

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra managementu a marketingu**



**Bakalářská práce**

**Postavení žen na trhu práce**

**Barbora Šnoblová**

**© 2024 ČZU v Praze**



# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Barbora Šnoblová

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

**Postavení žen na trhu práce**

Název anglicky

**Women's Position in the Labor Market**

---

## Cíle práce

Hlavním cílem bakalářské práce je na základě analýzy zhodnotit situaci a postavení žen na trhu práce a dle zjištěných poznatků navrhnout v problémových oblastech doporučení/opatření pro zlepšení stávajícího stavu.

## Metodika

Teoretická část bakalářské práce je založena na studiu odborné literatury a tvoří základ pro praktickou část práce. Pro identifikaci stávajícího stavu je využita analýza primárních dat sebraných pomocí kvantitativní metody dotazníkového šetření a kvalitativní metody polostrukturovaných rozhovorů. Dle zjištěných poznatků jsou navržena doporučení na zlepšení, případně změny v problémové oblasti.

## Doporučený rozsah práce

30-40 stran

## Klíčová slova

trh práce, postavení žen, rovnost, diskriminace, lidské zdroje, pracovní pozice

---

## Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, M. TAYLOR, S. ŠIKÝŘ, M. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BĚLOHLÁVEK, F. Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5768-1.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. Řízení lidských zdrojů. V Praze: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
- HORVÁTHOVÁ, P. BLÁHA, J. ČOPÍKOVÁ, A. Řízení lidských zdrojů: nové trendy. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.
- MACHOVCOVÁ, K. PŘIPRAVENÍ NA GENDER MAINSTREAMING – CITLIVÉ PŘEKONÁVÁNÍ HRANIC S OHLEDEM NA GENDER (PROJEKT). Ženy na trhu práce: realita a perspektivy: [sborník textů mezinárodního kolektivu autorek k problematice rovného zacházení na trhu práce. Praha: Gender Studies, 2007. ISBN 978-80-86520-23-0.
- ŠIKÝŘ, M. Personalistika pro manažery a personalisty. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.
- TEGZE, J. Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-0551-9.
- TOMŠEJ, J. Diskriminace na pracovišti. Praha: Grada Publishing, 2020. Právo pro praxi. ISBN 978-80-271-1014-8.

---

## Předběžný termín obhajoby

2023/24 LS – PEF

## Vedoucí práce

Ing. Monika Jadrná, Ph.D.

## Garantující pracoviště

Katedra managementu a marketingu

Elektronicky schváleno dne 10. 6. 2023

**doc. Ing. Ladislav Pilař, MBA, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 3. 11. 2023

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 10. 03. 2024

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Postavení žen na trhu práce" 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 použitých zdrojů 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 11. 03. 2024

---

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Monice Jadrné, PhD., za její cenné rady, odborné vedení a vstřícnost během konzultací. Poděkování rovněž patří všem respondentkám, které si našly čas na vyplnění dotazníkového šetření. Dále děkuji všem odbornicím v oblasti lidských zdrojů a zástupcům českých společností za jejich ochotu k rozhovorům. Své díky směřuji také k Mgr. Johaně Jonákové, která přispěla svým odborným komentářem k získaným datům. Na závěr bych chtěla vyjádřit vděk své rodině a nejbližším, kteří mi byli po celou dobu studia nesmírnou oporou.

# Postavení žen na trhu práce

## Abstrakt

Tato bakalářská práce se zabývá analýzou současné situace a postavením žen na trhu práce, vzhledem k trvajícím rozdílům mezi pohlavími, jež vyžadují pozornost. Na základě provedené analýzy jsou v práci formulována opatření a doporučení s cílem zlepšit stávající stav. Cílem práce tedy je posoudit postavení žen na trhu práce a navrhnout opatření pro jeho zlepšení na základě získaných poznatků. Práce je rozdělena celkem na dvě hlavní části. V teoretické části jsou pomocí literární rešerše odborných zdrojů vztahujících se k danému tématu definovány základní pojmy jako trh práce, řízení lidských zdrojů, genderové nerovnosti na trhu práce, rovné odměňování a motivace. Praktická část je rozdělena do čtyř kapitol. V první z nich jsou uvedeny rozhovory se ženami na vyšších pracovních pozicích a také s odbornicemi z oblasti lidských zdrojů, dále jsou zde také popsány charakteristiky společností, jež zastupují. Druhá kapitola praktické části obsahuje stručnou charakteristiku předních společností v České republice a také rozhovory s jejich zástupci. Třetí kapitola je věnována odbornému komentáři odbornice na genderovou rovnost, která poskytuje perspektivu na získaná data. Poslední kapitola obsahuje výsledky dotazníkového šetření, na němž se podílely ženy aktivně působící na trhu práce. Na závěr jsou dle zjištěných poznatků navržena konkrétní doporučení směřující ke zlepšení a případným změnám pracovního prostředí žen.

**Klíčová slova:** trh práce, postavení žen, rovnost, diskriminace, lidské zdroje, pracovní pozice, genderová segregace, skleněný strop, diverzita, gender pay gap

# Women's Position in the Labor Market

## Abstract

This bachelor thesis deals with the analysis of the current situation and the position of women in the labor market, given the persistent differences between genders, which require attention. Based on the analysis conducted, the thesis formulates measures and recommendations aimed at improving the current situation. The aim of the thesis is, therefore, to assess the position of women in the labor market and propose measures for its improvement based on the findings. The thesis is divided into two main parts. The theoretical part defines basic concepts such as the labor market, human resource management, gender inequalities in the labor market, equal pay, and motivation, using literary research of professional sources related to the topic. The practical part is divided into four chapters. The first chapter presents interviews with women in higher positions and with experts in the field of human resources, as well as descriptions of the characteristics of represented companies. The second chapter provides a brief overview of leading companies in the Czech Republic and interviews with their representatives. The third chapter focuses on expert commentary from a gender equality specialist, providing perspective on the obtained data. The final chapter presents the results of a questionnaire survey involving women actively participating in the labor market. Finally, specific recommendations aimed at improving and potentially changing the working environment for women are proposed based on the findings.

**Keywords:** labor market, position of women, equality, discrimination, human resources, job position, gender segregation, glass ceiling, diversity, gender pay gap



# Obsah

<b>1 Úvod .....</b>	<b>11</b>
<b>2 Cíl práce a metodika.....</b>	<b>13</b>
2.1 Cíl práce.....	13
2.2 Metodika.....	13
<b>3 Teoretická část .....</b>	<b>15</b>
3.1 Trh práce.....	15
3.1.1 Výběr zaměstnance .....	16
3.1.2 Rovné zacházení a zákaz diskriminace .....	18
3.2 Řízení lidských zdrojů.....	20
3.3 Genderové nerovnosti na trhu práce.....	22
3.3.1 Genderové stereotypy .....	22
3.3.2 Genderová segregace.....	23
3.3.3 Gender pay gap .....	25
3.3.4 Skleněný strop.....	27
3.4 Nezaměstnanost žen .....	29
3.5 Rovné odměňování a motivace.....	31
3.6 Kompetence manažera .....	33
3.7 Ženy na vysokých pozicích .....	35
3.8 Diverzita a inkluzivní řízení .....	37
<b>4 Praktická část.....</b>	<b>39</b>
4.1 Rozhovory se ženami na vysokých pracovních pozicích a HR specialistkami	39
4.1.1 HR business partnerka.....	39
4.1.2 Head of HR Partners .....	42
4.1.3 HR specialista .....	46
4.2 Rozhovory se zástupci předních společností v České republice.....	49
4.2.1 Lidl Česká republika s. r. o. ....	49
4.2.2 Škoda Auto a. s. ....	50
4.2.3 Metrostav a. s. ....	52
4.2.4 E.ON Česká republika, s. r. o. ....	53
4.2.5 Tesco Stores ČR a. s. ....	54
4.2.6 ČEZ, a. s. ....	56
4.2.7 Siemens, s. r. o. ....	57
4.2.8 ORLEN Unipetrol RPA s. r. o. ....	59
4.3 Vyjádření ředitelky organizace Gender Studies, o. p. s. ....	61
4.4 Dotazníkové šetření.....	62
4.4.1 Charakteristika respondentů .....	62

4.4.2	Analýza získaných údajů.....	66
<b>5</b>	<b>Výsledky, diskuze a návrhy.....</b>	<b>91</b>
<b>6</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>96</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů.....</b>	<b>99</b>
7.1	Literární zdroje.....	99
7.2	Internetové zdroje.....	101
7.3	Zákony.....	103
<b>8</b>	<b>Seznam obrázků, grafů a zkratk.....</b>	<b>104</b>
8.1	Seznam obrázků.....	104
8.2	Seznam grafů.....	104
8.3	Seznam použitých zkratk.....	105
<b>9</b>	<b>Přílohy.....</b>	<b>106</b>
9.1	Příloha č. 1 – Dotazníkové šetření.....	106
9.2	Příloha č. 2 – Otázky k rozhovorům.....	110

# 1 Úvod

Postavení žen na trhu práce je tématem, které je v posledních letech stále více aktuální a zaslouží si pozornost ve veřejné diskuzi. I přes dosažený pokrok v odstranění některých překážek a zvýšení povědomí o genderových nerovnostech jsou stále přítomny určité stereotypy a bariéry, kterým pracující ženy čelí. Hlavními výzvami, se kterými se ženy stále potýkají, jsou rozdíly v odměňování za stejnou práci a nedostatek zastoupení žen ve vedoucích pracovních pozicích. V tomto kontextu se nabízí otázka, jak vytvořit firemní kulturu, která aktivně podporuje a povzbuzuje ženy k postupu do vyšších manažerských rolí. Důležité je také přemýšlet o úpravách pracovního prostředí a pracovních podmínkách, které by podporovaly různorodost a přispívaly k eliminaci zakořeněných genderových stereotypů.

V posledních letech došlo k přijetí určitých opatření, která se snaží reagovat na tuto problematiku, podporovat rovnost, a bojovat tak proti genderovým stereotypům vyskytujícím se na pracovním trhu. Mezi tato opatření patří například Zákon o rovném postavení žen a mužů. Tento zákon stanovuje, že zaměstnavatelé musí dodržovat opatření proti diskriminaci a podporovat rovnost příležitostí na pracovních pozicích, které nabízejí a na kterých zaměstnávají zaměstnance. Dalším opatřením je poskytování finančních prostředků státními orgány na projekty, jež jsou zaměřené na podporu rovnosti mezi pohlavími a také na odstranění genderových stereotypů.

Navzdory existujícím opatřením je důležité se touto problematikou nadále zabývat a hledat nové způsoby, jak podporovat rovnost na pracovním trhu. Pracovní prostředí se neustále mění, a proto je důležité, aby se i opatření k podpoře rovnosti neustále vyvíjela. Pravidelné sledování situace na pracovním trhu a analýza nových výzev jsou důležité pro neustálé zlepšování rovnosti mezi pohlavími.

Aby bylo možné provést analýzu situace postavení žen na trhu práce a následně navrhnout doporučení pro zlepšení, je nutné se nejprve seznámit s teoretickými pojmy, jež se týkají genderové nerovnosti, pracovního trhu, nezaměstnanosti žen nebo také rovného odměňování a motivace. První část práce bude věnována studiu odborné literatury, české i zahraniční, k získání pevného teoretického základu pro analýzu praktické části. Praktická část bude rozdělena do několika kapitol, kde budou prostřednictvím rozhovorů s odborníky a dotazníkového šetření získány relevantní informace. Následně budou tato data použita k důkladnému zhodnocení postavení žen na trhu práce a k formulaci případných opatření.

Téma bakalářské práce bylo zvoleno z důvodu autorčina zájmu o problematiku rovnosti pohlaví se zaměřením na pracovní prostředí. Toto téma vychází z potřeby porozumět, jak genderové stereotypy ovlivňují pracovní prostředí a kariérní postavení žen.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Hlavním cílem bakalářské práce je na základě analýzy zhodnotit situaci a postavení žen na trhu práce a dle zjištěných poznatků navrhnout v problémových oblastech doporučení/opatření pro zlepšení stávajícího stavu. K naplnění hlavního cíle práce je ovšem nezbytné definovat několik dílčích cílů.

Prvním dílčím cílem je studium teoretických aspektů, kdy se provede literární rešerše a získá teoretický základ pro porozumění tématu postavení žen na trhu práce.

Druhým dílčím cílem je provedení dotazníkového šetření mezi ženami na pracovním trhu a rovněž strukturovaných a polostrukturovaných rozhovory, které jsou následně zhodnoceny.

Třetím, tedy posledním dílčím cílem, je získání odborné zpětné vazby od odborníka, jenž se zabývá genderovou rovností v pracovním prostředí.

### **2.2 Metodika**

Bakalářská práce je rozdělena na dvě hlavní části. První část práce tvoří teoretická část a druhou část práce tvoří praktická část.

Teoretická část bakalářské práce je založena na studiu odborné české i zahraniční literatury a tvoří základ pro praktickou část práce. Jejím účelem je poskytnout kontext a hlubší pochopení zvoleného tématu.

Praktická část je rozdělena do čtyř kapitol. První kapitola obsahuje polostrukturované rozhovory provedené se třemi odbornicemi z oblasti lidských zdrojů, jeden z těchto rozhovorů byl také zaměřen na vyšší pozici dotazované. U každého rozhovoru je uvedena také stručná charakteristika společnosti, ve které dotazované působí. Druhá část obsahuje strukturované rozhovory se zástupci předních společností v České republice, které proběhly prostřednictvím e-mailové komunikace. Bylo vybráno osm společností na základě žebříčku Největší české firmy podle tržby (Czech Top 100, za rok 2022) od Woffa (2023), přičemž byla zahrnuta i společnost E.ON Česká republika, s. r. o. Rozšíření vzorku mělo za cíl obohatit perspektivu a získat další pohledy na zastoupení žen ve společnostech. Všem společnostem byly položeny celkem čtyři otázky. Třetí kapitola je věnována odbornému komentáři od ředitelky organizace Gender Studies, Mgr. Johany Jonákové, který směřoval k nasbíraným informacím od zástupců společností. V poslední, tedy ve čtvrté, kapitole jsou

zaznamenány výsledky dotazníkového šetření, kterého se zúčastnily ženy aktivně působící na trhu práce. Dotazník je rozdělený na dvě části a obsahuje celkem 28 otázek. První část se zaměřuje na charakteristiku respondentů a zahrnuje tři otázky, kde je možné vybrat jednu odpověď. Druhá část zkoumá postavení žen na trhu práce a sestává z 25 otázek. Z těchto otázek má 17 Likertovu škálu, kde lze vybrat jednu odpověď, šest otázek, kde respondent vybere jednu z několika odpovědí, a u dvou otázek je možnost vybrat více odpovědí. Dotazník byl vytvořen v elektronické podobě s důrazem na zachování anonymního charakteru. Byl odeslán ženám v autorčině okolí a zároveň rozeslán do několika firem a organizací. Praktická část práce je následně zakončena zjištěnými výsledky a diskuzí. Na základě syntézy poznatků byla vypracována konkrétní doporučení směřující k vylepšení a k případným úpravám v problematickém kontextu.

## 3 Teoretická část

### 3.1 Trh práce

Trh práce je významnou ekonomickou a sociální součástí společnosti, na němž dochází k interakci mezi nabídkou a poptávkou práce. Tato interakce vytváří podmínky, za kterých zaměstnavatelé získávají pro své podniky potřebnou pracovní sílu, zatímco zaměstnanci hledají zaměstnání, které odpovídá jejich schopnostem a očekáváním (Lipovská, 2017). Z ekonomického hlediska dochází ke směně práce za mzdu, a zároveň sociální hledisko zahrnuje normy a podmínky sociálního jednání. Interakce mezi zaměstnanci a zaměstnavateli na trhu práce je tak ovlivňována nejen ekonomickými faktory, ale i společenskými normami (Šikýř, 2016). V rámci střetu nabídky pracovní síly a poptávky po pracovní síle jsou stanoveny mzdy a další pracovní podmínky, které zahrnují například stanovení pracovní doby (Dvořáková, Collins, Coubal a kol., 2012).

Klíčovou roli zde hrají také odbory, které jakožto zástupci zaměstnanců obhajují jejich zájmy a chrání práva na pracovišti. Odbory komunikují a popřípadě i vyjednávají se zaměstnavateli o pracovních, ekonomických a sociálních podmínkách dané práce a usilují o lepší pracovní prostředí a rovnoprávné zacházení s pracovníky. Zachování spravedlivých a transparentních pracovních podmínek je klíčové pro udržení rovnováhy mezi ekonomickými zájmy zaměstnavatelů a sociálními právy zaměstnanců, což zaručuje fungování efektivního a spravedlivého trhu práce (Šikýř, 2016).

Trhy práce, na které se organizace soustředí, lze rozdělit na dva hlavní typy. Jedná se o vnitřní a vnější trh práce. Každý z těchto trhů má své specifické charakteristiky a vyžaduje od organizací různé přístupy a strategie.

Vnitřní trh práce se týká stavu a pohybu pracovníků v rámci dané organizace. Jedná se tak o zaměstnance, kteří již pro danou organizaci pracují a mohou být motivováni k růstu a rozvoji v rámci firmy. Vnitřní trh práce zahrnuje aspekty jako je povýšení, vzdělávání a školení zaměstnanců. Organizace se snaží identifikovat potenciální talenty uvnitř svých řad a podporovat jejich kariérní růst. To může zahrnovat i strategie pro udržení stávajících zaměstnanců a zamezení jejich odchodu (Armstrong, 2015). Organizace by měly přednostně zvážit obsazení pracovní pozice zaměstnancem ze svých řad. Ovšem firmy s důslednou politikou rovných příležitostí se obvykle snaží zajistit, že všichni uchazeči, bez ohledu na to, zda jsou interními nebo externími kandidáty, mají stejný výchozí status během procesu výběru vhodného zaměstnance (Kocianová, 2010).

Vnější trh práce se pak týká nabídky pracovní síly mimo organizaci. Zde organizace hledají nové pracovníky na lokálním, regionálním, národním nebo dokonce mezinárodním trhu práce. Nabídka pracovních sil na vnějším trhu může být velmi různorodá a může zahrnovat různé dovednosti, kvalifikace a zkušenosti. Organizace musí pečlivě analyzovat tento trh, aby identifikovaly potřebné profily pracovníků a získaly je do svých týmů. Zahrnuje to také hodnocení možného nedostatku určitých druhů pracovníků na trhu práce.

Vnitřní a vnější trh práce spolu často interagují. Organizace může nalézt potenciální talenty na vnitřním trhu a zároveň může potřebovat doplnit své řady novými zaměstnanci z vnějšího trhu práce. Vytváření efektivních strategií pro vnitřní a vnější trh práce je klíčovým faktorem pro dlouhodobý úspěch organizací v konkurenceschopném prostředí (Armstrong, 2015).

### **3.1.1 Výběr zaměstnance**

Proces obsazování volných pracovních pozic je založen na pečlivém plánování zaměstnanců a analýze pracovních míst. Tento komplexní postup zahrnuje několik klíčových fází, které vedou k úspěšnému nalezení vhodných kandidátů a jejich následnému začlenění do pracovního týmu (Armstrong, 2015; Dvořáková, Collins, Coubal a kol., 2012; Koubek, 2015).

Prvním krokem je identifikace potřebných pracovních sil a sestavení detailního plánu obsazování. Analýza pracovních míst pak přináší porozumění požadavkům a kvalifikacím, které jsou pro jednotlivé pozice nezbytné. Důkladné zmapování požadavků a očekávání umožní zaměstnavatelům lépe se soustředit na ideální profily uchazečů. Specifikace pracovního místa nebo také specifikace požadavků na zaměstnance vymezuje určité znalosti, schopnosti a dovednosti potřebné k výkonu dané profese. Do specifikace jsou také zahrnuty požadavky jako je vzdělání, určitá kvalifikace a praxe (Kocianová, 2010).

Následuje fáze získávání potenciálních zaměstnanců, která zahrnuje inzerování pracovních pozic a oslovování kandidátů. Strategie získávání zaměstnanců se může lišit v závislosti na typu pracovní pozice a cílové skupině uchazečů. Cílem je oslovit co největší množství kvalifikovaných zájemců (Šikýř, 2016).

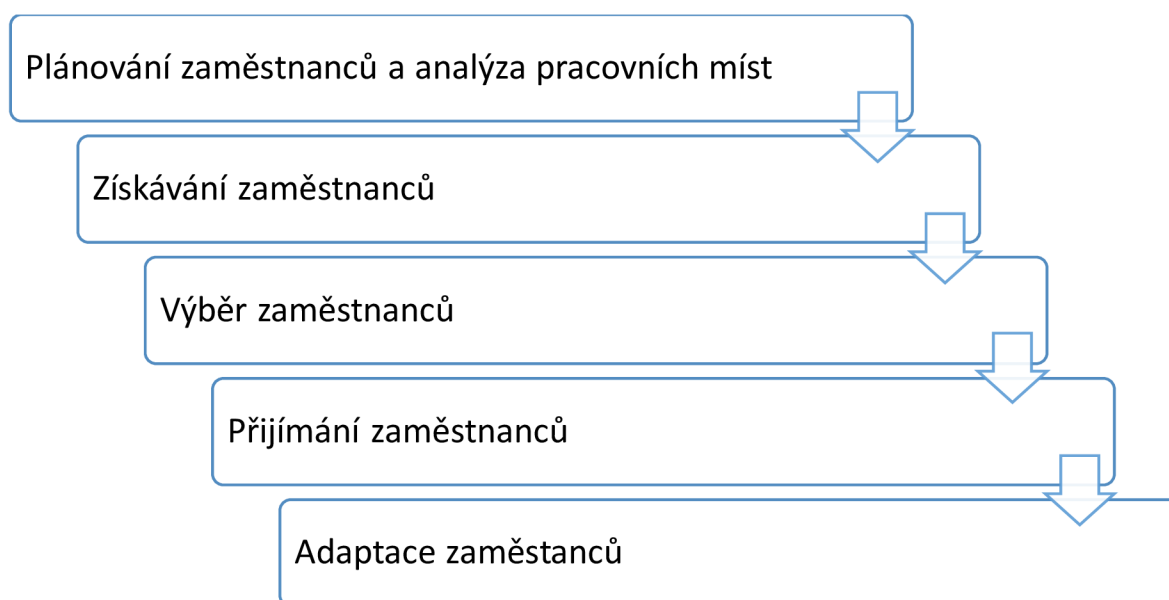
Následně dochází k výběru zaměstnanců, kde zaměstnavatel pečlivě posuzuje schopnosti, dovednosti a zkušenosti uchazečů. Provádí se řada hodnotících procesů, jako jsou pohovory nebo testy, aby bylo možné určit, který kandidát nejlépe vyhovuje specifickým potřebám volné pozice (Dvořáková, Collins, Coubal a kol., 2012).



Po vybrání nejvhodnějšího uchazeče přichází fáze přijímání zaměstnance. Dochází tak k závaznému zaměstnání nového člena týmu. V této fázi jsou řešeny převážně administrativní a smluvní záležitosti.

Poslední, ale nesmírně důležitou fází, je adaptace zaměstnance. Nový zaměstnanec potřebuje čas na seznámení se s firmou, týmem, kulturou a pracovními procesy. Je tak nezbytné novému zaměstnanci poskytnout vhodné zaškolení a podporu v prvních dnech či týdnech. Tyto dva faktory mohou výrazně pomoci urychlit proces adaptace a zvýšit efektivitu nového zaměstnance. Proces, při kterém dochází k náboru a výběru vhodných zaměstnanců, bývá obvykle náročný, a to z hlediska finančního či časového (Šikýř, 2016).

### Obrázek 1: Postup obsazování volných pracovních míst



Zdroj: Vlastní zpracování dle Šikýře (2016)

Při obsazování pracovních pozic je nezbytné stanovit jasné a adekvátní požadavky na kandidáty. Tato fáze je kritickým bodem, neboť se zde rozhoduje o tom, jakým způsobem se budou noví zaměstnanci podílet na dosahování cílů organizace. Těmito požadavky se v podstatě vymezují očekávané znalosti, dovednosti a osobní vlastnosti, které noví zaměstnanci musí mít, aby byli efektivní a přispěli k růstu a rozvoji firmy (Měrtlová, 2014).

Vymezení požadavků na vzdělání, odborné, technické či jazykové schopnosti a zkušenosti obvykle nepředstavuje velký problém. Tyto aspekty lze do značné míry objektivně změřit a vyhodnotit. Nicméně skutečnou výzvou při stanovování požadavků jsou osobní vlastnosti a sociální dovednosti kandidátů. Jan Urban (2013) ve své knize identifikuje

šest klíčových charakteristik, které jsou z pohledu pracovních pozic považovány za nejzásadnější.

**Schopnost a ochota pracovního nasazení:** Tato vlastnost se týká ochoty a schopnosti zaměstnance věnovat dostatek času, energie a úsilí k úspěšnému vykonávání svých pracovních úkolů. Osoby s vysokou mírou pracovního nasazení jsou často schopny řešit obtížné úkoly a překonávat výzvy s vytrvalostí.

**Pracovní stabilita:** Důležitým faktorem pro mnoho zaměstnavatelů je pracovní stabilita kandidátů. Zaměstnanci, kteří dlouhodobě setrvávají v jedné firmě nebo na jedné pozici, mohou signalizovat loajalitu a spolehlivost.

**Pozitivní pracovní postoj:** Osoby s pozitivním pracovním postojem obvykle přistupují k pracovním úkolům s optimismem a nadšením. Tato vlastnost může přispět k lepší spolupráci a vytváření pozitivního pracovního prostředí.

**Odovědnost a loajalita:** Zaměstnanci, kteří jsou zodpovědní a loajální vůči firmě, jsou cenným přínosem. Tito jedinci jsou obvykle více motivováni dodržovat pracovní pravidla a plnit své povinnosti.

**Intelligence:** I když intelligence může být obtížněji měřitelným faktorem, mnoho pracovních pozic vyžaduje schopnost rychle se učit, analyzovat složité informace a přijímat racionální rozhodnutí.

**Motivace:** Zaměstnanci, kteří jsou motivováni ke své práci, mají tendenci dosahovat lepších výsledků. Motivace může pocházet z různých zdrojů, ať už je to touha po osobním rozvoji, finanční odměně nebo zájem o daný obor.

Je nezbytné mít na paměti, že ne každá pracovní pozice bude vyžadovat všechny uvedené charakteristiky. Určení prioritních vlastností a dovedností pro konkrétní pozici je podstatné pro efektivní nábor a výběr nových zaměstnanců. Celkově lze konstatovat, že správně definované požadavky na zaměstnance hrají zásadní roli v procesu náboru a ve výběru zaměstnanců, neboť napomáhají najít ty nejvhodnější kandidáty, kteří budou schopni naplnit očekávání organizace a přispět k jejímu úspěchu (Urban, 2013).

### 3.1.2 Rovné zacházení a zákaz diskriminace

Diskriminace představuje jednání, které je proti komukoli zaměřeno na základě předsudků, zejména pak ohledně rasy, barvy pleti či pohlaví. Diskriminace na základě pohlaví se dá rozdělit na dvě hlavní kategorie: přímou a nepřímou (Štamberková, 2002; Tomšej, 2020).

Přímá diskriminace se odehrává ve chvíli, kdy je s určitou osobou zacházeno negativně kvůli její příslušnosti k danému pohlaví. Konkrétním příkladem může být situace na pracovním pohovoru, kdy je ženské uchazečce nepřímým způsobem sděleno, že se pro pozici nehodí, protože jako žena nemá dle předpokladu potřebné manažerské vlastnosti (Kocianová, 2010; Štamberková, 2002).

Oproti tomu nepřímá diskriminace spočívá v opatřeních, jež se zdánlivě jeví jako nestranná ve smyslu pohlaví, avšak mají negativní důsledky pro jedno pohlaví. V této souvislosti můžeme uvést příklad z knihy Jaroslavy Štamberkové (2002), kde zaměstnanci pracující na zkrácený úvazek nejsou oprávněni k poměrnému podílu na penzijním připojištění. Tato politika, ačkoliv by se mohla jevit jako rovnoprávná, se v praxi týká především žen, jelikož právě ony častěji pracují na zkrácený úvazek. Výsledkem je tak skrytá diskriminace v rámci zaměstnavatelské praxe.

Proces obsazování volných pracovních pozic se musí řídit zásadou rovného zacházení a musí striktně dodržovat zákaz diskriminace. Rovné zacházení je základním principem, který zaručuje, že každý uchazeč o zaměstnání bude posuzován na základě svých schopností, dovedností a kvalifikací bez ohledu na pohlaví, věk, rasu, náboženství, etnický původ nebo jiné charakteristiky. Tento princip zajistí, že všichni uchazeči budou mít rovné příležitosti a šance na získání pracovní pozice (Kocianová, 2010).

V souladu s ustanovením § 16 Zákonníku práce je každý zaměstnavatel povinen dodržovat politiku rovného zacházení jak vůči zaměstnancům, tak vůči uchazečům o práci. Tato politika je zvláště důležitá s ohledem na prevenci diskriminace mezi ženami a muži, která může ovlivňovat jejich šance na získání pracovních příležitostí a kariérní postup (Tomšej, 2020; Zákon č. 262/2006 Sb.).

Dodržování této politiky podporuje rovné pracovní příležitosti a vytváří prostředí respektu a rovnosti na pracovišti. Ochrana před diskriminací v pracovněprávních vztazích je upravena v zákonu 198/2009 Sb., v § 17 antidiskriminačního zákona. Tento právní předpis stanoví právní prostředky, které slouží k ochraně zaměstnanců a uchazečů o práci před jakoukoliv formou diskriminace (Urbancová, Vrabcová, 2023).

Antidiskriminační zákon může stanovit, že v určitých případech může být rozdílné zacházení na pracovišti nezbytné a oprávněné, pokud vyplývá z povahy pracovních činností a je přiměřené pro výkon dané práce. To znamená, že výjimka se může vztahovat na situace, kdy specifické požadavky práce vyžadují odlišné zacházení s jednotlivými zaměstnanci (Zákon č. 198/2009 Sb.).

Dvořáková, Collins, Coubal a kol. (2012) uvádí, že v oblasti získávání pracovníků může zaměstnavatel prosazovat politiku rovného zacházení tím, že dá systematicky přednost při náboru a povyšování pracovníků ženám a příslušníkům menšinových skupin. Dále také tím, pokud stanoví podíl, kolik má být žen a příslušníků minorit z celkového počtu nových nebo povýšených zaměstnanců. Poslední bod, který uvádí, je, že pokud chce firma docílit rovného zacházení, musí aktivně a soustavně rozšiřovat počet vhodných uchazečů a zaměstnání v závislosti na jejich kvalifikačních předpokladech a bez ohledu na jakékoliv znaky diskriminace.

### **3.2 Řízení lidských zdrojů**

Řízení lidských zdrojů, často označováno jako HRM (Human Resource Management), představuje jeden ze tří základních pilířů úspěšného řízení organizace, zbylé dva pilíře představují finance a operace. Tento koncept se zabývá správou pracovníků v organizaci a zahrnuje širokou škálu pravidel, postupů a strategií, které jsou uplatňovány vůči širším skupinám zaměstnanců (Armstrong, 2015). Řízení lidských zdrojů představuje jádro společnosti, které pohání lidská pracovní síla (Měrtlová, 2014).

Řízení lidských zdrojů zahrnuje rozsáhlé množství činností spojených se zaměstnáváním a řízením pracovníků v organizacích. To zahrnuje strategické řízení lidských zdrojů, řízení lidského kapitálu a znalostí, společenskou odpovědnost organizace, rozvoj organizace, zabezpečení lidských zdrojů, včetně plánování, získávání a výběru zaměstnanců, řízení pracovního výkonu a odměňování zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, správu zaměstnaneckých vztahů, péči o zaměstnance a poskytování různých služeb pro zaměstnance (Šikýř, 2014). Celkově se řízení lidských zdrojů zaměřuje na efektivní využívání lidského potenciálu v organizaci, aby bylo dosaženo cílů a byl podpořen dlouhodobý rozvoj firmy. Správné řízení zaměstnanců a jejich potenciálu má klíčový vliv na výkonnost a konkurenceschopnost organizace. Důležité je také dbát na vytváření pozitivního a podpůrného pracovního prostředí, které napomáhá zaměstnancům plně rozvinout svůj potenciál a přispívá k jejich spokojenosti a loajalitě k organizaci (Armstrong, 2015).

Řízení lidských zdrojů má za cíl zajistit dynamický soulad mezi počtem a strukturou pracovních míst a pracovníků v podniku. Cílem je, aby pracovní schopnosti zaměstnanců co nejvíce odpovídaly požadavkům každého pracovního místa v daném okamžiku. Zároveň je důležité, aby organizace reagovala na proměnlivost požadavků pracovních míst

a předvídala potřebné rozvojové kroky v oblasti pracovních schopností zaměstnanců (Koubek, 2015). Dalším klíčovým úkolem je optimální využívání pracovních sil v podniku, což zahrnuje efektivní plánování a využívání pracovní doby zaměstnanců a jejich pracovních schopností. Důležitou součástí je také formování týmů a podpora efektivního stylu vedení lidí, stejně jako vytváření harmonických mezilidských vztahů v rámci organizace (Koubek, 2015; Dvořáková, Collins, Coubal a kol., 2012).

