



národní  
úložiště  
šedé  
literatury

## **Ženy v řídicích pozicích**

Sokačová, Linda  
2006

Dostupný z <http://www.nusl.cz/ntk/nusl-393192>

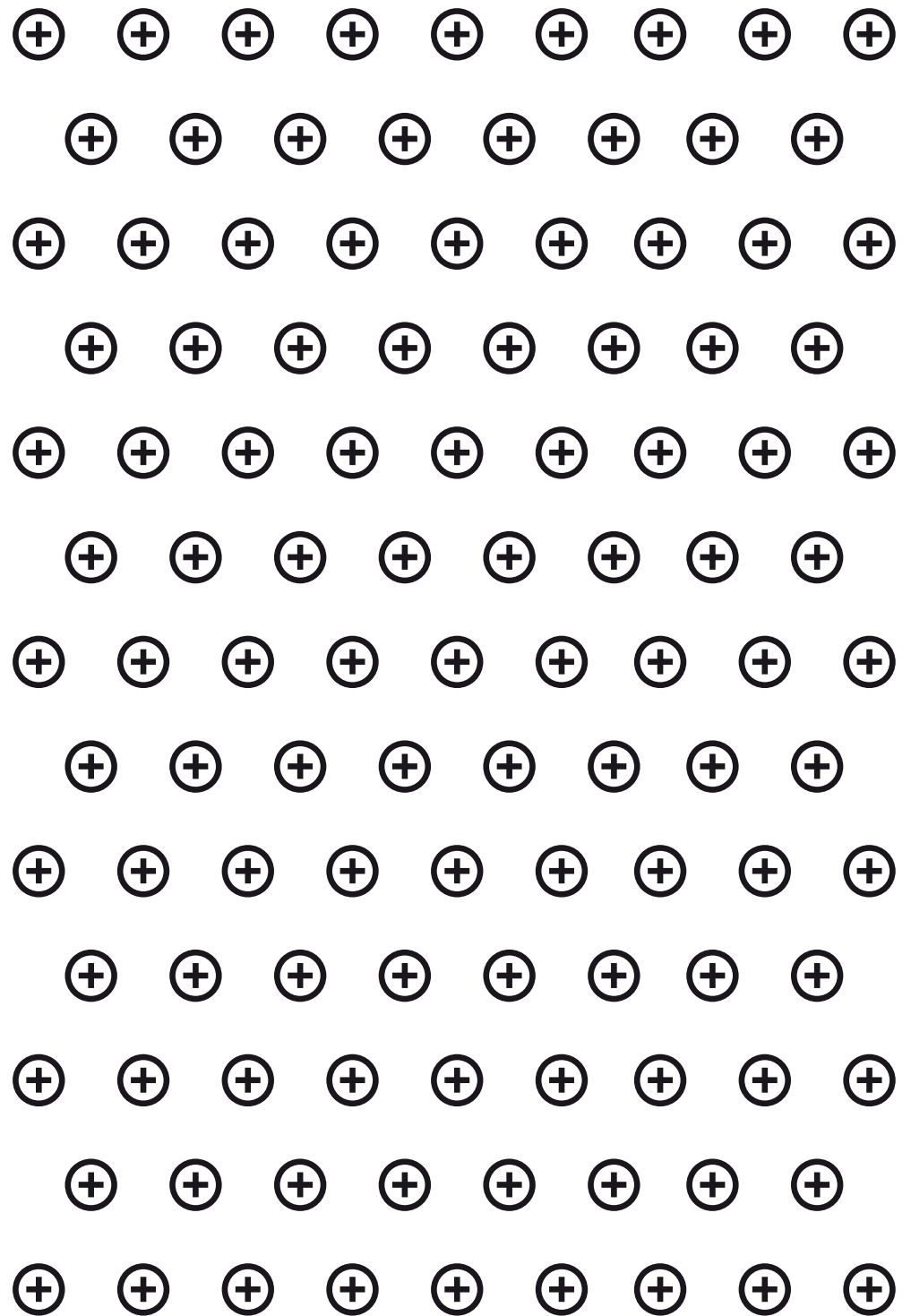
Dílo je chráněno podle autorského zákona č. 121/2000 Sb.

Tento dokument byl stažen z Národního úložiště šedé literatury (NUŠL).

Datum stažení: 09.08.2022

Další dokumenty můžete najít prostřednictvím vyhledávacího rozhraní [nusl.cz](http://nusl.cz) .





Tato publikace je shrnutím konference „Ženy v řídicích pozicích“, která se uskutečnila v listopadu 2005.

Vydání této publikace podpořily tyto instituce:

Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR  
Zentiva, a.s.

Ženy v řídicích pozicích:

Vydává Gender Studies, o.p.s., Gorazdova 20, 120 00 Praha 2.

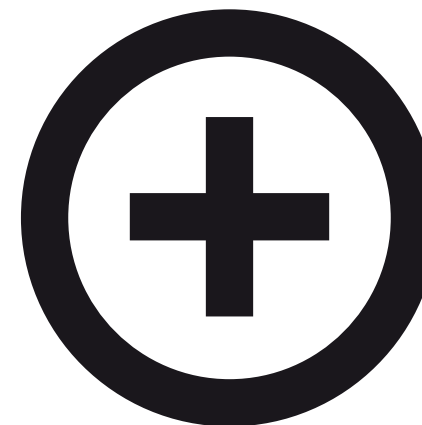
<http://www.rovneprilezitosti.ecn.cz>

<http://www.genderstudies.cz>

Editorka: Linda Sokačová

Jazyková redakce: Alena Králíková

ISBN: 80 – 86520-13-7



# Ženy v řídicích pozicích

Vážené čtenářky, vážení čtenáři,

žen je v dozorčích a správních radách, mezi generálními řediteli a na nejvyšších manažerských pozicích pomálu. Konstatování, k němuž lze v případě České republiky dojít i při letném pohledu na data o tom, jak jsou ženy reprezentovány na rozhodovacích pozicích – a to nejen v privátním sektoru. Proč ale na uvedených postech chybějí, v čem „zaostávají“ za muži, že jim nejsou na takové úrovni rovny, co jim brání v tom, aby uspěly a vůbec dostaly šanci svým kolegům a nadřízeným dokázat, že mají na to danou pozici zaujmout? Tyto a další otázky jsme si v Gender Studies, o.p.s. kladly, když jsme se zamýšlely nad dalším kolem Soutěže o nejlepší firmu s rovnými příležitostmi pro ženy a muže v České republice a jejím stěžejním tématem.

Na jednu stranu z celé řady výzkumů a statistik víme, že ženy jsou srovnatelně vzdělané a mají tedy alespoň na úvod svých kariér podobnou startovací čáru jako muži. Na druhou stranu však tytéž výzkumy a statistické údaje uvádějí, že ženy významně převažují mezi nezaměstnanými právě v době, kdy by své kariérní plány měly začít uplatňovat, tj. ve věku mezi 25 a 35 lety, a že – pokud zaměstnané jsou – jejich výdělek je ve srovnání s příjmem jejich mužskými kolegy nižší a kariérní vzestup pozvolnější. Jak je to možné a kde se stala „chyba“?

Nedostatek žen v rozhodovacích pozicích souvisí s celou řadou aspektů, z nichž mnohé jsou nepojmenovatelné nebo spjaté s tradičními stereotypy o mužských a ženských rolích, a proto těžko odbouratelné. Má-li dojít k nějaké změně v zastoupení žen a mužů na různých úrovních rozhodování, je třeba nejen citlivosti k tomuto tématu „shora“, tedy ze strany stávajícího vedení, ale i obecné otevřenosti žen i mužů k diskusi o vlastních rolích – zvolených i tradičních, životních a kariérních plánech, a nepochybně také o možnostech sladit soukromí s rodinou a zaměstnáním.

O ženách v řídicích pozicích, strategiích, které volily, volí a měly by volit – ony i jejich mužští kolegové – byla z důvodů nastolených našimi nesčetnými otázkami a diskuzemi i listopadová konference. V panelových diskusích se jí zúčastnily osoby, které k tomuto tématu mají ze svých pozic a zkušeností co říci. Uvědomují si totiž, že žen je ve vedoucích pozicích třeba: ne snad proto, aby soupeřily s muži a dokazovaly jim, že jejich styl řízení je jiný, nebo i lepší, ale třeba jen z toho jednoduchého důvodu, že mají takové zkušenosti, dovednosti a znalosti, které právě ona instituce potřebuje.

Jedna konference téma většího zastoupení žen na vyšších pozicích nevyřeší, ale může je nastolit, představit možné přístupy, zahájit diskusi a přivést zodpovědné osoby k zamyšlení, zda právě „u nich“ je vše, jak má být. A to se – doufám – konferenci pořádané Gender Studies, o.p.s. ve spolupráci s Ministerstvem průmyslu a obchodu a Zentiva, a.s. podařilo.

Alena Králíková  
Gender Studies, o.p.s.

Vážené dámy, pánové,

společnost Zentiva si váží všech aktivit, které nevládní nezisková organizace Gender Studies v České republice vykonává. Je nám proto ctí, že se jsme již podruhé mohli podpořit důležitou konferenci s tématem Ženy v řídicích pozicích.

Je u nás žen v řídicích pozicích hodně či málo? Mělo by jich tam být více? Chce jich tam být více? Když na takové pozici pracují, jsou se svým životem spokojenější a naplněnější? To jsou otázky filozofické, které však zásadně doprovázejí ty praktické, které na konferenci byly vzneseny.

Pokud se ohlédneme pár let zpátky, je neoddiskutovatelné, že se v České republice je více žen na významných pozicích a mají o tato místa stále větší zájem. Doba se mění, mění se ženy, ty mění muže a tak se proměňuje celá společnost.

Podle informací z tisku jsme už dokonce tak daleko, že někteří muži považují za lepšího šéfa ženu než muže – má lepší pochopení pro jejich osobnost a dokáže výborně motivovat k práci. Jaké lepší sdělení si na prahu třetího tisíciletí můžeme přát?

Věra Kudynová  
PR manažerka, Zentiva, a.s.

## Aktivity MPO ČR v oblasti rovných příležitostí žen a mužů

Problematicke rovných příležitostí je na ministerstvu průmyslu a obchodu věnována pozornost již řadu let. Jak vyplývá z jeho věcných kompetencí, jedná se obecně zejména o podporu rozvoje podnikání žen v průmyslu, obchodu a ve službách.

Jsou to v prvé řadě programy zaměřené na poradenství pro malé a střední podniky v jejichž rámci je především realizováno podnikání žen.

Podnikání je významnou součástí aktivit žen v jejich seberealizaci. Přístup žen k podnikání v České republice charakterizuje jak jejich zájem o živnostenská oprávnění tak vlastní podnikatelská činnost. Z celkového počtu vydaných živnostenských oprávnění pro fyzické osoby jich 29% vlastní ženy.

