

GEN 510 Praxe a kauzistický seminář – zpráva z praxe

Zuzana Bajgarová

UČO: 150574

PRACOVNĚ PERSONÁLNÍ AGENTURA¹

PP Agentura spol. s r. o. je pracovně personální agentura působící v České a Slovenské republice. Založena byla roku 1991 na Slovensku, v roce 1995 došlo k rozšíření do České republiky. Zakladateli společnosti byli dva muži, kteří jsou do dnes jedinými majiteli společnosti. V současnosti společnost působí samostatně v ČR i SR, pod vedením jednoho z majitelů jako jednatel na daném území.

Hlavními oblastmi činnosti je poskytování personálních služeb, zprostředkování pracovníků pro hlavní pracovní poměry, krátkodobé brigádní výpomoci či personální leasing, středním a větším podnikům působících v nejrůznějších oblastech, př. Automobilový, chemický, potravinářský průmysl,...

Společnost je plně financována ze soukromých zdrojů

ČÁST I. VNITŘNÍ PRAVIDLA ORGANIZACE

Z důvodu nedostatku informací o slovenské části společnosti se dále se zaměřím pouze na PP Agenturu pouze v České republice.

Na území ČR aktivně funguje 22 poboček. Společnost je zaměřena na několik bloků dle své činnosti. Nejrozsáhlejší je blok Temporary help², následuje Recruitment³, Personální leasing⁴, Ekonomický blok a IT oddělení.

Je zde zaměstnáno zhruba 80 interních zaměstnanců/kyň⁵. Z toho pouze 8 jsou muži a 72 ženy

Mužské zastoupení ve společnosti	
2	Nejvyšší vedení

¹ Z důvodu krytí informací neuvádím název agentury

² Temporary help se zabývá krátkodobým propůjčováním pracovní síly, brigádní výpomoc

³ Recruitment služba pro zprostředkování pracovníků na hlavní pracovní poměr

⁴ Personální leasing je outsourcing pracovníků pro společnosti. Poskytování dlouhodobých zaměstnanců konkrétní společnosti, jež však mají pracovní smlouvu uzavřenou s personální agenturou a jsou tedy zaměstnanci agentury

⁵ Zhruba 80 uvádím z důvodů vysoké fluktuace, častými změnami v počtech zaměstnanců

Komentář [J1]: Upozorňuji na to, že 10 normostran je 18 000 znaků vč mezer, a vy máte přes 20 tis. Toto je důležité vnímat, jelikož v bakalářské práci se netoleruje ani znak navíc. Můžete vynechat některé popisné pasáže – případně je zkrátit,... Pro seminární práce je obvyklá hranice 10% nad a pod stanovený rozsah.