Řízení lidských zdrojů rovněž klade důraz na personální a sociální rozvoj pracovníků. To znamená, že organizace usiluje o rozvoj pracovních schopností a sociálních dovedností svých zaměstnanců. Cílem je podpora jejich pracovní kariéry a dosažení vnitřního uspokojení z vykonávané práce (Kocianová, 2010).

V ideálním případě dochází ke sblížení a ztotožnění individuálních a podnikových zájmů, což napomáhá uspokojování a rozvíjení jak materiálních, tak nemateriálních sociálních potřeb zaměstnanců. V této souvislosti je důležité vytvářet příznivé pracovní a životní podmínky pro pracovníky a současně se snažit neustále zlepšovat kvalitu jejich pracovního života. Zároveň je klíčové dodržovat zákony týkající se práce, zaměstnávání lidí a lidských práv, čímž se vytváří dobrá zaměstnavatelská pověst organizace. Správné a efektivní řízení lidských zdrojů má zásadní vliv na výkonnost organizace, dosahování stanovených cílů a také napomáhá k dlouhodobému rozvoji firmy (Koubek, 2015).

Řízení lidských zdrojů vychází zejména z teorie oddanosti a motivace, stejně jako z dalších konceptů, které vycházejí z teorie chování v organizaci. Důležitým poznatkem je, že zaměstnanci často dosahují nejlepších výsledků, když jim je poskytnuta větší autonomie a odpovědnost, namísto přísného dohledu a úzkého omezení v práci (Armstrong, 2015).

Teorie motivace hraje v řízení lidských zdrojů významnou roli. Tato teorie se zaměřuje na faktory, které ovlivňují cílené chování jednotlivců, a na to, jak tato ovlivnění mohou být využita k dosažení co nejlepších výsledků. Když tato teorie najde uplatnění v organizaci, může se zvýšit úroveň angažovanosti zaměstnanců (Dvořáková, Collins, Coubal a kol., 2012). Cílem je vytvořit pracovní prostředí, kde se jednotlivci cítí spojeni s organizací a jsou motivováni k dosažení vysoké úrovně výkonu. K tomu dochází, když zaměstnanci nalézají uspokojení v práci, kterou vykonávají, a mají možnost spolupracovat na projektech a cílech. Tímto způsobem se stávají oddanými své práci i organizaci jako celku. Důležité je rozumět různým faktorům, které motivují jednotlivce, a přizpůsobit řízení lidských zdrojů tak, aby tyto faktory byly brány v potaz. Tímto způsobem lze dosáhnout

nejen zlepšení výkonnosti zaměstnanců, ale i celkového úspěchu organizace (Armstrong, 2015).

### **3.3 Genderové nerovnosti na trhu práce**

Rozbor struktury trhu práce a jeho genderového rámce tvoří základní kameny výzkumu strategií, které směřují k řízení a podnikání. Genderovou strukturu trhu práce lze z perspektivy teoretických přístupů popsat jako trh, na kterém dochází k rozdělení pracovních rolí podle pohlaví. V tomto uspořádání má práce, která je tradičně spojována s ženským pohlavím, často nižší společenské ocenění. Tento aspekt může ženám komplikovat cestu k prestižním zaměstnáním a řídicím pozicím. V témže duchu dochází k feminizaci určitých oborů a pracovních pozic, kde dominují ženy. V těchto případech jsou určité genderové charakteristiky často připsovány daným pracovním pozicím nebo celým oborům (Křížková, 2007).

#### **3.3.1 Genderové stereotypy**

V současné společnosti se často utvářejí tradiční nebo stereotypní představy o různých skupinách lidí. Tento fenomén spočívá v automatickém přisuzování určitých charakteristik a vlastností konkrétním skupinám jedinců. V kontextu genderu se tyto představy nazývají genderovými stereotypy (Štamberková, 2002).

Když se mluví o mužích, často se očekává, že budou mít touhu po budování úspěšné kariéry, že jim dominuje racionální způsob myšlení a že jsou nadaní pro technické obory. Naopak v případě žen je často vnímáno, že mají sklony ke starostlivosti, submisivité a že dávají přednost rodinnému domovu před profesní kariérou. Tyto představy také soudí, že ženy se více než logikou řídí svými emocemi. Takový pohled nahrává k tomu, aby vlastnosti, které jsou tradičně považovány za ženské, byly spojovány hlavně s péčí o druhé. Oproti tomu vlastnosti, které jsou považovány za typicky mužské, bývají spojovány především s profesemi s vyšší prestiží. Tato rozdělení vytvářejí dojem, že některé povolání a role jsou pro jedno pohlaví přirozené, zatímco pro druhé ne (Jarošová, Pauknerová, Lorencová a kol., 2016; Štamberková, 2002).

Ti, kteří se drží genderových stereotypů, často argumentují biologickými aspekty jako oporou svých představ. Je však důležité si uvědomit, že genderové stereotypy mají jen málo společného s biologií a spíše vznikají na základě historických návyků a kulturních

vlivů. Tyto stereotypy mohou mít zásadní dopad na rozhodování a postoje ve společnosti, a to zejména v oblasti pracovního života a řízení (Štamberková, 2002).

Genderové stereotypy hrají v oblasti řízení významnou roli, ovlivňují výběr manažerských rolí a formulují vnímání schopností a kvalit jednotlivých pohlaví. Tyto stereotypy mohou mít negativní dopad na rovnost pohlaví a diverzitu v řízení organizací. Většinou jsou muži spojováni s charakteristikami jako jsou síla, vůdčí schopnosti a rozhodnost, což může vést k preferenci mužů pro vyšší manažerské pozice. Naopak ženy bývají stereotypně vnímány jako empatictější, což může vést k jejich častějšímu zařazování do pozic, které vyžadují péči nebo podporu, ale nemusí nutně nabízet stejné šance pro postup do vedoucí pozice. Takové stereotypy vedou k nerovnováze v rozložení pohlaví ve vrcholovém řízení. Pro organizace je však důležité uvědomit si, že schopnosti a dovednosti potřebné pro úspěšné vedení nemají pohlaví. Různorodý manažerský tým, který zahrnuje různé perspektivy a zkušenosti, může vést k lepším rozhodnutím a výsledkům (Jarošová, Pauknerová, Lorencová a kol., 2016).

### **3.3.2 Genderová segregace**

Na poli pracovního trhu v České republice lze výrazně pozorovat genderovou segregaci, což je jev spojený s vysokou nerovností mezi ženami a muži v rámci pracovního prostředí. Tato segregace je pevně provázána s kulturními genderovými stereotypy a také s nízkým hodnocením práce, kterou ženy vykonávají. Odborníci tuto nerovnost označují jako genderovou segregaci trhu práce.

Jedním z vážných a komplexních důsledků, které nesou na svých bedrech genderové segregace na pracovním trhu, je omezení pracovních možností pro jednotlivce. Tento jev zasahuje obě pohlaví, ale pro ženy mívá často více nepříznivých následků. To lze přičíst tomu, že pojem ženská práce bývá často spojován s negativními podtexty, což přináší širší společenské důsledky (Šnýdrová, 2006).

Základním pilířem genderové segregace je rozdělení pracovníků na dvě hlavní skupiny – muže a ženy. Tento rozdělovací proces není náhodný, nýbrž spojený s existujícími genderovými stereotypy a vnímanou hodnotou určitých profesí. Pro zmapování tohoto jevu je nezbytné zaměřit se na dva základní aspekty, kterými jsou horizontální a vertikální segregace (Šnýdrová, 2006; Dvořáková, Collins, Coubal a kol., 2012).

Horizontální segregace spočívá v tom, že ženy a muži jsou často koncentrováni do specifických odvětví a povolání na základě pohlaví. Například ženy jsou často nalézány

ve veřejných službách, v oborech zabývajících se péčí o lidi a podobných odvětvích, která bývají obecně finančně méně odměňována. Naopak muži dominují v technických a technologických oborech, které mají tendenci být lépe placené (Šnýdrová, 2006; Křížková, Pavlica, 2004).

Vertikální segregace se naopak zabývá nerovnoměrným zastoupením pohlaví na různých úrovních kariérního žebříčku. Zde je patrné, že muži mají tendenci obsazovat řídicí pozice dokonce i v oblastech, ve kterých převažuje pracovní síla tvořená ženami. To v praxi znamená nedostatečné zastoupení žen na vyšších řídicích pozicích, což je oblast, kde může být dosažení genderové rovnosti výzvou (Dvořáková, Collins, Coubal a kol., 2012).

Genderová segregace má negativní dopad na společnost jako celek. Omezuje potenciál žen v jejich kariérním růstu, ztěžuje jim přístup k zásadním rozhodovacím pozicím a narušuje ekonomickou efektivitu organizací. Rozvojové trendy směřující k vyšší genderové rovnosti a podporující rovnoměrnější zastoupení pohlaví ve všech oblastech pracovního trhu jsou tedy zásadní pro dosažení rovnováhy a spravedlnosti v pracovním životě.

Nízké mzdy v České republice přímo korelují s genderovou segregací na trhu práce. Tato situace je nejvíce patrná ve sféře, kde dominují pracovní pozice obsazované převážně ženami. Toto strukturální upřednostňování ženské pracovní síly na specifických pracovních místech souvisí s dlouhodobými genderovými stereotypy a tradicemi, které mohou vést k degradaci práce v těchto oblastech. Důsledkem této segregace je často nižší hodnota přisuzovaná pracovníkům v těchto profesích, což se promítá do jejich mzdových ohodnocení (Šnýdrová, 2006).

Mezi různými obory se finanční odměna za stejnou práci může nespravedlivě lišit na základě pohlaví pracovníků. Nízké mzdy pak vytvářejí cyklus znevýhodnění žen na pracovním trhu. Nízké finanční ohodnocení odradí mnoho žen od výběru těchto oborů, čímž dochází k dalšímu upevňování genderové segregace. Tento cyklus se tak stává samoučelným, a to i přesto, že ženy mohou mít potřebné kvalifikace a dovednosti pro výkon náročných pracovních pozic. Je tedy zřejmé, že boj proti genderové segregaci na trhu práce neodmyslitelně souvisí s požadavkem na spravedlivější mzdové ohodnocení (Křížková, Marková Volejníčková, Vohlídalová, 2018).



### 3.3.3 Gender pay gap

Gender pay gap (GPG) je termín, který se používá k vyjádření rozdílu v odměňování mezi ženami a muži. Existují různé metody, jak tento rozdíl měřit (Rovná odměna, 2024). Český statistický úřad GPG vypočítává jako procentuální relativní rozdíl mezi mediánem mezd mužů a žen (ČSÚ, 2023). Na druhé straně Evropská unie používá jiný přístup a vypočítává GPG jako procentuální rozdíl mezi průměrným hrubým hodinovým výdělkem mužů a žen. Tyto výpočty se provádějí pro všechny placené zaměstnance v podnicích s 10 a více zaměstnanci (Eurostat, 2024).

Podle Českého statistického úřadu nemusí hodnota gender pay gap nutně naznačovat přítomnost diskriminace na trhu práce. Většinu rozdílů ve výši odměn mezi ženami a muži lze vysvětlit působením ostatních faktorů. Mezi tyto faktory patří odvětví zaměstnání, pracovní pozice, počet odpracovaných hodin a další relevantní parametry (ČSÚ, 2023).

Rozdíly v odměňování žen a mužů jsou úzce spojeny s Gender Equality Indexem (GEI), což je nástroj vyvinutý Evropským institutem pro rovnost žen a mužů k měření pokroku v oblasti genderové rovnosti v EU. Tento index slouží k identifikaci oblastí, kde je zapotřebí zlepšení, a poskytuje cenný rámec pro tvůrce politik, kteří se snaží navrhnout efektivní opatření pro podporu rovnosti pohlaví. V roce 2023 dosahuje Česká republika hodnoty GEI 57,9 bodů z možných 100 bodů. To ji řadí na 25. místo v rámci Evropské unie v oblasti genderové rovnosti. Česká republika zaznamenala pomalejší pokrok ve srovnání s ostatními členskými státy, což vedlo k poklesu o dvě místa ve srovnání s rokem 2020 (EIGE, 2023).

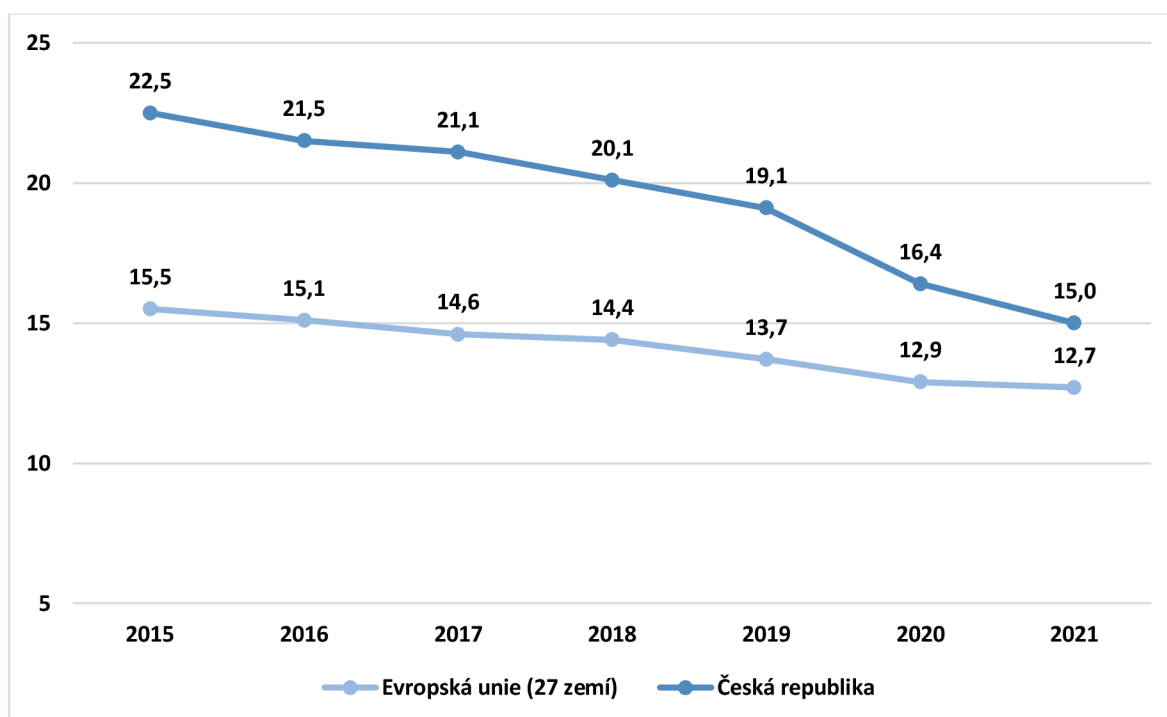
Navzdory přijetí zákonů v České republice, které mají zajistit ženám a mužům stejné odměňování za práci, studie ukazují, že skutečná rovnost v platových podmínkách stále příliš neexistuje. Pokud muž a žena pracují na stejné pozici v téže společnosti, jejich odměna je téměř identická. Avšak rozdíly ve výši odměn se projevují, když ženy pracují v různých typech firem, a zásadní odlišnosti ve výši odměn nastávají, pokud se ženy a muži zabývají různými profesemi. Především feminizovaná odvětví trpí viditelně nižšími mzdami/platy než tradičně mužská zaměstnání. Důraz je kladen na argument, že práce mužů je obtížnější a obecně zodpovědnější. Dále, pokud srovnáváme věkové struktury, se největší rozdíly vyskytují ve skupině středního věku, zatímco nejmenší rozdíly lze pozorovat u nejmladší věkové skupiny (Šnýdrová, 2006).

V roce 2015 se neočištěný genderový rozdíl v odměňování v České republice vyšplhal na 22,5 %, zatímco v Evropské unii dosahoval 15,5 %, jak lze spatřit na grafu níže.

Je třeba poznamenat, že neočištěný genderový rozdíl zahrnuje veškeré faktory, které mohou ovlivnit rozdíly v odměňování mezi ženami a muži, včetně rozdílů v zastoupení v různých odvětvích, profesích a pracovních pozicích. V následujících letech bylo snižování tohoto rozdílu jak v České republice, tak v celé Evropské unii výrazně pozorovatelné.

V roce 2021 se neočištěný gender pay gap v České republice pohyboval kolem 15 %, zatímco v rámci EU se jednalo o 12,7 %. Tento pokles byl výsledkem různých opatření a iniciativ, které byly zavedeny na národní i evropské úrovni s cílem vyrovnat rozdíly v odměňování mezi ženami a muži (Eurostat, 2024).

**Graf 1: Neočištěný gender pay gap v Evropské unii a České republice v čase**

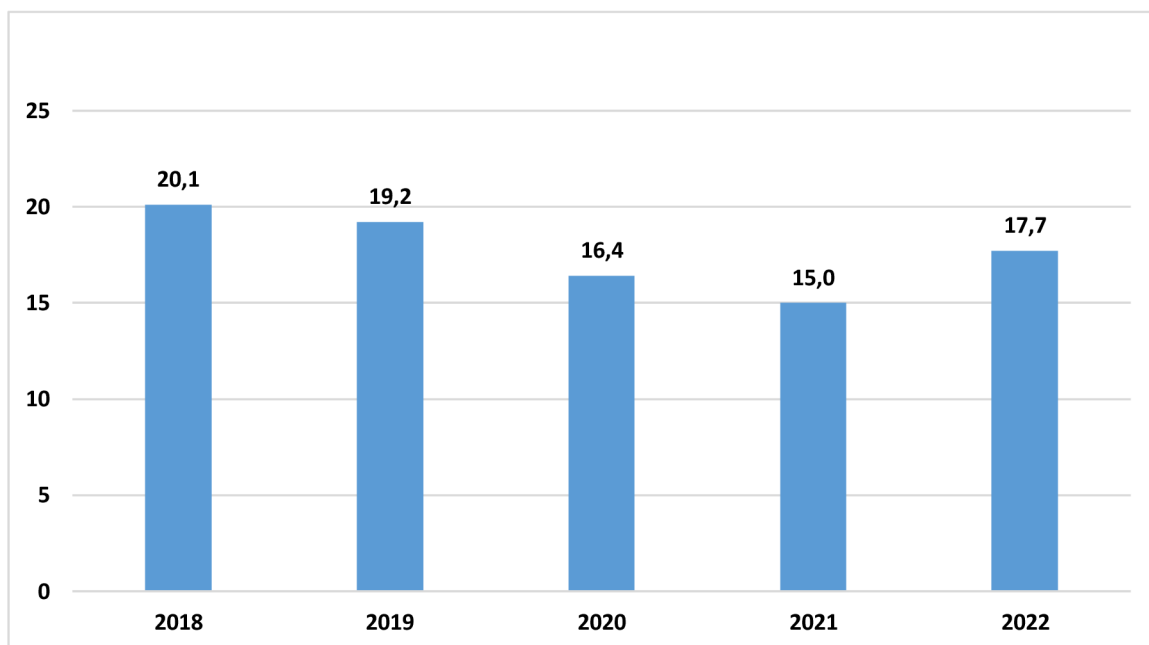


Zdroj: Vlastní zpracování dat z Eurostat (2024)

Graf 2 zobrazuje rozdíl ve mzdách mezi ženami a muži v České republice, který byl v posledních 5 letech relativně stabilní. V roce 2020 činil tento rozdíl 16,4 %, zatímco v následujícím roce, v roce 2021, se snížil na 15 % (Eurostat, 2024). Snížení tohoto rozdílu bylo způsobeno pandemií COVID-19. Během tohoto období byly zaměstnancům některých odvětví vypláceny covidové odměny, což byly mimořádné platby. Nejvíce tyto odměny dostávaly právě ženy, jelikož zastupují velkou část zaměstnanců ve zdravotním sektoru a sociálních službách (Vláda ČR, 2021). V roce 2022 Český statistický úřad zaznamenal

rozdíl ve mzdách ve výši 17,7 %, což představuje zhruba 8 378 Kč v absolutní hodnotě (ČSÚ, 2023).

**Graf 2: Rozdíl ve mzdách žen a mužů v České republice v procentech**



Zdroj: Vlastní zpracování dat z Eurostat a ČSÚ (2024)

### 3.3.4 Skleněný strop

Pro mnoho žen, které prokázaly své schopnosti a překonaly vstupní překážky při nastupování do kariéry, zůstává dosažení vrcholných manažerských pozic v organizacích nesmírně obtížným úkolem. Koncept skleněného stropu nahlíží na organizace jako na genderově zakořeněné instituce, kde má převládající mužská dynamika vztahů a organizace práce tak zásadní vliv, že se stává nesmírně obtížné jej identifikovat na první pohled.

Koncept skleněného stropu je důležitým pojmem v diskuzi o nerovnostech mezi pohlavími v pracovním prostředí. Jedná se o složitý soubor bariér, které stojí v cestě ženám, které chtějí postoupit na vrcholné manažerské pozice v organizacích (Křížková, 2007). Na základě toho, jak ženy postupují v organizační struktuře, se se skleněným stropem mohou setkat na jakékoliv úrovni. Jeho přítomnost může odpovídat určitým podmínkám v jednotlivých zemích či organizacích. Někde tak může být blíže top managementu, zatímco v jiném podniku může být na úrovni junior managementu. Ženy, které jsou kvalifikované a schopné danou funkci vykonávat, se tak musí dívat skrz skleněný strop, za kterým spatřují

svůj potenciál a vše, čeho jsou schopny dosáhnout, ale bariéry jim k tomu brání. Tyto překážky nejsou snadno viditelné, ale mají značný dopad na samotný nábor žen na určité pracovní pozice a poté na jejich kariérní růst v organizacích. Často jsou také spojovány s předsudky a genderovými stereotypy (Wirth, 2001).

Skleněný strop se skládá z různých druhů bariér, které mohou buď působit samostatně, nebo se kombinovat, čímž vytvářejí komplexní překážky pro postup žen na manažerské pozice.

Společenské bariéry, které se v rámci konceptu skleněného stropu objevují, zahrnují různé aspekty. Patří sem omezené příležitosti ke vzdělání a zaměstnání pro ženy, strukturu společnosti, která často preferuje mužské role, a přítomnost genderových stereotypů, které mohou omezovat rozvoj žen v profesní sféře.

Dalším prvkem jsou informační bariéry spojené s nedostatečnou informovaností o zastoupení žen na vedoucích a řídicích pracovních pozicích v podnicích a ve společnosti jako celku. Tato nedostatečná transparentnost může odrazovat ženy od snahy dosáhnout manažerských kariérních cílů.

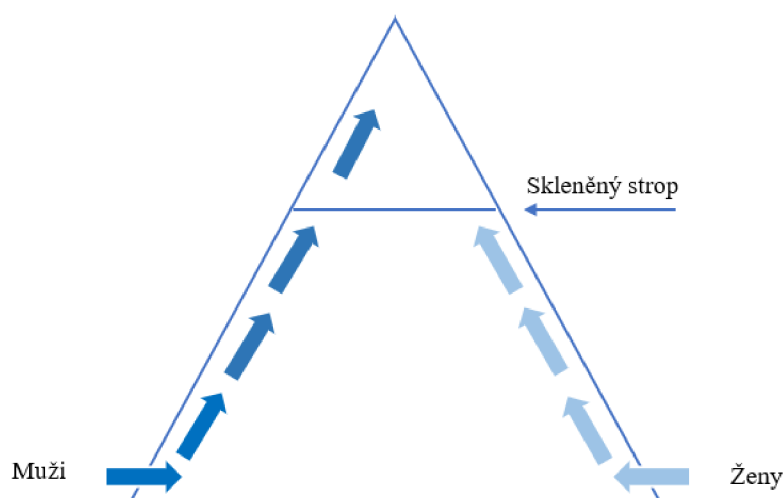
Segregace na trhu práce je také součástí tohoto problému. Ženy dosahující vyšších pozic často působí v oborech, které jsou historicky spojovány s tradičně ženskými rolemi, což může ztěžovat jejich kariérní postup.

Bariéra odlišnosti se projevuje tehdy, když lidé zodpovědní za výběr nových zaměstnanců upřednostňují uchazeče, kteří se podobají stávajícím členům týmu. To může pro ženy vytvářet dodatečné překážky.

Nakonec „Old-boys networks“ neboli neformální sítě vztahů, které často budují muži prostřednictvím pracovních i mimo pracovních aktivit, mohou být pro ženy obtížným prostředím, protože jsou často genderově jednotné a zaměřené na podobné zájmy. Vstup do těchto sítí může být pro ženy výzvou (Křížková, 2007).

Bariéra skleněného stropu může existovat na různých úrovních řízení v různých organizacích, což znamená, že se může projevovat různými způsoby v závislosti na konkrétní situaci. Je důležité tyto bariéry rozpoznat a pracovat na jejich překonání, aby byla pro ženy zajištěna rovnost příležitostí v profesním světě (Wirth, 2001).

**Obrázek 2: Skleněný strop v organizační pyramidě**



Zdroj: Vlastní zpracování dle Wirth (2001)

### **3.4 Nezaměstnanost žen**

Nezaměstnanost je jedním z klíčových faktorů v oblasti řízení lidských zdrojů a ekonomického plánování. Tento jev má rozmanité typy a příčiny, které vyžadují komplexní analýzu a strategické přístupy. Frikční nezaměstnanost, strukturální nezaměstnanost, sezónní nezaměstnanost a cyklická nezaměstnanost představují různé aspekty tohoto problému, z nichž každý vyžaduje specifické opatření a řízení. Pochopení těchto druhů nezaměstnanosti a jejich dopadů na pracovní trh je klíčové pro úspěšné řízení lidských zdrojů a udržení stability v organizacích a v ekonomice jako celku (Šnýdrová, 2006; Lipovská, 2017; Dvořáková, Collins, Coubal a kol., 2012).

**Frikční nezaměstnanost**, někdy označovaná jako normální nezaměstnanost, se vyznačuje tím, že její průměrná míra se obvykle pohybuje kolem 1–2 %. Tento druh nezaměstnanosti vzniká, když zaměstnaná osoba opustí své stávající pracovní místo s cílem nalézt lepší zaměstnání. Klíčovým aspektem frikční nezaměstnanosti je fakt, že její trvání je časově omezeno – obvykle do tří měsíců. Tento jev lze chápat jako přirozenou součást dynamického pracovního trhu, kde jednotlivci aktivně hledají a přecházejí mezi různými pracovními příležitostmi v souladu se svými kariérními ambicemi a potřebami (Dvořáková, Collins, Coubal a kol., 2012).

**Strukturální nezaměstnanost** má zcela odlišnou povahu. Vzniká v důsledku rozpadu podniků, které se specializují na výrobu zastaralých nebo nevýnosných produktů.

Tento proces vede k dramatickému poklesu poptávky po pracovní síle v těchto odvětvích a následně i k trvalé ztrátě pracovních míst. Strukturální nezaměstnanost také může vznikat v důsledku automatizace a modernizace výrobních procesů, což vede k poklesu potřeby pracovníků v určitých oblastech. Tyto změny mohou mít dlouhodobé dopady na pracovní trh a vyžadovat restrukturalizaci pracovní síly (Měrtlová, 2014).

**Sezónní nezaměstnanost** je úzce spojena s proměnlivostí poptávky po práci v závislosti na ročním období. V ekonomice tuto formu nezaměstnanosti často ovlivňují sezónní změny. Například turistický průmysl může během letních měsíců vyžadovat více pracovníků, zatímco v zimě poptávka klesá. To vede k obdobím, kdy mohou mít pracovníci obtíže s nalezením pracovních příležitostí (Lipovská, 2017).

**Cyklická nezaměstnanost** je spojena s celkovými ekonomickými cykly. Když ekonomika prochází recesí nebo poklesem, firmy často snižují produkci a propouštějí zaměstnance, což vede k nárůstu míry nezaměstnanosti. Tento druh nezaměstnanosti je také často spojen se změnami v poptávce po produktech a službách v různých odvětvích (Lipovská, 2017).

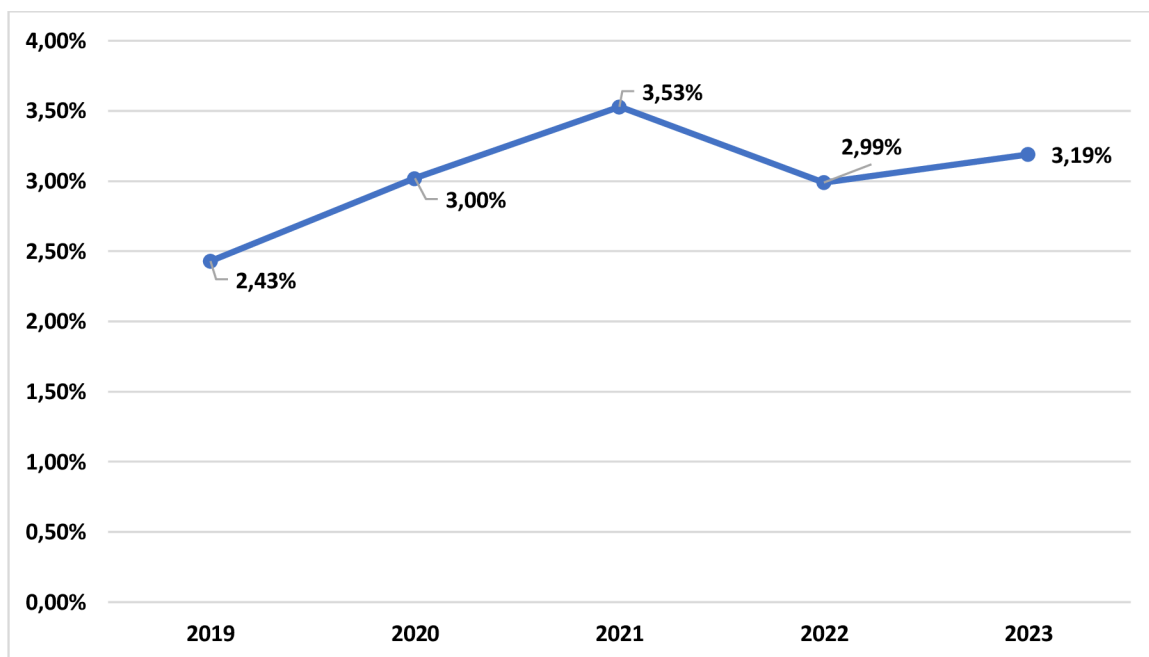
Výše uvedené druhy nezaměstnanosti mají různé příčiny a charakteristiky. Je klíčové, aby manažeři a ředitelé lidských zdrojů tyto rozdíly chápali a vytvořili strategie, které minimalizují jejich negativní dopady na pracovní sílu a firmu jako celek. Řádné řízení a monitorování těchto druhů nezaměstnanosti je nezbytné pro dosažení stabilního a vyváženého pracovního trhu (Dvořáková, Collins, Coubal a kol., 2012; Šnýdrová, 2006).

Nezaměstnanost žen je stále významným tématem, které vyžaduje zvláštní pozornost v oblasti řízení lidských zdrojů a genderové rovnosti. Ženy hrají v dnešní pracovní síle významnou roli, tvoří téměř polovinu pracovních sil, a přesto se stále potýkají s určitými výzvami, které ovlivňují jejich zaměstnatelnost a profesní postavení (Šnýdrová, 2006).

Genderová segregace trhu práce je jedním z klíčových faktorů, který přispívá k nerovnosti mezi ženami a muži. Rozdíly v oborech a profesích, kariérních preferencích, stereotypch a omezeným přístupem k vedoucím pozicím mohou vést k nerovnému zastoupení žen na pracovním trhu. To má za následek nejen nižší příjmy žen, ale také se snižuje jejich šance na kariérní postup a profesní rozvoj. Řízení lidských zdrojů se tak stává důležitým nástrojem pro podporu rovných příležitostí pro ženy na pracovním trhu a snižování genderové nerovnosti. Tato problematika vyžaduje systematický přístup a strategie, které by měly být integrovány do firemní politiky, aby bylo dosaženo rovnocennějšího pracovního trhu a společnosti jako celku (Šnýdrová, 2006).

Obecná míra nezaměstnanosti žen v České republice ve věkovém rozmezí od 15 do 64 let zůstala v posledních letech relativně stabilní a pohybuje se kolem 3 %. Na druhou stranu byla nezaměstnanost mužů v tomto věkovém rozmezí nižší a udržovala se okolo 2 %. Toto zjištění naznačuje, že nezaměstnanost v posledních letech postihla převážně ženy. Při pohledu na graf níže je patrné, že v roce 2021 se ženy setkaly s nejvyšší mírou nezaměstnanosti. O rok později, tedy v roce 2022, došlo ke snížení obecné míry nezaměstnanosti o 0,54 procentního bodu. Naopak nejnižší míra nezaměstnanosti v posledních pěti letech byla zaznamenána v roce 2019, kdy dosáhla hodnoty 2,43 %. V roce 2023 se pohybovala obecná míra nezaměstnanosti kolem 3,19 %, a od roku 2022 se tak navýšila o 0,2 procentního bodu (ČSÚ, 2024).