## Statistika podnikání žen

Podle statistických údajů představují ženy 26,3% z celkového počtu podnikatelských subjektů. Z podnikajících žen je 21,0% vysokoškolaček, což je o 2,5 procentních bodů více než podnikajících mužů. Z celkového počtu zaměstnavatelů je žen 22,3% a z celkového počtu osob samostatně výdělečně činných je 27,6% žen.

Nejvyšší podíl podnikatelek je ve věkové kategorii 15–24 let. Podnikatelé i podnikatelky jsou nejčastěji zastoupeni ve věkové kategorii 35–49 let, kde je 47,6% všech podnikajících žen a 43,5% všech podnikajících mužů. Statistické údaje o podnikání žen jsou na [www.czso.cz](http://www.czso.cz).

## Podpora podnikání žen

Na podporu podnikání ženy využívají především programy podpory pro malé a střední podniky, které schválila vláda na období 2005–2006 a vyhlásilo Ministerstvo průmyslu a obchodu. Jsou to programy Záruka, Trh, Progres, Poradenství, Design, Aliance, Program podpory účasti MSP v 6. rámcovém programu EU a Operační program Průmysl a podnikání, zejména programy Start Kredit, Marketing a Rozvoj. V programech jsou podporovány poradenské služby, vzdělávání, účast na zahraničních výstavách a veletrzích, certifikace, a přístup ke kapitálu formou záruk za bankovní úvěry, úvěrů se sníženou úrokovou sazbou a dotací. Úplné znění programů je uvedeno na internetových stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu, [www.mpo.cz](http://www.mpo.cz).

V roce 2005 bylo z programů podpořeno 545 projektů podnikatelek v celkové výši 187 mil. Kč. Z toho bylo 273 (1,9 mil. Kč) poradenských a vzdělávacích projektů a 272 investičních projektů (185,1 mil. Kč). Investiční projekty podnikatelek získaly nejvíce podpor v programech Start a Kredit. Program Start podporuje realizaci projektů začínajících podnikatelek a podnikatelů bezúročnými úvěry splatnými do 6 let. Z celkem 381 podpořených projektů v programu Start v roce 2005 ve výši 169,5 mil. Kč bylo podpořeno 164 projektů podnikatelek částkou 70,9 mil. Kč.

Program Kredit poskytuje úvěry na rozvojové projekty s úrokovou sazbou 3-4 % a splatností do 6 let. Z 386 podpořených projektů ve výši 749,8 mil. Kč bylo podpořeno 64 rozvojových projektů podnikatelek částkou 102,6 mil. Kč.

Významná je pro rozvoj podnikání žen podpora poradenských služeb a vzdělávání v programu Poradenství. Z celkového počtu 836 poradenských služeb (7,1 mil. Kč) poskytnutých podnikajícím fyzickým osobám a osobám připravujícím se na podnikání bylo ženám poskytnuto 269 zvýhodněných poradenských služeb (1,6 mil. Kč).

Tyto programy společně s Operačním programem průmysl a podnikání umožňují ženám podnikatelkám získat podpory z veřejných prostředků jak na již uvedené poradenské služby, tak i na přístup

k finančním prostředkům na realizaci jejich podnikatelských projektů formou záruk za bankovní úvěry, úvěrů se sníženou úrokovou sazbou a dotací.

Ministerstvo průmyslu a obchodu pokračovalo i v roce 2005 v realizaci programu „Podpora podnikatelských aktivit a prosazování rovnosti mužů a žen“ pro nestátní neziskové organizace. Byly podpořeny projekty:

Mezinárodní workshop s rakouskou organizací „Frau in der Wirtschaft“ zaměřený na předávání zkušeností z podpory podnikatelek v jejich nemoci a mateřství.

Pracovní semináře a účasti na regionálních, národních a mezinárodních akcích k výměně zkušeností v profesním podnikání žen a uplatnění ve společnosti na tuzemské i mezinárodní úrovni; vydání knihy „Jak se žije jihočeským podnikatelkám“ a kalendáře – katalogu jihočeských podnikatelek.

Projekt Jak na to - na podporu podnikání žen v ČR, podporuje organizaci seminářů pro širší veřejnost se zaměřením na ženy rozhodující se začít s podnikáním.

Konference „Podnikání žen 21. století – zvýšení účasti žen, podnikatelek a manažerek ve vrcholných orgánech společností a v podnikatelské sféře“ za účelem rozvoje vzájemné spolupráce žen i mužů, kteří vlastní nebo řídí podniky.

### Akční plán rovnosti žen a mužů

Ministerstvo práce a sociálních věcí jako národní koordinátor problematiky rovnosti žen a mužů každoročně vypracovává národní akční plán rovnosti žen a mužů - Priority a postupy vlády při prosazování rovnosti žen a mužů ([www.mpsv.cz](http://www.mpsv.cz)). Tento materiál je zpracováván ve spolupráci se sociálními partnery, tj. nestátními neziskovými organizacemi, odbory a zaměstnavateli. Dokument obsahuje především opatření, která se zabývají podporou vytváření nabídky vzdělávacích kvalifikačních a rekvalifikačních programů pro vhodné uplatnění žen podporou přístupu žen k zaměstnání s využitím informační a komunikační technologie.

Mgr. Martin Turnovský, MBA - ředitel Sekce rozvoje podnikatelského prostředí a konkurenceschopnosti MPO ČR

## Jaké je postavení českých žen v řídicích pozicích?

Mgr. Alena Křížková, Sociologický ústav AV ČR

### Hlavní ukazatele žen v řídicích pozicích

České ženy patří v evropském měřítku k pracovně nejvytíženějším. Tvoří polovinu pracující populace a polovina z nich pracuje více než 40 hodin týdně. Na řídicích pozicích však tvoří necelou třetinu všech zaměstnaných z celé populace zaměstnaných žen. Pouze 4% žen dosahují nejvyšších pozic vedoucích řídicích pracovníků. Charakteristická je také genderová mezera mezi platy žen a mužů.

Pokud se blíže podíváme na trh práce v ČR, zjistíme, že je silně segregován podle pohlaví. Prezidenty velkých průmyslových podniků jsou v naprosté většině muži, naproti tomu ředitelkami hotelů, různých podniků, které se zabývají spíše službami, jsou naopak ženy. Existuje poměrné pravidlo, které je možné zobecnit na český trh práce a které zní: obory, kde výrazně převažují muži, kopírují obecnou nerovnost na trhu práce. To znamená rozdíl ve mzdách kolem 30%. Naproti tomu ve feminizovaných oborech (např. ve zdravotnictví, školství, hoteliérství, pohostinství) velmi často nejvyšší pozice zastávají muži a velmi často jsou tito muži ohodnoceni za to, že jsou v menšině a že jsou ochotni v těchto oborech pracovat. Velmi často jsou ohodnoceni až o 100% vyšší mzdou než ženy na stejné řídicí pozici.

### Tabulka 1:

#### Zaměstnanci podle hlavních tříd zaměstnání 2004 v tis. a %

KZAM	Ženy počet	Ženy v %	Muži počet	Muži v %
1 – zákonodárci, vedoucí a řídicí pracovníci	81,1	27,8	210,7	72,7
2 – vědeckí a odborní duševní pracovníci	255,9	51,3	243,2	48,7
3 – techničtí ( zdravotničtí, pedagogičtí) pracovníci	510,0	52,4	463,9	47,6
4 – nižší administrativní pracovníci	300,1	80,4	73,1	19,6
5 – provozní pracovníci ve službách a obchodu	371,7	64,3	206,1	35,7
6 – dělníci v zemědělství a lesnictví	32,6	40	49,0	60
7 – řemeslníci, výrobci a zpracovatelé	112,8	12,5	792,2	87,5
8 – obsluha strojů a zařízení	166,7	26,4	464,3	74,6
9 – pomocí a nekvalifikovaní pracovníci	210,8	60,5	137,5	39,5
0 – příslušníci armády	1,2	5,2	21,5	95

Zdroj: Ženy a muži v datech. ČSÚ, MPSV, 2005

## Tabulka 2:

### Počty zaměstnanců a jejich průměrné hrubé měsíční mzdy za rok 2004 u zaměstnanců s počtem placených hodin 1592 a vyšším

Zaměstnání podle klasifikace zaměstnání KZAM	Počty zaměstnanců s počtem plac. hodin 1592 a vyšším	Počet zaměstnanců s počtem plac. hodin 1592 a vyšším	Muži v %	Ženy v %	Celkem	Muži	Ženy	poměr muži/ženy muži =100%
1 – zákonodárci, vedoucí a řídicí pracovníci	7,9	4			42 018	48 236	28 733	60
2 – vědeckí a odborní duševní pracovníci	9,1	12,5			27 198	31 733	23 376	74
3 – techničtí, zdravotničtí a pedagogičtí pracovníci	17,4	25			22 153	25 488	19 189	75
4 – nižší administrativní pracovníci	2,8	14,7			16 442	18 965	15 733	82
5 – provozní pracovníci ve službách a obchodě	7,7	18,2			12 956	15 370	11 547	75
6 – kvalifikovaní dělníci v zemědělství a lesnictví	1,8	1,6			13 090	13 995	12 141	87
7 – řemeslníci a kvalifikovaní výrobci, zpracovatelé a opraváři	9,8	5,5			16 965	18 026	12 504	69
8 – obsluha strojů a zařízení	17,4	8,1			16 943	18 210	13 769	76
9 – pomocí a nekvalifikovaní pracovníci	5,2	10,3			11 831	13 479	10 486	78
Celkem	100%	100%						

Zdroj: Mzdová diferenciace zaměstnanců v roce 2004. Praha: ČSÚ 2004

V tabulce 2 je viditelná hierarchie klasifikace zaměstnání. České ženy tvoří 28% zaměstnaných na pozicích zákonodárců, vedoucích a řídicích pracovníků, což je pouze 4% zaměstnaných žen. V rámci mužské zaměstnanecké populace tvoří muži v řídicích pozicích 8%.

## Jak to vidí česká veřejnost?

Výzkumy Sociologického ústavu AV ČR odkrývají názory české veřejnosti na zaměstnanost žen na trhu práce. Dvě třetiny populace soudí, že muži mají lepší možnost získat vedoucí místo než ženy. Naprostá většina populace (90% mužů i žen) vidí příčiny v tom, že ženy musí zvládat rodinu, péči o děti a podobně. Je zajímavé, že důvody týkající se schopností, vzdělání či nedostatku autority jsou citovány poměrně nízkým podílem populace (10 – 20% žen, 35 – 45% mužů). Dá se říci, že v dlouhodobém měřítku jsou tyto důvody odsouvány do pozadí a to jak muži tak ženami. Do poloviny 90. let byly tyto důvody, proč ženy nedosahují takových výsledků jako muži, citovány mnohem častěji. Oproti tomu vzrostla důležitost důvodu, který můžeme nazvat jako struktura trhu práce (70 – 80% žen, 60 – 70% mužů). Jde o zaměstnaneckou politiku, na základě které jsou zvýhodňováni muži.

