

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: N0413A050001 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: Specializace Mezinárodní marketing

Management diverzity a inkluze žen prostřednictvím moderních nástrojů komunikace vybrané firmy Diplomová práce

Bc. Lenka ROUSKOVÁ

Vedoucí práce: Mgr. Dagmar Sieglová, M.S.Ed., Ph.D.

V tištěné verzi závěrečné práce tento list vyjměte a nahradte zadáním závěrečné práce. V elektronické verzi práce zde vložte oskenované zadání se všemi podpisy.

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracoval(a) samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídil(a) vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnicí OS.17.10 Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědom(a), že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne

Tímto bych ráda poděkovala paní Mgr. Dagmar Sieglové, M.S.Ed., Ph.D. za její odborné vedení, trpělivost a veškeré poskytnuté rady. Dále bych ráda poděkovala vedoucí diplomového semináře za podporu během stanovování stěžejních bodů práce a osobnostní koučink. V neposlední řadě bych ráda poděkovala svému milujícímu partnerovi, který se mnou statečně snášel ty nelehké stresové situace a mé úžasné rodině, která se mi to snažila usnadnit po všech stránkách. Nakonec děkuji svým přátelům, kteří mě motivovali a inspirovali k úspěšnému dokončení práce.

Obsah

Úvod.....	7
1 Management diverzity.....	8
1.1 Interkulturní teorie	8
1.2 Diverzita a inkluze	15
1.3 Nevědomé předsudky	16
2 problematika genderu ve firemním prostředí	20
2.1 genderová nerovnost.....	21
2.2 Současný stav vyváženosti	24
2.3 Faktory ovlivňující sebevědomí žen	27
2.4 Sebevědomí žen	30
2.5 PR kampaně podporující sebevědomí žen.....	31
3 Práce s nevědomými předsudky	34
3.1 Nudge management.....	35
3.2 Nástroje Nudge managementu v řízení diverzity.....	36
4 Praktická část	39
4.1 Popis vybrané firmy	39
4.2 Metodika práce.....	41
4.3 Výsledky dotazníkového šetření.....	42
4.4 Polostrukturované rozhovory.....	49
4.5 Analýza dat a shrnutí.....	56
5 Závěrečná doporučení	58
Seznam literatury	61
Seznam obrázků a tabulek.....	65
Seznam příloh	66

Seznam použitých zkratek a symbolů

SSCI Social science citation index

CSR Corporate Social Responsibility

Úvod

Závěrečná práce se zaměřuje především na ženy a jejich postavení v manažerských pozicích. Tato práce byla vybrána autorkou na základě vlastních zkušeností s vybranou firmou a povšimnutí si nízkého obsazení žen v managementu. Cílem práce je prvotně odhalit možnou příčinou, že ženy neinklinují na vyšší pozice v oblasti finančního poradenství. Teoretická část práce se dělí do čtyřech základních kapitol, kdy první tři se zaměřují na management diverzity a inkluze žen ve firemním prostředí a poukazují na nevědomé předsudky, které značně ovlivňují chování a rozhodnutí nejen žen. Dále se zabývá genderovou problematikou a současným stavem vyváženosti. Mezi další podkapitoly se řadí i faktory ovlivňující sebevědomí žen a dále se probírá i samotné sebevědomí a jaký má vliv na osobní a kariérní život ženy. Poslední teoretická pasáž je orientována na teorii Nudge managementu, kde je hlavním záměr na samotnou podstatu teorie a uvádí se konkrétní nástroje této teorie a je zde kladen důraz na práci s nevědomými předsudky. V praktické části závěrečné práce je na začátku zmíněna metodika práce, ve které se čtenář dozví konkrétní informace o zvolených nástrojích výzkumu a základních informacích o vybrané firmě. Následně se práce dělí na dvě části souhrnů výsledků, a to na výsledky dotazníkového šetření, který byl mezi zaměstnanci napříč různými pozicemi ve společnosti a na výsledky polostrukturovaných rozhovorů s manažery společnosti. Na základě těchto výsledků je sepsáno závěrečné doporučení pro firmu po zodpovězení následujících výzkumných otázek. První výzkumná otázka zní, zda existuje ve firmě přesvědčení, aby ženy vstupovali do manažerských pozic. Následující výzkumná otázka se zaměřuje na zjištění, jaké benefity přináší ženy do pracovních kolektivů. Třetí výzkumná otázka se ptá na překážky, kterým ženy čelí při vstupu do managementu, a nakonec poslední výzkumná otázka se týká sebevědomí žen a vliv na jejich kariérní a soukromý život. Zkoumá se především, zda je mezi tím jistá korelace či nikoliv. Výzkumná část práce se také snažila odhalit míru povědomí o již zmiňované teorii Nudge managementu, jež je jedním z moderních způsobů implementace managementu diverzity a inkluze ve firmě.

1 Management diverzity

Tato kapitola se zaměřuje na vymezení pojmů diverzita a inkluze a jejich vliv v kontextu pracovního prostředí. Mimo jiné jsou popsány základní interkulturní teorie. Další podkapitola pojednává o předsudcích, který jsou častou překážkou úspěšnosti žen na pracovišti.

1.1 Interkulturní teorie

Management diverzity vychází ze situací daných různorodostí kultur spočívajících v řadě kritérií, například rozdílném etnickém původu, věku, pohlaví nebo i názorů či životních stylů. Interkulturní interakce jsou proto čím dál aktuálnější téma k diskusi, obzvláště když je firma otevřena diverzantnímu přístupu. Je důležité mít ve firmě alespoň jednoho člověka, který se v kulturách orientuje, jelikož může být velmi nápomocný během případných sporů a nedorozumění mezi zaměstnanci z různých kultur a ušetřit tak společnosti čas, nepříjemnosti i případný ušlý zisk.

Moree podotýká, že smysl interkulturní komunikace a důležitost její porozumění spočívá nejen ve správném předání informace, jak je tomu u obecné komunikace, nýbrž ve snaze o upevnění vztahů. To může být někdy velmi náročné, když se sejde více kultur najednou a k nedorozumění může dojít velice snadno (Moree, 2015).

K nedorozumění dochází i během komunikace nejen lidí, kteří jsou z různých, ale i těch, kteří jsou ze stejných kultur. Jak je konstatováno Bečvářovou a Humlerovou, komunikační proces zahrnuje dvě významové linie, a to obsahovou a interpretační (Bečvářová a Humlerová, 2013). V obsahové linii je kladen důraz především na informaci, která se předává, kdežto v interpretační linii se zaměřuje na smysl předané informace. K nedorozumění a nepochopení může snadno dojít i při neverbální komunikaci například při setkání už jen při pozdravu. Viditelné je to při porovnání například české a japonské kultury. V České republice je „normální“ podat ruku při prvním setkání a představit se. Pease vysvětluje, že správné podání ruky by nemělo být slabé tzv. „leklá ryba“, ani silné tzv. drtič kloubů, ale zkrátka něco mezi (Pease, 2011, str. 34). Hrají tam však i další okolnosti například délka podání, způsob podání rukou a další typy podání rukou. V české kultuře je tento jev podání rukou běžný nicméně například v japonské kultuře je však osobní kontakt nevhodný. Interkulturními kulturami se zabývalo a zabývá mnoho odborníků. V následujících odstavcích bude popsáno několik vybraných základních teorií.

Edward T. Hall

Edward Hall je americký respektovaný antropolog a výzkumný pracovník kultur. Je označován jako jeden ze zakládajících otců mezikulturní komunikace. Zkonstruoval řadu mezikulturních konceptů, které se staly součástí každé diskuse o kulturních rozdílech na různých tréninkových sešlostech.

MacLachlan uvádí, že jeho koncepty zahrnují proxemiku, monochroniku a vysoký či nízký kontext. Hall v 50. letech také spolupracoval s armádou a americkým institutem zahraničních služeb při školení vládních pracovníků za účelem zlepšení komunikačních dovedností v mezikulturních interakcích. Tyto koncepty jsou zapojovány do školících programů jako je například „Doing Business in the Middle East, Living and Working in France“ a další podobné programy v rámci zlepšování porozumění komunikačních stylů (MacLachlan, 2009).

Hall se snažil především rozpoznat hlavní rozdíly mezi kulturami a vytvořit toleranci vůči lidem odlišných kultur. Věřil však, že velkou roli v činnostech, komunikaci a stylu života hraje především čas. V dnešní době je čas velmi cenný pro každého, proto je pochopitelné, že i podle toho se uzpůsobuje veškerá komunikace. Každá kultura k tomu však má naprosto jiný postoj a cenu času si určují rozlišně. Adaptovaná interpretace vysvětlení Halla na jiné ukázce zní takto: například v Itálii lidé mají na prvním místě hlavně rodinu a co se týče dochvilnosti, zdržení či posunutí termínů s tím si nedělají starosti, kdežto ve Vídni si zakládají na včasnosti a rychlém splnění úkolů.

Jak podotýká Hall, v některé zemi může být v pořádku odsunout vyřešení něčeho do té doby, než se třeba vše nevyjasní, kdežto jinde to může představovat nízkou úroveň priority, a tudíž i snížení zájmu. (Hall, 1959) A už jen tento odlišný postoj může velice zkomplikovat spolupráci. Podle Halla však jsou ještě velmi důležitými aspekty místo ovlivňující jednání jedince, materiální stránka, vazby přátelství, dohody, které vymezují jasná pravidla, a nakonec vzor či příklad (Hall, 1959).

Zkrátka během kulturní interakce je potřeba zvážit situaci, za které jedinci komunikují, jakým způsobem komunikují, zda uvádí i nějaké příklady, aby se lépe pochopili či si stanoví jasnou dohodu, kde jsou vytyčena stěžejní pravidla a další ovlivňující aspekty. Jsou to nepsaná pravidla, kterými by se měli jedinci řídit, aby nedošlo k nesprávné interpretaci či vzájemnému nepochopení se a zároveň

poukázala na důležitost poznání odlišností kultur a jednání s respektem. Jak říká Hall, klíčem k úspěšnému životu a podnikání je pravé přátelství a znalost skrytého jazyka kultur (Hall, 1959).

Geert Hofstede

Hofstede popisuje základní dimenze kultur, podle kterých se každá kulturní společnost liší. Nejprve pojmenoval pět základních dimenzí a později dodal ještě jednu. Dimenze jsou pojmenovány následujícím způsobem: vzdálenost od moci, kolektivismus vs. Individualismus, feminita vs. maskulinita, vyhýbání se nejistotě a dlouhodobá vs. krátkodobá orientace v životě, a nakonec přidal dimenzi požitku.

Dimenze vzdálenosti moci

Jak je definováno Hofstedem, jedná se o „rozsah, v němž méně mocní členové institucí a organizací v dané zemi předpokládají a přijímají skutečnost, že moc je rozdělována nerovně“ (Hofstede, 2007, str. 45).

Dimenze individualismus versus kolektivismus

Hofstede vysvětluje individualismus jako „stupeň samostatnosti ve společnosti“. Na kolektivismus nahlíží následujícím způsobem. „Kolektivismus přináležejí ke společnostem, ve kterých jsou lidé od narození po celý život integrováni do silných a soudržných skupin“ (Hofstede, 2007, str. 66).

Dimenze maskulinita versus feminita

Jak je přímo citováno Hofstedem „maskulinita se vztahuje na společnosti, ve kterých jsou sociální rodové role jasně odlišeny; feminita se vztahuje na společnosti, ve kterých se sociální rodové role překrývají“. Muži podle Hofstedho cílí hlavně na úspěch a uznání. Femininní sociální rodové role jsou nejbližší k Hofstedeho výroku „o ženách se předpokládá, že budou nenároční, jemní a orientovaní na kvalitu života“ (Hofstede, 2007, s. 97).

Dimenze vyhýbání se nejistotě

Tuto dimenzi Hofstede uvádí jako „Stupeň, v němž se příslušníci dané kultury cítí ohroženi nejistotou nebo neznámými situacemi“ Hofstede (2007, s. 131). Tito příslušníci se drží pravidel a osvědčených postupů a neradi vystupují z komfortní

zóny za účel poznání či získání něčeho nového. Jistota jim dává pocit bezpečí a klidu.

Dimenze dlouhodobé vs. krátkodobé orientace

Dimenze orientace se zaměřuje především na preferenci plánování jedinců buď převážně v krátkém či dlouhém horizontu. Krátkodobá orientace se zaměřuje na blízkou budoucnost a zakládá si na splnění nejnnutnějších cílů v blízké době. Dlouhodobá orientace se soustředí na větší cíle a více se do plánů zohledňují techniky a příležitosti pro dosažení těchto větších cílů.

Dimenze požitku

Poslední dimenzí byla dodatečně přidána v roce 2010 jak podotýká MacLachlan. Zjednodušeně řešeno dělí jedince a jejich kultury na dva póly, kdy první preferuje volný čas, svobodu, pohodu, zaměřuje se na štěstí a prožívání každého momentu na plno. Druhý typ kultury věří, že takové požitky je potřeba regulovat a omezit jasně stanovenými normami. Tyto kultury dávají méně najevo pozitivní emoce a svoboda včetně volného času pro ně nejsou stěžejním faktorem ovlivňující jejich rozpoložení (MacLachlan, 2013).

Fons Trompenaars

Mimo jiné profese je Trompenaars holandským teoretikem organizace a konzultantem interkulturního managementu a pojímá dimenze na bázi vztahu k lidem, k přírodě a času. Rozdělil a zjednodušil členění těchto tří skupin z nichž specifikoval sedm základních dimenzí kultury. Jak poukazuje Lukášová ve své knize *Organizační kultura a její změna*, tyto dimenze se značně projektuje i v manažerské praxi. Dimenze Trompenaars pojmenoval jako universalismus versus partikularismus, kolektivismus versus individualismus, neutralita versus emocionalita, specifčnost versus difuznost, orientace na přisuzování versus orientace na dosahování, orientace na minulost, přítomnost či budoucnost, interní orientace versus externí orientace (Lukášová, 2010).

Univerzalismus/partikularismus

Kultury s univerzalistickou orientací si zakládají na pevně stanovených normách a pravidlech, proto jsou zde velmi uznávány smlouvy a lidé, kteří je dodržují.

Za pravdu se bere to, co bylo dohodnuto oběma stranami. Jak z tohoto popisu samo vyplývá, vztahy tu nejsou stěžejní. Partikularistické kultury se naopak na tyto vztahy a přátelská pouta zaměřují. Normy a pravidla jsou pro ně na druhé straně a pro své přátele jsou ochotni tyto pravidla překročit v momentě, že to nepovolují. Pravda se odvíjí od úhlu pohledu každého jednajícího jedince. Uznávání jsou lidé, kteří přijímají měnící se dohody a okolnosti.

Individualismus/kolektivismus

Jak již z názvu vypovídá, jedná se o zaměření na jedince či kolektiv. Rozhodnutí činí buď jedinec sám nebo kolektiv společně. V individualistických kulturách se jedinec zaměřuje na výsledky sám a nese za to jen on odpovědnost. Motivují ho individuální pobídky. V kolektivistických kulturách je tomu přesně naopak a hledí se na výsledky celku dané skupiny, za které odpovídají všichni členové skupiny.

Neutralita/emocionalita

V této dimenzi se neutrální kultury nesnaží domýšlet, co cítí a co si myslí. Své emoce skrývají a potlačují, což může vést k nečekanému projevu v nežádoucí okamžik. Chladné, racionální chování a monotónní projev je jim blízký. Emocionální kultury se naopak odkrývají a dávají na znát své emoce, myšlenky, pocity ať už pomocí verbální či neverbální komunikace. Výrazná mimika a gestikulace včetně výrazných projevů je pro ně specifická.

Specifičnost/difuznost

Jasně, stručně, přesně, věcně, transparentní, někdy až strohé a přímé vyjadřování a jednání je pro specifické kultury základem. Pracovníci na manažerských pozicích dokážou oddělit pracovní vztahy od ostatních vztahů. Orientace a cíle a splnění vytyčených standardů. Pro difuzní kultury je typická nepřímost, vyhýbavost, dvojsmysly. Morální zásady a jejich dodržování závisí na okolnostech a osobách. Management se soustředí na neustálé zdokonalování za chodu.

Orientace na přisuzování/orientace na dosahování

Tato dimenze se týká na to, jak je nabýván status. V kulturách orientovaných na přisuzování se status přisuzuje na základě věku, vzdělání, profesí, společenského původu, konexí a další. V kulturách orientovaných na dosahování

se hledí především na to, čeho jedinec sám dosáhl, na jeho úspěchy, výsledky a jejich prokázání.

Orientace na minulost, přítomnost či budoucnost

Zde se kultury dělí na skupiny podle toho, jakou váhu přisuzují minulosti, přítomnosti a budoucnosti. Podle toho vyplývá, jak jsou orientováni a co je pro ně důležité. Co se týče minulosti, zde se klade důraz na původ, tradice, historii, respekt vůči předkům, zakladatelům a obecně starším lidem. Přítomnost vyzdvihuje momentální stav. Budoucnost je orientována na směr jedince, plánování budoucích cílů, využití příležitosti ke splnění plánů.

Interní orientace/externí orientace

Tato orientace kultur se týká zejména vztahu k přírodě a okolí, kdy interně orientované kultury upřednostňují okolí a myslí si, že jej mohou ovlivňovat a líbí se jim mít ho pod kontrolou. Středem pozornosti jsou oni sami a k jejich okolí se chovají nadřazeně. Externě orientované kultury vnímají své okolí i přírodu a snaží se žít ve vzájemné harmonii. Středem pozornosti jsou všichni a respektují požadavky a potřeby svého okolí a jdou cestou kompromisů.

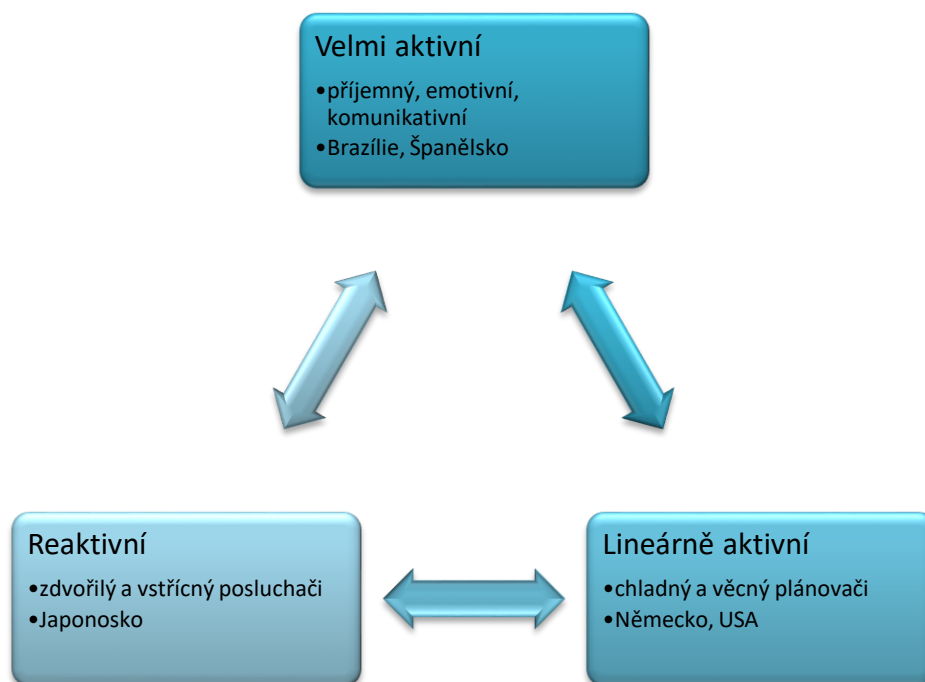
Richard Donald Lewis

Richard Lewis je anglický komunikační konzultant, spisovatel, polyglot a sociální teoretik. Jeho model mezikulturní komunikace se řadí mezi nejnovější modely, jelikož byl konstruován v 90. letech 20. století. Získal celosvětové uznání a v roce 1997 i cenu Spojených států jako kniha měsíce. Tento model rozděluje lidi do tří kategorií, který vychází z jejich chování což je zobrazeno v obrázku 1. Kategorie nazval jako lineárně aktivní, velmi aktivní, reaktivní. Jak uvádí Lewis, můžeme konkrétně specifikovat tyto kategorie pomocí následujícího popisu v tabulce 1 (Lewis, 1996).

Tab. 1 specifikace kategorií podle Lewise

Lineárně aktivní	Velmi aktivní	Reaktivní
Hovoří polovinu času	Většinu času mluví	Poslouchá většinu času
Dělá pouze jednu věc v daný čas	Dělají několik věcí najednou	Reaguje na jednání partnera
Plánují dopředu krok za krokem	Plánují pouze okrajově	Zabývá se obecnými zásadami
Zdvořilý ale přímí	Emočně založení	Zdvořilí, nepřímí
Částečně skrývají své pocity	Dávají na znát své pocity	Skrývají pocity
Konfrontuje s logickým postupem	Konfrontace na emoční bázi	Vyhýbají se konfrontaci
Neradi ztrácejí tvář	Mají dobré výmluvy	Nesmí ztratit tvář
Občasné vyrušení	Časté vyrušení	Žádné vyrušení
Orientace na práci	Orientace na lidi	Silná orientace na lidi
Drží se faktů	Upřednostňují pocity před fakty	Postoje a sliby jsou pro ně nejdůležitější
Pravda předchází diplomacii	Flexibilní pravda	Diplomacie předchází pravdu

Zdroj: (Lewis, 1996)



Zdroj: (Lewis, 1996)

Obr. 1 Zjednodušený model mezikulturní komunikace

1.2 Diverzita a inkluze

Diverzita je velice obsáhlý tematický celek, do kterého spadá i genderová vyváženost. Nejprve je zapotřebí si vysvětlit základní rozdíl těchto pojmů a zdůraznit, co mají společného a proč spolu souvisejí. Jejich společným jmenovatelem je především zkoumání jedince jako takového. Jaký daný jedinec je, s jakými vlohami se narodil, jaké je povahy, co jsou jeho silné a slabé stránky, jak reaguje na jednotlivé situace a mnoho dalších oblastí zkoumání. Čitatelem však pro genderovou vyváženost je odlišnost ve všech těchto oblastech na základě rozdělení jedinců dle pohlaví. Na druhou stranu u diverzity je čitatelem srovnání rozlišností na základě jednotlivých pomyslných skupin, na jejichž základě se dají roztrždit a v těch skupinách vzájemně porovnat odlišnosti. Jednou z těchto skupin mohou být například národnost, náboženství a jejich rozdílnosti, nebo se může zkoumat jednotlivá kultura vybrané země a porovnat s ostatními okolními zeměmi či rasy jedinců a co je pro ně specifické, nebo věkové kategorie a mnoho dalších příkladů skupin, tak je tomu u výše zmíněných interkulturních teorií.

Každá tato skupina se přesně specifikuje a zhodnotí se, v čem se liší, jaké jsou její slabé a silné stránky, do jakého prostředí se hodí a díky těmto informacím mohou manažeři firem kombinovat své zaměstnanecké struktury a vytvářet týmy, které mohou být efektivní, vzájemně se obohacovat o své zkušenosti, dovednosti a znalosti či vnést do firmy inovativní nápady.

Díky těmto poznatkům se bezpochyby dají dobře řešit spory mezi jednotlivci na pracovišti pomocí dosazení jedince do kolektivu, který utlumí nedostatky či negativní synergie nebo naopak se vymění jedinci a změní se jim jejich kompetenční modely, aby to lépe korespondovalo s požadovaným cílem firmy. Využití diverzity v pracovním prostředí přináší mnoho benefitů to je však přednostně v režii vedení firmy a manažerů týmu, kteří by těchto znalostí měli využít a diverzifikovat svůj kolektiv zaměstnanců tak, aby zajistil požadovaný výsledek.

Inkluze je všeobecnější přístup, který jde často ruku v ruce s konkrétnějším přístupem pod názvem integrace. Jak uvádí paní Křížová a pan Pavlica ve své knize, integrace se zaměřuje především na spojení různorodých a odlišných aspektů do jednoho fungujícího, konzistentního a vyváženého celku uvnitř i zvenčí (Křížová, Pavlica, 2004, s.38). Inkluze je však zaměřená především obecně na začlenění do konkrétního celku a nepoukazuje tolik na odlišné aspekty jedinců.

Inkluzivní a diverzitní firemní prostředí podporuje svůj tým, který je pestrý a různorodý, díky čemuž dokáže dosáhnout flexibility při neustále se měnících podmínkách byznysu, dokáže přinášet nové a inovativní myšlenky.

Monokulturní tým, který uvažuje stejně může mít jeden pohled na věc a díky groupthinkingu dojít ke špatným závěrům, kvůli kterým firma může snadno stagnovat. Inkluzní a diverzitní tým však nepřináší pozitiva jen co se týče efektivnosti v týmu. Celkově slouží k tomu, že zaměstnanci nemusí při práci skrývat svou identitu a mohou pracovat, jak nejlépe dovedou, to dodává zaměstnancům větší svobodu a dělá je šťastnější a ti poté šíří kladné recenze ve svém okolí. Tento jev může přilákat potenciální zaměstnance či zákazníky a ti by mohli přinést do firmy nový nevyužitý potenciál a generování větších zisků. Diverzita a inkluze je součástí také budování identity firmy. Tím, že firma bude vytvářet takové prostředí, zařadí se do skupiny firem, které se zabývají společenskou odpovědností a tím stoupnou nejen v očích zaměstnanců, ale právě i samostatných zákazníků.