**Graf 3: Obecná míra nezaměstnanosti 15–64letých žen v procentech**



Zdroj: Vlastní zpracování dat z ČSÚ (2024)

### 3.5 Rovné odměňování a motivace

Rovné odměňování v pracovním prostředí je nejenom otázkou spravedlnosti, ale také má významný dopad na motivaci zaměstnanců. Když zaměstnanci vnímají, že jsou spravedlivě odměňováni bez ohledu na své pohlaví, cítí se vážení a respektováni za své přínosy a dovednosti. To vytváří pozitivní pracovní atmosféru a zvyšuje celkovou spokojenost zaměstnanců. Zavedení systému rovného odměňování je důležitým krokem

směrem k vytvoření pracovního prostředí, které podporuje angažovanost zaměstnanců a přispívá k jejich lepšímu pracovnímu výkonu (Urban, 2013; Kocianová, 2010).

Rovné odměňování také eliminuje pocit nespravedlnosti a znevýhodnění, který by mohl negativně ovlivnit motivaci a angažovanost zaměstnanců. Když se zaměstnanci necítí, že jsou oceněni za svou práci v souladu s její hodnotou, nebo jsou spatřovány rozdíly mezi jednotlivými skupinami zaměstnanců, mohou se členové pracovního týmu stát méně motivovanými a mohou také ztrácet důvěru ve firmu. Když se naopak všichni zaměstnanci cítí, že jsou odměňováni spravedlivě, posiluje to jejich pocit sounáležitosti s organizací a zvyšuje věrnost a loajalitu (Urban, 2013).

Motivace zaměstnanců má také výrazný vliv na produktivitu a výkonnost organizace. Zaměstnanci, kteří se cítí uznávaní a motivováni, budou pravděpodobněji více investovat do své práce a hledat způsoby, jak dosáhnout co nejlepších výsledků. Pokud by byla motivace narušena nerovnoměrným odměňováním, mohlo by to vést k poklesu výkonnosti a k hledání jiných pracovních příležitostí mimo organizaci (Měrtlová, 2014).

Celkově lze tedy konstatovat, že rovné odměňování a motivace zaměstnanců jsou vzájemně propojené faktory. Spravedlivé finanční ohodnocení podporuje pozitivní kulturu, zvyšuje spokojenost zaměstnanců a stimuluje jejich výkonnost. V důsledku toho může mít pozitivní vliv na celkový úspěch organizace.

Honorování pracovníků je tradičně považováno za jednu z nejdůležitějších, avšak zároveň i jednu z nejsložitějších oblastí v rámci řízení lidských zdrojů. Jde o klíčový prvek, který může ovlivnit jak získávání kvalitního personálu, tak i jeho udržení v organizaci. Účinné využívání odměňování zaměstnanců je tedy zásadní pro růst pracovního výkonu a produktivity zaměstnanců (Urban, 2013; Dvořáková, Collins, Coubal a kol., 2012).

Evropská směrnice o transparentnosti odměňování, která byla schválena na jaře 2023, má za cíl posílit rovné odměňování v pracovním prostředí. Dle nových předpisů budou organizace v rámci Evropské unie povinny sdílet data týkající se platových rozdílů a podniknout potřebné kroky, pokud budou zaznamenány rozdíly ve vyplácených odměnách žen a mužů překračující 5 %.

Tato směrnice zahrnuje také ustanovení týkající se odškodnění pro osoby postižené diskriminací v oblasti odměňování na základě pohlaví. Tímto by daný zaměstnanec náležitě obdržel plnou kompenzaci. Pro zaměstnavatele, který nebude dodržovat stanovená pravidla, by byla stanovena sankce včetně možnosti uložení pokuty. Nyní se provádí implementace



této směrnice do českého právního řádu, což je úkolem Ministerstva práce a sociálních věcí. Tato nová právní úprava poskytne zaměstnancům právo na transparentní informace týkající se určování jejich platů a mezd. Důležitým aspektem této směrnice je, že zaměstnanci budou mít nyní možnost získat přístup k informacím týkajících se stanovení jejich odměny. To znamená, že budou lépe informováni o tom, jak jsou jejich platy a mzdy určovány, a budou mít větší vliv do procesů spojených s odměňováním ve svých organizacích. Tím se zvyšuje transparentnost a je umožněno lépe monitorovat, zda dochází k diskriminaci v odměňování na základě pohlaví či jiných nepřijatelných faktorů.

Směrnice také stanovuje termín pro transpozici do národního práva, a to nejpozději do konce roku 2026. To znamená, že české právní předpisy budou muset být do té doby přizpůsobeny požadavkům této směrnice. Cílem je tedy zajistit, aby rovné odměňování bylo v souladu s evropskými normami a aby bylo chráněno právo zaměstnanců na transparentní informace o jejich odměnách (Evropská rada, 2023).

### **3.6 Kompetence manažera**

Kompetence představují soubor očekávání a požadavků, které se vztahují k určité pozici či pracovnímu místu. Určení kompetencí vychází z kořenů organizace, její kultury a nároků kladených na dané pozice. Mezi klíčové kompetence patří znalosti, dovednosti a postoje. Organizace si formuluje kompetenční systémy v souladu se svými potřebami, přičemž mezi nimi mohou existovat jisté podobnosti, avšak odlišnosti vycházejí z jedinečných hodnot a kultury dané firmy. Tyto kompetenční systémy slouží nejen pro výběr nových zaměstnanců, ale také pro hodnocení výkonnosti stávajícího personálu (Bělohlávek, 2016; Pilařová, 2016).

Existují dvě hlavní metody pro stanovení kompetencí potřebných pro pracovní pozici. První přístup vychází z hodnot organizace, které by měly být sdíleny všemi zaměstnanci. Tento model klade důraz na univerzální kompetence, které reflektují základní principy a kulturu firmy. Druhý přístup spočívá v popisu specifických znalostí a dovedností, které jsou nezbytné pro konkrétní profesi. Tyto požadavky lze identifikovat prostřednictvím analýzy pracovního místa, kde se zkoumá povaha a náročnost dané pozice. Výsledkem těchto procesů stanovení kompetencí je vytvoření jasného rámce, který pomáhá organizaci při výběru, rozvoji a hodnocení svých zaměstnanců. Kompetence tak hrají zásadní roli v budování a udržování úspěšné pracovní síly a kultury firmy (Bělohlávek, 2016).

Kompetence manažera představují neodmyslitelný soubor dovedností, schopností, znalostí a charakterových vlastností, které slouží jako základ pro efektivní zvládnutí manažerských rolí a různých úkolů. Tyto kompetence jsou zásadní pro vedení týmů, dosahování stanovených cílů a řešení komplexních situací, které mohou v dynamickém pracovním prostředí vzniknout. Kompetence nejen odrazují funkční schopnosti manažera, ale také zohledňují schopnost přizpůsobit se měnícím se podmínkám v interním i externím prostředí organizace. Kompetence manažera jsou definovány jako jeho schopnost vykonávat určité úkoly nebo soubor úkolů a dosáhnout při tom konkrétní úrovně výkonnosti. Je důležité poznamenat, že kompetence manažera nezahrnují pouze jeho schopnosti a dovednosti, ale také jeho ochotu a angažovanost v plnění pracovních úkolů. Tyto kompetence jsou klíčové pro úspěšné řízení a vedou k dosahování individuálních i organizačních cílů (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016). Kompetence manažera jsou rozdělovány do několika oblastí, které se vzájemně doplňují.

**Technické kompetence:** Tato oblast zahrnuje specializované znalosti a dovednosti spojené s konkrétními technickými aspekty daného oboru nebo odvětví. Manažer by měl být schopen porozumět komplexním procesům a technologiím, které ovlivňují práci jeho týmu. Také se projevuje v schopnosti analyzovat a efektivně řešit problémy a aplikovat osvědčená řešení v praxi.

**Sociální kompetence:** Zahrnují schopnost efektivně budovat a udržovat vztahy s ostatními členy organizace. Tyto dovednosti se projevují v interakci s různými subjekty, včetně nadřízených, kolegů, dodavatelů, zákazníků a dalších zainteresovaných stran.

**Metodická kompetence:** Tato oblast, často označovaná také jako koncepční kompetence, představuje schopnost flexibilně a efektivně se naučit nové znalosti a pracovní postupy. Zahrnuje schopnost vnímat širší kontext a dlouhodobé cíle organizace. Strategické myšlení, schopnost analyzovat situace, identifikovat problémy a navrhnout inovativní řešení jsou v této oblasti potřebné.

**Osobní kompetence:** Charakterové vlastnosti jako etika, zodpovědnost, integrita a schopnost neustálého učení se a seberealizace ovlivňují způsob, jakým manažer jedná a komunikuje (Tureckiová, 2004; Svobodová, 2015).

Pro získání potřebných manažerských kompetencí je důležité, aby manažer zohlednil náročnost svých rolí a neustále se snažil je rozvíjet a zdokonalovat. Současný trend vývoje manažerského myšlení klade důraz na celoživotní učení se a adaptaci na nové výzvy. Ve spojení s touto dynamikou lze uvést, že Armstrong (2015) definuje dva základní typy

schopností: „competence“ zahrnuje odborné schopnosti a standardy výkonu specifické pro různá povolání, zatímco „competency“ zahrnuje měkké dovednosti, které zahrnují soubor schopností a předpokladů k určitým činnostem.

### **3.7 Ženy na vysokých pozicích**

Každý manažer představuje unikátní osobnost, která se projevuje svým jedinečným chováním, schopnostmi, dovednostmi a psychickými vlastnostmi. Tyto individuální charakteristiky mohou významně ovlivnit způsob, jakým manažer přistupuje k vedení, jeho schopnost motivovat své podřízené a způsoby komunikace v pracovním prostředí.

V kontextu manažerských funkcí je zajímavé pozorovat, že ženy často uplatňují interpersonální dovednosti a povahové vlastnosti jako klíčový prvek svého manažerského stylu. Zvláště v oblasti vedení lidí se zaměřují na rozvoj a udržení pozitivních vztahů se svými podřízenými. Tento přístup se snaží zajistit, aby pracovní vztahy byly konstruktivní a přispívaly k produktivitě a spokojenosti všech zúčastněných stran. Tím, že klade důraz na budování pozitivních mezilidských vztahů, manažerky často vytvářejí prostředí důvěry, spolupráce a otevřené komunikace (Dvořáková, Collins, Coubal a kol., 2012).

Jejich schopnost naslouchat, být empatické a schopnost porozumět potřebám jednotlivců ve svém týmu může vést k vyšší angažovanosti zaměstnanců a k dosažení lepších výsledků. Je třeba zdůraznit, že přístup žen k vedení nemusí být univerzálně lepší ani horší než přístup mužský. Naopak, různorodost v přístupech k vedení může přinést bohatství perspektiv a strategií do firemní kultury. Správné řízení a podpora vedení, bez ohledu na pohlaví, by měly podporovat rozvoj individuálních schopností manažerů a manažerek a využít tyto rozdíly pro dosažení firemních cílů (Wachs Book, 2009).

Úspěšné manažerky se vyznačují vysokou inteligencí a hlubokými znalostmi, které dobře ovládají, a mají povědomí o své vlastní kompetenci. Tyto znalosti se většinou týkají jejich oboru činnosti, a to v hluboké míře. Jsou přesvědčeny, že pro dosažení úspěchu v konkurenci s muži je zásadní být nadprůměrně informovaná a kompetentní. Tímto se stávají absolutně sebevědomými a mají pevnou víru ve své schopnosti (Dvořáková, Collins, Coubal a kol., 2012).

V dnešní době je pro ženu klíčové předvést svůj pracovní výkon takovým způsobem, že dokáže překonat svého mužského kolegu. Tímto způsobem si získává uznání a dosahuje úspěchu ve svém profesním oboru. Paralelně s tím je však pro ženu nezbytné efektivně

skloubit pracovní život s osobním soukromím, což představuje další výzvu, jež musí být překonána.

Při zkoumání historického vývoje je patrné, že ženský pracovní kapitál postupně expanduje, a tím vytváří základ pro vyšší míru nezávislosti. Tento trend také přispívá k formování individuální identity žen a rozšiřuje možnosti profesního postupu. Tím, že ženy aktivně pronikají do různých pracovních sfér, dochází k posílení jejich úlohy v profesním světě a k budování nových příležitostí pro kariérní růst a rozvoj. Nicméně stále se setkáváme se situacemi, kdy se ženy snaží získat pracovní místa, a to zejména v oblastech, kde kariérní vzestup závisí na dlouhodobém pracovním výkonu a na jedinci, jenž je schopen čelit konkurenci. V takových situacích je často patrná tendence dávat přednost mužským kandidátům v rámci stávajících řídicích struktur.

Přesto však nárůst zastoupení žen na manažerských pozicích ukazuje pozitivní tendenci. Tento jev je dán jednak zvýšeným zájmem o podporu rovných příležitostí, ale i snahou firem a institucí aktivně podporovat zapojení žen do managementu. Iniciativy zaměřené na podporu růstu žen ve vedení nejen poskytují inspiraci a vzor pro další ženy, které touží dosáhnout úspěchu v manažerském světě, ale také představují zásadní krok k dosažení vyváženějšího zastoupení v profesních hierarchiích (Šnýdrová, 2006).

Ženy se v manažerské pozici projevují způsobem, který lze přirovnat k roli matky. Řídí, organizují, naslouchají, jsou chápavé a snaží se vyřešit případné konflikty. Jejich pracovní styl se vyznačuje citlivostí a schopností spolupracovat. Styl manažerek přináší ve většině případů nový pohled a efektivní práci (Mikuláščík, 2006).

V souvislosti s nižším zastoupením žen v top managementu se lze setkat s pojmem tokenismus. Tento jev se objevuje tehdy, když je danému jedinci věnována nadměrná pozornost na základě jeho odlišnosti či výjimečnosti (Jarošová, Pauknerová, Lorencová, 2016). V pozici tokenů se tak ocitají převážně ženy, jež jsou zastoupeny v prostředí managementu, jelikož poutají pozornost mužů. I přes to, že se manažerky snaží potlačit svou ženskost, muži jim nadále přisuzují vlastnosti, které jsou stereotypně spojovány s ženskými charakteristikami. Upozornění na dané vlastnosti je zneužíváno jako námitka proti kariérnímu růstu a úspěchu žen. Reakcí manažerek je jejich přesvědčení, že je nezbytné pracovat usilovněji a stát se lepšími, než jsou jejich mužští kolegové (Křížková, Pavlica, 2004).

### 3.8 Diverzita a inkluzivní řízení

Diverzita a inkluzivní řízení jsou klíčovými koncepty v oblasti managementu a leadershipu, které se zaměřují na vytváření a udržování inkluzivního a rozmanitého pracovního prostředí v organizacích.

Inkluzivní řízení se zaměřuje na zajištění, aby se všichni zaměstnanci v organizaci cítili respektováni, zapojeni a oceněni, a to bez ohledu na jejich rozdílné charakteristiky. Inkluzivní řízení se soustředí na vytvoření kultury, která podporuje spolupráci, vzájemnou důvěru a otevřený dialog. Vedoucí pracovníci hrají klíčovou roli v tom, že aktivně vytvářejí prostředí, kde každý může přinášet svůj příspěvek a být akceptován takový, jaký je (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016).

Rozmanitost, často označovaná též jako diverzita, představuje výskyt různorodých charakteristik a faktorů na základě určitého klasifikačního kritéria. Tento pojem zdůrazňuje odlišnosti mezi jednotlivými jedinci a zahrnuje širokou škálu jak zřejmých, tak skrytých charakteristik. Diverzita může zahrnovat různé hodnoty, postoje, kulturní perspektivy, etnický původ, náboženství, sexuální orientaci, dovednosti, vzdělání, životní zkušenosti a také životní styl jednotlivců, kteří tvoří určitou skupinu nebo organizaci. Diverzita vychází z myšlenky, že odlišnosti jednotlivců jsou základním prvkem, který spojuje a obohacuje komunitu, a proto je důležité tyto rozmanitosti rozpoznávat, akceptovat a respektovat. Diverzita může přinést nové nápady, různorodé pohledy na problémy a inovativní přístupy, což může být výhodné pro řešení komplexních situací (Urbancová, Vrabcová, 2023; Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016).

Zvláštní pozornost je věnována diverzitě na pracovišti, což zahrnuje různorodost mezi zaměstnanci a klienty organizace. To zahrnuje rozmanitost v oblasti pohlaví, věku, etnicity, národnosti, jazyka, vzdělání, životních zkušeností a pohledů na svět, stejně jako rozmanitost v životním stylu a chování. Důležitým důrazem v tomto kontextu je, že diverzita je vnímána a podporována pozitivně, protože přináší bohatství perspektiv a přínosů pro organizaci (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016).

Pohlaví, konkrétně genderovou identitu, řadíme mezi primární dimenze diverzity, protože je tato charakteristika relativně snadno pozorovatelná a také má výrazný dopad na pracovní uplatnění jedince. Kromě toho existuje také další třídění diverzity, které se zabývá specifickými aspekty genderové rozmanitosti (Kocianová, 2012).

Koncept řízení diverzity, známý též jako Management diverzity, je systematickým přístupem k práci s rozmanitostí v pracovním prostředí. Tento koncept zahrnuje snahu

o vytváření rovných příležitostí pro všechny zaměstnance. Cílem řízení diverzity je budovat organizační kulturu, která podporuje inkluzi, rovné příležitosti a umožňuje všem jednotlivcům uplatnit svou rozmanitost ve prospěch organizace. Aby bylo řízení diverzity úspěšné, musí se stát součástí organizační kultury a strategie řízení lidských zdrojů. Tímto způsobem organizace může efektivně využívat rozmanitosti a transformovat ji na strategickou výhodu (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016).

Cílem diverzity managementu je dosáhnout ekonomických výhod prostřednictvím efektivního využívání rozmanitosti pracovní síly. Management diverzity se rozděluje do tří přístupů: Diverzitu z pohledu individuální úrovně, která se zabývá jedincem samotným, diverzitu z oblasti skupinové úrovně, jež může být v každé organizaci odlišná, a diverzitu z hlediska organizační úrovně, kde se rozmanitost může týkat dosaženého vzdělání, délky působnosti v podniku nebo také variability pracovních pozic (Urbancová, Vrabcová, 2023).

## 4 Praktická část

Praktická část této práce se nezabývá pouze jednou konkrétní firmou, jelikož tématem je postavení žen na trhu práce. Pro dosažení širší perspektivy tak bylo osloveno několik žen ze společností a organizací, včetně těch na vyšších pozicích a HR specialistek. Kromě toho byly uskutečněny rozhovory se zástupci předních společností v České republice, aby bylo možné získat unikátní pohled na téma a co nejlépe porozumět postavení žen v různých oblastech a odvětvích.

### 4.1 Rozhovory se ženami na vysokých pracovních pozicích a HR specialistkami

První metodou pro identifikaci stávajícího stavu na trhu práce z pohledu žen byla zvolena metoda polostrukturovaných rozhovorů. Rozhovory probíhaly s ženami na vedoucích pracovních pozicích a také s HR specialistkami. Podrobný postup provedení polostrukturovaných rozhovorů je popsán v metodické části této práce.

#### 4.1.1 HR business partnerka

První rozhovor byl proveden s HR business partnerkou JUDr. Helenou Theunissen, ze společnosti mBlue Czech, s. r. o. Rozhovor proběhl dne 13. 11. 2023 v Praze.

Společnost mBlue Czech, s. r. o., působí na trhu od roku 2011 a specializuje se na personálně-poradenské služby. Poskytuje komplexní řešení otázek týkajících se personalistiky a lidských zdrojů nejen českým firmám, ale i mezinárodním korporacím. Hlavním posláním této společnosti je asistovat podnikům při hledání nových zaměstnanců a kandidátům při dosahování pracovního uplatnění. Společnost aktuálně zaměstnává kolem 30 odborníků (mBlue, 2024).

#### 1. Jaké jsou Vaše hlavní zodpovědnosti v rámci Vaší role manažerky ve firmě?

*„Mým úkolem je být dobrou HR business partnerkou primárně klientům, které mám ve svém portfoliu na starosti. Musím umět dobře komunikovat se středním i vyšším managementem, často však i s jednatelem či majitelem firem. Moje práce spočívá v zjištění HR potřeb klienta, vyhledání vhodného kandidáta, hovorech jak s kandidáty, tak s klienty, a hledání shody – což je v důsledku umístění kandidáta u klienta. Na projektech spolupracuji s kolegyní, která má o něco málo juniorní zkušenosti než já, a moje role*

*v našem tandemu je mentorská, rozvojová. Pointou naší spolupráce je, aby mohla pracovat jako samostatný HR business partner. “*

**2. Jak jste se dostala k této manažerské pozici? Byl to postup v rámci společnosti, nebo jste byla externě najata?**

*„Vzhledem k netradičnímu vývoji mé kariéry, včetně pozdního studia na vysoké škole a práce při péči o děti, vlastnímu podnikání ve dvou různých oborech, doškolování a dalšího podnikání, jsem nevyrostla z jiného firemního postu. Na svou práci jsem byla najata poté, co jsem se o ni ucházela. “*

**3. Jak vnímáte rovnost příležitostí na pracovišti pro ženy a muže?**

*„Na našem pracovišti vnímám absolutní rovnost příležitostí. Na všech úrovních řízení může práci dělat muž či žena. Otázkou je, jaké požadavky si stanovují muži a jaké ženy, když na naše pracoviště vstupují. Je možné, že požadavky jsou rozdílné a že jim majitel může vyjít vstříc. “*

**4. Měla jste někdy pocit, že jste byla na své pozici diskriminována kvůli pohlaví? Pokud ano, můžete to nějakým způsobem popsat?**

*„Osobně jsem se s tímto nesešla a pokud jsem někdy rozdílný přístup pocítila, tak zůstal ve sféře domněnek, jelikož na mě neměl žádný konkrétní dopad. S čím se ale setkávám u klientů, je skrytá či otevřená diskriminace vůči ženskému vedení týmů – „rádi bychom manažera muže“ a také s diskriminací věkovou, s tím, že kandidáti 50–55+ jsou vnímáni jako „staří“. U některých rolí si ale klienti říkají o opačnou diskriminaci. Na pozici recepčních a asistentek jim jde výlučně o ženy, ale opět se setkávám s diskriminací věku, protože chtějí „mladé“ ženy. “*

**5. Jak organizace podporuje rozvoj manažerek a žen na vedoucích pracovních pozicích?**

*„Naše společnost rozvíjí všechny bez rozdílu pohlaví, všichni máme stejné příležitosti, ale rozdílné ambice. Kdo se rozvíjet chce, dostává příležitost. “*



## **6. Jak vnímáte důležitost diverzity a inkluze na pracovišti?**

*„Všeho s mírou. Kvóty považuji za nesmysl. Co pálí český pracovní trh, je neflexibilita ohledně typu pracovních úvazků, která nedovoluje reagovat na potřeby a možnosti, především rodičů.“*

## **7. Jaký je Váš názor na téma „skleněného stropu“? Měla jste s ním nějaké zkušenosti?**

*„Já osobní zkušenosti nemám. Myslím si ale, že je zcela možné, že taková bariéra existuje a je halena do argumentů „kratší doby praxe“ nebo obav z nemožnosti skloubit osobní a pracovní život.“*

## **8. Jak Vaše role jako manažerky zahrnuje řízení týmu a zlepšování pracovního prostředí pro všechny zaměstnance?**

*„V naší společnosti může na zlepšování pracovního prostředí pracovat každý, ať už tím, že zvedneme papír, který upadl vedle koše, nebo konkrétními nápady, o kterých pak celofiremně rozhodujeme. V rámci řízení svého mini týmu je to pak formou dotazování, zda moji spolupracovníci mají dostatečně zabezpečené pracovní podmínky a cítí se v prostředí dobře, a v případě negativní odpovědi mohu mít vliv na řešení této situace.“*

## **9. Jaká opatření nebo programy by mohly podle Vašeho názoru přispět ke zvýšení zastoupení žen na vedoucích pracovních pozicích v organizaci?**

*„Za mě jednoznačně změna systému péče o děti. Ženy na rodičovské dovolené by neměly být vnímány jako „ženy na mateřské“ s almužnou v podobě rodičovského příspěvku. Měl by být vytvořen systém institucionální péče o děti, jelikož širší rodina jako podporovatel nestačí. Ženy by v mateřství měly být ohodnoceny tak, aby toto ohodnocení vycházelo z jejich předchozích příjmů, tedy nejen po období tzv. mateřské. Také by měl být vytvořen systém, kdy firmy o ženy na rodičovské pečují jejich dalším zaškolováním, nabídkou flexibilního úvazku a podobně, tak, aby žena z kariérní i rozvojové cesty nevypadla a nemusela po rodičovské začínat od znova.“*

#### 4.1.2 Head of HR Partners

Druhý rozhovor byl proveden s Head of HR Partners Mgr. Monikou Mahovskou, která působí také ve společnosti mBlue Czech, s. r. o. Rozhovor proběhl dne 15. 11. 2023 prostřednictvím on-line hovoru. První část rozhovoru je zaměřena na vrcholovou pozici, jež dotazující zaujímá. Druhá část rozhovoru se poté zaměřuje na otázky z personálního hlediska.

##### **První část rozhovoru – manažerská/vyšší pozice**

#### **1. Jaké jsou Vaše hlavní zodpovědnosti v rámci Vaší role manažerky ve firmě?**

*„Zodpovídám za řízení šestičlenného týmu, což zahrnuje metodické vedení, motivaci a kontrolu práce členů týmu. Dále se v rámci firmy podílím na strategických rozhodnutích, ať už se jedná o projekty, nebo otázky spojené s celkovým řízením firmy. Mám také odpovědnost za otázky týkající se odměňování v rámci firmy, organizační struktury a interního náboru, ve chvíli, kdy někdo přichází do mého týmu.“*

#### **2. Jak jste se dostala k této manažerské pozici? Byl to postup v rámci společnosti, nebo jste byla externě najata?**

*„Byla jsem interně povýšena v rámci firmy.“*

#### **3. Jak vnímáte rovnost příležitostí na pracovišti pro ženy a muže?**

*„Ve firmě, kde pracuji, si myslím, že nezáleží na tom, jestli se jedná o muže nebo ženu. V našem prostředí je více žen, takže zde nerovnost nevnímám. Nicméně když se pohybuji v našem oboru a setkávám se s jinými firmami, tak tam ty preference mohou být různé. Tam se s tím stále setkáváme. Nenazvala bych to jako úplnou diskriminací, spíše se jedná o stereotypy, které se k ženské roli vážou. Například jsme řešili obsazení manažerské pozice pro klienta a zaznělo, že by rád na dané pozici viděl muže. Důvod byl podle mého názoru diskriminační, protože šlo o předsudek spojený s tím, že pozice vyžaduje přesčasy a že si nemohou dovolit někoho, kdo bude spěchat odpoledne k dětem. Samozřejmě, že v některých případech to může být pochopitelné. Myslím si, že jsem velký zastávce rovnosti, ale rozumím, že existují situace, kdy může být na pracovišti čistě ženský element, ale pro danou roli chtějí muže. Z důvodu, že se to firmě osvědčilo či více fungoval na dané pozici mužský element. Celkově si myslím, že se situace v oblasti*

*rovnosti ve srovnání s předchozími roky zlepšila. Není to tak výrazné jako před pěti nebo sedmi lety, kdy jsem začínala. “*

**4. Měla jste někdy pocit, že jste byla na své pozici diskriminována kvůli pohlaví?**

**Pokud ano, můžete to nějakým způsobem popsat?**

*„Rozhodně ne interně, tedy v rámci firmy, kde pracuji, ať už mezi kolegy, nebo nadřízenými. Kdy se mi to stalo, nebo to mohlo tak být vnímáno, bylo spíše v době, kdy jsem byla ve své pozici nová a ještě nevykonávala manažerskou roli. Stalo se to u klientů, kteří měli předsudky vůči ženám obsazujícím pozice ve výrobních společnostech. Nicméně toto se stávalo ojediněle a za poslední dobu už vůbec. “*

**5. Jak organizace podporuje rozvoj manažerek a žen na vedoucích pracovních pozicích?**

*„Stejně jako v případě mužů. V naší firmě, kde je kolem 30 zaměstnanců, je více žen než mužů. Není tedy nutné nějakým způsobem podporovat ženy v postupech do řízení nebo vedení firmy. Náš přístup spočívá v tom, že rozhodující je, zda má jedinec potřebné předpoklady, motivaci a zkušenosti pro danou roli, bez ohledu na pohlaví. “*

**6. Jak vnímáte důležitost diverzity a inkluze na pracovišti?**

*„Já osobně si myslím, že to je důležité, ale stejně tak si myslím, že všechno má své hranice. Týmy fungují velmi dobře, když se v nich potkají jak muži, ženy, tak i třeba lidé různého věku. Na druhou stranu potřebujete v rámci týmu efektivní komunikaci a vzájemné porozumění, protože společně strávíme značnou část pracovního času. Při výběru nových členů do naší organizace nebo týmu přemýšlím o tom, aby se nový člen cítil dobře a zapadl do kolektivu. I když si myslím, že je diverzita důležitá, neměla by být za každou cenu na prvním místě. “*

**7. Jaký je Váš názor na téma „skleněného stropu“? Měla jste s ním nějaké zkušenosti?**

*„Já ne, protože v mBlue se s tímto neseškávám. Nicméně ano, z řad našich klientů nebo kandidátů vím, že se to občas stává. Občas zazní, že lidé odcházejí z firmy, protože se nemohou posunout na pozici, kterou chtějí vykonávat, i přes to, že to nesouvisí s jejich pracovními kvalitami. “*

## **8. Jaká opatření nebo programy by mohly podle Vašeho názoru přispět ke zvýšení zastoupení žen na vedoucích pracovních pozicích v organizaci?**

*„U nás v mBlue není tento problém aktuální. Naopak bychom uvítali u nás ve firmě pány. Každopádně v obecném rámci si myslím, že flexibilita v rámci úvazku hraje důležitou roli, zejména pokud jde o manažerské pozice žen. Mnohé z nich již mají rodinu či děti a kombinace práce a osobního života je pro ně důležitá. Podle mého názoru lze tuto kombinaci realizovat, zejména pokud je zaměstnavatel vstřícný a poskytuje flexibilní pracovní podmínky. Co si myslím, že by významně pomohlo, ale nesouvisí to s danou organizací, je přístup k mateřské nebo rodičovské dovolené. Ženy zůstávají na mateřské delší dobu a potom je pro ně návrat do práce těžší. Bylo by férové umožnit střídání mezi muži a ženami na této dovolené, mohlo by to tak pomoci ženám s lepším návratem do práce. Je důležité nějakým způsobem motivovat oba rodiče, aby se aktivně podíleli na rodičovské dovolené. Setkáváme se s tím, že některé ženy samy dávají větší prioritu rodině, což může být výzva pro návrat do práce. Osobně nejsem příznivcem kvót, kde by se řeklo, že 40 % ve vedení musí být ženy. Myslím si, že by vždy měl být vybírán nejlepší možný člověk, ať už to je muž, nebo žena. Důležité je spíše přirozeně dámy motivovat k tomu, aby chtěly vykonávat vedoucí pozice.“*

### **Druhá část rozhovoru – personální pozice**

#### **1. Jaký je Váš postup při výběru nových zaměstnanců do organizace? Jaká jsou hlavní kritéria, která zohledňujete?**

*„U nás hlavní kritéria souvisí s tím, co si hlavně přeje budoucí zaměstnavatel. Po dohodnutí podmínek spolupráce se setkáme se zástupcem firmy, který bude mít za výběr nového zaměstnance zodpovědnost. Probíráme detailně popis pracovní pozice, včetně náplně práce, požadovaných zkušeností a kompetencí. Ptáme se na kritéria, která jsou pro danou pozici nejdůležitější, a konzultujeme průběh výběrového řízení. Následně začneme hledat vhodné kandidáty, jak mezi aktivními uchazeči na trhu práce, tak i mezi těmi, co nehledají aktivně. S vybranými kandidáty si domlouváme pohovory, buď osobní, nebo online, kde probíráme detaily pracovních zkušeností a zároveň ověřujeme osobní charakteristiky, které jsou pro klienta důležité. Získané informace poté zpracováváme do hodnocení a pošleme ho klientovi. V některých případech může být do procesu*

začleněna i psychodiagnostika nebo assessment centrum, což závisí na konkrétní pozici a požadavcích klienta.“

## **2. Jak reagujete na situaci, kdy zaměstnanci upozorní na případy možného pohlavního nebo genderového stereotypu na pracovišti?**

*„U nás ve firmě k tomu nedochází. Ve chvíli, kdy kandidát nastoupí ke klientovi, tak byt' jsme s ním v kontaktu, vztahy a otázky týkající se pracovního prostředí a chování se řeší přímo mezi ním a jeho novým zaměstnavatelem. Nám se může stát spíše to, že by nám daný kandidát sdělil, že očekával jinou pracovní náplň, ale nesetkali jsme se s případy zneužívání nebo sexuálních narážek.“*

## **3. Jak se snažíte zajistit rovnost v odměňování a odstranění genderového rozdílu ve mzdách?**

*„Myslím si, že zaměstnavatel nedává záměrně ženám nižší mzdu jen na základě pohlaví, kdy by si řekl, že je to žena, dám jí méně. Vyjednávání o mzdách, zejména na vyšších pozicích ve firmě, funguje tak, že jak my, tak zaměstnavatel, se zeptá kandidáta na pohovoru, jakou má finanční představu. V naprosté většině případů kandidát dostane tolik, kolik si řekne, pokud to není přestřelené. Při vyjednávání s mužem, který požaduje 55 000 Kč, a s ženou se stejnými zkušenostmi, která požaduje 54 000 Kč, jsou mzdy nastaveny podle toho, co si kandidát řekne. Je to takový začarovaný kruh. Ženy, které přicházejí s nižší mzdou z předchozí pozice, mají tendenci si klást nižší finanční nároky i na nové roli. Tím vzniká situace, kdy i na nové pozici mají nižší mzdu než muži, kteří přicházejí z jiných pozic. Není to tedy o záměrném poskytování nižší mzdy ze strany zaměstnavatele, ale pokud se na to budeme dívat z podnikatelského pohledu, jedinec bude žádat mzdu 45 000 Kč, proč byste mu dávali 50 000 Kč. Zaměstnavatelé mají zodpovědnost zajistit spravedlivé odměňování mezi zaměstnanci. To by mělo být reflektováno při ročních hodnoceních nebo při zvyšování mezd. Ovšem nepřidávat plošně všem 5 %, protože z toho se nikdy nedostaneme, ale přidávat lidem dle jejich výsledků. Podle mě je důležitý výkon. Pokud mám na stejné pozici muže a ženu a jeden má mzdu 50 000 Kč a druhý 40 000 Kč a jejich výkon je srovnatelný, měla by být vyvinuta snaha posunout toho s nižší mzdou výše a přidat mu v průběhu roku. Setkáváme se s tím, že lidé dostávají tolik, kolik si řeknou, a ženy si často stanovují nižší mzdové ohodnocení. V naprosté většině případů tomu tak je. Co si myslím, že by mohlo pomoci, je to,*

*že by zaměstnavatel byl povinen zveřejňovat průměrnou mzdu na dané pozici. Tím by bylo možné vyvolat diskuzi a zamyšlení, pokud někdo má nižší mzdu, jestli to je spravedlivé ohodnocení nebo zda nedochází k diskriminaci. “*

#### **4. Jakými způsoby se snažíte o posílení povědomí zaměstnanců nebo klientů o genderových otázkách a o překonání genderových stereotypů na pracovišti?**

*„Ve chvíli, kdy se u klientů setkáme s požadavky ve stylu: měl by to být muž nebo měla by to být žena, měl by být v určitém věku, tak se o toto posílení snažíme. V našem přístupu je důležité komunikovat s klientem a porozumět jeho požadavkům. Ve chvíli, kdy klient vyžaduje kreativního jedince pouze do 40 let, snažíme se zjistit, proč právě tato charakteristika spojená s věkem 40 let. Pokud máme pocit, že daný důvod není relevantní, což v rámci případě tohoto věku většinou není, tak mu sdělíme, že jeho obavy budeme na pohovoru ověřovat. Snažíme se mu vyjít vstříc, že chápeme, že hledá určitý typ člověka a že tyto charakteristiky se třeba pojí více s mladými lidmi, ale že během pohovoru budeme ověřovat schopnosti a kreativitu u všech kandidátů. Mezi lidmi, kterým je přes určitý věk, jsou pořád i ti, kteří jsou dostatečně kreativní, aktivní a věk je v jejich případě pouze číslo. Stejný přístup uplatňujeme i v případě pohlaví. Pokud se klient bojí, že žena bude doma s dětmi a nebude chodit do práce, tak to neznamena, že by měl vyloučit všechny ženské kandidátky. Na pohovoru by se měla nějakým způsobem otevřít otázka ohledně časové flexibility, zapálení do práce a priorit jedince. Hlavním cílem je klientovi ukázat, že dnes již neplatí předchozí předsudky spojené s péčí o děti nebo s omezenou kreativitou v závislosti na genderu nebo věkové skupině. “*

##### **4.1.3 HR specialista**

Třetí rozhovor byl proveden s HR specialistkou Ing. Dominikou Kotkovou ze společnosti IBG Česko s. r. o. Rozhovor proběhl dne 16. 11. 2023 v Kralupech nad Vltavou.