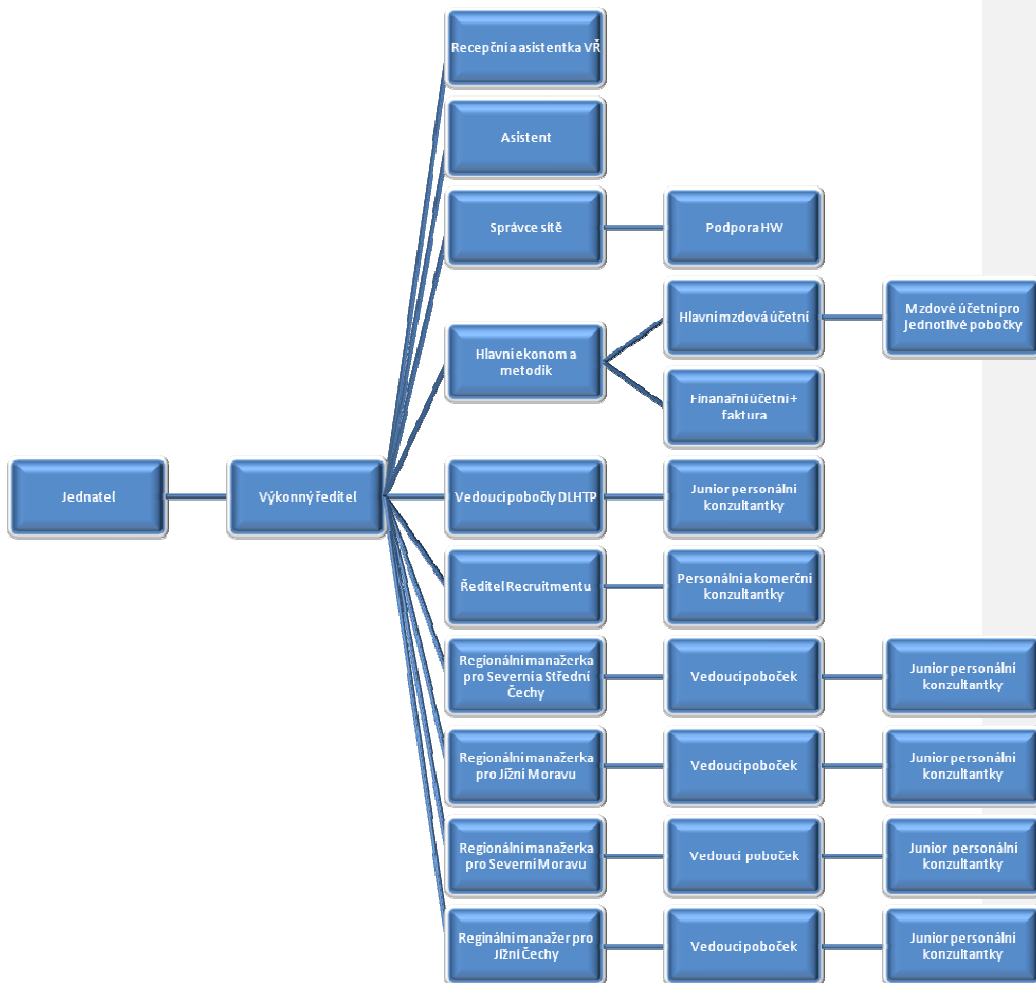
Komentář [J2]: Chybí metodologická poznámka a pozici ve firmě, k jakým dokumentům jste se dostala, zda a jaký typ pozorování jste provedla... Doplňte přehlednější strukturu a práci s literaturou. Pokuste se o návrh konkrétních řešení a v závěru shrňte pozitiva a negativa organizace vyplývající z vašeho gen auditu.

3	Vyšší vedení
3	Ne – vedoucí pozice, samostatná činnost pod výkonným ředitelem

Ženské zastoupení ve společnosti	
0	Nejvyšší vedení
4	Vyšší vedení
22	Nižší vedení
1	Ne – vedoucí pozice, samostatná činnost pod výkonným ředitelem
45	Podřízené pozice bez vedení

Komentář [J3]: Tabulky i grafy se v odb. textech číslují, a píše se zde zdroj, pokud je to vlastní práce, tak Zdroj: Autorka. Tato tabulka vyžaduje sjednocení a vyjádření podílu M a Ž z celku zaměstnanců.

Celkovou strukturu společnosti znázorňuje následující graf



Jak lze vidět z výše uvedených tabulek, společnost je převážnou většinou tvořena ženami. Mužské zastoupení je velmi malé. Struktura organizace i její samotné fungování v praxi z jedné stránky poukazuje na rovné možnosti pro muže i ženy, ze strany druhé však jasně poukazuje na ne zcela rovné postavení mužů a žen na trhu práce, na rozdílné očekávání, pracovní zaměření a další genderové aspekty nerovnosti na trhu práce.

Joan Acker ve své knize *Hierarchies, Jobs, Bodies* píše, že moderní organizace byly vytvořeny a jsou ovládány muži a moc je umístěná v mužské enklávě. Společnost PP Agentura tento názor potvrzuje a je jeho příkladem. Protože se jedná o společnost spíše střední velikosti, má vedení společnosti možnost aktivně zasahovat do všech oddělení na všech úrovních. Jednatel společnosti v současné době má ve společnosti funkci spíše symbolickou, proto je tedy veškerá moc v rukou jediného muže, výkonného ředitele, ten aktivně řídí společnost jako celek, a také standardně rozhoduje o všech důležitých rozhodnutích v jednotlivých regionech i na jednotlivých pobočkách. Regionální manažer/ky a vedoucí poboček zastávají sice vedoucí pozici, ale samostatné rozhodnutí mohou vydávat pouze na velmi nízké úrovni (např. schválení dovolené pro své podřízené), ostatní rozhodnutí (např. navýšení mzdy, náběr nových zaměstnanců, hospodaření s rozpočtem pobočky,..) prezentují výkonnému řediteli, který dané věci zvažuje a rozhoduje. Vedoucí pozice pod výkonným ředitelem jsou tedy charakteristické rozdílnou náplní práce v porovnání s pozicemi ostatními, rozhodovací pravomoc pro ně však není příliš typická či významná. Moc je tedy centralizována v rukou jediného subjektu – muže.

