množství realizovaných iniciativ je nutné přiznat, že pohlaví hraje stále důležitou roli vzhledem k pozici žen a mužů v organizační hierarchii a v distribuci funkcí. S podporou nejvyššího managementu připravilo oddělení pro rovnost dvouletý projekt spočívající v intenzivním vzdělávání manažerů pomocí workshopů na témata spojená s dosahováním rovných příležitostí. V navazujícím období však velmi málo manažerů šířilo a diskutovalo cíle workshopů se zaměstnanými. Vliv projektu byl proto malý a management se rozhodl zvolit jinou strategii - školení tzv. koučů rozmanitosti.

Pilotní projekt zahrnoval přibližně třicet osob, které se nechali najmout pro trénink a pozdější výkon funkce tzv. koučů rozmanitosti - jednalo se o experty, kteří mají dostatek znalostí a zkušeností, aby mohli poskytovat konzultace manažerům i personálu, iniciovat nejrůznější aktivity a pracovat v rámci menších oddělení velké organizace. Pilotní projekt byl velmi dobře přijat managementem i personálem a v současnosti pracuje v rámci celé organizace přibližně sto třicet těchto koučů. Všichni se pravidelně setkávají, sdílejí své zkušenosti a společně zpracovávají nové metody a přístupy. Pomáhají zaměstnancům v otázkách kariéry, vzdělávání, harmonizace práce a rodiny a spolupracují s lokálními manažery v otázkách rovnosti. Organizují též vzdělávací aktivity na témata jako je komunikace, vyjednávání apod. Koučům se dostalo široké podpory, mimo jiné proto, že byli zapojeni v rámci komunity, diskutovali a zlepšovali všechny aspekty rovnosti.

Zodpovědnost za tento a jemu podobné projekty leží na hlavní komisi, kterou tvoří dvanáct manažerů jednotlivých divízií. Evaluace projektu a plánování dalšího postupu probíhá v rámci setkání konaných čtyřikrát ročně. Tento tým též zodpovídá za komunikaci postupů vůči celé organizaci. Množství zkušeností ukazuje, že projekty často neuspějí, neboť nemají dostatečnou podporu. Dříve se to stalo i v případě této organizace - projekty měly velmi špatný interní marketing. Lokální vedení současně iniciativy vedené kouči rozmanitostí je nadějně, protože zaměstnanci jednotlivých divízií jsou přímými příjemci služeb poskytovaných kouči. Zároveň jsou však divízní manažeři povinni dokazovat (pomocí ročních personálních a finančních záznamů), že podpořili určité iniciativy a dosáhli konkrétních cílů prospěšných pro celou organizaci.

Hledáte další případové studie?

<http://management.gendernora.cz/Praxe>

Podpora profesního uplatnění žen

V praxi se může stát, že i přes zájem žen o postup v rámci organizace, jsou povyšováni převážně muži. Roli hraje množství faktorů. Z hlediska efektivity práce je potřeba zvážit, zda kapitál, který mohou ženy organizaci poskytnout, tímto nezůstává nevyužit.

Metody pro podporu profesního zapojení žen

Supervize

Jedná se o techniku, která najde využití i bez ohledu na problematiku rovnosti. Velmi účinná může být zejména v situaci, kdy se rodič - v našich poměrech většinou matka - vrací po rodičovské dovolené a je potřeba, aby se rychle zapracoval. Supervize je využitelná také k podpoře mladých žen, které jsou pro organizaci perspektivní a plánují další kariéerní postup.

Mentoring

Umožňuje (nejen) ženám předávat si zkušenosti a znalosti a přispívá k podpoře profesního rozvoje žen i vzájemné ženské solidarity.

Vzhledem k přetrvávající přímé i nepřímé diskriminaci na základě pohlaví jsou supervize či mentoring mezi ženami vhodné též proto, že jim umožňují sdílet zkušenosti, překonávat společně překážky a řešit obdobné problémy.

Koučování

Tuto stále častěji používanou metodu pro rozvoj manažerských schopností je možné specificky využít v rámci aktivní politiky rovných příležitostí a nabídnout ji manažerkám, které chtějí dále pracovat na svém rozvoji a mají zájem se v rámci firmy více angažovat.

Networking

Tzv. síťování se rozumí spolupráce různých ženských skupin, realizovaná většinou mezi různými organizacemi s podobným zaměřením. Součástí networkingu se stávají interní podpůrné ženské skupiny, které sdružují zaměstnankyně jedné organizace. V rámci networkingu je možné pořádat společná diskusní setkání, specifické vzdělávání, formulovat společné cíle a navrhnout nejúčinnější opatření podporující rovnost příležitostí.

Specificky zaměřené vzdělávání

Je možné využít jej například v situaci, kdy na nejnižší zaměstnanecké úrovni ženy převládají, ale s vyšší pozicí jich ubývá, a ve vrcholném managementu nejsou zastoupeny vůbec. V takovém případě se nabízí manažerské kurzy, které budou vycházet z potřeb a možností žen.

Zajímají vás vysvětlení dalších pojmů?

<http://management.gendernora.cz/Slovnicek>

Případová studie

Dnes částečně privatizovaná zahraniční firma je dlouhodobě považována za organizaci, která se zajímá o politiku řízení lidských zdrojů a na všech úrovních do ní zahrnuje i otázku rovnosti (jejích třicet tisíc zaměstnanců tvoří přibližně ze čtyřiceti procent ženy). I přesto přetrvává nízké zastoupení žen na manažerských pozicích. Toto zjištění se stalo východiskem pro analýzu bariér, které zabraňují ženám v dosahování manažerských pozic.

Následující zpráva z roku 1990 je založena na rozhovorech s osmi sty zaměstnanci, i dnes jsou mnohé z učiněných závěrů relevantní:

- Nízký počet žádostí o manažerské pozice je způsoben tím, že ženy často nejsou součástí neformální manažerské kultury.
- Mnoho žen se aktivně nesnaží mít podíl na neformální manažerské kultuře, nejsou k tomu vedeny, nikdo je nevybízí, aby se zapojily.
- Mnoho žen by se rádo stalo manažerkami, nejsou však schopné prorazit v současné kultuře řízení a manažerských profilů.
- Současný management je tvořen mužskými průkopníky a je udržován při životě pozitivním zacházením s muži a neformálním povyšováním.
- Oficiálně mají muži i ženy rovné příležitosti, ale přesto mezi nimi existuje povědomí, že v praxi tomu tak zcela není - často kvůli neformální kultuře a povyšování, které jsou vytvořeny a udržovány muži "vychovanými" uvnitř organizace.

Na základě těchto zjištění je možné pojmenovat konkrétnější motivy pro současné a budoucí aktivity:

- Nedostatek potenciálních vůdčích osobností mezi zaměstnankyněmi,
- nedostatek žen na všech manažerských pozicích,
- snaha přiblížit poměr mužů a žen mezi zaměstnanci k poměru mezi zákazníky.

- nedostatek potenciálních vůdčích osobností mezi zaměstnankyněmi,
- nedostatek žen na všech manažerských pozicích,
- snaha přiblížit poměr mužů a žen mezi zaměstnanci k poměru mezi zákazníky,
- obecně zaujmout kompetentní osoby - existuje předpoklad, že v budoucnu bude kvůli demografickým trendům nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců,
- oživení otázky rovnosti, v poslední době se tomuto tématu nevěnovalo příliš pozornosti.