Další sociologické výzkumy se zaměřují na to, jaké jsou podle veřejnosti ženy nadřazené a jací jsou muži nadřazení. Tato sociologická zjištění ukazují, že velmi záleží na osobní zkušenosti. Obecně se dá říci, že ti, kteří mají přímou zkušenost se ženou jako nadřazenou, považují ženy častěji za schopné manažerky a naopak. Ti, kdo takovou zkušenost nemají, by častěji ani ženu za nadřazenou nechtěli a přetrvávají u nich stereotypy, že ženy nejsou schopné řídit pracovní tým.

## Životní a kariéerní dráhy manažerek. Jak překonat genderový kontrakt?

V rámci současného nastavení podmínek pro manažerskou kariéru jsou ženy často nuceny volit jednu z možností: buď kariéru, nebo založení rodiny. Žena, která se rozhodne skloubit oba tyto cíle dohromady, je nucena překonávat nejrůznější překážky způsobené tím, že sféra práce a rodiny v naší společnosti ale i zaměstnavatelské politiky na úrovni firem nejsou často dostatečně dynamické. Je proto složité přecházet z rodiny do práce a naopak. Tyto sady rolí jsou nastaveny komplementárně, to znamená že vždy jedna z nich je nějakým způsobem upřednostňována. Jednou z možností, jak tyto překážky překonat, je vyjednávání v rámci partnerského páru. Role mohou být buď obráceny, nebo může dojít k velmi citlivému a rovnoprávnému rozdělení úkolů tak, aby se muž i žena mohli věnovat své vlastní kariéře a zároveň zvládat i rodinu.

Na základě vlastního výzkumu manažerek<sup>2</sup> jsem došla k závěrům, že rodinný kontext a určitá rodinná ideologie, tedy představa o tom, jak mají být role muže a ženy v rodině uspořádány, je velmi důležitá pro to, jakým způsobem životní strategii žena nastaví. Dalším důležitým aspektem jsou hodnotové strategie. Je důležité, aby žena pocítovala určitou potřebu realizovat se v práci. Takové ženy se často odmítají sebeobětovat pouze pro rodinu a velmi často se u žen v řídicích pozicích setkáváme s různými definicemi rovnosti, které ústí v jejich vlastní způsob řízení. Jde o buď rovnost absolutní, nebo naopak mohou akceptovat nejrůznější politiky rovných příležitostí, diversity a podobně.

Další možné životní strategie jsou odkládání mateřství, bezdětnost, singles nebo například mohou partneři bydlet odděleni. Tyto volby však představují spíše odmítnutí požadavku založit rodinu. Sociologické výzkumy manažerek ukazují, že ženy ve vrcholových pozicích jsou právě nejčastěji buď svobodné, nebo rozvedené a především bezdětné. Naproti tomu muži jsou nejčastěji ženatí a mají děti.



Velmi náročnou je strategie, kterou nazývám strategií super ženy. To je snaha stoprocentně zvládnout rodinu i práci. Takovým příkladem, se kterým jsem se setkala, byla manažerka na pozici partnerky ve velké mezinárodní firmě, která měla tři děti a perfektně tuto pozici zvládala. Její kolegyně většinou byly bezdětné a samy tvrdily, že jsou, i přesto že jsou bezdětné, určitým způsobem znevýhodňovány nebo musí dokazovat větší výkon než mužští kolegové. Genderový kontrakt<sup>3</sup> je založen na tom, že mít děti se českým ženám, a zejména manažerkám, nevyplácí. Naopak mužům se v práci být otci vyplácí. Na tento fakt ukazuje i mezinárodní srovnávací index vlivu mateřství a rodičovství na zaměstnání žen, jehož hodnota je pro české ženy trojnásobně vyšší než průměr v Evropské unii. Tento index je počítán ze statistik, které sbírá Eurostat a představuje absolutní rozdíl v míře zaměstnanosti žen s dětmi a bez dětí ve věku 0 – 6 let ve věkové skupině žen 20 - 50 let.

### Tabulka 3:

#### Vliv rodičovství na zaměstnání žen

	2003	2004
EU25	13.6	13.6
EU15	12.2	12.5
NMS10	20.0	18.7
Belgium	6.6	1.7
Czech Republic	38.9	41
Denmark	2.9	-1.6
Germany	19.7	20.3
Estonia	28.8	31.3
Greece	5.6	6.6
Spain	8.5	8.2
France	9.9	11.4
Ireland	:	18.9
Italy	5.1	5.9
Cyprus	8.0	8
Latvia	19.1	17.6
Lithuania	4.0	5.1
Luxembourg	8.4	5.1
Hungary	37.1	34.1
Malta	22.6	19.1
Netherlands	11.3	9.7
Austria	6.2	11.2
Poland	12.0	9.6
Portugal	-2.1	-3.7
Slovenia	-7.9	-5.1
Slovakia	30.2	29.5
Finland	12.9	15.7
Sweden	:	:
UK	23.9	23

LFS

Source: Labour Force Survey (LFS), Eurostat

Note: EU15: estimations on the basis of the available data

Fungování a výšku tohoto indexu pro ČR budu ilustrovat příkladem ženy manažerky, se kterou jsem se setkala při svém výzkumu manažerek. To byla asi 33letá mladá ambiciózní žena, která se právě dostala na manažerskou pozici a se svým nadřazeným podle interních pravidel plánovala svoji kariéru. Když byl kariérní plán hotov, tak nadřazený řekl: „No jo, ale teď si vůbec nejsem jistý, jestli se tohle splní, protože ty mi můžeš kdykoliv odejít na mateřskou.“

### Skleněný strop

Tímto příběhem lze ilustrovat pojem skleněný strop. Toto označení symbolizuje existenci systému neviditelných strukturálních překážek, jejichž existenci si žena nebo kdokoliv jiný začne uvědomovat a prožívat až při přímé snaze překročit určitou hranici na vyšší příčce kariéry. Jde o soubor bariér nejrůznějšího typu, z nichž nejdůležitější jsou: společenské, informační, tzv. bariéra odlišnosti, institucionální bariéry, segregace pracovního trhu, old-boys network, diskriminace na základě pohlaví, sexuální obtěžování, ale i antidiskriminační zákony. Společenské bariéry nejčastěji zahrnují příležitosti v přístupu ke vzdělání, zaměstnání, celou genderovou strukturu společnosti a zejména genderové stereotypy. Dále jsou to informační bariéry. Často nejsme ani informováni o tom, jaké je zastoupení žen a mužů na vedoucích a řídicích pozicích, což může vytvářet určité zdání bezproblémovosti.

Jinou bariéru můžeme nazvat jako bariéru odlišnosti. Pracovníci, kteří přijímají nové zaměstnání, si stereotypně spíše často vybírají ty uchazeče, kteří jim jsou podobní nebo se nějak významně neodlišují. Proto když na vyšších pozicích převažují muži, často sedí ve výběrových komisích a pravděpodobně si opět vybírají podobné muže. Předpokládají, že budou danou pozici zvládat podobně jako oni.

Další bariérou je segregace pracovního trhu, tedy rozdělení vedoucích a řídicích pozic. Ženy se častěji uplatňují ve feminizovaných, méně prestižních a méně finančně výhodných oborech a pozicích. Další bariéru nazýváme old boys network. To jsou sítě neformálních vztahů, do kterých velmi často ženy těžko pronikají. Jsou to určité zájmové skupiny, např. orientované na mužské sporty a podobně. Zároveň si musíme uvědomit, že zapojení do těchto sítí je často jedním z rozhodujících předpokladů úspěšné kariéry. Tento fakt však ženy podceňují.

V kariéře brzdí také sexuální obtěžování. To je definováno jako nežádoucí chování sexuální povahy nebo jiné chování, které je založeno na sexu a které má vliv zejména na důstojnost a pozici člověka v práci. V hierarchické struktuře podniku je to zvláště důležité, protože tam vzniká dvojí mocenský efekt. Jednak jde o generový systém, který sám o sobě je založen na dominanci mužů nad ženami a na druhé straně velmi často o vztah nadřazený - podřízená. Ženy tak v situacích sexuálního obtěžování bývají dvojitě znevýhodněny, což negativně ovlivňuje jejich status v zaměstnání jako celé kategorie.

Bariérou spadající pod pojem skleněný strop jsou i nedostatky v antidiskriminačních zákonech. Legislativní opatření zakazující diskriminaci jsou často vágní, nesystematická a nedisponují dostatečně účinnými sankcemi v praxi. Ženy se bojí dovést diskriminační případ k soudu. Často totiž předpokládají, že by tím ztratily zejména ony.

### Tokenismus

Situace, kdy je zástupce určité skupiny (např. pohlaví, národnost, rasa) v určitém společenství (organizace, pracovní skupina) jediný či početně vzácný, nazýváme tokenismem. Takový člověk se v očích většiny stává jakýmsi symbolem („token“ v angličtině znamená symbol, znamení)

„své“ skupiny. Je k němu obracena větší pozornost a je vnímán prostřednictvím stereotypů spojovaných s „jeho“ skupinou.

V prostředí managementu, zejména vrcholového, se vzhledem k nízkému početnímu zastoupení ocitají v pozicích tokenů většinou ženy. Prakticky to znamená, že jakkoliv se manažerky snaží skrýt či potlačit svou ženskost, která je vnímána jako určitý nepatřičný handicap, muži jim nadále připisují všechny atributy, které stereotypně spojují se ženami a ženskou pozicí v práci. Zdůrazňování těchto vlastností a stereotypů je současně využíváno jako argument proti postupu a kariérenímu úspěchu žen.

A jaké jsou hlavní znaky žen v pozicích tokenů? Je to zejména pozornost, kterou ženy přitahují, když jsou početně vzácné. Přitahují pozornost právě svou výjimečností ve skupině, určitým způsobem září na pozadí většiny. Dále je to kontrast. Pozorovatelé mají tendenci přehánět rozdíly oproti většině, řekněme muži a tokeny, tedy ženami. To se projevuje přehlížením vlastností, které token s příslušníky většiny sdílí - pracovní výkon, znalosti. Je zdůrazňována odlišnost – to, že je žena matka, hospodyně, že ženy jsou často nerozhodné, nemají zájem o kariéru a mají často nižší autoritu než muži. Problém přitom spočívá ve skutečnosti, že odlišné či specifické charakteristiky, připisované tokenům představují stereotypy a generalizace, které si skupina o ženách vytvořila a vůbec nemusí platit pro konkrétní ženu. Token není vnímán jako určitá jedinečná osobnost, ale jako ztělesnění skupiny, kterou zastupuje v očích většiny. Dalším takovým znakem je tlak na výkon. Tím, že ženy přitahují pozornost a jsou hodnoceny podle stereotypizovaných ženských charakteristik, je jejich výkon předmětem vyšší kontroly a zároveň nedůvěry. Manažerky často tento fakt pocítují jako nutnost pracovat mnohem více a být lepší než jejich mužští kolegové.