Jak zmiňuje Healy, Kirton a Noon, podle závěrů SSCI, které byly vyhodnocovány každoročně a pozorovány od roku 1970 do roku 2008 se zaměřením na tematiku rovnosti, diverzity a inkluze, bylo zjištěno, že přístup inkluze je více implementován v samotné praxi, než je vysvětlováno na akademické půdě. Z tohoto závěru můžeme usoudit, že inkluze je přirozeným aktem jedinců, který není potřeba tolik specifikovat a zaměřovat se na jeho teoretické poznatky a samotnou problematiku. (Healy, Kirton a Noon, 2010, s.32)

1.3 Nevědomé předsudky

Nevědomé předsudky jsou součástí vlivů, na jejichž základě dojde jedinec k jistému závěru, proto je naprosto přesné podotknout, že značně ovlivňují život každého jedince. Je to především výsledek našeho chování vůči situaci, místu či člověku, sobě nebo reakce na danou situaci. Předsudky jsou součástí naší přirozenosti, proto je možné, že si mnoho lidí ani neuvědomuje, že je má. V momentě kdy se s nevědomými předsudky nepracuje dochází k omezování potenciálu jedince a přínosu benefitů pro firmu v podobě angažovanosti zaměstnanců, inovací a výkonnosti týmu i celku. Jak uvádí Unconscious Bias and Higher Education, Předsudky v sobě nesou často negativní energii a mohou vést k diskriminaci, předpojatosti, přehnané obezřetnosti vůči někomu i samotné nesnášenlivosti. Bývají

často znázorňovány jako odraz našich upřednostnění. Mylným závěrem může být, že se s nimi nedá nic dělat. Problematika nevědomých předsudků se objevuje ve velké míře zejména v náborovém procesu firem. (Unconscious Bias and Higher Education, Equality Challenge Unit, 2013). Předsudky také do jisté míry souvisí i se stereotypním chováním, které se může vytvořit na základě předsudků. Výše popsané předsudky budou názorně prezentovány ve smyšlené případové studii níže, která reflektuje dopad negativního efektu stereotypního chování.

Fiktivní názorná případová studie I.

Firma XYZ pořádá konkurz na manažera oddělení marketingu. Výběrového řízení se zúčastní starší muž ve věku padesáti let a žena ve věku třiceti pěti let. Vedoucí se již od prvního momentu setkání naklání pro výběr ženy. V případě správného rozhodování vedoucího by tento výběr byl podložen zejména nezbytnými faktory, který ukazují, že mladší žena je na tuto pozici vhodnější. Výběr by byl odůvodněn například dosaženým odborným vzděláním, získanými dovednostmi, vhodnými vlastnostmi pro danou pozici, zkušenostmi v oboru, elánem a nadšením pro tuto činnost, skvěle vypracovanými úkoly, které byly zadány uchazečům během výběrového řízení a dalších podobných faktorech. Nyní bude popsáno, jak by se vedoucí rozhodoval, kdyby dal na negativní předsudky. Vedoucí bez hlubšího hodnocení uchazeče by došel k závěrům, že je to žena, která má děti, bude se jim více věnovat, nebude se tolik soustředit na své výkony na pracovišti, jelikož její energie bude prioritně věnována dětem a nebude mít tak velkou motivaci chodit do práce jako muž samoživitel. Další negativní předsudek by mohl být, že je mladá a není tolik zkušená jako starší muž, příliš empatická, což by mohlo vést k neautoritativnímu stylu vedení, což je na této pozici nežádoucí. Jako další předsudek by mohl být úsudek, že žena a nebude tak efektivní a zaměřena na cíl, ale bude zohledňovat mnoho detailu a bude se snažit být příliš kreativní, pečlivá a neunes takový nápor stresu jako muž.

Díky tomuto příkladu možné vyjmenovat hned několik typů předsudků jako jsou předsudky věkové, kdy se předpokládá, že v jistém věku se jedinec chová specificky a je v konkrétní životní etapě, čekají ho povinnosti například rodinné a z toho se dají vyvodit, jak bude pracovat. Na základě tohoto myšlenkového postupu se snadno utvářejí závěry, aniž by byly podloženy konkrétní situací jedince. Dalším příkladem je předsudek genderový, který člení uchazeče dle toho, jakého jsou pohlaví, jaké

mají role a jaké jsou jejich typické vlastnosti pro dané pohlaví. Jistým předsudkem může být sexuální orientace, kdy hodnotitel vychází z toho, že pokud přijme do týmu pohlednou ženu, mohlo by to narušit jeho pracovní tým a rozptylovalo by to nějaké jedince. Předsudkem může být ale i to, že jeden ze zaměstnanců zná jednoho z uchazečů a hodnotícímu sdělí nějakou informaci na jeho účet ať už pozitivní či negativní, a to do jisté míry ovlivní rozhodnutí vedoucího, protože bude předpokládat, že je to pravda, ale přitom se může jednat pouze subjektivní pohled jeho zaměstnance, který může mít danou informaci zkreslenou svým zaujatým pohledem na uchazeče.

Předsudek je zkrátka úsudek jedince na základě obecných okolností a předpokládání, aniž by se ztotožňovali s konkrétním posuzovaným jedincem, ale vzhledem k tomu, že jsou diskutovány nebo se dějí tak často, lidé je již běžně užívají a vytváří se z nich stereotypní chování jako je například žena je v domácnosti a muž živí rodinu a pracuje. V dnešní moderní době jsou tyto role rovnoměrně rozděleny a ženy jsou již běžnou součástí pracovní sféry zastoupeny v různých profesích. Nicméně se stále tyto stereotypy ještě objevují, taktéž je to u předsudků, aniž by byly aktuální či přesné pro posuzovaného jedince objevují se v jednání či rozhodování hodnotících. Stereotypní chování nemusí být však jen negativní. Jak uvádí Janošová ve své knize, stereotypy nám dávají do jisté míry návody, jak se chovat a orientovat v sociálním světě. Jsou výchozím bodem, když se jedinec setká s něčím novým a znamená tak pro něj úsporu času a energie, která by se musela investovat do komunikace a poznávání díky zařazování nových skutečností mezi fakta dříve známá (Janošová, 2008). Mnohdy se stává, že lidé jednají takto automaticky aniž by si to uvědomovali. To je možné vidět na další názorné případové studii.

Fiktivní názorná případová studie II.

Skupina kamarádů Petr, Pavel a Dominik se dohodli, že si v sobotu zahrají společně tenis. Vzhledem k tomu, že si chtěli zahrát dvojhru, pozval Dominik svou novou kamarádku Moniku. O této kamarádce již mluvil Jakub minulou středu (bratranec Pavla) na filmovém večeru u nich doma. Dle jeho názoru je Monika krásná slečna, ale je dost přísná, cílevědomá, nesnáší nespravedlivost a je dost náročná. Díky této informaci kluci byli dost opatrní a bavili se s Monikou se zdrženlivostí. Toto jednání může u některých dívek zapříčinit pocit, že do kolektivu nebyly přijaté a mohou ztratit

sebedůvěru a od toho se může odvíjet sled nepříjemných dopadů. Jedním z nich může být osamělost, vnitřní nespokojenost, uzavřenost vůči okolí, v horších případech začátek psychózy. Toto vyjádření Jakuba mohlo přijít z důvodu osobní zkušenosti, kdy například viděl jednat Moniku s jeho kamarádem. Monika mohla být dost rázná a mohlo dojít ke hlasitější výměně názorů během konverzace a z této situace si mohl Jakub odnést dojem, nebo mohl naopak slyšet od někoho informaci o Monice předávat jinému příjemci. Tudíž ve výsledném pohledu mohla být informace předaná hráčům na tenisu mylná a způsobit zbytečné nepříjemnosti. Tato modelová ukázka však byla popsána s nadsázkou, aby byly vidět její souvislosti a dopady. Samozřejmě může dojít i k opačným pozitivním výsledkům, nicméně základní myšlenkou zůstává nedat na názory ostatních či okolností vypovídající o něčem, ale nejprve daného člověka či situaci nezaujatě poznat a poté dojít k jistým závěrům.

2 problematika genderu ve firemním prostředí

Předsudky a s nimi spojené stereotypní způsoby chování a uvažování jsou neustálou součástí našich životů v různých oblastech a existuje řada teoretických výkladů a konceptů (Křížová a Pavlica 2004, Košťálová 2012), které jasně definují význam tohoto slova řeckého původu složený ze stereos (pevný) a typos (dojem). Vzhledem k obsahu práce bude především zaměřena pozornost na stereotypy, jakožto popis typických vlastností, charakteru, rysů, způsobů chování i vnímání a další aspekty přiřazující se rolím ženy a muže. Tyto stereotypy se především vážou s pojmy uvádí Renzetti a Curran jako „maskulinní muž“ a „feminní žena“ (Renzetti a Curran, 2003) V jiném pojetí uvádí Karsten jako stereotypní vlastnosti příznačné pro „typické ženy“ a „typické muže“ (Karsten, 2006).

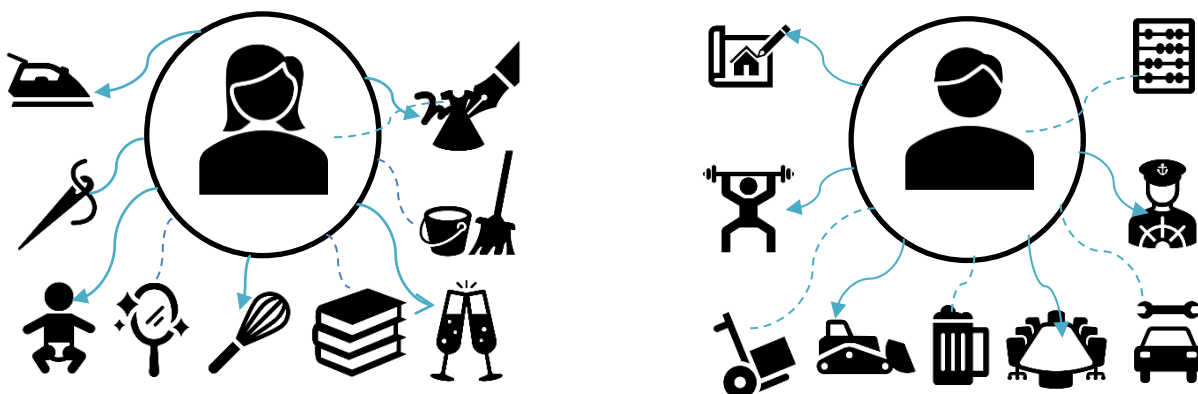
Karsten také zmiňuje dle běžných stereotypů mají ženy symbolizovat: zaměřenost na rodinu, citlivost, upovídanost, bezmocnost, křehkost, empatii, upravenost, lásku k dětem, náladovost, ohleduplnost, ustaranost, pečlivost, poslušnost, přitažlivost, soucitnost, touhu po jistotě, potřebu ochrany, závislost a další podobné vlastnosti.

Muži naopak mají symbolizovat: odvahu a odhodlání, ctižádostivost, aktivnost, dominanci, nezávislost, sebevědomí, rozhodnost, realistický pohled, sílu, rozhodnost, odolnost, objektivnost a věcnost, nikdy nepláčou, jsou vyrovnání a spolehliví a další podobné specifikace vlastností (Karsten, 2006, s. 24-25).

V díle *Teorie optických skel* od americké psycholožky, Sandry Bem, je uvedeno, že předpoklady zakořeněné v našich kulturách, sociálních institucích či psychikách jednotlivců způsobují utlačování žen a udržování moci. Toto dílo se zaměřuje stěžejně nejen na nevyváženost mužů a žen, ale i na menšiny, etnické skupiny, diskriminované homosexuály nebo sociálně slabší. V tomto díle předpoklady ztvárňují tzv. genderová skla a jsou to optiky, přes které spatříme sociální realitu (Bem, 1993). Tyto aspekty nám napomáhají lépe chápat debaty o genderu a sexualitě. Paní Bem uvádí tři základní optická skla, na základě kterých, jsou vyobrazeny teorie o mužích a ženách.

První optikou, jak uvádí paní Bem, je Androcentrismus, která vnímá muže a jejich obvyklé vlastnosti jako standard, naopak ženy a jejich obvyklé vlastnosti shledává jako výkyv od standardu. Druhá optika je nazvaná jako Genderová polarizace, jež se snaží vyzdvihnout rozdílnosti mužů a žen po všech stránkách ať už se to týká

osobnosti jedince, dovedností, vkusu, postojů či tužeb. Poslední optika se nazývá Biologický esencialismus, který je zaměřen na rozumné vysvětlení dvou předchozích optik vycházející z důsledků vnitřní biologické povahy žen a mužů. Tyto optiky jsou k nalezení kdekoli a promítají se i v diskurzu našich kultur (Bem, 1993). Hlavní záměr je však redukce optik za účelem nahrazení novými společenskými a ideologickými formami.



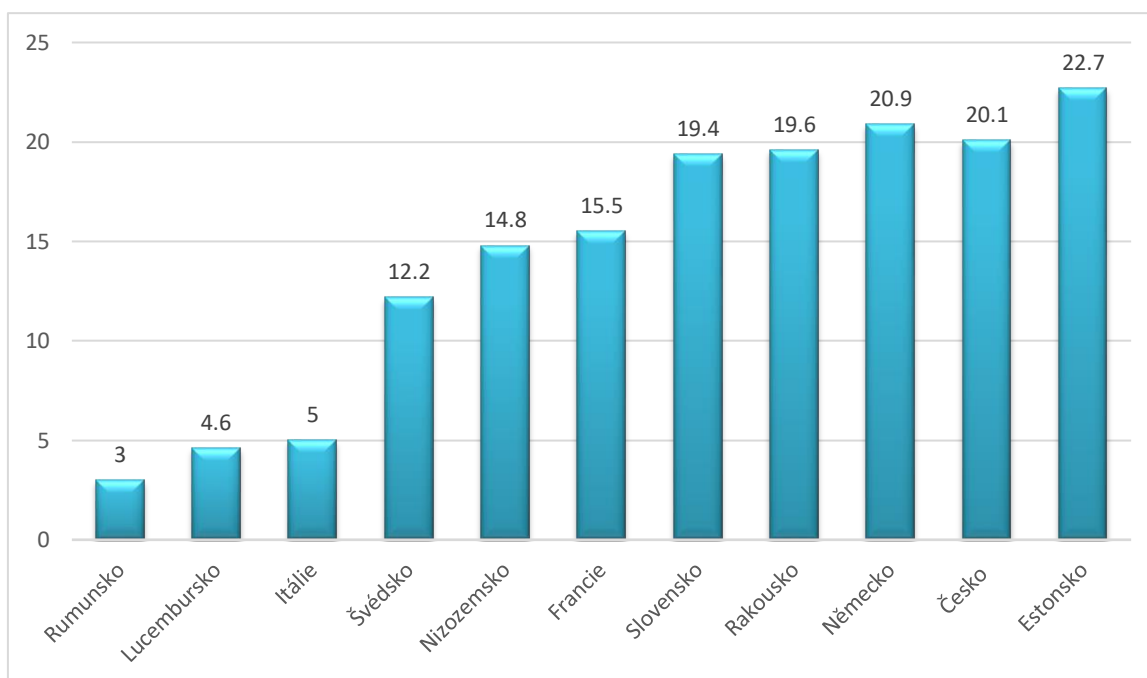
Obr. 2 mužské a ženské činnosti

2.1 genderová nerovnost

Roku 2020 tomu bylo 10 let od doby vzniku komise OSN „UN Women“, která se zabývá otázkami v oblasti genderu, mezi nimiž je i samotná rovnost žen a mužů. Během celé doby působení této komise byl zaznamenán jistý pokrok v této oblasti, nicméně jsou zde stále problémy, které přetrvávají, a to především na trhu práce.

Dle statistik Eurostat (2018) viz obrázek 3 bylo zjištěno, že evropské ženy jsou odměňovány v průměru o 15 % méně než muži, za použití hrubé hodinové mzdy. V Estonsku rozdíl činí až 23 % a ČR je hned v jeho zástupu, jelikož zde má žena výdělek o pětinu menší než průměrný muž.

V následujícím grafu je možné vyčíst rozdíly v odměňování žen napříč vybranými zeměmi EU. Všichni zaměstnanci, kteří se zúčastnili průzkumu pracují ve firmách s okolo 10 zaměstnanci. Rozdíl mezi průměrným hrubým hodinovým výdělkem mužů a žen vyjádřených jako procento hrubého příjmu mužů (Eurostat, 2018).



Zdroj: (Eurostat, 2018)

Obr. 3 rozdíl v odměňování žen a mužů v zemích EU

Je mnoho aspektů, které právě ovlivňují onen rozdíl v odměňování. Postavení je jedním z aspektů, který mají jistý vliv. Dle statistik Eurostat v roce 2018 byly zjištěny následující výstupy. Z hlediska míry zaměstnanosti obyvatel v produktivním věku je 62,3 % žen a 73 % mužů. Zaměstnaných na částečný úvazek zastává 29,9 % žen a 8,3 % mužů. V řídicích funkcích se nachází 33 % žen, kdežto mužů je 67 %, což je dvojnásobný rozdíl a vypovídá to o nízké inkluzi žen na řídicí pozice. Z důvodů rodinných či pečovatelských povinností jsou někteří osoby neaktivní konkrétně je to 31 % žen a 4,2 % mužů, zde je možné se domnívat, že ženy zůstávají doma častěji kvůli péči o jejich děti či člena rodiny rodiče, prarodiče.

Jak již potvrzují samotné role žen a mužů a to, co je pro ně typické, je zřejmé, že více žen inklinují na vysokoškolské vzdělání. Totéž se však nedá tvrdit i o situaci na trhu práce. Kolem 30 % žen v EU mají částečný úvazek a v momentě, kdy je potřeba péče o člena rodiny je pravděpodobné, že se toho ujme spíše ona než její muž či jiný člen rodiny opačného pohlaví (Eurostat,2018).

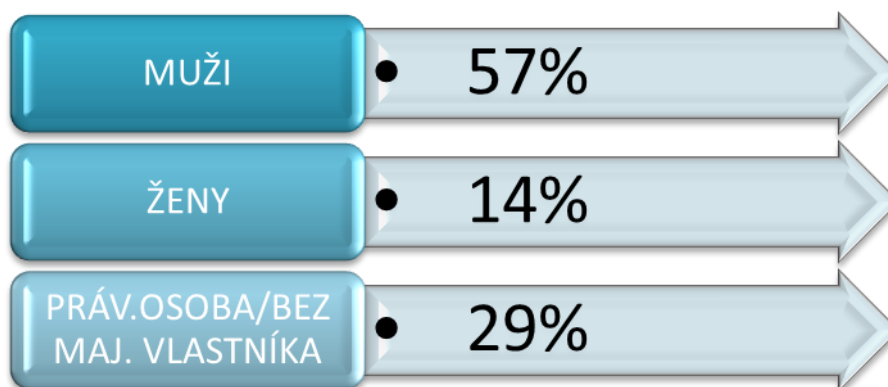
Tyto rozdíly se zvětšují během přibývajících věku, to se však může lišit v jednotlivých odvětvích, důkazem je toho rok 2017, kdy rozdíl v soukromém sektoru byl vyšší než ve veřejném, a to ve většině zemí EU. Z toho ale také plyne, že ženám

v době stáří hrozí chudoba, jelikož budou pobírat méně, a to až o 30 % oproti mužům, v ČR pouze 13 % rozdíl v roce 2018.

Dalším důležitým faktorem ovlivnění je i feminizace odvětví, které jsou špatně ohodnocené, a naopak málo žen v dobře ohodnoceném odvětví. Například v roce 2018 bylo v EU průměrně 59 % mužů a 41 % žen z oblasti vědců a inženýrů a celoplošně jen 33 % bylo obsazeno ženami vedoucí pozice.

V poslední době se ukazuje, že v porovnání žen mužů ve věkovém rozmezí 20-35 let je mnohem více vzdělaných žen než vzdělaných mužů. Český statistický úřad zaznamenal v roce 2018 celkem 68 550 absolventů vysokoškolského vzdělání, z něhož bylo 41 005 absolventek, 27 545 absolventů, z nichž zastoupilo 8 572 absolventů a absolventek z ciziny. (ČSÚ, 2018)

Dle magazínu Forbes se uvádí skutečnost, že v Čechách je žen podnikatelek mnohem méně než mužů podnikatelů. Pozice majoritních vlastníků firem je zastoupena muži čtyřnásobně více než ženami, což je možné vidět i na grafickém znázornění obrázku 4. S růstem tržeb firem se podíl majitelek redukuje. U firem jejichž tržby překročí částku jedna miliarda je zastoupení žen méně než procento. Výsledek průzkumu magazínu Forbes tedy mluví za vše.

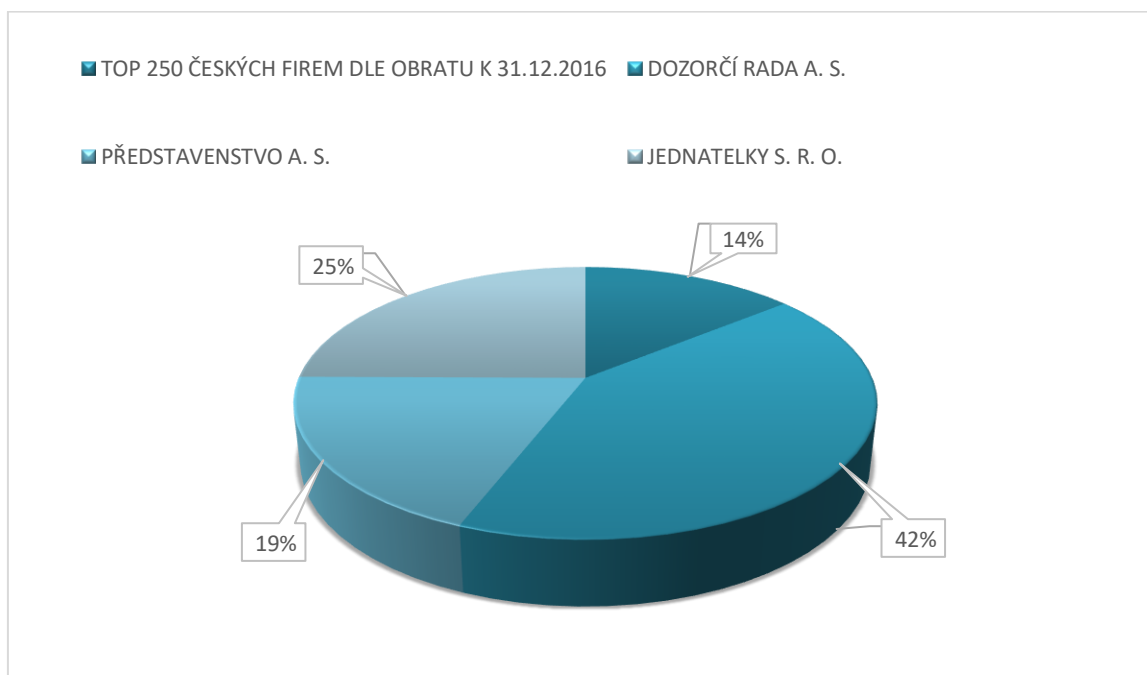


Zdroj: (ČSÚ, Bisnode Byznys pro společnost, 2010-2019)

Obr. 4 Majoritní vlastníci

Dále je prokázáno dle časopisu Forbes, že pokud se jedná o ženy ve vedení, segmentují se dle typu pozice ve vedení konkrétního typu společnosti, a to konkrétně na jednatelky společností s ručením omezeným, členky představenstva akciových společností, členky dozorčí rady akciové společnosti

a na ženy v top 250 českých firmách, kde byl hlavním měřítkem obrát ke konci roku 2016 k vidění na obrázku 5 (Černá, 2019).



Zdroj: (ČSÚ, Bisnode Byznys pro společnost, 2010-2019)

Obr. 5 ženy ve vedení

2.2 Současný stav vyváženosti

Rok 2021 mnoha jedincům změnil život, tudíž je pochopitelné, že současná situace postavení žen v podnikání se znatelně pozměnila. Jak uvádí ve své knize Křížová a Pavlica, ženy v podnikání musí předvést velké výkony a být třikrát lepší než muži, aby si získaly autoritu, respekt a uznání, říká česká manažerka ve výsledku studií (Křížová a Pavlica, 2004). V této nesnadné době, kdy děti zůstávali doma a potřebovali od rodičů podporu a vedení během online výuk to bylo pro ženy velmi náročné po všech stránkách.

Dle vyhodnocení případové studie (americké ženy v korporátních společnostech) provedeným firmou McKinsey&Company rapidně přibývá počet žen, které byly zasaženy syndromem vyhoření. Tento výsledek není překvapující, protože žena musela zastávat mnohem více rolí v jednom okamžiku, a ještě vyžadující mnohem větší péči než kdy jindy. Plnili roli matek, učitelek, žen v domácnostech, pečovatelek o děti při nemocích či při nakažení Covidem, dále se museli stále věnovat své práci na homeoffice, obstarávat chod domácnosti zejména zajišťovat stravu pro své děti

a popřípadě manžela a mnoho dalšího. Zkrátka v takové situaci bylo pochopitelné, že to přinese negativní výstup při tak silné zátěži a stresu, jelikož lidské tělo je této zátěži čelit pouze určitou nezbytnou dobu v řádech měsíců a při nedoplnění patřičné energie nastává čas vyčerpání organismu až k jeho úplnému selhání. (McKinsey&Company – Burns, Huang, Krivkovich, Rambachan, Rkujla a Ye, 2021).

Jak uvádí informační servis magazínu pro finanční ředitele CFOworld dle průzkumů před covidovou situací lze finálně vyhodnotit, že Česko se řadí mezi pět národů EU, kteří stojí za tradičním genderovým rozdělením rolí a chováním v domácnosti nebo zaměstnání, to také prokazuje poslední průzkum veřejného mínění Eurobarometr. Ze všech respondentů si myslí pouze 15 %, že nerovnost mezi pohlavími je problém, který je nezbytné řešit i navzdory přetrvávajícím mzdovým rozdílům. Dle průzkumu Grafton Recruitmen i na nejvíce zastoupený obor zejména muži začínají atakovat právě ženy. Na českém trhu jsou však stále mzdy žen znevýhodněny, a to v diskursu o 22 %. Data dokonce poukazují na postupné narovnání nerovnováhy v některých oborech. Například v oblasti IT již začíná být 10 % žen a jejich průměrná mzda činí někdy i o 10 000 Kč více. Opačný příklad je opačný pohled, kde existují obory, které jsou početně převáženy ženami například oblast administrativy, práva a HR, kde je procentní poměr 80:20.

