

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Genderová diverzita ve vedení společnosti

Barbora Seidlová

© 2014 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení
Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Seidlová Barbora

Hospodářská a kulturní studia

Název práce

Genderová diverzita ve vedení společností

Anglický název

Gender diversity within top management

Cíle práce

Hlavním cílem bakalářské práce je specifikovat problematiku genderové diverzity v oblasti managementu a na vybraném vzorku respondentů identifikovat postoj manažerů společností k tomuto tématu. Dílčím cílem je shrnout teoretické poznatky týkající se genderové rozdílnosti a na základě analytického a empirického šetření formulovat výsledky práce.

Metodika

Teoretická část práce je založena na studiu a analýze dostupných sekundárních dat, nejčastěji knižních publikací, tištěných či elektronicky dostupných periodik, studií a zpravodajských serverů. Praktická část je zaměřena na souhrn informací získaných pomocí metody dotazování, a popřípadě i rozhovorů, na vybraném vzorku respondentů.

Harmonogram zpracování

Listopadu 2013 - Teoretická část práce

Prosince 2013 - Praktická část práce - výzkum

Ledna 2014 - Praktická část práce - analýza vlastního výzkumu

Únor 2014 - Závěr práce a formální úpravy

Březen 2014 - Odevzdání práce.

Rozsah textové části

30 - 40 stran

Klíčová slova

diverzita, gender, vrcholové řízení, ženy, genderová segregace, diversity management

Doporučené zdroje informací

BĚLOHLÁVEK, František. Management. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001, 642 s. ISBN 80-858-3945-8.
DONNELLY, James H. Management. Vyd. 1. Praha: Grada, 1997, 821 s. ISBN 80-716-9422-3.
KEIL, M., AMERSHI, B., HOLMES, A., JABLONSKI, H., LUTHI, E., MATOBA, K., PLETT, A., VON UNRUH, K., Diversity Management: Vzdělávací manuál [online]. European Year of Equal Opportunities for All., 2007, [cit. 2014-1-8]. International Society for Diversity Management – idm, 2007. 54 s. Dostupné z WWW: <http://www.idm-diversity.org/files/EU0708-TrainingManual-cs.pdf>
KRÍŽKOVÁ, A., PAVLICA, K. Management genderových vztahů: postavení žen a mužů v organizaci. 1. vyd., Praha: Management Press, 2004, 155 s. ISBN 80-726-1117-8.
VALENTOVÁ, M., ŠMÍDOVÁ I., KATRŇÁK T. Genderová segregace na trhu práce v kontextu segregace vzdělanostní: Mezinárodní srovnání. Gender/rovné příležitosti/výzkum [online]. 2007, roč. 8, č. 2 [cit. 2014-02-01]. Dostupné z WWW: http://www.genderonline.cz/uploads/4f65927f9219ae00c4b73e6f9b0dc7612fba3c88_genderove-segregace-trhu-prace.pdf
VOHLÍDALOVÁ, Marta. O kvótách pro ženy (nejen) ve vědě. [online]. 2013, č. 6 [cit. 2013-07-01]. Dostupné z: <http://www.zenyaveda.cz/novinky/o-kvotach-pro-zeny-nejen-ve-vede>

Vedoucí práce

Balcarová Tereza, Ing.

Termín odevzdání

březen 2014

Elektronicky schváleno dne 5.2.2014

prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr. h. c.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 18.2.2014

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan fakulty

V Praze dne 18.2.2014

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Genderová diverzita ve vedení společností" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 17.3.2014 _____

Poděkování

Velmi ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí bakalářské práce Ing. Tereze Balcarové za cenné rady, připomínky a její vstřícný přístup.

Dále děkuji všem respondentům, kteří ochotně zodpověděli všechny kladené otázky z dotazníku, a zároveň i velmi děkuji těm, kteří mě následně kontaktovali a poskytli mi informace k tématu.

Genderová diverzita ve vedení společnosti

Gender diversity within top management

Souhrn

Tato bakalářská práce se zaměřuje na genderovou diverzitu ve vedení společností. Hlavním cílem práce je specifikovat tuto problematiku a identifikovat postoj manažerů společností k tomuto tématu. V teoretické části jsou zakotveny klíčové pojmy, udávající podklad pro část výzkumnou. Důležitou součástí je definování funkce manažera a jeho pozice v hierarchii společnosti, uvedení diverzitního prostředí, kde vzniká možnost nevyrovnaného zastoupení pracovníků a oblast pozitivních vlivů ovlivňujících vývoj této problematiky. Praktická část představuje interpretaci a vyhodnocení dat získaných dotazníkovým šetřením, provedeným na 97 oslovených respondentech. Dotazníkové šetření je zaměřeno na 3 oblasti (řízení, diverzita a projekty), zkoumané ze subjektivního pohled, a proto bylo dodrženo pravidlo anonymity. Výběr respondentů podléhal kritériím věku mezi 30 a 50 lety, minimální pracovní zkušeností 5 let na manažerské pozici a převážně pracujících v České republice. Výstupem bylo zhodnocení odpovědí v návaznosti na teoretickou část a doporučení východisek pro další práci.

Klíčová slova: diverzita, gender, vrcholové řízení, ženy, genderová segregace, diversity management, kvóty, projekty, genderové stereotypy, skleněný strop

Summary

This bachelor's thesis is concerned with gender diversity on the corporate leadership level. The main aim of the thesis is to identify mainstream approaches of top managers towards this problematic and to explore the topic further. The thesis is divided into a theoretical and a practical part.

The theoretical part provides a definition of key concepts and terms, explains the fundamental meaning of the function of the manager and positions it within the broader context of company culture. It further identifies the environment of diversity and explores factors that can positively influence gender diversity within companies.

The practical part is dedicated to data analysis of a survey of a randomly selected sample of 97 respondents and to a subsequent interpretation of the survey's results. The survey is divided into three main sections – management, diversity and projects, which were evaluated subjectively by the participants. The survey's anonymous respondents were in the age between 30 – 50 years, with minimum managerial experience of 5 years and lived predominantly in the Czech Republic.

The thesis concludes with an evaluation of the data according to the criteria laid down in the theoretical part and with recommendations for further research.

Keywords: diversity, gender, top management, women, gender segregation, diversity management, quotas, projects, gender stereotypes, glass ceiling

Obsah

1 Úvod.....	9
2 Cíl a metodika práce	10
2.1 Cíl práce	10
2.2 Metodika	10
3 Teoretická část práce	12
3.1 Tuzemské a zahraniční studie shrnující problematiku genderu ve vedoucích pozicích	12
3.2 Management	14
3.2.1 Manažerské role	14
3.2.2 Manažerské dovednosti	16
3.3 Diverzita	17
3.3.1 Diversity management	17
3.3.2 Genderové diverzita	19
3.3.3 Genderová segregace a genderové stereotypy	20
3.3.4 Bariéry prosazení žen do vedení společností	23
3.3.5 Genderové stereotypy	23
3.4 Projekty podporující genderovou vyrovnanost	26
3.4.1 Projekty v rámci společností	26
3.4.2 Kvóty Evropské unie pro zvýšení podílu žen ve vedení větších společností	26
4 Praktická část práce.....	29
4.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření	30
5 Shrnutí a zhodnocení výsledků	37
6 Závěr	40
7 Seznamy použitých zdrojů	42
7.1 Odborná literatura	42
7.2 Internetové zdroje	43
7.3 Seznam příloh	46
7.4 Seznam tabulek	46
7.5 Seznam grafů	46
8 Přílohy	I

1 Úvod

Diverzita ve vedení společnosti se stala v naší anglosaské globalizované společnosti, založené na demokratických hodnotách, často zmiňovaným tématem. V rámci hodnot naší tzv. západní civilizace patří mezi významná témata svobodný přístup k informacím, podpora jedinců bez rozdílu rasy, pohlaví, barvy pleti či náboženského vyznání a společný vzájemný respekt a uznání práv a svobod ostatních. V posledních letech patří k nejdiskutovanějším tématům rovná práva mužů a žen – tedy genderová diverzita, zajímající se o poměr mužů a žen, zejména ve vedení firem a ve společnosti.

Z historického hlediska je na vzájemný vztah muže a ženy pohlíženo takto. Muž: „živitel rodiny a ochránitel kmene“. Žena: „matka a pečovatelka o rodinu“. Dochází k celkovému vyrovnání těchto sociálních rolí ve společnosti a to v právech mužů a žen v pracovních, řídicích, kulturních či sportovních a sociálních pozicích. Do dnešní doby tato forma, ze sociálního hlediska stereotypních rolí nezmizela, avšak s vyrovnáním svobodného přístupu k informacím a vzdělání se výše uvedené pojetí transformuje. Společnost prochází změnou, která má pozvolný průběh.

Ženy nejsou „jen“ přítelkyněmi, manželkami, matkami a podobně, ale plnoprávnou vzdělanou částí společnosti, která chce uplatnit své vzdělání, inteligenci, empatii a pracovní morální schopnosti. Některé společnosti a firmy si tuto skutečnost začínají aktivně uvědomovat a snaží se v posledních desetiletích této nové skutečnosti přizpůsobit a díky ní získat náskok proti ostatním. Vytváří přístupnější prostředí pro vstup žen na trh práce a připravují různé strategie, jak zařadit ženy do všech odvětví firemních struktur a to napříč všemi funkcemi. Vznikají projekty pro zvýšení informovanosti organizací a jejich řídicích pracovníků o této problematice. Ve snaze pomoci genderové diverzitě je toto téma ovlivňováno zásahy z vnější strany, ze strany politických a řídicích struktur Evropské unie.

2 Cíl a metodika práce

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem bakalářské práce je specifikovat problematiku genderové diverzity v oblasti managementu prostřednictvím vybraném vzorku respondentů a identifikovat postoj manažerů společností k tomuto tématu.

Dílčí cíle:

- shrnout teoretické poznatky týkající se diverzity a genderové rozdílnosti v prostředí firem,
- definovat pojmy jako základ pro porozumění práci,
- identifikovat a porovnat postoje respondentů k tomuto tématu.

2.2 Metodika

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí – teoretické a praktické. První část práce je založena na studiu a analýze dostupných sekundárních dat, zahrnujících knižní publikace, tištěná či elektronicky dostupná periodika, studie a zpravodajské servery. Teoretická část je východiskem pro pochopení problematiky, definování pojmů a identifikaci poznatků již zveřejněných studií. Akcent je kladen zejména na diverzitu v pracovním prostředí, o kterou se práce opírá.

Praktická část práce představuje souhrn informací získaných na vzorku respondentů ze středního a vyššího managementu. Pro sběr dat byla použita kvantitativní výzkumná metoda, konkrétně dotazníkové šetření. Pomocí elektronické pošty bylo přímo osloveno více jak 100 respondentů a pro širší distribuci dotazníku byla použita sociální profesní platforma LinkedIn.com.

Dotazník byl sestaven z otevřených, polouzavřených a uzavřených otázek a byl zaměřen na obecné informace o respondentovi jako samostatná část a 3 oblasti, odpovídající teoretickému východisku:

- management společnosti, ve které respondent pracuje,
- genderová rozmanitost a projekty na podporu diverzity a
- kvóty Evropské unie pro zvýšení podílu žen ve vedení větších společností.

Kladeny byly otázky týkající se obecného hlediska, osobních zkušeností, ale i otázky mířené na znalost diverzifikačního prostředí. Dotazník naleznete v příloze číslo 3.

V cílové skupině respondentů byly osloveny ženy i muži podléhající čtyřem kritériím:

- věková skupina: 30 let a více
- pracovní zařazení: manažerská pozice
- jazyk a oblast práce: čeština a Česká republika
- pracovní zkušenosti: minimum 5 let.

K dosažení těchto kritérií bylo zvoleno pět počátečních otázek a do výzkumu byli zařazeni pouze respondenti v rámci tohoto předvýběru. Celkově odpovědělo 114 respondentů, z nichž 97 bylo relevantních. Tato skupina 34 mužů a 57 žen se pohybovala ve věkovém rozmezí 30 – 50 let z 86 % a 14 % v rozmezí 50let a více. Všichni respondenti jsou na manažerských pozicích a pracují v České republice. Přestože v řídicích pozicích pracuje výrazně větší část mužů, vyšší počet odpovědí byl zaznamenán u žen. Jde pravděpodobně o preference respondentů a jejich zájem o tematiku této práce. Třetinová část respondentů uvedla, že jsou součástí vedení společnosti.

3 Teoretická část práce

Teoretická část vymezuje základní pojmy pro pochopení práce, se kterými se lze setkat v oblasti řízení. Jedná se o charakteristiku managementu, vnímání rozmanitosti genderu, uvedení některých projektů podporujících ženy v postupu na vyšší pozice a jiných vnějších opatření působících na tuto problematiku.