IBG Česko s. r. o., je technologická společnost, která se specializuje na poskytování komplexních energetických řešení v oblastech ukládání energie, decentralizované výroby energie a trakčních bateriových systémů. Původně byla založena v roce 1993 jako firma Aleš Zázvorka – průmyslové baterie, která je předchůdcem dnešní IBG Česko. V roce 2002 došlo k transformaci firmy na společnost IBG Praha s. r. o., a v roce 2014 byla společnost

přejmenována na IBG Česko s. r. o. Kromě působení na domácím trhu v České republice rozšiřuje svou činnost i na Slovensko a do Maďarska (IBG Česko, 2024).

**1. Jaký je Váš postup při výběru nových zaměstnanců do organizace? Jaká jsou hlavní kritéria, která zohledňujete?**

*„Nejdříve se objeví potřeba nové posily do týmu. Většinou si sedneme spolu s vedoucím oddělení a řekneme si, co vlastně potřebujeme za zaměstnance, sepíšeme si, jaké požadavky jsou na danou pozici, a stanovíme si rozpětí mzdy na danou pozici. Co bude náplň práce a jaké potřebujeme od uchazečů znalosti, vzdělání, dovednosti a praxi. Následně na základě toho sestavím popis pracovní pozice a vytvořím inzerát, který obsahuje popis náplně práce, požadavků na uchazeče a také jaké benefity a výhody jim nabídneme. Následně volíme vhodnou metodu výběru. Inzerujeme jak na inzertních portálech, tak na sociálních sítích jako je Facebook nebo LinkedIn. Samozřejmě také kontaktujeme stávající zaměstnance, zda někdo z nich nezná vhodného uchazeče. Dále také aktivně vyhledávám a oslovuji uchazeče skrz LinkedIn. Když se uchazeč přihlásí, nebo ho kontaktuji já, následuje většinou krátký telefonní „pohovor“, kde se ptám uchazeče na danou pozici, zda ho zaujala a jaké očekávání od této práce má. Kde momentálně uchazeč pracuje, jaká je jeho představa mzdy, jaké má vzdělání apod. Když uchazeč odpovídá našim představám, následně se s ním domlouváme na osobní pohovor. Upřednostňujeme osobní pohovory, ale pokud je uchazeč z daleka, domlouváme i on-line pohovory.“*

**2. Jak Vaše organizace podporuje diverzitu a inkluzi na pracovišti?**

*„Snažíme se podporovat vzájemnou spolupráci jednotlivých oddělení. Pravidelně pořádáme nejrůznější teambuildingové aktivity, ať už se jedná o vánoční večírek, grilovací párty, společnou snídani, nebo další. Aktivně podporujeme zaměstnance v osobním rozvoji a vzdělávání. Necháváme je vybírat si směr, ve kterém se mohou dále zdokonalovat.“*

**3. Jak reagujete na situaci, kdy zaměstnanci upozorní na případy možného pohlavního nebo genderového stereotypu na pracovišti?**

*„Tato situace se nám ještě nestala, že by nás na to některý ze zaměstnanců upozornil. Snažíme se k mužům i ženám přistupovat rovnocenně a vytvářet rovnocenné podmínky.“*

*Samozřejmě záleží na konkrétní pozici, ale snažíme se o adekvátní rozdělení pravomoci a zodpovědností. Naše zaměření je přeci jen specifické, zabýváme se komplexním poskytováním energetických řešení. Velké množství zaměstnanců, jako jsou například servisní technici, montéři bateriových uložišť či výrobní dělníci, jsou specifickou skupinou. Tito zaměstnanci musí mít elektrotechnické vzdělání a často manipulují s těžkými předměty, tudíž tuto práci nemohou vykonávat ženy. Proto i takové pozice u nás zastávají pouze muži, tudíž by zde mohl někdo mluvit o genderovém stereotypu. Nicméně dle BOZP takovéto pozice nemohou vykonávat ženy.“*

**4. Jak se snažíte zajistit rovnost v odměňování a odstranění genderového rozdílu ve mzdách?**

*„Při stanovování mzdy se snažíme o rovnocenný přístup ke všem zaměstnancům. Mzda je poskytována všem zaměstnancům spravedlivě dle jejich pozice a odpovědnosti.“*

**5. Jak Vaše organizace podporuje kariérní růst a rozvoj žen na vedoucích pracovních pozicích?**

*„Kariérní růst podporujeme u všech zaměstnanců, u mužů i žen. V případě zájmu o kariérní rozvoj zaměstnance plně podporujeme. Rádi podporujeme zaměstnance v jejich zájmech a pokud přijdou, že by se rádi v nějaké oblasti posunuli, plně je podporujeme. Na vedoucích pozicích máme několik žen, z toho dvě z nich jsou zastoupené ve vedení společnosti.“*

**6. Jakými způsoby se snažíte o posílení povědomí zaměstnanců o genderových otázkách a o překonání genderových stereotypů na pracovišti?**

*„Nějaká konkrétní opatření nepodnikáme, jak již bylo řečeno, myslím, že je u nás ve společnosti dostatečné zastoupení žen ve vedoucích pozicích, proto si dovoluji říct, že genderové otázky se příliš neřeší.“*

**7. Jaký je Váš názor na téma „skleněného stropu“?**

*„Celou svoji kariéru pracuji pouze v jedné firmě a zde jsem se s tímto ještě nesetkala. Jak již bylo zmíněno v jedné z předchozích otázek, ženy u nás ve společnosti mají velké zastoupení a několik z nich pracuje na vysokých pozicích včetně vedení společnosti.“*



*Problém by zde mohlo být odvětví, ve kterém společnost působí. Jedná se o oblast, ve které mnoho žen nepůsobí, a proto je zde větší zastoupení mužů. “*

**8. Jaká opatření nebo programy by mohly podle Vašeho názoru přispět ke zvýšení zastoupení žen na vedoucích pracovních pozicích v organizaci?**

*„Problémem je určitě zažitý stereotyp ohledně žen a péče o děti, které většina žen má, a přerušit jim tak jejich kariéru. Zde se určitě nabízí podpora rodin z hlediska sladění práce a rodiny, větší možnost školek, možnost flexibilní práce a další. “*

## **4.2 Rozhovory se zástupci předních společností v České republice**

V rámci zkoumání zastoupení žen ve firmách na českém trhu byli osloveni zástupci předních společností v České republice na základě žebříčku Největší české firmy podle tržby (Czech Top 100, za rok 2022) od Woffa (2023). Vzorek byl ovšem rozšířen o společnost E.ON Česká republika, s. r. o., která v uvedeném žebříčku není zahrnuta. Provedení strukturovaných rozhovorů s firemními zástupci bylo uskutečněno prostřednictvím e-mailové komunikace.

### **4.2.1 Lidl Česká republika s. r. o.**

Rozhovor za společnost Lidl poskytl její mluvčí Tomáš Myler prostřednictvím e-mailové komunikace.

Společnost Lidl vstoupila na český trh v červnu 2003, kdy otevřela svých prvních 14 prodejen. V současnosti provozuje rozsáhlou síť 316 prodejen, které jsou zásobovány z 5 logistických center. Filozofie prodeje společnosti Lidl je založena na využívání privátních značek, které tvoří více než 75 % veškerého sortimentu. Jako součást své společenské odpovědnosti se Lidl dlouhodobě zaměřuje na podporu dětí a realizuje různé projekty včetně sbírek (Lidl, 2024).

#### **1. V jakém oboru působí Vaše firma?**

*„Naše firma působí v oboru Maloobchodní prodej potravin a nepotravinářského zboží. “*

**2. Kolik u Vás pracuje zaměstnanců? Kolik z celkového počtu zaměstnanců je žen?**

*„Zaměstnáváme cca 11 500 zaměstnanců. Z celkového počtu tvoří cca 75 % ženy.“*

**3. Kolik procent vykazovalo zastoupení žen ve Vaší firmě za poslední 3 roky a kolik procent to je nyní?**

*„V obchodním roce 2020 to bylo 71 %, od té doby zastoupení žen v naší společnosti vzrostlo na 75 % a kolem této hodnoty se pohybuje i nadále.“*

**4. Myslíte si, že se genderová rovnost ve Vaší firmě za poslední roky změnila?**

*„V Lidlu dbáme na férové ocenění náročné práce tak, aby naše zaměstnankyně a zaměstnanci obdrželi důstojnou mzdu v případě plných i zkrácených úvazků. Rovnost odměňování je garantována systémem tarifních mezd, které jsou vázány na pracovní pozici. Systém odměňování tak nepřipouští žádné genderové rozdíly. Pro každou pozici je definovaná tarifní mzda a její nárůst po prvním, druhém a třetím roce. Pro všechny také platí stejné benefity. Maminky i tatínkové mohou využívat zkrácených úvazků a lépe tak skloubit volný čas a práci, nastávající rodiče obdrží k narození svého potomka menší dárek, maminky i tatínkové mohou také čerpat hrazené volno v první školní den svého prvňáčka. Za výjimečnou orientaci na zaměstnance bylo Lidlu Česká republika uděleno prestižní ocenění Top Employer 2023. Stalo se tak již podruhé a Lidl tak obhájil své místo mezi nejlepšími zaměstnavateli v zemi. Organizace Top Employers Institute provádí analýzu společností na základě informací z dotazníku HR Best Practices Questionnaire. Analýza zahrnuje šest okruhů z oblasti lidských zdrojů sestávajících z 20 hodnocených témat, například strategie rozvoje lidských zdrojů, pracovní prostředí, vyhledávání talentů, vzdělávání, diverzita, rovnost a inkluze či zajištění pohody zaměstnanců.“*

**4.2.2 Škoda Auto a. s.**

Rozhovor za společnost Škoda Auto poskytla její mluvčí Ivana Povolná prostřednictvím e-mailové komunikace.

Škoda Auto je předním výrobcem automobilů v České republice. Sídlo společnosti se nachází v Mladé Boleslavi, kde také sídlí největší výrobní závod. Firma má bohatou historii navazující na společnost Laurin & Klement, která byla založena již v roce 1895.

Od roku 1998 nesla firma název ŠKODA AUTO, a. s., současnou variantu Škoda Auto, a. s., užívá od roku 2023. Kromě výroby automobilů společnost provozuje v Mladé Boleslavi střední odborné učiliště, ŠKODA AUTO, a. s., Střední odborné učiliště strojírenské, odštěpný závod a vysokou školu, Škoda Auto Vysoká škola (Škoda, 2023).

**1. V jakém oboru působí Vaše firma?**

*„Škoda Auto je jedním z nejvýznamnějších výrobců automobilů v České republice a již více než 30 let je součástí koncernu Volkswagen. V rámci Česka má tři výrobní závody, a to v Mladé Boleslavi, Kvasinách a ve Vrchlabí. Mimo jiné má výrobní kapacity v Číně, na Slovensku a v Indii, většinou prostřednictvím koncernových partnerství, dále také na Ukrajině ve spolupráci s lokálním partnerem.“*

**2. Kolik u Vás pracuje zaměstnanců? Kolik z celkového počtu zaměstnanců je žen?**

*„Škoda Auto celosvětově zaměstnává více než 40 000 pracovníků a je aktivní na více než 100 trzích. Podíl žen v kmenovém personálu značky Škoda a dceřiných společností je téměř 20 %, z čehož Škoda Auto Česká republika zaměstnává aktuálně téměř 21 % žen.“*

**3. Kolik procent vykazovalo zastoupení žen ve Vaší firmě za poslední 3 roky a kolik procent to je nyní?**

*„Celkově se podíl žen v kmenovém personálu značky Škoda včetně dceřiných společností od roku 2020 navýšil z 18,6 % na téměř 20 % k letošnímu roku. Škoda Auto dále vynaložila velké úsilí, aby podíl žen ve vedení zvýšila z úrovně 13,9 % v roce 2020 na úroveň 16,6 % v květnu letošního roku.“*

**4. Myslíte si, že se genderová rovnost ve Vaší firmě za poslední roky změnila?**

*„Škoda Auto se ve spolupráci s Odbory KOVO dlouhodobě aktivně zasazuje o toleranci, rovné příležitosti, diverzitu a spolupráci založenou na vzájemném respektu uvnitř i vně společnosti. Česká automobilka se zavázala poskytovat svým zaměstnancům otevřené, spravedlivé a bezpečné pracovní prostředí. Cílem Škoda Auto je za podpory sociálního partnera Odborů KOVO zajistit, aby například podíl méně zastoupeného genderu ve vedení do roku 2030 reprezentoval alespoň 25 %.“*

### 4.2.3 Metrostav a. s.

Rozhovor za společnost Metrostav poskytl její mluvčí Mgr. Radim Mana prostřednictvím e-mailové komunikace.

Metrostav a. s. je českou stavební firmou, která vznikla 31. prosince 1990 jako právní nástupce stejnojmenného národního podniku, jenž na trhu působil již od roku 1971. Společnost řídí projekty nejen na domácím trhu, ale také ve 12 zemích Evropy. Jejich hlavní obory zahrnují dopravní stavby, ekologické stavby nebo také podzemní stavby (Metrostav, 2021).

#### 1. V jakém oboru působí Vaše firma?

*„Naše společnost působí v oboru stavebnictví.“*

#### 2. Kolik u Vás pracuje zaměstnanců? Kolik z celkového počtu zaměstnanců je žen?

*„Ve společnosti Metrostav a.s. evidujeme lehce přes 1800 zaměstnanců. V rámci celé Skupiny Metrostav pak více než 6000. Ženy zastupují necelou čtvrtinu z celkového počtu.“*

#### 3. Kolik procent vykazovalo zastoupení žen ve Vaší firmě za poslední 3 roky a kolik procent to je nyní?

*„Procento pracujících žen mírně stoupá, což je dáno i vzrůstajícím zastoupením žen ve stavebních studijních oborech. Mezi studentkami stavebních fakult máme dokonce podle průzkumu „The Most Attractive Employer“ jako zaměstnavatel nejlepší hodnocení, z čehož máme velkou radost. Tradičně u nás ženy působí jak na netechnických pozicích, např. ve financích, personalistice, právu apod., tak na technických pozicích, zde nejvíce v přípravě, stavební rozpočtařině apod. Vítejme, že roste počet žen přímo u realizaci staveb, tedy na pozicích stavebních techniků, mistrů nebo stavbyvedoucích. Na ryze dělnických pozicích jsou ženy spíše výjimkou, ale několik jich také zaměstnáváme (jeřábnice, lakýrnice apod.).“*

#### **4. Myslíte si, že se genderová rovnost ve Vaší firmě za poslední roky změnila?**

*„Příležitosti v naší společnosti byly a jsou stejné bez ohledu na pohlaví. Vyšší obsazenost technických pozic ženami přisuzujeme společenským změnám a větší chuti a motivaci žen pracovat v oboru stavebnictví.“*

##### **4.2.4 E.ON Česká republika, s. r. o.**

Rozhovor za společnost E.ON Česká republika, s. r. o., poskytla vedoucí korporátní komunikace Martina Slavíková společně s generální ředitelkou skupiny E.ON V ČR Claudií Viohl prostřednictvím e-mailové komunikace.

Společnost E.ON je mezinárodní korporací se sídlem v německém Essenu, která zaměstnává více než 70 tisíc lidí v 18 evropských zemích. Jednou z těchto zemí je i Česká republika, kde má společnost sídlo v Českých Budějovicích. E.ON Energie se zabývá obchodováním s elektřinou a plynem v Česku a současně se podílí na výrobě energie. Firma aktivně podporuje ekologické projekty prostřednictvím soutěže E.ON Energy Globe a provozuje například vodní elektrárnu ve Vranově nad Dyjí (E.on, 2021).

#### **1. V jaké oboru působí Vaše firma?**

*„E.ON je energetická společnost, která působí v odvětví energetiky a služeb souvisejících s dodávkou energie. Její činnost zahrnuje výrobu elektřiny a tepelné energie, distribuci a prodej energie pro domácnosti, podniky a průmysl. E.ON také nabízí služby v oblasti obnovitelných zdrojů energie, energetické efektivity a dalších energetických řešení.“*

#### **2. Kolik u Vás pracuje zaměstnanců? Kolik z celkového počtu zaměstnanců je žen?**

*„Aktuálně má skupina E.ON v ČR zhruba 3 200 zaměstnanců. Z toho přibližně 1 200 pracuje na technických pozicích spojených přímo s energetikou (např. technici a montéři v terénu), přičemž v drtivé většině jsou na těchto pozicích muži. Z toho je patrné, že energetika je tradičně hodně mužský obor, ale i to se začalo měnit. Zastoupení žen se u nás dlouhodobě pohybuje přibližně kolem jedné třetiny. Na 1 000 zaměstnanců máme 325 vysokoškolsky vzdělaných žen a pouze 295 mužů (což souvisí mj. s faktem uvedeným výše).“*

### **3. Kolik procent vykazovalo zastoupení žen ve Vaší firmě za poslední 3 roky a kolik procent to je nyní?**

*„Zastoupení žen se u nás dlouhodobě pohybuje přibližně kolem jedné třetiny. Máme dvě ženy (z aktuálně sedmi členů) v představenstvech jednotlivých společností (jedna z nich je CEO celé skupiny).“*

### **4. Myslíte si, že se genderová rovnost ve Vaší firmě za poslední roky změnila?**

**Claudia Viohl, generální ředitelka skupiny E.ON v ČR**

*„Energetika byla vždy tradičně hodně mužský obor – mám s tím osobní zkušenost, protože v tomto oboru jsem začínala před 22 lety a ženy tu byly spíše výjimkou – a to i v Německu. Situace se ale začala pozvolna měnit a v posledních letech jsou tyto změny dynamičtější. Přestože žen přibývá, což je za mě jediné dobře, neplatí to o ryze technických pozicích. Nemyslím na úrovni montérů v terénu, ale i na manažerských postech. Platí to i pro IT. Podle mě to ale souvisí i s tím, jak funguje zdejší vzdělávací systém. Na technické obory se stále hlásí málo mladých dívek a žen, takže logicky pak na odborných technických postech chybí i ve firmách. A to firmy samy bohužel nezmění. Přesto se nevzdáváme a naším cílem je i nadále zvyšovat u nás ve skupině počet žen ve vedoucích pozicích, a to zejména ve středním a nižším managementu, kde nyní máme žen mnohem méně než mužů. A také chceme více podporovat flexibilitu a sladování soukromého života a práce, což je pro ženy klíčový prvek jak z pohledu kariérního rozvoje, tak spokojenosti. Pozitivní zpětnou vazbu máme v tomto ohledu třeba na naší firemní školku. Jako firma si stojíme dobře, co se týká rovných platových podmínek, protože poslední šetření Ministerstva práce a sociálních věcí u nás nezjistilo gender pay gap.“*

#### **4.2.5 Tesco Stores ČR a. s.**

Rozhovor za společnost Tesco poskytla Communications Coordinator Eva Machová prostřednictvím e-mailové komunikace.

Tesco, britská obchodní skupina, začala na českém trhu působit v roce 1998, kdy otevřela svou první pobočku. Od té doby se stala jedním z hlavních představitelů na trhu maloobchodu v České republice. Síť Tesco hypermarketů a supermarketů se rozkládá po celé zemi a momentálně čítá 186 obchodů. V roce 2012 Tesco v ČR jako první

maloobchodní řetězec zahájilo provoz on-line nakupování, což poskytlo zákazníkům další možnost nákupu (Tesco, 2024).

**1. V jakém oboru působí Vaše firma?**

*„Tesco působí v odvětví maloobchodu, což znamená, že se zabývá prodejem spotřebního zboží a potravin pro konečné spotřebitele. Kromě potravin nabízí i různé další produkty a služby, jako jsou oblečení, spotřební elektronika nebo domácí potřeby.“*

**2. Kolik u Vás pracuje zaměstnanců? Kolik z celkového počtu zaměstnanců je žen?**

*„V současné době zaměstnáváme 7 375 kolegyní a kolegů v pracovním poměru, z toho 73 % všech zaměstnanců jsou ženy.“*

**3. Kolik procent vykazovalo zastoupení žen ve Vaší firmě za poslední 3 roky a kolik procent to je nyní?**

*„Za uvedené období stabilně tři ze čtyř zaměstnanců Tesco představují ženy. Pozice seniorních manažerek a ředitelek zastává 48 % žen. Jsme rádi, že máme tolik talentovaných žen na vyšších postech, a jsme odhodláni dělat vše pro to, abychom zajistili rovný přístup ke všem pracovním pozicím pro všechny kolegy i kolegyně, a to včetně rovného odměňování.“*

*„Nejdůležitějším kritériem pro výběr vítězného uchazeče i nadále zůstává jeho odbornost a zkušenosti pro danou pozici. V náborovém procesu nicméně zohledňujeme náš závazek zvýšení genderové rozmanitosti na vyšších manažerských postech a obecně zvýšení genderové diverzity uchazečů. Stejným způsobem postupujeme i v rámci interního talentového plánování a nástupnictví na manažerské role, kdy pomocí procesů, které dávají možnost kolegům a kolegyním možnost identifikovat a naplňovat potenciál, bereme ohled na specifické potřeby právě ženské populace tak, aby talentované ženy mohly skloubit svůj osobní život a potřeby se svými kariérními ambicemi. Jsme rádi, že jsme nedávno představili rozsáhlý balíček rodinných benefitů, které jsou unikátní nejen v maloobchodním sektoru, ale i na českém trhu a nabízejí našim kolegům a kolegyním ještě větší flexibilitu.“*

#### **4. Myslíte si, že se genderová rovnost ve Vaší firmě za poslední roky změnila?**

*„Otázka genderové rovnosti je ústředním bodem všech našich aktivit v oblasti diverzity a inkluze. Naše strategie v oblasti diverzity a inkluze pro ženy se zaměřuje na zvyšování podílu žen v rámci vedoucích pozic a na pomoc kolegyním v souvislosti s lepším zastoupením na pozicích Manažerů/Manažerek provozoven, Seniorních manažerek a ředitelských pozic. Naše aktivity nejen v této oblasti každoročně prezentujeme veřejnosti zveřejněním Tesco výroční zprávy o diverzitě a inkluzi, letos na podzim budeme publikovat již třetí vydání.“*

#### **4.2.6 ČEZ, a. s.**

Rozhovor za společnost ČEZ, a. s., poskytla její mluvčí Alice Horáková prostřednictvím e-mailové komunikace.

Společnost ČEZ, a. s., mateřská společnost Skupiny ČEZ, byla založena dne 6. května 1992. Je jednou z největších společností v České republice a patří mezi přední energetické skupiny v Evropě působící zejména ve střední a západní části kontinentu. Hlavní činností ČEZ je výroba, distribuce a obchod s elektřinou, stejně jako výroba a distribuce tepelné energie a obchod s plynem. Hlavním zaměřením výroby elektřiny ve Skupině ČEZ jsou bezemisní zdroje, což reflektuje jejich snahu o udržitelnost a ekologickou odpovědnost (Skupina ČEZ, 2024).

##### **1. V jakém oboru působí Vaše firma?**

*„Předmětem podnikání společnosti ČEZ, a. s., mateřské firmy Skupiny ČEZ, je výroba, distribuce a obchod s elektřinou, výroba a rozvod tepelné energie, obchod s plynem a s nimi spojené činnosti.“*

##### **2. Kolik u Vás pracuje zaměstnanců? Kolik z celkového počtu zaměstnanců je žen?**

*„Na konci roku 2022 pracovalo ve Skupině ČEZ 28 727 zaměstnanců (meziroční nárůst o 2,4 %). Z tohoto celkového počtu bylo 83 % zaměstnanců z České republiky, 21 % žen a 29 % mělo vysokoškolské vzdělání.“*



### **3. Kolik procent vykazovalo zastoupení žen ve Vaší firmě za poslední 3 roky a kolik procent to je nyní?**

*„V roce 2020 se jednalo o 21,4 %, v roce 2021 vykazovalo zastoupení žen 20,5 % a v předešlém roce 21,1 %. Skupina ČEZ se ve své strategii Vize 2030 zavázala do roku 2025 dosáhnout 30% zastoupení žen v managementu. K dosažení tohoto ambiciózního cíle jsme se rozhodli jít jinou cestou, než jsou pevné kvóty. Ze zaměstnaneckých průzkumů víme, že nejčastější překážkou v profesním růstu žen je rodičovství, ale také různé předsudky nebo nedostatek podpory. Zaměřujeme se proto na odstranění praktických vnějších a vnitřních bariér kariérního růstu, např. umožnění větší flexibility práce z důvodu péče o děti, zvýšení podpory ženám a lepší využívání jejich talentu. Pro zaměstnankyně jsme rozjeli nové programy zaměřené na rozvoj manažerských dovedností, mentoringové programy nebo platformy pro neformální setkávání a networking. Zároveň revidujeme naše náborové aktivity, tak aby byly atraktivnější pro ženy.“*

### **4. Myslíte si, že se genderová rovnost ve Vaší firmě za poslední roky změnila?**

*„Určitě ano. Už jen díky tomu, že je to jedno z témat, kterému věnujeme pozornost v oblasti vzdělávání a rozvoji našich zaměstnanců. Také průběžně zavádíme systémové změny v důsledku revize interních procesů s cílem snižování nerovností (např. v otázce finančního ohodnocení zaměstnance nebo zaměstnankyně po návratu z mateřské nebo rodičovské dovolené).“*

#### **4.2.7 Siemens, s. r. o.**

Rozhovor za společnost Siemens poskytla její mluvčí Mariana Kellerová prostřednictvím e-mailové komunikace.

Společnost Siemens začala svou činnost v českých zemích již v roce 1869, dlouho před zřízením své oficiální pobočky v roce 1890. Tímto způsobem získala dlouholeté zkušenosti a upevnila svou pozici na trhu. Poskytuje širokou škálu technologií, produktů a služeb jak pro soukromý, tak státní sektor. Zaměřuje se především na oblasti energetiky, zdravotnictví, průmyslového a veřejného sektoru infrastruktury, přičemž se zaměřuje na inovativní řešení a technologický pokrok (Siemens, 2024).

### **1. V jakém oboru působí Vaše firma?**

*„Siemens Česká republika patří mezi největší technologické firmy v České republice a již více než 130 let je nedílnou součástí českého průmyslu a zárukou inovativních a udržitelných technologií. Se svými více než 10,5 tisíci zaměstnanců se řadí mezi největší zaměstnavatele v Česku. Portfolio Siemens pokrývá řešení pro průmysl, distribuované energetické systémy, veřejnou infrastrukturu a technologie budov. Český Siemens je průkopníkem v oblasti průmyslové digitalizace a automatizace a inteligentní infrastruktury, v jejichž rámci přináší zákazníkům komplexní digitální produkty a služby.“*

### **2. Kolik u Vás pracuje zaměstnanců? Kolik z celkového počtu zaměstnanců je žen?**

*„V současné chvíli český Siemens zaměstnává 10,5 tisíce osob. Ženy v českém Siemensu představují 38 % celkového počtu zaměstnanců.“*

### **3. Kolik procent vykazovalo zastoupení žen ve Vaší firmě za poslední 3 roky a kolik procent to je nyní?**

*„Dnes máme v manažerských pozicích cca 20 % žen a dali jsme si za cíl dosáhnout stavu, kdy počet žen v manažerských pozicích bude odpovídat jejich zastoupení v celkovém počtu zaměstnanců (38 %). Tohoto stavu chceme docílit v horizontu 2 let. Záleží nám na tom, aby všichni zaměstnanci měli stejné příležitosti a důsledně pracujeme na tom, abychom vytvořili co nejlepší podmínky ke kariérnímu rozvoji, který bude v harmonii s osobním životem. V oblasti náboru jsou pro nás důležité především motivace a potenciál kandidátek a kandidátů růst společně s firmou, což může částečně vyvážit i některé odborné kompetence. Po nástupu poskytujeme novým zaměstnankyním a zaměstnancům veškerou podporu, aby se ve své roli cítili dobře a získali pro ni potřebné znalosti a dovednosti. Pro pozice, u kterých to charakter práce umožňuje, nabízíme možnost pracovat v tzv. hybridním režimu (kombinace práce na pracovišti s prací z domova). Nabízíme také flexibilní pracovní dobu, kdy musí být zaměstnanci „v práci“ v tzv. jádru pracovní doby (mezi 10. a 14. hodinou), dále si mohou pracovní dobu dohodnout s nadřízeným podle možností týmu a osobních potřeb. Všechny manažerské pozice nabízíme i ve formě částečných úvazků. To umožňuje především pečujícím zaměstnancům (např. rodičům malých dětí) plně rozvinout svůj potenciál“*

*a současně poskytovat potřebnou péči. Částečné úvazky nabízíme i na nemanážerských pozicích. Máme mentoringové programy pro ženy, ženy také představují více než 35% podíl v talentových programech a již během samotného programu řada z nich postupuje do prvních manažerských rolí. Vzděláváme manažerky a manažery, aby pracovní podmínky přizpůsobovali potřebám rodičů, pečujících osob, zaměstnanců s postižením a obecně všem, kdo to potřebují.“*

#### **4. Myslíte si, že se genderová rovnost ve Vaší firmě za poslední roky změnila?**

*„Genderová rovnost je důležitou součástí naší firemní kultury a věnujeme se jí dlouhodobě. Velmi vítáme, že se téma genderové rovnosti v poslední době stává také součástí celospolečenské diskuze. Genderová rovnost se dotýká každého z nás v rodině, v práci, v místě, kde žijeme, i ve veřejném životě. Proto otázku genderové rovnosti považujeme za zásadní i pro další úspěšný rozvoj společnosti Siemens v České republice.“*

#### **4.2.8 ORLEN Unipetrol RPA s. r. o.**

Rozhovor za společnost ORLEN Unipetrol poskytl personální ředitel Michal Chmiel prostřednictvím e-mailové komunikace.