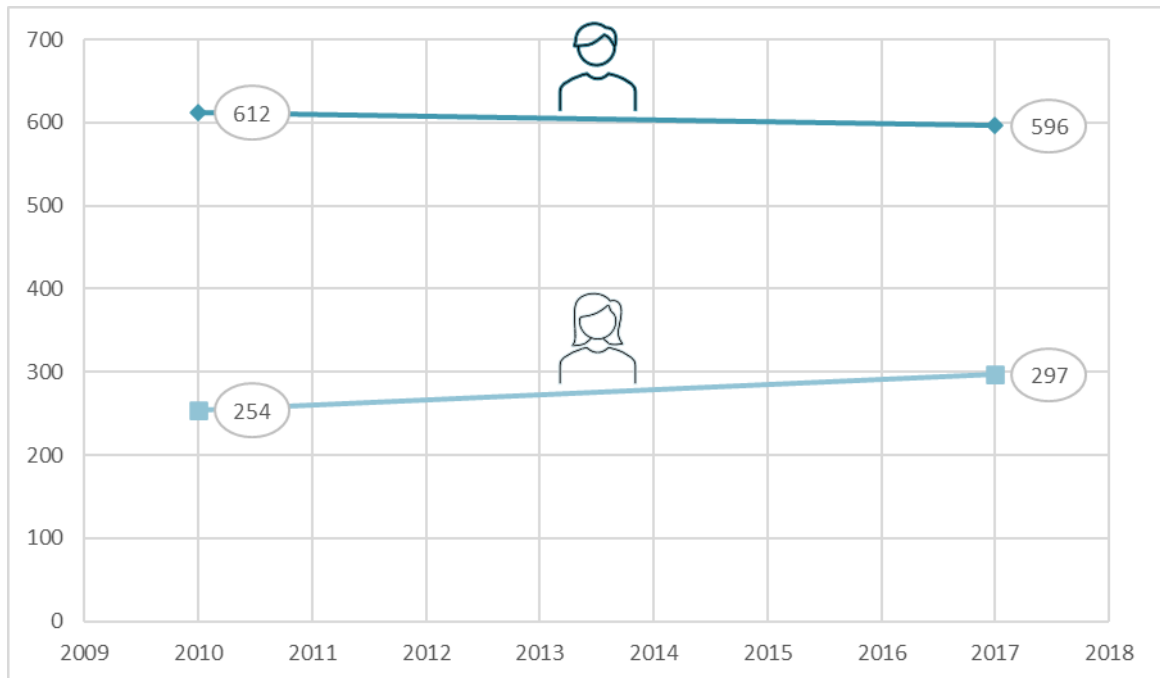
Dříve nebylo možné vidět ženu v povolání typicky mužském jako je řízení lokomotivy či autobusu ani taxíku, IT programátorky, manažerky, hasičky, logističky či strojní inženýrky a nyní tyto i další povolání jsou vykonávány ženami. Na základě zjištění organizace Byznys pro společnost tvrdí, že v dozorčích radách 250 největších firem vykonává svou práci pouze 15,8 % žen, kdy meziroční růst činí méně než 1 %," konstatuje Jitka Součková, marketingová manažerka Grafton Recruitment (CFOworld, 2018).

Dle průzkumu Forbes je v ČR je 51 % žen viděno na grafické ukázce obrázku 6. V ČR je 40 % vysokoškolsky vzdělaných žen v porovnání s muži je to o 13 % více. Od roku 2010 do roku 2017 se počet podnikatelek zvýšil o 43 000 podnikatelek, kdežto počet podnikatelů poklesl viz obrázek 7. Hodnoty na obrázku jsou uvedeny v tisících korunách.



Zdroj: (ČSÚ, Bismode Byznys pro společnost, 2010-2019)

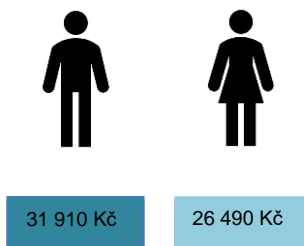
Obr. 6 rozdíl v odměňování



Zdroj: (ČSÚ, Bismode Byznys pro společnost, 2010-2019)

Obr. 7 vzdělanost mužů a žen v ČR

V momentě, kdy jsou ženy v roli zaměstnankyň bylo zjištěno, že jejich plat není na stejné úrovni jako u mužů na stejné pozici, ba dokonce je jejich plat nižší, konkrétní částky jsou k dispozici na obrázku 8. Jako poslední fakt magazín Forbes uvádí, že společnost postrádá české „selfmade“ miliardářky (ČSÚ, Bismode, Byznys pro společnost, 2010–2019).



Zdroj: (ČSÚ, Bisnode Byznys pro společnost, 2010-2019)

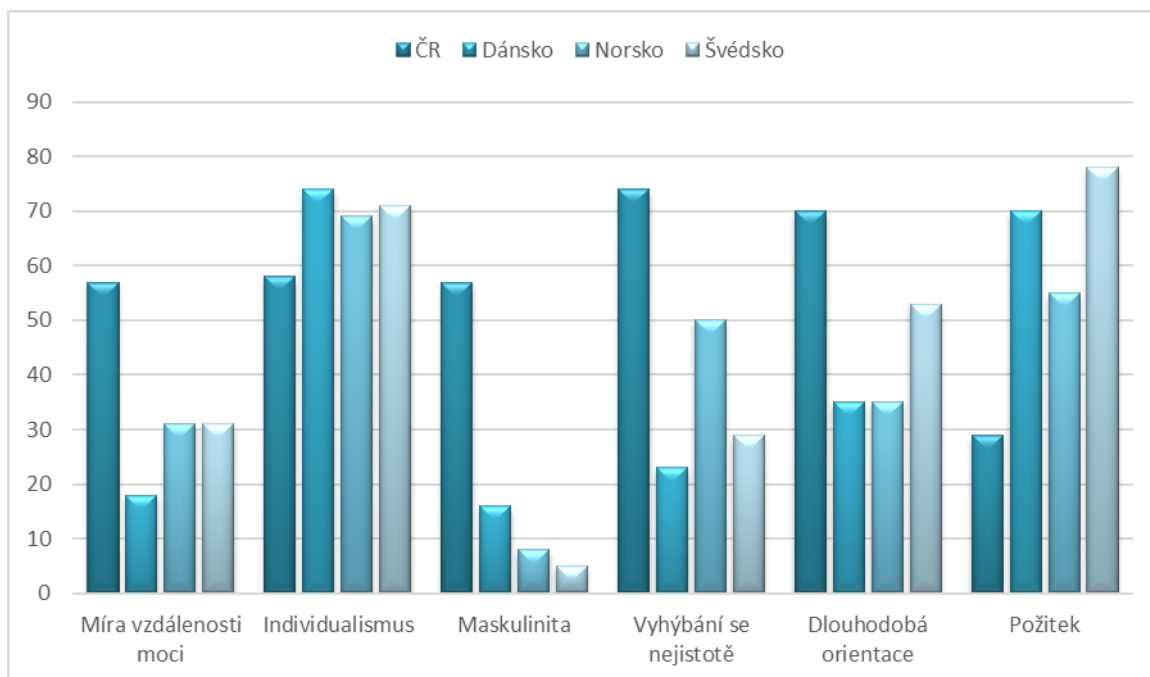
Obr. 8 Platový medián ČR

Špatná implementace genderové vyváženosti

Je nutné dodat, že současnosti se společnost čím dál více věnuje tématice genderové vyváženosti po vše stránkách a zaměřuje se především na ženy v managementu. Nicméně některé firmy si genderovou vyváženost vysvětlily nesprávně a důsledkem toho je silná penetrace manažerské struktury umělým dosazování žen do těchto struktur. Na základě těchto jednání dochází k vytváření tzv. umělé vyváženosti jen za účelem dosažení stanovených kvót, které nastavilo vedení. Je to sice atraktivní v očích veřejnosti či potenciálních uchazečů, nicméně díky tomu může častěji docházet k narušení pracovního kolektivu a ženy dosazené do těchto pozic nedobrovolně mohou být vnitřně nespokojené a neodvádět tak správně svou práci, nebo může pouze dojít k napětí v kolektivu v důsledku stresu a pracovní zatíženosti, a to může vést k disharmonii na pracovišti a snížení efektivity práce.

2.3 Faktory ovlivňující sebevědomí žen

V následující pasáži budou diskutovány faktory ovlivňující sebevědomí žen s využitím modelu kulturních dimenzí podle Hofstedeho teorie, jež nejlépe vystihuje vliv na ženské sebevědomí. Na základě provedeného srovnání (hofstede-insights, 2021) pomocí optiky 6-D modelu byly indikovány následující hluboké hybné síly české kultury v porovnání s odlišnými kulturami, jež budou zobrazeny ve výsledném grafickém znázornění na obrázku 9. Tento model posuzuje vybrané země na základě šesti následujících aspektů: síla vzdálenosti, individualismus, maskulinita, vyhýbání se nejistotě, dlouhodobá orientace a požitek. Nyní bude podrobněji vysvětlen hlavní záměr a výsledek srovnání České republiky.



Zdroj: (Hofstede Insights, 2021)

Obr. 9 Srovnání s dalšími zeměmi podle 6-D Modelu

Míra vzdálenosti moci

Lze konstatovat, že hlavní myšlenkou je zaměřit se na skutečnost nerovnosti všech jedinců ve společnosti a vyjadřuje postoj kultury dané země k této nevyváženosti. Definuje se jako míra očekávání a přijímání nerovnoměrného rozdělení moci méně mocnými členy institucí a organizací v dané zemi. V této oblasti má Česká republika skóre 57, což je poměrně vysoké. To vypovídá o hierarchickém typu společnosti, kdy lidé přijímají tento druh pořadí, ve kterém jsou všichni jedinci na svém místě. Není zde prostor na další vysvětlování, je to zkrátka takto dáno a musí se to dodržovat. Právě hierarchie v organizaci odráží vnitřně spjaté nerovnosti. Podřízení jsou připraveni přijímat delegaci přesně definovaných úkolů, proto ideální šéf je většinou benevolentní autokrat.

Individualismus

Tato oblast se týká vzájemné závislosti mezi členy společnosti a rozděluje ji tak na dva typy, a to kolektivistickou a individualistickou. Kolektivistická společnost zahrnuje lidi, kteří jsou součástí „skupin“, které se o ně starají za loajalitu. Kdežto v individualistické společnosti pečují lidé pouze o sebe a svou přímou rodinu.

Výsledek 58 zařadil společnost České republiky do jednoznačně individualistické sekce. Zde platí, že v pracovním vztahu může být jedinec povýšen pouze po zásluze a obecně může nastat ztráta sebeúcty a způsobit vinu v případě nějakých přestupků.

Maskulinita

Společnost je poháněna konkurencí a úspěchy těch nejlepších v oboru. Je zde přítomnost takzvaného hodnotového systému, který je zaváděn už ve školním prostředí a doprovází jedince po celý život, což je čistě mužská společnost. Naopak ženská společnost se zaměřuje na kvalitu života a péči o ostatní. S opětovným skórem 57 se Česká republika opět řadí do mužské společnosti, což značí, že zde „žijí lidé zejména proto, aby pracovali“. Manažerská role je v tomto případě asertivní a rozhodná. Spravedlnost, konkurence a výkon jsou v této společnosti na prvním místě.

Vyhýbání se nejistotě

Vzhledem k tomu, že nikdo neví, co budoucnost přinese, vytváří tato skutečnost velikou nejistotu, se kterou se musím jedinci naučit žít, jelikož jim navozuje pocit úzkosti, která však mnohdy omezuje v každodenním rozhodování. Vyhýbání se této nejistotě a jejím následkům se snaží podpořit různé víry a instituce v dané zemi. ČR má v tomto případě skóre 74, což říká, že země má silné mechanismy proti nejistotě a udržují přísné kódy víry a chování a netolerují neortodoxní chování a nápady. V této společnosti jsou velké potřeby mít jasná pravidla, protože to šetří čas a čas jsou peníze. Inovacím se odolává, protože to přináší nové situace, nejistotu a někdy až nebezpečí. Důležitým elementem individuální motivace je bezpečnost.

Dlouhodobá orientace

Tato dimenze popisuje, jak společnost udržuje vazby se svou vlastní minulostí během vypořádávání se s výzvami současnosti a budoucnosti a každá společnost upřednostňuje tyto dva existenční cíle jinak. Dle vysokého skóre 70 je možné potvrdit, že společnost v ČR je pragmatická, kde lidé věří, že pravda se odvíjí od situace, kontextu a času. Ukazují schopnost jednoduché adaptace tradicí na změněné podmínky, sklon k úsporám či investování, spoření a vytrvalosti v dosahování výsledků.

Požitek

Jednou z velkých výzev, která je i nyní aktuální je míra socializace malých dětí, jelikož to je základ pro jejich budoucí život jedince. Dále je tato dimenze označována jako míra potlačení tužeb a impulsů dle způsobu výchovy. Dle nízkého výsledku skóre ČR se řadí mezi společnosti s nízkou úrovní požitku, kde jsou jedinci občas cyničtí pesimističtí a je zde kladen důraz na saturaci svých tužeb. Lidé vnímají sociální normy jako osobní omezení.

2.4 Sebevědomí žen

Jak nazývá správně pan Rogers, jedná se o takzvané „sebepojetí“. Z amerického úhlu pohledu se jedná podle něj o podmínku štěstí, výkonnosti i duševního zdraví (Rogers, 1954). Tento pohled doplňuje i Říčan, který podotýká, že při nesplnění této podmínky přichází negativní pocity jako je například méněcennost, neúspěch či selhání jinak přezdívaný „mindrák“, což je základní výraz v oblasti psychopatologii. To je důvodem kladení velkého důrazu na posilování sebevědomí dětí již od začátku jejich vnímání, jak uvádí pan Říčan ve své knize *Psychologie osobnosti*.

(Říčan, 2010)

Ženy se potýkají s neustálým bojem proti stereotypům a jejich kariérní dráha je utlumena mateřstvím, možná i proto se tak málo objevují ve vrcholném managementu. Pozice českých žen v byznysu není tak často obsazovaná kvůli své náročnosti, to však neznamená, že tam není možné se dostat. Jak je uvedeno i v magazínu Forbes „Měly bychom být víc sebevědomé ve veřejném prostoru a vyjadřovat si navzájem podporu. Jen tak to prokopneme,“ potvrzuje Pavlína Kalousová, předsedkyně platformy Byznys pro společnost, zabývající se dlouhodobě touto tematikou (Forbes, 2019).

V pracovním prostředí se ženy nacházejí občas až ve stresujících pozicích, jelikož neustále musí dokazovat svým kolegům, že jsou stejně dobré. Na základě průzkumu se ukázalo, že čím dal více rodičům se přestává líbit přisuzované pečující roli ženám a roli živitele mužům. Mateřství je velký zásah do celého života ženy a s ním úzce spjatým sebevědomím, proto pro ně značí většinou celoživotní

vyrovnání. Magazín Forbes konstatuje, že naopak u 75 % mužů otcovství nijak extra nenarušilo jejich pracovní sféru, nýbrž někdy i vylepšilo (Forbes, 2019).

Při návratu na pracoviště ženy čeká mnoho překážek. Jednou z nich může být například nedůvěra, že mohou zvládat obojí najednou nebo, že jsou stále tak schopný a jejich specializace je stále na stejné úrovni a další podobné bariéry. Některé z těchto žen dokážou tyto překážky překonat, nicméně ty se dostanou do nižšího managementu nikoliv do toho vyššího na pozici top manažerky.

Ženy by si obecně měli více věřit, ale hlavně se vzájemně podporovat a díky tomu se rychleji propracovat na požadované místo než si zbytečně podryvat sebevědomí kvůli závisti, ba hůře kvůli zábavě. Podle studie Amnesty International trvá jen 30 vteřin, než někdo slovně zaútočí třeba na novinářku po vyjádření jejího názoru. Často se stává, že se ženy nechají ovlivnit předsudky svými či svých přátel a okolí, a to může narušit sebevědomí jim samotným nebo posuzovanému jedinci (většinou ženě).

Blatný a Plháková vysvětlují, že měření sebevědomí se považuje za opravdu stěžejní v praxi americké psychologie. Sebevědomí může být jednoduše specifikována jako spokojenost se sebou a je velmi důležitý v posuzování a hodnocení sebe sama z různých hledisek (Blatný a Plháková, 2003). Higgins rozlišil tři druhy sebevědomí: aktuální, ideální a „povinné“ (Higgins, 1987). Bylo ním také analyzovány rozpory mezi těmito druhy. Například jeden z rozporů je to, jak se jedinec vnímá v daném okamžiku a jak by se ideálně vnímat chtěl často vede k nespokojenosti, následně rozpor mezi vlastním vnímáním a vnímáním blízkého okruhu rodiny vede k zahanbení. Rozdíl, jak se vidí a jak by podle svého názoru měl být vyúsťuje v pocit viny, občas dokonce až pohrdání sám sebou a další podobné vazby. (Říčan, 2019)

Od sebevědomí se odvíjejí veškeré ambice jedince, a tudíž je opravdu důležité si své sebevědomí pečlivě budovat, avšak do jisté míry, jelikož všeho moc škodí i v tomto případě a jedinci by tak hrozilo nepochopení či pokles v očích okolí.

2.5 PR kampaně podporující sebevědomí žen

Na nedostatek genderové vyváženosti ve firmách již některé firmy reagují, a to prostřednictvím motivačních PR kampaní. Ty slouží zároveň jako moderních nástrojů komunikace. Vybrané úspěšné kampaně mají za cíl podpořit ženy a dodat

jim sebedůvěru prostřednictvím příběhu ze života. Ženy mají celkově jiný pohled na věc, zvládají lépe odhalit rizika, kreativně vyřeší kritické situace a firmy s ženami podle studií lépe obstojí během krize. Ve smíšeném týmu je pravděpodobnější, že dojde k vytvoření inovativní atmosféry a následně zajímavých výstupů až o 20 % než v jednotném týmu. Ženy dokážou odhalit skryté talenty v oboru, a tak se hodí na nábor nových zaměstnanců. V případě, že vedení postrádá ženské zastoupení, může to mít negativní dopad na potenciální nové zaměstnankyně, kterým je mezi řádky sděleno, že v této firmě mají nízkou šanci mířit vysoko.

Z tohoto důvodu by se společnosti měli snažit o přilákání nových potenciálních talentů ženského pohlaví zejména změnou starého způsobu řízení společnosti. Pokud se cílí na přijetí ženy do vedení, je základem uzpůsobit tomu také podmínky na pracovišti a například zohlednit konec porady, který by měl být plánován nejdéle do čtyř odpoledne v případě ženy s malým dítětem. Je na místě být ochotný poskytnout ženě flexibility v rámci možností a poskytnout další podobné benefity, které by mohly ženy zaujmout a při nejmenší přimět o tom alespoň uvažovat.

K tomu například perfektně slouží PR reklamní kampaně, které slouží k podpoře ženského sebevědomí a má dva hlavní cíle. Šířit povědomí o tom, že tato značka podporuje ženy a zapojuje se do aktivit v rámci CSR druhým cílem je ženám nějakým způsobem pomoci.

Jednou z úspěšných PR kampaní je Dove kampaň (Dove, 2021), kdy ženy přijdou k muži (umělci), který kreslí podobizny pachatelů a hledaných lidí, ženy ho však nevidí a pouze mu popisují sami sebe, na tomto základě on nakreslí jejich portrét. Poté každá žena dostane za úkol popsat jinou ženu z účastnic rozhovoru, jak ji viděla, co si pamatuje a vizuální popis. Následně se portréty zkompletovaly a ženy se mohly podívat na portrét, jak se popsaly a na portrét, jak je vidí jiné ženy. Díky této studii bylo zjištěno, že ženy ve většině případů bývá k sobě velmi kritická, a tak Dove tyto ženy vyzývá k tomu, aby si věřily, protože ostatní je nevidí v tak špatném světle jako oni samy, a to jim vůbec neprospívá k posunu za splněním svých vytyčených cílů a snů.

Jejich projekt sebedůvěry má další kampaň, která je spuštěna pro rok 2021, kdy kosmetická značka stojí proti retušování selfie pro sociální sítě, čehož se dopouštějí

hlavně mladé dívky snaží se tak přiblížit společensky stanoveným ideálům krásy, což na sebe váže spoustu negativních následků.

Podobně úspěšná byla i reklamní Always kampaň (Always, 2014) se zaměřuje na ženy ve všech věkových kategoriích, konkrétně se snaží poukázat na to, jak jsou ženy velmi sebekritické a společnost a jejich okolí usměrňuje jejich vnímání sama sebe špatným směrem. K prokázání tohoto postoje jim slouží jedna jediná otázka náhodně vybraným ženám a slečnám různého věku, kdy požadují, aby svou odpověď transformovali na osobní ztvárnění a předvedení v podobě pantomimy s povolenými doprovodnými zvuky. Otázka zněla: „Jak běhají ženy/dívky?“

Výsledek byl velmi překvapivý. Malé slečny, které ještě nezakončili svůj proces socializace a nebyli ještě tolik ovlivněni svým okolím a vzorci chování dospělých běhaly jako vrcholoví sportovci, dynamicky a rychle, nijak odlišně od chlapců. U mladších dívek ve věkové kategorii od třinácti let již byla patrná známka změny ve stylu ztvárnění onoho běhu, zde dívky trochu více máchaly rukama více ženským způsobem dalo by se přirovnat typickým filmovým scénám, kdy žena ztvárňuje křehkou bytost a muž udatného a statečného ochránce. Ženy ve věkovém rozhraní od 20 do 40 již běhají naprosto „typicky ženským způsobem“ připomínající baletku až hystericky skákající ženu, čímž vlastně ukazují, jak se vidí působit v oblastech, ve kterých je úspěšné mužské pokolení.

Výsledkem této reklamní kampaně je, že třikrát více dívek má nyní pozitivní asociaci s frází „Like a Girl“, konkrétně došlo k růstu z 19 % na 76 %. Velice nečekaný byl i výsledek odpovědí 72 % dívek, které uvedli, že se cítí být omezovány společností. Dokonce 7 z 10 dívek cítí, že nepatří do sportu. V období pubescence se až 50 % dívek je paralyzováno strachem ze selhání, přičemž většina dívek má pocit, že tento strach ze selhání řídí společenský tlak na to, aby byly dokonalé. To vede k tomu, že se dívky vyhýbají zkoušení nových věcí, protože se příliš bojí selhání. Ale pravdou je, že neúspěch je vzácná zkušenost.

3 Práce s nevědomými předsudky

Pokud firma nepracuje s nevědomými předsudky, může docházet k nevytěžení potenciálu zaměstnance či snížení jeho produktivity, někdy dokonce až ke ztrátě kvalitního zaměstnance, pokud se bude cítit nevítaně, nedůležitě, nedoceněný či zkrátka neviditelný. Zaměstnanci často ztrácejí iniciativu a inovativní myšlenky, a to ovlivní produkt i služby firmy. Tomu všemu se dá zamezit a mělo by to být v hlavním zájmu vedení, jelikož takto utíkají jejich zisky. Prvním krokem je vzdělávání zaměstnanců, aby si uvědomily, že je potřeba s těmito předsudky pracovat. Dále je potřeba jim předat znalosti, že to, jak nahlížíme na ostatní jedince, je utvářeno díky výchově, sociálnímu zázemí, kultuře, životním zkušenostem, zkrátka se to odvíjí od procesu socializace a utváření jednotlivých společenských skupin jedince, kde hraje jisté role. Při práci s nevědomými předsudky je stěžejní si je uvědomit a být k sobě upřímní. Jednou z možností řešení v týmu je uspořádat workshop a zjistit, jak to má každý jedinec v týmu, protože to významně pomůže odhalit předsudky některého z jedinců, kterých si sám jedinec není vědom, jak podotýká Kubačáková. Ta zdůrazňuje, že probádáním těchto předsudku se zabrání negativním dopadům. Je nezbytné zhodnotit, jestli předsudek je založen na nějakém faktu či zkušenostech s daným jedincem (Kubačáková, 2020).

Jak bylo avizováno dříve, předsudky obecně nemusí být jen špatné ve smyslu, že se jedinci něco nebo někdo nelíbí, ale mohou být považovány za pozitivní ve smyslu, že jedinec upřednostňuje něco či někoho před ostatními věcmi či lidmi. Předsudky je možné tedy rozdělit do dvou skupiny podle jejich smyslu. První skupinu tvoří předsudky, na jejichž základě jedinec něco přehlídí či odmítá nebo na druhou skupinu předsudků, na jejichž základě jedinec něco či někoho upřednostňuje. Každý jedinec po skončení firemního workshopu by měl dostat postup, jak pracovat s nevědomými předsudky viz obrázek 11 a patřičný popis, aby se sebou mohl pracovat, když o to bude stát.

Nezbytnost prozkoumat své podvědomé předsudky a roztřídit si je do skupin pozitivní a negativních. Ověřit, zda jejich existence je podložena nějakým konkrétním faktem, důkazem či osobní zkušeností. Definovat jaký mohou mít dopad na Vaše rozhodování, chování a výkonnost v osobním i kariéřním životě.

Pro celý tým je klíčové budovat kvalitní vztahy. Základní přísadami pro kvalitní vztah jsou empatie, zájem o vzájemné poznávání a především upřímnost. Pevné vazby v kolektivu dokážou překonat nelehké situace nejen společnosti, ale i životní nástrahy jedinců v osobním životě. Přeci jen čas strávený na pracovišti je značnou částí dne a je přínosné ho trávit příjemně s fungujícím kolektivem.

Je vhodné prověřit všechny způsoby, jak je možné vypořádat se s předsudky a nebát se toho, protože to přinese velká pozitiva. Může se stát, že během workshopu dojde ke konfrontaci, ale někdy je opravdu žádoucí si mezi sebou tzv. vyčistit ovzduší, uvést věci na pravou míru a nebát se vystoupit z komfortní zóny.