3.1 Tuzemské a zahraniční studie shrnující problematiku genderu ve vedoucích pozicích

Tématem žen v managementu různých organizací se literatura zabývá od 70. let 20. století. Do této doby se nahlíželo na manažerské pozice jako na neutrální. V této době však v USA přichází druhá vlna feminismu, která se soustředovala na boj s rovností pohlaví. Šlo především o rozdílné chápání genderu. Ženy na vedoucích pozicích byly považovány za odlišné, kompenzující si své nedostatky a byly brány jako náplň absence některých mužských kompetencí. Obrat nastal koncem 90. let, kdy lidé začali vnímat nerovnováhu mezi pohlavími v širším kontextu. Literatura začala vyhraňovat tuto nerovnováhu podle osobnostních nedostatků, bariér v postupu nebo odlišností a začala se zmiňovat o pojmech jako „skleněný strop“, „old-boy’s network“, genderová segregace nebo genderové stereotypy. Výzkumy ukázaly, že racionalita a produkce jsou spojovány s maskulinitou a že v současných společnostech převládá paternalismus, jakožto tradiční model genderové dělby práce. Tento systém se v posledních letech mění a na vedoucích pozicích přibývá žen, stejně jako mužů na mateřských dovolených. Tento fakt dokazuje i zvýšený zájem o toto téma, dokumentovaný na množství nových projektů, odborných článků a knih věnovaných této problematice. Autor jedné ze studií zjistil, že systém jakým firmy fungují, je manažerům velice nepřizpůsobivý a většina z nich musí nakonec přistoupit na tyto pravidla (Vlach a kol., 2008). „Z dosavadních studií v rámci českého managementu vyplývá, že se na manažerských postech v českých podmínkách automaticky předpokládá trávení dlouhých hodin, maximální flexibilita a mobilita ze strany zaměstnanců a celkově vyšší nasazení a ochota věnovat práci nejen to, co vyžaduje,

ale i něco navíc“ (Vlach a kol., 2008). Toto prostředí se tak stává přístupnější mužům, od kterých se očekává maximální pracovní nasazení. Genderová politika, zastřešující například flexibilní pracovní možnosti, zaměstnanecké programy nebo vyšší participaci mužů na rodinném životě, se v posledních letech snaží podporovat snadnější přístup žen k řídicím pozicím a vyrovnání možností obou pohlaví (Vlach a kol., 2008).

Mezi nejvýznamnější studie na tuto problematiku patří každoroční studie *Women matter* od mezinárodní konzultantské společnosti McKinsey&Company. Tato společnost se již sedm let zabývá zkoumáním genderově diverzitivního prostředí v souvislosti úspěšnosti firem a procentem žen ve vedení společností. V poslední studii z roku 2013 bylo zařazeno do výzkumu 1400 manažerů z celého světa napříč rozdílnými odvětvími. V návaznosti na předešlá zjištění došla společnost McKinsey k závěru, že podpora firem a firemní kultura jsou důležitým faktorem v kariérním postupu žen. Důležitým mezníkem je podpora ambicióznosti žen a zlepšení mužského povědomí o bariérách a výhodách diverzitivních skupin (McKinsey, 2013). Těmito výsledky argumentuje i Evropská komise v oznámení *Women on board*, zvýrazňující ekonomickou stránku věci.

V České republice proběhl v roce 2013 průzkum s názvem Workmonitor personálně poradenské společnosti Randstad, který došel k závěru, že 84% pracujících podporuje myšlenku smíšených pracovních týmů s vyrovnaným procentem žen a mužů v řídicích pozicích. Většina respondentů však připouští, že v těchto postech častěji nachází muže a pokud ženy v těchto pozicích jsou, jejich platové ohodnocení nedosahuje stejné úrovně jako u mužských kolegů. „*Pouze ve třech z deseti českých firem je poměr mužů a žen na řídicích postech 50:50. Více žen ve vedení by přitom uvítalo 39% českých zaměstnanců. Polovina dotazovaných se domnívá, že by tomu napomohlo zavedení kvót. Sedm z deseti Čechů si myslí, že je pro ženy jednoznačně obtížnější prosadit se do vedoucí funkce, podle 62% dotazovaných ani nemají dostatečnou podporu svých zaměstnavatelů, aby o to usilovaly. Ženy a muži berou na stejných pozicích srovnatelný plat pouze ve dvou třetinách firem.*“ I tento průzkum naráží na lépe zpracovanou stránku personální politiky (Randstad, 2013). Tyto studie ukazují na potřebu věnovat se tomuto tématu a shrnout možnosti, které nejlépe vedou

k dosažení cílů vyrovnání mužů a žen ve vedoucích pozicích.

3.2 Management

Pro správné uvedení tématu je nutné vymezit termíny a oblasti zařazení manažerů, kterými se práce zabývá.

Managementem se rozumí soubor aktivit prováděných v návaznosti na sebe jednotlivcem nebo skupinou lidí v souladu s cíli organizace. Nelze jednoznačně určit přesnou definici managementu, neboli řízení. Řízení vzniklo na základě potřeby zefektivnit práci a její výsledky. Jedná se o proces, protože jde o soustavu následných aktivit a úkolů. *„Jednotlivé aktivity (plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování) mohou být manažerem upřednostňovány podle jeho schopností a osobních preferencí či požadavků organizace, nicméně všechny manažerské aktivity jsou nedílnou součástí procesu řízení a jsou vzájemně propojeny“* (Bělohlávek, 2001).

Pokud se pak zaměříme na funkci manažerů v hierarchii společnosti a jejich dovednosti, můžeme vyprofilovat požadavky na tuto pozici a zjistit, které schopnosti člověka jsou vhodné k zastávání vedoucí pozice.

3.2.1 Manažerské role

V managementu nejde již o uzavřené manažerské myšlení a rozhodování, jde o tvůrčí proces. Manažeři se snaží inspirativní a cílevědomou prací podpořit pracovníky k produktivnějším výkonům. Jsou proto často výbornými komunikátory a tvůrci hodnot (Donnelly, 1997). *„Historie managementu dokazuje, že manažeři oplývají vysokou inteligencí a schopností učit se novým metodám“* (Donnelly, 1997).

Role manažera je očekávaný způsob jeho chování vzhledem ke své pozici. To, zda manažer zastává svou úlohu ve skupině správně, posoudí okolí podle výsledků práce. Podle psychologa Františka Bělohlávka (2001) můžeme rozdělit manažera do 3 skupin:

- Linioví manažeři (nižší manažeři),
- Střední manažeři,
- Vrcholoví manažeři (top manažeři).

Tato práce se zabývá pouze poslední skupinou vzhledem k jejímu charakteru.

U vrcholových manažerů se jedná o velmi malou skupinu lidí, odpovídajících za celkovou výkonnost organizace (Bělohlávek, 2001). Zastávání těchto pozic je dáno nejen odbornými znalostmi a zkušenostmi, ale i vysokou mírou schopnosti organizovat, vést podřízené týmy lidí k dosažení a plnění cílů organizace.

Bělohlávek dále dělí manažerské role na 3 skupiny:

- *Interpersonální role* znamená, že manažer je prostředníkem v mezilidských vztazích. Může být jak představitelem reprezentujícím organizaci, tak nadřízeným ve vztahu k zaměstnancům nebo se může na horizontální úrovni v komunikaci s ostatními manažery podílet na vytváření dobrých vztahů jak v rámci organizace, tak mimo ní.
- *Informační role* je tou, kdy o informaci, kterou manažer dostane, umí správně rozhodnout, zformulovat ji, využít ji a rozšířit ji dál.
- *Rozhodovací role* se je zaměřena na tvorbu strategických rozhodnutí a zpracování informací. Manažer posuzuje správnost alokace zdroje informace, zodpovídá za úplnost a přesnost informace, míru rizika rozhodnutí, obhájí své jednání a vyjednává s ostatními jednotlivci, útvary a jinými organizacemi (Bělohlávek, 2001).

Každou z těchto rolí zastává manažer odlišně podle potřeby a svých vlastností a nabývá tak pravého významu až podle úrovně managementu, na které jsou tyto role vykonávány (Donnelly, 1997). Obecně se dá říci, že verbální schopnosti a mezilidské vztahy jsou doménou žen, které jsou empatičtější a pohotovější při komunikaci a dokáží informaci rychle zpracovat. Naopak výsadou mužů je přesnost a jednoznačnost předávané informace. Mužský přístup k práci je soutěživý a dravější než ženský, a proto mají muži lepší schopnost nadhledu, jasného rozhodování a teoretického uvažování (Janoušková, 2003).

Ve vedoucích pozicích stále dominují muži, ale počet žen v řídicích pozicích přibývá. Český statistický úřad (dále ČSÚ) definuje řídicí pracovníky jako skupinu lidí, kteří plánují, řídí, koordinují a hodnotí celkovou činnost podniků a potřebují k tomu určitou míru dovedností. Tito pracovníci mohou, ale nemusí mít velkou míru zodpovědnosti za svá rozhodnutí, odpovědnost za celkovou strategii, provoz a organizaci ve společnostech a do určité míry mohou o činnostech rozhodovat. Přestože

firmy nevnímají potřebu aktivně se vzdělávat v oblasti diverzity, která se zabývá příčinami nižšího počtu žen v managementu, uvědomují si fakt, že existuje nerovnost v pracovních příležitostech. „*Celkově se zástupci/-kyně firem v obecné rovině shodují v názoru, že ženy jsou v ČR na trhu práce diskriminovány v příjmu do zaměstnání, v platovém ohodnocení a v kariérním postupu*“ (SC&C Market Research, 2006).

3.2.2 Manažerské dovednosti

Pro řídicí činnost manažera je potřebné nejen vzdělání, ale i dovednosti, které je nutné ovládat. Tyto dovednosti – lidské, technické a koncepční – se rozlišují podle jednotlivých stupňů řízení. Manažeři zodpovídají za realizaci zadaných úkolů, které delegují na ostatní zaměstnance. *Lidské dovednosti* představují schopnosti vedoucích pracovníků efektivně komunikovat, motivovat zaměstnance, kontrolovat zadanou práci, poskytovat přesné informace a zároveň řešit pracovní a mezilidské vztahy. Na nejnižší úrovni managementu jsou tak lidské dovednosti nepostradatelnou částí denní náplně při řešení problémů a jsou zde více žádané než na vrcholových postech. Zároveň je pro manažera na střední pozici nutné používat *technické dovednosti* představující odborné znalosti v té míře, že je schopen efektivně realizovat zadanou činnost a případně ji konzultovat se svými spolupracovníky. Porozumění oboru je důležitým předpokladem výkonnosti organizace a kvalita rozhodnutí na těchto dovednostech často závisí. *Koncepční dovednosti* jsou důležité pro manažera na vedoucích pozicích, protože dovolují vidět činnost organizace jako ucelený systém a tím lépe zajistit potřeby jednotlivých částí organizace k efektivnímu dosažení cílů. Koncepční dovednosti a jejich efektivní využívání nabývají na významu v nejvyšších úrovních managementu, protože ovlivňují výkonnost a výsledky organizace a dlouhodobě důsledky jejich jednání (Donnelly, 1997).

Cílem společností je být ekonomicky efektivní a podle toho přizpůsobují své tržní chování. Vrcholoví manažeři jsou z větší části lidé, kteří prokázali své kvality a zkušenosti a stali se tak přínosem pro firmu. Role, kterou každý zastává v rámci společnosti je nenahraditelná a do určité míry originální. Shrne-li autor předchozí odstavce, manažer by měl být komunikativní, vzdělaný, měl by se umět správně rozhodnout, prezentovat sebe i společnost, umět delegovat práci či vidět společnost jako projekt, který je schopný provázat tak, aby celý systém fungoval. Pokud

společnost rozhoduje o přijmutí nového pracovníka nebo povýšení někoho ze svých řad, měla by se zaměřit právě na kvality a zkušenosti takového pracovníka a jeho potenciální přínos. Zde se ale dostáváme k problému výběru, který je podmiňován mnoha faktory. Jedním z nich je i genderová diverzita, která hraje významnou roli ve výběru pracovníka.

3.3 Diverzita

Pojem diverzita a konkrétně pak genderová diverzita jsou neopomenutelným termínem dnešního pracovního trhu. *„Do češtiny se termín diverzita nejčastěji překládá jako různorodost, rozmanitost. Původní anglický pojem diversity má ovšem širší význam: označuje koncept, jehož cílem je vytvořit ve společnosti a zejména v podnikatelské sféře takové podmínky, které umožní všem lidem, bez ohledu na jejich individuální odlišnosti, plně rozvinout jejich osobní potenciál“* (Velišková, 2007).

V posledních letech se zvýšily počty participace diverzitních skupin na pracovní síle. Společnosti musejí být kreativnější, výkonnější, udržovat nové trendy podle potřeby zákazníků. Mnoho společností se ptá, proč se diverzitou zabývat. Odpověď se nabízí nejen z hlediska právní a morální stránky diskriminace, ale zároveň se ukazují faktory, že úspěšnost společností na trhu je v diverzitivním prostředí vyšší a může posílit pracovní morálku, zvýšit produktivitu a otevřít nové segmenty trhu (Keil a kol., 2007).