Společnost ORLEN Unipetrol RPA vznikla sloučením Unipetrolu RPA s firmami Chemopetrol a Unipetrol Rafinérie 1. ledna 2007. Tato fúze vedla k vzniku nového subjektu, ORLEN Unipetrol RPA s. r. o. Jediným společníkem této společnosti je ORLEN Unipetrol a. s. ORLEN Unipetrol patří mezi přední české výrobce rafinérských, petrochemických a agrochemických produktů, což se odráží i ve zkratce RPA symbolizující rafinérie, petrochemii a agrochemii (ORLEN Unipetrol, 2024).

#### **1. V jakém oboru působí Vaše firma?**

*„Orlen Unipetrol je energetická a petrochemická společnost. Působí v oblasti výroby a distribuce ropných produktů, výroby chemických látek a plastů. Orlen Unipetrol se zaměřuje na širokou škálu produktů včetně benzínu, nafty, chemických surovin a plastů. Její činnost zahrnuje také rafinaci ropy, výrobu petrochemických produktů a provozování sítě čerpacích stanic.“*

**2. Kolik u Vás pracuje zaměstnanců? Kolik z celkového počtu zaměstnanců je žen?**

*„V naší rafinérské a petrochemické společnosti ORLEN Unipetrol zaměstnáváme bezmála 3 000 lidí. V letošním roce jsme obdrželi náročný, mezinárodní certifikát Evropský Top zaměstnavatel a v Česku jsme se stali ve své kategorii nejlepším zaměstnavatelem. Jsme společností, která dbá na práva zaměstnanců bez rozdílu pohlaví, věku a národnosti a dává jim všem stejnou šanci. Převládající výrobní charakter pracovních aktivit v naší společnosti je důvodem převažujícího zastoupení mužů. Výrobní operátoři v našich rafinériích pracují v trojsměnném provozu a po celý rok se často pohybují ve venkovních prostorech, pracují ve výškách či manipulují s těžšími předměty.“*

**3. Kolik procent vykazovalo zastoupení žen ve Vaší firmě za poslední 3 roky a kolik procent to je nyní?**

*„Poměr žen za poslední tři roky vzrostl o dva procentní body a v současnosti dosahuje bezmála třiceti procent. Ženy jsou zaměstnány především v administrativně-obchodních pozicích nebo ve výzkumně-vývojové sféře. Tento poměr zastoupení mužů a žen v naší společnosti je v posledních letech setrvalý.“*

**4. Myslíte si, že se genderová rovnost ve Vaší firmě za poslední roky změnila?**

*„Do našeho náborového a tréninkového centra přijímáme zájemce o zaměstnání z řad mužů i žen. Během dvouměsíčního zácviku bohužel řada žen zjistí, že jim charakter práce na pozici operátora ve výrobě nevyhovuje, a je-li to možné, přechází na administrativní pozice. Naši zaměstnanci dle charakteru práce mohou v různé míře využívat práci z domova či pracovat na úvazek zkrácený dle individuální potřeby. Samozřejmostí je široká paleta benefitů, které zahrnují i mateřské a rodičovské příspěvky či bezplatná lékařská vyšetření u smluvních partnerů.“*

### 4.3 Vyjádření ředitelky organizace Gender Studies, o. p. s.

Na poskytnuté informace od zástupců jednotlivých firem reagovala Mgr. Johana Jonáková, ředitelka organizace Gender Studies, která přispěla svým perspektivním pohledem a odborným komentářem. Mgr. Jonáková je významnou odbornicí na sociální integraci a rovné příležitosti žen a mužů s bohatými zkušenostmi v oblasti neziskového sektoru a státní správy.

*„Doložená data odráží genderové stereotypy, které jsou v české společnosti hluboko zakořeněné. Jsou to představy, které si vytváříme o tom, co to znamená být správnou ženou a správným mužem. Na jejich základě je část společnosti přesvědčena, že některá odvětví jsou určena pro ženy a některá pro muže. Proto dívky ve škole ještě stále musí poslouchat, že matematika se pro ně nehodí, a kluci naráží na názor, že výchova malých dětí je především ženský úkol. Pokud tyto narážky slyšíte od malička, je velká pravděpodobnost, že vám vrostou pod kůži a budete se jimi později v životě řídit. Takzvané genderové předsudky vychází z přesvědčení, že pro dívky a ženy se hodí zejména profese spojené s péčí o druhé, se zajišťováním chodu domácnosti a podobně. V technických profesích, ve stavebnictví, obecně v takzvaných STEM oborech nacházíme žen mnohem méně, než kolik by odpovídalo jejich podílu ve společnosti. V roce 2020 studovalo tyto obory pouze 27 % žen. Zároveň je důležité se ptát, kde ve firemní hierarchii ženy nacházíme. Jsou mezi středním managementem, jsou na nejvyšších manažerských postech? Právě absence žen v rozhodovacích pozicích je důvod, proč Česká republika spadla o 25 míst v letošním žebříčku Indexu genderové rovnosti (Global Gender Gap Index) vydávaného Světovým ekonomickým fórem.“*

## 4.4 Dotazníkové šetření

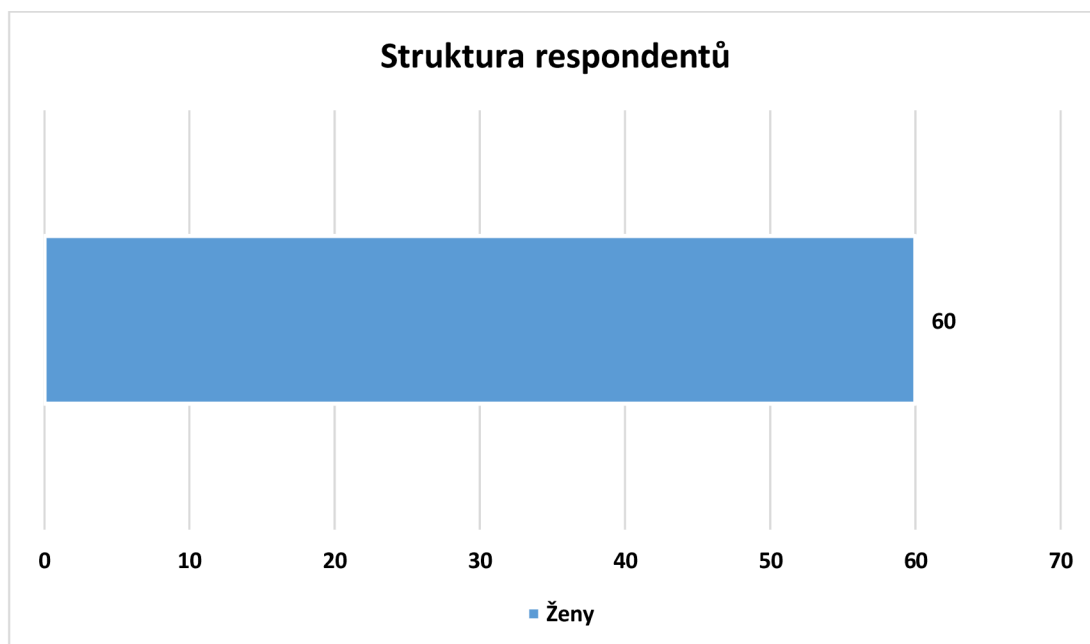
Druhou metodou výzkumného šetření je dotazníkové šetření, na němž se podílely ženy aktivně působící na trhu práce. Dotazník obsahoval celkem 28 otázek, přičemž první část byla zaměřena na charakteristiku respondentů, zatímco druhá část se věnovala samotnému postavení žen na trhu práce a bylo v ní položeno 25 otázek. Ženy byly vyzvány k vybrání odpovědi, která nejlépe vystihovala jejich názor či zkušenost u každé otázky. Kompletní dotazník lze nalézt v příloze č. 1. Výsledky z dotazníkového šetření slouží k zjištění postojů a názorů respondentů na dané téma a poskytují podklady pro navrhovaná doporučení a případné změny v oblasti zkoumané problematiky. Pro lepší vizualizaci a následnou interpretaci výsledků jsou využity grafy.

### 4.4.1 Charakteristika respondentů

#### Struktura respondentů

V rámci dotazníku bylo osloveno celkem 60 respondentek, které poskytly cenné informace a názory na téma postavení žen na trhu práce. Struktura respondentů zahrnovala různorodý soubor účastnic, které působí v různých odvětvích a úrovních profesního postavení.

**Graf 4: Struktura respondentů**

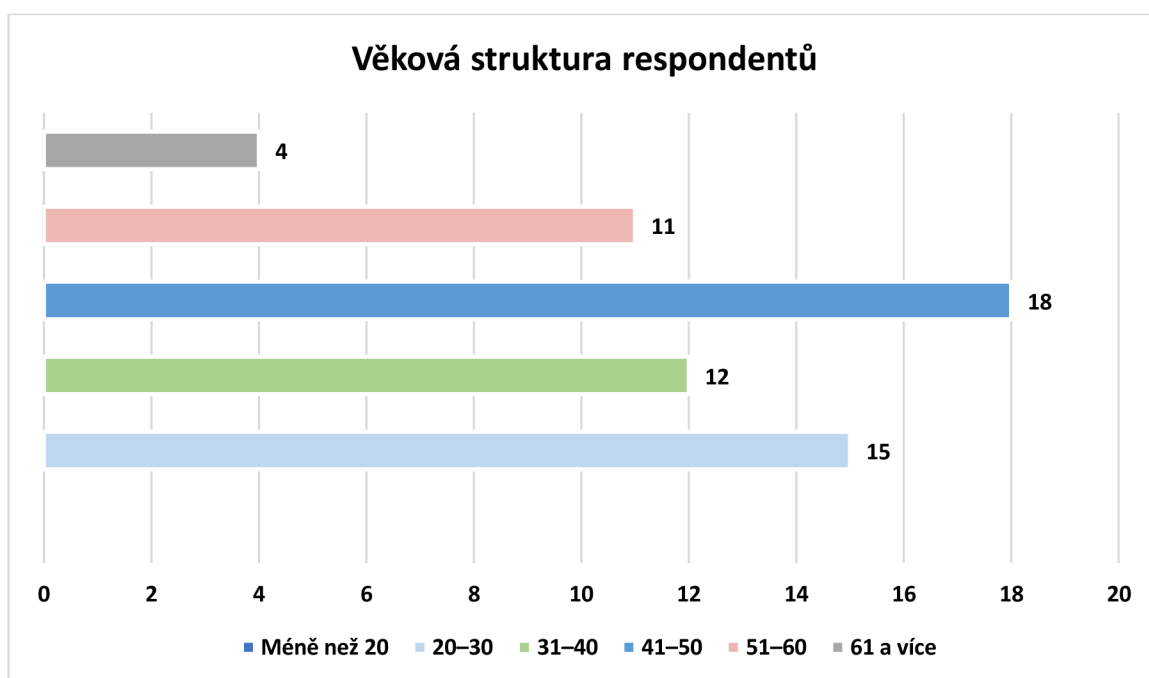


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření (2024)

## Věková struktura respondentů

Pokud jde o věkovou strukturu respondentů, nejvíce zastoupená skupina spadá do věkové kategorie 41–50 let, kde odpovědělo 18 dotazovaných, což představuje 30 %. Tato skupina zahrnuje ženy ve středním věku, což může být spojeno s jejich větší pracovní zkušeností a stabilní pozicí na trhu práce, což může přitáhnout větší zájem o diskuzi týkající se pracovního prostředí a genderové rovnosti. Druhou nejpočetnější skupinu tvoří respondentky ve věku 20–30 let, kde odpovědělo 15 osob, což představuje 25 %. To naznačuje, že i mladší ženy mají zájem a aktivně se zabývají tímto tématem. Na dotazník odpovědělo 12 žen ve věku 31–40 let, což představuje 20,0 % a 11 žen ve věku 51–60 let, tedy 18,3 %. Důvodem tohoto zastoupení může být skutečnost, že lidé v tomto věku často aktivněji zastávají pracovní a rodinné role, což může omezit jejich časovou dostupnost k účasti na dotaznících. Méně zastoupená je skupina respondentek ve věkové kategorii 61 let a více (4 respondentky, což představuje 6,7 %). Ženy v tomto věku mohou být již v důchodovém věku nebo se k němu blíží, a proto mohou být méně aktivní v profesním životě. Ve skupině mladších 20 let se žádná respondentka nezúčastnila. Jejich absence může být dána tím, že ženy mladší 20 let často ještě nedokončili své vzdělání, nebo teprve začínají vstupovat na trh práce, což vede k nedostatku zkušeností nebo povědomí o trhu práce.

**Graf 5: Věková struktura respondentů**

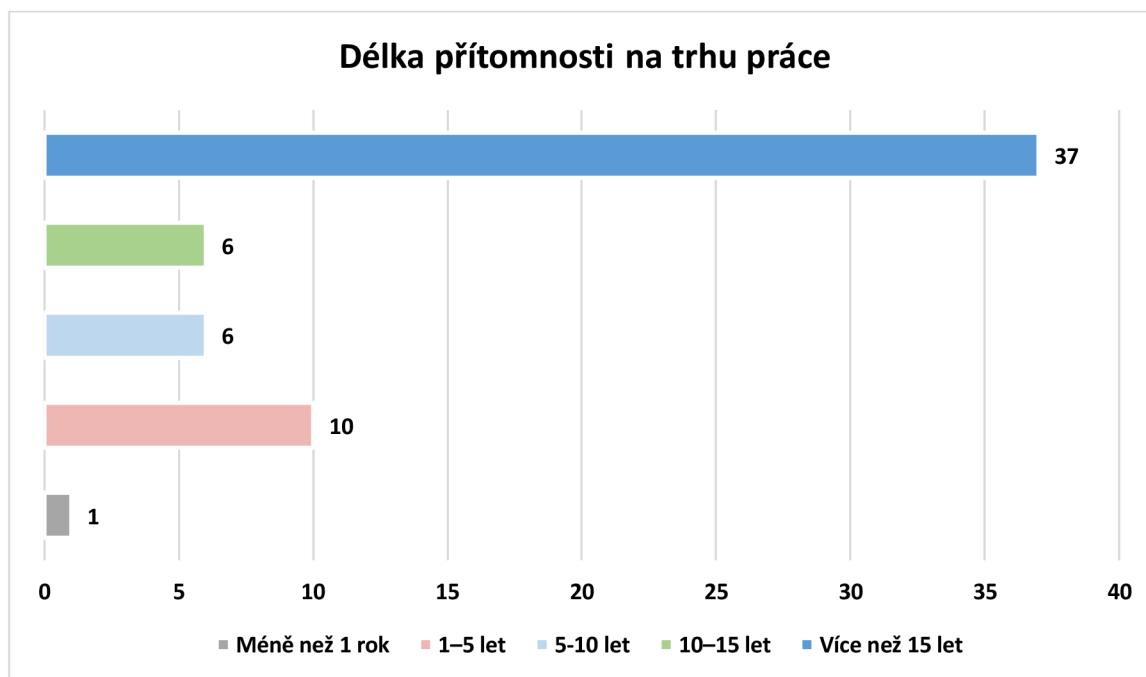


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření (2024)

## Délka přítomnosti na trhu práce

Více než polovina dotazovaných žen má více než 15 let zkušeností na trhu práce, konkrétně se jedná o 37 respondentek, což představuje 61,7 %. Tento vysoký podíl dlouhodobých pracovních zkušeností odpovídá skutečnosti, že nejvíce zastoupenou skupinou je věková kategorie 41–50 let. Je pravděpodobné, že ženy v tomto středním věku již mají za sebou dlouhou kariéru, což vysvětluje vysoký podíl zkušeností nad 15 let. Naopak druhou nejpočetnější skupinou jsou ženy s pracovní zkušeností 1–5 let, zastoupeno je 10 žen, tedy 16,7 %. To může být z toho důvodu, že druhou nejpočetnější skupinu tvoří respondentky ve věku 20–30 let. Jejich nedávný vstup do pracovního života by mohl být důvodem, proč mají nižší počet zkušeností v porovnání se staršími skupinami. Stejným počtem respondentek jsou zastoupeny skupiny s pracovními zkušenostmi 5–10 a 10–15 let, každá z nich čítá 6 členů, což představuje 10 %. Méně než 1 rok se vyskytuje na trhu práce pouze jedna z dotazovaných žen, což představuje 1,7 %.

**Graf 6: Délka přítomnosti na trhu práce**



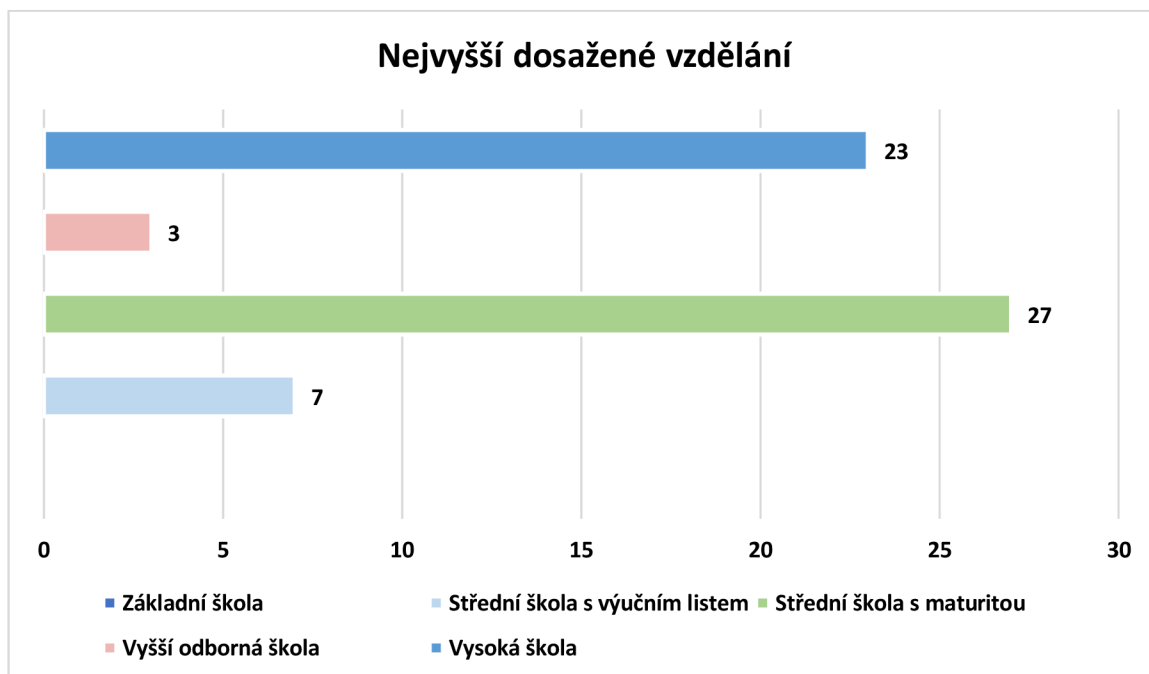
Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření (2024)



## Nejvyšší dosažené vzdělání

Největší skupinu respondentek tvoří absolventky střední školy s maturitou, a to 27 žen, což odpovídá 45 %. Může to být způsobeno tím, že maturita je běžnou úrovní vzdělání potřebnou pro vstup na trh práce nebo pro další studium. V roce 2021 proběhlo také sčítání lidu, kde bylo zjištěno, že právě středoškolské vzdělání s maturitou je u žen nejčastější (ČSÚ, 2024). Druhou nejpočetnější skupinu zastupují ženy s vysokoškolským vzděláním, jejichž počet čítá 23, což odpovídá 38,3 %. Hodnoty tak poukazují na významné zastoupení žen s akademickým vzděláním, což může odrážet jejich snahu o kariérní postup nebo specializaci ve svém oboru. V rámci sčítání lidu se vysokoškolské vzdělání u žen umístilo na druhém místě. Středoškolské vzdělání s výučním listem ukončilo 7 respondentek, což představuje 11,7 %. Vyšší odbornou školu absolvovaly 3 respondentky, což odpovídá 5 %. Menší počty respondentek se středoškolským vzděláním s výučním listem a vyšším odborným vzděláním naznačují menší popularitu těchto typů vzdělání v této skupině, ačkoli stále tvoří značný podíl. Žádná z dotazovaných žen nemá pouze základní vzdělání.

Graf 7: Nejvyšší dosažené vzdělání



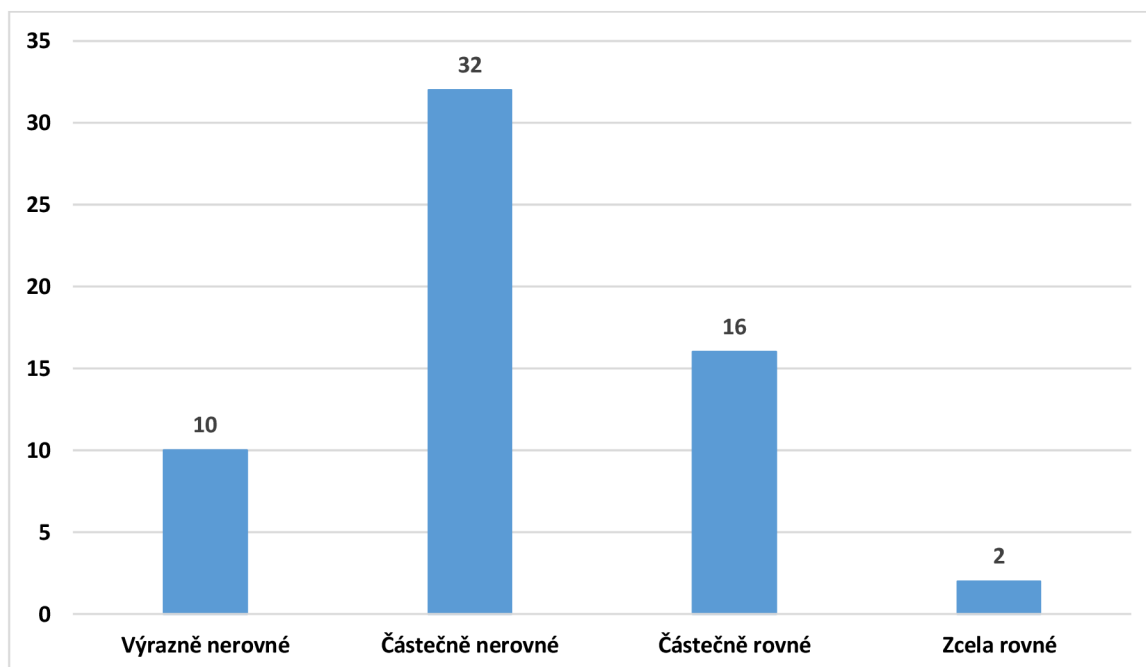
Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření (2024)

#### 4.4.2 Analýza získaných údajů

##### 1. Jaké je podle Vás postavení žen na trhu práce ve srovnání s muži?

Zásadní otázka celého dotazníku zněla, jaké je podle žen jejich postavení na trhu práce. Celkem 32 respondentek uvedlo, že postavení žen na trhu práce je částečně nerovné, což dělá 53,3 % z celkového počtu dotazovaných. Výrazně nerovné postavení spatřuje 10 žen (16,7 %). Naopak částečně rovné postavení spatřuje 16 respondentek, jedná se o 26,7 %. Pouze dvě ženy, což představuje 3,3 % respondentů, jsou toho názoru, že postavení žen na trhu práce je zcela v rovnováze. Z výsledků je tedy patrné, že větší část respondentek zaznamenává nějakou formu nerovnosti v postavení žen na trhu práce ve srovnání s muži. Tato situace může být důsledkem řady faktorů. Například stále přetrvávající genderové stereotypy a diskriminace mohou bránit ženám v dosahování stejných pracovních příležitostí, postupů v kariéře a odměňování, jako je tomu u mužů. Rovněž nedostatečná reprezentace žen ve vedoucích pozicích a sklon k preferování mužských kandidátů při náborech do vyšších pozic může vést ke zvýšenému vnímání nerovnosti.

**Graf 8: Postavení žen na trhu práce ve srovnání s muži**

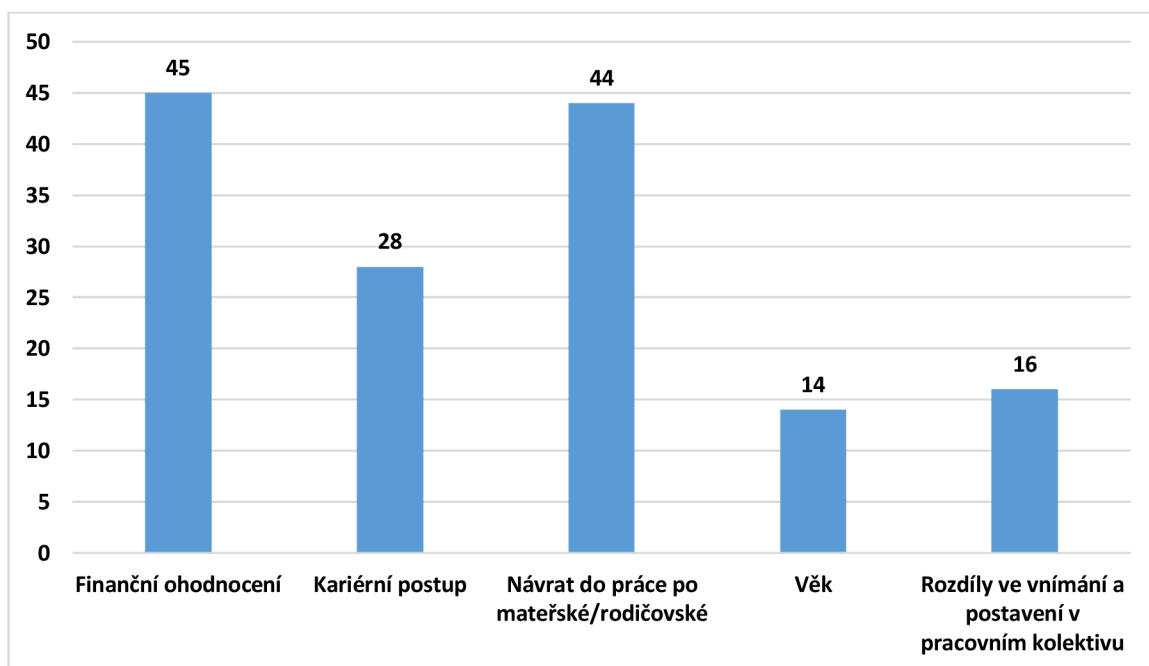


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření (2024)

## 2. Kde spatřujete největší nerovnost mezi ženami a muži na trhu práce?

Největší nerovnosti ženy spatřují zejména ve dvou oblastech. Jedná se o finanční ohodnocení (45 žen, tj. 77,6 %) a také návrat do práce po mateřské či rodičovské dovolené (44 žen, tj. 75,9 %). Na třetím místě se umístila nerovnost v rámci kariérního postupu, kterou uvedlo celkem 28 respondentek, tedy 48,3 % z dotazovaných. Rozdíly ve vnímání a postavení v pracovním kolektivu spatřuje 16 žen (27,6 %). Nejmenší nerovnost vnímají v oblasti věku, což uvedlo 24,1 % dotazovaných, celkem 14 respondentek. Hlavním důvodem, proč vnímají tyto nerovnosti jako nejvýraznější, může být jejich reálná zkušenost s těmito oblastmi v profesním životě. Ženy mohou zažívat pobírání nižších platů/mezd nebo obtíže při návratu do práce po mateřské a rodičovské dovolené, což může přispívat k jejich vnímání nerovnosti v těchto oblastech. Důvodem pro vnímání nerovnosti v rámci kariérního postupu může být skutečnost, že mnoho žen se setkalo s překážkami při dosahování vyšších pozic nebo zná někoho, kdo se s touto nerovností potýkal. Také se může jednat o to, že si ženy myslí, že jsou při pracovním pohovoru posuzovány odlišně.

**Graf 9: Nerovnost mezi ženami a muži na trhu práce**

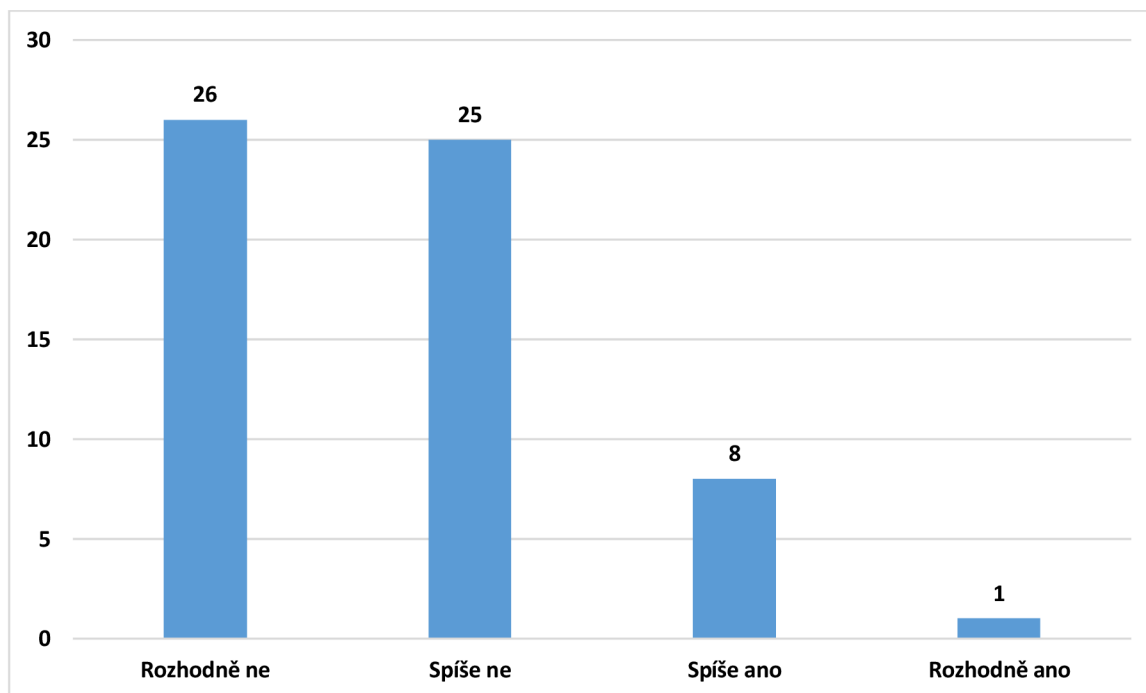


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření (2024)

### 3. Měla jste někdy pocit, že jste byla na pracovišti znevýhodňována nebo diskriminována na základě svého pohlaví?

Graf číslo 10 poukazuje na to, zda se ženy cítily znevýhodněny nebo diskriminovány na základě svého pohlaví v rámci pracovního prostředí. Z výsledků vyplývá, že téměř většina respondentek neměla pocit, že by se cítila znevýhodněna nebo diskriminována. Pro odpověď rozhodně ne se rozhodlo 26 žen (43,3 %) a pro spíše ne 25 žen (41,7 %). Z celkového počtu 60 dotazovaných pocítilo určitou diskriminaci 8 žen (13,3 %) a jedna žena (1,7 %) uvedla, že se rozhodně setkala s tím, že byla znevýhodněna a diskriminována na základě svého pohlaví. Důvodem, proč většina respondentek nepocítuje znevýhodnění nebo diskriminaci na základě svého pohlaví v pracovním prostředí, může být postupný pokrok v oblasti rovnosti pohlaví a snahy firem o vytváření inkluzivních pracovních prostředí. Dalším důvodem může být nedostatek povědomí o možných formách diskriminace na pracovišti. To může být způsobeno například nedostatkem informací o svých právech nebo nedostatečnou schopností rozpoznat nebo pojmenovat diskriminační situace. Výsledky naznačují, že i když většina respondentek nepocítuje zjevnou diskriminaci, existují ojedinělé případy, které svědčí o tom, že znevýhodnění a diskriminace na základě pohlaví stále mohou v pracovním prostředí přetrvávat.