Zdroj: (adaptováno podle Franklin Covey, 2021)

Obr. 11 práce s nevědomými předsudky

3.1 Nudge management

Managementu diverzity v pracovním prostředí se věnuje Thaler a Sunstein skrze teorie Nudge managementu (Thaler a Sunstein, 2008). Tato kapitola pojednává o již jmenované teorii, která se řadí mezi flexibilní a moderní koncepty behaviorální ekonomie, za které získali i ocenění. Účelem této teorie je pochopit, jak lidé uvažují, jak se chovají či rozhodují, následně slouží ke zlepšení jejich stávajících návyků uvažování a rozhodování se, zvládání změn všech podob a identifikování nebo modifikování vyskytující se neúčinné vlivy lidí.

Hlavní přínos do Nudge teorie přispěli američtí akademici, a to konkrétně Richard Thaler a Sunstein. Jejich práce byla podložena výstupy izraelsko-amerických psychologů Daniela Kahnemana a Amose Tverského, která poprvé spatřila světlo slunce v 70. letech pomocí publikace v psychologických časopisech. Pojem Nudge theory byl proslaven hlavně v knize „*Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness*“, která byla publikována v roce 2008 a byla nominovaná

na mezinárodní bestseller. Celá teorie je založena především na možných volbách, které ovlivňují naše rozhodnutí. Nudge teorie tvrdí, že možnosti voleb by měly být založeny na tom, jak lidé opravdu uvažují a jak se rozhodují (instinktivně a spíše iracionálně), než jak vůdci a autority tradičně (a typicky nesprávně) věří, že lidé uvažují a rozhodují se logicky a racionálně. K dosažení změny Nudge teorie oproti jiným teoriím je odlišná a sofistikovanější z hlediska přístupu k dosažení vytyčeného cíle. Efektivní technika, která je aplikována v této teorii je postavena na povzbuzování a aktivaci jedince pomocí motivace a dalších metod. Nepreferuje nátlakové či vymáhací techniky. Nástroje Nudge managementu jsou v praxi hojně využívány mimo jiné i k podpoře diverzity a inkluze v pracovním prostředí. Tyto teorie jsou porovnány v obrázku 10

Donucovací techniky	Nudge techniky
<input type="checkbox"/> nařídít podřízenému vygenerovat zisk	<input type="checkbox"/> stimulovat podřízeného odměnou za vygenerování zisku
<input type="checkbox"/> přikázat dítěti úklid pokoje	<input type="checkbox"/> zahrát si s dítětem hru Kdo uklidí pokoj nejlépe
<input type="checkbox"/> koupit si měsíční vstup do posilovny a donutit se tak vrátit se do kondice	<input type="checkbox"/> nepoužívat tolik auto a chodit pěšky, nejezdit výtahem a použít schody

Zdroj: (Thaler & Sunstein, 2008)

Obr. 10 porovnání technik

3.2 Nástroje Nudge managementu v řízení diverzity

Konkrétní nástroje Nudge managementu v této teorii byly zvoleny na základě osobní zkušenosti respondenta ve firmě a specifikují právě ty nástroje, které jsou ve firmě přirozeně implementovány. Základem pro užívání nástrojů je vytvoření ideálního prostředí pro správná rozhodování zaměstnanců firmy, kteří čelí těžkým rozhodnutím. Dále je důležité vybrat oblasti, kde je potřeba zavést nudge nástroje. Předvídatelné problémy se zvyšují při rozhodování, které prověřuje jejich sebekontrolu. Většina lidí ani nepotřebuje povzbuzení rozhodnout se, ale můžou k tomu využít správné nástroje, které je přivedou na správné rozhodnutí.

Pro vybrání správných nástrojů je potřeba prozkoumat stupeň složitosti. Některá rozhodnutí mohou být tak složitá a jedinečná, že k nim není možné přiřadit žádný nástroj, který by to mohl usnadnit. Důležité je udržet si pravidelnost užívání a osvojit si nový návyk užívání nástroje. Pro zvýšení efektivnosti výsledků je žádoucí dávat zaměstnancům okamžitou a jasnou zpětnou vazbu. Jak zdůrazňuje Thaler a Sunstein Nezbytnou součástí úspěchu je přesné stanovení žádoucích stavů a cílů (Thaler & Sunstein, 2008).

Využití nástrojů Nudge managementu v řízení diverzity je přínosná pomůcka pro vrcholové vedení, aby správně nasměrovalo své manažery ve vedení zaměstnanců a celá firma se udávala společným směrem k dosažení svých vizí a misí. Jedním z využitých nástrojů by tak mohla být právě práce s nevědomými předsudky, aby manažeři vytvářeli efektivní a fungující týmy, k čemuž mohou také použít nástroje, které spojí přednosti jedinců a vzájemně je podpoří. Mohou to být například motivační nástěnky, kde budou výkony jedinců, které mají podnítit ve zdravé míře soutěživost zaměstnanců. Dále mohou být vybráni nejúspěšnější jedinci z různých skupin ať už kulturních, věkových, sexuálních a dalších skupin a ti by mohli vést školení pro ostatní a vysvětlit jim, jak pracují, proč jim to funguje a jak na to celkově nahlíží. Jednou za měsíc by mohlo být uspořádaný workshop, během kterého by tým řešil případovou studii z praxe, na základě čehož by si prověřili, v čem je kdo dobrý a zároveň pomocí rychlé a jasné zpětné vazby by dobře věděli na čem pracovat. Pro tyto účely by mohlo být vytvořeno softwarové rozhraní, kde by mohli všichni zaměstnanci vkládat své úlohy, které řeší, dále by mohla být aktivní záložka v tomto systému, kam by se mohly vkládat inovativní nápady pro zlepšení a zefektivnění práce či nápady na nové projekty.

Velmi osvědčeným nástrojem jsou také různé soutěže, které umožní vyzdvihnout jedinečnost zaměstnanců v různých oblastech. Vedoucí týmu by mohl specifikovat, kdo je v čem nejlepší a dát mu symbolickou odměnu a poté vymyslet hodnotnou odměnu za splnění stanovených požadavků, což zase zacílí na další skupinu soutěživých zaměstnanců. Je nezbytné, aby vedoucí týmu dobře znal svůj tým a vedl na základě těchto znalostí. To znamená, že když zaznamená, že v týmu je jedinec, který zápasí s prokrastinací, měl by správný vedoucí pro něho vymyslet systém činností a cvičení, aby nad tím zvítězil a zvládal se věnovat svým povinnostem v momentě, kdy je to potřeba. K tomu by mohl použít například

seznam návyků na 30 dní, které bude pravidelně provádět a na konci si s tímto zaměstnancem může dát sezení a prodiskutovat, jak vše probíhalo.

Timemanagement hraje důležitou roli nejen u řadových zaměstnanců, ale i u manažerů a vrcholového vedení, proto je důležité ujistit se, že tomu všichni rozumí a zvládají to ve své režii správně. Velmi efektivní v tomto případě jsou sdílené kalendáře, kde je vidět jaké časové možnosti kdo má a při využívání blokového systému vyplňování se docílí maximální efektivity. Blokovaný systém vypadá tak, že se do kalendáře zapíše daná činnost a rovnou se na tu činnost vyhraní nezbytný čas, který je nutný pro její splnění. Zapsáním činnosti v takové formě vytvoří v kalendáři jednotlivé bloky, díky kterým má jedinec dokonalý přehled o jeho časové vytiženosti. Nezbytné je však tento časový harmonogram dodržovat.

Další chytrým řešením pro efektivnost a dosažení cílů je nástroj pro uvolnění mysli formou vedení si seznamu úkolů v online rozhraní. Nejen že se ušetří životní prostředí od užívání nadbytku papírů, ale k tomu jsou ještě všechny poznámky kdekoliv k dispozici, jsou přehledné a nestane se, že se polijí čajem či se ztratí po cestě do práce. Velice inovativním nástrojem pro uvolnění mysli je také nulový inbox emailové schránky. Díky roztřídění emailu do složek dojde k uvolnění místa v inboxu a po každém splnění úkonu požadovaných v emailu, může být přesunuto rovnou do odpovídající složky a nemusí se na to již myslet.

Správný vedoucí by měl být zároveň i kouč každému členu týmu a pomoci mu v pravou chvíli. Vedoucí je také klíčová osoba, která by měla znát diverzitní přednosti pracovníků ve svém týmu a umět je využít ve prospěch pracovníků i společnosti na základě synergie obou polarit. Tím mimo jiné přispěje k vytvoření harmonického prostředí na pracovišti.

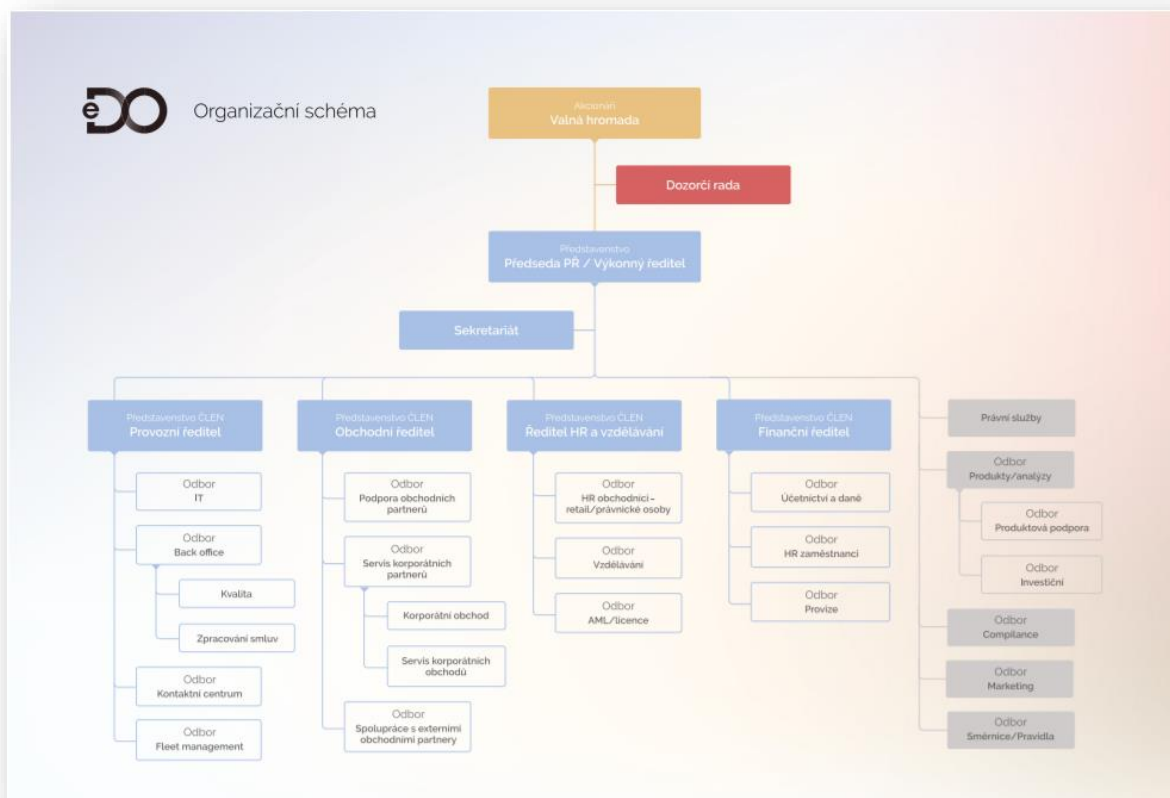
4 Praktická část

V praktické části závěrečné práce je uvedena vybraná společnost eDO finance, a.s. (dále jen eDO) spolu se základním popisem působení na trhu a obchodním záměrem společnosti. Následně je definována metodika výzkumné části, která sestává z polostrukturovaných rozhovorů a dotazníkového šetření. V neposlední řadě jsou popsány a zhodnoceny výsledky obou výzkumných částí a na závěr je navrženo doporučení pro firmu.

4.1 Popis vybrané firmy

Firma eDO operující ve finančním sektoru služeb, vytváří fungující zázemí pro více než 400 pracovníků. Skládá se z valné hromady, dozorčí rady, výkonného ředitele, sekretariátu, ředitelů jednotlivých oddělení a odborů, jak poukazuje obrázek 12. Jedná se o firmu, která nepatří mezi nově vzniklé, ale má již vybudované know-how a úspěšně ho užívá na trhu více než 10 let. Navzdory tomu, že tato firma není nová, zavádějí velmi inovativní přístupy, které jim pomáhají růst a být silnější než kdy dříve. Uvědomují si velmi dobře, že základem je silná komunita s dobrými vazbami, která je neustále v obraze dění a dostává adekvátní vzdělávací program, aby ve svém oboru mohli být mistři a poskytnout tak svým klientům to nejlepší řešení upravené na míru. Jejich vize je být pro klientem nejen dodavatelem služeb, ale životním partnerem, díky kterému se rozhodnou správně a stanou se bohatší. Misí pro dosažení této vize je především postavena na pečlivém naslouchání potřeb a zájmu nejen klientů, ale i spolupracovníků samotných. Spokojený zaměstnanec totiž pracuje mnohem radši než ten nešťastný a tím se tato firma řídí. I z tohoto důvodu se klade důraz na harmonii v pracovním kolektivu a vzájemnou pomoc a spolupráci, kdy si každý předává své zkušenosti, pomůcky i samotné know-how. Důkazem toho je řada školení, workshopů a porad každý měsíc. Vzdělávání a předávání si zkušeností je totiž nezbytné pro úspěch všech pracovníků v silně konkurenčním prostředí na trhu financí, proto firma spolupracuje s odborníky ve svém oboru a poskytuje svým zaměstnancům odborné školení pod vedením těchto odborníků. Za účelem dosažení maximální profesionality jsou na zaměstnance kladené nároky, které jsou mnohem větší, než stanovuje zákon. Nezbytnou součástí vzdělávání vidí eDO i v osobním rozvoji na který také apeluje. Díky systému eDOcation jde firma ruku v ruce s nejnovějšími

trendy v oboru. Základem je však neustále investování do technologií, s nimiž jsme dosáhli konkurenční výhodu. Od multifunkční aplikace usnadňující práci všem poradcům až po vlastní těžící centrum kryptoměny, tým analytiků, kteří neustále sledují vývoj investic či intuitivních systému a pracovních postupů, které šetří životní prostředí a snaží se zajišťovat veškerou administrativu v online rozhraní, zkrátka firma neustále zavádí inovativní řešení ve spolupráci s odborníky v IT, a to se i mimo jiné odráží na péči poradců o své klienty. Předmětem specializace eDO finance, a.s. jsou Úvěry, Hypotéky, Pojištění, Investice, Spoření, Doplňkové penzijní spoření, Reality, Poradenství, Finanční poradenství, Finance, Technologie, IT, Servis, Stavební spoření, Korporátní pojištění, Firemní poradenství, Developerské projekty, Pojištění odpovědnosti, Rozhled ve správě majetku, Investiční analýzy a precizní zpracování auditů.



Zdroj: (Výroční zpráva eDO finance, a.s., 2019)

Obr 12: Organizační struktura firmy

4.2 Metodika práce

Výzkumná část je zaměřena na konkrétní oddělení společnosti, a to zejména na konkrétní pobočky firmy. Tyto pobočky jejichž kritériem výběru je lokace daných poboček. Na základě rozboru zaměstnanecké struktury, budou pracovníkům jednotlivých poboček zaslány dotazníky, které poslouží k první části výzkumu. Následně budou provedeny rozhovory, které vychází z dotazníkového šetření.

Pro dotazníkové šetření bylo celkem sestaveno patnáct otázek, které jsou rozděleny na dvě části. První verze je sestavena pro muže, druhá verze se naopak zaměřuje na ženský pohled na věc. Dotazníkové šetření slouží k vytvoření spojitého obrazu o tom, jak si společnost stojí v oblasti otázek genderové vyváženosti, a zda je tomu otevřena. Z tohoto průzkumu se odvíjí další díl praktické části, a to polostrukturovaný rozhovor.

Na základě shromážděných dat dotazníkového šetření budou sestaveny otázky k doplnění pohledu pracovníků z manažerských pozic, z jejichž řad budou vybráni čtyři reprezentanti. Ti budou odpovídat na sedmnáct otázek. Otázky jsou sestaveny v první řadě tak, aby doplnily pohled ze strany manažerů. V druhé řadě, aby odhalily jejich cestu za získáním manažerské pozice. Hlavním záměrem polostrukturovaných rozhovorů je zejména doplnění vyvstávajících nezodpovězených otázek z dotazníkového šetření, které nemohly být zodpovězeny zaměstnanci společnosti, tudíž polostrukturovaný rozhovory plní dokreslující funkci celkového pohledu na věc, zjišťující existenci problematiky a její následné řešení ve vybrané společnosti.

Konečným výstupem výzkumné části je posouzení, do jaké míry je problematika zastoupení žen v managementu reflektována ve firmě, na základě čehož budou doporučeny postupy pro zamezení výskytu a zlepšení celé situace. Pro zajištění příznivějšího vývoje budou doporučeny nástroje Nudge managementu, kde budou uvedeny konkrétní implementace v daném prostředí.

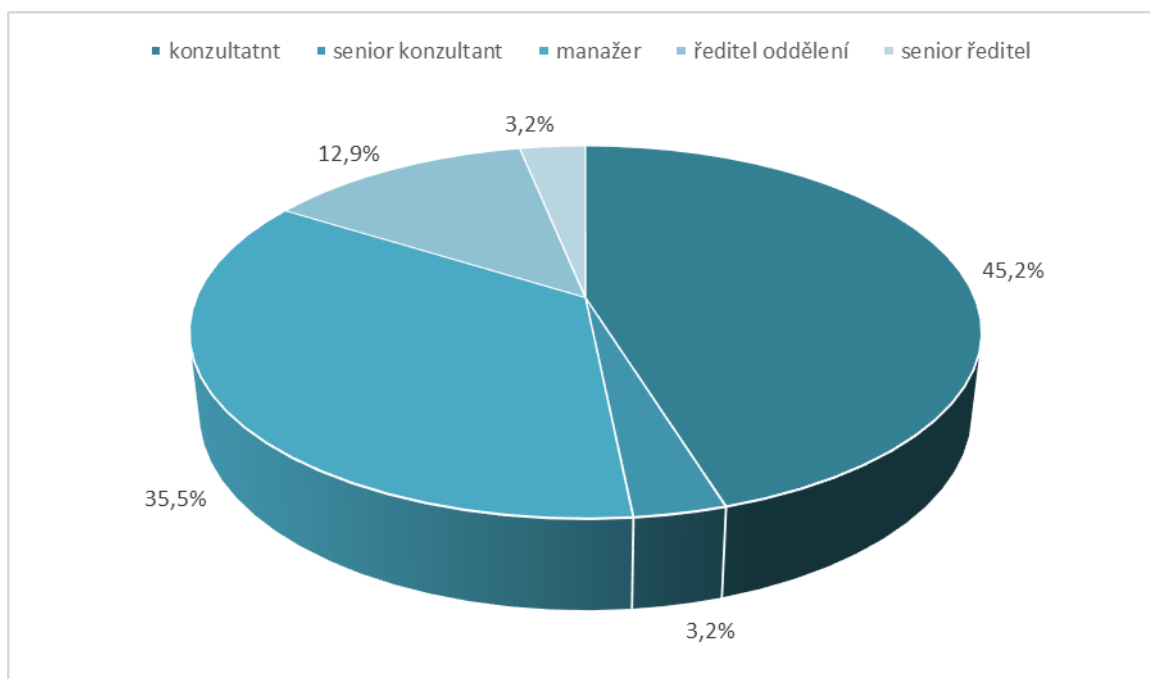
Polostrukturovaný rozhovor slouží k hlubšímu průzkumu pohledu na věc vysoce postavených zaměstnanců v oblasti managementu. Zúčastnily se jej dvě ženy v pozici manažerek a dva muži v pozici manažera a partnera společnosti s manažerem v jednom. Jedná se o sadu otázek, které mají odhalit názory

zaměstnanců v oblasti, na kterou je praktická část práce zaměřena a zároveň má odhalit jejich cestu na tuto pozici.

4.3 Výsledky dotazníkového šetření

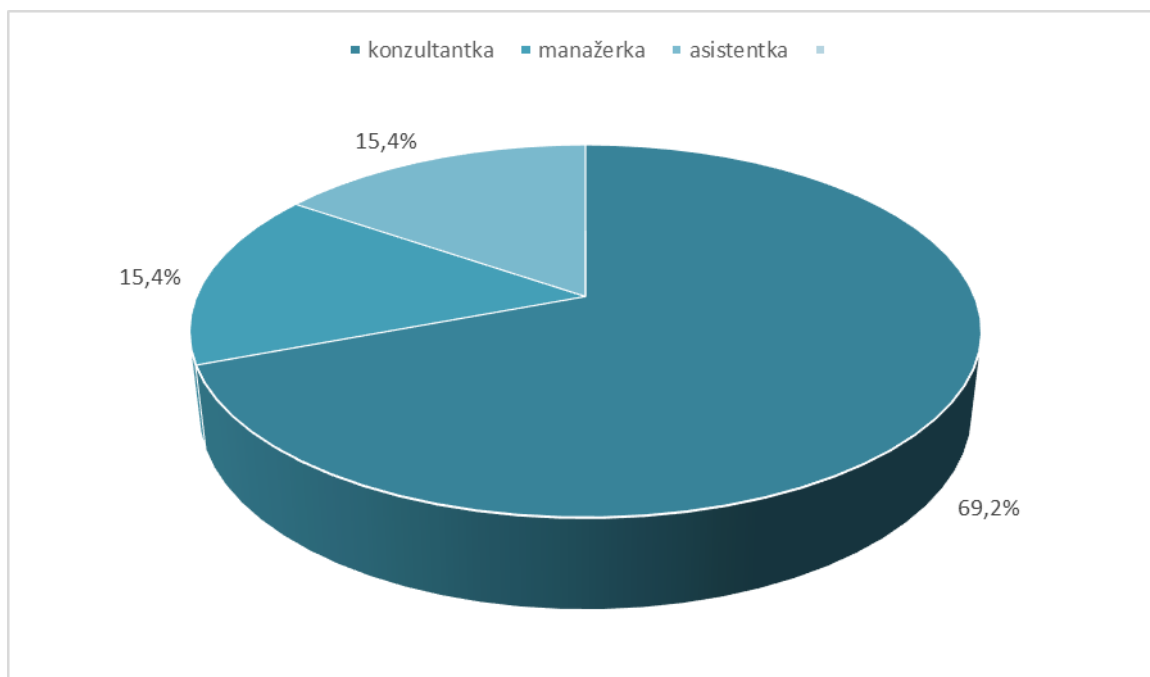
Celkem bylo 100 dotázaných respondentů, z čehož odpovědělo 44 %, z toho bylo 70,5 % mužů a 29,5 % žen. Dotazníkové šetření je rozdělena na dva zásadní pohledy, a to pohled mužů a pohled žen, jak je možné vidět v příloze 1. Dle toho bude posuzována každá otázka a výsledky budou označeny jednotlivými zkratkami, které mají reprezentovat danou skupinu a jejich pohled.

Výsledky dotazníkového šetření ukazují, že z pohledu stávajících pozic respondentů obou pohlaví, který je zobrazen na obrázku 13 a 14, je zřejmé, že žen konzultantek je většina a je zde velký potenciál a prostor k přechodu na manažerskou pozici, která je opravdu zřídka obsazena. U mužů je naopak pouze deseti procentní rozdíl v obsazení pozic konzultantů a manažerů.



Zdroj: (Dotazníkové šetření, 2021)

Obr. 13 mužské obsazení pracovních pozic



Zdroj: (Dotazníkové šetření, 2021)

Obr. 14 ženské obsazení pracovních pozic

Dotazovaní na začátku dotazníku měli vybrat hodnotu na stupnici 1-5, která měla reflektovat míru spokojenosti na pracovní pozici a následně ji měli slovně odůvodnit. Muži převážně volili hodnotu 4 a to z 51,6 % následně 5 a to 38,7 %. Muži jsou v této firmě velice ambiciózní, jsou spokojený s firemním prostředím s ideálními podmínkami a podporou, které jim vytváří ideální zázemí pro růst a rádi by postoupili na vyšší pozici, proto bylo vybráno převážně hodnota 4, jelikož je vždy co zlepšovat na svém výkonu a mířit výše. Dále bylo uvedenou motivační finanční ohodnocení, práce je baví a jsou spokojeni s pracovním kolektivem, mají se neustále kým inspirovat ve svém okolí, líbí se jim volnost a svoboda, nicméně nechtějí stagnovat a neustále se zlepšovat.

Ženy svou spokojenost odůvodnili kvalitním vedením, podporou, velkým životním posunem během působení v této firmě, ideální pracovní doba pro ženu s dítětem, baví je práce s lidmi. Nicméně bylo také zmíněno, že začátek je těžký, mají málo zkušeností, musí se neustále učit, je to občas velký stres, nicméně zazněly i odpovědi, kde jim současná pozice nestačí a rádi by mířily výše. Hodnotu 5 zvolilo 46,2 %, následně 30,8 % žen zvolilo 4, dále 15,4 % žen zvolilo hodnotu a nakonec 7,7 % zvolilo hodnotu 2.

Z odpovědí je možné usoudit, že na začátku bývá velmi těžké se v dané branži orientovat, vybudovat si klientelu a vydržet ten prvotní tlak, kdy je potřeba neustále se vzdělávat a odolávat stresovým situacím, nicméně dle odpovědí je možné dojít k závěru, že čím vyšší pozice dosáhl daný zaměstnanec, tím větší spokojenost. Rozdílnost je pouze v tom, že muži jsou ambicióznější, nestačí jim současná pozice již z několika důvodů a mají takzvaně větší tah na branku. Ženy si naopak hledají pozitiva na každé pozici a déle v ní setrvávají, než se rozhodnou pro určitý směr. Chtějí to totiž mít dobře promyšlené a musí jim to zapadat do celého kontextu nejen v pracovní sféře, nýbrž v osobním životě.

Většina mužů odpověděla konkrétně a jasně s přesnými cíli a čísly. Překvapivě ženy měly také jasně stanovené vize, nebyly však tolik konkrétní jako muži. V podstatě odpovědi byly podobné jako u mužů, což vypovídá o tom, že mají podobné představy o jejich kariérním růstu.