3.3.1 Diversity management

V rámci postupu doby a přijímání nových opatření vzniknul diversity management. *„Podstatou Diversity Managementu je integrace principů a postupů diverzity do každodenní manažerské praxe a do procesů učení se v rámci firmy. Manažeři chtějí výsledky. Většinou se nezajímají o esteticky líbivé obecné teorie. V zájmu dosažení svých cílů a získání výhody nad konkurencí musí manažeři pochopit, které z možných podob diversity jim mohou poskytnout strategickou výhodu, případně omezit jejich schopnost dosahovat svých cílů“* (Keil a kol., 2007).

Podle studie Evropské komise (2003), *The costs and Benefits of Diversity*, samy společnosti, kde je diverzita podporována, uvádí několik nejvýznamnějších přínosů:

- posílení kulturních hodnot uvnitř organizace,
- zlepšení uznání firmy,
- lepší možnosti při získávání a udržování vysoce talentovaných lidí,
- zlepšení míry inovativnosti, kreativity, motivace a výkonnosti mezi zaměstnanci,
- zvýšení zákaznické spokojenosti,
- zlepšení výběru a snížení obratu pracovní síly, a
- zlepšení přístupu k novým segmentům trhu (Broughton, 2003).

Tato studie též ukázala, že výhody plynoucí z integrace diverzity do společnosti má významné výhody nejen v rámci jednoho oddělení, ale napříč celou společností, a to pak zejména u lídrů a top managementu (Broughton, 2003).

„V Evropě patří k důvodům šíření Diversity Management mimo jiné antidiskriminační zákonodárství EU vyjádřené především v bodě 13 Amsterodamské smlouvy, kde je explicitně zakázána diskriminace v souvislosti s:

- *pohlavím (sex),*
- *etnickým původem (racial or ethnic origin),*
- *vírou a náboženstvím (religion or belief),*
- *postižením (disability),*
- *věkem (age),*
- *sexuální orientací (sexual orientation).*

V České republice získal koncept Diversity Management stejně jako genderová problematika (Gender Mainstreaming) a problematika sociálně odpovědných podniků (Corporate Social Responsibility) legislativní oporu schválením antidiskriminačního zákona v červnu 2009 (Zákon č.198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů) zveřejněný v částce 58 Sbírky zákonů dne 29. června 2009 s účinností od 1. 9. 2009“ (Informace o problematice diverzity a Diversity Management, 2009).

Diversity management se stává v posledních letech nedílnou součástí každé větší společnosti. Výsledky přímo ukazují, že přínos, který diverzita poskytuje, byl řadu let podhodnocován a v rámci posunování dlouhodobě pevných hranic a zavedených stereotypů nemá přínos pouze z morální, ale i z ekonomické stránky.

3.3.2 Genderové diverzita

Primárním tématem, na které je práce konkrétně zaměřena, je genderová diverzita, zabývající se poměrem pracovních příležitostí mužů a žen, který je nejčastěji zmiňovaným ukazatelem nerovnosti. V České republice je diverzita vnímána jako jedna z priorit při řešení nepoměru sil. Na vedoucích pozicích firem častěji nalézáme muže než ženy (ČSÚ, 2011). Jde o dlouholeté vybudované stereotypy, které se ale v posledních letech pomalu začínají měnit. Instituce rodiny už není pro mnohé ženy na primárním místě, někteří muži naopak zůstávají na mateřské dovolené a tím se radikálně mění jejich postavení i v pracovním prostředí. Přestože tradiční role stále přetrvávají, a některé jsou neměnitelné (například biologické), nejsou udržitelnou formou do budoucna.

Pokud obecně platí, že ženy mají stejný přístup k vysokoškolskému vzdělání jako muži a jak statistiky ukazují, že počet studentek na vysokých školách převažuje nad studenty (viz tabulka číslo 1), je nevyhnutelné v tom následně vidět i nový potenciál a možnosti seberealizace žen, a to zejména v zaměstnání (Gazdagová, Fischlová, 2006). Nový trend popisují i studie, které uvádí, že firmy jsou efektivnější, pokud mají alespoň nějaké procento žen v řídicích pozicích.

Tabulka 1: Počty studentů na vysokých školách za posledních 10 let

	1993/1994	1995/1996	2000/2001	2010/2011	2011/2012	2012/2013
Studenti VŠ celkem	127 137	148 433	209 298	396 047	392 176	381 272
Ženy	55 582	65 387	98 573	221 568	219 698	214 384
Muži	71 555	83 046	110 725	174 479	172 477	166 888

Zdroj: ČSÚ, 2013

Analýza společnosti Credit Suisse, která na vzorku 2360 firem během šesti let uvádí, že mít ženy ve vrcholovém managementu přináší společnosti ekonomické výhody. Zkoumané byly parametry týkající se návratnosti kapitálu, hodnoty firmy,

zvýšení příjmu firem či čistý dluh ke kapitálu. Nejvýraznějším ukazatelem se stala hodnota firmy na trhu, kde společnosti mající ve vedení alespoň jednu ženu překonaly společnosti bez žen o 26% (Credit Suisse AG, 2012). Tyto faktory přispívají nejen k motivaci firem vytvořit přijatelnější prostředí pro vstup nové skupiny na pracovní trh, ale také stimul žen k lepším výkonům.

V České republice vzniklo několik iniciativ zaměřujících se na genderovou problematiku, hlavně v oblasti řízení. Jde jak o formu podpory prostřednictvím přednášek různých společností, tak o opatření Evropské unie zavedením kvót pro zvýšení podílu žen ve vedení větších společností.

3.3.3 Genderová segregace a genderové stereotypy

Genderová segregace a genderové stereotypy jsou úzce spojená témata, zabývající se důvody pracovního rozdělení mužů a žen. Ve společnosti dochází k vytváření předpokladů či předsudků k chování nebo typizování rolí, na jejichž základě vznikají problémy s objektivním zařazením do zaměstnání. Angažovanost žen na pracovním trhu, jakožto minoritní skupiny, neustále stoupá a začíná se přibližovat počtu mužů. Je na místě zmínit zastoupení obou pohlaví na pozicích napříč trhem práce, jak v oblasti odvětví nebo hierarchického zařazení, existují-li typicky mužské a ženské oblasti práce a zdali je zastoupení obou pohlaví vyrovnané (Valentová, Šmídová, Katrňák, 2007).

3.3.3.1 Horizontální segregace

Genderová segregace se dělí na dva směry, horizontální a vertikální, u nichž je možné hledat důvody rozdělení pracovního trhu a které jsou jednou z hlavních forem genderové nerovnosti. Prvním směrem je horizontální segregace ukazující zastoupení žen a mužů v určitých odvětvích, kdy nejvíce žen pracuje ve službách, obchodě, zdravotnictví a školství a nejvíce zaměstnaných mužů je v armádě, zpracovatelském průmyslu, ve stavebnictví a v dopravě, viz přílohy 2 (ČSÚ, 2010). Jedním z vysvětlení tohoto rozdělení je historický vývoj obou zmiňovaných skupin, kdy mužská část vykonávala vždy více fyzické a technické práce a ženy byly upřednostňovány na pozicích, kde využijí lépe své komunikační schopnosti a empatii (Kozelský, Prušvic, 2007). To potvrzuje i vzdělanostní segregace, předcházející vstupu na pracovní trh.

Tabulka 2: Studenti vysokých škol podle skupin oborů v akademickém roce 2012/2013

Vysoká škola	Studenti k 31. 12. 2012		Poprvé zapsaní 2012		Absolventi v roce 2012	
	ženy	muži	ženy	muži	ženy	muži
Vysoké školy celkem	214 384	166 888	41 014	31 540	57 261	36 609
Přírodní vědy a nauky	13 557	18 958	2 502	3 534	2 889	3 605
Technické vědy a nauky	25 201	58 110	5 512	12 149	5 784	12 814
Zemědělsko-lesnické a veter. vědy a nauky	9 057	6 376	2 101	1 558	2 130	1 402
Zdravotnictví, lékař. a farmac. vědy a nauky	22 042	8 320	4 540	1 413	4 328	1 121
Humanitní a společenské vědy a nauky	43 569	22 429	7 850	3 618	10 931	4 490
Ekonomické vědy a nauky	55 008	36 633	10 653	6 769	17 267	8 652
Právní vědy a nauky	7 985	6 383	988	747	1 888	1 379
Pedagogika, učitelství a soc. péče	35 416	8 192	5 859	1 190	10 655	2 356
Vědy a nauky o kultuře a umění	6 388	3 885	1 042	585	1 579	873
Vojenské vědy a nauky	-	-	-	-	-	-

Zdroj: ČSÚ, 2014

Podle Českého statistického úřadu (2014) si muži volí v terciárním sektoru vzdělávání více technické obory a ženy naopak obory jako je zdravotnictví, humanitní vědy nebo pedagogika. Přestože se v posledních letech zvyšují počty vysokoškolsky vzdělaných žen a jejich kvalifikace, které by měly snižovat genderovou segregaci, ukazuje se, že výběr studijních oborů se nemění. Nadreprezentace obou skupin v odlišném sektoru vzdělávání tak přispívá i k následnému zvýšení segregace pracovní. Jedná se zde o typicky ženské a mužské povolání a s tím spojená výše mezd, možnost kariérního růstu nebo dosažení vedoucích pozic (Valentová, Šmídová, Katrňák, 2007).

3.3.3.2 Vertikální segregace

Druhým směrem je vertikální segregace, která se zabývá hierarchickým rozdělením trhu práce a ukazuje počty zaměstnaných podle pohlaví a pozic. Podle ČSÚ (2011) mají ženy největší zastoupení spíše mezi nižšími administrativními pracovníky a muži mají vyšší koncentraci na vedoucích, rozhodovacích a řídicích postech (viz. Příloha číslo 1). Jedním ze základních parametrů tohoto rozdělení pracovního trhu jsou dovednosti a vzdělání. Vzdělávací systém třídí budoucí

pracovníky podle jejich dovedností a zkušeností na úspěšnější a méně úspěšné a řadí je do odvětví, což se odráží ve výši platů a pozici na pracovním trhu (Valentová, Šmídová, Katrňák, 2007).

Genderová segregace má v tomto případě i nepřímý vliv na výši mzdy. Tabulka číslo 3 ukazuje významný rozdíl v odměňování zaměstnanců a zaměstnankyň. Podle Českého statistického úřadu (2010) se výše mzdy pohybuje u vedoucích pracovníků zhruba o třetinu výše než u řídicích pracovníků. Příčiny rozdílnosti mezd jsou

Tabulka 3: Mzdy pracovníků podle KZAM (v Kč)

Hlavní třída KZAM	Průměrné hrubé měsíční mzdy				Mediány mzdy			
	celkem	ženy	muži	ženy/muži %	celkem	ženy	muži	ženy/muži %
Zákonodárci, vedoucí a řídicí pracovníci	55 550	39 894	63 242	63,1	39 049	30 632	43 911	69,8
Nižší administrativní pracovníci	21 352	20 246	24 196	83,7	19 708	18 952	22 036	86,0

Zdroj: ČSÚ, 2010

způsobeny převážně rozdělením oborů. „Pokud se většina žen již od dětství vzdělává v tradičně „feminizovaných“ oborech, které ženy připravují pro účast na trhu práce v povoláních, jež neumožňují snadný a rychlý kariéerní postup a jež charakterizují nižší odměny, pak není překvapivé, že ženy vydělávají v průměru méně než muži, mají pomalejší kariéerní postup a méně často tak dosahují na vedoucí a řídicí pozice“ (Valentová, Šmídová, Katrňák, 2007).

Křížková a Sloboda (2009) uvádějí několik důvodů, proč je nutné se genderovou segregací zabývat.

- Jde o jednu z hlavních determinant rozdílů ve výši platů (mužské práce jsou finančně na vyšší úrovni).
- Vzniká zde negativní efekt na fungování a výkonnost trhu práce.

- Pracovní trh není tak pružný vzhledem ke genderové omezenosti.
- Postihuje výchovu a zařazení dětí do výuky vzhledem k pozorovanému budoucímu uplatnění.
- Omezení ženské zaměstnanosti vzhledem k bariérám dostupnosti práce.
- Genderová segregace negativně ovlivňuje genderové stereotypy.

3.3.4 Bariéry prosazení žen do vedení společností

Přestože odborná literatura popisující teoretickou stránku problematiky naznačuje, že vzdělání, zkušenosti a dovednosti jsou důležitým parametrem v kariérním postupu, v prakticky zaměřených publikacích a studiích se ukazuje, že gender má v tomto případě přímý vliv při dosahování na vyšší pozice. V tomto ohledu jsou znevýhodňovanou skupinou ženy. Této vykonstruované bariéře se říká „*skleněný strop*“. Tento pojem se objevuje v řadách publikací. Skleněný strop je neviditelná bariéra bránící vstupu žen na vyšší pozice. Jde o problematiku postřehnutou ve všech sférách profesí, která je založena na neoficiálních a skrytých překážkách, bránících přes dosažené profesní kvality vstupu na vrcholové pozice (ČSÚ, 2014). Stockdale a Crosby (2004) uvádějí několik důvodů, které mohou ovlivnit tento efekt. Prvním z nich je role ženy jako matky, která je pro většinu žen důležitou součástí života a na úkor čehož limitují náročnost práce. Dalším důvodem jsou genderové stereotypy ze strany podniku, kdy vznikají rozdíly v pohledu na pracovní zkušenosti, schopnosti a dovednosti žen a mužů. Tomuto tématu se práce více věnuje později. Třetím hlavním důvodem, zapříčiňujícím šanci na postup, je vyloučení z neformálních aktivit mimo pracovní prostředí, čímž vzniká menší informovanost, tzv. *„old-boys“ network*.