Posledním znakem tokenismu je asimilace. Žena v pozici tokena se snaží dokazovat, že pohled a přístup většiny na ni je nesprávný a že není od většiny tak odlišná, jak předpokládají. Tím větší pozornost na sebe obvykle poutá. Proto bývá jednodušší nepolemizovat a přizpůsobit se stereotypům, prostřednictvím kterých jsou tokeni vnímáni. Tedy hrát roli typické ženy. Tím však ženy v těchto pozicích stereotypy samy udržují a reprodukují.

## Hlavní cíle pro dosažení rovnosti žen a mužů v práci

Jedním z hlavních cílů je, aby zejména pracovníci řízení lidských zdrojů zvážili a přijali strategickou důležitost rovných příležitostí pro ženy a muže pro podnik. Zajistit rovný přístup žen a mužů a rovné zacházení s nimi již na úrovni managementu je předpokladem úspěchu jakékoliv další akce pro rovnost nejen na úrovni řídicích pozic, ale v celé struktuře podniku.

Hlavní překážkou aktivit pro rovnost představují názory způsobené neviditelností skleněného stropu. Jde nejčastěji o takové přesvědčení, že rovnost je již v dané organizaci zajištěna, i když fakticky je podíl žen na úrovni managementu výrazně podhodnocen. Ale protože je v firmě například jedna velmi viditelná a významná žena manažerka a zároveň zaměstnanci nejsou informováni o přesné struktuře mužů a žen na všech pozicích, toto uspořádání často budí zdání, že zastoupení žen je dostatečné.

Další velmi častou překážkou pro rovnost žen a mužů zejména tam, kde početně výrazně převažují muži, jsou neformální sítě mužských vztahů. Výsledkem práce takového manažerského prostředí je neprostupnost těchto sítí pro ženy a tendence přijímat a povyšovat opět někoho jako jsme my, my muži. Problémem je také možnost pro vytvoření rovnováhy mezi pracovním a rodinným životem a fakt, že jsou to mnohem častěji ženy, pro které jsou vytvářena organizační opat-

ření (např. částečný úvazek, určitý typ flexibility nebo různé finanční zvýhodnění při odchodu na rodičovskou dovolenou). Tato opatření by měla být zároveň zaváděna i pro muže a muži by měli být podporováni, aby je využívali.

## Hlavní cíle pro dosažení rovnosti žen a mužů v práci:

**Odstranění nebo zmírnění segregace zaměstnání a pozic podle pohlaví**  
**Zpochybnění genderových stereotypů**  
**Flexibilita v práci – pro možnost sladit práci a rodinu**

Akce pro dosažení rovnosti žen a mužů můžeme shrnout do čtyř oblastí:

**přijímání a povyšování pracovníků**  
**profesní rozvoj**  
**organizace práce**  
**prostředí rovnosti**

## Přijímání a povyšování pracovníků

Proces přijímání a povyšování pracovníků je prvním krokem k rovnosti žen a mužů a k poskytování šance ženám k přístupu ke všem zaměstnáním a pozicím. Nejprve je třeba se zaměřit na inzerci volné pozice, posoudit zda není ovlivněná genderovými stereotypy. Je třeba rovněž podpořit muže i ženy, aby se na pozici hlásili. Je důležité rozšířit oblasti, kde pracovníky hledáme, ale i připravovat nejrůznější kampaně na školách a univerzitách a v prostředí, kde můžeme ženy motivovat, aby o takové pozice měly zájem. Dále je vhodné se zaměřit na popis pracovní pozice a zhodnotit požadavky z hlediska toho, zda opět nejsou stereotypně zatížené na jedno pohlaví. Je také dobré více hodnotit měkké dovednosti, například jednání s podřízeným, s klienty. Součástí inovativního managementu je klást menší důraz na formální vzdělání a více si vybírat zaměstnance podle jejich osobnostních charakteristik a schopností, které jsou přínosem pro podnik. Je důležité, aby byl proces výběru transparentní a aby byla všechna pravidla jasně definována a všem známá.

## Profesní rozvoj

Další důležitou oblastí je profesní rozvoj, kde je cílem dosáhnout rovnosti žen a mužů a ve kterém je možné se zaměřit na rozšiřování osobnostních schopností. Jde o nejrůznější tréninkové aktivity, které buď přímo pomáhají ženám vstoupit do profesí a pozic, které nejsou považovány zcela automaticky za ženské nebo obecně trénink, který zvyšuje asertivitu a podporuje ženy v tom, aby se na řídicí pozice hlásily a samy si o ně řekly. Velmi efektivní možností je mentoring, který představuje proces, v rámci něhož mentor poskytuje podporu a rady týkající se nejrůznějších oblastí kariéreního rozvoje. Ze sociologických výzkumů na firemní úrovni víme, že neformální způsob vedení méně zkušených pracovníků těmi zkušenými často na neformální úrovni funguje. V důsledku nedostatku žen na řídicích pozicích, které by mohly být mentorkami, však dochází k tomu, že vztah mentor a mentee je nejčastěji vztahem nadřízený muž mentor a podřízená žena na nižší úrovni té firemní hierarchie. Ukázalo se, že v profesním rozvoji a kariérením růstu funguje dobře zejména vnímání pozitivních vzorů, se kterými se muži i ženy mohou identifikovat a učit se od nich. Rolové modely jsou velice důležitou a efektivní metodou. Proto považují vytváření firemní strategie mentoringu za významnou součást způsobu profesního rozvoje, která by se měla

stát zcela samozřejmou součástí profesního rozvoje v rámci firmy a je třeba zároveň připravit ženy jako mentorky, které by mohly touto formou předávat své zkušenosti.

## Organizace práce a pracovní prostředí

V oblasti organizace práce dochází v poslední době k nárůstu tlaku na flexibilitu, a to ve vztahu k potřebám zaměstnanců i klientů. Na jedné straně s nárůstem podílu žen v některých oborech a na některých pozicích je zdůrazňována potřeba žen, ale i mužů k lepší možnosti kombinovat pracovní a rodinný život. To však vyžaduje změny v organizaci práce, pracovní doby a pracovních smlouvách. Ve snaze o dosažení rovnosti žen a mužů v zaměstnání je důležité zaměřit jednotlivé formy flexibilní organizace práce na ženy i muže stejně tak, aby nedocházelo k další reprodukci stereotypů ženy, která zvládá celou práci, domácnost a rodinu. Jde o to podpořit muže, aby využívali tyto možnosti i oni. Důsledkem opatření, která jsou směřována pouze na ženy, je opětovná reprodukce nerovnosti a pocit nekonkurenceschopnosti žen, které využijí např. práci na částečný úvazek.

Je důležité, aby si firmy uvědomily, že zaměstnanci, kteří jsou spokojeni s tím, jak je uspořádán jejich pracovní a rodinný život, vykazují v dlouhodobém horizontu vyšší produktivitu.

Studie zaměřené na genderové nerovnosti na trhu práce odhalily významný vliv kultury pracovního prostředí na postavení žen. Jednotlivé mechanismy a praktiky, které diskriminují ženy, jsou součástí organizační kultury a s tím, jak nabývají na samozřejmosti a běžnosti využití, se stávají více a více neviditelnými. Zejména pro pracovníky uvnitř tohoto prostředí. Vytvoření prostředí rovnosti předpokládá akce s cílem změny této organizační kultury a potřeby nabourat genderové stereotypy. Je třeba si uvědomit, že zaměstnanci stejně tak jako často automaticky adaptují prostředí, kde jsou ženy znevýhodňovány, adaptují a akceptují i takové, které je v souladu s rovností příležitostí a je v rámci firemní kultury jasně deklarováno. Je důležité, aby vedení firmy jasně vyjádřilo podporu takovým akcím a prostředím, které bude příznivé pro ženy.

Dalšími užitečnými aktivitami může být trénink řídicích pracovníků, školení o tom, co je diskriminace, trénink o předsudcích, genderových stereotypech a motivace manažerů k rovnosti příležitostí. Například výkon manažerů může být hodnocen podle toho, jak dosahují rovnosti ve svých pracovních týmech.

Cílem aktivit, které by měly mít vliv na kulturu pracovního prostředí směrem k vyšší rovnosti, je změna vnímání schopností žen, větší průhlednost procesu přijímání, výběru a komunikace mezi pracovníky. Obecně je třeba zvýšit vědomí důležitosti a smysluplnosti akcí pro podporu rovnosti. Důležité je, aby cíl plánů pro rovnost žen a mužů byl průběžně monitorován, měla by být zajištěna kontinuálnost ve sledování jednotlivých aktivit a zapojení do celkového pracovního prostředí. Pokud shrneme řečené, strategiemi pro dosažení rovnosti žen a mužů ve firemním prostředí mohou být akce s cílem dosažení rovnosti příležitostí pro muže a ženy, ale může to být i diversity management. Je třeba si však zároveň uvědomovat nevýhody a negativa, které mohou přinášet. Například diversity management může implikovat problém, že od žen budeme očekávat vyšší pracovní výkon, nadhodnotu, přínost diverzity do pracovního prostředí. Tím vzniká další typ nerovností. Protože pokud něco více neočekáváme i od mužů a muži budou určitým standardem výkonu, budou ženy muset zase být lepší než muži.

## Poznámky:

1 Koncept role v sociologii odkazuje na očekávaný a předem určený způsob chování související se společenskými normami a institucemi a vázaný na určitý sociální status. Role jsou tudíž produktem lidského jednání. Z genderového hlediska jsou studovány mužské a ženské role, které jsou ve většině společností konstruovány v binárních hierarchických opozicích a ospravedlňovány poukazem na biologické charakteristiky mužů a žen. Tyto genderové role jsou vnímány jako neměnné a přirozené charakteristiky mužů a žen, ačkoli jsou historicky a kulturně specifickým společenským produktem. Sada rolí pak představuje jednotlivé role, které se váží k určité oblasti života např. rodině nebo práci.

2 Viz Křížková, A. (2002). Životní strategie manažerek: Případová studie, Sociological Papers 02:8. Sociologický ústav AV ČR.

3 Genderový kontrakt je souborem implicitních a explicitních pravidel, uplatňovaných a vymáhaných v každodenním životě, která ženám a mužům přisuzují různou práci, hodnotu, odlišné povinnosti a zodpovědnosti. Tato genderová „smlouva“ je nepsanou „dohodou“, regulující vztahy mezi muži a ženami. Její reálná podoba je historicky a geograficky proměnlivá. V některých oblastech života může znevýhodňovat muže a v jiných zase ženy. Její projevy nabývají různých podob, od formálního vyloučení mužů nebo žen z některých sfér sociálního života až po latentní formy jejich exkluze z některých sociálních aktivit a pozic. Tento termín do sociologie zavedla Carol Patman s odkazem k novodobé teorii „společenské smlouvy“.