Komentář [J4]: citační norma není v pořádku

Do určité míry se z takto nastaveného řádu společnosti vymyká oddělení recruitment, kde ředitel, který je v hierarchické struktuře na stejné úrovni jako regionální manažer/ky, má větší rozhodovací pravomoci a každá podřízená má také možnost vlastních rozhodnutí, jež není nutno konzultovat s přímým nadřízeným či vyšším vedením. Výkonný ředitel do této sféry příliš aktivně nezasahuje, celkové řízení, ale opět spadá pod něj⁶.

5 z 8 mužů zaměstnaných v PPA jsou ve vedoucích funkcích. Ostatní pozice obsazeny muži, přestože se nejedná o pozice vedoucí, kopírují nastavení trhu práce v zaměření na preferování mužské a ženské pozice, na toto téma hovoří např. Křížková ve své práci *Postavení žen na trhu práce a jejich pracovní preference*. Zde oddělení IT, tvořené dvěma muži a asistent, jehož náplň práce obsahuje např. správu firemních automobilů, technické záležitosti související s jednotlivými pobočkami, bezpečnost práce a další.

Komentář [J5]: citace

V rámci společnosti je patrná velká fluktuace. Z velké většiny na pozicích nižší, nevedoucích – junior personální konzultantky⁷. Hrubým odhadem se z 45 stálých zaměstnankyň na těchto pozicích během 1 roku obmění 10 – 15 pracovníků⁸. Možnou příčinou proč je největší

⁶ Oddělení recruitment bylo vytvořeno k hlavní činnosti temporary help jako doplněk, před 8 lety, vzhledem k počtu zaměstnanců v tomto oddělení vykazuje velmi vysoký zisk, přesto z celkového obrátu spol. jen nepatrný zlomek, což může být jeden z důvodů, proč si do takové míry stále zachovává autonomii

⁷ Junior personální konzultantka dále jen JPK

⁸ Zde nejsou brány v potaz zaměstnankyň, jež postoupily na vyšší pracovní post.

fluktuace právě na této pozici, je skutečnost, že společnost má největší zastoupení právě pozic JPK. Nicméně vlivů je více. Uvádím proto skutečnosti související s náborem a prací JPK, které v návaznosti či přímo mají vliv na fluktuaci:

- Na tyto pozice jsou přijímány pouze ženy. Při vyhledávání vhodných kandidátek, které probíhá prostřednictvím inzerce na internetových serverech, jsou ve většině případů osločovány ženy⁹.
- Po kandidátech/kách není požadováno specifické vzdělání, pokud ano, pak vzdělání ekonomické a středoškolské. Vysokoškolské vzdělání není podmínkou. Několik pracovníků na této pozici má VŠ vzdělání 1. stupně.
- Velmi náročné a přitom krátké zaškolení s nutností vstřebat velké množství informací týkající s právní i ekonomické stránky personalistiky. Následuje okamžité zařazení do pracovního procesu, pro zhruba ½ uchazeček zcela samostatného. Přechází se tedy z nulové praxe do zcela samostatného pracovního procesu
- Věkové rozpětí kandidátek je 19 – 24let, výjimky starší tohoto věku (do 30 let) působí ve společnosti již několik let a z nějakého důvodu neměli možnost či zájem postoupit na vyšší pracovní pozici.
- Velmi nízké nástupní platové podmínky kandidátek (10 – 12,13tis.), minimální nárůst platu, nemožnost doplnění nízkého platového základu prémiei či provizemi.
- Pro většinu kandidátek je práce prvním zaměstnáním.