3.3.5 Genderové stereotypy

Neméně důležitým pojmem, prolínajícím se se segmentací, jsou genderové stereotypy. Podle ČSÚ (2014) se jedná o „... *zjednodušující a zaujaté předpoklady týkající se vlastností, názorů a rolí žen a mužů ve společnosti, v zaměstnání a rodině. O mužích se například stereotypně předpokládá, že jsou agresivní a soutěživí. Ženám se naopak paušálně přisuzuje citlivost, empatie a poddajnost. Zevšeobecňování mužských a ženských vlastností může často vést k diskriminaci těch, kdo svým chováním vybočují z daného stereotypu*“. Tyto předpoklady vedou k zařazování do

vzdělávacího procesu a následně i do zaměstnání. Identifikace probíhá na základě přebíraných tradic zobecnovaných na skupinu, není však výsledkem vlastních zkušeností. Předsudky jsou tedy očekávání chování, ovlivňující budoucí úsudek bez předchozího poznání (Fiske, 2000). Čeněk (2010) roztřídil genderové stereotypy do kategorií podle vlastností a schopností manažerů.

- **Potencionál vést, manažerské a profesní dovednosti**

Tato skupina zahrnuje schopnosti manažerů správně vést a motivovat své podřízené, ale také pohled podřízených na vlastnosti, dovednosti a schopnosti manažerů jako jsou plánování, rozhodování, inovace, profesionalita, informovanost či objektivita.

- **Osobnostní atributy**

Pod osobní atributy uvádí například asertivitu, aktivitu, flexibilitu, odolnost vůči stresu, důvěryhodnost nebo emoční stabilitu.

- **Péče o rodinu vs. kariéra**

Tato oblast postihuje ve větší míře ženy, na které je častěji stereotypně pohlíženo jako roli ženy pečovatelky o domov a rodinu. Vzniká zde tedy obava zaměstnavatele odchodu ženy na mateřskou či z časté absence kvůli rodině.

- **Obecné schopnosti**

Do této skupiny patří obecné schopnosti, které jsou nezařaditelné. Mezi ně například patří inteligence, paměť nebo soustředěnost jedince.

Tabulka 4: Genderové stereotypy

Oblast	Muži	Ženy
Orientace	Na úspěch	Na vztahy
Emoce	Emočně stabilní, vysoká kontrola emocí, nízká sch. empatie	Emočně labilní, nízká kontrola emocí, vysoká sch. empatie, rezervované, chladné
Rozhodování	Schopni se rychle rozhodnout	Nerozhodnost, odkládání rozhodnutí
Kompetentnost	Kompetentní pro manažerskou práci	Nekompetentní pro manažerskou práci
Sociální oblast	Asertivita	Potřeba sociální akceptace
Sociální role	Živitel rodiny	Matka, hospodyně
Schopnost organizovat	Vysoká	Nízká, disorganizovanost, chaotičnost
Flexibilita chování	Flexibilní, kreativní	Rigidní
Kauzální atribuce	Úspěch dosahován stabilně, zapříčiněn schopnostmi	Úspěch dosahován nestabilně, zapříčiněn příznivými okolnostmi

Zdroj: Čeněk, 2010

Z tabulky číslo 4 můžeme vyčíst nejběžnější stereotypní představy, u kterých autor zmiňuje, že rozdíl v odpovědích respondentů se významně liší u žen i u mužů (Čeněk, 2010). Řídící pozice jsou častěji stereotypně obsazovány muži, kterým jsou připisovány vlastnosti důležité pro vedoucí postavení. „*Maskulinní charakter a založení moderních organizací neznamená pouze to, že většina podniků je fakticky řízena a ovládána muži. Jde také o skutečnost, že organizační život je na formální i neformální úrovni dlouhodobě určován principy preferujícími průbojnost a agresivitu před solidaritou, soutěživost před spoluprací, aktuální výkon před potencionálním, racionalitu před emocemi a intuicí, práci před soukromým a rodinným životem, vnitřní organizační zájmy před vnějšími, kvantitativní ukazatele úspěchu před kvalitativními apod.*“ (Křížková, Pavlica, 2004).

3.4 Projekty podporující genderovou vyrovnanost

3.4.1 Projekty v rámci společností

V České republice vzniklo mnoho projektů na podporu žen ve vedoucích pozicích. Česká spořitelna například uvedla projekt Diverzita nebo Horizonty, který je zaměřený na talentované ženy, které chtějí zvýšit svůj potenciál, nejen v rámci bankovního sektoru (USBSP, 2009). Dalším z nich jsou projekty SWIM a Opening Windows společnosti Microsoft, které poskytuje prostor pro sdílení zkušeností a tvoření komunikačních sítí žen v business prostředí (Microsoft, 2014). Existují však i projekty od jiných společností, projekt Odyssey od společnosti Vodafone, U-Win od společnosti Unicredit či Supervlákna od firmy Dupont. Tyto projekty významnou složkou pro zlepšení informovanosti a poskytnutí informací o této problematice a zaměření na její řešení.

3.4.2 Kvóty Evropské unie pro zvýšení podílu žen ve vedení větších společností

V rámci Evropské unie jsou nejvýraznějším opatřením tzv. Kvóty pro zvýšení podílu žen ve vedení větších společností (dále kvóty), které jsou v posledních letech velmi diskutovaným tématem nejen v rámci České republiky.

V listopadu 2012 navrhla Evropská komise směrnici o genderové vyváženosti, která by měla vést ke zvýšení počtu žen, popř. mužů, ve vedení větších firem. Tato směrnice má vést k dosažení 40 % podílu nedostatečně zastoupeného pohlaví mezi nevýkonnými členy řídicích orgánů, a to pro soukromé společnosti do roku 2020 a pro státní podniky do roku 2018. Toto opatření by se mělo týkat pouze společností kotovaných na burzách s výjimkou malých a středních firem (jedná se o podniky s méně než 250 zaměstnanci a ročním obrátem menším než 50 mil. EUR). Jednou z hlavních iniciátorek tohoto opatření je eurokomisařka pro spravedlnost, základní práva a občanství Viviane Redingová, která o kvótách mluví jako o průlomovém bodě genderové vyváženosti (Keše, 2012).

Tento návrh se snaží postrčit společnosti k vlastní iniciativě vyrovnanosti pohlaví a vytyčuje jim tak mantinely pro působnost. Podle této směrnice se bude jednat o více než 5000 podniků. Některé země Evropské unie (Francie, Belgie, Španělsko, Dánsko a další) již přijaly vlastní opatření pro dosažení cílů. Naopak 9 zemí, mezi

nimiž je i Česká republika, se postavilo proti návrhu zavedení kvót. Evropská unie se snaží toto opatření prosadit na základě zjištění, že pokud by vyvážené obsazování řídicích pozic pokračovalo déle tímto tempem, Evropa by dosáhla vyrovnanosti pohlaví na vedoucích pozicích nejdříve za 40 let. Dalším podpůrným faktem byly studie vykazující efektivnější prostředí, konkurenceschopnější firmy a hospodářský růst při smíšených týmech. Dalším argumentujícím bodem se staly bariéry bránící dosažení vyšších pozic a přesvědčení o existenci „skleněného stropu“. *„Zajímavé je, že na základě průzkumu zveřejněného EU si 76% jejích obyvatel myslí, že byznys je veden muži, kteří dostatečně ženám nevěří. V průzkumu mezi lety 2009 a 2011 došlo dokonce ke zvýšení subjektivního vnímání existence „skleněných stropů“. V tomto kontextu je na místě zmínit, že 88% Evropanů věří, že by bylo dobré, kdyby ženy byly rovněž zastoupeny ve vedení společností. Pokud jde ovšem o způsob, více Evropanů (31%) věří, že by se situace měla vyřešit samoregulací firem než nastavením právně závazných kvót (26%). Pokud by ovšem v legislativě byla podmínka, že ženy budou preferovány pouze v případě, že u obou kandidátů je kvalifikace a způsobilost k výkonu práce stejná, 75% Evropanů souhlasí“* (Keše, 2012).

Vznikají však zároveň negativní pohledy na zavedení kvót. Názory zahrnují obavy, že budou vybírání muži a ženy na základě nařízení, ne však na základě osobnostních kvalit. Pokud se již do těchto pozic dostanou, může být na jejich zásluhy nahlíženo jako na „nutnost systému“ více než na jejich vlastní zkušenosti a přínos společnosti. Odpůrci kvót proto navrhují přístup z jiné strany, jako například zavedení flexibilní pracovní doby nebo legislativy vedoucí k efektivnějšímu propojení pracovního a soukromého života (Keše, 2012). Toto opatření vyvolalo mnoho otázek a rozdělilo společnost na dva protipóly. Na toto téma bylo napsáno nespočet článků, často kritizujících nevyváženost požadavků.

Zmiňovaná témata jsou v úzkém kruhu ovlivňována jedno druhým. Zařazení mužů a žen a jejich nadreprezentace v určitém odvětví vzniká již ve vzdělávacím systému, který zapříčiňuje rozdělení jedinců podle budoucích možností. Tento faktor se odráží i v pozdějším platovém ohodnocení a není proto možné objektivně hodnotit výši mezd v závislosti na pohlaví. Stereotypní nahlížení na rozdělení pozic v hierarchii i napříč odvětvími je problematickou částí genderu, která se velmi špatně odstraňuje. Již zmiňovaný diversity management, aplikovaný ve větších společnostech, je

nástrojem k zavedení rovnějšího přístupu v růstu na vyšší pozice, odstranění stereotypů a překážek v předsudcích při přijímacím řízení a má napomoci změně v zavedeném rozdělení trhu podle pohlaví na přijetí podle kvalit a k prolomení bariér. Jde však v podstatě o zavedený koloběh, který není jednoduché změnit, avšak je možné ho ovlivnit. Důležitou součástí tohoto rozhodnutí tvoří samy firmy, které změnou v oblasti působení ovlivní i rozhodnutí teprve studentů o budoucím zaměření. Vnější zásahy, například snahy Evropské unie vytvořit přijatelnější prostředí, mají velký dopad na fungování společností a jsou považovány za velký krok jak ze strany zaměstnavatelů, tak ze strany zaměstnanců, avšak nejsou vždy přijímány kladně.

4 Praktická část práce

Výzkumná část mé bakalářské práce využívá teoretické části pro porozumění pojmům použitých v dotazníkovém šetření. Praktická část si klade za cíl oslovit pomocí dotazníků střední a vyšší management. Důvodem je, že u nižší úrovně pracovníků napříč obory nevzniká významná nerovnováha v neprospěch žen v takové míře. Z každoročně zveřejňovaných údajů (ČSÚ), např. „*Ženy a muži v datech – ČSÚ 2012*“ vyplývá, že:

- v pěti z osmi posuzovaných kategorií oborů převažují zaměstnanci muži,
- v osmi z osmi posuzovaných oborů převažují podnikatelé muži,
- při hodnocení kategorií mezd zaměstnanců podle úrovně vzdělání zcela dominují též muži (dle hodnocení ukazatele *Gender Pay Gap*).

Rovněž lze říci, že úroveň ukazatele GAP se s rostoucím věkem snižuje. Přesto průměr přesahuje 15%. Tuto nevyváženost v neprospěch žen lze nejlépe ovlivnit vzděláním a informovaností obou skupin. Zvolenou metodou pro zpracování informací se stal kvantitativní výzkum a na základě podkladů teoretické části byl sestaven dotazník. Dotazníkem oslovená skupina byla zvolena cíleně výběrem těchto kritérií: věkové kategorie nad 30 let, pracovnímu zařazení na řídicí pozici, jazykové znalosti češtiny i většinové náplni práce v rámci České republiky a minimální pracovní zkušenosti pěti let. V dotazníku bylo položeno 15 otázek - 6 otevřených, 4 polootevřené a 5 uzavřených. Otázky byly směřovány na 3 okruhy – management, diverzitu a projekty zabývající se touto problematikou, které se vzájemně prolínají.