Hlavním cílem je podpořit ženy při obsazování manažerských pozic s pomocí

- upřednostnění metod vedoucích ke změně současné situace
- analýzy kultury povyšování - motivovat ženy k prosazení i v rámci stávajícího systému kariérního postupu

Obsah iniciativy je možné rozdělit na několik kroků:

1. Pomocí dotazníku zjistit, jak zaměstnanci pohlíží na svou kariéru.
2. Realizovat výzkum, který by podpořil předpoklad, že manažerky jsou podřízenými přijímány stejně dobře jako manažeři. Výzkum by mohl mužům ukázat, že ženy dokáží být stejně schopné v manažerských funkcích, pro ženy by mohl být kladný výsledek dobrým důvodem k vyšší sebedůvěře a impulsem pro další postup.
3. Vytvořit kariérní koncept: Pro ženy může být např. zajímavější pozice projektové manažerky než tradiční manažerky uprostřed hierarchie. Pozice project manažera/ky poskytuje více flexibility ve vztahu k času i k rozložení pracovních úkolů.
4. Vytvořit manažerské programy pro ženy, které byly na mateřské dovolené.
5. Zvát ženy k účasti na interním manažerském programu pro ženy i muže.
6. Zveřejnit přehledné informace o kritériích pro postup a standardizovat je v rámci organizace. Měla by reflektovat hodnoty oceňované organizací.

Organizační opatření:

- V organizaci je snaha začít se na práci v samostatných skupinkách, které dávají projektovým (nebo týmovým) manažerům více možností využít delegování úkolů a zodpovědnosti - ponechat více zodpovědnosti za rozhodování na zaměstnancích.
- Další důležitá část projektu je koučování jako metoda, která může inspirovat ženy, aby se stávaly manažerkami; koučování pravděpodobně hraje velmi důležitou roli v zapojení žen na kariérním rozvoji.

Implementace všech iniciativ je koordinována osobou, která je v rámci oddělení řízení lidských zdrojů zodpovědná za personální a manažerský rozvoj. Úzce spolupracuje též se strategickým managementem.

Chcete se dozvědět více o ženách a pracovním životě?

<http://management.gendernora.cz/Dokumenty/PodporaZen>

Opatření na podporu sladování rodičovství a zaměstnání

Změna charakteru pracovní doby

Nabízí se např. možnost zkráceného úvazku, flexibilní pracovní doba, stlačený pracovní týden (čtyři pracovní dny po deseti pracovních hodinách), komplikovanější možností je tzv. sdílení úvazku, kdy se o jednu pozici dělí dva lidé (čtyři a čtyři hodiny nebo v praxi osvědčenější systém šest a dvě hodiny denně). Dále je možné smluvit volnou pracovní dobu - zaměstnanec si na základě týdenního, měsíčního či ročního režimu sám určuje, kolik hodin v daném období odpracuje.

Práce na dálku

Jinou možností je tzv. *home office*, resp. *teleworking*, kdy zaměstnanec pracuje částečně či zcela doma, a to obvykle s využitím internetu a telefonu.

Návrat do zaměstnání

Stále častěji se setkáváme s rodiči, kteří se chtějí do pracovního procesu zapojit dříve než za běžné tři roky mateřské/rodičovské dovolené a již dobu strávenou mimo zaměstnání využívají k prohloubení kvalifikace. Zaměstnavatelé mohou nabídnout rodičům plán postupného návratu do zaměstnání, kdy je po individuální dohodě přijat scénář, podle kterého se rodič vrací na pracoviště. V úvahu připadají např. dohoda, kdy je první půlrok rodič zcela vázán péčí o potomka, ale dostavuje se na pravidelné organizační porady, v druhém půlroce pracuje na poloviční úvazek a od druhého roku pracuje na plný úvazek s flexibilní pracovní dobou.

Zapojování osob na rodičovské dovolené

Je vhodné pravidelně rodiče informovat o dění na pracovišti, např. formou e-mailového zpravodaje. Plné zapojení rodiče může být též podpořeno intenzivnějším vzděláváním po návratu do zaměstnání nebo nabídkou supervize, která rovněž rychlejšímu zapracování napomáhá.

Děti na pracovišti

Na některých pracovištích je zcela běžné, že zde děti s rodiči tráví určitý čas, i když nebyla zavedena žádná speciální opatření. Prostupnost rodinného a pracovního prostředí lze u velké části pracovišť zvýšit vyčleněním prostoru pro kojení a přebalování, zavedením dětských koutků nebo provozem firemní školky. Nejméně náročnou možností je uspořádání jednorázových akcí pro rodiče a děti.

Chcete vědět více o opatřeních podporujících sladování rodinného a pracovního života?

<http://management.gendernora.cz/Dokumenty/PodporaRodiny>

Riziko: Velký zájem o flexibilní pracovní opatření

Doposud uskutečněné studie naznačují, že i přes početné nabídky flexibilních opatření ze strany zaměstnavatelů o ně žádá relativně nízký počet zaměstnanců. Je však možné, že v určitých sektorech bude požadavků na flexibilní opatření více než je pro firmu uskutečnitelné. Problémům při uplatňování

opatření je vhodné předejít zavedením kritérií pro výběr zaměstnanců, kteří mohou flexibilní opatření získat. Taková formální kritéria je vhodné začlenit přímo do interních předpisů organizace, jejich znění by mělo být diskutováno se zástupci odborů či reprezentace zaměstnanců. Možnost užívat flexibilních opatření může být omezena na určité typy práce či určité typy výkonů. Doporučuje se opatření konzultovat také s přímým nadřízeným zaměstnancem, který o opatření žádá. Pro různá flexibilní opatření (např. částečný úvazek, flexibilní pracovní doba, stlačený pracovní týden, práce na dálku aj.) mohou být vyžadována jiná kritéria. O nich by však měli být všichni zaměstnanci informováni s dostatečným předstihem.

Politiky přátelské k rodině a konkurenceschopnost

Zavedení flexibilních opatření, která budou přijímána na základě dohody mezi zaměstnavateli a zaměstnanci, může přinést podstatné výhody podporující chod podniku.

Zlepšení nábory zaměstnanců

Vyšší flexibilita může přilákat zájemce/kyně v obdobích, kdy je o určitou profesi vysoký zájem a vhodní uchazeči/ky zvažují výhodnost více nabídek.

Udržení zaměstnanců

Lze předpokládat, že zaměstnanci zůstanou u firmy déle, pokud existuje možnost flexibilních opatření.

Zvýšená produktivita

Zaměstnanci se více soustředí na práci, pokud ví, že v případě potřeby jim bude umožněno přijmout flexibilní opatření, zároveň může dojít i ke snížení frekvence pracovních neschopností.

Zlepšení morálky a zvýšení motivace

Vstřícné a rozmanité pracovní prostředí podporuje morální chování, kreativitu a týmovou spolupráci.

Zlepšení služeb

Flexibilní přístup k rozložení pracovních hodin otvírá prostor k rozšíření poskytovaných služeb, zlepšuje vztahy s klienty či se např. vyrovnává s rozdíly v časových pásmech.

Snížení nákladů

Všechna navrhovaná opatření ve svém důsledku vedou ke snížení fluktuace zaměstnanců, snížení nákladů na vzdělávání nováčků či na pronájem prostor a zařízení apod.

Cheete více informací?

<http://management.gendernora.cz/Navody>

Případová studie

Cílem přijatých opatření bylo aktivní uplatňování politiky rovných příležitostí pro ženy a muže, a to zvýšením podílu žen na manažerské úrovni prostřednictvím programů, které pomáhají zaměstnancům dosáhnout rovnováhy práce a osobního života, resp. osobního života a rodiny (tzv. life - work - balance, resp. life - family - balance). Dále pomocí speciálního vzdělávání a tréninku pro ženy a změnou firemní kultury směrem k lepší spolupráci mezi ženami a muži na pracovišti. Kromě zvýšení zastoupení žen v managementu se organizace rozhodla předcházet znevýhodňování zaměstnanců s rodičovskou zodpovědností a v neposlední řadě zvýšit produktivitu díky lepší komunikaci, flexibilnímu uspořádání práce a podpoře rovnováhy mezi rodinou a prací.