## Mgr. Alena Křížková:

Vystudovala sociologii na Fakultě sociálních věd UK. V současnosti na této fakultě pracuje na disertační práci v rámci Ph.D. studia sociologie genderu s tématem: Životní strategie v české podnikatelské sféře a učí kurzy s tématem genderových vztahů na trhu práce. Je zastupující vedoucí oddělení Gender & sociologie. V letech 2002 – 2004 byla řešitelkou projektu „Životní strategie žen a mužů v české podnikatelské sféře“, v rámci něhož provedla kvalitativní výzkum žen na řídicích pozicích a životních drah žen a mužů podnikatelek a podnikatelů. V roce 2003 byla řešitelkou projektu „Průzkum veřejného mínění o postavení žen na trhu práce“ a v letech 2004-2005 řešila pro MPSV první výzkumný projekt, jehož cílem je v ČR zmapovat výskyt obtěžování a sexuálního obtěžování na pracovišti. Od roku 2005 je řešitelkou projektu „Kombinace pracovního a rodinného života v perspektivě genderových vztahů, sociální a zaměstnavatelské politiky ČR“. Dále se zabývá občanskou a politickou participací žen v souvislosti se vstupem ČR do EU. Je spoluautorkou knihy „Management genderových vztahů. Postavení žen a mužů v organizaci.“ (2004, Management Press).

## Ženy v řídicích pozicích

Linda Sokačová – Gender Studies, o.p.s.

### Intro

**„Mám kamarádku, která pracuje v příloze jednoho velkého českého deníku. V té příloze byli tři lidé a odešel šéf. Ona tam zůstala jako služebně nejzkušenější, s výborným vzděláním a byla velmi pracovitá. Vedle ní tam zůstal mladý, ambiciózní, rovněž vzdělaný kolega a kolegyně, která měla odejít na mateřskou dovolenou. Moje přítelkyně byla přesvědčena, že na řadě je ona. Když si tuto situaci představíte, nejspíš si také řeknete, že by to měla být logicky ona, komu bude nabídnut řídicí post. Jako výhoda se zdálo také to, že měla přátelské vztahy se šéfredaktorem, se kterým studovala. Když přišla onoho dne do práce o něco později, výborně oblečená, zjistila, že místo šéfa oddělení už je obsazeno a že na něm sedí její mladý kolega. Byla samozřejmě velmi zklamaná. Zeptala jsem se jí, jestli si o to místo řekla. Ona odpověděla, že ne, protože to místo patřilo jí a všichni o tom věděli. Neměla potřebu říct: „já to tady budu šéfovat,“ což její mladší kolega udělal. ... Myslím, že jednou z velmi důležitých rad je, aby se ženy nebály si o řídicí pozice říct.“**

Mirka Vopavová, moderátorka konference

Mezi prezidenty a řediteli velkých podniků najdeme pouze 7% žen<sup>1</sup>. A důvodem pro tento nízký podíl není jen fakt, že ženy nejsou zvyklé si o řídicí posty říkat, ale také strukturální nerovnosti na trhu práce a ve vzdělávacím systému a rovněž genderové stereotypy. Na konci roku 2005 se proto v prostorách Národního domu na Smíchově uskutečnila konference zaměřená na Ženy v řídicích pozicích, kterou uspořádala Gender Studies, o.p.s. ve spolupráci s Ministerstvem průmyslu a obchodu ČR a Zentiva, a.s. Zúčastnili se jí zástupci a zástupkyně neziskového sektoru, firem i státní správy a společně se vyjádřili k problematice rovnosti příležitostí pro ženy a muže ve společnosti, programům na podporu žen v řídicích pozicích, ale i kvótám.

### Programy na podporu žen v řídicích pozicích

Firmy, které si uvědomují, že nedostatek žen v řídicích pozicích je pro efektivitu pracovních týmů spíše nevýhodou, se snaží o zajištění diversity – v kontextu týmů i v rámci vedoucích pozic, a to prostřednictvím specifických programů. Jejich cílem je zvýšit podíl žen v managementu či překonat genderové stereotypy zakotvené ve firemní kultuře a získat opravdu talentované zaměstnance a zaměstnankyně. Právě genderové stereotypy, které přisuzují mužům a ženám určité vlastnosti a stojí za paušálním posuzováním schopností zaměstnanců, omezují okruh schopných a talentovaných osob, které mohou zastávat určité pozice.

Speciální programy pomáhají překonávat nedostatky a omezení různých zaměstnaneckých skupin a také omezení spojená s jejich společenskými rolami. Právě to se často týká žen, např. jejich nízké sebevědomí, ale také osob v řídicích pozicích, které přes brýle genderových stereotypů neprávě objektivně jednotlivé zaměstnance hodnotí a neumožňují jim adekvátní kariérní postup a profesionální růst.

Organizace Aurora zveřejnila výzkumnou studii, podle níž jsou ženy ve vedoucích pozicích dobrými týmovými hráčkami a jsou ochotnější více riskovat než muži. Data také prokázala, že ženy v řídicích pozicích jsou flexibilnější než muži, jsou otevřenější nápadům ostatních a projevují větší asertivitu. Protože schopnosti žen nejsou v top managementu využívány tak často jako

v případě mužů, prokazují ženy větší nasazení (toto nasazení je ve studii přisuzováno postoji „já vám ukážu...“). Pokud se už žena prosadí do vysoké funkce, jde o mimořádně razantní osobnost, která má dost kuráže, sebevědomí i pochopení pro nutnost spolupráce.<sup>2</sup>

Firmy nejčastěji připravují specifické programy zaměřené na oblasti rekrutace nových zaměstnanců, kariérního postupu a vzdělávání stávajících zaměstnanců. Neznamená to však, že by se jednalo o tzv. pozitivní akce ve prospěch žen či jejich zvýhodňování, ale o vyrovnávání nerovností na trhu práce. Zvláštní důraz na nábor žen kladou často IT firmy, které mají nedostatek talentů. Různé mentoringové a coachingové programy potom přispívají k rozvoji skrytých dovedností a schopností zaměstnanců, nejen žen. V praxi se však často stává, že se do uvedeného typu vzdělávacích programů dostávají spíše muži, protože se u nich předpokládá, že to budou spíše oni, kdo uspěje v postupu na řídicí a odpovědné funkce. Proto je důležité realizovat takové programy specificky pro ženy, nebo klást důraz na nábor jednotlivých účastníků a účastnic. Jedním z příkladů programů, jejichž cílem je nalézt a vychovat talenty, které přispějí k efektivitě firmy, je program Top Talent List firmy Hewlett-Packard či Winning Opportunities for Women Českého Telecomu.

### Top Talent List: Hewlett-Packard

Specifický projekt HP znamená kontinuální vzdělávání pro osoby identifikované jako talenty a především snahu o co nejširší zapojení žen do tohoto programu, který jim však není primárně určen. Podle prokuristky firmy Denisy Bellinger Hewlett-Packard podporuje rovnoměrné zastoupení žen a mužů v řídicích pozicích, protože „...dlouhodobou konkurenční výhodou úspěšné společnosti je využití silných stránek obou pohlaví a neuchylovat se k jednomu či druhému extrému.“

Hewlett-Packard nabízí svým zaměstnankyním programy na podporu žen v řídicích pozicích. Mezi klíčové programy patří právě Top Talent List – je zaměřený na vyhledávání potenciálních manažerek a jejich další vzdělávání. Jeho cílem je vytipovat z řad zaměstnankyň ty, které stojí na začátku kariéry, a napomoci jim ve zdokonalování profesních dovedností. Cílem programu je, aby podíl žen na vedoucích pozicích dosáhl 30%, což odpovídá celkovému zastoupení žen ve firmě. Komplexní program probíhá pod mezinárodním vedením na nadnárodní bázi.

Jak program funguje na národní úrovni? Jsou vytvořeny skupiny po 30 lidech, z nichž každá dostane svého kouče. Všichni účastníci a účastnice dostanou odkazy na samostudium a získají přístup k e-learningové platformě s přesně zadanými tématy a časovým harmonogramem, v němž mají úkoly zvládnout. V poslední třetině stanoveného období probíhá sebehodnocení a celková evaluace projektu. Na závěr je svoláno třídní soustředění, kde všichni v reálném prostředí procvičují situace známé z virtuálního prostředí. Účastníci a účastnice jsou také ve vzájemném kontaktu a mají tak příležitost porovnávat metody řízení a jednání aplikované v kulturně a geograficky odlišných zemích.

Kromě toho Hewlett-Packard nabízí coaching. Ten je poskytován ženám v případě potřeby naučit se zvládat nestandardní situace: např. komunikační problémy v týmu, sexuální obtěžování apod. Ve tříměsíčních intervalech Hewlett-Packard sleduje počty nově přijatých či povýšených žen.

### Vynikající příležitosti pro ženy: Český Telecom

Osobnostní rozvoj žen s výrazným manažerským potenciálem z Českého Telecomu a Eurotelu

má zajistit program WOW – Winning Opportunities for Women (Vynikající příležitosti pro ženy). Hlavním cílem programu je dosáhnout vyššího zastoupení žen v managementu a odstranit nepoměr mezi muži a ženami na nejvyšších úrovních řízení společnosti.

Na konci roku 2005 bylo ve středním managementu zastoupeno 13,5% žen a v top managementu 13%. V listopadu 2005 zastávaly ženy v Českém Telecomu pozice ředitelky pro lidské zdroje, výkonné ředitelky pro externí a interní komunikaci, ředitelky telesales, ředitelky pro strategii a plánování provozu IT a ředitelky pro korporátní finance.

Do programu WOW bylo v roce 2005 zařazeno 35 zaměstnankyň, které se účastní workshopů Business Skills for Women. Tyto ženy byly vybrány z celkového počtu 451 žen pracujících ve firmě. V této souvislosti se nabízí otázka, zda pro úspěch programu nemohl být počet jeho účastnic – v souvislosti s celkovým počtem zaměstnaných žen – přece jen o něco vyšší.

Semináře jsou organizovány vždy jednou za měsíc po dobu jednoho roku a jejich cílem je podle slov tehdejší ředitelky pro lidské zdroje, Rostyi Gordon-Smith, rozvíjet znalosti a dovednosti žen tak, aby měly šanci na kariéerní postup ve společnosti. Jednotlivé semináře se zaměřují nejen na témata vztahující se k manažerským dovednostem (korporátní život, tým vrcholového managementu, komunikace, způsoby převzetí a udržení odpovědnosti, marketing - vytváření vlastního image atd.), ale také na problematiku sexuálního obtěžování, kterému ženy v některých situacích čelí.