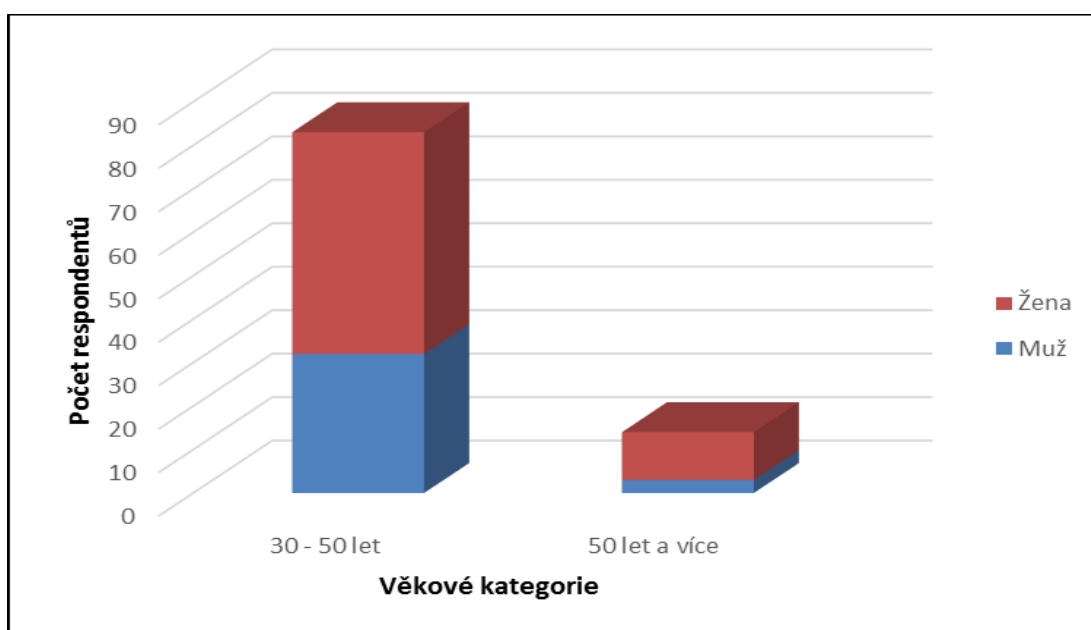
Vzhledem k validitě výzkumu bylo nutno dotázat se mužů i žen pracujících v manažerských pozicích na jejich osobní zkušenosti. Kvůli subjektivnímu pojetí tématu je z etického hlediska zachována anonymita respondentů, na kterou byli v dotazníku předem upozorněni. Osloveno bylo 150 vybraných manažerů přímou elektronickou korespondencí a nepřímo přes webový portál LinkedIn.com. Na tomto portálu byl příspěvek zařazen do několika skupin sdružujících manažery a manažerky po dobu 2 týdnů.

4.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Na otázky odpovědělo 114 dotazovaných, kterých po následné úpravě seznamu podle zadaných kritérií zůstalo 97. S tímto vzorkem bude autor dál pracovat.

Prvních pět otázek se dotazovalo na charakteristiku respondenta. V následujícím grafu (viz graf číslo 1) jsou vidět počty dotazovaných mužů a žen podle věkových kategorií.

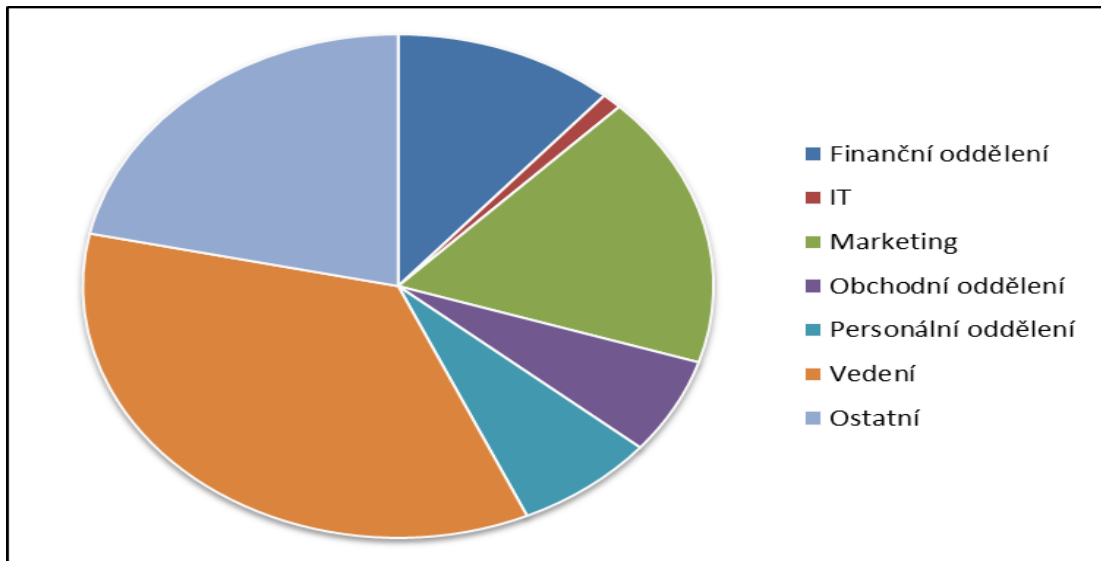
Graf 1: Rozložení respondentů podle věkové kategorie



Zdroj: vlastní zpracování

Nadpoloviční část respondentů je ve věku od 30 do 50 let a všichni dotazovaní zastávají řídicí posty a pracují na území České republiky. Největší počet respondentů pracuje v oblasti vedení (35% dotazovaných), marketingu (17%), finančního oddělení (11%) a personálního a obchodního oddělení (7%). Průměrná doba pracovních zkušeností je 15 let.

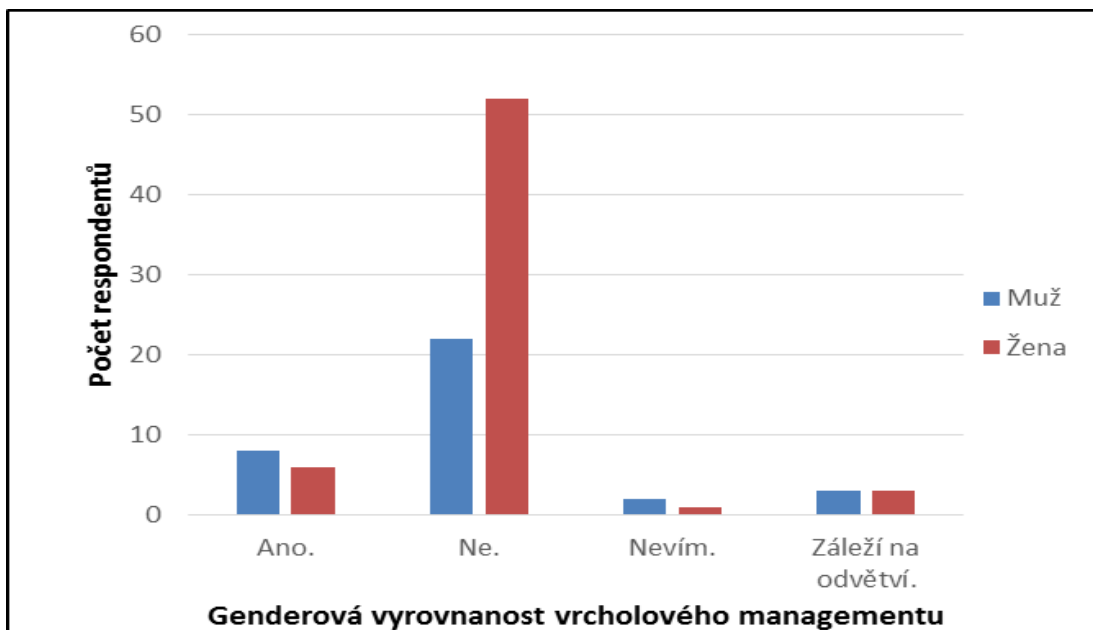
Graf 2: Oblast pracovního zaměření respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

Následujících 10 otázek bylo mířeno na subjektivní zkušenosti týkající se řešeného tématu. Jak graf číslo 3 ukazuje, 74 respondentů se shoduje, že vedení společností není vyrovnané, pouze 14 dotazovaných si myslí, že tomu je naopak.

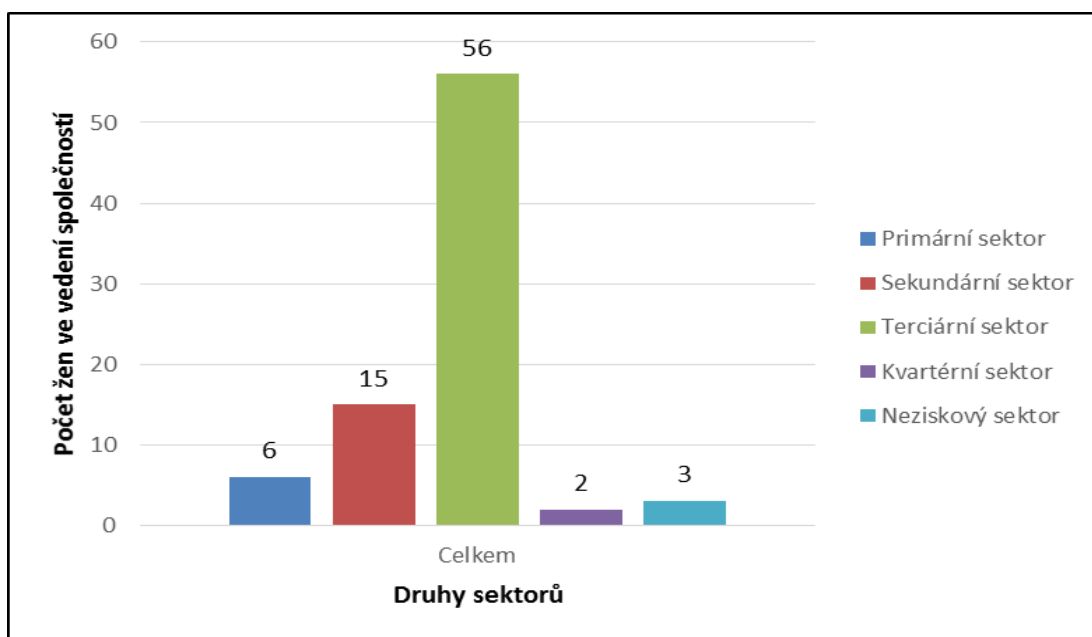
Graf 3: Je vrcholový management genderově vyrovnaný?



Zdroj: vlastní zpracování

S tím souvisí otázka, zdali má firma, ve které dotazovaní pracují, ve vedení ženu. Na tuto otázku odpovědělo 85% respondentů „ano“, přestože se jedná velmi často pouze o jednu ženu mezi mužským vedením. Jak ukazuje graf číslo 4, nejvíce žen na vedoucích pozicích se objevuje v terciárním sektoru. Tuto odpověď potvrzují i data Českého statistického úřadu. Necelé 2/3 respondentů uvedli jmenovitě ředitelky různých nadnárodních společností a majitelky českých firem, z 1/3 pak političek, jejichž jména se velmi často opakovala. Doplnují však, že pokud by se jednalo o muže, dokázali by si vzpomenout na více z nich. Stejně tak jako není znatelný rozdíl mezi funkcemi, není znát ani v otázce těchto žen ve vedení v rámci České republiky a mimo ní.

Graf 4: V jakém sektoru je nejvíce žen ve vedení?



Zdroj: vlastní zpracování

Fakt, že management je celkově nevyrovnaný směřuje k další otázce, zda skutečně existují bariéry pro ženy při postupu na vyšší pozice či se jedná o konstrukt. Tato část problematiky patří neodmyslitelně k tématu genderu. Dotazováno bylo na znalost pojmu „skleněný strop“. Respondenti z větší části tento pojem neznají, ale nepochybuji o tom, že tyto překážky existují. 25 respondentů ze 43, kteří jsou s tímto

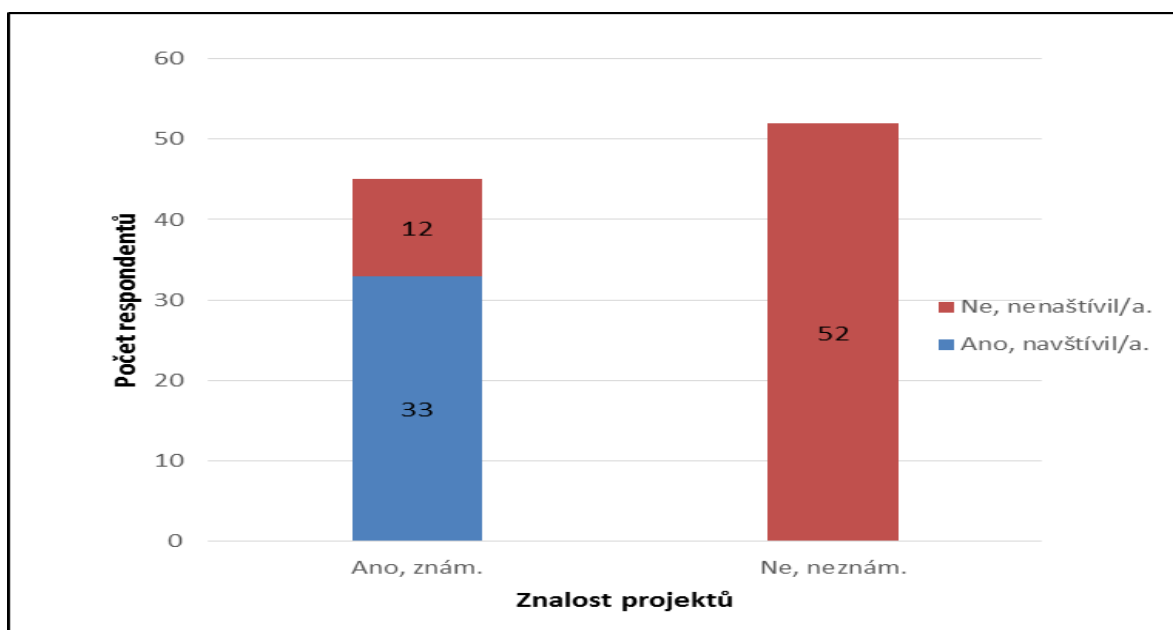
tématem obeznámeni, se s ním nesetkalo osobně, avšak 2/3 z nich uvádí, že o tomto fenoménu slyšeli ze zkušeností svých spolupracovnic. Velký problém spatřují v případě, kdy jsou ženy ve věku zakládání rodin a následném návratu do práce po mateřské dovolené. *„Jako žena a matka jsem se vždy cítila být ve srovnání s muži opomíjena při vyjednávání na velkých projektech, při stěžejních jednáních a podobně. Muži ve vedoucích pozicích drží při sobě a nechťejí mezi sebe ženy pustit,“* uvádí jedna z respondentek. Mluví o tzv. *„old boy’s network“* skupinách, mezi které je náročné se pro ženu dostat, jelikož muži udržují i neformální vztahy, ze kterých jsou ženy primárně vyřazovány. Respondenti také zmiňují, že si této bariéry všimají hlavně, pokud jde o povýšení do vysokých funkcí. *„I v případě srovnatelného vzdělání, pracovních zkušeností a schopností dostal kolega lepší finanční nabídku na stejnou pozici, o kterou jsme se ucházeli,“* zmiňuje další respondentka finanční nevyrovnanost mezi pohlavími. Rozdílný přístup k bariérám vnímá 23 mužských respondentů a na otázku, zda někdy vnímali bariéru bránící jejich postupu na vyšší pozice, odpovědělo, že nepocítily. Šest z nich uvedlo, že pokud takovou překážku vnímali, nešlo o genderové mantinely, ale o pocit ohrožení pozice výše postavených nebo o vlastní nedostatečnou technické způsobilost v oboru.