Realizované projekty

Reintegrace rodičů

S cílem umožnění rychlé reintegrace po rodičovské dovolené byl zaveden program "*Návrat plus*":

- Každý zaměstnanec na rodičovské dovolené, i pokud nepodepsal dohodu o reintegraci, má přístup k výhodným zaměstnaneckým podílům. Organizace dále zajišťuje penzijní příspěvky nejméně na tři a půl roku.
- Rozhodne-li se někdo rychle vrátit, existuje nabídka individuální reintegrace. Plán návratu je vytvořen během schůzky, která se koná devět měsíců po narození dítěte. Zaměstnanec obvykle odpracuje v druhém roce rodičovské dovolené minimálně sto šedesát hodin, ve třetím roce dvě stě. Uspořádání pracovní doby je flexibilní v závislosti na potřebách organizace. V určitých případech se zaměstnanec účastní zároveň dalšího vzdělávání. Organizace hradí polovinu výdajů spojených s hlídáním dítěte v době, kdy zaměstnanec pracuje. Je vydáván speciální zpravodaj "*Info - návrat*", který poskytuje informace o nejnovějším vývoji v organizaci pro zaměstnance na rodičovské dovolené.

Péče o děti

Organizace neprovozuje vlastní školku. Zaměstnanci mají možnost vybrat si mezi rodinnou péčí, zařízením na hlídání dětí nebo finanční podporou. Je-li dítě nemocné, je možné čerpat dny volna navíc. Program *Kids and Co.* je organizací poskytovaná péče o děti, kterou je možné využít v případě nutnosti, např. pokud není možné dát dítě do běžného zařízení (prázdniny, nemoc personálu). Tato služba je poskytována zdarma. Podle možností organizace a v závislosti na konkrétní pozici jsou umožněny "práce na telefon" a částečné úvazky (s možností návratu k plnému úvazku).

Motivace formou soutěže

Com - time je interní soutěž pro jednotlivá oddělení vybízející je, aby přicházela s vlastními návrhy na harmonizaci práce a rodiny, které pak budou na základně zhodnocení možností realizovány. Všeobecně je kladen důraz na spolupráci žen a mužů v organizaci, pořádají se odborná symposia, workshopy, podporuje se komunikace v rámci organizace a čestné jednání na pracovišti.

Realizace podobných programů je zajišťována oddělením pro řízení lidských zdrojů, hlavní zodpovědnost však leží na členovi správní rady zodpovědném za lidské zdroje. Výkonný tým sestává z expertů, kteří běžně pracují v oblasti osobnostního rozvoje, hodnocení a kontroly apod., pouze vedoucí programu se jeho fungování věnuje na plný úvazek. Program je rozšiřován po celé organizaci pomocí operačních jednotek oddělení řízení lidských zdrojů, tzv. personálních center zaměstnávajících personální konzultanty, kteří multiplikují a rozšiřují myšlenky programu a pomáhají vést toto téma v povědomí napříč celou organizací. Zajišťují též semináře a jsou zodpovědní za PR v regionálních pobočkách organizace. Byly zorganizovány mnohé firemní kampaně, publikovány letáky a informační materiály.

Zajímají vás další případové studie?

<http://management.gendernora.cz/Praxe>

Podle <http://www.familyfriendly.ie> a materiálů poskytnutých *Lotte Valjborn* zpracovala *Kateřina Machovcová*.

Otcové na rodičovské dovolené - jediná cesta k rovnosti?

Lucie Jarkovská

Známé přísloví říká, že muž je hlavou rodiny a žena krkem, který jí otáčí. Někdy se také můžeme setkat s názorem, že naše společnost není patriarchální, ale matriarchální, protože ženy mají zásadní vliv na výchovu dětí, a tak formují budoucnost společnosti, stejně tak veřejný život ovlivňují prostřednictvím svých mužů (hýbají jimi jako krk hlavou). Tato tvrzení jsou však demagogická. Právě takové uspořádání, kde ženy nemají přímou moc, pokud chtějí něčeho dosáhnout a musí to dělat prostřednictvím svých mužů a je jim vyhrazena sféra soukromá (tedy péče o děti a domácnost), se nazývá patriarchát.

Použili jsme zde koncept rozdělení životních sfér na soukromou a veřejnou. Je nutné dodat, že takové rozdělení je pouze analytické, nesmíme opomenout, že tyto sféry jsou od sebe neoddelitelné a vzájemně se prolínají. Jejich oddělování totiž může vést k představě, že ženy a muži jsou si rovni v tom, že každý má své území, kterému dominuje. Pro muže je to svět veřejný - politika, zaměstnání, umění apod. Pro ženy pak domácnost - výchova dětí, vytváření příjemné atmosféry v rodině, péče o chod domácnosti. Toto chápání rovnosti je ale značně problematické. První obtíž přichází již s tím, že ne každá žena a každý muž budou šťastni na poli, které jim toto rozdělení vymezuje. Dalším problémem je fakt, že pokud by tyto sféry byly rovnocenné, měly by mít srovnatelnou také prestiž a finanční ohodnocení. A důležitým faktem, který jsme již zmínili, je neoddelitelnost těchto dvou sfér. Muži i ženy participují ve sféře soukromé i veřejné a v obou těchto sféřích vstupují do určitých vztahů. Jsou-li to muži, kdo disponuje větším dílem politické (měřitelné např. zastoupením v politice) i ekonomické moci (vyšší majetek a příjmy), promítne se tato moc do vztahů mezi nimi a ženami na všech úrovních. Smutným příkladem moci ve sféře soukromé je fakt, že oběťmi domácího násilí jsou z osmaadvadesáti procent ženy. Nebudou-li naopak muži vnímat jako samozřejmost svůj podíl na povinnostech ve sféře soukromé (péče o děti a práce v domácnosti), je pochopitelné, že jim zaměstnavatelé - v domnění, že muži mohou veškeré své síly investovat do vlastní profese - budou dávat přednost před ženami.

V diskusích o rovných příležitostech žen a mužů na trhu práce a ve veřejné sféře vůbec se můžeme setkat se zajímavým argumentem, že rovnosti nemůže být dosaženo, dokud muži nepřevzou podíl na péči o své potomky - a to tak, že zůstanou po určitou dobu na rodičovské dovolené. Je otázkou, nakolik se může tato vize stát skutečností, avšak vytýčí-li si někdo rovnost mužů a žen jako svůj cíl, měla by se stát součástí tohoto snažení i podpora právě zmíněného modelu. Děti a péče o ně se musí stát také mužským tématem. Otázky jako "Máte děti?", "Plánujete rodinu?", "Kdo se o ně postará, až budou nemocné?", které často (přesto že je to nezákonné) kladou zaměstnavatelé ženám, se pak stanou bezpředmětné, budou se totiž týkat žen stejně jako mužů. Zaměstnavatelé, kteří dali přednost mužům před ženou v domnění, že je z tohoto hlediska "jistějším" zaměstnancem, se již mohli podívat, když po několika měsících tento muž odešel na rodičovskou dovolenou.

Odchod otce na rodičovskou dovolenou již zákony v České republice umožňují, nicméně postoj českých firem k této skutečnosti je nezářivě odmítavý. Zvláště v nestátních podnicích se setkáváme s případy, kdy zaměstnavatelé mužům odchod na rodičovskou dovolenou neumožnili a neformálně jim naznačili, ať s návratem na stejně dobře ohodnocenou pracovní pozici či s případným kariéřním postupem v budoucnu nepočítají. Otcové bývají někdy za toto rozhodnutí vystaveni posměchu a mobbingu ze strany kolegů. Je to pravděpodobnější ve firmách, kde se vedení k aktivnímu otcovství

nestaví příznivě a v podstatě nepřátelský postoj vůči netradičnímu rodinnému uspořádání mlčky schvaluje. Můžeme to vnímat jako důsledek stále nedostatečně propagovaného obrazu pečujícího otce, který je ve společnosti vnímán jako něco podezřelého.