Jednotlivé faktory spolu úzce souvisí. Vzhledem k tomu, že se jedná o práci převážně administrativního charakteru, jak bylo již výše zmíněno dle rozdělení trhu práce na mužské a ženské profese, jsou preferovány ženy. Další aspekt často zmíněný s genderovým rozdělením trhu práce je nižší platové ohodnocení pozic, jež jsou typické pro ženy, jak zmiňuje Čermáková a kol. v práci Gender rozdíly a jejich – systémy vzdělání a práce. Nicméně i přes tuto skutečnost jsou platy extrémně nízké, čerstvé absolventy škol jsou vzhledem k nutnosti najít si práci nuceny špatně placené zaměstnání na určitou dobu přijmout. Po získání praxe hledají nové uplatnění a společnost opouští. Případně setrvávají do odchodu na mateřskou dovolenou, po jejímž ukončení se již zpět nevracejí.

JPK jsou nejrazantnějším příkladem fluktuace v rámci společnosti. Vysoká fluktuace je ale také na jiných úrovních. Jejím hlavním důvodem jsou platové podmínky. Podprůměrné platy se objevují na všech pozicích. Vzhledem ke struktuře společnosti nelze příliš zohledňovat genderové hledisko. Platy ve společnosti je smluvně zakázáno sdělovat. Přesto, vzhledem k lidskému faktoru je všeobecně znám přehled platových podmínek většiny zaměstnanců. S vyloučením výkonného ředitele a oddělení IT, o jejich platových podmínkách nemám informace¹⁰, nejsou muži zvýhodňováni nad ženami. Výše platu roste s pozicí v hierarchickém uspořádání společnosti. Hovoříme zde o základní mzdě. V rámci společnosti funguje také provizní systém, tzn. prémie získány z podílu na obrátu přineseném společností. Týká se všech zaměstnanců/kyň oddělení Temporary help - regionální manažeři/rky, vedoucí

Komentář [J6]: Jak toto jednání firmy při nábore vlastních zaměstnanců/kyň hodnotíte. Jak toto téma reflektuje teorie?

Komentář [J7]: Jak to zaměstnané osoby reflektují? Je to pro ně stresující? Co by Gen auditor/ka k tomu mohla navrhnout za nápravu?

Komentář [J8]: citace

Komentář [J9]: Reaguje nějak na tuto vysokou fluktuaci vedení společnosti?

Komentář [J10]: Jak je to myšleno? To neexistují žádné psané pravidla odměňování?

⁹ Ukázky nadpisu – názvu pozice z inzerátu – personální konzultantka, konzultantka pro personální agenturu

¹⁰ Neinformovanost o platech pracovníků v oddělení IT mě připravila o možnost posoudit, zda je propastný rozdíl v této spol. mezi oborem zastoupeným ženami (administrativa) a muži (informační technologie).

poboček, JPK a oddělení Recruitment – ředitel, personální a komerční konzultantky. Z této části platu si však větší část vydělávají pouze zaměstnanci Recruitment oddělení.

Ve společnosti není gender příliš reflektován. Většina členů vedení ani zaměstnanců se v genderové problematice neorientují, často nejsou informováni ani o základním významu pojmu gender. Na problematiku rovných příležitostí není poukazováno a jednotlivá témata zde nejsou řešena. Nezaznamenala jsem ani zájem na dané téma diskutovat resp. se o něm něco dozvědět. Důvodem proč je to tak může být skutečnost, že na většině poboček se objevují pouze ženy. Nemusí tedy řešit otázky spojené např. se znevýhodněním při náběru do zaměstnání, platovým znevýhodněním, sexuálním obtěžováním apod. Většina, žen nemá zájem o možnost práce na poloviční úvazek při rodičovské dovolené. **Odchodem na mateřskou dovolenou spíše řeší svou neuspokojivou finanční situaci. Nízké platové podmínky nepřisuzují zaměstnání v administrativní sféře, ale chybě ve vedení.**

Celkově by se dalo říci, že situace ve společnosti je začarovaným kruhem. Ženy nevyžadují změnu, nemají ani představu, že by změna v určitých situacích byla možná. Nízké platové podmínky jsou pro ně situací týkající se celé společnosti, ne jen skupiny žen ve znevýhodněné pozici. Pracovní doba od 8:30 do 17:00 (v pátky do 16:00) a na mnoha místech nemožnost zastoupení pro případy nutnosti nebo umožnění pružných začátků a konců např. kvůli ukončení školky pro dítě, je pro zaměstnankyně nepřijemnou skutečností, kterou nelze ovlivnit¹¹.