## Rovné příležitosti nejen pro rodiče

Účastnice panelových diskuzí se v průběhu konference shodly také na důležitosti rovných příležitostí pro muže a to především v souvislosti s rodinným životem a péčí o děti. Nejde pouze o to, aby byly ženám poskytovány stejné možnosti v pracovním životě, ale také o respekt k požadavkům mužů, kteří se chtějí podílet na chodu domácnosti a aktivně se zapojovat do péče o děti. Genderové stereotypy se totiž netýkají pouze žen, ale také mužů. A muž, který se rozhodne starat se o děti, je v současné české společnosti považován za zvláštního a často také za někoho, kdo „přestává být mužem“. Většina programů zaměřených na sladování osobního a pracovního života se orientuje především na ženy – matky. I když není explicitně řečeno, že takové programy nejsou určeny pro muže, nejsou tak prezentovány: pokud chce do podobných programů vstoupit muž, může se setkat s řadou překážek i odmítnutím.

Proč je právě sladování osobního a pracovního života důležité pro situaci žen v řídicích pozicích? Protože jen sdílení rolí žen a mužů je skutečnou cestou k rovnosti příležitostí. Pokud zaměstnavatelé nabízejí různé programy pro sladování osobního a pracovního života pouze ženám, je jasné, že nepředpokládají, že by o podobné programy mohli mít zájem muži. Paralelně s tím neočekávají, že by ženy mohly – a dokázaly – zastávat důležité a odpovědné funkce. Dalším problémem je, že odpovědné působení v soukromém životě není považováno za zdroj důležitých schopností a dovedností, které mohou mít pozitivní dopad také pro profesionální život.

V průběhu diskuze bylo analyzováno také další téma – zaměstnanecké benefity v období mateřské/rodičovské dovolené. Zaměstnankyním, které odcházejí na mateřskou dovolenou, nejsou většinou jakékoli benefity poskytovány. Tento nadstandardní příspěvek obvykle zůstává výsadou pouze top managementu. V této souvislosti upozornila Alena Králíková z Gender Studies na rodičovský příspěvek, který je nízký a zároveň je poskytován na poměrně dlouhou dobu. To přispívá k tomu, že řada žen, které na rodičovskou dovolenou odcházejí – protože v české společnosti to jsou především ženy, kdo na rodičovskou dovolenou nastupuje – ztrácí kontakt s aktivní pozicí

na trhu práce. Tím se také snižují šance na následnou zaměstnatelnost žen. Pozitivním opatřením však není pouze snaha o navýšení rodičovského příspěvku, ale vytvoření souboru systémových opatření, která napomohou k uvedení strategií sladování osobního a pracovního života v realitu.

K vyšší účasti mužů na rodičovské péči, včetně aktivního podílu na rodičovské dovolené, by podle účastníků a účastnic konference přispěla také rovnost v odměňování mužů a žen. Pokud ženy vydělávají méně než muži, je zřejmé, že to budou především muži, kteří zůstanou na trhu práce, aby finančně zabezpečili rodinu. Řešení sdílení péče o rodinu a děti tak nezávisí pouze na vlastní dohodě mezi partnery, ale do velké míry na společenských – a ekonomických – podmínkách.

V kontextu zmíněné diskuze upozornila Alena Křížková ze Sociologického ústavu AV ČR na situaci v severských zemích, kde byla zavedena povinná účast mužů na rodičovské dovolené. Muži podle ní často čelí předsudkům okolí, které jim vnucuje představu, že odejdou-li na rodičovskou dovolenou, nebudou správnými pracovníky, a nejsou vlastně ani muži.

Důležitým momentem pro profesionální růst žen a mužů, kteří jsou na mateřské/rodičovské dovolené, je možnost uchování kontaktu se zaměstnavatelem. Většina firem v ČR se touto problematikou bohužel nezabývá a neuvědomuje si, že často přichází o zaměstnankyni/ zaměstnanec, který firmu zná a s nímž ztrácí i jeho know-how.

Řešení je přitom relativně nasnadě. Pokud žena či muž odejdou na mateřskou/rodičovskou dovolenou, je možné ponechat jim přístup na intranet, zasílat aktuální informace o dění ve firmě a případně jim nabídnout flexibilní pracovní uspořádání (práce na částečný úvazek, teleworking, flexibilní pracovní doba, sdílení pracovního místa apod.). Podle výstupů konference je také vhodné zaměřit se na podporu mateřských školek či jeslí v blízkosti pracoviště, či na zřízení vlastní podnikové školky v případě většího podniku.

Hovoříme-li o mateřství a rodičovství, je podle diskutujících důležité, aby o plánech zaměstnanice/zaměstnankyně a představách zaměstnavatele obě strany diskutovaly a v tomto smyslu se pokoušely o nalezení shody přijatelné pro zaměstnanec/zaměstnankyni i zaměstnavatele. Některé diskutující také upozornily na problém dělení zaměstnanců a zaměstnankyň na „rodiče – nerodiče“ a „matky – nematky“. Aby byla překonány předsudky, kdy si rodiče myslí, že bezdětní nemají žádné starosti a proto si mohou dovolit pracovat od rána do večera, zatímco nerodiče se domnívají, že musí na rodiče pracovat, je nutné zajistit dostatečnou komunikaci uvnitř firmy, a to i napříč odděleními a pozicemi. Je také nutné upozorňovat na důvody vzniku a zavádění programů pro sladování rodinného a pracovního života a dopady těchto programů pro a na různé skupiny zaměstnaných.

Programy respektující flexibilitu však nejsou vhodné pouze pro rodiče, ale i pro ostatní skupiny zaměstnanců a zaměstnankyň. Uvedené programy v první řadě respektují individualitu jedince a v této souvislosti mu vycházejí vstříc. Je neefektivní striktně se orientovat pouze na „klasický“ model pracovní doby a pracovního uspořádání. S tím souvisí i další problematický rys zabraňující sladování osobního a pracovního života – tzv. kultura přesčasů. Tento přístup posuzuje kvalitu zaměstnanec či zaměstnankyně podle toho, kolik času tráví na pracovišti, ne podle kvality odvedené práce.



## Afirmativní akce a kvóty

**„Já si myslím, že když se má něco nakopnout a změnit kultura, je to vždycky bolestivé a nikdy to nejde pomalounku, polehounku. Proto je na počátku vhodná pozitivní diskriminace a kvóty.“ Rostya Gordon-Smith**

Velmi kontroverzním tématem se v rámci konference staly kvóty. Došlo k tomu i přesto, že na ně nebyla zaměřena ani jedna z panelových diskuzí a organizátorky nepřipravily žádné specifické dotazy. V české společnosti jsou však kvóty s tématem rovných příležitostí pro ženy a muže často spojovány. Často také bývají šmahem odmítány jako opatření, které je proti ženám a nepřináší žádná pozitiva, pouze problémy a nevýhody. Ve většině případů bývají kvóty prezentovány jako nástroj zvýhodňující méně schopné na úkor schopných. V této dikci se pak samozřejmě ztrácí pozitivní rysy afirmativních akcí (které mají mnohem širší záběr než pouze kvóty) a samotných kvót, jejichž cílem má být počáteční vyrovnání systémových nerovností a zaměření se na sociální marginalizované skupiny, které nemají jiné možnosti, jak se dostat do určitých oblastí společenského a pracovního života. Pozitivní opatření v těchto případech fungují jako vytváření šancí. V tomto smyslu byla vedena i diskuze a kvóty byly většinou diskutujících odmítány. Jako hlavní argument často zaznívalo, že když fungují rovné příležitosti, nepotřebujeme nikoho pozitivně diskriminovat. Vycházíme-li ze stejného základu a zacházíme-li se všemi stejně, není potřeba diskriminace ani na jednu, ani na druhou stranu.

V souvislosti s touto problematikou, a obecněji i problematikou rovných příležitostí pro ženy a muže, je třeba zmínit také často používaný pojem genderová neutralita. Představitelé a představitelky firem často argumentují tím, že není třeba speciálních programů pro rovnost příležitostí či pozitivní akce, protože v rámci své zaměstnanecké a firemní politiky zachovávají přísnou neutralitu. Často jde však pouze o zdánlivou genderovou neutralitu a „normou“ často bývají mužští pracovníci.

## Zase to sebevědomí

Velkým problémem podle diskutujících zůstává nízké sebevědomí žen. Při přijímacích pohovorech dochází k tomu, že ženy požadují nižší platy než muži. A totéž platí i v případě řídicích pozic. Ženy obvykle nedisponují takovou sebedůvěrou jako muži, což je limituje při vstupu do vyšších pozic a v kariérním postupu. Ženy mnohem méně „riskují“. Pokud například inzerát vyžaduje tři roky praxe a přesně stanovenou kvalifikaci, ženy se do výběrového řízení nepřihlásí. Někteří diskutující však potvrzují, že situace se v této oblasti mění. Lenka Pavilková z Channel Crossings uvedla, že „absolventi a absolventky jsou lidmi, kteří už vědí, jak mají na pracovní pohovor přijít. Vědí, na co se mají zeptat, vědí, jak vystupovat a vědí, o co si říct.“

## Poznámky:

<sup>1</sup> Křížková, A. – Ženy v managementu. Human Resources Server. [http://www.hr-server.cz/common/vlastni\\_clanek\\_detail.asp?c\\_id=123&o\\_id=1466](http://www.hr-server.cz/common/vlastni_clanek_detail.asp?c_id=123&o_id=1466).

<sup>2</sup> Alexandra Jachanová Doleželová, Ženy v top managementu přinášejí firmě zisk. In Rovné příležitosti do firem 2/05. <http://zpravodaj.feminismus.cz>.

## **Program konference „Ženy v řídicích pozicích“ – 14. listopadu 2005 v Národním domě na Smíchově:**

Moderuje: Mirka Vopavová, ředitelka redakcí vydavatelství Hachette Filipacchi

### **9.00: Zahájení konference**

Alena Králíková - ředitelka Gender Studies, o.p.s.

Mgr. Martin Turnovský, MBA - ředitel Sekce rozvoje podnikatelského prostředí a konkurenceschopnosti, Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR

Věra Kudynová - Zentiva, a.s.

9.30 - 9.45:

JUDr. Denisa Bellinger - prokuristka společnosti, Hewlett-Packard s.r.o.

### **9.50 - 10.20: České ženy v řídicích pozicích**

Alena Křížková - Sociologický ústav AV ČR

### **10.30 - 11.40: Vyplatí se ženy v řídicích pozicích? - panelová diskuze**

Denisa Bellinger - Hewlett-Packard s.r.o.

Alena Králíková - Gender Studies, o.p.s.

Rostya Gordon-Smith - Český Telecom, a.s.

Alice Zdvihalová - oddělení pro rozvoj lidských zdrojů Úřadu vlády

### **11.40 - 12.20: oběd**

**12.30 - 13.10: Předávání ceny pro vítěze Soutěže o nejlepší firmu s rovnými příležitostmi pro ženy a muže v ČR** Cenu udělenou Gender Studies, o.p.s. a Ministerstvem průmyslu a obchodu ČR předá Alena Králíková, ředitelka Gender Studies, o.p.s., a Martin Jahn, místopředseda vlády pro ekonomiku.