**Graf 10: Znevýhodnění/diskriminace na základě pohlaví**

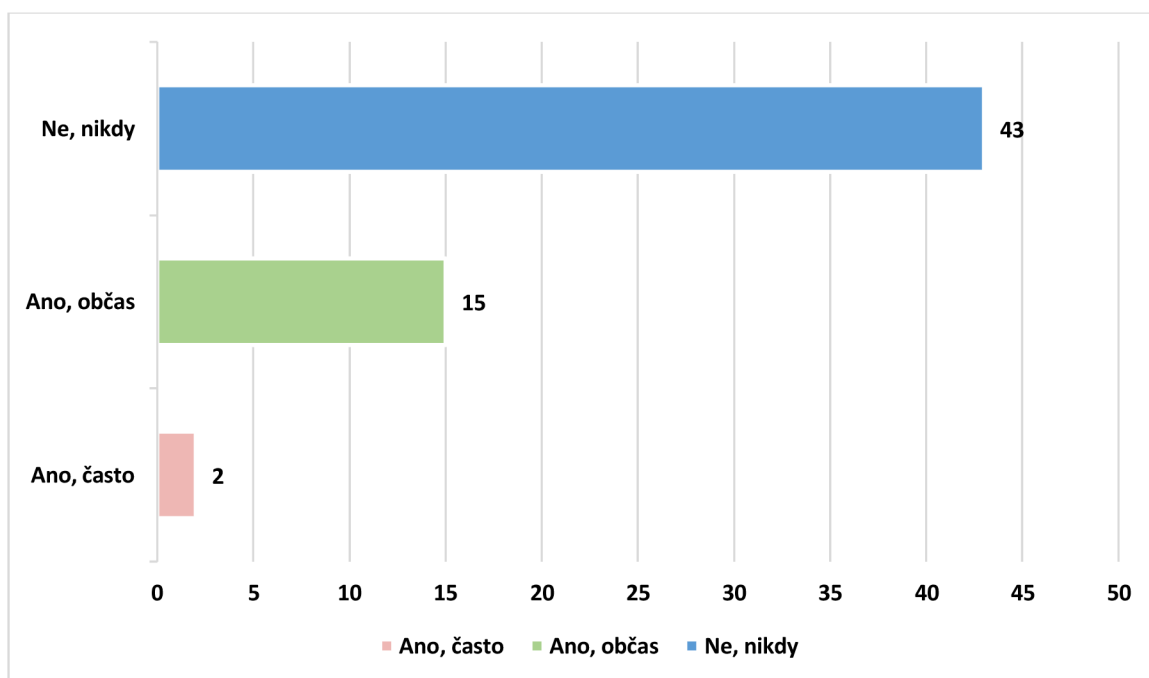


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření (2024)

#### 4. Byla jste svědkem diskriminace na pracovišti někoho jiného kvůli jejich pohlaví?

Tato data naznačují, že většina respondentek, tedy 43 žen (71,7 %), nezaznamenala případy diskriminace na pracovišti kvůli pohlaví u jiných osob. Důvod může zůstat stejný jako u předchozí otázky, a to tedy, že existuje postupný pokrok v oblasti rovnosti pohlaví a snahy firem o vytváření inkluzivních pracovních prostředí. Naopak 25 %, tedy 15 žen, uvedlo, že na svém pracovišti viděly případy diskriminace jiných osob kvůli jejich pohlaví. Svědky časté diskriminace na pracovišti se staly pouze 2 ženy (3,3 %). I Zde se tak prokazuje, že jsou případy, které naznačují znevýhodnění a diskriminaci na základě pohlaví v pracovním prostředí.

**Graf 11: Diskriminace na pracovišti na základě pohlaví**

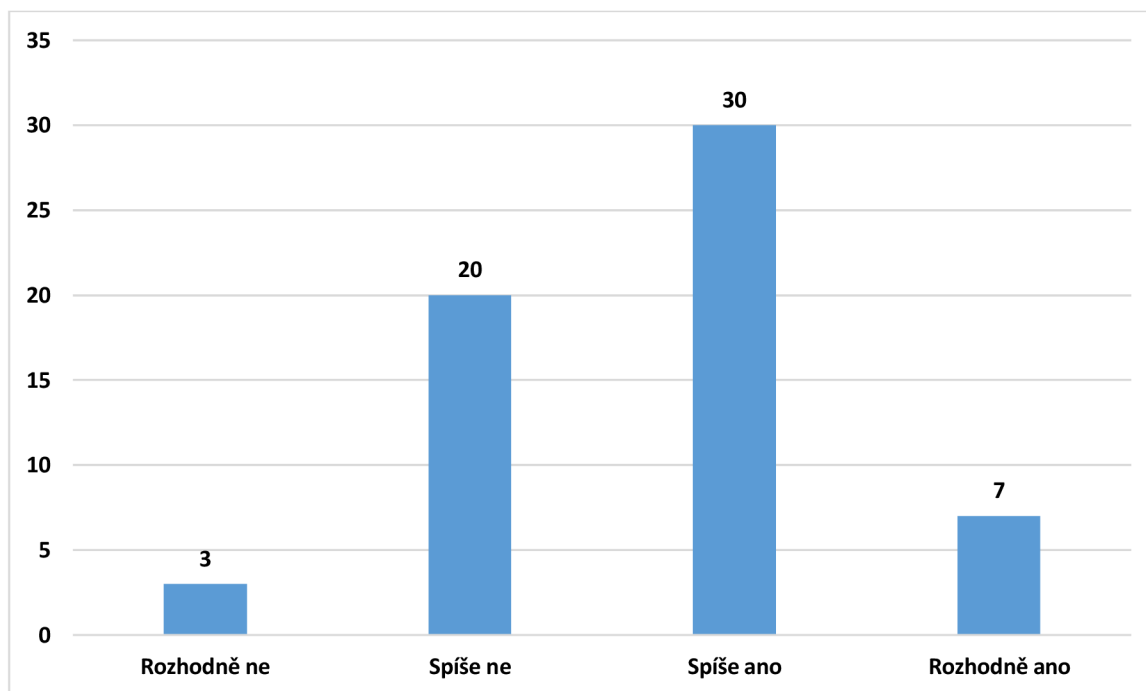


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření (2024)

## 5. Myslíte si, že se na ženy při pracovním pohovoru pohlíží jinak?

Přesně polovina respondentek, tedy 30 žen (50 %) uvedla, že se na ženy pohlíží v rámci pracovního rozhovoru jinak než na muže. Rozhodně odlišný pohled na ženy během pracovního pohovoru zaznamenalo 7 žen (11,7 %). Možným důvodem, proč respondentky vnímají odlišný pohled na ženy během pracovních pohovorů, může být existence předsudků a stereotypů v pracovním prostředí nebo se v rámci pohovoru samy cítily diskriminované, a pro odpověď se tak rozhodly na základě svých osobních zkušeností. Významné zastoupení je také přesvědčeno, že se během pohovoru na ženy nehledí jinak než na ostatní kandidáty pro danou pozici. Tuto možnost zastává 20 dotazovaných (33,3 %). Pouze 3 ženy (5 %) tvrdí, že se na ně rozhodně nepohlíží odlišně. Důvodem může být vlastní zkušenost, kdy se v rámci pracovního pohovoru cítily vnímány stejně jako kandidáti opačného pohlaví.

**Graf 12: Pohled na ženy při pracovním pohovoru**

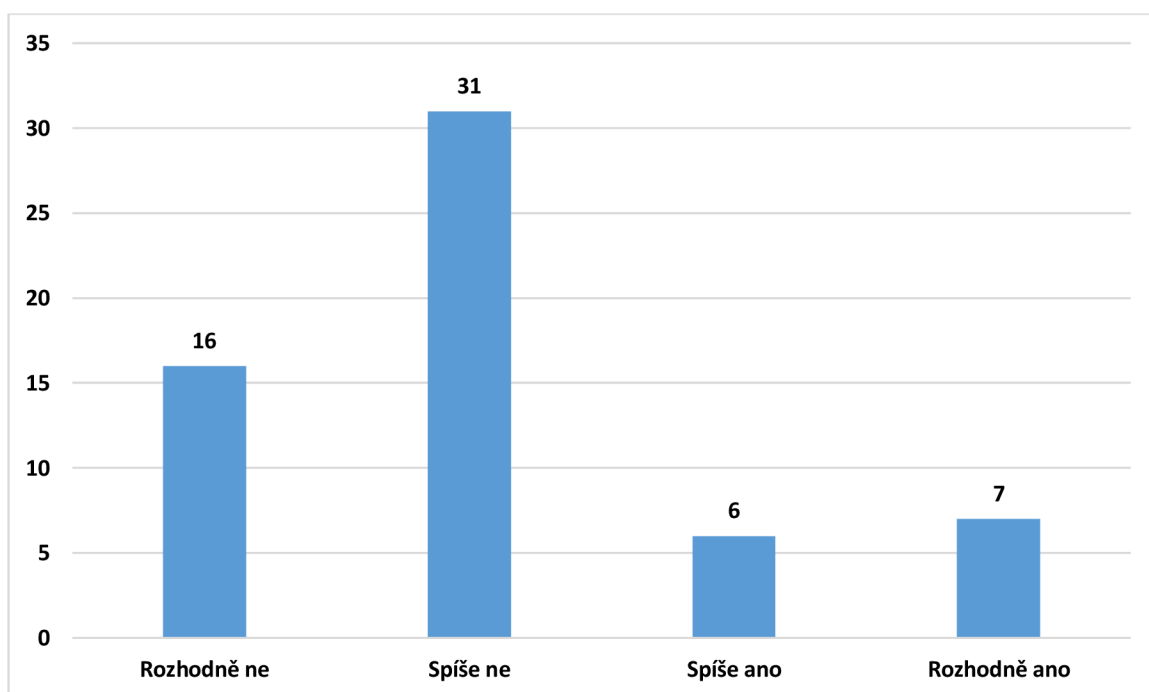


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření (2024)

## 6. Cítila jste se někdy diskriminována při pracovním pohovoru?

I přesto, že polovina respondentek v předchozí otázce konstatovala, že se na ženy během pracovního pohovoru pohlíží spíše odlišně než na muže, 51,7 %, tedy 31 žen, nepocituje, že by se s touto formou diskriminace osobně setkaly. Dokonce 16 žen (26,7 %) uvedlo, že se s ní rozhodně nesetkaly. Důvodem může být, že znají někoho, kdo takovou zkušenost má, ale ony samy osobně se s tím nesetkaly. Pocit nespravedlivého zacházení mělo 6 žen, což činí 10 %, a 7 žen, tedy 11,7 %, uvedlo, že se rozhodně cítily během pracovního pohovoru diskriminované. Tyto ženy odpovídaly na základě svých osobních zkušeností.

**Graf 13: Diskriminace v rámci pracovního pohovoru**

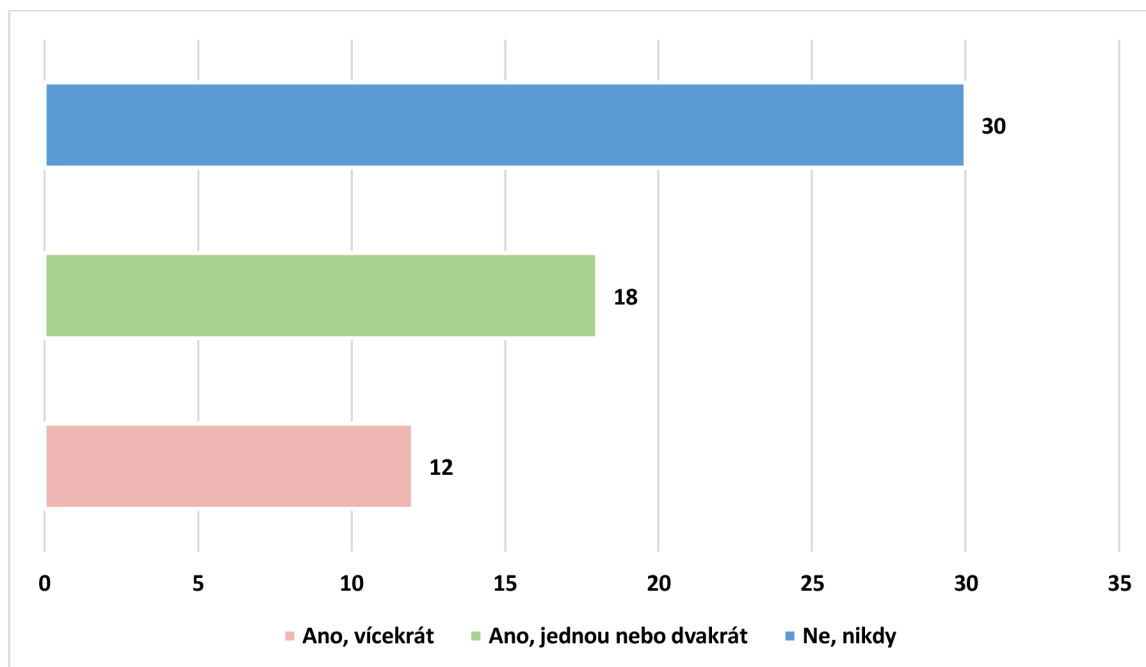


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření (2024)

## 7. Setkala jste se s otázkou ohledně dětí či mateřské/rodičovské dovolené v rámci pracovního pohovoru?

Otázka týkající se dětí, mateřské a rodičovské dovolené patří mezi otázky, které se považují za nevhodné a neměly by být v rámci pracovního pohovoru pokládány. Přesto s touto otázkou při svých pracovních pohovorech přišla do styku přesně polovina oslovených žen. Z grafu číslo 14 je patrné, že 30 %, což představuje 18 žen, se s touto otázkou setkalo jednou nebo dvakrát, zatímco 20 % žen, což činí 12 respondentek, byla tato otázka položena dokonce vícekrát. Ovšem druhá polovina dotazovaných, což představuje 50 % (30 žen), se s touto otázkou v rámci pracovního pohovoru nesešla vůbec. Tento fakt ukazuje na zajímavý kontrast v praxi a vnímání této citlivé problematiky mezi pracovníky. Důvodem může být nedostatečné povědomí zaměstnavatelů o etických zásadách a zákonech týkajících se otázek ohledně rodiny a mateřství při pracovním pohovoru. Dále lze spekulovat, že ženy, které se s touto otázkou nesešly, mohly vstupovat na trh práce v době, kdy byla tato problematika méně častá nebo méně viditelná, a byly tedy pravděpodobně méně takovým dotazům vystaveny.

**Graf 14: Otázka ohledně dětí či mateřské/rodičovské v rámci pracovního pohovoru**



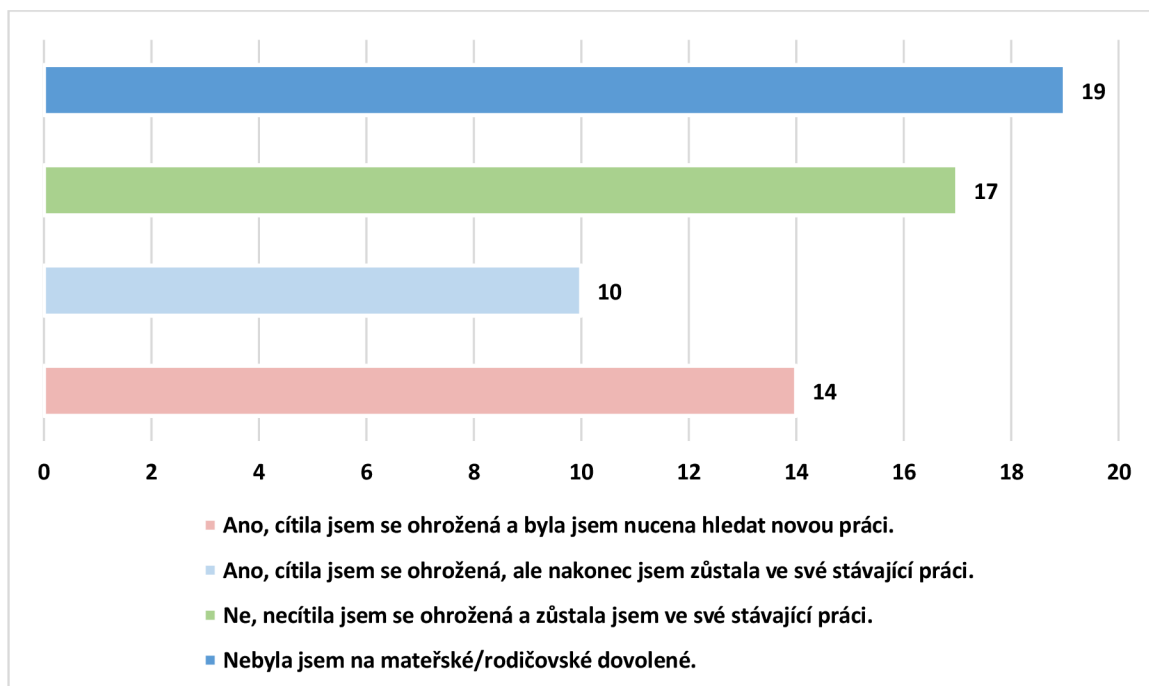
Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření (2024)



## 8. Pokud jste byla na mateřské nebo rodičovské dovolené, cítila jste se ohrožená ve své stávající pracovní pozici nebo jste byla nucena hledat novou práci?

Ženy, které byly na mateřské a rodičovské dovolené, se při svém návratu do práce mohou anebo nemusí cítit ohrožené. Z dotazovaných 28,3 % (17 žen) uvedlo, že se ohrožené necítily a zůstaly ve své stávající práci. Těmto ženám byla zřejmě poskytována podpora od jejich zaměstnavatele a věděly, že jejich pracovní místo na ně počká. Ty, které se cítily ohrožené, ale nakonec zůstaly ve své stávající práci, zastupují 16,7 %, tj. 10 žen. To může naznačovat, že i přes pocity nejistoty si mnoho žen dokázalo udržet svou pozici. Objevily se ovšem i takové případy, kdy si ženy musely najít novou práci. Tato skupina se týká celkem 14 žen a představuje 23,3 %. Důvodů, proč tak musely učinit, může být hned několik. Může mezi ně patřit například nedostatek flexibility ze strany zaměstnavatele, nedostatek podpory při návratu do práce, změna pracovních podmínek nebo snaha najít pracovní pozici, která lépe vyhovuje novým rodinným potřebám. Téměř třetina otazovaných ovšem nebyla na mateřské a rodičovské dovolené, a tak s touto situací nemají žádné zkušenosti, jedná se o 31,7 %, tedy 19 žen. To může být způsobeno skutečností, že druhou nejpočetnější skupinu tvoří ženy ve věkovém rozmezí 20–30 let. Mohou tak být na začátku své kariéry či hledat stabilní zaměstnání.

**Graf 15: Ohrožení pracovní pozice z důvodu mateřské/rodičovské dovolené**

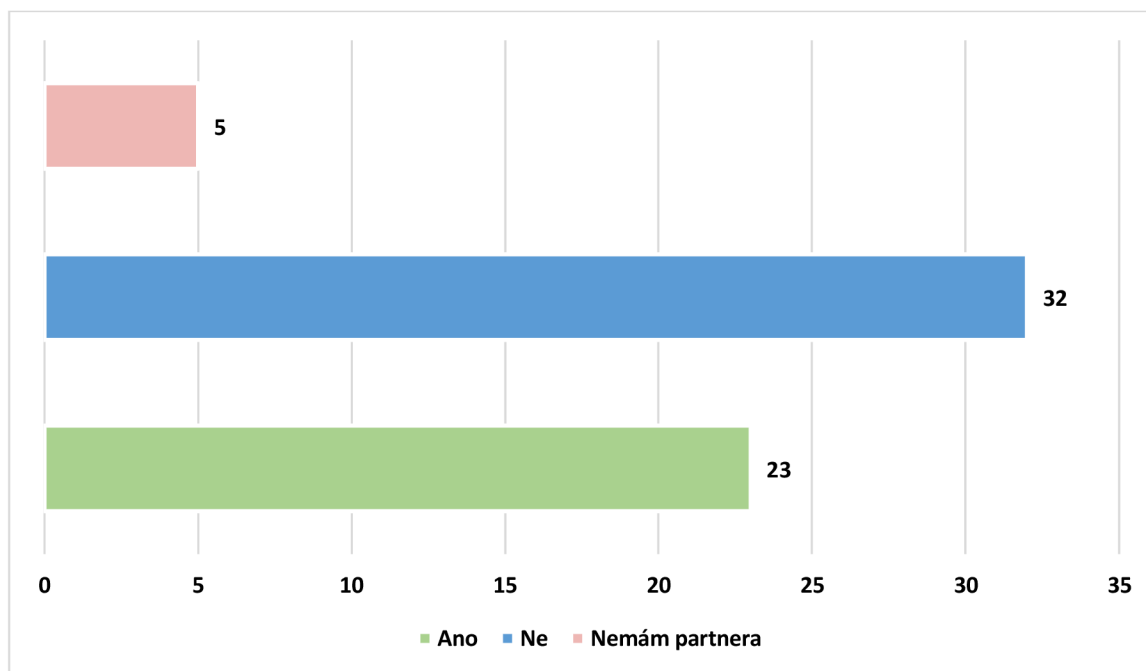


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření (2024)

## 9. Myslíte si, že by byl Váš partner ochoten jít na rodičovskou dovolenou?

Graf číslo 16 zobrazuje ochotu partnerů žen jít na rodičovskou dovolenou. Na základě zjištěných dat lze konstatovat, že větší část žen je toho názoru, že by jejich partner nebyl ochoten jít na rodičovskou dovolenou. Tuto skupinu tvoří 32 žen, což představuje 53,3 %. Může to souviset s tradičními představami o rolích mužů a žen v rodině, kdy se o děti starají převážně ženy a muži jsou orientováni na finanční zabezpečení rodiny. Naopak 23 žen, tj. 38,3 %, je přesvědčeno, že by jejich partner byl ochotný na rodičovskou dovolenou jít. To může značit posun v genderových rolích a větší otevřenost k rovnosti mezi partnery. Někteří muži mohou chtít být více zapojeni do péče o děti a jsou ochotni sdílet rodičovské povinnosti s partnerkou. Zbývajících 8,3 % představuje 5 žen, které uvedly, že nemají partnera a nemohou tedy odpovědět na tuto otázku z vlastní zkušenosti.

**Graf 16: Ochota partnera jít na rodičovskou dovolenou**

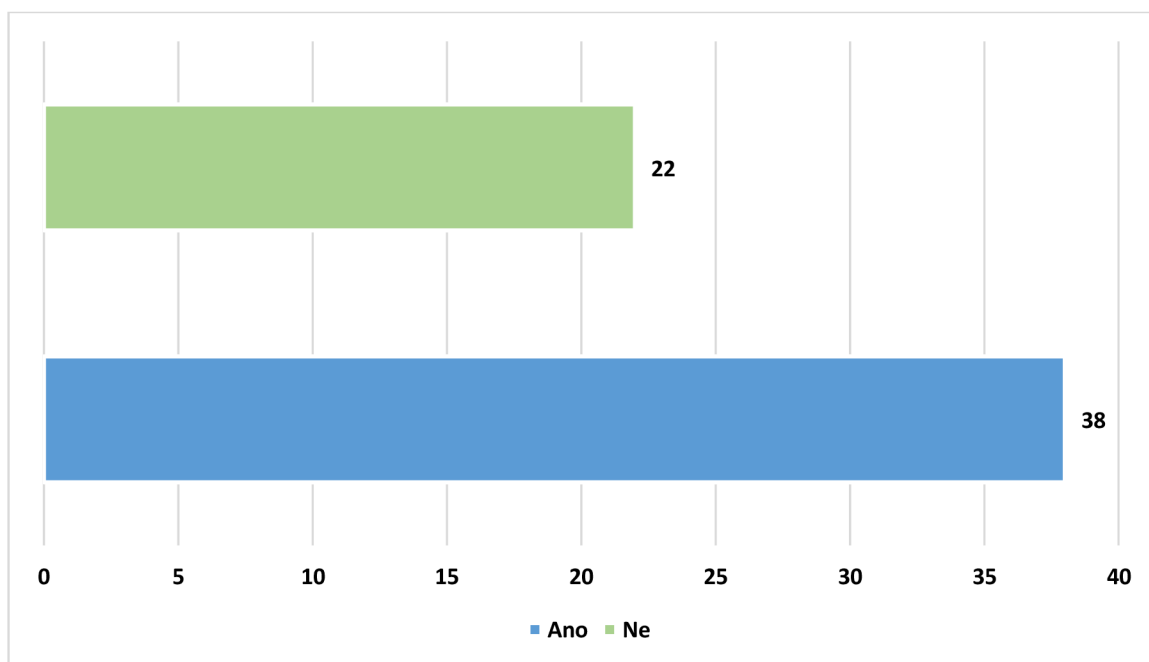


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření (2024)

## 10. Existují podle Vás typická „ženská“ nebo typická „mužská“ povolání?

V rámci dotazníku byla respondentkám položena otázka, zda podle nich existují typické „ženské“ nebo typické „mužské“ práce. Pro lepší pochopení byly uvedeny konkrétní příklady pro oba pojmy. Typická „ženská“ povolání zahrnovala zdravotní sestru, učitelku a asistentku, zatímco typická „mužská“ povolání obsahovala příklady jako automechanik, policista nebo řidič kamionu. Více než polovina žen uvedla, že věří, že existují určité práce, jež jsou spíše považovány za „ženské“ a jiné za „mužské“. Pro upřesnění se jedná o 63,3 %, tedy 38 žen. Naopak 36,7 %, což představuje 22 žen, s tímto rozdělením nesouhlasí. Důvodem, proč více než polovina respondentek uvádí existenci typických „ženských“ a „mužských“ prací, může být zakořenění tradičních genderových rolí a stereotypů ve společnosti. Zbylé ženy naopak pravděpodobně upřednostňují přístup, který klade důraz na individuální schopnosti a zájmy bez ohledu na pohlaví.

**Graf 17: Existence typických ženských a mužských povolání**

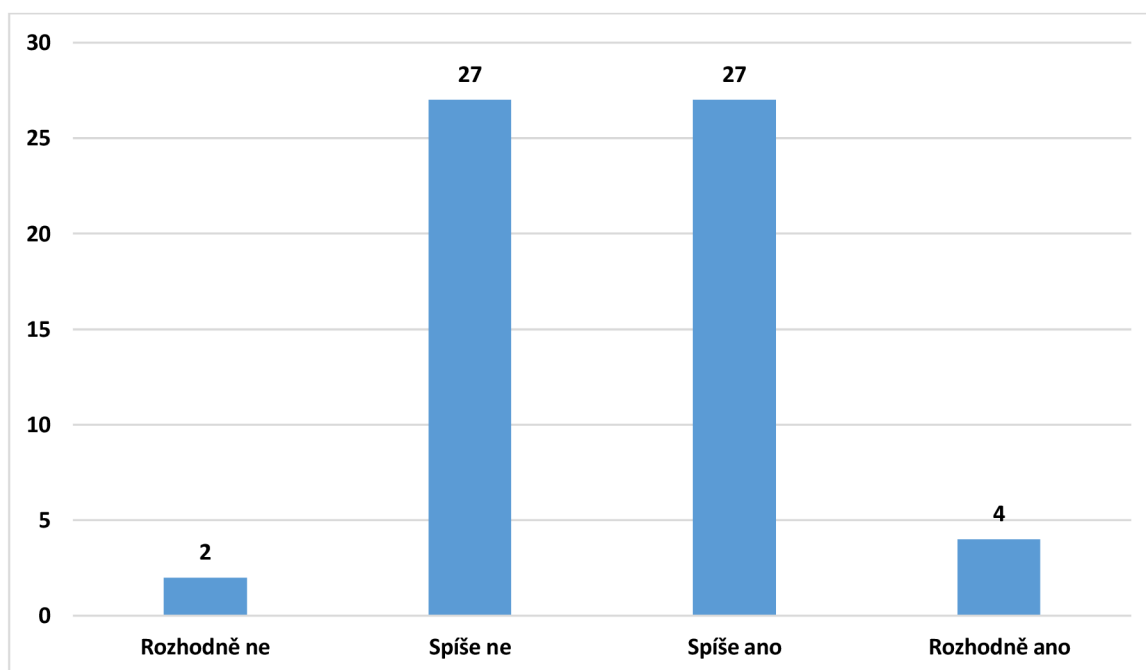


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření (2024)

### 11. Myslíte si, že jsou ženy znevýhodňovány při postupu na vyšší pracovní pozici?

Následující otázka rozdělila respondentky do dvou skupin. Znevýhodnění žen při postupu na vyšší pracovní pozici rozhodně nespatřují pouze 2 ženy (3,3 %) a spíše tuto formu diskriminace nevidí celkem 27 respondentek, což představuje 45 %. Naopak stejné množství respondentek, tedy také 27 (45 %), je přesvědčeno, že ženy jsou znevýhodňovány při svém kariérním růstu. S touto formou diskriminace rozhodně souhlasí pouze 4 ženy, což představuje 6,7 %. Z grafu číslo 18 je tedy patrné, že ženy zaujímají oba uvedené názory. Mezi respondentkami existuje pestrost názorů, což přináší zajímavý pohled na vnímání genderové nerovnosti v kariérním růstu. Důvodem této různorodosti názorů může být rozmanitost pracovních prostředí a individuálních zkušeností respondentek. Některé ženy mohou být svědky znevýhodňování žen ve svém pracovním prostředí, a naopak jiné ženy v rámci své kariéry nebo vlastních zkušeností tuto formu diskriminace nespatřují.

**Graf 18: Znevýhodnění žen při postupu na vyšší pracovní pozici**

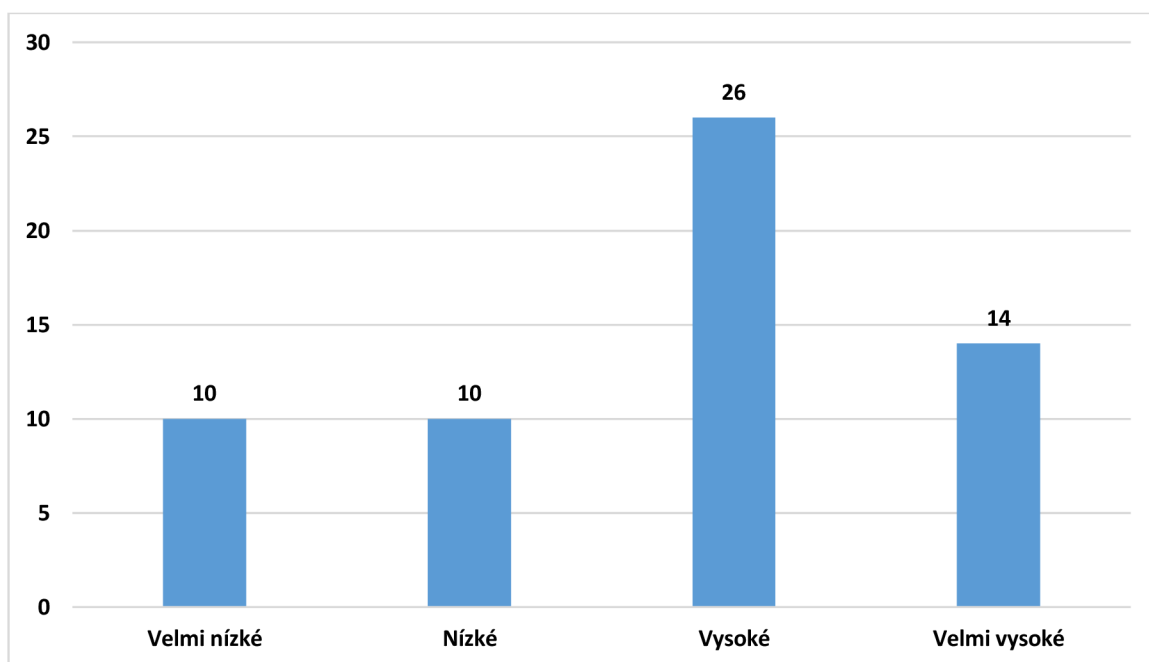


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření (2024)

## 12. Jaké je zastoupení žen ve vrcholovém vedení ve Vaší společnosti/organizaci?

Na otázku týkající se zastoupení žen ve vrcholovém vedení ve společnosti či organizaci, ve které pracují, odpovědělo 10 respondentek (16,7 %) tvrzením, že toto zastoupení je velmi nízké. Stejný počet žen, tedy 10 (16,7 %), vyjádřilo, že zastoupení žen je nízké. Nižší zastoupení může být ovlivněno odvětvím, ve kterém se ženy nachází, nebo také důsledkem nedostatečného podporování žen v postupech do vyššího vedení. Většina oslovených, konkrétně 26 respondentek (43,3 %), uvedla, že vedení jejich organizace má vysoké zastoupení žen. Zbývajících 14 žen (23,3 %) poznamenalo, že v jejich společnosti/organizaci je zastoupení žen na vyšších pozicích dokonce velmi vysoké. Na pracovištích těchto žen může být aktivně usilováno o podporu diverzity, včetně snahy o vyvážené zastoupení pohlaví ve vedení.