Vedení neuvažuje o vyrovnání stavů co do počtu zaměstnaných mužů a žen. Jak jednatel společnosti, tak výkonný ředitel mají léty ověřenou zkušenost, že takto nastavená struktura bez problémů funguje, není tedy důvod ji měnit. Muži, kteří se ve společnosti doposud objevovali, ji velmi záhy opouštěli pro výhodnější pracovní nabídku.

ČÁST II. PP AGENTURA VE SPOLUPRÁCI S KLIENTY

V druhé části práce bych se ráda zaměřila na oddělení Recruitment z hlediska spolupráce s klienty a samotným vyhledávání kandidátů na jednotlivé pracovní pozice.

Jak bylo výše uvedeno oddělení recruitment má na starosti vyhledávání vhodných kandidátů na hlavní pracovní poměr na širokou škálu pracovních míst do různých společností. Úkolem personálního konzultanta resp. personální konzultantky je v prvním bodě zjistit poptávku, tedy podrobně zjistit od klienta požadavky na hledaného zaměstnance, následně zadat inzerci prostřednictvím internetových portálů nebo novin, provést kontaktní výběrové řízení s uchazeči a vybrané kandidáty doporučit klientovi.

Protože jednotlivé etapy tohoto pracovního procesu nejsou z hlediska rovných příležitostí zcela bezproblémové, pokusím se níže přiblížit jejich aspekty.

Bod 1 – komunikace s klientem, ujasnění poptávky. Při zadávání poptávky klienti kromě smlouvy o spolupráci vyplňují základní objednávkový formulář. Do něj jsou vyplňovány údaje o pracovním místě, náplni práce, počtu požadovaných zaměstnanců a požadavcích na zaměstnance jako vzdělání, praxe v oboru, vlastnost řídičského průkazu a další. Formulář je zhotoven zcela neutrálně. Nejsou v něm uvedeny položky, které by jedno či druhé pohlaví

Komentář [J11]: O čem toto vypovídá v širším celospolečenském měřítku? Jak tento stav odráží reprodukci gen stereotypů v práci a rodině?

¹¹ Týká se převážně nejčtetnějšího oddělení Temporary help. Např. v Recruitment je pružná pracovní doba možná a běžný

jakkoli diskriminovaly. Výjimka je použití generického maskulina ve slově absolvent. Přesto se diskriminační skutečnosti mezi zaměstnanci agentury a klientem diskutují během osobních schůzek, telefonicky či jinou formou. Jako klasické příklady lze uvést pohlaví a věk. Z praxe mohu potvrdit, že klienti si jsou vědomi problematiky diskriminace spojené s výběrovými řízeními, požadavky na věk proto často zdůvodňují např. nutností několikaleté praxe v oboru v případě mladší generace nebo potřebnou fyzickou zdatností v případě generace starší. Ženy ve věkové kategorii vhodné nebo pravděpodobně pro založení rodiny, jsou v často v profesně stejně těžko uplatnitelné pozici jako uchazeči/ky v předdůchodovém věku¹². Otázka pohlaví bývá málokdy zodpovězena přímo, časté je poukazování na technické zaměření oboru, čistě mužský/ženský kolektiv, fyzickou zdatnost. Mnohdy odpovědi na otázku pohlaví vyplynou v pozdější části výběru, kde jsou uchazeči doporučeni klientovi a zájem ze strany klienta i bez osobního setkání a při zcela stejných předpokladech - ceteris paribus - je potvrzen jen u mužské resp. ženské části.

Komentář [J12]: Proč je tak zajímavý příklad pouze v poznámce pod čarou?

Komentář [J13]: Jak o těchto strategiích hovoří teorie?

Bod 2 – Inzerce pracovního místa na internetových serverech či v tiskovinách. Zaměstnanci agentury na základě zjištěných kritérií zadávají poptávku po kandidátech prostřednictvím inzerce převážně na pracovních serverech či v novinách. Mnohé pozice jsou těmito inzeráty titulovány jako „vhodné pro muže“, „vhodné pro ženy“. Prvním vodítkem je nadpis pozice, kde je ve většině případů používáno generické maskulinum. Výjimečně se objevuje ženský i mužský tvar slova. Pouze v profesích typických pro ženy se objevuje feminní tvar slova.