Naopak bylo zjištěno, že podpora alternativních modelů péče o dítě je pro firmy výhodná. Zaměstnanci se nerozdělí na ty, kteří musí zůstat po narození dítěte několik let doma (a i po návratu z rodičovské dovolené se maximálně angažovat v domácnosti a zůstat např. s nemocnými dětmi) a na ty, kteří nemusí (obvykle podle klíče ženy - muži), bez ohledu na schopnosti a výkon. Zaměstnancům a zaměstnankyním se naopak otevrou nové cesty, jak skloubit kariéru a rodinu. Dopomůže-li jim zaměstnavatel tyto nové modely realizovat, budou vůči němu loajálnější a obě strany budou těžit z výhod, které tyto modely nabízí. Ženy budou moci energii ušetřenou na práci v rodině věnovat vlastní realizaci ve vlastní profesi, muži zase mohou větší spjatostí s rodinou získat nový pohled na svět i řešení pracovních úkolů a větší psychickou pohodu.

Rodičovská dovolená - česká a skandinávská legislativa

Klára Kubíčková

V souvislosti s naplňováním politiky rovných příležitostí bývají obvykle v centru pozornosti nároky žen - zrovnoprávnění postavení žen vzhledem k mužům (zvýšení platů, odstranění diskriminace na pracovišti atd.). Rovné příležitosti ale platí pro všechny a existují oblasti, kde je naopak třeba dosáhnout rovnoprávnosti mužů vzhledem k ženám, tedy otevřít domény tradičně připisované ženám také pro muže. Sem patří zejména všeobecné uznání otcovství jako plnohodnotné formy rodičovství. Možnost muže pečovat o malé dítě se v minulosti příliš nepřipouštěla, zákon ji definoval teprve v roce 2000. Od 1. ledna 2001 jsou tak díky tzv. *harmonizační novele* (zákon č. 155/2000 Sb.) muži oficiálně uznáni způsobilými pečovat plně a celodenně o své dítě a mohou nastoupit na rodičovskou dovolenou. Institut rodičovské dovolené nahradil předcházející mateřskou dovolenou, která byla určena výhradně matkám.

V této oblasti se jedná se o výrazný posun. První vlaštkou byly v tomto směru dva zákony přijaté už v osmdesátých letech (zákon č. 51/1987 Sb. a zákon č. 103/1988 Sb.), které se týkaly poskytování peněžité pomoci mužů - zaměstnanců z dávek nemocenského pojištění. Tato pomoc však byla otcům přiznána pouze ve výjimečných případech (smrt či závažné onemocnění manželky). V roce 1990 vznikl institut rodičovského příspěvku, který nahradil mateřský příspěvek. K úplnému zrovnoprávnění na poli legislativy potom došlo až v roce 2001 výše zmíněným zákonem o rodičovské dovolené. Ačkoliv muži mají už více než čtyři roky stejnou možnost pečovat o své dítě jako jejich ženy, v praxi ji využívají jen minimálně.

Podle dostupných informací *Českého statistického úřadu* pobírá rodičovský příspěvek pouze jedno procento mužů, počet mužů čerpajících rodičovskou dovolenou se pohybuje mezi půl a jedním procentem.

Skandinávské kvóty

Mezi odborníky a odbornicemi se rodí diskuse o zavedení kvót pro otce, podobně jako je tomu například ve skandinávských zemích. Otec je tam systémem sociálních dávek "donucen" zůstat po určitý čas s dítětem doma a plně se o něj starat, jinak rodina o státní finanční podporu přijde. Na Islandu je délka rodičovské dovolené rozdělena do tří tříměsíčních etap. Tři měsíce o dítě pečuje povinně matka, další tři měsíce otec, poslední etapa zůstává na výběr pro kteréhokoli rodiče. Ještě více je pečujícím otcům nakloněná legislativa Švédska, kde z celkového počtu patnácti měsíců rodičovské dovolené musí s dítětem měsíc strávit žena, tři otec a zbývajících jedenáct měsíců mají rodiče opět na vybranou. V Norsku připadá otcům jeden měsíc, matce dva měsíce a na výběr zůstává sedm měsíců z desetiměsíční rodičovské dovolené. Finsko a Dánsko kvótami tohoto typu nedisponují - a vykazují menší počet otců, kteří pečují o své děti než země, kde kvóty pro otce platí. Nesmíme však přitom zapomínat, že jakkoli se zdá být skandinávský model genderově rovný, jsou to pořád ženy, které ze zákona čerpají větší část rodičovské dovolené. Velmi patrné je to například na Islandu, kde se na první pohled zdá být poměr mužského a ženského elementu při výchově nevyrovnanější. O. G. Holter¹ nicméně zdůrazňuje, že ve většině rodin stráví muž s dítětem doma povinně tři měsíce, matka rovněž, a když se pár rozchoduje, kdo z rodičů zůstane doma po zbývajících třech měsících, bývá to nakonec obvykle matka.

¹ Holter, O. G. (2003): *Can Men Do It? Men and Gender Equality - the Nordic Experience*. Copenhagen. Temanord.

Sociální a ekonomické bariéry

Bariéry, které mužům brání zapojit se aktivně do každodenní péče o děti, jsou jednak sociálního a jednak ekonomického charakteru. Jako sociální bariéry je možno chápat stereotypy spojené s genderem, očekávání kladená na ženy a na muže, potažmo na matky a na otce. Argument "dělám to tak proto, protože se to tak dělá" se zdá být v tomto ohledu velmi silný. Jak píše Bourdieu,² hlavní rolí v uchování mužské nadvlády a mužského pohledu připadá rodině, která je přímo podřízená patriarchálním hodnotám. Jakkoli se alespoň částečně daří nabourat tyto hodnoty v ostatních sférách lidské činnosti (vzdělání, zaměstnání, volný čas apod.), je změna uvnitř rodiny nejtěžší a nejdélouhavější. Jednoduše tedy můžeme říct, že muži se aktivně nepodílejí na péči o děti proto, že to od nich není očekáváno.

Další překážky, které brání otcům pečovat aktivně o své děti, jsou ekonomického charakteru. Ženy stále vydělávají méně než muži, a proto stojí rodina při diskusi o strategiích péče o děti před následujícím dilematem: buď se bude chovat genderově rovně a zvýší se část rodinných příjmů, o které přijde nebo bude sledovat tradiční model, a přijde o méně peněz. Nutno konstatovat, že jen málo mladých rodin je v takové finanční situaci, aby si mohlo dovolit nebrat ekonomickou stránkou věci v úvahu. Jakkoli není ekonomický aspekt jediný, který hraje při rozhodování roli, je pravděpodobně tím nejdůležitějším. Na nepříliš příznivé situaci mají největší vliv přetrvávající sociální stereotypy týkající se genderového rozdělení rolí v rodině a rozdělení pracovní sféry podporující ve výdělečné aktivitě a pracovním postupu stále spíše muže než ženy. Podle Maříkové³ se genderovým stereotypům ve strategii péče o malé dítě rozhodně nevyhnou ani skandinávské rodiny.

Tři modely rodičovské strategie

Výše zmíněné dokládá i Holterovo rozdělení na tři hlavní modely, podle kterých klasická skandinávská rodina očekávající narození prvního potomka může jednat: a) *egalitární model*, b) *model jednoho plného a jednoho částečného pracovního úvazku* a c) tzv. *chlebovárcovský model*.