Pokud se pominou manažerovy vzdělanostní a profesní zkušenosti a práce se zaměří na osobnostní stránku manažera, je nutné si položit otázku, jaký by měl manažer být. V teoretické části jsou zakotvena zjištění, že ženy jsou empatičtější, pohotovější v komunikaci či rychleji zpracovávají více informací najednou. Naopak muži jsou dravější, soutěživější, mají schopnost nadhledu a dokáží se rozhodovat, aniž by je ovlivňovaly emoce. Jak již bylo naznačeno studiemi, větší participace žen na vedení má přínos pro firmu z mnoha hledisek. Otázkou v dotazníku tedy bylo: *Jaký přínos má podle Vás ženský element pro firmu, pokud nějaký?* Muži i ženy v tomto případě v převážné míře mluví o intuici, empatii, pečlivosti, ochotě, komunikativnosti, jiném pohledu na řešenou věc, méně riskantním rozhodnutí, pracovitosti, detailnosti a ženě jako tmelícím prvku kolektivu. *„Zlepšení pracovní atmosféry diverzifikací, čistě mužský kolektiv z mého pohledu dlouhodobě nefunguje na 100%, u čistě ženského kolektivu to platí snad ještě více,“* dodává finanční ředitel s desetiletou praxí. Respondenti vnímají jako největší klady empatii, intuici a komunikativnost. Při pohledu na smíšené pracovní týmy zmiňují dotazovaní rozdílnost úhlů pohledu, vyšší

pravděpodobnost nalezení lepšího kompromisu, kdy muži jsou soutěživější a ženy opatrnější vůči rizikům, v případě ovlivnění většího počtu spotřebitelů na trhu jsou zapotřebí názory obou pohlaví a vzájemné doplňování ve způsobech myšlení. „Podle výzkumů sami muži přinášejí lepší výkon ve společnostech, kde jsou dobře zastoupeny ženy, protože jejich přítomnost mění dynamiku fungování týmů a chování mužů v rámci firmy,“ odpovídá jedna z respondentek s osmiletou praxí. Smíšené týmy jsou dle mého názoru názorově a hodnotově pestřejší. „V pouze mužských či ženských týmech vzniká častěji napětí, než v týmu smíšeném. Ze zkušenosti mého týmu ženský element přináší každodenní praktičnost,“ zmiňuje svou zkušenost manažer s šestnáctiletou praxí.

První krok, který by mohl napomoci zavedení diverzitního prostředí ve firmách musejí udělat sami společnosti. Jedním z nich je již zmiňovaný diverzity management, který je velmi mladým oborem a společnosti jsou často v počátcích bez velkých zkušeností (Janoušková, 2011). Tři pětiny respondentů potvrzují, že společnost, ve které pracují, genderovou diverzitu podporuje a aplikuje ji ve formě přednášek, programů přizpůsobených tematicky k dané problematice, flexibilní pracovní době, kratších úvazcích matek po mateřské dovolené, celkovým zvýšením informovanosti o daném tématu, jak aktivně v rámci společnosti, tak externě mimo ní. Některé společnosti vidí toto téma jako součást filosofie firmy a představují ji jako vizi pro zlepšení pracovního prostředí. Jak již bylo v teoretické části zmíněno, existuje několik projektů podporujících rozšíření povědomí mezi lidmi o přínosu smíšených pracovních skupin. V rámci dotazníkové šetření uvedlo 45 respondentů, že tyto projekty zná a 33 z nich již některý z těchto projektů navštívilo (viz. Graf 5). Tato část respondentů však nedosahuje ani 50% vzorku. To vykazuje výsledky o malé informovanosti, ti, co se s těmito projekty setkali, jsou jedinci, kteří na těchto projektech pracují nebo jim jsou aktivně nabízeny jako iniciativa společnosti, ve které jsou zaměstnání.

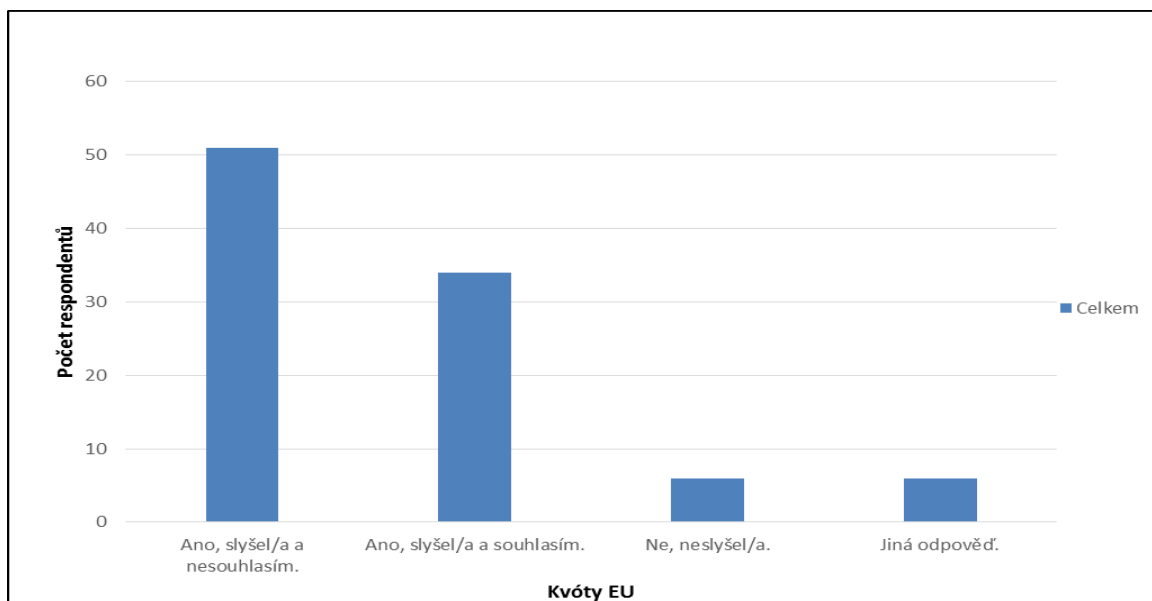
Graf 5: Znáte nějaký projekt v rámci České republiky, který podporuje ženy na vedoucích pozicích?



Zdroj: vlastní zpracování

Další část dotazníku byla zaměřena na rozšířenost pojmu o Kvótách EU pro zvýšení podílu žen ve vedení společností (dále jen kvóty). Jedná se o velmi aktuální téma, takže poměrně vysoké procento (91 respondentů) o nich již slyšelo. Přestože snahy Evropské unie někteří respondenti kvitují slovy: „Kvóty by mohly být účinným nástrojem, je to dobrý startovací systém,“ skoro 53% respondentů s nimi nesouhlasí a o 3% více respondentů je považuje za špatný způsob prolomení genderové diverzity, který nebude fungovat (viz. Graf 6).

Graf 6: Slyšel/a jste o Kvótách EU? Souhlasíte s jejich zavedením?



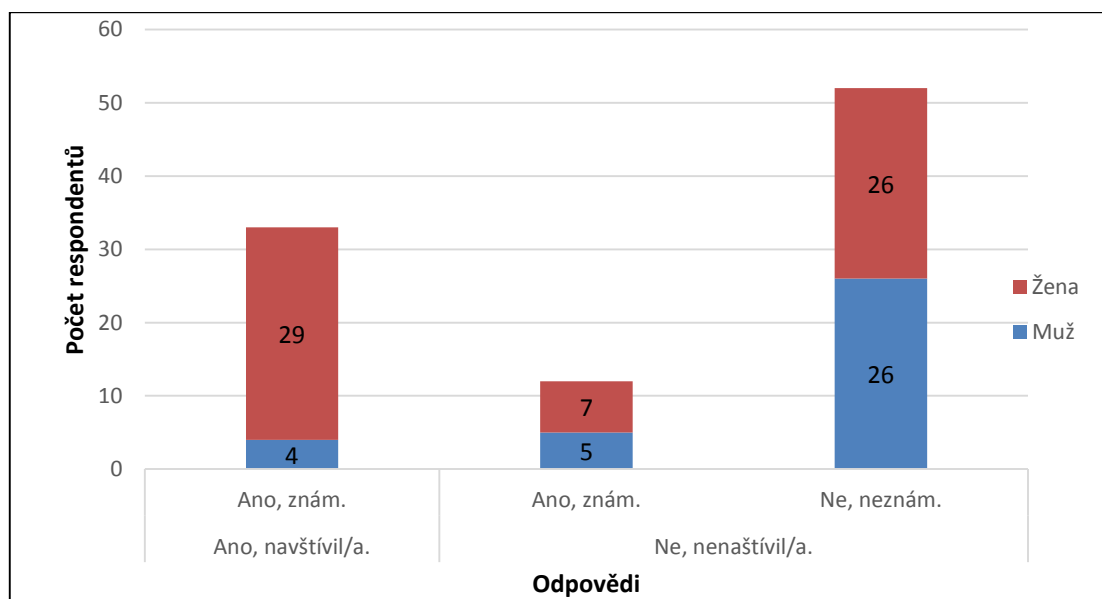
Zdroj: vlastní zpracování

Kvóty jsou rozhodně diskutovaným tématem, na které se dá nahlížet z mnoha úhlů pohledu. Respondenti o kvótách mluví jako o „*pýše člověka řídit přirozený tok života*“, „*možném jediném způsobu změny situace*“ a tvorbě umělých hodnot. „*Přestože jde o nastavení, které je diskriminačně pozitivní vůči ženám, shazuje ty, které se dostaly na své pozice díky svým kvalitám, profesionálním a osobnostním předpokladům,*“ uvádí muž se 14letou praxí.

5 Shrnutí a zhodnocení výsledků

Shrnutí výsledků naznačuje přímé navázání na teoretickou část. Na základě východisek literární rešerše i dotazníku vyplynulo, že většina respondentů si myslí, že vrcholový management není genderově vyrovnaný. Existují-li bariéry pro vstup žen na vyšší pozice, odpovídají dotazovaní, že ano. Pociťují je buď z vlastních zkušeností, nebo z okolí. Tento výsledek se shoduje i se studií společnosti SC&C Market Research, jejíž respondenti vnímají odlišný přístup při jednání s muži a ženami a vnímají existenci bariér. Jak společnost McKinsey uvádí, důležitou součástí zrušení bariér je zvýšení povědomí o výhodách diverzitních skupin. Z dotazníků vyplývá, že nejmarkantnější rozdíl byl u mužů a žen v informovanosti o projektech. Jak je v grafu číslo 7 vidět, necelých 60 % žen zná nějaký projekt zaměřující se na ženy v managementu a 47 % takovýto projekt navštívila. U mužů je tomu naopak. Z 35 dotázaných zná nějakou iniciativu pouze 14% a pouze 11% z nich nějakou takovou iniciativu navštívilo. Tato nízká informovanost může být zaviněna lhostejností k těmto projektům nebo cílenou kampaní zaměřující se pouze na ženy, což vytváří jednostrannou informovanost a může způsobit nedorozumění.

Graf 7: Znáte nějaký projekt podporující ženy ve vedení? Navštívil/a jste jej?