Komentář [J14]: Jak toto hodnotíte z hlediska rovnosti pohlaví?

[př. FAKTURANTKA VE SKLADU VELKOOBCHODU - Praha 4 Krč \(LV \), Sekretářka ředitele - PRAHA - zajímavá nabídka \(ps\), Obchodní konzultant – blízko metra C - Budějovická \(mr\), Technolog pro strojírenský provoz - s praxí - ihned \(ps\)](#)

Bod 3 – Samotné výběrové řízení. Na základě došlých životopisů na zadanou inzerce si personální konzultant/ka zve vhodné uchazeče/ky k osobnímu pohovoru. Vzhledem k často velkému počtu reakcí jsou životopisy selektovány dle co nejpřesnější shodě se zadanými kritérii, zvání k osobnímu pohovoru jsou pouze kandidáti splňující všechny nebo většinu vyžádaných kritérií. Pokud na danou pozici reaguje malé množství uchazečů, zvání jsou uchazeči, jež splňují alespoň základní předpoklady. Výběrového řízení se vždy účastní pouze daný/á uchazeč/ka a 1 konzultant/ka. Výběrové řízení probíhá za zavřenými dveřmi. Mnohdy, zvláště u pozic s málo odbornými požadavky, může být ovlivněno osobním postojem ke konkrétnímu uchazeči, k pohlaví, věku, vzhledu než skutečně relevantními předpoklady pro vykonávání dané pozice. Chybí zde třetí subjekt. Během výběrového řízení nejsou uchazečům/kám pokládány otázky na věk, plánování rodiny apod., často však zmínka na toto téma padne přímo ze strany uchazeček.

Uvádím ukázkou typických vět:

„Děti mám už dospělé, mám tedy dost času...“

„Jsem svobodná, bezdětná, takže pro mě cestování není problém...“

„Rodinu zatím neplánuji...“

¹² Jako pozitivně – negativní zkušenost bych zde uvedla příklad, kdy jsem ze své pozice personální konzultantky doporučila dva uchazeče a jednu uchazečku na pozici obchodní/ho zástupce/kyně. Po prvním kole vyšla jako nejvhodnější právě žena, nicméně majitel společnosti mi do telefonu sdělil, že má obavy uchazečku přijmout, protože je ve věku kolem 30let, doposud bezdětná a tedy pravděpodobně brzké době bude toužit po založení rodiny. Nemá tak pro jejich společnost perspektivu. Po 6 týdnech váhání byla uchazečka do zaměstnání přijata. Byla by však přijata, i kdyby druhý vhodný kandidát za tuto dobu již nenašel jiné pracovní uplatnění?

„Hledám tuto práci pouze na rok, poté plánujeme s manželem dítě“

Podobné vsuvky během pohovorů s muži zaznamenávám jen výjimečně, pokud ano, pak spíše v této verzi:

„Rád bych se více věnoval rodině, nechci již pracovat 12hod denně...“

Komentář [J15]: Je to možné nějak okomentovat?

Bod 4 – Doporučení vybraných uchazečů klientovi. Doporučení jsou ti/y uchazeči/ky, jež konzultant/ka uznal/a za vhodné na danou pozici. Pokud ji v počátku bylo striktně zadáno kritérium na pohlaví či věk, ve většině případů je tento požadavek dodržován. Další výběr je již zcela na klientovi.

Na konec této části bych ráda zmínila skutečnost, že dle výše uvedeného je patrné, že výběrová řízení neprobíhají vždy zcela regulérně. V některých případech jsou muži zvýhodňováni nad ženami, jindy naopak. Podíl na této situaci mají všechny zúčastněné strany. Klient svými požadavky, agentura, která kvůli zajištění si výdělku nevykazuje snahu požadavky klienta měnit, ale pouze vyhovuje požadavkům i samotný/á uchazeč/ka mající sklony sdělovat při pohovoru informace nerelevantní pro obsazení pracovní pozice¹³.