Model úplné rovnosti je nejspravedlivější a z ekonomického hlediska nejvýhodnější. Oba partneři budou pracovat a dítě svěří na hlídání někomu třetímu. Část jejich příjmů půjde na placené hlídání a pravděpodobně přijdou o státní příspěvky. Přesto je tento model výhodný, zejména pro rodiče, kteří se oba chtějí dál věnovat vlastní kariéře. Nevýhody jsou jasné - rodiče nebudou mít dostatek času věnovat se svému dítěti, sobě navzájem a ani domácnosti. Model jednoho plného a jednoho částečného pracovního úvazku je méně spravedlivý, stále ale umožňuje jednomu z rodičů pracovat na plný úvazek a druhému na úvazek poloviční. Proč je to častěji žena, kdo přijme práci na částečný úvazek, zatímco muž zůstane pracovat naplno? Ženský plat je obvykle nižší než plat mužský, proto je pro rodinný rozpočet výhodnější snížit již tak nízký příjem ženy než žít z jejího nízkého příjmu a ještě nižšího mužova polovičního úvazku. Ruku v ruce s tím jde ale zpětné posílení stereotypu. Při práci na částečný úvazek je mnohem méně pravděpodobný kariéerní postup a profesní růst. Je to tedy opět žena, kdo je v pracovním postavení v nevýhodě. I zde přitom platí, že rodina pravděpodobně přijde o státní příspěvky a stejně bude muset platit hlídání pro dítě.

Většina rodin proto stále s narozením dítěte volí chlebovárcovský model, tedy model, kdy jeden z rodičů zůstává s dítětem doma a druhý zajišťuje rodinu finančně. Proč se chlebovárcem ve většině případů stává otec? Z výzkumů vyplývá, že plat muže roste, pokud má ženu a děti. Oproti tomu plat ženy se v případě rodičovství zmenšuje. Dokonce i ve Skandinávii jsou s dětmi vydělávají o sedm procent méně než ženy bezdětné, zatímco muži s rodinou vydělávají o pět procent více než jejich bezdětní kolegové. Ženatí muži s dětmi se zaměstnavatelům/zaměstnavatelkám jeví jako mnohem stabilnější pracovní síla.

² Bourdieu, P. (2000): *Nadvláda mužů*. Praha. Karolinum.

³ Maříková, H. (2003): *Rodičovská dovolená a muži*. IN Gender, rovné příležitosti, výzkum. 1-2/2003. s. 6 - 7.

Pečovatel - chlebočárkyně

Přestože mnoho skandinávských rodin sklouzne oproti původním plánům a přáním od prvního či druhého modelu k modelu muže chlebočáře, spolu se společenskými změnami a vývojem zákonů směrem k genderové rovnosti se mění i tato tendence. Jakkoli není ani ve skandinávské společnosti úplná genderová rovnost, jsou tyto země ve srovnání s českou společností mnohem více nakloněny změně v oblasti mužské péče o děti a ženské chlebočářské roli.

V České republice proběhly v letech 2003 a 2004 minimálně dva výzkumy pečujících otců a rodin, které fungují "opačně" než je obvyklé (tedy nikoli pečovatka - chlebočárce, nýbrž pečovatel - chlebočárkyně). Po zveřejnění výzkumných zpráv bude nutné otevřít v politické rovině diskusi právě o zvýhodnění rodin s tímto opačným modelem či dokonce o zavedení kvót, podobně jako je tomu ve skandinávských zemích. Legislativní změny jsou jistě důležité, na skutečnou rovnost příležitostí mezi muži a ženami však samy o sobě nestačí.

Související literatura:

Halířová, G. (2002): *Zabezpečení muže během péče o dítě*. Právo a rodina. 8/2002.
Ženy a muži v datech. ČSÚ. 2003.

Soutěž o nejlepší firmu s rovnými příležitostmi pro ženy a muže

Alexandra Doleželová, Linda Sokačová

V srpnu 2004 vyhlásila obecně prospěšná společnost *Gender Studies (GS)* ve spolupráci s *Ministerstvem průmyslu a obchodu ČR* nulý ročník *Soutěže o nejlepší firmu s rovnými příležitostmi v ČR*⁴. V českém prostředí zatím nejsou podobné soutěže příliš známé a stále si hledají své místo na slunci (za podobnou aktivitu můžeme považovat projekty "*Zaměstnavatel roku*" či "*Stejná šance*", který se soustředí na zaměstnávání handicapovaných osob), v zemích západní Evropy a v USA se však těší poměrně velké pozornosti a prestiži.

Soutěž by se do budoucna měla podobně jako v jiných zemích stát nástrojem propagace rovných příležitostí a zároveň formou ocenění a zviditelnění firem, pro které není princip sociální odpovědnosti (*Corporate Social Responsibility - CSR*) prázdnou nálepkou. Pojmy jako sociální odpovědnost firmy či rovné příležitosti pro ženy a muže jsou v českém prostředí stále na okraji zájmu a české firmy či zastoupení zahraničních korporací v ČR s etickými kodexy většinou nepracují. Jedním z důvodů je fakt, že podobné principy nejsou příliš vyžadovány ze strany české veřejnosti. Zkušenosti amerického časopisu *Working Mother*, který vyhlašuje soutěž *100 Best Companies for Working Mothers (100 nejlepších společností pro pracující matky)*, ukazují, že od prvního vyhlášení této soutěže se podmínky pro pracující matky poměrně významně rozvinuly. A to právě i díky zmíněné soutěži. Firmy se s některými pojmy, které se týkají flexibilní pracovní doby či kariéřního postupu žen, setkaly vůbec poprvé.

Soutěže, které se zaměřují na zaměstnavatelskou a firemní politiku, vychází z přístupu šíření dobrých praxí v různých odvětvích zaměstnanecké politiky (např. rovné příležitosti pro ženy a muže, postavení minoritních skupin či handicapovaných atd.). Podobné soutěže nepřímo ovlivňují chování firem k jejich zaměstnancům a za jejich aktivity je odměňují. Na rozdíl od různých zákonů či státních opatření nejsou firmy k opatřením zaměstnaneckých politik vedeny shora, ale jsou k jejich přijetí motivovány formou publicity a vytvářením tzv. *social label*. Tuto "značku" pak mohou využívat při veřejné prezentaci své firmy. Firmy uplatňující dobrou praxi v oblasti rovných příležitostí pro ženy a muže (či úžeji ve sladování rodinného a pracovního života) si uvědomují, že investice a rozvoj kapitálu jejich zaměstnanců a zaměstnankyň se netýká pouze těchto osob, ale pozitivní efekt přináší také celkové produktivitě firmy. Podle studie *Global CSR Monitor* z roku 2003 se více než polovina akcionářů domnívá, že odpovědné společnosti jsou více ziskové. Diverzita, která znamená pochopení a využití rozdílů mezi lidmi, se tak stává nedílitelnou součástí *CSR*.

Ekonomické efekty politik pro rozvoj rovných příležitostí žen a mužů

Jedním z důvodů, proč se firemní personální management zabývá rozvojem politik sladování rodinného a pracovního života, rozvojem rovných příležitostí pro ženy a muže a rozvojem lidských zdrojů obecně, je samozřejmě efekt ekonomický. *The Great Place to Work® Institute* uvádí, že podobné programy přináší snížení nemocnosti či fluktuace zaměstnanců, inovativní a kreativní přístupy, zvyšují loajalitu zaměstnanců i zákazníků k firmě a ovlivňují její produktivitu a ziskovost. Zjednodušeně řečeno, investuje-li firma do svých zaměstnanců, investuje do svého úspěchu. Podle studie profesora D. Simona z *Cornell University* (USA) vykazují firmy v *Top 100* časopisu *WM* lepší zákaznickou spokojenost (index spokojenosti *ASCI*) než ostatní firmy, a to přináší vyšší hodnotu akcií (studie *Happy Employees, Happy Customers: Understanding the Relationship Between Human Resource Management Practices, Labour Market Opportunities and Customer Satisfaction*).