Po sečtení všech odpovědí mužů vyplývá, s rozdílem o jednu odpověď, že většině se lépe pracuje s muži. Odpověď je odůvodněna tím, že mužům více rozumí, nemusí si dávat pozor na to co říkají, jdou rovnou k věci, jsou více zaměřeny na výkon, jsou na spolupráci s nimi zvyklí či ve vedení na ně mohou být přísnější a dovést je rychleji k požadovaným výsledkům. Druhá téměř vyrovnaná četnost odpovědí byla, že jim to je jedno. V této skupině respondentů není důležité pohlaví spolupracovníka, ale především jejich osobnost, charakter a synergie mezi nimi a dle toho soudí, zda se jim s nimi spolupracuje dobře nebo špatně. Následující časté odpovědi byly, že je to 50 na 50, kdy záleží na zaměření spolupráce. Pokud by se jednalo o administrativu a organizaci, tak určitě by byly preferovány ženy, kdežto při strategickém plánování by byli vhodnější muži. Posledních 9 % respondentů zvolilo, že se jim lépe pracuje se ženami, že s nimi jsou dobře propojeni díky empatii a je to pro ně jistým zpestřením pracovních povinností.

Dle odpovědí žen vyplynulo, že i ženám se lépe spolupracuje s muži. Své odpovědi odůvodnili tím, že mezi ženami je velká rivalita a neustále si něco dokazují, chtějí si vyprávět své příběhy, muži jsou konstruktivnější, složitější fungování v kolektivu, či zkrátka nemají k ženám takovou důvěru. Zdůvodnění tohoto rázu vypovídá o tom, že ženy měly osobně negativní zkušenost, kvůli které se jim lépe pracuje s muži. Vůči ženám jsou mnohem více ostražití. Dále ženy odpovídaly podobně jako muži. Shodly se na tom, že záleží na člověku a nejlepší je kombinace obou pohlaví

a mít smíšené týmy. Žádná žena nezvolila jednoznačnou odpověď, že se jim lépe spolupracuje se ženami.

Z pohledu mužů zastoupení žen v managementu je poměrně nedostatečné. Tento názor konkrétně zastává 61,3 % z dotazovaných mužů. Zbýlých 38,7 % mužů si myslí, že je to takto v pořádku.

Naopak ženy si myslí z 92,3 %, že je ženské zastoupení v managementu nedostatečné a je dobré, aby se počty mírně, ale hlavně přirozeně zvýšily.

Jiný úhel pohledu na věc, spořádanost a organizační schopnosti, empatie, vzhled a design, smysl pro detail jsou hlavní nejčastěji vybrané přínosy žen z pohledů obou pohlaví. Ženy ještě často volily kreativní nápady na rozdíl od mužů, ti naopak vybírali častěji než ženy doplnění pracovního kolektivu. Muži dokonce vkládají do žen větší důvěry než ženy respondentky. Věří, že ženy do jisté míry dokážou nalézt nové efektivní pracovní postupy.

Na základě toho, že respondenti vybrali mnoho možností je vidět, že si plně uvědomují, že ženy přináší v managementu jistá pozitiva a dokážou je i přesně specifikovat.

Muži vidí přínos především v pro klientském přístupu, zaměření na příjemné pracovní prostředí, jiném úhlu pohledu, diverzitě na pracovišti, ženské energii jako takové, pozitivní náladě, rozvinutí výše zaškrtnutých bodů, nové cílové skupině klientů a možnosti spolupráce a v možných inovacích. Někteří muži však také naznačili, že tu bude jistá výzva, které bude pracovní kolektiv čelit. Jedná se o narušení soustředění mužů, popřípadě rozptýlení v negativním slova smyslu a potenciální sexuální přitažlivost a jisté narušení vztahů mezi sebou.

Dle názoru žen by vyšší zastoupení přineslo zvýšení soutěživosti, motivaci, větší ambice žen na pracovišti, výkony týmu i celku, nové nápady pro systém pracovního postupu, změnu energie, empatie, psychologický přístup, estetičnost, kreativnější pohled. Nicméně některým ženám tento stav vyhovuje a berou to jako vhodné prostředí a je na každé ženě, kam se probouje a kolik energie práci věnuje, aby se dostala do managementu.

Z těchto názorů vyvstává, že současný stav pracovníkům docela vyhovuje a mělo by dojít pouze k mírnému zvýšení počtu žen v managementu i na pracovišti, ale pouze tam, kde je opravdu málo žen. Je však nezbytné pro efektivní fungování

zachovat tuto strukturu. Tento jev vypovídá o existenci stereotypního chování u některých jedinců, kteří mají tento typ spolupráce osvědčený a chtějí si udržet fungující a efektivní pracovní prostředí.

V této otázce se oba pohledy na věc téměř shodují. Respondenti vnímají genderovou vyváženost dvěma směry. Vidí to jako vyváženost z hlediska počtů zaměstnanců mužů a žen ve firmě, kdy obě skupiny respondentů odpověděli, že v tomto ohledu ta vyváženost určitě není. Co se však týče vyváženosti z hlediska podmínek a příležitostí pro obě pohlaví, zde již byla odpověď kladná a takových odpovědí byla značná převaha. Respondenti muži i ženy si uvědomují, že všichni mají stejné možnosti kariérního růstu a záleží pouze na nich, jakou cestu si zvolí a co proto udělají. Občas se objevila odpověď čistě ne bez vysvětlení, tady je však možné, že došlo k mylné interpretaci otázky, jelikož stěžejně se otázka zaměřovala na rovné příležitosti. Bylo zmíněno také, že na ženy se nahlíží s jistým despektem, každopádně to může být dosti subjektivní a může se to vyskytovat pouze v konkrétním kolektivu, kde nejsou známy okolnosti takového jednání. Pro posouzení by byla potřeba hlubší průzkum.

Muži za nedostatkem žen v managementu vidí především nedostatek sebevědomí a rodinné povinnosti, kdy jsou ženy v rolích manželky, matky, ženy v domácnosti. Musí vše zvládat zkorigovat včetně pracovní zátěže a vidí to, jako jeden z důvodů proč jsou ženy i tímto zasažené a nemají tak velké ambice ani motivaci k tomu, protože rodinné zázemí jim k tomu dává další značnou překážkou, kdy se ženy mohou potýkat s různými životními situacemi, které jim nedává prostor usilovat o vyšší pozice. Jednou ze zajímavých odpovědí bylo poukázáno také na jistý detail, že firma byla založena muži, kde byly hlavně mužské týmy a muži v rolích manažerů/ředitelů hledají opět muže, protože jsou na ně zvyklí a vědí, jak s nimi pracovat a co od nich čekat. Tato překážka se však dá překonat pomocí workshopu a jistého vzdělání na toto téma, aby si mohli vedoucí pracovníci uvědomit, jakých přínosů by mohli dosáhnout. Dalšími názory byly například, že je to velmi individuální či to, že jsou ženy dost emocionální a mají potíže nahlížet na věci dívat strategicky a z nadhledu či naopak o inklinaci vůbec nestojí, to se však opět vrací k individuálnímu přístupu jedince a není to pravidlem.

Sebevědomí je z pohledu žen největší překážka pro inklinaci žen na manažerské pozice v těsné blízkosti následuje překážka v podobě rodinných povinností,

kdy je pro ženu velmi náročné spojit rodinný život a kariéru. Zkrátka pro to nemá ideální prostředí, aby dokázala obojí. Další možností je preference work-life balance. Na třetím místě nejčastějších odpovědí se umístily hned dvě překážky, a to absence ambicí a rodinné zázemí. Pokud ženy nemají dostatek ambicí, cesta tam není možná. Nedostatek ambicí může být na základě upřednostnění rodiny či nedostatku představy, jaké jsou jejich možnosti a o co by je tato pozice mohla obohatit. Rodinné zázemí je základem pro každého jedince. Pokud jeho rodina není uzpůsobena, aby žena mohla pracovat v takovém to prostředí, tak je opravdu náročné tuto překážku zdolat. Může to však i překážka typu nepodporování rodiny ženy ve vykonávání této profese, což je velká překážka, nicméně se dá překonat a dokázat své rodině, že to má smysl. Poslední místo četnosti odpovědí zaujmul nedostatek motivace, což může označovat nedostatek motivace pouze v některých odděleních ať už kvůli vnitřní motivaci či okolí a vedoucího daného zaměstnance, což dle odpovědí není tolik pravděpodobné v této firmě a může dojít pouze občasnému výskytu.

Seberozvoj je podle mužů nejlepší podpora, kterou může firma ženám poskytnout, aby efektivně zvládly své životní fáze a byly úspěšné a spokojené. Celkem se na tom shodlo 58,1 % mužů. Myslí si však, že je velmi důležité ukázat ženám jejich možnosti a cesty, které se jim nabízejí. Díky tomu si dokážou lépe představit, co jim to může přinést a srovnat si tak své cíle. Mimo jiné je to forma motivace, kterou by měl dobře zvládat vedoucí. Další podporu by představovaly firemní školky, kdy by se ženy lépe dokázaly vrátet zpět do práce po mateřské dovolené a mohly by zůstat déle na pracovišti, kdyby to bylo blízko jejich kanceláře, ba dokonce ve stejné budově. Vzdělání, školení či stimulace a motivace na pracovišti byly odpovědi se stejnou vahou důležitosti, jak se muži shodli. Následovala přínosná PR kampaň, kterou zvolilo překvapivých 29 %, je však pravdou, že společnost doposud již má zkušenost s PR kampaněmi, a to náborovými či pro klientskými. Poslední číselná shoda odpovědí byla možnost sdílet pracovní místo, nicméně toto by se v praxi dalo aplikovat pouze na asistentské pozice. Někteří muži si ale myslí, že podpora žen by měla být stejná jako podpora mužů a není nutné je podporovat více.

V očích žen zvítězila podpora formou ukázání všech možností a cest, což by je pravděpodobně dokázalo dost motivovat a pomoci jim se orientovat ve svých

budoucích plánech. Na druhém místě byla zvolena stimulace a motivace na pracovišti. Ženy také vnímají důležitou formu podpory v oblasti seberozvoje, takto zvolilo 46 % respondentek. Dále na stejné úrovni volily ženy vzdělání, školení, přínosnou PR kampaň a firemní školky. Cílené vzdělávání, školení či PR kampaň by mohla být zaměřena na různé problematiky a ženy by mohly volit, na kterou z problematik se chtějí zaměřit a zlepšit nebo by se mohlo jednat o rozvoj již. Přihlašovat by se mohly přes standardní platformu eDOcation. Poslední čtená odpověď byla stejná jako u mužů. Tudíž z toho lze usoudit, že sdílené pracovní místo není úplně praktické a vhodné jako podpora, spíše by to mohla být další komplikace obzvláště na manažerské pozici. Zazněla však také zajímavá odpověď, že by ženy mohly dostávat za své výkony poukázky do restaurace pro celou rodinu, což je příjemná forma motivace pro ženy, pro které to znamená jeden den bez vaření a časovou úsporu. Další velmi zajímavou odpovědí byla, že veškerá motivační školení jsou koncipovaná především pro muže a motivaci, která na ně funguje na ženy však ne. Bylo by tedy dobré zkonstruovat školení, které bude zaměřeno na ženy a jejich motivaci. K tomu však bude nezbytná segmentace žen podle jejich preferencí. Rozdělit je na nejlépe tři skupiny. První skupina by měla na prvním místě rodinu. Druhou skupinu by tvořily kariérně orientované ženy. Poslední skupina by byla přesně ve středu tzv. work-life balace. Posledním krokem by už zbylo zkoncipovat míru, formu a obsah motivačního školení na základě těchto skupin.

Součástí dotazníkové šetření bylo zjistit míru povědomí respondentů o teorii Nudge managementu. Poslední tři otázky se snažily lehce nastínit, co se za touto teorií skrývá a měly nabádat respondenty k odhalení těchto nástrojů, které se nevědomě ve firmě aplikují.

Kolem 90 % respondentů slyšelo o této teorii prvně a dosud se s tím nesetkali. Ti, kteří hned v první otázce týkající se Nudge managementu odpověděli „Ne“, automaticky neodpovídali na další otázky, proto počet odpovědí se neshoduje jako u ostatních otázek. Nicméně závěrem těchto otázek je výsledek, že se většina zaměstnanců firmy nesetkala vědomě s Nudge managementem ani jeho nástroji, ačkoliv je mnoho z nich užívá v každodenních pracovních rutinách.

4.4 Polostrukturované rozhovory

Rozhovor I.

První rozhovor byl veden s manažerem (viz Příloha 2), který v Praze aktivně vede svůj tým o šesti lidech. Mimo jiné se věnuje vysoké škole a k tomu vede vlastní firmu mimo finanční obor, proto je pochopitelné, že během své cesty na manažerskou pozici byly chvíle, kdy chtěl jednu z aktivit ukončit, popisuje respondent. Byly to momenty, kdy neměl dostatek času na všechny aktivity. Následně přicházely pochybnosti o volbě oboru. Tyto pochybnosti nastávaly zejména v momentech, kdy po vynaložení velkého úsilí se neustále objevovaly další potřebné kroky a komplikace případu a vyřešení nebylo v dohlednu. Po zdolání těchto náročných situací však přicházel pocit utvrzení a odhodlání pokračovat. Respondent považuje svou působnost ve finančním oboru přínosnou zejména v osobním rozvoji, možnosti ovlivnit svůj kariérní růst, svobodě v rozhodnutích, a to vše ve velmi motivujícím prostředí. Díky kariérnímu růstu nabyt respondent mnoho zkušeností s vedením lidí a našel si v tom svou cestu efektivního vedení.

Tato práce není jednoduchá a vhodná pro každého a konkrétně pro tuto pozici je nezbytné k úspěšnosti mít jasné vize, být empatický ke svým lidem v týmu a umět správně vystupovat. Nicméně tím to nekončí, manažer musí být sebejistý a věřit v to co dělá a šířit to také do svého týmu. Musí tomu rozumět, a k tomu slouží odborná školení a vzdělávací programy, které jsou podle respondenta nezbytné nejen k úspěšnosti na dané pozici, nýbrž k výkonu samotného povolání. Každý si v této práci prochází těžkými zkouškami ať už ze strany balancu mezi kariérou a osobním životem, těžkými rozhodnutími, náročnými případy či zdravotními problémy, proto je nezbytnou esencí úspěchu vytrvalost. S tím souvisí i klíčové faktory úspěšnosti ve finančním oboru jako takovém. Základem je mít zájem o vzdělání, konzistentní práce, být trpělivý a vytrvalý, schopnost komunikovat za různých okolností a být cílevědomý.

V otázce ohledně svého výhledu v horizontu pěti lety respondent myslel především na svůj tým, pro které by si přál mít vytvořený kvalitní prostředí, ve kterém se bude v té době již skvěle zkoordinovanému, úspěšnému a rozšířenému týmu dařit. Dále by rád dělal to co ho baví, vedl své lidi k lepším výkonům a vybuďoval si kvalitní

obchodní vztahy. Co se týče spolupráce s muži či ženami nedal respondent přednost ani jednomu pohlaví, myslí si, že to je především o tom, jaký člověk je, jaké má ambice a záleží dost na osobnosti, charakteru a synergii. Základem však všech pracovních vztahu považuje upřímnost. V otázce ohledně tlaků okolí vůči jeho kariérnímu růstu zazněla velmi překvapující odpověď. *„Čelil jsem tlaku sám proti sobě, byl jsem si vědomý, že to pro mě může krátkodobě znamenat velké snížení příjmů. V době přesunu na manažera se mi jako obchodníkovi velice dařilo a tým jsem budoval celý „od nuly“.“*

Dle respondenta rovnováha na pracovišti vede k příjemnějšímu a přátelštějšímu prostředí a k tomu by mohly vnést ženy do manažerského pracovního prostředí vnést odlišný pohled na práci ve financích. Jako překážku pro inklinaci žen na manažerské pozice vidí respondent hlavně to, že obecně o práci ve financích mají zájem především muži. Nicméně společnost je plně otevřena genderové vyváženosti, jak uvádí respondent.

Respondent uvažuje, zda je nezbytná podpora firmy určená pro ženy. Nicméně vzhledem k převaze mužského zastoupení ve firmě by nebylo na škodu připravit společné ženské workshopy, kde by se mohly potkávat a předávat si své zkušenosti a vzájemně se podporovat.

Co se týče teorie Nudge managementu, jejich nástrojů a implementace ve firmě se s tím respondent ještě vědomě nesetkal a slyší o této teorii prvně. Na závěr respondent vzkazuje ženám, že se nemají bát mířit vysoko.

Rozhovor II.

Den 1. 4. 2019 se stal osudným pro první respondentku (viz Příloha 3), od tohoto dne totiž působí na manažerské pozici. Během své cesty neměla momenty, kdy by přemýšlela o ukončení, pouze jednou se cítila být ve slepé uličce. Ve chvíli uvědomění se však zastavila a ujasnila si své priority, tužby a jak toho chce dosáhnout a hned dostala nový směr.

Na své práci si nejvíce váží možnosti výběru, s kým bude spolupracovat a může si vytvořit tým dle svých představ a nastavit pravidla. Cení si také vedení firmy, její přístupy, moudrosti a otevřenost. Je velmi ráda za své kolegy, kteří ji obohacují svými radami, zkušenostmi a přístupy ke službě, kterou poskytují svým klientům. Mimo jiné si váží i příležitosti vzdělávání se, osobního rozvoje a získávání

odbornosti, což vyzdvihuje možný servis pro klienty na úplně jinou úroveň. Líbí se jí také, že se má neustále kým inspirovat, a to zejména ve vedení, který na ni v ničem netlačí, podporuje ji a v případě potřeby je směřuje a ukazují cestu.

Díky práci v této firmě poznala sebe a své hranice, které neustále posouvá. Velmi zajímavým komentářem bylo, že to, co se zdálo být na začátku jako nepřekonatelná překážka po letech praxe se mění na malou překážku.

Dle respondentky je důležité na manažerské pozici být empatický a naslouchat svým lidem, mít je rád a upřímně se o ně zajímat. Samozřejmě je důležité začít u sebe a mít chuť se zlepšovat a rozvíjet své schopnosti a dovednosti. V neposlední řadě umět přijímat zpětnou vazbu, ale i dát zpětnou vazbu. A na konec je základem zvládat obchodní dovednosti a mít rozvinuté komunikační schopnosti.

Z předchozích odpovědí respondentky je zřejmé, kam směřuje, a tudíž není překvapení, že na otázku, kde by se ráda viděla za pět let odpověděla, že by ráda byla na ředitelské pozici a věnovala se mentoringu a propojila svou práci s kurzy nejen leadershipu, ale i mentoringu.

Co se týče spolupráce je pro ni těžké říct s kým se jí spolupracuje lépe. Momentálně se její tým skládá pouze z žen a nově jednoho muže. Spolupráce s muži je jednodušší, protože u žen hrají velkou roli emoce a vnímání, kdy si mohou i dobře myšlenou radu vzít osobně, nicméně zastává názoru, že základem je rovnat na rovinu, ponechat obsah komunikace stejný a upravit jen formu komunikace zajistí úspěch. Přiklání se k rovnováze v pracovním prostředí, což se ještě bude postupem času snažit vyrovnat i ve svém týmu.

Ženy v managementu by mohly dle respondentky přinést především inspiraci pro ostatní ženy, které uvažují o kariérním posunu a mohly by tak být pro ně vzorem. Dost zajímavý úhel pohledu byl u respondentky, když zmínila, že by stávající převaha mužů a nevyváženost mohla být rozhodujícím faktorem při uvažování o vstupu do firmy u některých žen. Vzhledem k tomu, že jsou ženy více empatické, domnívá se respondentka, že by mohly přinést do firmy větší harmonii a podpořit své okolí. Věří také, že ženy mají smysl pro detail a dokážou se na věci dívat z jiného úhlu pohledu.

Klíčovými prvky úspěšnosti pro respondentku v této práci jsou především vytrvalost, rovnováha, schopnost dělat stěžejní věci naplno, emoční stabilita, a osobní růst.

Ženy v průběhu života mají různé překážky pro vstup do managementu, a to se odvíjí od jejich věku a životní etapy a rodinného zázemí, tvrdí respondentka. Záleží na podpoře partnera, se kterým chce žena založit jednoho dne rodinu, zda je přesvědčen, že žena má být pouze v domácnosti, nebo ji podpoří v kariéřním růstu. Ženám také může chybět právě již zmiňovaná inspirace a motivace dalšími úspěšnými ženami na vysokých pozicích, to však dle respondentky funguje pouze do jisté míry. Ženám tedy vzkazuje, aby věřily sami v sebe a své dovednosti, nebraly si nic osobně, nebály se říct o pomoc, byly vytrvalé, netlačily na sebe, daly všemu čas, odpočívaly, sdílely své pocity a obavy, nesrovnávaly se s muži, dělaly svou práci tak, aby je bavila, a nakonec si stanovily svou vizi, kterou budou komunikovat s partnerem, rodinou a přáteli.

Firma je otevřena genderové vyváženosti a mohla by ženy podporovat sdílením zkušeností a rad, propojováním s ostatními, poskytováním užitečných kurzů a poukázání na přínosy asistentek pomáhajícím manažerům/kám. Respondentka se doposud ještě také neseťkala s teorií ani nástroji Nudge managementu.

Rozhovor III.

Třetího rozhovoru se zúčastnil respondent (viz Příloha 4), který momentálně zastává pozici vrcholového managementu jako partner společnosti. Vede přibližně 130 lidí a snaží se vést své týmy, inspirovat je a zavádět inovace a do pracovních postupů či vzdělávání a seberozvoje. Ve financích začal pracovat, když mu bylo dvacet let a studoval v té době vysokou školu, snažil se najít práci, která se dá spojit se školou a zároveň měl možnost dlouhodobé kariéry. Bylo velice zajímavé slyšet, že respondent přiznal, že tím, co dokázal, překvapil i sám sebe, protože to sahá daleko za jeho kdysi stanovené cíle a vize. Z tohoto důvodů jako jediný odpověděl v otázce týkající se plánu v pětiletém horizontu, že chce být na stejném místě, dělat dál co ho baví a naplňuje, rozšířit svůj tým a zvětšit tak i obrat a začít sestavovat další prospěšné projekty.

Na jeho práci si velmi váží svobody, kterou díky tomu získal ať už časovou, finanční nebo možnosti výběru pracovní náplně, spolupracovníku nebo samotných klientů. Práce respondenta obohatila o zajímavé lidi, kteří se stali součástí i jeho osobního života a jsou dobrými přáteli, vzájemně se motivují a inspirují a sdílejí

své zkušenosti. Primární obohacení však nachází v tom, že našel své poslání, aby se klienti díky jeho radám měli lépe, a to mu dává smysl života.

Během jeho kariérní cesty se objevily dva momenty, kdy uvažoval o ukončení. Tyto momenty nastaly v období, kdy pracoval v předchozí firmě. Jedním z nich byl, když jeho nadřízený respondent brzdil v kariérním růstu, protože se mu to zrovna nehodilo. V tu chvíli se cítil velmi bezmocný, protože se opravdu snažil odvádět dobře svou práci a odměnou za to byla demotivace. Druhý zlomový moment se týkal osobního života a finanční situace, kde hrál hlavní roli nešťastný vztah a dluhy, které vznikaly v důsledku nefunkčního obchodního modelu v předchozí firmě. Bylo to životní etapy, kdy se respondent cítil opravdu unaveně, bez energie či chuti jít do práce a vykonávat to, co vždy. Od té doby však nic takového nenastalo obzvláště od té doby, co pracuje v eDO finance. Byly to zlomové chvíle, ale lze vidět, co dokáže člověk získat, když vydrží, o tom hovoří sám příběh respondentů.

Respondent při vstupu do managementu nečelil žádným tlakům, ty nastaly spíše na začátku, když nastupoval do finančního oboru. V té době pověst finančních poradců byla velice špatná. Nicméně to se v současnosti velice změnilo. Díky tomu, co zažil v předchozí firmě, ví moc dobře, jak se to dělat nemá. Způsob, jak se pracuje ve společnosti eDO je naprostý opak předchozí firmy. Toho je dosahováno díky podpoře vedení, IT a inovacím, z čehož je výstupem kvalitní práce, které si cenní i klienti respondentů, kteří si ho váží a berou ho jako rovnocenného partnera.

Respondent si stojí za názorem, že společnost by měla vytvářet kvalitní prostředí pro své zaměstnance, aby byli úspěšní. Pro dosažení úspěchů je však nezbytné, aby se jedinec nevzdal hned při první překážce a musí být trpělivý a nečekat, že vše bude hned, protože nebude vše má svůj čas. To vše však nefunguje bez seberozvoje, sebedůvěry a vzdělání. Z tohoto důvodu se snažím svým lidem být oporou nejen v pracovní, nýbrž osobní sféře a naslouchám jim. Jsem vlastně jejich kouč a psycholog v jednom, odpovídá respondent.

Co se týče spolupráce s muži či ženami nikoho neupřednostňuje, protože každý má své přínosy. Je to opravdu o jedinci, jeho osobnosti a charakteru, proto by měla společnost být otevřená všem a přistupovat ke každému individualisticky a netlačila na zaměstnance, aby šli určitým směrem, ale dala jim volnost najít si svou cestu

a způsob fungování, což se v eDU úspěšně děje. Respondent si myslí, že ženy obecně do kolektivů přináší lidský přístup, něhu, klid, empatii a zkrátka ženskou energii, také proto by mohlo být více žen v managementu, nicméně to musí mít přirozený průběh a ženy musí sami chtít. Je jasné, že u ženy jsou životní etapy, kdy je pro ni těžké zůstat na pracovišti a držet krok a je to především v období, kdy se chtějí usadit a mít děti, toho si je respondent vědom nicméně ženy ve firmě jsou převážně mladé nebo mají již větší děti a zvládají to. Do budoucna však bude potřeba řešit nějaký typ podpory žen. V úvahu přichází i dětské koutky ve větších pobočkách, to však ještě není v řešení a uvidí se jaká inovativní řešení firma zavede.