Praxe v PP Agentuře je pro mě již 1 rok zaměstnáním na hlavní pracovní poměr. Ve společnosti vykonávám pozici personální konzultantky v oddělení recruitmant na Ostravské pobočce společnosti. Na této pobočce jsem jeho výhradní zástupkyní. Náplní mé práce je činnost výše uvedená, obsazování pracovních míst vhodnými uchazeči/kami a dále zajišťování obchodní činnosti, vedení obchodních jednání. Vzhledem ke svému působení na této pozici mám příležitost často navštěvovat různé pobočky v ČR, pozorovat a porovnávat tamější pracovní atmosféru i zkušenosti. Přicházím do styku jak s klienty společnosti, tak s uchazeči o zaměstnání.

Znalosti nabyté v kursech genderových studií mi na této napomáhají uvědomit si, k jakým diskriminačním prvkům při jednotlivých výběrových řízeních dochází, nicméně do této profese příliš nepřináší vhodné řešení. Protože tato pozice v personální agentuře je více obchodní než personální, dochází zde ke snadno pochopitelnému procesu postavenému na principu náš zákazník náš pán, který má jediný závěr.

Komentář [J16]: Otázkou je, zda jen peněžní hledisko vyjádřené v přímých výdělcích je to jediné. Poskytují návrhy gen maistreamingu využitelné argumenty? Pokud ne, prosím o kratší vysvětlení.



Na měnění názoru klientů není prostor, moje zkušenost znamenala ztrátu zakázky. Častá ztráta zakázky v prvním důsledku rovná se propad v platu, v důsledku dlouhodobějším, propuštění ze zaměstnání.

¹³ Otázka, zda informace o plánovaném rodičovství apod. by se při výběrových řízeních zmínit měly či neměly a další otázky s tímto související by byly na dlouho diskuze.

Genderová studia na tomto místě však převážně poskytly nadhled, schopnost nahlížet na situaci z více pohledů. V případě prostoru možnost poskytnout drobnou radu ženám přicházejícím s žádostí o zaměstnání. Nezávazně jim říci, co ještě si zaměstnavatelé mohou dovolit, co již ne. Také klást si otázky typu: byly by platové podmínky v PP Agentuře stejné, pokud by v ní bylo zaměstnáno větší množství mužů? Byli by vůbec muži ochotni pracovat za takto nízkých platových podmínek?

PP Agentura je na trhu práce a mezi pracovními agenturami již řadu. Přestože se jeví jako relativně stabilní, v posledních letech nevykazuje přílišný posun vpřed. Velká fluktuace lidí, s tím spojené problémy jako často přerušovaný či mezený provoz poboček, stále nové zaškolování zaměstnanců/kyň apod., způsobuje společnosti problémy a zpomaluje pracovní činnost. A to jak z hlediska obchodního, tak z hlediska realizace dojednaných zakázek. V dlouhodobém horizontu může nestabilita společnosti zevnitř, tedy struktury a procesů být pro PP Agenturu fatální. Cílem společnosti v blízké budoucnosti by se měla stát snaha vytvořit si stabilní pracovní tým, přijmout kvalitní zaměstnance/kyně a vytvořit pro ně stabilní a atraktivní pracovní prostředí. Jako možnosti zde vidím, nárůst platů, i ženská práce by měla být adekvátně ohodnocena, poskytnutí dnes již běžných zaměstnaneckých výhod, flexibilní pracovní doby, možnost práce na poloviční úvazek a v neposlední řadě navýšení počtu mužů v agentuře.

Literatura:

Ackert, J. (1991). Hierarchies, Jobs, Bodies. A Theory of gendered Organisation. . V *The Social Construction of Gender*. SAGE.

Čermáková, a. k. (2000). Gender rozdíly a jejich příčiny - systémy vzdělání a práce. V *Souvislosti a změny genderových diferencí v české společnosti v 90. letech*. Praha: Sociologický ústav AV ČR.

Křížková, A. (2003). Postavení žen na trhu práce a jejich pracovní preference. . V *Rovné příležitosti mužů a žen při sladování práce a rodiny?* Praha: SoÚ AV.

Komentář [J17]: Závěr vyznívá příliš obecně, zmiňujete cíle, ale nenavrhujete konkrétní postupy, jak problémy řešit. Není nutné v tomto prvním pokusu o audit zahrnout všechny oblasti. Ale pokusit se alespoň u jedné podrobněji zmapovat problémy a navrhnout řešení.