Zdroj: vlastní zpracování

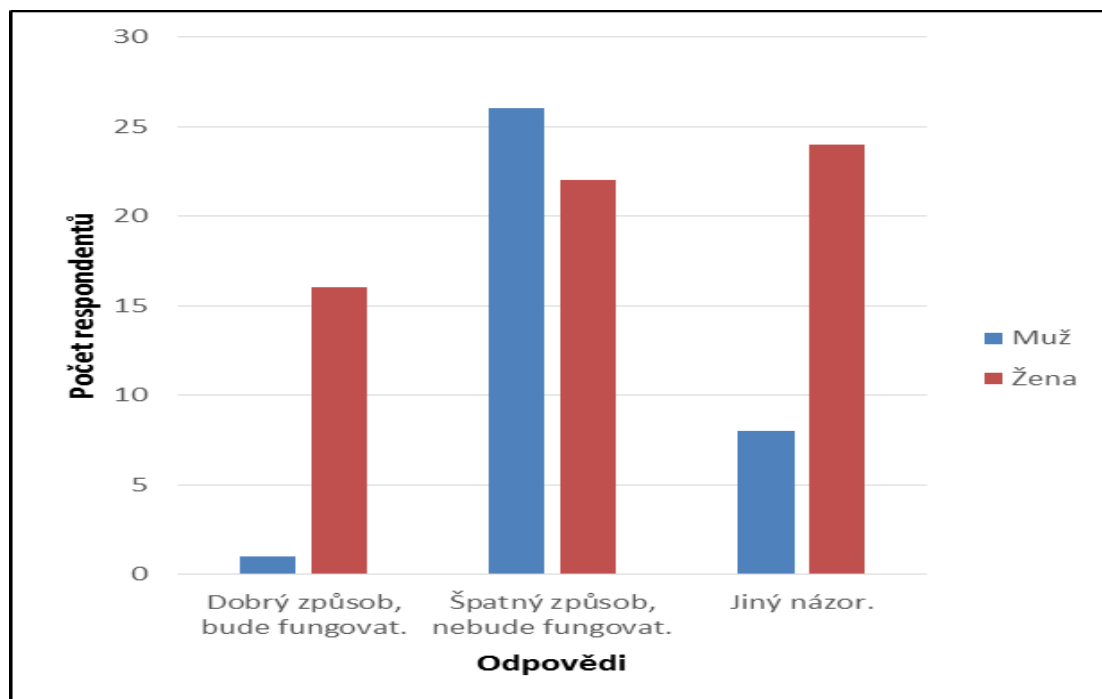
Tento problém by mohla zlepšit vyšší povědomost o přínosu smíšených pracovních týmů mezi manažery, převážně pak mezi muži. Průzkum společnosti Randstad dokazuje všeobecnou podporu smíšených pracovních skupin mezi vyšším počtem respondentů, potvrzující odpovědi dotazníku této práce. Jak ukazují výsledky Českého statistického úřadu z posledních let a výsledky dotazníku, ženy nejčastěji pracují v terciárním sektoru.

Mnohé články ve zpravodajských denících diskutují o správnosti zavedení kvót a nutnosti volby takové cesty. Kvóty pro zvýšení podílu žen ve vedení větších společností nejsou vřele vítány vyšším procentem dotazovaných. Přestože záměr kvót je pozitivní, jejich funkce by mohla způsobit nahlížení na jejich výsledky zkresleně. Znalost této problematiky a výběr vzdělání podle budoucích ambic a ne kvůli stereotypům může zajistit větší vyváženost v profesní oblasti a otevře nové možnosti pro všechny bez potřeby stanovení pravidel z příkázání Evropské unie. Docílení genderové vyrovnanosti mohou napomoci firmy svým otevřeným přístupem a interními akcemi.

Jak zmiňují autoři Bělohlávek a Janoušková, osobnost vedoucího pracovníka je důležitou součástí manažerova úspěchu. Muži i ženy vynikají v jiných oblastech, ženy jsou komunikativnější a mají lepší smysl pro soucítění, což ve velké míře uvádějí i respondenti tohoto dotazníku. Muži naopak lépe dokáží rozhodovat. Vzniká zde ale otázka, zda jsou dotazovaní ovlivněni stereotypními předsudky či zda je k odpovědi vedla vlastní zkušenost. Podle Čeňka jsou empatie či zaměření na vztahy u žen založeny na představě okolí o budoucím chování a vlastnostech více než na předchozích osobních zkušenostech.

V dotazníkovém šetření se objevily odlišnosti mezi skupinami respondentů. Jedním z rozdílů je právě pohled na zavedení kvót nařízením EU vykreslený v grafu číslo 8. Většina mužů si myslí, že jde o špatný způsob, který nebude fungovat a ženy to vidí z více úhlů pohledu. *„Nelze hodnotit dobrý a špatný způsob, je to nástroj a dobrý a špatný nástroj z něj udělají lidé; ztotožňuji se s myšlenkou iniciátorky kvót: nemám ráda kvóty, ale mám ráda, co dělají,“* uvádí manažerka s patnácti lety zkušeností. Ženy se ke kvótám jako takovým nevztahují, ale připouští jejich funkci jako potencionální způsob, jak se dostat na vyšší pozice.

Graf 8: Jsou Kvóty EU dobrým/špatným způsobem prolomení genderové diverzity?



Zdroj: vlastní zpracování

Pokud opravdu existují bariéry postupu žen na vyšší pozice, jsou vytvořeny a ovlivněny lidským faktorem. Tento faktor může být odstraněn právě zvýšením aktivit informujících ženy i muže o pozitivěch těchto různorodých týmů. Vzhledem k potřebám firem růst a být na trhu žádoucí, potřebují získat ve svém vedení široký záběr rozmanitosti. Některé dovednosti a osobnostní schopnosti jsou doménou mužů, jiné doménou žen. Pokud se takovýto tým propojí, vznikne významná pracovní jednotka, dosahující, jak mnohé studie ukázaly, vyšších a lepších výsledků.

6 Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo v teoretické části specifikovat problematiku genderové diverzity v oblasti managementu. Pro dosažení tohoto cíle bylo zvoleno studium sekundárních zdrojů, knižních publikací a internetových stránek, zabývajících se touto problematikou. K získání bližších kvantitativních údajů bylo využito dat Českého statistického úřadu a uvedeno několik studií, vztahujících se k tomuto tématu. Pro uvedení do problematiky byla definována oblast řízení a funkce manažera. V návaznosti na diverzitivní prostředí firem, konkrétně genderovou rozmanitost, byly v práci uvedeny aktivity společností vedoucí k odstranění bariér minoritní skupiny pro postup na vyšší pozice a uvedení propojenosti společnosti ve vzdělávacím a pracovním systému.

Druhá část práce využívá poznatků teoretické části a prolíná tyto informace s odpověďmi získanými od respondentů. V praktické části práce bylo cílem identifikovat postoj manažerů společnosti k tématu genderové diverzity. Za tímto účelem bylo osloveno více než sto pracovníků v řídicích pozicích, z nichž 97 vyhovělo zadaným kritériím. Respondenti odpovídali na 15 otázek v dotazníkovém šetření zaměřených na jejich vlastní zkušenosti s diverzitivním prostředím ve vedení společnosti.

Po vyhodnocení dotazníkového šetření lze konstatovat většinovou shodu respondentů v otázce genderové nevyrovnanosti a existenci bariér při vstupu žen do určitých odvětví a při růstu na vyšší pozice. Teoretická část práce poukázala na fakt, že rozdělení trhu vzniká již ve vzdělávacím systému a muži i ženy si vybírají zaměření vzdělání i podle budoucích možností kariérního růstu. Genderová segregace, úzce související se zařazením jedince v profesním životě a z velké části zároveň i ovlivněna stereotypními představami, zasahuje do všech sfér pracovního prostředí. Samy organizace, ale i Evropská unie se snaží aktivně prosadit opatření, která povedou k vyrovnanosti nedostatečně obsazeného pohlaví ve vedení větších společností.

Na základě získaných informací byla stanovena východiska pro další práci. Prvním z nich je zaměření na průběh přijímacího řízení a výhody a nevýhody zavádění genderové politiky. Práce by se mohla věnovat oblasti péče o zaměstnance a využití

diverzity managementu v praxi. Důležitým bodem tohoto zkoumání by mohlo být srovnání několika společností s rozdílnými přístupy k zavádění flexibilní pracovní doby, pohledu na motivaci zaměstnanců, délku dovolených či podporu zaměstnankyň na mateřské dovolené. Zajímavou studií by bylo posouzení dopadu kvót na spokojenost zaměstnanců, ekonomický přínos pro společnosti z různých odvětví a zároveň porovnání rozdílných hodnot před a po zavedení kvót, a informace zdali získaly zejména ženy uplatnění na vyšších pozicích a zda jsou s tímto postupem spokojené všechny zúčastněné strany. Vzhledem k aktuálnosti tématu skýtá tato problematika množství neprozkoumaných témat a je možné tyto témata rozvinout i pro další práce. Tato práce může být východiskem pro další zkoumání.

7 Seznamy použitých zdrojů

7.1 Odborná literatura

BĚLOHLÁVEK, F. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001, 642 s. ISBN 80-858-3945-8.

ČENĚK, J. *Vztah aspirace na manažerské místo, self-efficacy a genderových stereotypů*. Brno, 2010. Diplomová práce. Masarykova univerzita.

DONNELLY, J. H. *Management*. 1. vyd., Praha: Grada, 1997, 821 s. ISBN 80-716-9422-3.

FISKE, S. T. *Stereotyping, prejudice, and discrimination at the seam between the centuries: Evolution, culture, mind, and brain*. *European Journal of Social Psychology*, 2000, 299-322.

GAZDAGOVÁ, M., FISCHLOVÁ, D. *Sondáž postojů zaměstnavatelů k uplatnění žen v managementu a zkušeností s nimi: (kvalitativní šetření s vybranými reprezentanty zaměstnavatelů)*. 1. vyd. Praha: VÚPSV, 2006, 39 s.

Informace o problematice diverzity a Diversity Management: Pracovní materiál vytvořený v rámci KA č. 2 projektu „Diverzita pro OZP“, OP LZZ. 2009, 30 s.

JANOUSHKOVÁ, L. *Myslí muži jinak než ženy?*. Brno, 2003. Seminární práce. Masarykova Univerzita, Filozofická fakulta.

JANOUSHKOVÁ, M. *Diverzity management ve vybraných organizacích v České republice*. Brno, 2011. Diplomová práce. Masarykova univerzita.

KEŠE, T. *Pražský studentský summit: EU Povinné kvóty pro obsazování žen do vedení firem*. Praha, 2012. Background report. Asociace pro mezinárodní otázky.

KŘÍŽKOVÁ, A., PAVLICA, K. *Management genderových vztahů: postavení žen a mužů v organizaci*. 1. vyd., Praha: Management Press, 2004, 155 s. ISBN 80-726-1117-8.

KŘÍŽKOVÁ, A., SLOBODA, Z. *Genderová segregace českého trhu práce: kvantitativní a kvalitativní obraz*. 1. vyd., Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2009, 115 s. ISBN 978-807-3301-651.

KOZELSKÝ, T., PRUŠVIC, D. *Výdělky žen a mužů v podnikatelské a nepodnikatelské sféře: (podle speciálního šetření ISPV v roce 2004)*. 1. vyd., Praha: VÚPSV, 2007, 37 s. ISBN 978-808-7007-792.

STOCKDALE, M. S., CROSBY F. J. *The psychology and management of workplace diversity*. Oxford: Blackwell Pub., 2004, ISBN 14-051-0096-6.

VLACH, Jan. *Gender v managementu: vyhodnocení analýz a návrhy na opatření z projektu Gender v managementu č. IJ046/05 - DP 1 realizovaného v rámci programu Ministerstva práce a sociálních věcí Moderní společnost a její proměny*. 1. vyd. Praha: VÚPSV, 2008, 112, 9 s. ISBN 978-807-4160-035.

VELÍŠKOVÁ, H. *Víc (různých) hlav víc ví: diversity management - přínosy rozmanitých pracovních týmů*. Praha: Nový prostor, c2007, 97 s. ISBN 978-809-0399-006.