⁴ Soutěž je podpořena z programu EU *Phare 2002* a *Heinrich Boll Stiftung* zastoupeným ve Varšavě.

Soutěž o nejlepší firmu s rovnými příležitostmi v ČR

Soutěž si klade za cíl propagovat rovné příležitosti pro ženy a muže u nejširší společnosti a zároveň chce ocenit firmy, které mají programy pro jejich prosazování. Nultý ročník v českých podmínkách je pilotním projektem, který ji má uvést a v rámci kterého se také vytváří kritéria a pravidla pro budoucí podobu soutěže. Prvním krokem k účasti ze strany firmy je vyplnění dotazníku, který zkoumá celkové firemní prostředí, zabývá se odpovědným chováním společnosti vůči zaměstnancům, ale i vůči prostředí, ve kterém působí. Zkoumá, jaká je podoba sociálního dialogu, zda existují programy pro sladování soukromého a pracovního života (např. flexibilní pracovní uspořádání, programy a zařízení pro rodiče) a programy pro kariérní uplatnění ženy. Mezi zjišťovanými skutečnostmi je i to, zda společnost spolupracuje s některými ze subjektů aktivních v prosazování rovných příležitostí či zda sama podobný projekt nerealizuje. Mimo oblast zájmu nestojí ani programy na podporu rodinného života otců. Opatření jako flexibilní pracovní doba, vzdělávací programy a informační a komunikační nástroje usnadňující harmonizaci soukromého a rodinného života by se neměla týkat pouze žen. I přesto je důležité upozornit na potřebu specifických programů podporujících pracovní uplatnění žen a bourání stereotypů souvisejících s ženskou pracovní silou.

Vyplnit dotazník pochopitelně není jedinou podmínkou, od firmy se očekává, že poskytne další informace, ať už prostřednictvím rozhovorů či dalších firemních materiálů. U nadnárodních korporací jsou důležitou složkou také jejich aktivity a chování ve světě. Hodnocení společnosti je komplexní. Kvalitu vítěze či vítězů soutěže zajišťuje odborná porota, která vítěze vybírá bodovým hodnocením a posouzením všech dostupných informací. Porota by měla být vždy tvořena odborníky z rozličných oborů.

Porota nultého ročníku soutěže:

Lenka Simerská, *Gender Studies, o. p. s.*, vedoucí průzkumu mezi zahraničními investory
Jakub Juříček, *Agentura Czech Invest*, ředitel odboru rozvoje lidských zdrojů
Marie Čermáková, *Sociologický ústav AV ČR*, ředitelka
Běla Hejná, *Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR*, poradkyně ministra
Anna Čurdová, *Rada vlády pro rovné příležitosti žen a mužů*
Milan Štěch, *Českomoravská konfederace odborových svazů*, předseda
Eva Štěpánková, *Ryor, a. s.*, ředitelka

Porota a organizátor soutěže vyhlásili cenu také ve speciálních kategoriích - pro menší firmy či pro společnost, která vykazuje skvělé výsledky v určité oblasti (např. podporuje program pro odstranění diskriminace, realizuje speciální program pro rodiče atd.).

V budoucnu by se měla soutěž skládat ze tří částí: hodnocení firemních politik uvedených zaměstnavatelem, hodnocení firemního prostředí tvořeného samotnými zaměstnanci a případného dalšího kvalitativního zjišťování v managementu firem, u zaměstnanců apod.

Vítěz nultého ročníku bude vyhlášen na mezinárodní konferenci *Role rovných příležitostí pro ženy a muže v prosperitě podniku*, která se uskuteční 23. listopadu 2004 v Praze. Tato konference je organizována ve spolupráci se společností *Zentiva*, nadací *Friedrich Ebert Stiftung* a je podpořena z programu EU *Phare 2002 - Dlouhodobá udržitelnost občanské společnosti*. Zájemci o účast v soutěži se mohou hlásit přímo v *Gender Studies*.

Inspirace ze zahraničí

The Top 30 Companies for Executive Women

Americký časopis *Working Mother* vyhlásil v roce 1985 soutěž o pětadvacet nejlepších firem pro ženy na vedoucích pozicích (*The Top 25 Companies for Executive Women*). V roce 2003 se soutěž rozšířila na třicet nejlepších firem. V dnešní době je soutěž organizována asociací *NAFE (The National Association for Women Executives)*. Na rozdíl od roku 1998 nebyl v roce 2003 problém najít třicet společností, které splňují dané podmínky. Soutěž ukazuje, jakým způsobem společnost uplatňuje ženy na vedoucích pozicích.

Do soutěže se firma přihlašuje vyplněním dotazníku, postup do prvního kola předpokládá splnění řady kritérií (např. více než dvanáct procent žen v řídicích pozicích). Organizátoři soutěže tvrdí, že čím více je žen v řídicích pozicích, tím seriózněji je žena vnímána také jako zákazník. Dotazník se mimo jiné zabývá počtem žen spolujmatelek či zda má firma různé programy, které podporují ženy v obsazování manažerských pozic atd. K ústředním otázkám patří: "Jak vážně je ve vaší firmě bráno sladění pracovního a soukromého života?"

V roce 2004 byla v první třicítce firma *Avon*, která realizuje rozsáhlý vzdělávací program pro posílení žen v řídicích pozicích. Jako druhá se umístila firma *Scholastic* (jediná z třicítky firem má tři ženy na pozici spolujmatelek). Na dalších místech jsou *Liz Claiborne*, *Wellpoint*, *Fannie Mae* a *Galden West*, číslo osm má *New York Times*. Na internetových stránkách organizace *NAFE* mohou zaměstnanci detailně posoudit, jak by si v soutěži vedl jejich zaměstnavatel.

Více informací: <http://www.nafe.com>

Work & Family Audit®

Audit *Práce a rodina (Beruf & Familie gGmbH)*, který je garantován státem, se začal organizovat v Německu v roce 1996 a dále se rozšířil do Rakouska a Maďarska. *Work & Family Audit*® je nástrojem podporujícím podniky v zavádění prorodinných opatření. Zúčastnit se jej může každá soukromá firma, jednotka státní správy či nezisková organizace, která rozvíjí firemní kulturu směrem ke stabilní prorodinné zaměstnanecké politice a má zájem ji mít ohodnocenu certifikátem. Přihlášené společnosti jsou navržena různá opatření. Po třech letech externí auditor zkoumá, zda se společnosti podařilo navržená opatření uskutečnit.

Audit zkoumá devět oblastí: pracovní dobu, pracovní postupy a náplň práce, pracoviště, informační a komunikační politiku, kvality řídicích pracovníků, personální vývoj, naturální a finanční dávky, služby rodinám a podniková specifika. Navržená opatření se většinou týkají vytváření flexibilní pracovní doby, flexibilní organizace práce, možností flexibilního pracovního místa, vnitřní informovanosti o prorodinných aktivitách v podniku, vzdělávání, finanční podpory zaměstnancům s rodinami a pořizování rodinných center. V jiných evropských zemích může být audit prováděn pod názvem *European Work & Family Audit*®.