V otázce ohledně Nudge managementu respondent zcela upřímně uvádí, že o této teorii slyší prvně. Po vysvětlení, o co se jedná následoval velice zajímavý komentář z jeho strany. Uvedl, že to je přesně ten rozdíl v jejich obchodním modelu a standardním modelu, že na rozdíl od konkurence se ve firmě zavádějí pomůcky a nástroje přirozeně na základě pozitivních zkušeností pracovníku a jejich potvrzení, že funguje, děje se to přirozeně, ne v důsledku zavádění povinných teorií, aby se splňovaly nějaké nařízené podmínky, stanovy či kogentní strategie.

Na závěr respondent vzkazuje všem ženám, které začínají ve firmě pracovat, aby si na začátku stanovily své hranice, jelikož přichází do převážně mužského prostředí a budou se potýkat s jistými poznámkami či narážkami a je velmi důležité již na začátku určit pravidla, jinak se jim to může vymknout kontrole.

Rozhovor IV.

Poslední rozhovor byl veden s respondentkou (viz Příloha 5), která vstoupila do financí poprvé již v roce 2010. V té době čelila velkým tlakům ze všech stran proti vykonávání této práce, jelikož pověst finančního poradce byla dost špatná. V důsledku toho všeho v roce 2014 respondentka odešla z této branže a pracovala v různých firmách mimo tento obor, kdy skončila v IT, kde vedla svůj tým. Věděla, že vedení lidí jí baví a líbí se jí zdokonalování jejich schopností a dovedností. V roce 2017 byla oslovena svými přáteli z financí, kteří nastupovali do nové firmy a chtěli, aby se k nim přidala, a tak započala její dvojitá snaha o vybudování si kariéry na obou pozicích. Po třech letech se však plně vrátila k financím a naplno se věnuje svému týmu.

Nejvíce si na své práci váží, že je svým pánem a může si kdykoliv kamkoliv odjet. Během svého kariérního růstu se naučila, že to, co si dokáže představit, dokáže i splnit. Za pět let by se ráda viděla na ředitelské pozici. Co se týče spolupráce s muži a ženami uvedla respondentka, že se jí snáze spolupracuje s muži, jelikož se na ně může spolehnout, jelikož jsou silně orientováni na cíl. S ženami je to složitě obzvláště, když mají děti, je zde poté větší pravděpodobnost zrušení termínů. Nicméně si myslí, že mohou přinést velká pozitiva v podobě pečlivosti, rozvážnosti a ženské energie. Obecně pracovní tým by měl být vyvážený podle respondentky, což se v jejím týmu úspěšně povedlo. Nicméně v oblasti managementu je podle ní poměrně málo žen, ale to není kvůli firemnímu prostředí, to je naopak otevřené genderové vyváženosti a nabízí podle ní stejné podmínky.

Pro dosažení úspěchu v této práci shledává především sestavení si kvalitního time-managementu a udělat něco navíc a vystoupit z komfortní zóny. Respondentka tvrdí, že osobní rozvoj a vzdělání, je klíčový na každé pozici ve firmě. Na otázku, co je nezbytné na její pracovní pozici odpověděla, že je to určitě odhodlání něco dělat, stanovit si cíl a jít si za ním. Jí osobně velmi pomáhá osobní „sebe-koučink“, kdy si sepisuje každý týden, čeho chce dosáhnout a postupně si to odškrťává. Dále využívá spolupráce s kouči, což ji velmi posunulo vpřed a bez nich se nyní neobejde.

Strach je podle respondentky velkou překážkou žen pro inklinaci na manažerské pozice. Jak uvádí paradoxem je, že když přijde žena do kolektivu s ženskou energií, většinou ji muži poslouchají a jsou rádi za její názory, což může být jistou výhodou. Dále také podle ní musí vystoupit z komfortní zóny, což není jen jejich překážkou. Nakonec zmiňuje respondentka i lenost, protože na začátku manažerské dráhy musí dělat ještě náborová činnost mimo jejich obchodní činnosti a ze začátku je to práce navíc, kterou jim nikdo nezaplatí a manažerská pozice v počátku je hůře hodnocena než vypracovaná konzultantská činnost, která tomu přechod předchází.

V otázce podpory žen firmou má respondentka jasno, jelikož již samotná pracovní doba je podporou samou o sobě. Není stanovena přesná pracovní doba a díky tomu si ženy mohou přizpůsobit harmonogram a sladit tak kariéru i osobní život. Dále by podpořila ženy formou nějakých ženských kruhů a speciálními akcemi, které se momentálně nedělají, protože žen není mnoho.

Velmi zajímavé zjištění bylo, že tato respondentka se jako jediná setkala s teorií Nudge managementu, kdy před asi pěti lety četla přímo knihu s názvem *Šťouch*. Jako implementaci ve firmě uvedla investiční akademii, která probíhá každý rok a svým způsobem směřuje své zaměstnance na určitou cestu. Díky tomuto nástroji se respondentka nechala inspirovat a zavádí podobně ve svém týmu také akademie a workshopy na různá témata. Dále užívají online Excel soubor, který mezi sebou sdílí a vidí své výkony a tím se vzájemně motivují.

Vzkaz pro ženy, které začínají nebo uvažují o začátku ve firmě eDO finance, a.s. zněla následovně: „Upřímně se na budu straně moc těšit. Poradila bych jim, aby se nebály a měly odvahu, nikdo je tu neukousne, právě naopak jim všichni moc rádi pomůžeme.“

4.5 Analýza dat a shrnutí

Závěrečná práce byla zaměřena především na zjištění aktuálního stavu zastoupení žen v managementu. Dále bylo hlavní snahou zjistit, jak vnímají tuto situaci manažeři a ostatní pracovníci, zda je vůbec žádoucí, aby přibýlo více žen do managementu. Součástí toho bylo také zjištění, zda jsou ženy dostatečně ambiciózní a chtějí na vyšší pozice. V neposlední řadě bylo ve výzkumné části účelem zjistit, jestli ženy přinášejí jistá pozitiva do managementu a co by vyšší zastoupení mohlo přinést vybrané firmě. Zjišťovala se také otevřenost firmy vůči genderové vyváženosti a zda již existuje podpora žen ze strany firmy. Mimo jiné se zkoumalo, jestli čelí ženy nějakým překážkám při vstupu do managementu, a nakonec součástí dotazníkového šetření a polostrukturovaných rozhovorů bylo zjištění míry povědomí o teorii Nudge managementu.

Na základě výsledků se potvrdilo, že zastoupení žen v managementu je z pohledu pracovníků firmy nedostatečné. Velmi překvapivé zjištění bylo, že poměr převahy mužů obecně na pracovišti pracovníkům většinou vyhovuje, jelikož jim to zatím funguje dobře. To může být zároveň výsledkem jistého stereotypního chování, který drží své pracovníky u dosud osvědčených struktur pracovních týmů. Pracovníci i manažeři se shodli na tom, že ženy přinášejí do firmy mnoho benefitů, a proto je žádoucí, aby bylo více žen v pracovních kolektivech nejen na manažerských pozicích. Nejčastěji vybrané benefity, které ženy přinášejí byly například jiný pohled

na danou záležitost, spořádanost empatie, ženská energie obecně, organizační schopnosti, estetika a další.

Dle výsledků dotazníkového šetření bylo zjištěno, že pracovníci jsou ambiciózní a usilují o vyšší pozice, muži jsou však v tomto ohledu konkrétnější než ženy. Jako dvě hlavní překážky, na kterých se shodli obě pohlaví, byly vybráno na prvním místě sebevědomí a jako druhé rodinné povinnosti, následovala absence ambicí a rodinné zázemí.

Při vstupu do managementu ženy čelí mnoha překážkám. Respondenti uvádí, že nejčastějšími překážkami jsou rodinné povinnosti, které ženám udělují těžkou situaci k rozhodnutí. Musí se rozhodnout, zda dají přednost rodině či kariéře, nebo zda se budou snažit obojí vyvážit a usilovat o takzvaný „Work-life balance“. Další velmi často zmiňovaná překážka byla rodinné zázemí ve smyslu, že rodina nepodporovala daného jedince, nicméně to nebylo v rámci inklinace na vyšší pozice, ale obecně při vykonávání profese ve finančním sektoru. Na třetím místě nejčastěji dopovězených možností skončila překážka sebevědomí, což zároveň odpovídá i na poslední výzkumnou otázku. Nejen že sebevědomí silně ovlivňuje chování žen v osobním životě a díky tomu nemusí dosáhnout toho, co si přejí a být spokojené, nýbrž to zasahuje do jejich pracovního života, kdy jim to brání v kariérním postupu, protože v sebe dostatečně nevěří.

Z toho vyplývá, že by se ženy měly více motivovat a poukázat na jejich možnosti. Pomocí zavedení některých doporučení by mohlo dojít k nárstu zastoupení žen nejen v managementu, ale i v ostatních strukturách. To se však nestane ze dne na den a je potřeba být trpělivý. Musí to však být nenucený vstup a ženy by měly inklinovat z vlastních vnitřních pohnutek, které byly pouze podpořeny pohnutkami firmy. Velmi překvapivé zjištění bylo, že pracovníci ve firmě většinou neznali teorii Nudge managementu, i když se nástroje této teorie zapojovaly v běžném chodu přirozeně samy. Tento jev vypovídá o tom, že firma je velmi inovativní a zavádí osvědčené či moderní nástroje teorií do praxe. Z toho je možné usoudit, že nebude velkou překážkou pro firmu si poradit se současnou problematikou a nasměrovat své pracovníky na správnou cestu.

5 Závěrečná doporučení

Na základě výsledků by bylo vhodné sestavit interní PR kampaň, kde by bylo zaměřeno především na ženy, které již pracují v tomto sektoru. V této kampani by bylo dobré ukázat ženám, jaké mají ve společnosti možnosti a poukázat na důležitost osobního rozvoje a růstu. Dále mimo kampaň by bylo vhodné mimo reklamní poskytnout jim individuální konzultaci, kde by se udělal rozbor jejich schopností a dovedností a podle toho by se vyhodnotilo, jaká pozice by pro ně byla nejvhodnější, a to by mohlo zároveň sloužit jako motivační faktor. Taktéž by mohlo být doporučeno, na kterou část by se mohly ženy zaměřit ve svém osobním rozvoji. Po vyhodnocení a poskytnutí rad ženám na pracovišti by se mohly pořád eventy pro ženy, kde by si mohly předávat své zkušenosti, radit si, vzájemně se inspirovat, motivovat a podporovat. To vše by mohlo sloužit jako podkladové materiály a obsah externí PR kampaně, která by naopak mohla přilákat nové talenty nejen v ženských řadách, nýbrž v mužských řadách a zároveň by to sloužilo jako dobrá brand image podniku, jelikož toto sdělení by bylo vypovídající o náklonosti a otevřenosti firmy společenské odpovědnosti. Během těchto eventů by mohly probíhat různá školení a workshopy na prohlubování získaných dovedností či získání úplně nových dovedností. Součástí by mělo být školení posilování sebevědomí a osobní rozvoj, jelikož to dodá ženám odvahu inklinovat na vyšší pozice. Ženy i muži pracující v této firmě se totiž shodli na tom, že jednou s překážkou nedostatku žen v manažerských pozicích může být právě to, že si ženy dostatečně nevěří, i když by mohly. Zároveň by prospělo restrukturalizovat některá školení, jelikož jak bylo naznačeno ne jednou respondentkou, motivační školení pro muže nemusí být motivační na stejné úrovni i pro ženy. Zároveň by prospělo podpořit ženy v jejich důležitých životních etapách, když například zakládají rodinu a odcházejí na mateřskou dovolenou, nicméně to, jak již bylo upřesněno partnerem společnosti, momentálně není potřeba, avšak je to v plánu do budoucna. V některých případech pomáhá motivovat zaměstnance ukázka toho, jak to funguje u konkurence. K tomu může dobře posloužit takzvaný „benchmarking“. Jedná se o analyzování a porovnání procesu konkurenční firmy za účelem zjištění fungujících postupů v praxi. Na závěr se doporučuje rozšíření povědomí o nástrojích Nudge managementu mezi pracovníky firmy, jelikož bylo zjištěno, že většina z nich se s touto teorií dosud ještě vědomě nesešla. Firma však tyto nástroje přirozeně užívá. Mimo to by do budoucna mohla firma nabízet

nějaké přípravné kurzy finanční gramotnosti pro veřejnost a motivační balíčky pro ženy formou k zakoupení kurzu dostanete jednu hodinu s koučem zabývajícím se tématikou ženy a business. Nicméně by se nemělo zapomínat na muže a neměla by se zaměřovat veškerá podpora a motivace jen na ženy, když se týmy pracovníku ještě stále skládají většinou z mužů. Určitě by vedle této konkrétní podpory žen měla být připravena i specifická podpora pro muže například právě formou čistě mužských setkání a teambuildingů určených pro muže a jejich schopnosti a dovednosti.

Vzhledem k výsledkům obou výzkumů se respondenti shodovali, že jednou z překážek ojedinělé inklinace žen na manažerské pozice je nedostatečné sebevědomí. Z toho vyplývá doporučení sestavit školení a workshopy pro ženy, jak bylo zmíněno v jednom z rozhovorů a vést i debaťní kroužky pro ženy, které jim pomohou dodat odhodlání, a hlavně se dostat na cestu seberozvoje, z čehož vzniká i sebedůvěra a na závěr i získání odvahy jít si za svým snem. Toto je zároveň i odpovědí mnoha pracovníku i některých respondentů z řad manažerů, jak by si představovali, aby firma podpořila ženy. Zároveň bylo zmíněno jedním z respondentů, že je důležité přizpůsobit obsah školení ženám, protože dosavadní školení jsou více zaměřena na motivaci mužů, ale ženy motivuje něco jiného než muže, proto je nezbytné zohlednit i tento atribut.

Dalším doporučením je ukázat ženám jaké mají možnosti, postupně je připravovat na jejich blížíící se životní etapy a stanovit si s nimi kariérní plány a pravidelně je aktualizovat. To je však v kompetenčním modelu především manažerů týmů.

Na základě výsledků dotazníkového šetření i polostrukturovaných rozhovorů je zřejmé, že seberozvoj vzdělání je opravdu nejdůležitější k úspěchu v této sféře, proto by bylo dobré své zaměstnance k tomu motivovat pomocí různých workshopů zaměřeno jen na toto téma se zapojením i například benchmarkingu, aby měli pracovníci lepší představivost a viděli, že to funguje i v praxi u konkurence, což zároveň může posloužit jako identifikace oblastí vlastního zlepšování, jak uvádí autoři knihy *Benchmarking* pan Nenadál, Vykydal a paní Halfarová (2011).

Velmi efektivním nástrojem je však i PR kampaň, se kterou již mají někteří manažeři zkušenost v náborové sekci. Tato kampaň pro podporu žen by mohla splnit hned dva záměry. Prvotně jako interní PR kampaň a podpořit tak stávající pracovnice

a manažerky, druhotně jako externí kampaň a najít potenciální uchazeče o pracovní místo ve firmě a při nejmenším by mohla dobrá PR kampaň posloužit k šíření dobré „brand image“.

Poslední doporučení cílí na rozšíření povědomí o teorii Nudge managementu, jelikož dle výsledku odpovědí všech respondentů se prokázalo, že o této teorii neví mnoho respondentů. Z tohoto důvodu by bylo velice přínosné nabídnout workshopy, kde by se mohli pracovníci s touto teorií důkladně seznámit a díky tomu mohli začít využívat efektivní nástroje dovnitř firmy, kdy se mohou použít různé formy to do listů, motivačních soutěží, klientských systému a dalšího či použít nástroje ven z firmy, k čemuž může výborně posloužit například sociální reklama.

Firma je velmi inovativní a rychle se přizpůsobuje svému okolí. Při průzkumu došlo k zajímavému závěru, že respondenti převážně sice neznali Nudge teorii, nicméně tato teorie byla přirozeně implementována do pracovních postupů a pracovníci tyto nástroje efektivně využívali zejména manažeři. Z tohoto důvodu by bylo vhodné vymyslet i jistý podcast nebo video rozhovor na toto téma a vytvořit tak jistý návod či pouze inspiraci pro budoucí manažery a manažerky, kteří chtějí vést své týmy za úspěchy a dokázat tak velké věci.

Seznam literatury

Absolventi vysokoškolského vzdělávání v ČR [online]. ČSÚ – Český statistický úřad – Databáze SIMS MŠMT, 2018. [cit. 02.08.2021]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/122323898/230060200b01.pdf/410a6c0a-120f-46f0-a2ed-ec7cd3b90ea6?version=1.3>.

BEČVÁŘOVÁ, I. a HUMLEROVÁ, V. Prezentační a komunikační dovednosti. České Budějovice: Chance in Nature – Local Action Group, 2013. ISBN 978-80-7394-417-9.

BEM, L. S. *The Lenses of Gender: Transforming the Debate on Sexual Inequality*. New Haven: Yale University Press. 1993. ISBN 0300061633

BLATNÝ, M. a PLHÁKOVÁ, A. Temperament, inteligence, sebepojetí: nové pohledy na tradiční témata psychologického výzkumu. Brno: Psychologický ústav Akademie věd ČR, 2003. ISBN 80-86620-05-0.

Country Comparison [online]. Hofstede Insights, 2021 [cit. 24.05.2021]. Dostupné z: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/czechrepublic,denmark,norway,sweden/>.

České ženy jsou vzdělanější než muži. Přesto musejí dokazovat, že do byznysu patří [online]. Forbes, 2019 MediaRey, SE. [cit. 02.04.2021]. Dostupné z: <https://forbes.cz/ceske-zeny-jsou-vzdelanejsi-nez-muzi-presto-musi-dokazovat-ze-do-byznysu-patri/>.

Equality Challenge Unit [online]. Unconscious Bias and Higher Education, 2013. [cit. 20.08.2021]. Dostupné z: https://www.sdu.dk//media/files/om_sdu/fakulteterne/sundhedsvidenskab/ligestilling/unconscious-bias-and-higher-education1.pdf?la=da&hash=D7A481BBC4152581554EEBB6E8169ABBBA18F3AF.

Genderová nerovnost v odměňování trvá, někde se ale situace mění [online]. CFOworld.cz. Informační servis pro finanční ředitele, 2018 [cit. 04.04.2021]. Dostupné z: <https://www.cfoworld.cz/clanky/genderova-nerovnost-v-odmenovani-trva-nekde-se-ale-situace-meni/>.

Genderová vyváženost [online]. Forbes, data převzata z ČSÚ, Bisnode Byznys pro společnost, 2010-2019, Černá M., 2019. [cit. 02.04.2021]. Dostupné z:

<https://forbes.cz/ceske-zeny-isy-vzdelanejsi-nez-muzi-presto-musi-dokazovat-ze-do-byznysu-patri/>.

HALL, E. T. *The silent language*. Garden City, New York: Doubleday & Company, 1959. ISBN 9780385055499.

HEALY, G., KIRTON, G. a NOON, M. *Equality, Inequalities and Diversity: Contemporary Challenges and Strategies (Management, Work and Organisations)*. Red Globe Press; 2010th edition. ISBN 978-0-230-23107-8.

HIGGINS, E. T. *Self-discrepancy: A theory relating self and affect*. *Psychological Review*, 1987. Vol. 94, No. 3, 319-340.

HOFSTEDE, G. a HOFSTEDE, G. J.. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde, 2007, 335 s. ISBN 978-80-86131-70-2.

Indulgence vs. Restraint – the 6th Dimension. (MACLACHLAN, M.) *Leaders in Language, Intercultural and International Business Communication* Communicaid [online]. 2013 [cit. 15.12.2021]. Dostupné z: <https://www.communicaid.com/cross-cultural-training/blog/indulgence-vs-restraint-6th-dimension/>.

Intercultural and International Business Communication – Cultural Profile: Edward T. Hall. Leaders in Language [online]. Communicaid. (MACLACHLAN, M.), 2022. [cit. 20.08.2021]. Dostupné z: <https://www.communicaid.com/cross-cultural-training/blog/profile-edward-t-hall/>.

JANOŠOVÁ, P. *Dívčí a chlapecká identita. Vývoj a úskalí*. Praha: Grada. 2008.

KARSTEN, H. *Ženy – muži: genderové role, jejich původ a vývoj*. Praha: Portál, 2006. Spektrum (Portál). ISBN 80-7367-145-x.

KOŠŤÁLOVÁ, P. *Stereotypní obrazy a etnické mýty: kulturní identita Arménie*. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON), 2012. Studie (Sociologické nakladatelství). ISBN 9788074190933.

KŘÍŽKOVÁ, A. a PAVLICA, K. *Management genderových vztahů: postavení žen a mužů v organizaci*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-117-8.

LEWIS, R. D. *When Cultures Collide: managing successfully across cultures*. London, Nicholas Brealey Publishing, 1996. ISBN 9781857880861.

LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 9788024729510.

MOREE, D. *Základy interkulturního soužití*. Praha: Portál, 2015. ISBN 9788026209157.

Naše předsudky významně ovlivňují, jak se chováme k sobě i k druhým [online]. FranklinCovey, 2022. [cit. 11.03.2021]. Dostupné z: <https://www.franklincovey.cz/reseni/nevedome-predsudky/>.

NENADÁL, J., VYKYDAL, D. a HALFAROVÁ, P. *Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování*. Praha: Management Press, 2011. ISBN 9788072612246.

Nevědomé předsudky (KUBAČÁKOVÁ, L. M.) [online]. Mise HERo, 2020. [cit. 11.03.2021]. Dostupné z: <http://misehero.cz/nevedome-predsudky-linda-morys-kubacakova/>.

PEASE, A. a PEASE, B. *Řeč těla*. Vyd. 2. Přeložil ANTONÍNOVÁ, H. Praha: Portál, 2011. ISBN 9788073679217.

Personality Change in Psychotherapy [online]. (ROGERS, C. R.), Sage journals, 1955. [cit. 03.06.2021]. Dostupné z: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/002076405500100106>.

Reklamní kampaň Always – Like A Girl [online]. Procter&Gamble, 2014 [cit. 11.03.2021]. Dostupné z: <https://always.com/en-us/about-us/our-epic-battle-like-a-girl>.

Reklamní kampaň Dove – Portréty skutečné krásy [online]. Unilever, 2021 [cit. 11.03.2021]. Dostupné z: <https://www.dove.com/cz/stories/campaigns/real-beauty-sketches.html>.

RENZETTI, C. M. a CURRAN, D. J. *Ženy, muži a společnost*. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 8024605252.

Rozdíly v odměňování žen a mužů: fakta a čísla [online]. Zpravodajství Evropský parlament, Eurostat 2018 [cit. 03.06.2021]. Dostupné z: <https://www.europarl>.

europa.eu/news/cs/headlines/priorities/socialnizaclenovani/20200227STO73519/rozdily-v-odmenovani-zen-a-muzu-fakta-a-cisla-infografika.

ŘÍČAN, P. *Psychologie osobnosti: obor v pohybu. 6., rev. a dopl. vyd.*, V Grada Publishing 2. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3133-9.

THALER, R. H., SUNSTEIN, C. R. *Nudge: improving decisions about health, wealth and happiness*. Yaleth ed. 2008. ISBN 978-0-300-12223-7.

Women in the Workplace [online]. McKinsey & Company, 2021(Burns, Huang, Krivkovich, Rambachan, Rkulja a Ye). [cit. 20.08.2021]. Dostupné z: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace>.

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1 Zjednodušený model mezikulturní komunikace	14
Obr. 2 mužské a ženské činnosti.....	21
Obr. 3 rozdíl v odměňování žen a mužů v zemích EU	22
Obr. 4 Majoritní vlastníci.....	23
Obr. 5 ženy ve vedení	24
Obr. 6 rozdíl v odměňování	26
Obr. 7 vzdělanost mužů a žen v ČR.....	26
Obr. 8 Platový medián ČR.....	27
Obr. 9 Srovnání s dalšími zeměmi podle 6-D Modelu	28
Obr. 11 práce s nevědomými předsudky.....	35
Obr. 10 porovnání technik	36
Obr 12: Organizační struktura firmy	40
Obr. 13 mužské obsazení pracovních pozic.....	42
Obr. 14 ženské obsazení pracovních pozic.....	43

Seznam tabulek

Tab. 1 specifikace kategorií podle Lewise	14
---	----

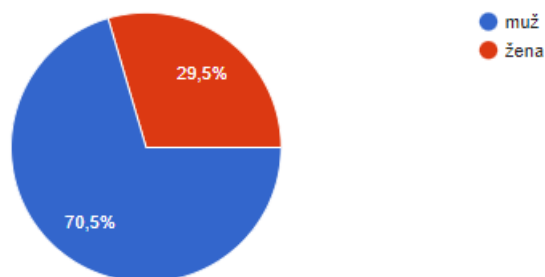
Seznam příloh

Příloha 1 Výsledky dotazníkového šetření.....	67
Příloha 2 Rozhovor I.....	82
Příloha 3 Rozhovor II.....	86
Příloha 4 Rozhovor III.....	88
Příloha 5 Rozhovor IV.	92

Příloha 1 Výsledky dotazníkového šetření

1) Jste muž nebo žena?

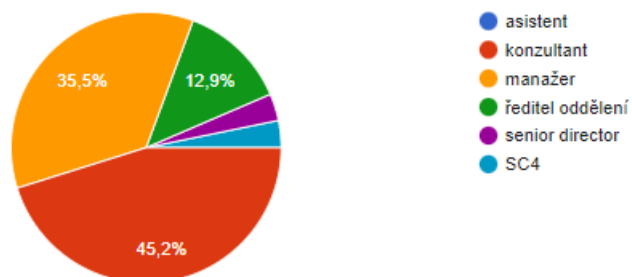
44 odpovědí



verze pro muže

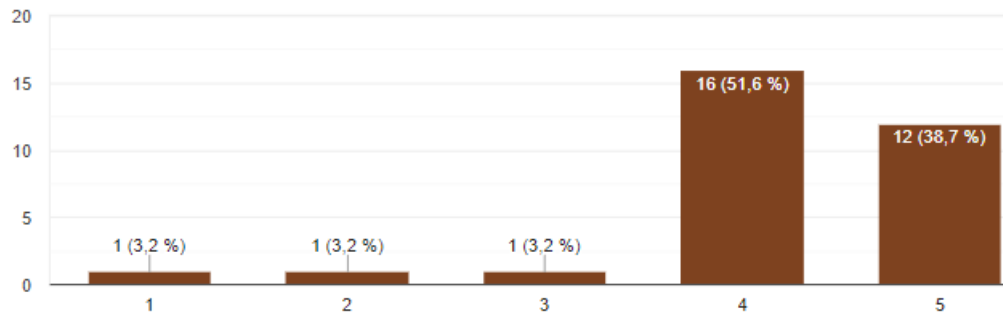
2) Jaká je vaše pracovní pozice ve firmě?