**Graf 19: Zastoupení žen ve vrcholovém vedení**

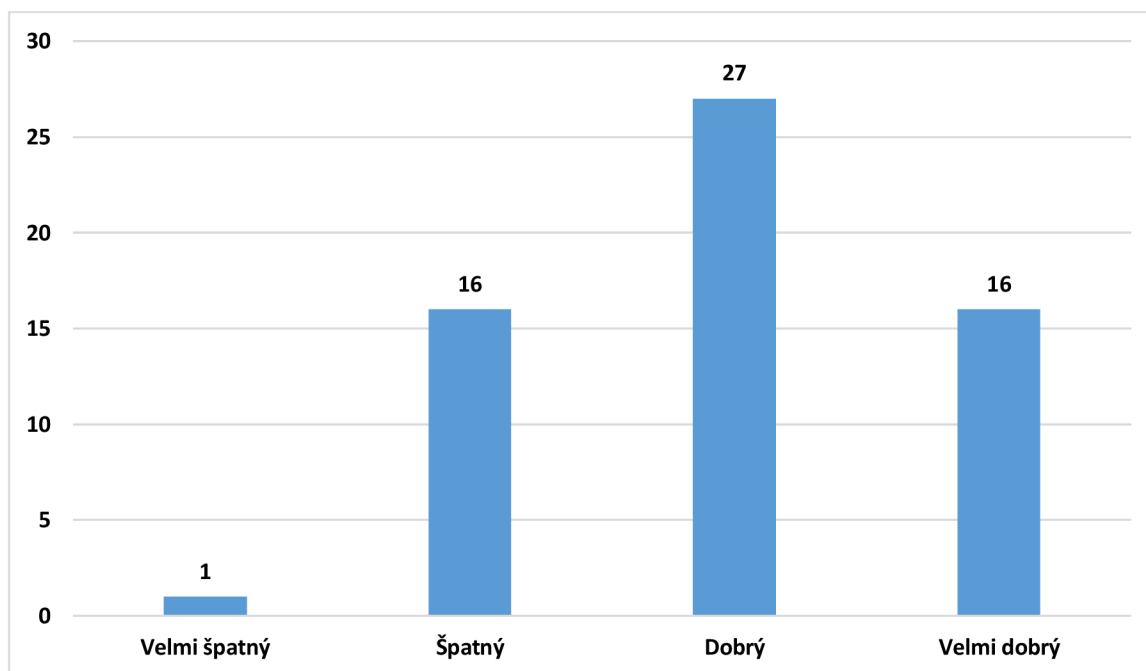


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření (2024)

### 13. Jaký je přístup Vašich vedoucích pracovníků k možnostem kariérního postupu ve společnosti/organizaci?

Přístup vedoucích pracovníků k možnostem kariérního růstu, ve společnosti či organizaci v nichž ženy pracují, je převážně dobrý. To uvedla skoro polovina respondentek, přesněji 27 žen (45 %). Dalších 16 žen (26,7 %) označilo přístup svých vedoucích pracovníků za velmi dobrý. Naopak dalších 16 respondentek (26,7 %) sdílí názor, že přístup vedoucích pracovníků k možnostem kariérního růstu je spíše špatný. Pouze 1 respondentka (1,7 %) se vyjádřila, že tento přístup považuje za velmi špatný. Důvodem pro převážně pozitivní hodnocení přístupu vedoucích pracovníků k možnostem kariérního růstu může být snaha organizace o rozvoj a podporu svých zaměstnanců včetně žen. Negativní hodnocení přístupu vedoucích pracovníků k možnostem kariérního růstu může souviset s nedostatkem podpory a aktivního zapojení ze strany těchto vedoucích pracovníků.

**Graf 20: Přístup vedoucích pracovníků k možnostem kariérního růstu**

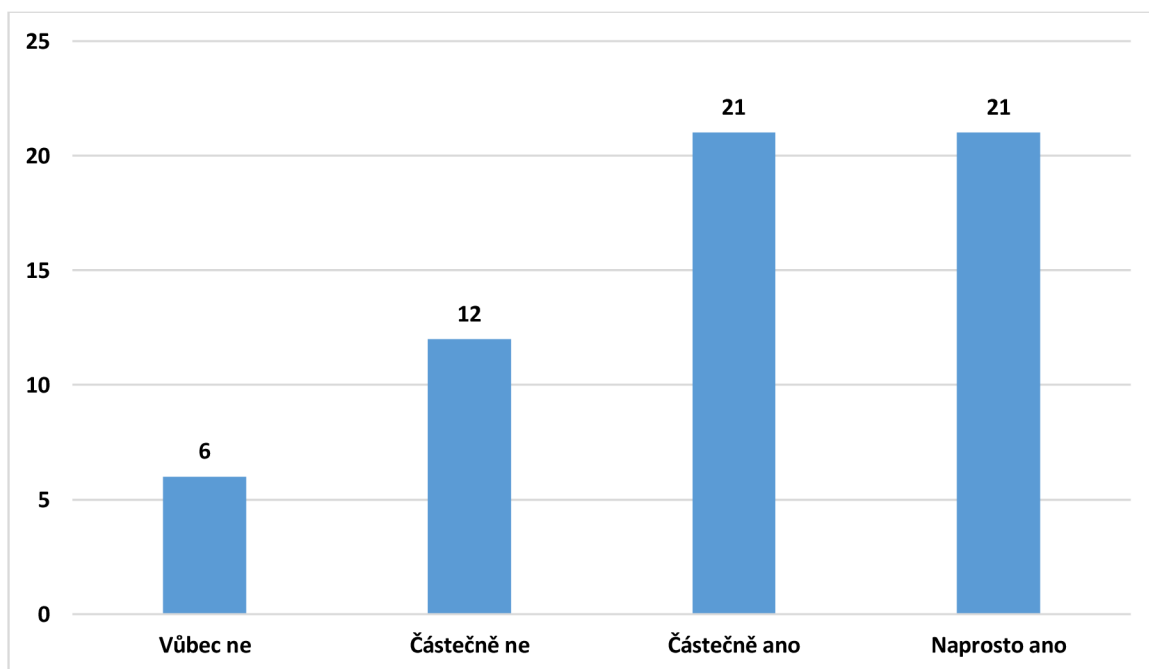


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření (2024)

#### 14. Podporuje Vás společnost/organizace v oblasti rozvoje kariéry?

Pokud jde o podporu ze strany společnosti nebo organizace v oblasti kariérního rozvoje, stejné množství respondentek uvedlo, že je společnost/organizace naprosto či částečně podporují. V grafu číslo 21 tak můžeme u obou odpovědí spatřit 21 žen, tedy 35 %. Pro možnost, že společnosti či organizace částečně nepodporují své zaměstnance v oblasti rozvoje kariéry, se přiklonilo 12 respondentek, tj, 20 %. Zbývajících 6 žen (10 %) se necítí vůbec podporovány v rámci svého kariérního růstu. Některé společnosti/organizace mohou mít vypracované efektivní programy pro rozvoj zaměstnanců, které aktivně podporují jejich kariérní růst. Naopak jiné společnosti/organizace mohou věnovat nedostatečnou pozornost rozvoji zaměstnanců, což může vést k nižší míře podpory.

**Graf 21: Podpora společnosti/organizace v oblasti rozvoje kariéry**

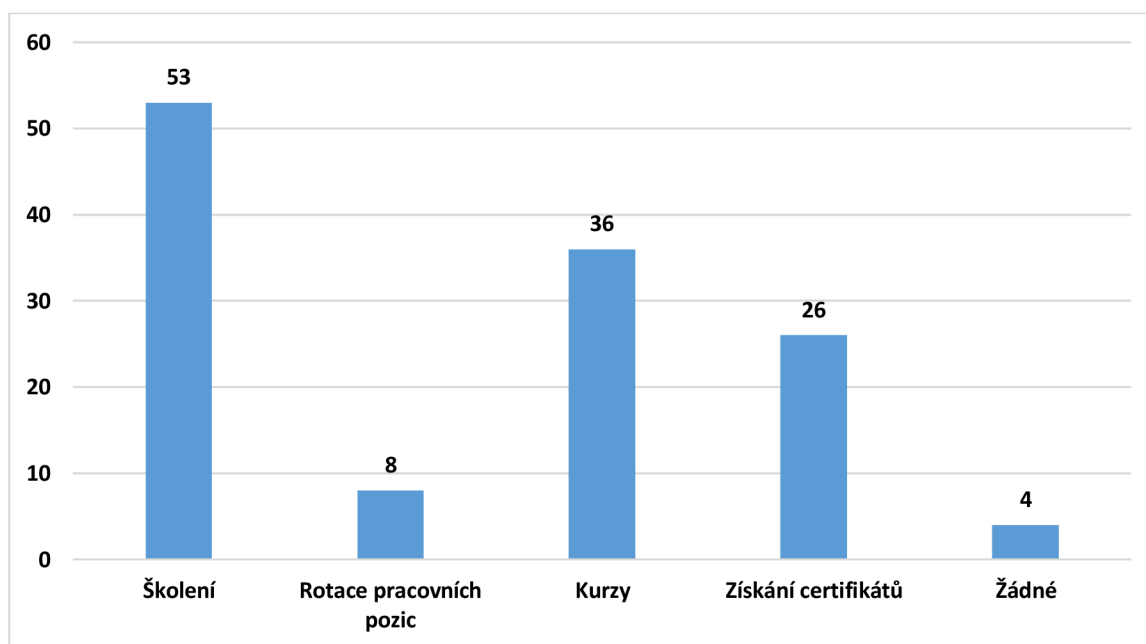


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření (2024)

## 15. Jaké máte možnosti v oblasti rozvoje kariéry?

V oblasti rozvoje kariéry pro respondentky vyniká především možnost školení, kterou využívá 53 žen, což představuje výrazných 88,3 % ze 60 oslovených. Druhou nejčastěji preferovanou variantou pro zdokonalení dovedností a znalostí jsou kurzy. Tato možnost se nabízí 36 respondentkám (60 %). Získání certifikátů se umístilo na třetím místě s odpovědí 26 žen, což představuje 43,3 %. Rotace pracovních pozic představuje možnost pro pouhých 8 dotazovaných (13,3 %). Čtyři ženy (6,7 %) uvedly, že v oblasti rozvoje kariéry nemají k dispozici žádné konkrétní možnosti. Různorodost preferovaných možností v oblasti rozvoje kariéry respondentek může být ovlivněna jejich individuálními potřebami, cíli a preferencemi. Také to může být ovlivněno dostupnými zdroji a možnostmi ve společnosti nebo organizaci, ve které respondentky pracují.

**Graf 22: Možnosti v oblasti rozvoje kariéry**



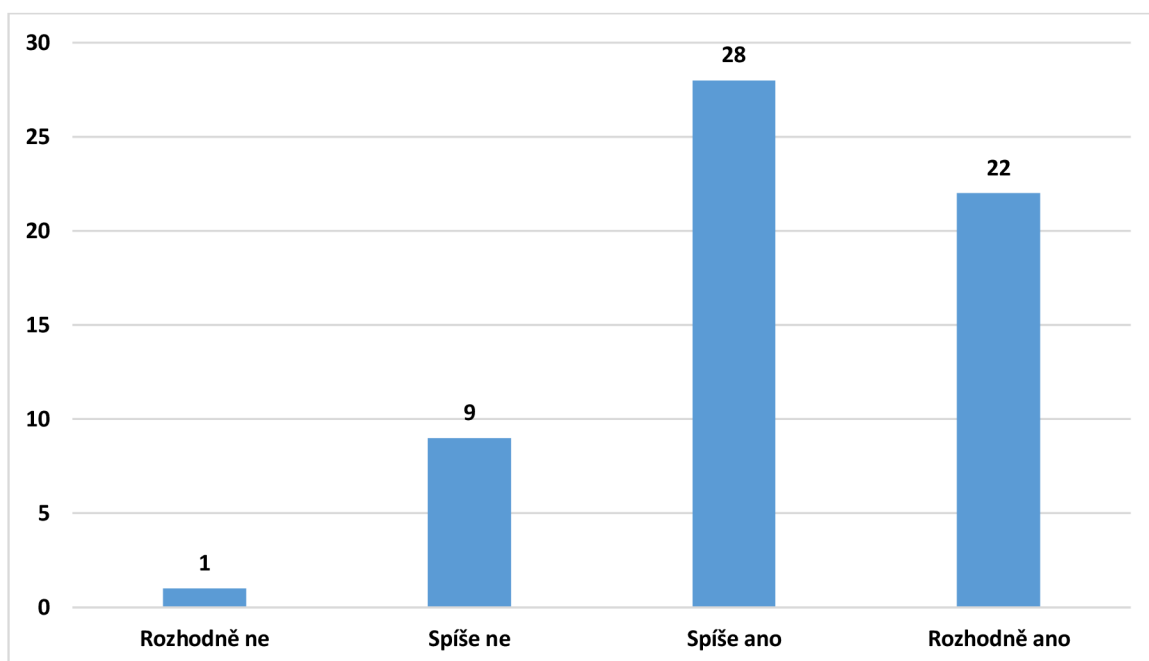
Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření (2024)



## 16. Myslíte si, že ženy mají nižší finanční ohodnocení než muži?

V oblasti finančního ohodnocení vyjadřuje 46,7 %, tedy 28 respondentek, názor, že ženy mají spíše nižší odměny než muži. Dokonce 36,7 %, což představuje 22 respondentek, tvrdí, že rozdíl v odměnách mezi ženami a muži je rozhodně patrný. Naopak 9 žen (15 %) se staví k tomu, že spíše neexistuje nižší finanční ohodnocení pro ženy. Pouze 1 respondentka (1,7 %) jednoznačně nesouhlasí s tvrzením, že by ženy měly nižší finanční ohodnocení než muži. Některé ženy mohou popisovat reálné situace, ve kterých byly svědky nebo ve kterých samy zažily diskriminaci, kdy byly placeny méně než muži. Naopak jiné respondentky mohou mít opačnou zkušenost nebo nepovažovat platové rozdíly za významný problém ve svém pracovním prostředí. Dalším důvodem může být absence transparentních platových politik a hodnocení v organizacích. Pokud zaměstnavatelé nedodrží jasné a spravedlivé postupy pro stanovení platů a odměn, může to vést k většímu výskytu platových rozdílů mezi ženami a muži.

**Graf 23: Finanční ohodnocení žen oproti mužům**

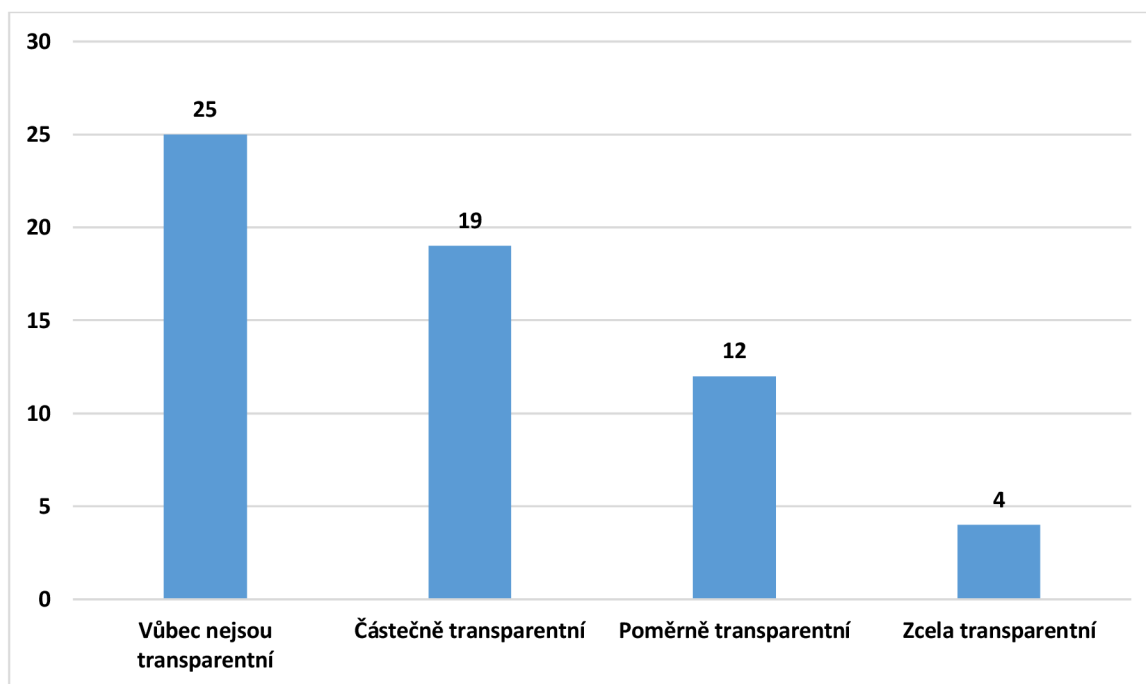


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření (2024)

## 17. Jak transparentní jsou mzdy/platy ve Vaší společnosti/organizaci?

Většina respondentek, konkrétně 27 žen (41,7 %), sdílí názor, že informace o mzdách či platech ve společnosti/organizaci, kde pracují, nejsou vůbec transparentní. O částečně transparentní situaci hovoří 19 respondentek, což představuje 31,7 %. Kategorii poměrně transparentní zvolilo 12 dotazovaných (20 %), zatímco za zcela transparentní je považují pouze 4 ženy, což představuje 6,7 %. Pro tyto 4 respondentky jsou tak informace o výši mezd otevřeně dostupné a sdílené v rámci organizace nebo společnosti. Nedostatečná transparentnost informací o mzdách či platech ve společnosti/organizaci může být způsobena absencí jasně definovaných politik nebo postupů týkajících se sdílení těchto údajů. Dalším možným důvodem nedostatečné transparentnosti může být obava společnosti/organizace před odhalením rozdílů v odměňování mezi zaměstnanci stejné pozice nebo úrovně.

**Graf 24: Transparentnost mezd/platů**

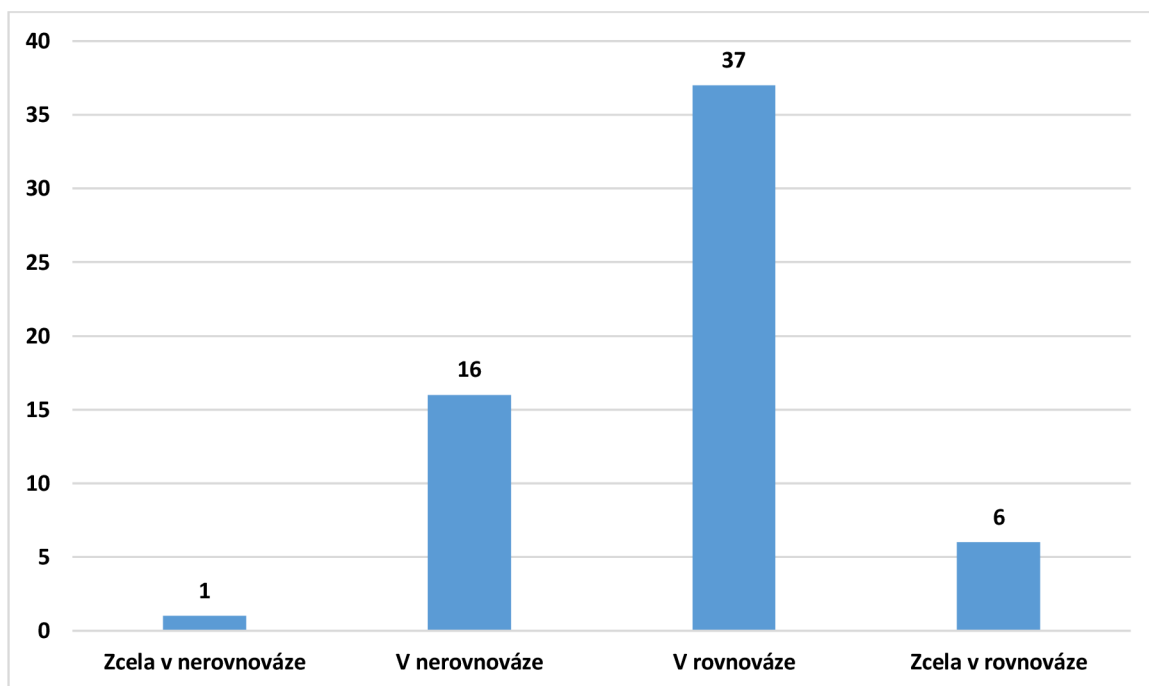


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření (2024)

## 18. Jak hodnotíte svůj pracovní-life balance (rovnováhu mezi pracovním a osobním životem) ve své současné práci?

Rovnováhu mezi pracovním a osobním životem zaznamenává podle grafu číslo 25 celkem 37 respondentek, což představuje 61,7 %. Pouze 6 žen, tj. 10 %, se cítí zcela v rovnováze. Tyto ženy mohou mít větší schopnost efektivního plánování a organizování času nebo mají flexibilní pracovní podmínky, jako je možnost home office. Může se jim také dostávat podpory ze strany zaměstnavatele. Pro 16 z dotazovaných (26,7 %) je udržení této rovnováhy občasně náročné, protože vnímají, že jejich pracovní-life balance je v nerovnováze. Zcela narušenou rovnováhu mezi pracovním a osobním životem uvádí 1 respondentka, což představuje 1,7 % ze všech dotázaných. Nerovnováha může být způsobena vysokou pracovní zátěží, nejistými pracovními podmínkami nebo nedostatkem podpory ze strany zaměstnavatele při hledání této rovnováhy.

**Graf 25: Rovnováha mezi pracovním a osobním životem**

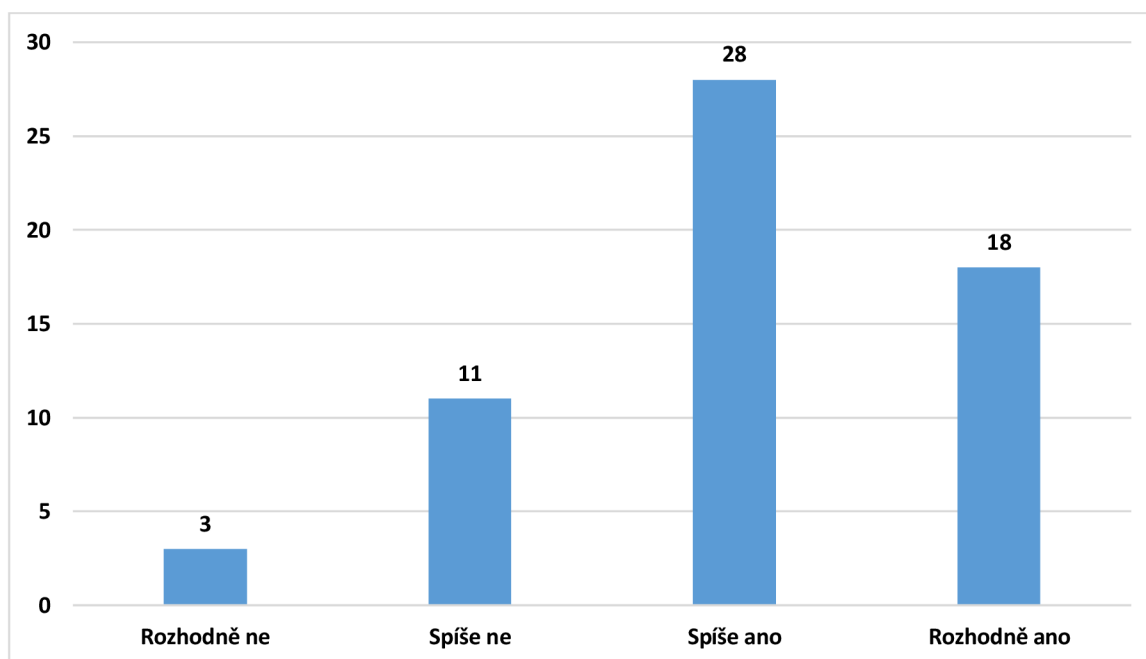


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření (2024)

### 19. Myslíte si, že společnost/organizace, pro kterou pracujete, podporuje diverzitu a inkluzi na pracovišti?

Skoro polovina dotazovaných žen, konkrétně 28 (46,7 %), vyjadřuje souhlas s tím, že ve společnosti nebo organizaci, kde pracují, existuje podpora pro diverzitu a inkluzi na pracovišti. Dalších 18 žen (30 %) rozhodně vnímá existenci podpory v oblastech diverzity a inkluze. Firma, která aktivně prosazuje různorodost a respektuje každého zaměstnance, vytváří prostředí, ve kterém se pracovníci cítí přijímáni a uznáváni bez ohledu na své pohlaví, a mohou tak vnímat existenci podpory pro diverzitu a inkluzi. Naopak 11 respondentek, což představuje 18,3 %, se domnívá, že v jejich pracovním prostředí chybí podpora různorodosti a začlenění. Pouze 3 ženy (5 %) uvádějí, že rozhodně nespátřují podporu diverzity a inkluze na svém pracovišti. Pokud zaměstnanci nevidí konkrétní kroky nebo iniciativy, které by mohly podpořit diverzitu a inkluzi, mohou pociťovat nedostatek podpory v této oblasti.

**Graf 26: Podpora diverzity a inkluze na pracovišti**

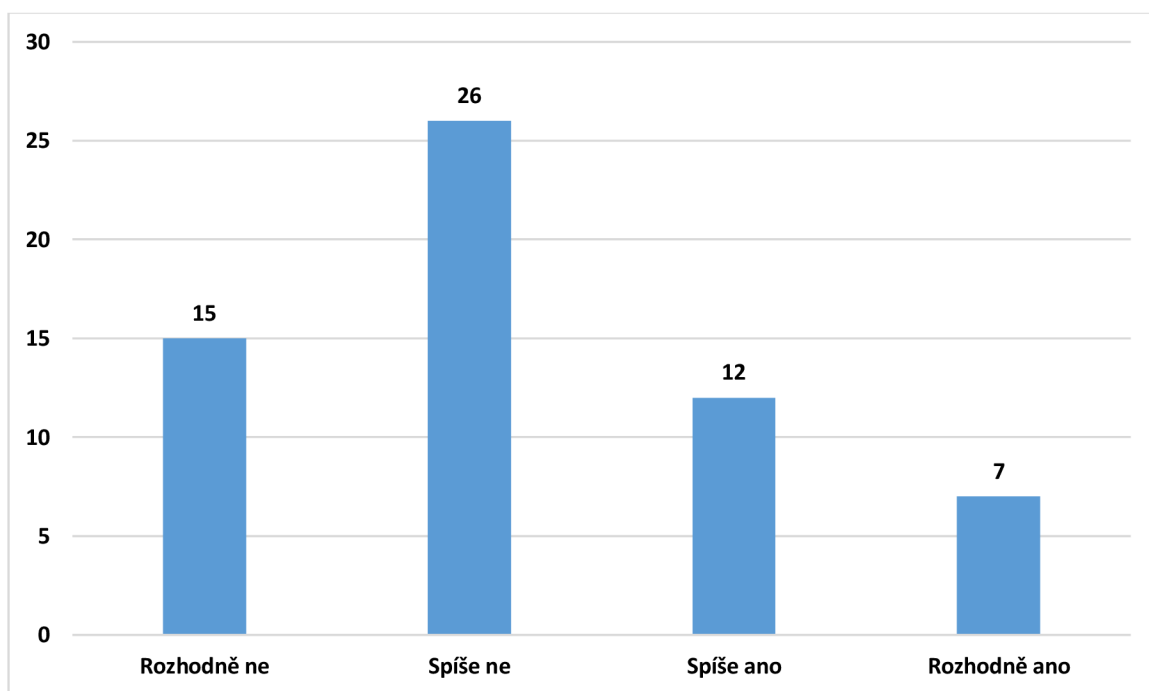


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření (2024)

## 20. Chtěla byste změnit své stávající pracovní prostředí, aby bylo více inkluzivní a podporovalo rovnost?

Většina dotazovaných, konkrétně 26 žen (43,3 %), se domnívá, že není nutné měnit své současné pracovní prostředí za účelem větší inkluzivity a podpory rovnosti. O tuto změnu rozhodně nestojí celkem 15 respondentek, tedy 25 % z celkového počtu dotazovaných. Tyto ženy tak považují své současné pracovní prostředí za již dostatečně inkluzivní a podporující rovnost. Zároveň by 12 žen (20 %) takovou změnu ve svém pracovním prostředí uvítalo a 7 respondentek (11,7 %) by tuto změnu rozhodně přivítaly. Důvodem může být, že ve stávajícím zaměstnání nepocítují dostatečnou podporu, dostatek rovných příležitostí nebo zastoupení určitých hlasů. Proto by rády uvítaly změnu, která by mohla přispět k lepšímu pracovnímu prostředí.

**Graf 27: Změna pracovního prostředí pro podporu inkluze a rovnosti**

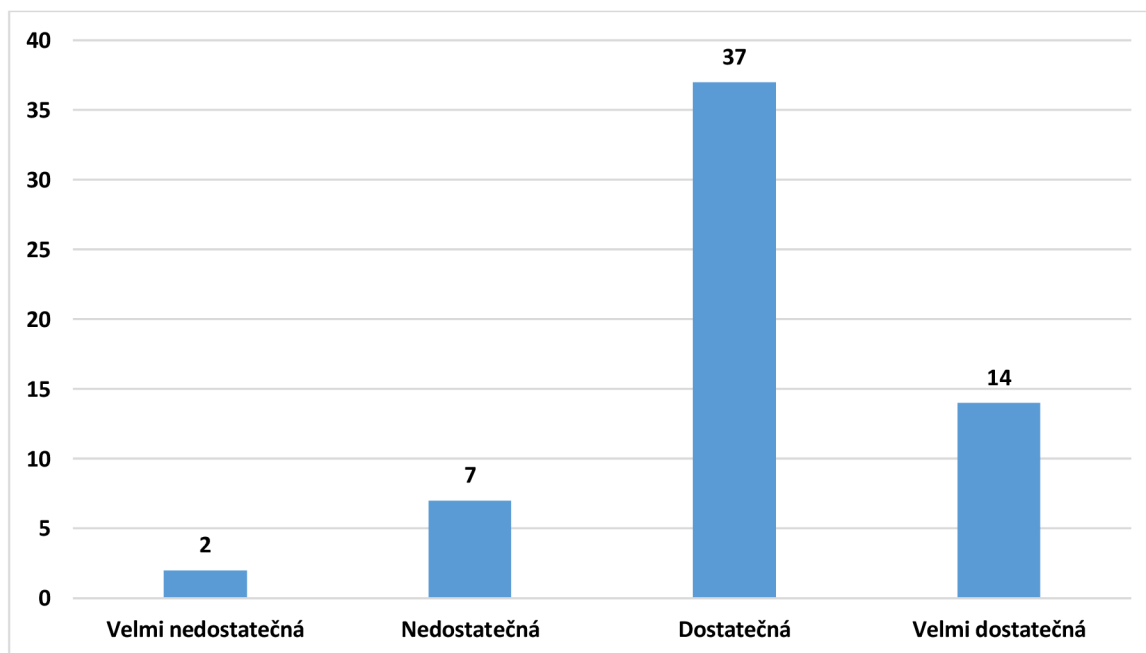


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření (2024)

## 21. Jaká je snaha na Vašem pracovišti odstraňovat genderové stereotypy?

Co se týče úsilí o odstranění genderových stereotypů na pracovištích, 37 žen (61,7 %) se domnívá, že tato snaha je dostatečná. Pro 14 respondentek (23,3 %) je dokonce velmi dostatečná. Tyto respondentky jsou tak spokojeny s tím, jak firmy pracují na odstranění genderových stereotypů a dá se očekávat, že tyto změny i výrazně spatřují. Může se také jednat o nedostatek povědomí o existenci genderových stereotypů na pracovišti nebo jejich minimální výskyt, což by mohlo vést k dojmu, že snaha o jejich odstranění je již dostatečná. Nedostatečnou snahu na svém pracovišti spatřuje 7 žen, což představuje 11,7 %, a velmi nedostatečnou snahu pozorují pouze 2 respondentky (3,3 %). Tu mohou vnímat z důvodu neexistence programů nebo opatření zaměřených na odstranění genderových stereotypů na pracovišti.