Více informací: <http://www.beruf-und-familie.de>

100 Best Companies for Working Mothers

Soutěž vyhlašovaná americkým časopisem *Working Mother (WM)* je organizována s pomocí firmy působící v oblasti průmyslového výzkumu *eXpert Survey Systems*. Mohou se do ní přihlásit soukromé či veřejné firmy jakékoliv velikosti z libovolného sektoru s výjimkou těch, které působí v oblasti poskytování služeb rodičům nebo v oblasti sladování rodinného a pracovního života. Firma vyplní komplexní přihlášku, která zahrnuje otázky týkající se firemní kultury, zaměstnaneckých statistik, programů pro sladování rodinného a pracovního života a postupu žen. Komise požaduje také dokumenty z interních zaměstnaneckých šetření a žádá o další pomocné informace. Každý rok je kladen zvláštní důraz na určité komponenty. Po vyhodnocení je sestavena tabulka sta nejlepších firem a všechny zúčastněné jsou informovány o svém výsledku a umístění.

Časopis *WM* došel k paradoxnímu zjištění, že programy pro sladování rodinného a pracovního života některým pracujícím matkám zpomalily pokrok. Novinkou je fakt, že flexibilita v zaměstnání vyžadují také muži. V roce 2003 vyhlásila *WM* ceny v několika speciálních kategoriích: flexibilita, ženy v řídicích pozicích, péče o děti, pracovní postup žen, rodině přátelská firemní kultura nebo volno pro rodiče. *WM* také sestavuje žebříček nejlepších firem pro ženy z různých etnických skupin (*Best Companies for Women of Colour*). V roce 2003 se na prvních deseti pozicích umístily *Abbott Laboratories*, *American Express*, *Bank of America*, *Booz Allen Hamilton*, *Bristo-Myers-Squibb*, *Colgate-Palmolive*, *Computer Associates*, *Fannie Mae*, *General Mills* a *IBM*. V soutěži *Best Companies for Women of Colour* přední místa zaujímají *Allstate*, *American Express* a *IBM*.

Více informací: <http://www.workingmother.com>

Best Workplaces - EU

Na ocenění udělovaném *Evropskou komisí* spolupracuje také *Great Place to Work® Institute*. V rámci této soutěže byly v roce 2003 uděleny speciální ceny v oblastech: Diverzita, Genderová rovnost a Celoživotní vzdělávání. Pracoviště jsou oceňována za kvalitu pracovního prostředí, které se hodnotí výzkumným procesem a v rámci kterého jsou analyzovány korporátní politiky a názory zaměstnanců na vlastní organizaci.

V roce 2003 se vítězné společnosti vybíraly z téměř tisícovky zúčastněných (neziskové organizace, veřejné instituce, soukromé firmy atd.). Členy výběrové komise v tomto roce byli např. *Mr. Pehr Gyllenhammer (Volvo)* či *Mier Smet (Evropský parlament, bývalá ministryně práce)*. Aktivita *Best Workplaces* byla iniciována *Zelenou knihou o sociální odpovědnosti firem* (publikována EU v roce 2001). Smyslem udělování speciálních cen je snaha obrátit pozornost k důležitým oblastem. Cenu *Best Workplace* v oblasti Genderová rovnost získaly v roce 2003 *Eli Lilly (Belgie)*, *Esy (Finsko)*, *Sara Lee (Holandsko)* a *Schering (Německo)*.

Více informací: <http://greatplacetowork-europe.com>

Další zdroj informací: <http://www.bitc.org.uk>

Slovníček souvisejících pojmů

A

afirmativní/pozitivní akce

opatření zaměřená na určitou skupinu mají za cíl vyloučit a předcházet diskriminaci nebo napomoci vyrovnat znevýhodnění vycházející z tradičních postojů, chování a struktur (nesprávně označováno jako "pozitivní diskriminace")

anualizované pracovní hodiny

se zaměstnancem je uzavřena dohoda o hodinách odpracovaných během určitého ročního období, pracovní doba může být naplánována tak, že koresponduje se sezónními vlivy a změnami potřeb firmy během roku (např. delší pracovní doba v určité části roku a kratší v jiné)

atypická práce

např. práce na částečný úvazek, večerní nebo víkendová práce, práce na dobu neurčitou, dočasná nebo sub-dodavatelská práce vykonávaná doma, práce po telefonu, práce na omezený počet hodin apod.

D

desegregace trhu práce

politiky mající za cíl omezit nebo odstranit vertikální a horizontální segregaci pracovního trhu

diskriminace

rozdílování lidí na základě určité charakteristiky (pohlaví, barva pleti, náboženská příslušnost, citová orientace)

důkazní břemeno

v souvislosti s pracovní diskriminací (*Zákoník práce* §7) se důkazní břemeno přesouvá na žalovaného, který musí dokázat, že nebyla porušena zásada rovného zacházení (*Direktiva Rady* z 15. 12. 1997 o důkazním břemenu v případech diskriminace na základě pohlaví)

důstojnost lidské práce

právo na respekt a zejména osvobození od sexuálního obtěžování či jiných forem obtěžování na pracovišti (*Rozhodnutí Rady* 92/ EC 157/ 02 z roku 1990)

F

feminismus/feminismy

různorodé hnutí mající počátky na přelomu 18. a 19. století vychází z přesvědčení o nerovném postavení žen ve společnosti; feministky první vlny usilovaly především o dosažení základních občanských práv (volební právo, právo na vzdělání a na majetek); v druhé vlně se feminismus rozvíjel v 60. letech 20. století v USA, kdy byl úzce spojen zejména s obecným bojem za lidská práva; feministky poukazují na fakt, že ženy jsou ve společnosti podceňovány, nemají rovnoprávné zastoupení v politice či odborech, jejich práce v domácnosti a při výchově dětí není nijak hodnocena a nemá dostatečnou prestiž; v dnešní době mluvíme o třetí vlně feminismu, jejímž cílem je rozvíjet dosažená ženská práva, feministky třetí vlny nevidí v mužích nepřátele, naopak usilují o společný dialog; feministky se zabývají širokou škálou oblastí a vycházejí z různých teorií, není tedy možné mluvit o feminismu jako uceleném hnutí, některé požadavky jsou však společné: 1. stejné mzdy žen a mužů za stejnou práci, 2. stejná příležitost a stejný přístup ke vzdělání, 3. možnost antikoncepce a interrupce, 4. společné formy péče o děti, 5. právní a finanční nezávislost všech žen, 6. ukončení diskriminace lesbiček, 7. ochrana všech žen bez ohledu na jejich status před jakýmkoliv formami násilí, 8. přeformulování všech zákonů a postupná změna struktury institucí, které zvyrazňují mužskou dominanci a umožňují agresi mužů vůči ženám

flexibilní opatření

úprava pracovní doby či režimu práce, která zaměstnancům zjednodušuje sladování osobního/rodinného a pracovního života; typicky mezi ně patří snížený pracovní úvazek, flexibilní pracovní doba, práce z domova aj.