31 odpovědí



3) Ohodnotte prosím míru spokojenosti na své pracovní pozici.

31 odpovědí



4) Vysvětlete předchozí ohodnocení.

30 odpovědí

Vše je skvělé, ale vždy je co zlepšovat.

super kolektiv, peníze, pracovní doba, sám sobě pánem :D

Velké provize, vybudována struktura a příjem

Naprostá volnost a svoboda, možnost ovlivnit výsledek a výdělek.

Nemám si na co stěžovat... Nevím o konkurenční firmě která by mi nabídla takové podmínky

Práce=zábava, výborné finanční ohodnocení

Většina moji pracovní náplně mě baví

Spokojenost s přístup a celkovým fungování firmy

Jsem spokojený, firma mi dává skvělé zázemí a podporu

5) Kde byste se rád viděl za pět let?

31 odpovědí

SD

na stejném místě s větším obratem s menším pracovní vytížeností

partner, spolumajitel eda :D :D :D

Rentier

Partner eDO

Na manažerské pozici

Větší tým pod vedením, ještě větší zpasivnění příjmu

Na vyšší pozici, s menší časovou investicí do podnikání

Na vyšší pozici (SM)

6) Pracuje se Vám lépe s muži nebo ženami a proč?

31 odpovědí

je mi to jedno, obojí má své

mužům lépe rozumím :D

S muži - mohou být hrubší ve vedení

Nerozlišuji, každý má své přednosti v týmu mám rád obě pohlaví

Ženami... Jsem emočně orientovaný

Muži, lepší synergie

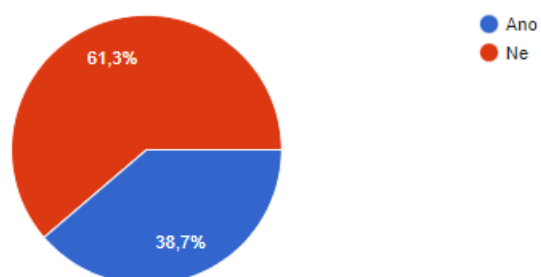
S muži

S obojím pohlavím stejně

Nevadí mi ani jedno pohlaví

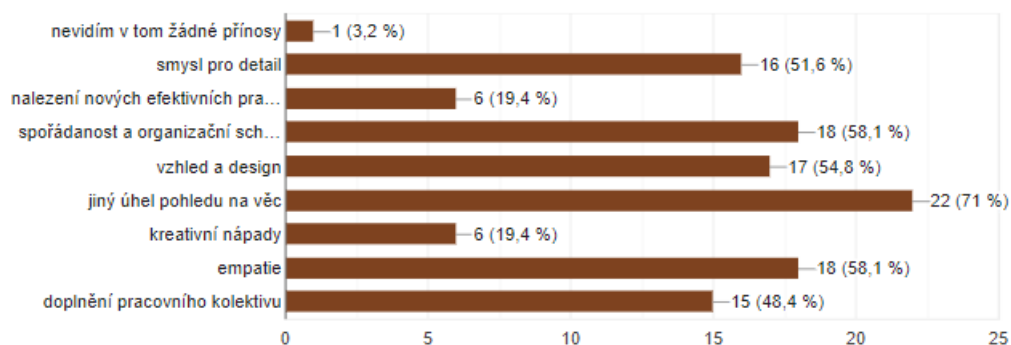
7) Myslíte si, že je ženské zastoupení v managementu ve Vaší firmě dostatečné?

31 odpovědí



8) Co podle Vás přináší ženy v managementu na pracovišti?

31 odpovědí



9) Co si myslíte, že by vyšší zastoupení žen mohlo přinést Vaší firmě?

31 odpovědí

více proklientský přístup, větší zaměření na příjemné pracovní prostředí

jiný úhel pohledu

Jiný pohled

Asi vše co jsem zaškrtl výše.

netuším

Větší diverzita, jiné úhly pohledu, přináší jiný typ klientely

Rovnováhu, zlepšení prostředí

Administrace

Myslím si, že celkově ženský element chybí, myslím si, že ženy budou tvořit lepší prostředí

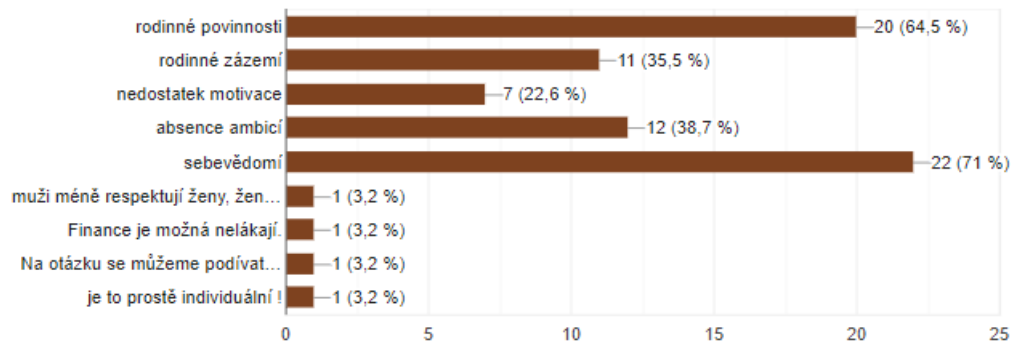
10) Vnímáte pracovní prostředí firmy jako nakloněné genderové vyváženosti (stejně příležitosti pro muže i ženy)? Vysvětlete Vaši odpověď nebo napište příklad.

30 odpovědí

- Ano
- Ano, všichni mají kariérní podmínky stejné.
- nope, můžu se ženy hůře vedou :D
- Ano- je jen na nich pokud chtějí kariéru
- Ano všichni pracovníci odemě dostávají stejnou podporu, ženy možná ještě vlídnější přístup.
- Ano vnímám... Je to individuální a neomezoval bych to pohlavím
- Ano.Naprostu stejné podmínky.Muži jsou většinou dlouhodobě cílevědomější
- Nedokážu odpovědět - myslím, že se někteří muži k ženám neumí chovat
- Ano není zde rozdělování

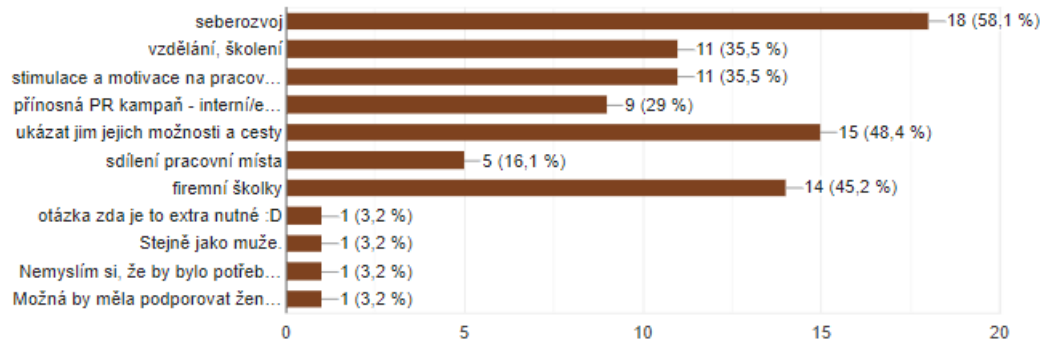
11) Vyberte, co si myslíte, že je hlavní překážkou žen pro vstup do managementu.

31 odpovědí



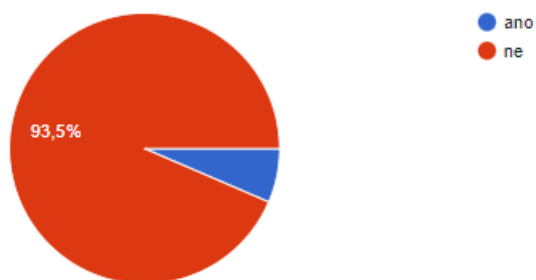
12) Jak by firma mohla ženy podporovat?

31 odpovědí



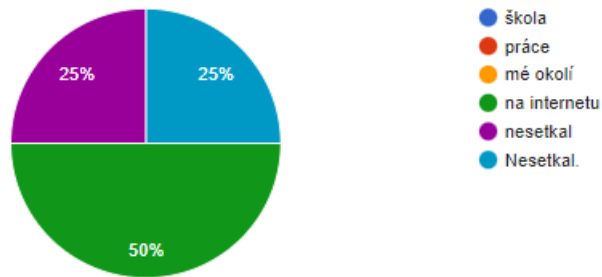
13) Už jste někdy slyšel o nástrojích Nudge managementu (tzv. pošouchnutí - Richard Thaler)?

31 odpovědí



14) Pokud jste na předchozí otázku odpověděl ano, kde jste s tímto pojmem setkal?

4 odpovědi



15) Implementují se u Vás na pracovišti nástroje Nudge managementu? Pokud ano, uveďte příklad.

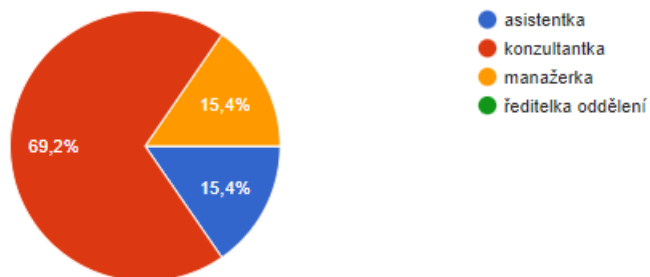
11 odpovědí

nesetkal
nevím co to je
Nevím co to je
Zatím ne
Nevím.
Ne
To vážně netuším
Nevím?
U mě na pracovišti - v žádném případě

verze pro ženy

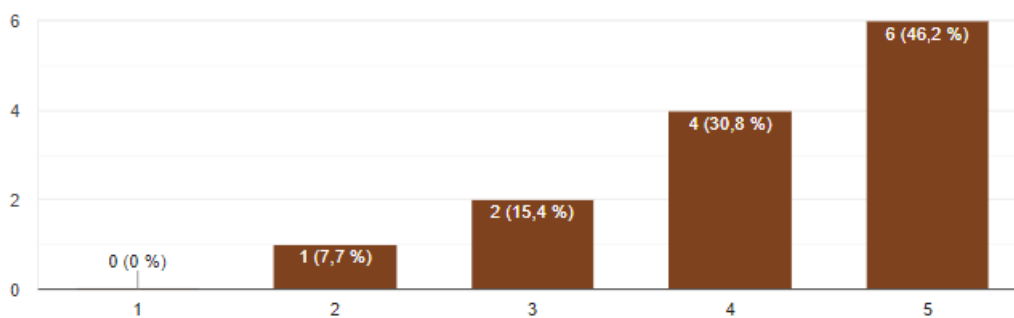
2) Jaká je vaše pracovní pozice ve firmě?

13 odpovědí



3) Ohodnoťte prosím míru spokojenosti na své pracovní pozici.

13 odpovědí



4) Vysvětlete předchozí ohodnocení.

13 odpovědí

Jsem spokojena na své pozici na půl, protože v ní nechci dlouho setrvat a ráda bych postoupila do vyšších pozic

Skvělá pracovní doba pro ženu s malým dítětem, lehká práce a super prostředí

Na základně možného času investovaného do podnikání v současné době se cítím na pozici správně

Na své pracovní pozici jsem spokojená díky mé vedoucí, která me velmi dobře vede.

Složitější komunikace s nadřízenými, časově náročnější práce při vysokém vytížení

ještě nemám moc zkušeností a klientů, proto to hodnocení

Jsem na pozici C3 a líbí se mi na ní, nicméně cílím výš, tudíž se pouze s pozicí C3 nespokojím. Proto ten jeden bod dolu :D

Jsem naprosto spokojena protože jsem o manažerskou pozici zatím nestala a na své pozici mám max podporu

5) Kde byste se ráda viděla za pět let?

13 odpovědí

Za pět let bych ráda byla v manažerské struktuře, měla skvělý tým lidí a správně je vedla. Už bych měla s přítelem vybudované kvalitní rodinné zázemí, rodinný domek, druhou kočičku a první dítě.

Manager hypermarketu

Na pozici manažerky

Na manažerské pozici.

Vlastní realizace podnikání

byla bych ráda finančně nezávislá

Za pět let bych chtěla být určitě už na manažerské pozici. Asi nezáleží, jestli to bude M nebo SM. Hlavně chci mít stabilní tým lidí, se kterými mě bude bavit pracovat a spolupracovat.

Manažerka případně konzultantka ale s pasivním příjmem který mi zajistí finanční stabilitu

6) Pracuje se Vám lépe s muži nebo ženami a proč?

13 odpovědí

Pracuje se mi lépe s muži. Je totiž mezi námi menší rivalita, soutěživost, vzájemně se posloucháme, rychleji vymyslíme efektivní řešení, jelikož si doplňujeme úhel pohledu na věc, efektivněji pracujeme a nehádáme se kvůli maličkostem

s muži - nejsou slepice

S muži, jsou upřímní a jdou rovnou k věci

Nevadí mi ani práce s muži či ženami.

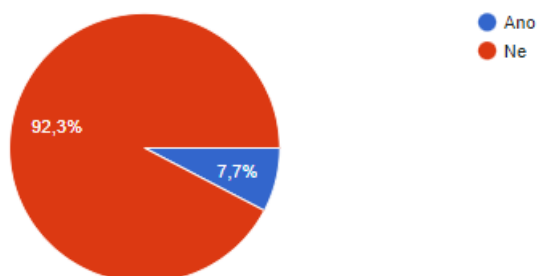
S muži - upřímnější prostředí, jednoduší fungování v mužském kolektivu než v ženském (na základě vlastní zkušenosti)

s muži, k ženám nemám takovou důvěru

Nedokážu říct, v týmu mám sice samé holky se kterými je supr spolupráce, ale asi jsem radši, že v naší kanceláři převládají muži.

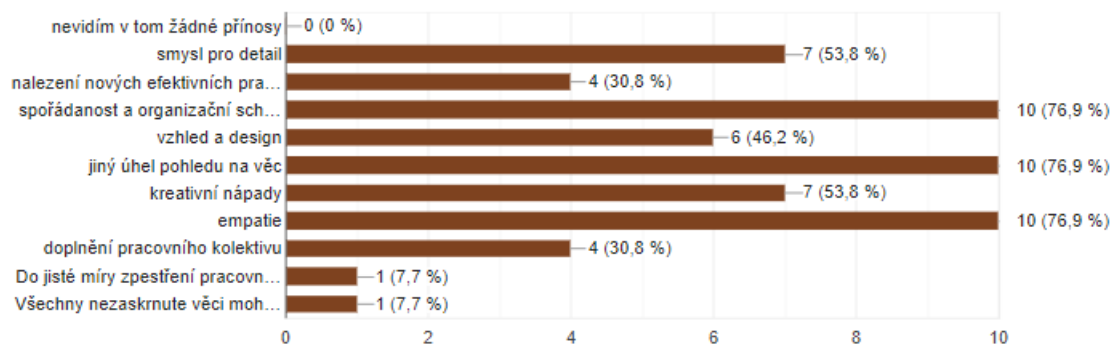
7) Myslíte si, že je ženské zastoupení v managementu ve Vaší firmě dostatečné?

13 odpovědí



8) Co podle Vás přináší ženy v managementu na pracovišti?

13 odpovědí



9) Co si myslíte, že by vyšší zastoupení žen mohlo přinést Vaší firmě?

12 odpovědí



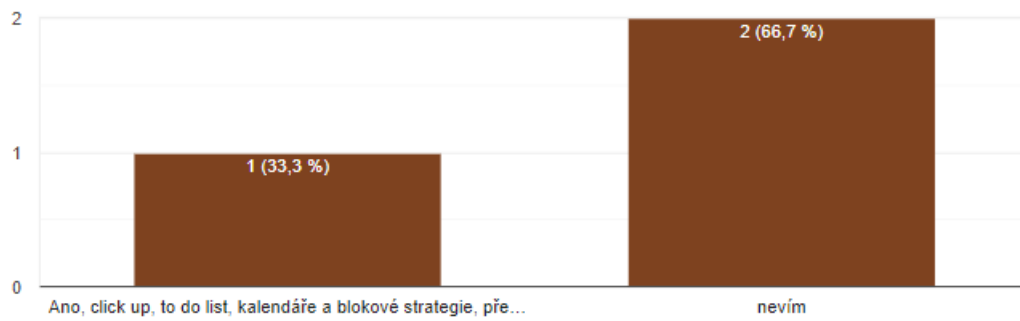
14) Pokud jste na předchozí otázku odpověděl ano, kde jste s tímto pojmem setkal?

3 odpovědi



15) Implementují se u Vás na pracovišti nástroje Nudge managementu? Pokud ano, uveďte příklad.

3 odpovědi



10) Vnímáte pracovní prostředí firmy jako nakloněné genderové vyváženosti (stejně příležitosti pro muže i ženy)? Vysvětlete Vaši odpověď nebo napište příklad.

12 odpovědí

Ano, máme naprosto stejný přístup ke vzdělání, školení či seberozvoji, kolegové se mnou jednají jako s kolegy muži a naše ohodnocení se odvíjí od našeho výkonu a je pro všechny stejné

Ano vnímám, vzájemná podpora, stejný přístup

Ano. Ve financích mají stejnou příležitost muži i ženy. Je to jen o tom, kdo chce jak pracovat a nezáleží na tom, jaké jsme pohlaví.

Nejspíše ano - je to spíše o osobních situacích a zájmech jednotlivců. Ženy mají spíše méně zájem o finance

ne, přijde mi, že zde převažují muži

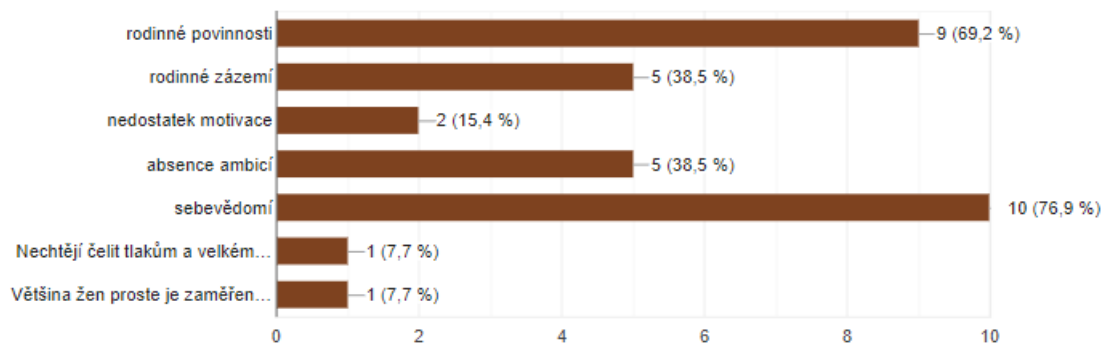
Počtem ne, v naší kanceláři je více mužů, nicméně co se týká příležitostí, tak to je stejné.

Firma nerozlišuje příležitost pro ženy a muže , máme stejne možnosti

Ano

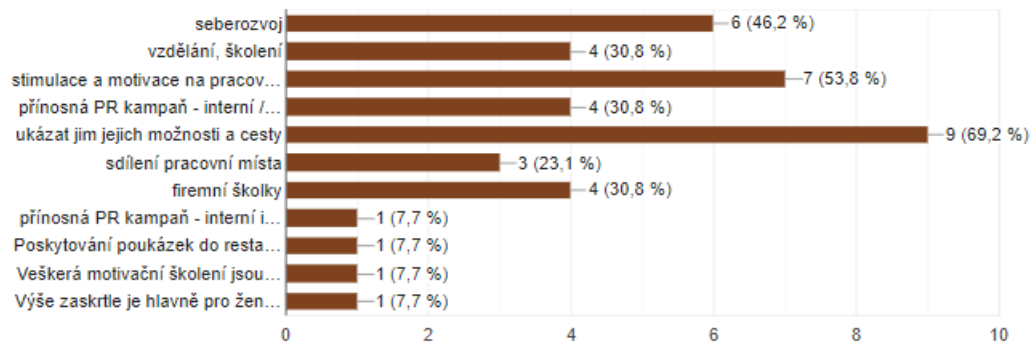
11) Vyberte, co si myslíte, že je hlavní překážkou žen pro vstup do managementu.

13 odpovědí



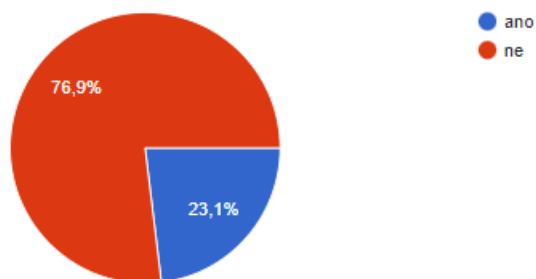
12) Jak by firma mohla ženy podporovat?

13 odpovědí



13) Už jste někdy slyšel o nástrojích Nudge managementu (tzv. pošouchnutí - Richard Thaler)?

13 odpovědí



Příloha 2 Rozhovor I.

1. Jak jste postoupil/a do managementu?

Splněním podmínek kariérního plánu. V oboru jsem začínala jsem v srpnu 2017 a na manažerskou pozici jsem postoupila k 1.4. 2019.

2. Byly chvíle, kdy jste svou cestu chtěl/a ukončit?

Úplně skončit ne, ale byl moment, kdy jsem měla pocit, že jsem se dostala do slepé uličky. To byl moment, kdy jsem se musela zastavit, abych si ujasnila své priority a uvědomila si, co vlastně chci, jak to chci a proč to dělám.

3. Pokud ano, co bylo hlavní faktor či překážka, která Vás o tom přiměla uvažovat?

X

4. Čeho si na své práci vážíte nejvíce a co shledáváte jako největší přínos pro Vás?

Osobní svobody.

Volné ruky v tom, s kým budu spolupracovat, jakými lidmi se budu obklopotvat, tj. jak bude můj tým vypadat. Jakou bude mít identitu/DNA.

Váží si vedení společnosti – jejich přístupu (i k životu), moudrosti a otevřenosti.

Váží si svých kolegů (co člověk, to osobnost), jejich zkušeností a přístupu k naší službě.

Váží si služby, kterou poskytujeme našim klientům – vysokého standardu a toho, že řešíme věci do nejmenšího detailu.

Oceňuji široký rozhled a přehled a toho, že se mohu neustále vzdělávat, posouvat a rozvíjet všemi směry.

Oceňuji to, že mám nad sebou úžasné a moudré osobnosti, které mě nikam netlačí, osvětlují mi cestu, jsou tu vždy pro mě a pošťouchnou mě, když je třeba.

5. O co Vás obohatil Váš kariérní růst?

O sebepoznání a budování svého charakteru. V průběhu kariérního postupu člověk zažívá vzlety i pády a nachází své hranice/limity, které neustále posouvá. To, co člověku na začátku přišlo jako nepřekonatelná překážka mu po letech praxe přijde úsměvné.

Zároveň je důležité si uvědomit, že by nebylo kariérního růstu, kdyby nebyl člověk obklopen těmi správnými lidmi. A to jak lidmi z týmu, tak kolegy, tak svými „nadřízenými“. V průběhu svého kariérního růstu se člověk zároveň těší z kariérního růstu lidí ze svého týmu.

6. Jaké schopnosti a dovednosti jsou pro Vaši pracovní pozici nezbytné?

Empatie. Umění naslouchat. Upřímný zájem o druhé. Obecně mít ráda lidi. Chuť se zlepšovat a pracovat na sobě (nejen po profesní stránce i ale i po té osobnostní). Umění nejen dávat zpětnou vazbu, ale i ji přijímat. Samozřejmostí jsou skvělé komunikační a obchodní dovednosti.

7. Kde byste se rád/a viděl/a za pět let?

Na ředitelské pozici. Ráda bych se věnovala mentoringu a svou práci propojila s kurzy nejen leadershipu a mentoringu.

8. Pracuje se Vám lépe s muži nebo ženami a proč?

V mém případě by spíš otázka měla znít, komu se lépe pracuje se mnou 😊 jelikož mám již delší dobu (více než rok) tým složený se samých žen a před pár měsíci ho doplnil jeden odvážný muž 😊

Ženy jsou více emoční, to je všem asi jasné (a může se snadno stát, že se jich dobře míněná rada dotkne). S muži může člověk jednat napřímo. S každým, ať už je to muž nebo žena, by však člověk měl jednat na rovinu – obsah pro obě pohlaví zůstává, ale forma komunikace se mění.

Zastávám názor, že by v životě mělo být vše v rovnováze, a to platí i pro pracovní prostředí.

9. Čelil/a jste nějakým tlakům firmy či tlakům v rodině a Vašem okolí proti vstupu na manažerskou pozici?

Nemůžu vyloženě říct, že bych se setkala s tím, že by rodina nebo můj tehdejší partner byli proti, abych kariérně postoupila. Přáli mi to. Náročné bylo období před splněním kariérních podmínek pro povýšení na manažerskou pozici. Vyžadovalo to můj 100 % fokus, a tedy i hodně času, častokrát i na úkor času tráveného s rodinou nebo partnerem. Jestli bych měnila? Zastávám názor, že člověk v daný moment dělá, jak nejlépe umí. Důležité je, aby se do budoucna poučil.

10. Jaká pozitiva by mohly ženy vnést do manažerského pracovního prostředí?

Především by mohly být inspirací/vzorem pro stávající ženy, které přemýšlí o kariérním posunu (manažerské pozici). Pokud bude v managementu převaha mužů, tak se to ženám může zdát jako něco nedosažitelného nebo jako něco, v čem jsou lepší muži.

A zároveň by ženy na manažerských pozicích mohly inspirovat ženy, které uvažují o kariéře v našem oboru potažmo v naší firmě. Dokážu si představit, že by převaha mužů v managementu mohla být při rozhodování o vstupu do firmy překážkou či rozhodujícím faktorem/jazýčkem na misce vah.