### **13.30 - 14.30: Rovné příležitosti v praxi: ženy v řídicích pozicích**

Petr Draxler, Vladimíra Králíková - IBM ČR

Jitka Moravcová - HR ředitelka, Air Products

Dagmar Glůckaufová - viceprezidentka CMC - Graduate School of Business

A vítězové Soutěže o nejlepší firmu s rovnými příležitostmi pro ženy a muže 2005

## **Soutěž o nejlepší firmu s rovnými příležitostmi pro ženy a muže v ČR 2005**

Soutěž je nástrojem propagace rovných příležitostí v ČR a zároveň specifickou formou ocenění firem, které se tímto tématem zabývají. Aspekty rovných příležitostí žen a mužů totiž dosud v českém prostředí nejsou vnímány jako významné či respektované.

Jedním z důvodů bezpochyby je, že principy rovnosti nejsou českou veřejností vyžadovány. Dalšími neméně podstatnými důvody je celá řada a patří mezi ně i domnělá nevýhodnost podpory rovných šancí pro instituce a firmy, které mají vůli politiku rovných příležitostí zavádět. Zkušenosti ze zahraničí dokazují, že soutěže podobného charakteru pomáhají rozvíjet programy na podporu rovných příležitostí a jejich pozitivní vnímání ze strany zaměstnanců i zaměstnavatelů. Díky nim se mnohé firmy vůbec poprvé setkávají s některými pojmy týkajícími se flexibilní pracovní doby, kariérního postupu žen či forem podpory sladování rodinného a pracovního života žen a mužů.

Tento ročník Soutěže o nejlepší firmu s rovnými příležitostmi v ČR vyhlásila v červenci 2005 Gender Studies, o.p.s. ve spolupráci s Ministerstvem průmyslu a obchodu ČR a za finanční podpory Ministerstva práce a sociálních věcí ČR.

## **CÍL SOUTĚŽE**

Cílem letošního ročníku soutěže bylo povzbudit firmy, aby se více soustředily na rozvoj kariérního růstu žen. Výsledky řady zahraničních analýz totiž poukazují na to, že nejlépejší pracovní týmy jsou založeny na diverzitě, tj. různorodosti pracovního týmu.

## **SLEDOVANÉ SOUTĚŽNÍ OBLASTI:**

- firemní prostředí: možnosti flexibilní pracovní doby a role rovných příležitostí pro ženy a muže v rámci firemní kultury

- postavení žen ve firmě: zastoupení žen ve firmě a struktura pracovních pozic žen a mužů

- postavení žen v řídicích pozicích: speciální programy zaměřené na profesionální a profesní rozvoj žen

Přihlášená firma musela vyplnit dotazník a souhlasit s případným poskytnutím doplňkových informací formou rozhovoru. Vítěze z celkového počtu 19 přihlášených firem vybrala odborná porota.

## **SLOŽENÍ ODBORNÉ POROTY:**

Martin Jahn - místopředseda vlády pro ekonomiku

Dagmar Glůckaufová - viceprezidentka CMC - Graduate School of Business

Alena Králíková - ředitelka Gender Studies, o.p.s.

Marcela Linková - koordinátorka Národního kontaktního centra - Ženy a věda

Lucie Machálková - členka revizní komise České společnosti pro rozvoj lidských zdrojů

Tomáš Nejedlo - výkonný ředitel Business Leaders Forum

Václav Polák - ředitel odboru podpory malého a středního podnikání, MPO ČR

Dagmar Zelenková - vedoucí oddělení rovnosti žen a mužů, Úsek pro Evropskou unii a mezinárodní vztahy, MPSV ČR

## **OCENĚNÉ FIRMY PRO ROK 2005:**

Hewlett-Packard, s.r.o.: vítěz hlavní kategorie Soutěže o nejlepší firmu s rovnými příležitostmi pro ženy a muže v ČR – Ženy v řídicích pozicích

Channel Crossings: speciální cena Gender Studies, o.p.s. v kategorii malé firmy

## **TOP 4:**

1. Hewlett-Packard, s.r.o.

2. IBM, s.r.o.

3.-4. Oskar Mobil, a.s., PricewaterhouseCoopers

## **Proč se rovnými příležitostmi pro ženy a muže zabývat?**

Podle zahraničních studií přinášejí programy na podporu rovných příležitostí pro ženy a muže nejen snížení nemocnosti, ale i fluktuace zaměstnanců. Zároveň zvyšují loajalitu zaměstnanců i zákazníků, přinášejí inovativní a kreativní přístupy a zvyšují produktivitu a ziskovost. Stručně řečeno: investuje-li firma do svých zaměstnanců, investuje do svého dlouhodobého úspěchu.

## **Hewlett-Packard: Jak funguje nejlepší firma s rovnými příležitostmi pro ženy a muže v ČR pro rok 2005?**

Firma Hewlett-Packard zvítězila v soutěži Gender Studies, o.p.s. v hlavní kategorii „nejlepší firma s rovnými příležitostmi pro ženy a muže v ČR – Ženy v řídicích pozicích“. Proč Hewlett-Packard podporuje rovnoměrné zastoupení žen a mužů v řídicích pozicích, vysvětlila prokuristka firmy Denisa Bellinger: „Dlouhodobou konkurenční výhodou úspěšné společnosti je využití silných stránek obou pohlaví a neuchylovat se k jednomu či druhému extrému.“

Svým zaměstnankyním Hewlett-Packard poskytuje programy na podporu žen v řídicích pozicích. Hlavním programem zaměřeným na vyhledávání potenciálních manažerek a jejich vzdělávání je Top Talent List. Jeho záměrem je vytipovat z řad zaměstnankyň ty, které stojí na začátku své kariéry a podpořit je ve zdokonalování profesních dovedností. Cílem programu je dosáhnout 30% zastoupení žen na vedoucích pozicích, jež odpovídá celkovému zastoupení žen ve firmě. Celý program probíhá na nadnárodní bázi pod mezinárodním vedením.

A jak konkrétně funguje na národní úrovni? Je vytvořeno několik skupin po asi 30 lidech a každá má svého kouče. Členům jsou poskytnuty odkazy na samostudium a přístup k e-learningové platformě s přesně zadanými tématy a časovým harmonogramem, do kdy má být co zvládnuto. V poslední třetině stanoveného období pak probíhá sebehodnocení a celkové hodnocení projektu. Na úplný závěr je svoláno třídní soustředění, kde se v realitě procvičují situace známé z virtuálního prostředí, účastnice se dostávají do kontaktu a mohou porovnávat metody řízení a přístupu aplikované v kulturně a geograficky různých zemích.

Kromě toho nabízí Hewlett-Packard coaching. Ten je poskytován ženám pro případ zvládnutí nestandardní situace, např. komunikačních problémů v týmu, sexuálního obtěžování apod. Ve čtvrtletních intervalech jsou navíc pravidelně sledovány počty nově přijatých či povýšených žen.

### **Krátký rozhovor s Denisou Bellinger, prokuristkou firmy Hewlett-Packard, s.r.o.:**

#### **1. Proč jste se rozhodli ve vaší firmě uplatňovat programy na podporu žen v řídicích pozicích?**

Obecně lze konstatovat, že management je z praktického hlediska oborem založeným na umění jednat s lidmi, na vytváření a udržování vztahů. Teorie, které preferovaly potřebu zakládat vedení a řízení na síle, racionalitě či analytických schopnostech, se staly mýtem. Úspěšná společnost, resp. společnost, která má ve své strategii dlouhodobý úspěch, musí pracovat a kontrolovat vztahy, potažmo vnitřní atmosféru. Podcenění tohoto faktu může mít pro každou společnost katastrofické následky. A právě v oblasti „vztahů“ je přínos ženy pro každý management naprosto nepřehlédnutelný. Víra v tým a spolupráci v něm jednoznačně doplňuje mužskou víru v jedince a jeho výkon, intuice doplňuje silné raciono, apod. Dlouhodobou konkurenční výhodou úspěšné společnosti je využití silných stránek obou pohlaví a neuchylování se k jednomu či druhému extrému.

#### **2. Na co se musí firma, která se rozhodne realizovat programy na podporu rovných příležitostí připravit? Jaké jsou náklady a jaké zisky?**

Asi nejdůležitější je, aby se firma, její vedení i zaměstnanci, s tímto programem ztotožnila a v praxi jej též uplatňovala. Aplikace těchto programů dává zaměstnancům pocit jistoty a komfortu. Budou-li se zajímat o zaměstnání u firmy, pro niž jsou rovné příležitosti prioritou, mají jistotu, že v rámci své politiky tato firma upřednostňuje nediskriminační prostředí a rovné zacházení.

### **Channel Crossings – nejlepší firma s rovnými příležitostmi pro ženy a muže v ČR pro rok 2005 v kategorii malé firmy**

Vítězkou speciální ceny Gender Studies, o.p.s. v kategorii „malé firmy“ Soutěže o nejlepší firmu s rovnými příležitostmi pro ženy a muže v ČR se stala jazyková agentura Channel Crossings. Firma poskytuje inovativní programy na podporu žen v řídicích pozicích. Protože se jedná o vzdělávací agenturu, kde většinu zaměstnanců tvoří ženy – lektorky, usiluje firma Channel Crossings zároveň o zvýšení počtu mužů-zaměstnanců. Majitelka firmy Lenka Pavilková k tomu říká: „Rádi bychom dosáhli vyváženého poměru mužů a žen tak, aby byly zastoupeny různé názory a přístupy.“

Programy na podporu žen v řídicích pozicích jsou ve firmě Channel Crossings založeny zejména na osobnostním rozvoji zaměstnankyň. Program spočívá v pravidelném vytyčení osobních a vzdělávacích cílů, pro které je vždy stanoven také rozpočet. Ženy jsou motivovány, aby si stanovovaly cíle, které jednak přispějí k jejich osobnímu rozvoji, a zároveň budou přínosem pro celou společnost. K dosažení svých cílů si zaměstnankyně volí vzdělávací programy zajišťované buď interně, nebo ze seznamu externích institucí. Po absolvování vzdělávacího programu proběhne hodnocení jeho přínosu jak pro danou manažerku, tak z hlediska aplikace získaných poznatků v praxi.

Management i zaměstnanci/-kyně společnosti jsou také pravidelně školeni v tematice rovných příležitostí pro ženy a muže. Firma umožňuje flexibilní pracovní uspořádání a hlídání dětí. V říjnu 2005 Channel Crossings sponzorovala konferenci „Woman Leadership“ pořádanou CMC - Graduate School of Business.

V roce 2004 získala jazyková agentura Channel Crossings Evropskou jazykovou cenu Label pro inovativní projekty v oblasti jazykového vzdělávání za projekt jazykových kurzů pro ženy na mateřské dovolené.