G

gender

koncept odkazující na sociální rozdíly a role (v protikladu k biologickým rozdílům) mezi muži a ženami; genderové postavení je naučené a proměnlivé v čase, může existovat v různých variantách i v rámci jedné kultury, často se ale liší zejména mezi kulturami; gender je konstruován jako kategorie asymetrická; vše, co je spojováno s maskulinitou (např. objektivita, racionalita, aktivita apod.) je v naší kultuře vnímáno jako odlišné, hodnotnější a nadřazené tomu, co je feminní; gender např. strukturuje i naši individuální identitu - každá a každý z nás reprodukuje vlastní feminitu nebo maskulinitu v tom, jak chodíme, jak sedíme, jak držíme tělo, jak se oblékáme; do češtiny nejčastěji překládán jako *rod*

gender mainstreaming

systematické prosazování priorit a potřeb žen a mužů ve všech oblastech politik a opatření s cílem dosáhnout rovnosti žen a mužů (např. při plánování spojů hromadné dopravy je třeba posoudit, jakým způsobem ji využívají muži a jakým ženy, neboť tento způsob bývá velmi rozdílný, teprve po takovém posouzení lze rozhodnout tak, že není poškozeno ani jedno pohlaví)

gender(ová) analýza

studium rozdílů v potřebách, podmínkách, přístupu ke zdrojům, kontrole majetku, rozhodovacích pravomocích atd. mezi ženami a muži

gender(ová) identita

subjektivní v čase přetrvávající vědomí sebe sama jako muže nebo ženy

gender(ová) role

soubor zjevných i skrytých předpisů platných pro chování a jednání žen a mužů a vztahů mezi nimi; ženám a mužům jsou v rámci genderových rolí připisovány různé práce, hodnoty, povinnosti a odpovědnosti; genderové role se vytvářejí a utvrzují zejména v oblasti rodiny, vzdělávacího systému, zaměstnání a celospolečenských norem a hodnot

gender(ová) smlouva

soubor pravidel týkajících se genderových vztahů, které ženám a mužům připisují různé povinnosti, hodnotu, práci; tato pravidla se definují na třech úrovních: v rámci norem a hodnot celé společnosti, na úrovni institucí (tj. v systému zaměstnání, vzdělání apod.) a v rámci rodiny

koučování

dlouhodobý interaktivní partnerský vztah mezi klientem a školeným koučem; cílem je zlepšovat pracovní výsledky; pomocí koučování dochází k intenzivnímu profesnímu růstu, a to například koncentrací na procesy rozhodování a výběru a zkvalitněním procesu učení

lidská práva žen

práva žen a dívek jsou neoddelitelnou součástí všeobecných lidských práv, zahrnují též koncept reprodukčních práv

mentoring

princip předávání zkušeností a znalostí zkušenější ženou (mentorkou) zájemkyni bez praktických zkušeností (mentee); po určité smlouvenou dobu předává mentorka mentee své zkušenosti z konkrétní oblasti, mentee pomáhá s prací na mentorčiných projektech

nepřímá diskriminace na základě pohlaví

situace, ve které má neutrální zákon, politika nebo praxe v konečném důsledku neadekvátní negativní vliv na příslušníky jednoho pohlaví

ohodnocení neplacené práce

kvantitativní míra zahrnující odhad hodnoty neplacené práce, což je například práce v domácnosti, péče o děti nebo jiné závislé osoby, práce ve vlastní komunitě či jiná dobročinná práce; neplacenou práci v tomto smyslu častěji vykonávají ženy

pohlaví

zahrnuje základní fyziologické rozdíly mezi muži a ženami, zejména tedy odlišnosti týkající se pohlavních orgánů a reprodukčních dispozic

přímá diskriminace na základě pohlaví

s osobou či osobami je zacházeno hůře než s ostatními, a to na základě příslušnosti k určitému pohlaví

regulace práce na částečný úvazek

zavedení pravidel, která definují rozsah a podmínky práce na částečný úvazek; kladou si za cíl předcházet diskriminaci vůči zaměstnancům pracujícím na částečný úvazek, zlepšit kvalitu práce na částečný úvazek a umožnit vývoj této práce jako možnosti volby

K

L

M

N

O

P

R

S

sdílení zaměstnání

jedno pracovní místo, jeden plat za výkon dané práce a jedny pracovní podmínky jsou sdíleny zpravidla dvěma nebo i více lidmi, kteří pracují podle dohodnutého rozpisu nebo vzoru

segregace pracovního trhu horizontální

koncentrace žen a mužů ve specifických sektorech a zaměstnáních, přičemž možnosti žen bývají omezenější než mužů; časté je např. odlišné finanční ohodnocení jednotlivých zaměstnání a sektorů; genderově typická pracovní místa a odvětví vznikají často na základě výchovy a zvyklostí ve vzdělávacím systému

segregace pracovního trhu vertikální

koncentrace žen a mužů na odlišných stupních zaměstnání ve smyslu úrovně odpovědnosti a pozice (čím vyšší a odpovědnější pozice, tím méně žen)

sexuální obtěžování

nežádoucí chování sexuální povahy ovlivňující důstojnost žen a mužů

skleněný strop

neviditelná bariéra znemožňující ženám postup na vyšší pozice; vzniká v důsledku komplexního souboru struktur a pravidel postupu v organizacích, kde dominují převážně muži; bariéry pracovního postupu žen mohou být různé povahy: společenské (nerovnost v přístupu k zaměstnání či vzdělávání), tzv. *bariéra odlišnosti* (stereotypní výběr uchazečů, kteří se příliš neodlišují), institucionální (není zajišťována informovanost o pozici žen na vedoucích a řídicích funkcích), segregace pracovního trhu (menší prosazování žen na vyšších funkcích, častěji ve feminizovaných odvětvích), tzv. *old-boy's network* (sítě neformálních vztahů mezi muži), diskriminace na základě pohlaví, sexuální obtěžování, antidiskriminační zákony (nedostatečné mechanismy postihu diskriminace)

sladění práce a rodinného života (work-life-balance)

systematické zavádění takového pracovního prostředí, které umožňuje kombinaci pracovních a rodinných/domácích povinností pro muže a ženy (rodičovské dovolené, odpovídající struktura a organizace pracovního prostředí apod.)

stejná odměna za práci stejné hodnoty

stejná odměna za práci, které je připisována srovnatelná hodnota bez diskriminace podle pohlaví nebo stavu, a to ve vztahu ke všem aspektům odměny a platových podmínek

stlačený pracovní týden

zaměstnanec pracuje např. namísto obvyklých osmi hodin během pěti dnů deset hodin během čtyř dnů (týdně)

supervize

obvykle spojována spíše s pomáhajícími profesemi, může však být velmi efektivně využita v jakékoliv profesi; intervence, kterou poskytuje zkušenějším odborník/odbornice mladšímu členu/člence týmu; vztah je založen na hodnocení, obvykle trvá delší dobu a má za cíl pozvednout schopnosti zaměstnance v juniorské pozici, monitorovat kvalitu prováděných činností a zároveň umožňuje plánování dalšího profesního postupu

T

teleworking

práce z domova, resp. práce na dálku; zaměstnavatel umožní, aby byla část úvazku (případně celý) vykonávána z domova; obvykle za využití telefonu, faxu či počítače s připojením k internetu

V

volná pracovní doba

někdy označováno jako tzv. *konto pracovní doby*; umožňuje volit počet pracovních hodin a pružně uspořádání rozpisu služeb či směn (na denním, týdenním, měsíčním nebo ročním základě)

Kontakty

Gender centrum Fakulty sociálních studií Masarykovy univerzity

Gorkého 7

602 00 Brno

telefon: 549 497 090

e-mail: gender@fss.muni.cz

<http://fss.muni.cz/gender>

Gender studies o.p.s.

Gorazdova 20

120 00 Praha 2

telefon/fax: 224 915 666

e-mail: gender.office@ecn.cz

<http://www.feminismus.cz>

Tým "Gender v sociologii"

Sociologický ústav AV ČR

Jilská 1

110 00 Praha 1

telefon: 222 221 753

e-mail: cermako@soc.cas.cz

<http://www.genderonline.cz>

Výbor pro rovnost ČMKOS

nám. W.Churchilla 2

113 59 Praha 3

telefon: 222 548 855

e-mail: machatova.dana@cmkos.cz

<http://www.cmkos.cz>

Oddělení rovnosti mužů a žen při MPSV ČR

Na Poříčním právu 1

128 01 Praha 2

telefon: 221 921 111

e-mail: gabriela.mateova@mpsv.cz

<http://www.mpsv.cz>

Prostor pro poznámky