7.2 Internetové zdroje

BROUGHTON, A. Report finds that diversity policies can improve business performance: Key benefits of diversity policies. *Eironline: European industrial relations observatory online* [online]. 2003, [cit. 2014-01-08]. Dostupné z WWW: <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2003/11/feature/eu0311208f.htm>

CREDIT SUISSE AG. *Projekt Firemní školka SLUNEČNICE* [online]. 2012, [cit. 2014-1-8]. Dostupné z WWW: <http://www.firemni-skolka.net/dokumenty/gender-a-vliv-na-vykonnost-firem.pdf>

Gender: Základní pojmy [online]. *Český statistický úřad*. 2014 [cit. 2014-01-12]. Dostupné z WWW: http://www.czso.cz/csu/cizinci.nsf/kapitola/gender_pojmy

KEIL, M., AMERSHI, B., HOLMES, A., JABLONSKI, H., LUTHI, E., MATOBA, K., PLETT, A., VON UNRUH, K. *Diversity Management: Vzdělávací manuál* [online]. European Year of Equal Opportunities for All, 2007, 54 s., [cit. 2014-1-8]. Dostupné z WWW: <http://www.idm-diversity.org/files/EU0708-TrainingManual-cs.pdf>

MCKINSEY&COMPANY. *Women Matter 2013: Gender diversity in top management: moving corporate culture, moving boundaries* [online]. 2013, [cit. 2014-1-28]. Dostupné z WWW: http://www.mckinsey.com/features/women_matter

MICROSOFT. *Welcome to Opening Windows* [online]. 2014, [cit. 2014-1-20]. Dostupné z WWW: http://www.microsoft.com/cs-cz/news/openingwindows_en.aspx?hdrFo=mthdr02

Práce a mzdy: Průměrné hrubé měsíční mzdy a mediány mezd v třídění podle hlavních tříd KZAM a podle vzdělání v roce 2010 [online]. *ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD*. 2011 [cit. 2014-01-12]. Dostupné z WWW: [http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/t/AA002293B4/\\$File/1413114435.pdf](http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/t/AA002293B4/$File/1413114435.pdf)

RANDSTAD. *Ženy ve vedení firem: stále těžký boj!* [online]. 2013, [cit. 2014-1-28]. Dostupné z WWW: http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:3Ph3uA16hWAJ:www.randstad.cz/o-randstadu/pro-media/tiskove-zpravy/tz_12062013_zeny-ve-vedeni-firem-stale-tezky-boj.pdf+&cd=3&hl=en&ct=clnk&gl=cz

Rovné příležitosti mužů a žen v českých firmách [online]. SC&C Market Research, 2006, [cit. 2014-1-4]. Dostupné z WWW:

http://aa.ecn.cz/img_upload/8b47a03bf445e4c3031ce326c68558ae/rp_muzu_a_zen_v_ceskych_firmach_o_rovnosti_s_firmami.pdf

Studenti vysokých škol podle skupin oborů v akademickém roce 2012/2013 [online]. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. 2014 [cit. 2014-02-04]. Dostupné z WWW:

[http://www.czso.cz/csu/2013ediciplan.nsf/t/6D0027D63A/\\$File/1413133313.pdf](http://www.czso.cz/csu/2013ediciplan.nsf/t/6D0027D63A/$File/1413133313.pdf)

US BUSINESS SCHOOL PRAHA. *Launch of the Horizonty Initiative* [online].

2009, [cit. 2014-1-20]. Dostupné z WWW: <http://www.usbsp.com/launch-of-the-horizonty-initiative/>.

VALENTOVÁ, M., ŠMÍDOVÁ I., KATRŇÁK T. Genderová segregace na trhu práce v kontextu segregace vzdělanosti: Mezinárodní srovnání. *Gender/rovné příležitosti/výzkum* [online]. 2007, roč. 8, č. 2 [cit. 2014-02-01]. Dostupné z WWW:

http://www.genderonline.cz/uploads/4f65927f9219ae00c4b73e6f9b0dc7612fba3c88_genderove-segregace-trhu-prace.pdf

Zaměstnané ženy podle odvětví CZ NACE [online]. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. 2010 [cit. 2014-02-03]. Dostupné z WWW:

http://www.czso.cz/csu/cizinci.nsf/datove_udaje/gender_pracemzdy

Zaměstnaní muži podle odvětví CZ NACE [online]. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. 2010 [cit. 2014-02-03]. Dostupné z WWW:

http://www.czso.cz/csu/cizinci.nsf/datove_udaje/gender_pracemz

Zaměstnaní podle CZ-NACE a věkových skupin v roce 2010 [online]. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. 2014 [cit. 2014-02-04]. Dostupné z WWW:

[http://www.czso.cz/csu/2011ediciplan.nsf/t/AA00229365/\\$File/1413114406.pdf](http://www.czso.cz/csu/2011ediciplan.nsf/t/AA00229365/$File/1413114406.pdf)

7.3 Seznam příloh

Příloha 1: Zaměstnání v NH podle klasifikace KZAM.....	I
Příloha 2: Zaměstnání v roce 2010 podle odvětví činnosti (v tis.).....	II
Příloha 3: Dotazník.....	III

7.4 Seznam tabulek

Tabulka 1: Počty studentů na vysokých školách za posledních 10 let.....	19
Tabulka 2: Studenti vysokých škol podle skupin oborů v akademickém roce 2012/2013.....	21
Tabulka 3: Mzdy pracovníků podle KZAM.....	22
Tabulka 4: Genderové stereotypy.....	25

7.5 Seznam grafů

Graf 1: Rozložení respondentů podle věkové kategorie.....	30
Graf 2: Oblast pracovního zaměření respondentů.....	31
Graf 3: Je vrcholový management genderově vyrovnaný?	31
Graf 4: V jakém sektoru je nejvíce žen ve vedení?	32
Graf 5: Znáte nějaký projekt v rámci ČR, který podporuje ženy na vedoucích pozicích?	35
Graf 6: Slyšel/a jste o Kvótách EU? Souhlasíte s jejich zavedením?	36
Graf 7: Znáte nějaký projekt podporující ženy ve vedení? Navštívil/a jste jej?	37
Graf 8: Jsou kvóty EU dobrým/špatným způsobem prolomení divrzity?	39

8 Přílohy

Příloha 1: Zaměstnaní v NH podle klasifikace KZAM

Zaměstnaní v NH		2006	2007	2008	2009	2010
KZAM						
Celkem	ženy	2 086,1	2 115,9	2 139,3	2 110,5	2 086,9
	muži	2 741,9	2 806,1	2 863,2	2 823,7	2 798,3
Zákonodárci, vedoucí a řídicí pracovníci	ženy	91,8	93,7	93,6	84,9	72,4
	muži	226,3	233,8	240,0	208,0	188,8
Vědečtí a odborní duševní pracovníci	ženy	260,8	280,0	290,1	289,9	244,0
	muži	258,7	263,6	266,5	292,5	274,5
Techn., zdravot. a pedagog. prac. (vč. příbuz. oborů)	ženy	569,7	582,7	603,1	623,9	636,5
	muži	486,8	516,1	531,8	552,4	571,6
Nižší administrativní pracovníci (úředníci)	ženy	254,4	259,8	262,1	265,7	289,6
	muži	84,2	84,0	91,0	97,0	95,1
Provozní pracovníci ve službách a obchodě	ženy	386,5	385,7	380,9	381,8	399,3
	muži	197,3	192,3	198,0	205,6	206,2
Kvalifik. dělníci v zem. a les. (vč. příbuz. oborů)	ženy	30,1	27,5	26,3	23,7	21,3
	muži	43,7	45,8	42,1	38,9	45,5
Řemeslníci a kvalifik. výrobci, zpracovatelé, opraváři	ženy	106,0	110,1	106,7	88,3	79,7
	muži	772,9	805,1	828,2	782,1	769,5
Obsluha strojů a zařízení	ženy	175,3	175,9	174,0	161,1	157,9
	muži	515,2	506,0	502,7	496,1	511,2
Pomocní a nekvalifikovaní pracovníci	ženy	209,4	198,8	201,5	189,7	185,2
	muži	141,4	146,0	147,1	137,5	121,5
Příslušníci armády	ženy	1,6	1,3	0,9	0,9	0,9
	muži	15,2	13,0	15,2	13,7	13,9
Nezjištěno	ženy	0,6
	muži	.	.	0,5	.	0,6

Zdroj: ČSÚ, 2011

Příloha 2 – Zaměstnaní v roce 2010 podle odvětví činnosti (v tis.)

Odvětví činnosti	Celkem	
	Ženy	Muži
Celkem	2086,9	2798,3
Zemědělství, lesnictví a rybnářství	40,0	111,2
Těžba a dobývání	8,0	39,9
Zpracovatelský průmysl	418,1	817,9
Výroba a rozvod elektřiny plynu, tepla a klimatizovaného vzduchu	9,9	46,8
Zásobování vodou, činnosti souv. s odpadními vodami, odpady a sanacemi	13,1	37,1
Stavebnictví	35,1	429,8
Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel	326,4	267,4
Doprava a skladování	85,5	242,6
Ubytování, stravování a pohostinství	107,5	82,6
Informační a komunikační činnosti	36,3	100,8
Peněžnictví a pojišťovnictví	66,8	48,5
Činnosti v oblasti nemovitostí	21,0	19,0
Profesní, vědecké a technické činnosti	98,7	103,4
Administrativní a podpůrné činnosti	51,2	61,7
Veřejná správa a obrana; povinné sociální zabezpečení	156,4	172,9
Vzdělávání	224,9	70,7
Zdravotní a sociální péče	271,2	68,7
Kulturní, zábavní a rekreační činnosti	41,1	41,8
Ostatní	61,5	32,2
Činnosti domácností jako zaměstnavatelů; činnosti domácn. produk. blíže neurč. výrobky a služby pro vl. potř.	13,8	2,2
Exteritoriální organizace a instituce	.	0,8
Nezjištěno	.	.

Zdroj: ČSÚ, 2010

Příloha 3: Dotazník

Dotazník na téma Genderová diverzita ve vedení společností

Dobrý den,

jsem studentkou oboru Hospodářská a kulturní studia na Provozně ekonomické fakultě ČZU a ráda bych Vás poprosila o vyplnění tohoto dotazníku sloužícího jako podklad k mé bakalářské práci. Vyplnění dotazníku Vám nezabere více jak 3 minuty. Informace a zdroje jsou poskytnuty anonymně a budou použity pouze pro potřeby této práce. Budu ráda, když budete dotazník dále distribuovat mezi další respondenty na manažerských pozicích. Dotazník je možné vyplnit do pátku 20.2.2014.

Děkuji za odpovědi,
Bára Seidlová



Informace o respondentovi

Jakého jste pohlaví? *

- muž
- žena

Jaké je název vaší pracovní pozice? *

V jaké oblasti firmy pracujete? *

- Vedení
- Finanční oddělení
- Obchodní oddělení
- Personální oddělení
- Marketing
- Logistika
- Zákaznické oddělení
- Výroba
- Jiný: _____

Do jaké věkové skupiny spadáte? *

- do 30 let
- 30 - 50 let
- 50 let a více

V jakém městě převážně pracujete? *

Kolik let pracovních zkušeností máte? *

Dotazník

1 - Domníváte se, že je vrcholový management genderově vyrovnaný? *

- Ano
- Ne
- Nevím
- Jiný: _____

2 - Setkal/a jste se s pojmem "skleněný strop"? *

Skleněný strop je forma neviditelných bariér či zábran, které údajně brání v postupu žen na vyšší pozice v profesní a politické kariéře.

- Ano
- Ne
- Nevím

2a - Pokud ANO, setkal/a jste se s tím osobně a v jaké situaci?

2b - Pokud jste MUŽ, vnímal jste někdy bariéru bránící vašemu postupu na vyšší pozice?

3 - Vzpomenete si na příklad ženy, která se prosadila jako řídící pracovník, politička, spolumajitelka nebo majitelka firmy? Pokud ano, uveďte prosím její jméno.

4 - Slyšel/a jste o Kvótách EU pro zvýšení podílu žen ve vedení větších společností? Souhlasíte s jejich zavedením? *

Kvóty: jedna z forem pozitivních akcí, opatření s cílem napravit předcházející nerovnost obvykle ve vztahu k rozhodovacím pozicím nebo k přístupu ke školení či zaměstnání, které definuje určitý podíl míst pro určitou skupinu. Jedná se o jednu z forem afirmativních/positivních opatření. V poslední době se mluví o kvótách týkajících se zvýšení podílu žen ve vedení větších společností.

- Ano, slyšel/a a souhlasím.
- Ano, slyšel/a a nesouhlasím.
- Ne, neslyšel/a.
- Jiný: _____

5 - Jsou Kvóty EU podle Vás dobrým/špatným způsobem jak prolomit genderovou diverzitu?

- Dobrý způsob, bude fungovat.
- Špatný způsob, nebude fungovat.
- Jiný: _____

6 - Má firma, ve které pracujete/ jste pracoval/a, ve vrcholném managementu ženu/y? *

- Ano

- Ne
- Nevím

6a - V jakém sektoru firma převážně podniká/podnikala?

- Primární sektor: prvovýroba: činnost zemědělství, hornictví a příbuzných oborů
- Sekundární sektor: zpracovatelský průmysl (např. potravinářství, strojírenství)
- Terciární sektor: služby a související ekonomické činnosti
- Kvartérní sektor: věda a výzkum
- Jiný: _____

7 - Podporuje firma, ve které pracujete, genderovou diverzitu? *

- Ano
- Ne
- Nevím

7a - Pokud ANO, jakou formou?

8 - Jaký přínos má podle Vás ženský element pro firmu, pokud nějaký?

Příkladem může být intuitivnost, empatie, komunikativnost...

9 - Znáte nějaký projekt v rámci ČR, který podporuje ženy na vedoucích pozicích? *

- Ano
- Ne

9a - Pokud ANO, jak se tento projekt jmenoval?

10 - Setkal/a jste se osobně nebo navštívil/a jste takový projekt/initiativu?

- Ano
- Ne

Pokud máte nějaký komentář a poznatky k předcházejícím otázkám, napište prosím zde.