### **Krátký rozhovor s majitelkou firmy Channel Crossings Lenkou Pavilkovou:**

#### **1. Jaké jsou konkrétní výsledky programů na podporu žen v řídicích pozicích ve Vaší firmě?**

Všem zaměstnancům, ženám i mužům, vytváříme rovné podmínky a snažíme se jim zajišťovat dostatečnou podporu, zájem i zároveň i dostatek příležitostí pro osobní rozvoj. Jsou samozřejmě určitá poslání, které se týkají čistě nebo převážně žen, ale tam se pak naše programy nevztahují pouze na řídicí pracovníce, ale rovněž i na ostatní zaměstnankyně. Pokud ale chcete znát nějaká konkrétní čísla, máme v současné době 7 osob v top managementu, z toho jsou 4 ženy.



Toto složení managementu je velmi funkční a vyrovnané.

Výsledkem programů na podporu rovných příležitostí je spokojený zaměstnanec i zaměstnavatel. S tím pak úzce souvisí odpovídající loajalita k firmě a dobré pracovní výsledky.

### **2. Proč jste se rozhodli podobné programy ve vaší firmě uplatňovat?**

Všeobecně platí, že pokud nebudete mít spokojené zaměstnance, nebudete mít ani dobré výsledky. Samozřejmě jak firma rostla, bylo nutné měnit styl práce a zároveň učinit i různá koncepční opatření. S těmito opatřeními jsme začali v době, kdy se zde ještě nehovořilo o rovných příležitostech v takové míře jako dnes. Vzhledem k rostoucímu počtu zaměstnanců jsme v té době zřídili pozici personálního manažera. Tím vznikla i potřeba a prostor vytvořit program personální strategie firmy. Od té doby je personální politika firmy nezbytnou součástí firemní kultury a rozvoje firmy.

### **3. Na co se musí firma, která se rozhodne realizovat programy na podporu rovných příležitostí připravit? Jaké jsou náklady a jaké zisky?**

V prvním kroku se firma musí připravit na to, že se jedná o poměrně náročnou a hlavně systematickou práci. Firma vstupuje do těchto projektů s tím, že se jedná o dlouhodobou strategii, nikoli o nějaký krátkodobý plán, který by měl přinést okamžité zisky. Tak to ani nefunguje. Tyto projekty musí být součástí určité dlouhodobé personální strategie firmy a upřímně řečeno náklady a zisky jsou velmi těžko měřitelné v konkrétních číslech, i když mají na výsledcích firmy nemalý podíl.

### **TOP 4 Soutěže o nejlepší firmu s rovnými příležitostmi pro ženy a muže: IBM ČR – 2. místo**

IBM ČR, vítěz loňského ročníku Soutěže o nejlepší firmu s rovnými příležitostmi pro ženy a muže, uplatňuje program „Taking the Stage“, který se zaměřuje na vzdělávání žen a rozvoj jejich řídicích schopností a dovedností. V rámci nadnárodního působení firmy IBM funguje také Women Leadership Council (WLC), jehož cílem je poukazovat na přínos žen zaměstnaných ve firmě. Na základě činností této rady jsou dále „komunikovány“ zkušenosti s postavením žen v řídicích pozicích a vznikají i konkrétní programy (např. výše zmíněný Taking the Stage), prostřednictvím nichž jsou identifikovány talentované ženy s manažerským potenciálem. Výsledkem WLC je také školicí program „Inclusive Leadership“, který začleňuje problematiku diverzity do obecně prospěšného kontextu firemní kultury a celkové strategie firmy.

### **Oskar Mobil, a.s. – 3.- 4. místo:**

Společnost Oskar Mobil, s.r.o. byla odbornou porotou oceněna především pro nadstandardní reprezentaci žen v řídicích pozicích – 36%. Ve středním managementu je zastoupeno 27% žen a v topmanagementu firmy 50% žen.

### **PricewaterhouseCoopers – 3.- 4. místo:**

PricewaterhouseCoopers podporuje rovné příležitosti pro ženy a muže v následujících oblastech: nábor nových zaměstnanců/zaměstnankyň, kariérní růst, vzdělávání a osobnostní rozvoj, finanční ohodnocení. Kariérní růst žen je podporován prostřednictvím metod mentoringu a coachingu. Tyto programy jsou individuálně připravovány pro každou zaměstnankyni s ohledem na potřeby

firmy. PwC rovněž sleduje složení jednotlivých oddělení na základě pohlaví a zastoupení žen a mužů na jednotlivých pozicích.

### **Soutěž o nejlepší firmu s rovnými příležitostmi pro ženy a muže v ČR 2004**

Nultý ročník Soutěže o nejlepší firmu s rovnými příležitostmi pro ženy a muže v ČR se obecně zaměřil na programy na podporu rovných příležitostí pro ženy a muže. Každá firma, která projevila zájem do soutěže vstoupit, vyplnila dotazník, který zkoumal firemní prostředí jako celek, zabýval se odpovědným chováním společnosti nejen vůči jejím zaměstnancům, ale i prostředí, ve kterém působí. Dalšími oblastmi, které zjišťoval, byla podoba sociálního dialogu, programy pro sladování soukromého a pracovního života (např. flexibilní pracovní uspořádání, programy pro rodiče a zařízení pro děti), programy kariérního uplatnění ženy. Dotazník zohledňoval i programy na podporu participace otců na rodinném životě.

Hlavní cílovou skupinu nultého ročníku představovali především zahraniční investoři působící v ČR; od vlastního vyhlášení soutěže však byla tato aktivita otevřena všem potenciálním zájemcům. V průběhu soutěže se skutečně projevil zájem menších a středních firem. Z tohoto důvodu byli soutěžící rozděleni do dvou kategorií: malé firmy totiž nemohou mít firemní politiku natolik rozvinutou a formálně deklarovanou srovnatelně s velkými společnostmi.

### **Oceněné firmy:**

V kategorii velkých firem získala nejvyšší ocenění firma IBM ČR

V kategorii malých a středních firem zvítězila firma R-presse, s.r.o. – týdeník Respekt. Speciální cena Gender Studies, o. p. s. pro dobrý start v oblasti rovných příležitostí byla udělena firmě Air Products, s.r.o.

### **TOP 3 Soutěže o nejlepší firmu s rovnými příležitostmi pro ženy a muže v ČR v roce 2004:**

1. IBM, s.r.o.
2. Hewlett-Packard, s.r.o.
3. Procter and Gamble ČR.

### **IBM: Flexibilní kancelář**

IBM se stalo výhercem soutěže pro rok 2004 v hlavní kategorii.

Za účelem posilování postavení žen IBM organizuje speciální mentorovací programy pro ženy nebo networking (síťování) žen pracujících ve firmě. Jedním ze základních předpokladů, které umožňují sladování pracovního a rodinného života, je flexibilní pracovní uspořádání. Firma IBM svým zaměstnancům a zaměstnankyním nabízí nejen flexibilní úvazky, ale i úvazky částečné a práci z domova. Všechny možnosti jsou přístupné nejen managementu firmy, ale administrativnímu personálu.

Rodičům na mateřské a rodičovské dovolené je zpřístupněn (v rámci maternity/paternity leave policy) nepřetržitý kontakt s pracovním prostředím a další vzdělávání např. prostřednictvím e-learningových kurzů. Rodičům vracejícím se z mateřské/rodičovské dovolené (jimiž jsou především ženy) je také poskytován mentorovací program.

Firma IBM si je vědoma sociálního znevýhodnění žen v oblasti informačních technologií a proto

se snaží ženy podporovat formou spolupráce s vysokoškolskými zařízeními a zvýšenou pozorností při náboru nových zaměstnanců.

### **R-presse, s.r.o. - Respekt**

Redakce týdeníku Respekt byla odbornou porotou vybrána jako vítěz v kategorii malé a střední podniky. Firma vydávající týdeník Respekt se přednostně věnuje sladování rodinného a pracovního života pro ženy a muže. V redakci panuje velmi vstřícné prostředí, které zaměstnancům a zaměstnankyním usnadňuje sladovat rodinný a pracovní život, a to formou flexibilní pracovní doby, práce na částečný úvazek či práce z domova.

### **Air Products, s.r.o.**

Gender Studies udělila speciální cenu za dobrý start společnosti Air Products, která se soustředí na zvyšování počtu žen v řídicích pozicích a na celkové posilování postavení žen ve firmě. Firma si ocenění zasloužila za tzv. Podpůrný plán rozvoje žen, jehož cílem je podporovat osobnostní a sociální rozvoj žen, stejně jako individuální kariérní a profesní směřování žen podle jejich potenciálu a potřeb firmy. Prostřednictvím specifického networkingu tak Air Products podporuje rozvoj rovných příležitostí pro ženy a muže.

### **Gender Studies, o.p.s.**

Gender Studies, o.p.s. je nevládní neziskovou organizací, která slouží především jako informační, konzultační a vzdělávací centrum v otázkách vztahů mužů a žen a jejich postavení ve společnosti. Cílem organizace je shromažďovat a dále zpracovávat a rozšiřovat informace související s genderovou tematikou. Prostřednictvím specifických projektů GS aktivně ovlivňuje změny týkající se rovných příležitostí v různých oblastech, mezi něž patří např. institucionální mechanismy, trh práce, politická participace žen, informační technologie apod. GS také provozuje knihovnu obsahující množství publikací a materiálů k feminismu, gender studies, právům žen a mužů atp.

#### **Poskytujeme:**

konzultace v oblasti sladování rodinného a pracovního života (work/life balance), postavení žen a mužů na trhu práce a oblasti rovných příležitostí pro ženy a muže  
informační servis pro genderovou problematiku: sladování rodinného a pracovního života, postavení žen v řídicích pozicích, vzdělávání v oblasti rovných příležitostí pro ženy a muže, účast žen v rozhodovacích procesech a politice  
vydávání a distribuce zpravodajů Rovné příležitosti do firem a Rovné příležitosti ve strukturálních fondech  
knihovnické a informační služby v oblasti genderové tematiky: největší knihovna zaměřená na genderovou tematiku a rovné příležitosti pro ženy a muže ve střední Evropě (7 tisíc titulů)  
přednášky, školení a semináře na téma rovné příležitosti pro ženy a muže (trh práce, politika, ICT apod.)

#### **Kontakt:** Gender Studies, o.p.s.

Gorazdova 20  
120 00 Praha 2  
Tel./fax: +420-224-915-666  
E-mail: office@genderstudies.cz

<http://rovnepriležitostech.ecn.cz>  
<http://www.genderstudies.cz>  
<http://www.rovnepriležitostech.cz>

Máte zájem přihlásit se do dalšího ročníku Soutěže o nejlepší firmu s rovnými příležitostmi pro ženy a muže v ČR? Kontaktujte nás na výše uvedených kontaktech a sledujte webovou stránku <http://www.rovnepriležitostech.ecn.cz>.