Ženy jsou více empatické, proto mohou do pracovního prostředí přinést klid/harmonii a otevřenou náruč pro ostatní při řešení pracovních nebo častokrát i osobních krizí.

Ženy mají také větší smysl pro detail a ve spoustě situacích mohou přinést jiný úhel pohledu.

11. Myslíte si, že je ženské zastoupení v managementu ve Vaší firmě dostatečné?

Spíše ne.

12. Co je pro Vás klíčový faktor pro to být úspěšný/á v této práci?

Vytrvalost. Rovnováha. Schopnost dělat klíčové věci naplno. Emoční stabilita. Osobnostní růst.

13. Co je dle Vašeho uvážení hlavní překážkou pro inklinaci žen na manažerské pozice?

Asi záleží, jak v kterém věku a v jakém životním období se žena nachází. Dokážu si představit, že u některých „párů“ stále převažuje názor, že žena má být v domácnosti, a tudíž se nevěnovat kariéře anebo jen velmi opatrně, a že muž je ten úspěšný, budující kariéru a vydělávající peníze. V takovém vztahu je pak pro ženu těžké si obhájit svoje tužby, příp. u nich setrvat po nezbytně dlouhou dobu. Neboť bez podpory partnera, rodina to nejde, resp. jde, ale je tam více překážek, se kterými se žena musí vypořádat.

Chybějící inspirace dalšími úspěšnými ženami na manažerských či ředitelských pozicích. Motivace úspěšnými muži podle mě funguje jen do určitého momentu stejně jako motivace penězi.

14. Myslíte si, že eDO finance je otevřena genderové vyváženosti (stejným příležitostem pro všechny)?

Ano.

15. Jak by firma mohla ženy podporovat?

Sdílením. Propojováním. Kurzy. Asistentky.

16. Už jste někdy slyšel/a o nástrojích Nudge managementu (tzv. pošťouchnutí – Richard Thaler)? Kde jste se s tím setkal/a? Implementují se některé nástroje i v eDU?

Ne. Nebo možná ano, ale nevím, že se jim tak říká.

17. Co byste na závěr doporučil/a ženám, které začínají ve firmě a sestavují si svou pracovní cestu?

Aby si věřily, aby věřily svým dovednostem. Aby si nebraly nic osobně. Aby se nebály si říct o pomoc. Aby vytrvaly. Aby na sebe netlačily. Aby nezapomínaly odpočívat. Aby sdílely svoje pocity, obavy aj. Aby se neporovnávaly s muži. Aby tu práci dělaly tak, aby je bavila. Aby měly vizi a svoji vizi komunikovaly s partnerem, rodinou, přáteli.

Příloha 3 Rozhovor II.

1. Jak jste postoupil/a do managementu?

Po získání seniority v oboru, jsem začal aktivně vyhledávat nové kolegy pro vytvoření týmu. Akvizicí nových kolegů do týmu a splnění kvartálních obchodních výsledků jsem postoupil na pozici manažera.

2. Byly chvíle, kdy jste svou cestu chtěl/a ukončit?

V době, kdy jsem kombinoval práci ve financích se studiem a vedením vlastní firmy mimo finanční obor bylo hodně momentů, kdy jsem chtěl některou z aktivit ukončit. Mnohdy padla myšlenka i na ukončení kariéry ve financích.

3. Pokud ano, co bylo hlavní faktor či překážka, která Vás o tom přiměla uvažovat? Nedostatek času, pochyby, jestli je obor správná volba. Obzvláště

V komplikovaných situacích, kdy jsem se střetával se zdánlivě nekonečnými klientskými situacemi, které po velkém úsilí nebraly konce. Po každém takovém momentu jsem se ale stále více utvrzoval o správnosti rozhodnutí pokračovat.

4. Čeho si na své práci vážíte nejvíce a co shledáváte jako největší přínos pro Vás?

Velký osobní rozvoj, možnost ovlivnit kariérní růst. Svoboda v rozhodnutích. Motivující prostředí.

5. O co Vás obohatil Váš kariérní růst?

Zkušenosti s vedením lidí.

6. Jaké schopnosti a dovednosti jsou pro Vaši pracovní pozici nezbytné?

Vize, empatie, vystupování, sebejistota, odbornost, vytrvalost.

7. Kde byste se rád/a viděl/a za pět let?

Rád bych dále dělal, co mě baví, soustředil se plně na vedení a rozšiřování týmu. Přál bych si mít vybudované nadstandardně kvalitní obchodní vztahy. Mít fungující úspěšný tým a tvořil prostředí, kde se bude lidem dobře pracovat.

8. Pracuje se Vám lépe s muži nebo ženami a proč?

Na pohlaví nesejde, důležitá je osobnost a charakter.

9. Čelil/a jste nějakým tlakům firmy či tlakům v rodině a Vašem okolí proti vstupu na manažerskou pozici?

Čelil jsem tlaku sám proti sobě, byl jsem si vědomý, že to pro mě může krátkodobě znamenat velké snížení příjmů. V době přesunu na manažera se mi jako obchodníkovi velice dařilo a tým jsem budoval celý „od nuly“

10. Jaká pozitiva by mohly ženy vnést do manažerského pracovního prostředí? Rovnováha na pracovišti vede, dle mého, k příjemnějšímu a přátelštějšímu prostředí. Dále pak odlišný pohled na práci ve financích.

11. Myslíte si, že je ženské zastoupení v managementu ve Vaší firmě dostatečné?

Neumím posoudit.

12. Co je pro Vás klíčový faktor pro to být úspěšný/á v této práci?

Chuť se vzdělávat, vytrvalost, schopnost komunikace, cílevědomost, konzistentní práce.

13. Co je dle Vašeho uvážení hlavní překážkou pro inklinaci žen na manažerské pozice?

Obor financí primárně přitahuje muže, žen se tak v oboru vyskytuje méně.

14. Myslíte si, že eDO finance je otevřena genderové vyváženosti (stejným příležitostem pro všechny)?

100%

15. Jak by firma mohla ženy podporovat?

Nemyslím si, že je něco takového nezbytné. Ale možná tvořit speciální workshopy pro ženy, aby se pravidelně mohly potkávat. Ve chvíli, kdy je mužské zastoupení v převaze mohlo by být dobře pokud by si ženské zastoupení bylo vzájemně bližší.

16. Už jste někdy slyšel/a o nástrojích Nudge managementu (tzv. pošťouchnutí – Richard Thaler)? Kde jste se s tím setkal/a? Implementují se některé nástroje i v eDU?

Bohužel nevím, o co se jedná.

17. Co byste na závěr doporučil/a ženám, které začínají ve firmě a sestavují si svou pracovní cestu?

Nebát se mířit vysoko.

Příloha 4 Rozhovor III.

1. Jak jste postoupil/a do managementu?

Pro mě to byl vlastně důvod, proč jsem v té práci začínal. V té době mi bylo dvacet let, byl jsem v prvním ročníku na vysoké škole. Studoval jsem University of Europe in Prague a hledal jsem takovou práci, která by se dala nakombinovat se školou a zároveň tam byla možnost dlouhodobé kariéry. Nikdy jsem nechtěl dělat práci kde bych byl neustále na jednom místě, proto pro mě bylo mít prostor ke kariérnímu růstu. Věděl jsem, že se jednou chci mít dobře a díky této práci jsem toho dosáhnul. To, co zažívám dnes je už vlastně mimo mé původní stanovené cíle a vize, dříve bych si asi ani nedokázal představit, že bych tohle mohl někdy dokázat.

2. Byly chvíle, kdy jste svou cestu chtěl/a ukončit?

Ano, byly tu dva takové momenty. Jeden z nich byl, když jsem měl špatného nadřízeného, který se mě snažil brzdit. To bylo ještě v předchozí firmě, která byla také orientovaná na finanční poradenství. V té době jsem cítil bezmocný, protože jsem dělal všechno dobře a snažil se o kariérní posun a nadřízený jen řekl ne až v příštím období, že se mu to teď nehodí, to mě celkem demotivovalo. Druhý moment se týkal osobního života a finanční situace, kdy jsem byl zklamaný z nešťastného vztahu a k tomu přišly dluhy, protože obchodní model a celkové nastavení v předchozí firmě opravdu nefungovalo. Byly to dny, kdy se mi do práce opravdu nechtělo. Vstával jsem unavený, bez energie a chuti něco dělat. A opravdu jsem přemýšlel, jak tu danou situaci ukončit.

3. Pokud ano, co bylo hlavní faktor či překážka, která Vás o tom přiměla uvažovat?

x

4. Čeho si na své práci vážíte nejvíce a co shledáváte jako největší přínos pro Vás?

Vážím si na své práci především svobody. Je to například svoboda časová, kdy si teď mohu udělat pátky klidnější a nemusím pracovat. Dále se jedná o finanční svobodu, kdy si mohu pořídít, co potřebuji. Ještě důležitější je pro mě však svoboda v práci, že se mohu věnovat tomu, čemu chci, mohu jednat s kým chci a sestavovat si projekty, které mě zajímají. Tato práce mě

obohatila o mnoho peněz, primárně však o dost zajímavé lidi a nových přátel, se kterými trávím čas i mimo pracovní život. Další obohacení vidím v tom, že jsem díky této práci našel smysl života, a především své poslání. Chodím do práce ne kvůli penězům, ale kvůli tomu že mě to baví. Díky mně se lidé mají lépe, a to mě těší.

5. O co Vás obohatil Váš kariérní růst?

viz odpověď v otázce číslo 4

6. Jaké schopnosti a dovednosti jsou pro Vaši pracovní pozici nezbytné?

Určitě je to schopnost pracovat s lidmi a být jejich koučem a zároveň občas i psychologem. Pracovní i osobní sféra se navzájem velmi ovlivňují, proto lidem ve svém týmu naslouchám a ptám se jich, jak se jim vede nejen v pracovním prostředí, ale i v osobním životě. Úspěšnost na mé pozici závisí určitě na dobrém koučinku klíčových lidí a volení správných členů do týmu a směřovat ho na správnou cestu. Setkávám se také s vedením firmy, a to na týdenní bázi, kdy společně řešíme jednotlivé projekty a směr, kterým se firma bude ubírat. To je velmi důležité.

7. Kde byste se rád/a viděl/a za pět let?

Plánuji dál dělat co mě baví, to je pro mě důležité. Plánuji být na stejném místě jako dnes. Přeji si mít větší tým a větší obrat. Mimo jiné bych se dál rád věnoval projektům, které k něčemu přispívají.

8. Pracuje se Vám lépe s muži nebo ženami a proč?

Nepreferuji ani jednu stranu, každá spolupráce má své přínosy. Záleží to opravdu na daném jedinci. Dle mého názoru žena přináší do kolektivu lidský přístup, něhu, klid a zkrátka ženskou energii. Je určitě žádoucí, aby bylo více žen v managementu, nicméně nejsem zastáncem žádných kvót, (jak je tomu v některých evropských firmách) měl by to být přirozený a dobrovolný vstup.

9. Čelil/a jste nějakým tlakům firmy či tlakům v rodině a Vašem okolí proti vstupu na manažerskou pozici?

Tlakům proti vstupu do manažerské pozice jsem nečelil. Byly to spíše tlaky okolí a rodiny na začátku při vstupu do finančního oboru a vykonávání této profese jako takové. Bylo to kvůli pověsti finančního poradenství. Nicméně vnímání této profese se velice posunulo k lepšímu, a to je vidět i na mých klientech, kteří mě mají rádi, volají mi a baví se se mnou o financích rádi. Berou mě jako rovnocenného partnera. Díky tomu, co jsem zažil v předchozí

firmě vím, jak se to dělat nemá a v eDU díky velké podpoře vedení, IT a inovacím se dělá práce opravdu kvalitně, to mi dává smysl.

10. Jaká pozitiva by mohly ženy vnést do manažerského pracovního prostředí?

Viz odpověď v otázce číslo 8

11. Myslíte si, že je ženské zastoupení v managementu ve Vaší firmě dostatečné?

Není, mohlo by být vyšší.

12. Co je pro Vás klíčový faktor pro to být úspěšný/á v této práci?

Já tu otázku trochu otočím a spíše začnu tím, co by měla firma poskytovat, aby umožnila lidem vstup. Za mě je opravdu důležité, aby byla firma otevřená různým lidem a typům osobnosti. Musí brát lidi takové jací jsou a mít k nim individuální přístup. A není správné tvrzení typu "Následujte úspěšné a dělejte práci jako oni". S tím nesouhlasím, protože každému vyhovuje a funguje něco jiného.

A teď zpět ke tvé původní otázce. Určitě existují nějaké společné atributy jako jsou nevzdat se hned při první překážce, což je naprostý základ. Musí počítat člověk s tím, že to není vše hned a trvá to, než si člověk na vše zvykne a najde si v tom sám sebe. Bez seberozvoje, sebedůvěry a vzdělání to ale nefunguje.

13. Co je dle Vašeho uvážení hlavní překážkou pro inklinaci žen na manažerské pozice?

Je to celospolečenský problém, který má vývoj po staletí. Ženy byly dlouhou dobu utlačovány a dodnes tomu tak v některých zemích pořád je. Usilujeme o rovnoprávnost, která ještě není stoprocentní, nicméně jsou oblasti, kde to není možné, ženy se o domácnost a děti dokážou velice dobře postarat a jsou jisté role žen, které se muži zastoupit nedají, a to by se mělo zohlednit. Toto si jistě mnoho žen uvědomuje, což může být i důvod, proč neusilují o manažerskou pozici. Myslím si však, že velký vliv na to má sebevědomí žen a rodinné zázemí či okolí, které je nepodporí.

14. Myslíte si, že eDO finance je otevřena genderové vyváženosti (stejným příležitostem pro všechny)?

Ano, nabízí stejné možnosti, prostředí i podmínky oběma pohlavím.

15. Jak by firma mohla ženy podporovat?

Momentálně jsou v týmech převážně muži. Ženy, které již pracují ve firmě, jsou zatím převážně mladé, nebo již mají větší děti a zatím není potřeba řešit situaci, kdy budou odcházet na mateřskou dovolenou. Nicméně v dohledné době se to již bude řešit, protože víme, že nás to jednoho dne čeká. Moje vize je taková, že žena bude moct dělat některé činnosti i během mateřské dovolené, pokud si dokáže najít šikovnou asistentku, která jí se vším pomůže a bude dělat mnoho aktivit za ní. Je proto důležité na to ty ženy připravovat, ukázat jim jejich možnosti a řešit s nimi jejich plány do budoucna. Pohrávám si také s myšlenkou zavedení dětských koutků ve větších pobočkách a na pár hodin tak ulehčit život maminkám, ale dneska v té fázi ještě nejsme.

16. Už jste někdy slyšel/a o nástrojích Nudge managementu (tzv. pošťouchnutí – Richard Thaler)? Kde jste se s tím setkal/a? Implementují se některé nástroje i v eDU?

Vůbec nevím, o co se jedná a nesetkal jsem se s tím.

17. Co byste na závěr doporučil/a ženám, které začínají ve firmě a sestavují si svou pracovní cestu?

Důležité je nastavit si své hranice. Vzhledem k tomu, že je prostředí složené více z mužů, budou se ženy setkávat s různými narážkami, na které by se měly naučit správně reagovat. Nejlepší reakcí je přejít to a ignorovat narážku, to je jediná cesta, jak se toho zbavit.

Příloha 5 Rozhovor IV.

1. Jak jste postoupil/a do managementu?

Na začátku, když jsem vstoupila do financí, což bylo v roce 2010. V té době jsem věděla, že mě baví práce s lidmi. Mimo to jsem si prošla více obory, pracovala jsem i v IT, kde jsem vedla tým svých lidí, takže jsem věděla od začátku, že v tom chci pokračovat. Baví mě lidi vést a zdokonalovat jejich schopnosti a dovednosti. Já jsem v podstatě již ve škole vždy byla ten člověk, který vedl lidi v týmu během práce na různých projektech.

2. Byly chvíle, kdy jste svou cestu chtěl/a ukončit?

Takových chvil bylo docela dost. Myslím, že asi v roce 2014 jsem z financí úplně odešla po nátlaku všech. Tehdy jsem ještě pracovala OVB a v té době se to již nedalo ustát. Poslední rok jsme museli změnit název, protože ten tlak nešel vydržet. V té době i můj přítel ve financích skončil a už i kvůli těmto okolnostem jsem odešla také. Udělala jsem si pauzu a vrátila jsem se zpět v roce 2017, když kluci, které jsem znala, vstupovali do firmy Renta a oslovili i mě, abych šla s nimi. Souhlasila jsem, protože jsem věděla, že dělají svou práci správně a věděla jsem, co od nich očekávat. Během práce ve financích jsem ještě pracovala i pro IT a snažila jsem se vést kariéru na obou místech, avšak po nějaké době přišla opět chuť jít tou manažerskou cestou.

3. Pokud ano, co bylo hlavní faktor či překážka, která Vás o tom přiměla uvažovat?

x

4. Čeho si na své práci vážíte nejvíce a co shledáváte jako největší přínos pro Vás?

Obecně si na práci ve financích vážím toho, že si to můžeme uzpůsobit, jak potřebujeme. Když se rozhodneš, že chceš odjet, tak odjedeš. Nedávno jsem byla s kamarádkou na dovolené a ona je zaměstnanec, takže jsme řešily, kdy pojedeme a zda jí dají dovolenou nebo ne.

5. O co Vás obohatil Váš karierní růst?

Co si dokážete představit, to dokážete udělat. Vše, co k tomu potřebujete je pouze odvaha. To jsem se naučila během karierního růstu a dost mi to pomohlo k dosáhnutí svých stanovených cílů

6. Jaké schopnosti a dovednosti jsou pro Vaši pracovní pozici nezbytné?

Osobní rozvoj a vzdělání, to je podle mě klíčový na každé pozici v naší firmě. Dále je to určitě odhodlání něco dělat. Stanovit si cíl a jít si za tím. Mě osobně ještě pomáhá osobní sebekoučink, kdy si každý týden sepisuji, čeho chci dosáhnout a odškrtvám si to po splnění ve všech oblastech. Také i já osobně pracuji s koučem, konkrétně mám ženu i muže jako kouče, kdy se ženou řeším pochopitelně více ty ženské záležitosti včetně osobního života a muži zase ty pracovní.

7. Kde byste se rád/a viděl/a za pět let?

Nedávno za mnou přišel můj kolega a sdělil mi informaci, která mě opravdu potěšila a zároveň utkvěla v hlavě jako jistá současná vize. Řekl mi, že byl na poradě ředitelů, kde byli jen samí muži, a že si myslí, že už je čas, abych se k nim přidala.

8. Pracuje se Vám lépe s muži nebo ženami a proč?

Já dlouhodobě bojuji s problémem, že se mi lépe spolupracuje s muži kvůli spolehlivosti a tím, že je více orientovaný na cíl. S ženami je to složitější, obzvláště když mají děti, protože hrozí, že budou rušit schůzky z důvodu nemoci, zrušeného hlídání a mnoho dalšího. Takže je varianta mít v týmu ženy, které jsou ještě hodně mladé na děti nebo už mají starší děti, co se o sebe už dokážou postarat. Ale rozhodně je to o tom mít tým vyvážený.

9. Čelil/a jste nějakým tlakům firmy či tlakům v rodině a Vašem okolí proti vstupu na manažerskou pozici?

Co se týče managementu, tak určitě ne, ale co se týče práce ve financích tak ano. Já ještě pocházím z doby, kdy finanční poradenství byl tak trochu punk a kdy po trhu lítaly osmnáctileté děti a prodávaly životní pojištění. V tu dobu jsem slyšela od všech, že je to špatně, a to jsem slýchala od počátku vstupu do financí ještě zhruba čtyři roky poté.

10. Jaká pozitiva by mohly ženy vnést do manažerského pracovního prostředí?

Ženy nad věcmi, co dělají více přemýšlí. Určitě také pečlivost, ale hlavně ne moc. Jako když jsem například potřebovala v minulosti modelaci a dostala jsem jich do mailu deset, ale mě stačilo mnohem méně, pouze ty hlavní.

11. Myslíte si, že je ženské zastoupení v managementu ve Vaší firmě dostatečné?

Myslím, že ne tak úplně.

12. Co je pro Vás klíčový faktor pro to být úspěšný/á v této práci?

Rozhodně je to kvalitní time-management. Udělat něco navíc a vystoupit z komfortní zóny.

13. Co je dle Vašeho uvážení hlavní překážkou pro inklinaci žen na manažerské pozice?

Myslím si, že strach. Paradox je, že když přijde do kolektivu žena se svou ženskou energií, tak ji muži berou a poslouchají a jsou rádi za ty názory, v tom je ta celá výhoda. Dále musí vystoupit z komfortní zóny, ale to není jen jejich překážkou, to je obecně problém i pro konzultanty a senior konzultanty, protože to není už jen o jejich práci, ale i o náboru, který k tomu musí dělat a je to práce a čas navíc. Ze začátku to není tak dobře zaplacené jako jejich samostatný výkon, takže další důvod bude asi i lenost.

14. Myslíte si, že eDO finance je otevřena genderové vyváženosti (stejným příležitostem pro všechny)?

Určitě ano. Dneska opravdu je tomu společnost nakloněna a vidí, že ženy v tomto oboru jsou skvělé konzultantky. Naše firmy postupně spěje k tomu, že bude žen přibývat, nicméně je důležité, aby to byl přirozený jev, jinak to fungovat nebude.

15. Jak by firma mohla ženy podporovat?

Momentálně mě nenapadá, co by mohla firma udělat navíc krom toho, že je podpoří nějakými ženskými kruhy, akcemi pro ženy, které se dnes vlastně nedělají, protože těch žen je tu málo. Pro ženy už je velkou podporou jen to, že zde není stanovena pracovní doba a je opravdu na každém kdy začne a kdy skončí, díky čemuž si ženy mohou přizpůsobit svůj harmonogram i se zahrnutím péče o děti a vyzvedávání ze škol a školek.

16. Už jste někdy slyšel/a o nástrojích Nudge managementu (tzv. pošťouchnutí – Richard Thaler)? Kde jste se s tím setkal/a? Implementují se některé nástroje i v eDU?

Ano, už je to sice dlouho asi tak 5 let zpátky, když jsem četla knížku šťouch. Realně to vlastně využívá hodně lidí, jen o tom neví. Obecně v eDU se například dělá každý rok investiční akademie, což je takový svým způsobem také nástroj této teorie, jelikož tě to směřuje na jistou cestu. Tímto způsobem se u nás vlastně tvoří i akademie či workshopy a semináře na další témata.

Dále používáme on-line Excel, kde máme všichni přehled a ostatní vidí výkony a vzájemně se motivují.

17. Co byste na závěr doporučil/a ženám, které začínají ve firmě a sestavují si svou pracovní cestu?

Upřímně se na budou straně moc těšit. Poradila bych jim, aby se nebály a měly odvahu, nikdo je tu neukousne, právě naopak jim všichni moc rádi pomůžeme.

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Bc. Lenka Rousková		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	Specializace Mezinárodní Marketing		
NÁZEV PRÁCE	Management diverzity a inkluze žen prostřednictvím moderních nástrojů komunikace vybrané firmy		
VEDOUCÍ PRÁCE	Mgr. Dagmar Siegllová, M.S.Ed., Ph.D.		
KATEDRA	KMM - Katedra marketingu a managementu	ROK ODEVZDÁNÍ	2022
POČET STRAN	97		
POČET OBRÁZKŮ	14		
POČET TABULEK	1		
POČET PŘÍLOH	5		
STRUČNÝ POPIS	<p>Práce se zaměřuje na diverzitu a inkluzi žen ve vybrané firmě v managementu. Snaží se odhalit překážky, kterým ženy čelí během vstupu do managementu a odpovědět na základní výzkumné otázky mezi nimiž je i otázka, zda je žádoucí, aby by bylo větší zastoupení žen v managementu. Cílem práce je poukázat na nevyváženost ve vybrané firmě a najít možné příčiny dané nevyváženosti pomocí dotazníkového šetření a polostrukturovaných rozhovorů. Bylo zjištěno, že zastoupení žen nejen v manažerských strukturách je nedostatečné. Hlavní překážkou vstupu do managementu dle respondentů je sebevědomí žen a rodinné povinnosti, proto bylo doporučeno ženy více podpořit formou užití nástrojů Nudge managementu, PR kampaní, seberozvoje, diskusních workshopů a odbourání stereotypů. Firma je velmi inovativní a některé již zmiňované nástroje užívá, tudíž je velmi pravděpodobné, že danou problematiku zvládne vyřešit.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Management, diverzita, inkluze, ženy v managementu, genderová vyváženost, sebevědomí, nevědomé předsudky, nudge management, komunikace		

ANNOTATION

AUTHOR	Bc. Lenka Rousková		
FIELD	Specialization International Marketing		
THESIS TITLE	Diversity management and inclusion of women through modern communication tools of the selected company		
SUPERVISOR	Mgr. Dagmar Sieglová, M.S.Ed., Ph.D.		
DEPARTMENT	KMM – Department of Marketing and Management	YEAR	2022
NUMBER OF PAGES	97		
NUMBER OF PICTURES	14		
NUMBER OF TABLES	1		
NUMBER OF APPENDICES	5		
SUMMARY	<p>The work is focused on the diversity and inclusion of women in a selected company in management. It seeks to identify the barriers women face during entering management and to answer basic research questions, including whether it is desirable for women to be more represented in management. The aim of the work is to point out the imbalance in the selected company and find possible causes of the imbalance using a questionnaire survey and semi-structured interviews. It was found that the representation of women not only in management structures is insufficient. According to the respondents, the main obstacle to entering the management is women's self-confidence and family responsibilities, so it was recommended to support women more through the use of Nudge management tools, PR campaigns, self-development, discussion workshops and breaking down stereotypes. The company is very innovative and uses some of the tools already mentioned, so it is very likely that it will be able to solve the problem.</p>		
KEY WORDS	<p>Management, diversity, inclusion of women in management, gender balance, self-confidence, unconscious prejudices, nudge management, communication</p>		