**Graf 28: Snaha odstranit genderové stereotypy na pracovišti**

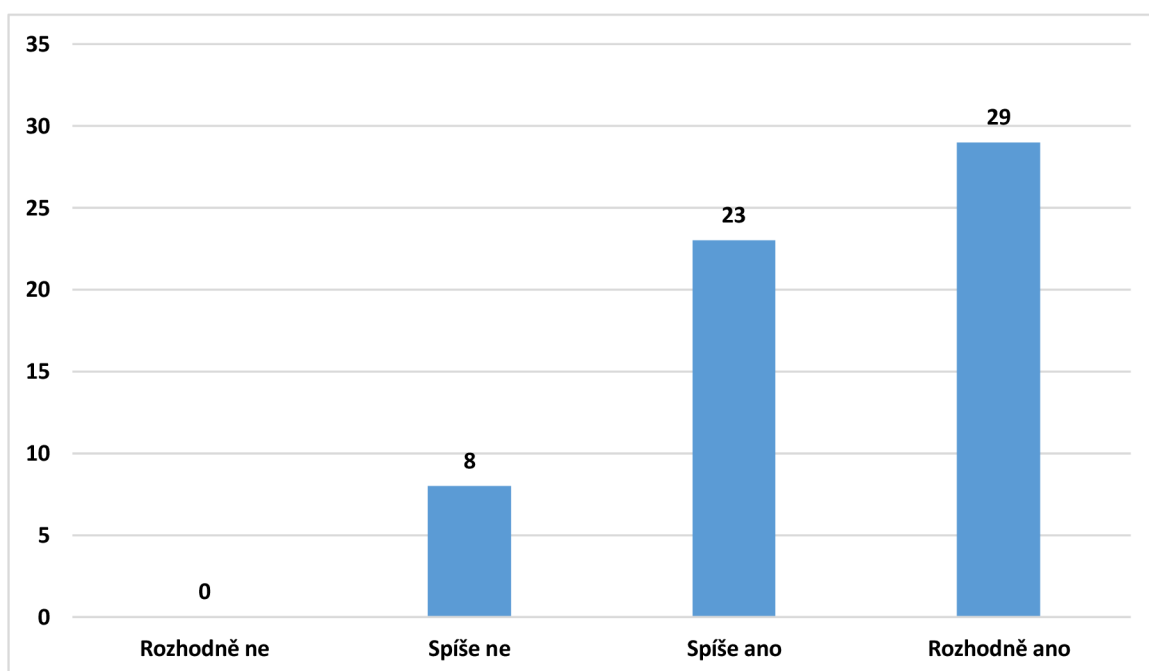


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření (2024)

## 22. Máte možnost vyjádřit své názory a myšlenky k pracovnímu prostředí?

Své názory a myšlenky k pracovnímu prostředí může rozhodně projevit celkem 29 žen, tedy 48,3 %. Tuto příležitost také využívá 23 respondentek, tj. 38,3 %. Vyjádřit své názory a myšlenky spíše nemůže 8 žen (13,3 %). Žádná z dotazovaných není toho názoru, že by vůbec neměla možnost se vyjádřit ke svému pracovnímu prostředí. Díky otevřené komunikační kultuře a existenci prostoru pro diskuzi a zpětnou vazbu mohou zaměstnankyně vyjádřit své názory a myšlenky k pracovnímu prostředí.

**Graf 29: Možnost vyjádření svých názorů a myšlenek k pracovnímu prostředí**

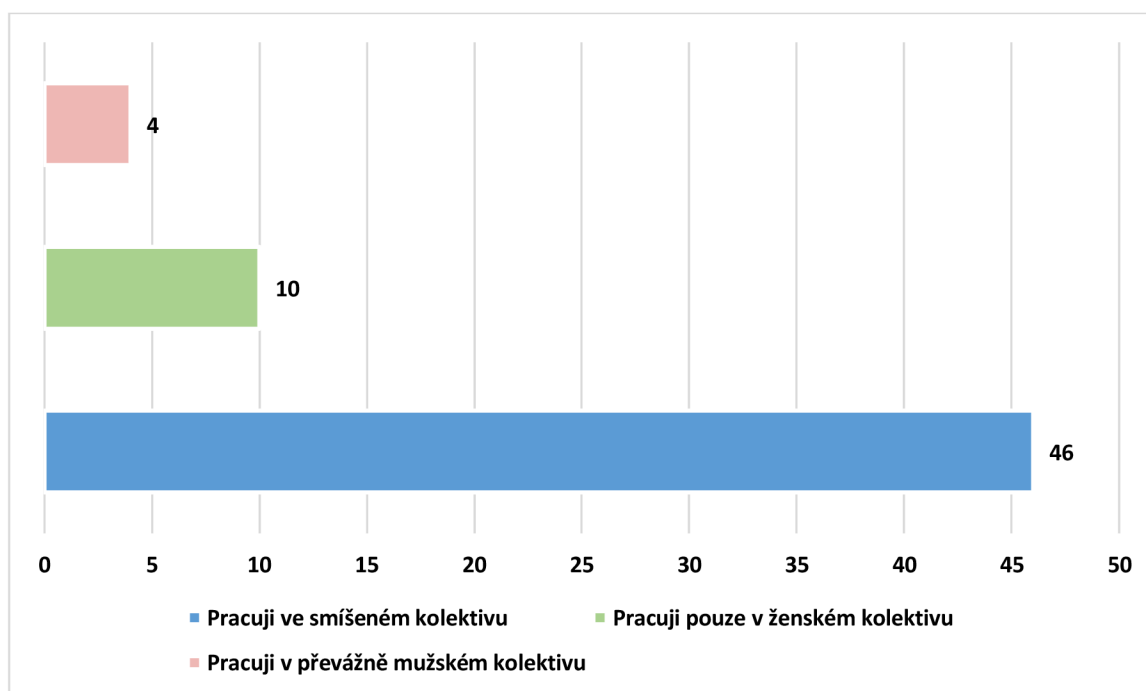


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření (2024)

### 23. V jakém kolektivu pracujete?

Více než polovina dotazovaných žen, konkrétně 76,7 % (46 žen), působí ve smíšeném pracovním kolektivu. To naznačuje, že ve většině pracovních prostředí, ve kterých tyto ženy pracují, je rozmanitost pohlaví běžná. Tato skutečnost může také poukazovat na snahu zaměstnavatelů vytvářet inkluzivní pracovní prostředí. Ve výhradně ženském kolektivu pracuje 10 žen, což představuje 16,7 %. Naopak pouze 4 respondentky, tj. 6,7 %, pracují v převážně mužském kolektivu. Tato situace naznačuje, že i když smíšené pracovní prostředí převažuje, stále existují pracovní místa nebo týmy, kde je převažujícím pohlavím pouze jedno z nich. Důvodem může být například sklon určitých odvětví nebo pracovních pozic k genderové segregaci, kde jsou určité profese nebo role vnímány jako typičtější pro jedno pohlaví spíše než pro druhé.

**Graf 30: Pracovní kolektiv**



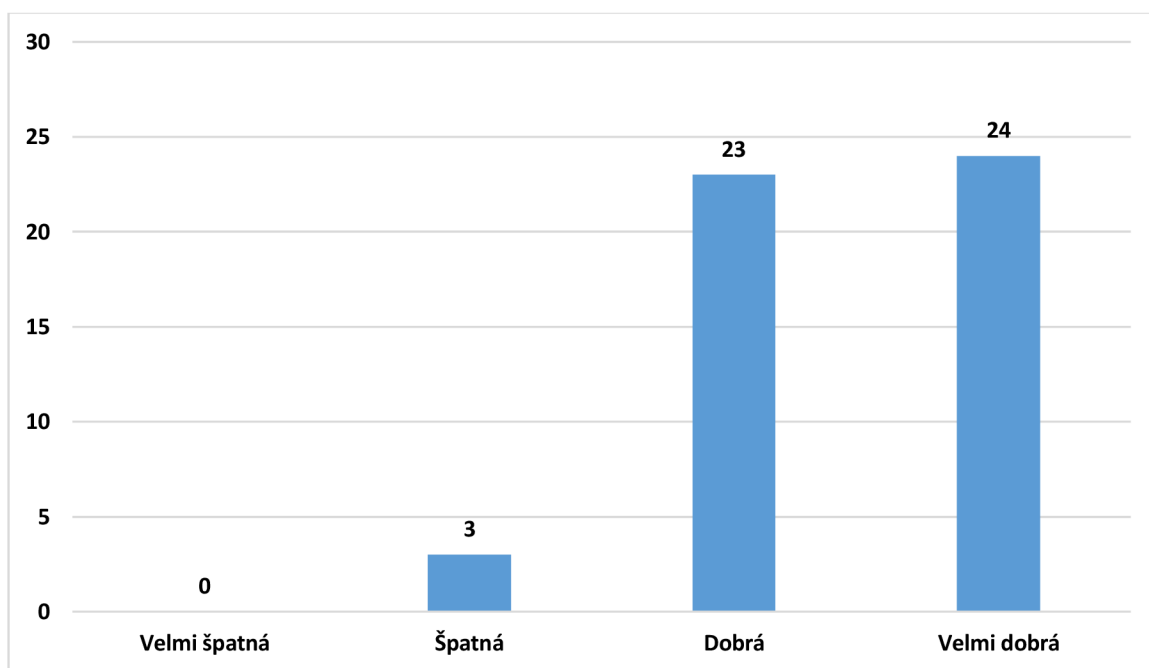
Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření (2024)



## 24. Pokud pracujete v mužském či smíšeném kolektivu, jaká je spolupráce mezi Vámi a Vašimi mužskými kolegy?

Tato otázka se týkala 50 žen z celkového počtu dotazovaných, jelikož 10 respondentek v předešlé otázce uvedlo, že pracují v pouze ženském kolektivu. Celkem 24 žen, což představuje 48 %, uvedlo, že spolupráce mezi nimi a jejich mužskými kolegy na pracovišti je velmi dobrá. Dobrou spolupráci se svými kolegy má 23 žen, tj. 46 %. Pouze 3 ženy, tedy 6 %, uvádějí špatnou spolupráci se svými mužskými kolegy, přičemž žádná z respondentek nezaznamenala velmi špatnou spolupráci. Z výsledků je patrný respekt mezi kolegy bez ohledu na pohlaví. Efektivní spolupráci mezi zaměstnanci mohou také podporovat různé programy nebo školení, které jsou zaměřené na budování týmového prostředí.

**Graf 31: Spolupráce mezi ženami a jejich mužskými kolegy na pracovišti**

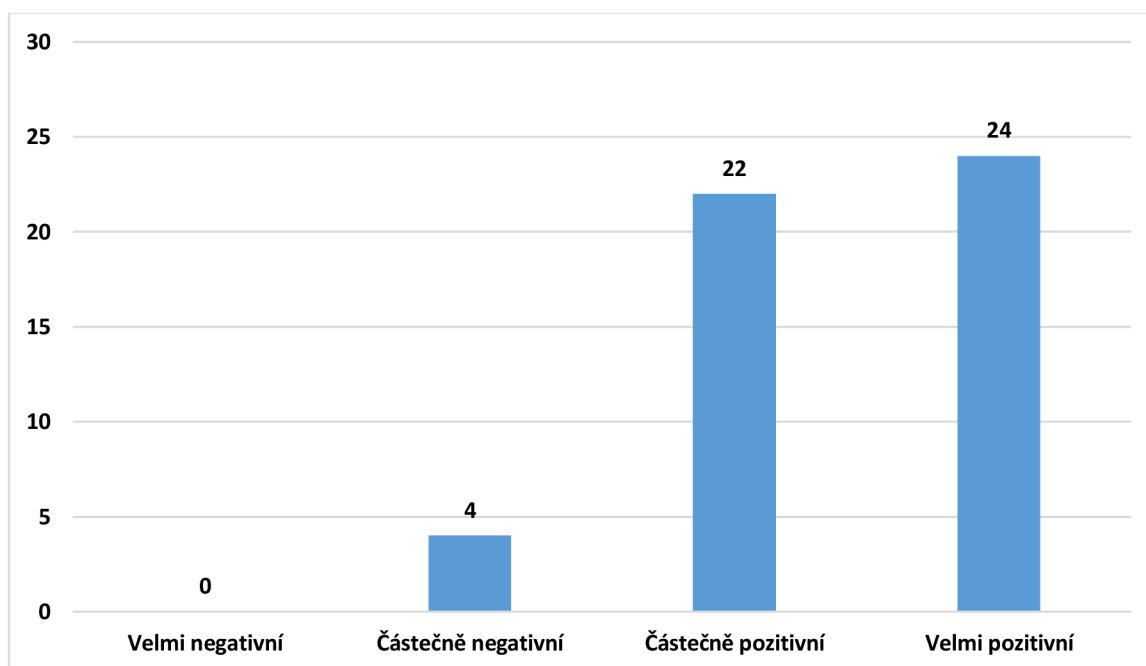


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření (2024)

## 25. Jaký je postoj mužských kolegů k rovnosti pohlaví ve Vašem pracovním prostředí?

Postoj svých mužských kolegů k rovnosti na pracovišti označilo 24 žen, tj. 48 %, za velmi pozitivní. Částečně pozitivní postoj u svých kolegů zaznamenalo 22 respondentek, tedy 44 %, zatímco pouze 4 ženy, tj. 8 %, uvádějí částečně negativní postoj. Žádná z dotazovaných žen neregistruje velmi negativní postoj svých mužských kolegů k rovnosti pohlaví v pracovním prostředí. Tento výsledek naznačuje, že v pracovním prostředí může existovat kultura, která klade důraz na rovnost a vzájemný respekt mezi zaměstnanci, a to bez ohledu na pohlaví. Tato atmosféra může přispívat k harmonickému prostředí a efektivní spolupráci v týmu. Možným důvodem částečně negativního postoje může být nedostatek informací o problematice rovnosti pohlaví.

**Graf 32: Postoj mužských kolegů k rovnosti na pracovišti**



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření (2024)

## 5 Výsledky, diskuze a návrhy

Tato část práce je věnována zjištěným výsledkům, doporučením a opatřením, které by mohly přispět ke zlepšení situace na pracovním trhu.

Z rozhovorů s HR specialistkami a se ženou na vyšší pracovní pozici vyplývá, že ve výběru manažerských pozic je preferována kandidatura mužů, což je podporuje genderové stereotypy. Tato preference je spojena se stereotypy ohledně potřeby přesčasů a předpokládanou nízkou flexibilitou žen s ohledem na péči o děti. Tato situace přímo souvisí s nalezenými poznatky Jarošové, Pauknerové, Lorencové a jejich kolegů (2016), kteří upozorňují na to, že genderové stereotypy ovlivňují výběr manažerských rolí a formují vnímání schopností a kvalit jednotlivých pohlaví. Tímto způsobem se upevňuje nerovnováha v rozložení pohlaví ve vrcholovém řízení.

Se znevýhodňováním žen při postupu na vyšší pozici souhlasí i velká část respondentek. I přesto ale 40 žen uvedlo, že v jejich vedení se nachází vysoké nebo velmi vysoké zastoupení žen. To naznačuje, že v některých organizacích se snaží podpořit ženy ve vedoucích pozicích. Co se týče informačních bariér spojených s nedostatečnou transparentností ohledně zastoupení žen na vedoucích a řídicích pozicích, tvrzení Křížkové (2007) se zdá být sporné. Skutečnost, že respondentky uvádějí vysoké zastoupení žen ve svém vedení, naznačuje, že tyto informace jsou ženám v organizacích běžně dostupné. Informační bariéry nejsou tak závažné, jak by se mohlo zdát, a ženy mají přístup k údajům ohledně zastoupení žen na vedoucích pracovních pozicích.

Naopak v rolích, jako jsou recepční či asistentky, se klade důraz na obsazení pozic výlučně ženami, ovšem s dodatečným omezením na „mladé“ ženy. Na základě rozhovorů bylo tak zjištěno, že se objevuje věková diskriminace. Kandidáti o pracovní místo se od určitého věku mohou pro někoho jevit jako „staří“ nebo naopak společnosti žádají na danou pozici „mladé“ ženy. Někteří kandidáti jsou tak znevýhodňováni v náborových procesech. Kocianová (2010) uvádí, že proces obsazování volných pracovních pozic se musí řídit zásadou rovného zacházení. To znamená, že uchazeči o danou pozici musí být hodnoceni na základě svých dovedností a kvalifikací, nikoliv podle pohlaví nebo věku. I přesto se s tím lze ojediněle setkat. Tento postoj by se měl přehodnotit a měly by být uděleny šance jak mužům, tak i ženám a také starším pracovníkům, kteří mohou mít mnoho pracovních zkušeností.

Z poskytnutých informací od zástupců firem vyplývá, že v českých společnostech stále přetrvává určitá genderová nerovnost, která se projevuje v rozdílném zastoupení mužů a žen v různých odvětvích, ale také ve vedoucích pracovních pozicích. Tato situace je zdokumentována v odborné literatuře, kde autoři, jako je Šnýdrová (2006) a Křížková s Pavlicou (2004), poukazují na skutečnost, že ženy i muži jsou často koncentrováni do specifických odvětví a povolání. Z analýzy několika firem vyplývá, že některá odvětví se stále považují za „mužská“ nebo „ženská“, což odráží v české společnosti hluboce zakořeněné genderové stereotypy. Respondentky si toto myslí také, jelikož více než polovina žen uvedla, že podle nich existují typické „ženské“ a typické „mužské“ práce. Tato problematika je reflektována i v literatuře, jako je práce Křížkové z roku 2007, která hovoří o feminizaci určitých pracovních pozic a oborů.

V obchodní sféře je zastoupení žen nejvyšší, to nám dokazuje společnost Lidl, jež vykazuje 75 % zaměstnankyň, a Tesco, jež z celkového počtu zaměstnanců zaměstnává 73 % žen. Naopak ve výrobě automobilů, reprezentováno Škodou, působí pouze 21 % zaměstnankyň. Tato čísla svědčí o přetrvávajícím rozdílu v pohlavním složení v různých odvětvích průmyslu. Zastoupení žen ve stavebnictví je velmi malé, ale přesto je zaznamenáván mírný nárůst díky zájmu žen o stavební obory. Toto ukazuje na fakt, že i přes postupný posun genderové předsudky a stereotypy stále ovlivňují volbu profesí a pracovní prostředí.

V energetickém sektoru, jak je patrné u E.ON a ČEZ, je zaznamenáno poměrně stabilní, ale stále nízké zastoupení žen. Zde může hrát roli historické vnímání energetiky jako mužského odvětví. Tyto společnosti si jsou vědomy genderových disparit a některé z nich, například ČEZ, stanovují cíle pro zvýšení zastoupení žen ve vedoucích pracovních pozicích. Zaměřují se na odstraňování překážek v kariérním růstu žen, zejména ty spojené s rodičovstvím, a snaží se podporovat flexibilitu a rovné pracovní příležitosti.

Společnosti jsou si vědomy, že diverzita a inkluze je nedílnou součástí firemního prostředí a snaží se zastoupení žen, ať už v běžných pozicích, nebo v těch manažerských zvyšovat. Většina firem, jež byla oslovena, si dokonce stanovila za cíl navýšit zastoupení žen až o několik procent. Stanovení těchto konkrétních cílů pro navýšení podílu žen ve vedení svědčí o tom, že firmy berou záležitost genderové rovnosti vážně. To odpovídá i závěrům Šnýdrové (2006), která zmiňuje snahu firem a institucí o aktivní zapojení žen do manažerských pozic.

Odbornice na integraci a rovné příležitosti žen a mužů v pracovním prostředí uvedla, že nedostatek žen ve vedoucích pracovních pozicích je důvodem, proč se Česká republika umístila na 25. místě ze všech zemí Evropské unie v oblasti genderové rovnosti. Pokud se tedy firmám povedou naplnit stanovené cíle a dojde k navýšení žen na manažerských pozicích, je možné, že se v budoucnu navýší také Gender Equality Index a Česká republika se posune v žebříčku výše.

Na základě zjištěných výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že více než polovina respondentek (53,3 %) považuje postavení žen na trhu práce za částečně nerovné. Hlavní oblasti, kde ženy pociťují nerovnost, jsou finanční ohodnocení a návrat do práce po mateřské nebo rodičovské dovolené. Téměř polovina dotazovaných (48,3 %) uvádí nerovnosti v kariérním postupu. Tyto výsledky naznačují, že i přes určité pokroky existují významné oblasti, kde ženy vnímají nerovnosti na pracovním trhu.

Polovina respondentek má dojem, že se na ženy pohlíží odlišně než na muže během pracovního pohovoru. I přesto však většina dotazovaných nepociťuje, že by se osobně setkala s touto formou diskriminace v rámci pracovního pohovoru. Politika rovného zacházení, jak je zdůrazněno Tomšejem (2020), je důležitým prvkem v prevenci diskriminace mezi ženami a muži v pracovním prostředí. Každý zaměstnavatel by měl zajistit, že všichni jedinci jsou hodnoceni a posuzováni na základě svých schopností a dovedností, bez ohledu na jakoukoli osobní charakteristiku včetně pohlaví. Zajímavým zjištěním je, že polovina žen se v průběhu pracovního pohovoru setkala s otázkou týkající se dětí, mateřské a rodičovské dovolené, což je otázka považovaná za nevhodnou. To poukazuje na potřebu větší citlivosti a profesionalizace v této oblasti.

Co se týče finančního ohodnocení žen oproti mužům, drtivá převaha respondentek je toho názoru, že ženy mají nižší odměny než muži. Převážná většina také zastává názor, že mzdy/platy nejsou vůbec transparentní anebo jsou transparentní pouze částečně. Odkaz na práci Šnýdrové (2006) podtrhuje, že navzdory existenci zákonů na ochranu rovnosti v odměňování je skutečná rovnost stále nedostatečná. Ovšem neočištěný genderový rozdíl v odměňování v České republice se za poslední roky jen snižuje. Pokud budeme nadále svědky pokračujícího vývoje v podobném duchu, lze očekávat další snižování genderového rozdílu v odměňování v České republice. Tento trend by Českou republiku mohl postupně přiblížit k průměru Evropské unie. V horizontu několika let by mohlo dojít k tomu, že se neočištěný genderový rozdíl v odměňování v naší zemi dostane pod úroveň průměru v rámci Evropské unie. Toto pozitivní směřování ukazuje, že úsilí směřující k odstranění

genderových nerovností v pracovním odměňování má reálný dopad a může vytvořit rovnější a spravedlivější pracovní trh pro všechny. Se zásadním opatřením pro tuto problematiku přišla nyní Evropská unie, která vydala předpis, ve kterém je sděleno, že společnosti budou povinny sdílet data, jež se týkají rozdílů ve mzdách. Jakmile se zaznamená rozdíl v odměnách žen a mužů překračující 5 %, bude se muset zakročit. Zaměstnavatel, který to nebude dodržovat, obdrží sankce a pokuty. Tím dojde ke zvýšení transparentnosti.

Šnýdrová (2006) uvádí, že na pracovním trhu v České republice je patrná výrazná genderová segregace, která úzce souvisí s přetrvávajícími genderovými stereotypy. Závěry praktické části práce potvrzují existenci horizontální i vertikální segregace. Přesto respondenty zdůrazňují, že jejich pracoviště aktivně pracuje na odstranění genderových stereotypů, které jsou hlavní příčinou segregace. Téměř všechny ženy také uvádějí, že mají možnost vyjádřit své názory a myšlenky ohledně pracovního prostředí.

Na základě získaných poznatků a analýzy aktuální situace na pracovním trhu bylo navrženo několik doporučení a opatření ke zlepšení pracovního prostředí pro ženy.

Návrhem na zlepšení genderových a věkových stereotypů v rámci náborového procesu je školení pro personální oddělení a management, které by bylo zaměřeno na odstranění těchto stereotypů spojených s pracovními pozicemi. Dále se může zavést mentorství a koučování, jež může pomoci ženám, nebo starším pracovníkům v rozvoji a v karierním růstu.

Výsledky z dotazníkového šetření dokazují, že se vedoucí a společnosti snaží podpořit své zaměstnankyně v rozvoji kariéry. Nicméně by se mělo přestat rozlišovat mezi ženskými a mužskými profesemi. Jedním z doporučení je podpora žen ve vědeckých, technických a inženýrských oborech. To lze provést například vytvořením stipendijních programů speciálně pro ženy, které chtějí studovat tyto obory. Tato stipendia by mohla pokrývat například školné nebo výzkumné projekty. Dalším doporučením může být zvýšení viditelnosti úspěšných žen ve vědě, technice a inženýrství prostřednictvím kampaní, konferencí a veřejných přednášek. Důležité je ukázat mladým ženám, že jsou v těchto oblastech vítány a mohou dosáhnout výborných výsledků. Co se týče podpory žen ve vedoucích pracovních pozicích, bylo by vhodné zaměřit se na flexibilní pracovní možnosti pro lepší skloubení pracovního a osobního života. Návrhy, které by toto opatření mohlo zahrnovat, jsou například home office a pružné pracovní hodiny, které by si každá zaměstnankyně upravila podle svých potřeb, ovšem toto opatření lze zavést pouze u pozic, u kterých je to možné. Ženám lze také nabízet odborný rozvoj a různá školení, jak ale ukázal

dotazník, tak přesně to je poskytováno zaměstnancům nejvíce. Vybudování dětských center, školek v prostorách společnosti nebo blízko ní by pracujícím ženám také mohlo pomoci s flexibilitou.

Jedním z doporučených opatření, které by mohlo předejít otázkám týkajících se rodiny, je zavedení školení pro personální oddělení a management. Cílem těchto školení by bylo minimalizovat výskyt takových otázek během pracovních pohovorů a zabránit případné diskriminaci na základě rodinné situace zaměstnanců. Některé ženy také pociťovaly obavy ohledně zachování své pracovní pozice po návratu z mateřské nebo rodičovské dovolené. Co by mohlo pomoci, je zavedení firemní politiky, která by se týkala rodičovské dovolené a návratu do práce po této době. Zaměstnancům musí být jasné, jaká jsou jejich práva a jak budou podporováni při návratu. Dalším doporučením jsou opět flexibilní pracovní podmínky, které by usnadnily ženám sladění pracovního a osobního života.

V rámci finančního ohodnocení a transparentnosti mezd/platů je vhodné zahrnout pravidelné monitorování a provádění auditů genderových rozdílů v odměňování a hodnocení úspěchů v dosahování rovnosti.

## 6 Závěr

Práce se zaměřuje na současnou situaci žen na trhu práce a navrhuje několik opatření, která by mohla tuto situaci zlepšit. Téma je důležité, neboť i přes dosažené pokroky stále existují formy nerovnosti, zejména ve formě stereotypů, kdy se například preferují muži před ženami v manažerských pozicích. Dalším významným problémem, kvůli kterému je důležité věnovat tématu pozornost, jsou nerovnoměrné platové podmínky. Zabývání se postavením žen také bojuje proti diskriminaci a nerovnostem, což přispívá k vytvoření spravedlivějšího a inkluzivnějšího pracovního prostředí. To umožňuje všem jednotlivcům získat rovné příležitosti a šanci dosáhnout svého maximálního potenciálu. Zajištění rovných příležitostí pro ženy napomáhá vytváření týmů s různorodými zkušenostmi a perspektivami, čímž se podporuje inovativní prostředí. Zabývání se postavením žen na pracovním trhu je tak důležité z několika perspektiv.

Rovnoprávnost na pracovním trhu není pouze otázkou spravedlnosti, ale také strategickým faktorem pro dosažení udržitelného růstu a rozvoje organizací. Je důležité chápat, že každý jedinec, bez ohledu na pohlaví, má své vlastní jedinečné schopnosti a přínosy. Ženy i muži představují nezbytný zdroj, který každá společnost potřebuje k dosažení svých cílů.

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo posoudit situaci a pozici žen na pracovním trhu a doporučit opatření na zlepšení této situace. V dnešní době si stále více jednotlivců a společností uvědomuje, že dosažení rovnoprávného postavení je v pracovním prostředí důležité stejně jako v každodenním životě.

Na základě získaných poznatků se ukázalo, že se stále setkáváme s určitými stereotypy, jež jsou zakořeněny v naší společnosti. Stereotypy jsou nejčastěji spojeny s rozdělováním profesí a odvětví na základě pohlaví. I přesto si jsou některé společnosti této problematiky vědomy a aktivně usilují o přilákání kvalifikovaných žen do svých pracovních týmů. Dotazníkové šetření ukázalo, že toto rozdělení stále vnímají i samotné ženy. Mělo by se jim tedy ukázat, že i ony mohou být nedílnou součástí těchto profesí. Jedním ze způsobů, jak zmírnit horizontální segregaci, je vytvoření stipendijních programů zaměřených speciálně na ženy, které se chtějí věnovat oborům tradičně považovaným za mužské. Zároveň je nezbytné zvýšit viditelnost žen, které jsou úspěšné v oborech jako je technika nebo inženýrství. Český trh se v menší míře setkává také s vertikální segregací, což znamená, že rozdíly v postavení žen a mužů existují i na úrovni kariérního postupu.



Respondentky uvedly, že zastoupení žen ve vrcholovém vedení v jejich konkrétních zaměstnáních je sice příznivé, ale z informací poskytnutých českými společnostmi vyplývá, že existuje potenciál pro další zlepšení, a to zejména v některých odvětvích jako jsou automobilová výroba, stavebnictví nebo energetika. Několik firem si stanovilo za cíl zvýšit podíl žen v managementu, čímž se snaží o rozvoj diverzity a inkluze v rámci svého pracovního prostředí. Zásadním krokem směrem k dosažení vyššího zastoupení žen v managementu je implementace flexibilních pracovních podmínek. Tato flexibilita může být dosažena prostřednictvím oblíbeného pracovního modelu home office, zavedením pružných pracovních hodin nebo může přispět vybudování dětských center či školek. Oblasti, které musí být věnována velká pozornost, je finanční ohodnocení. Většina žen je toho názoru, že existuje rozdíl ve finančním ohodnocení mezi ženami a muži, a také, že jejich mzdy/platy nejsou plně transparentní. Předpis, se kterým přišla Evropská unie, představuje velký krok, jak tuto oblast vylepšit. Pravidelné sledování a provádění auditů týkajících se genderových disparit v oblasti odměňování a hodnocení úspěchů v dosahování rovnosti může zajistit transparentní pracovní prostředí.

Celkově lze konstatovat, že i přes dosažený pokrok stále existují určité výzvy, kterým ženy na pracovním trhu v České republice čelí. Je tedy důležité pracovat na odstranění těchto nedostatků a vytvořit prostředí, které podporuje rovnocenné možnosti pro všechny bez ohledu na jejich pohlaví.

Závěry práce nabízejí konkrétní kroky a doporučení pro zlepšení současné situace a směřují k vytvoření rovnějšího a inkluzivnějšího pracovního prostředí pro všechny. Mezi doporučenými opatřeními je školení pro personální oddělení a management zaměřené na odstranění genderových a věkových stereotypů. Dále je doporučeno zavést mentorství, koučování a poskytnout odborný rozvoj pro podporu kariérního růstu žen a starších pracovníků. Podpora žen ve vědeckých, technických a inženýrských oborech prostřednictvím speciálních stipendijních programů je dalším doporučeným krokem. Další navržené opatření zahrnuje možnosti flexibilního pracovního režimu, jako je home office, a pružné pracovní hodiny. V neposlední řadě je uvažováno o vybudování dětských center nebo školek v prostorách společnosti nebo v jejich blízkosti, což by mohlo výrazně pomoci pracujícím ženám s flexibilitou v pracovním životě.

Po vypracování této bakalářské práce se otevírá několik směrů pro další výzkum. Jedním z možných směrů by mohlo být zkoumání implementace doporučení uvedených v práci v reálném pracovním prostředí a jejich vliv na postavení žen na trhu práce. Dalším

možným směrem výzkumu by mohl být detailnější pohled na rozdíly v odměňování mezi ženami a muži v konkrétních odvětvích nebo profesních rolích. Tento výzkum by se mohl zaměřit na faktory, které přispívají k existenci těchto rozdílů, jako je genderová diskriminace, nedostatek transparentních platebních politik nebo rozdíly ve vyjednávacích schopnostech mezi pohlavími. Dále by mohlo dojít k porovnání postavení žen v různých odvětvích a identifikaci odlišností a podobností v jejich zkušenostech a možnostech kariérního postupu. Neposlední možností je srovnání postavení žen na trhu práce v různých zemích a identifikace úspěšných strategií a přístupů k podpoře rovnosti pohlaví.

## 7 Seznam použitých zdrojů

### 7.1 Literární zdroje

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: Úspěšný personální výběr*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5768-1

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPIKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.

JAROŠOVÁ, Eva; PAUKNEROVÁ, Daniela a LORENCOVÁ, Hana. *Nové trendy v leadershipu: koncepce, výzkumy, aplikace*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-479-0.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Psyché (Grada). Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Psyché (Grada). Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

KŘÍŽKOVÁ, Alena. *Životní strategie žen a mužů v řízení (a) podnikání*. Sociologické disertace. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2007. ISBN isbn978-80-7330-125-5.

KŘÍŽKOVÁ, Alena, Romana MARKOVÁ VOLEJNÍČKOVÁ a Marta VOHLÍDALOVÁ. *Genderové nerovnosti v odměňování: problém nás všech*. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2018. ISBN 978-80-7330-329-7.

KŘÍŽKOVÁ, Alena a PAVLICA, Karel. *Management genderových vztahů: postavení žen a mužů v organizaci*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 978-80-7261-117-1.

LIPOVSKÁ, Hana. *Moderní ekonomie: jednoduše o všem, co byste měli vědět*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0120-7.

MAXA, Radek. *Management: pro střední školy a vyšší odborné školy*. Praha: Fortuna, 2011. ISBN 978-80-7373-111-3.

MĚRTLOVÁ, Libuše. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. ISBN 978-80-7204-907-3.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Jak být úspěšnou manažerkou*. Pro moderní ženu. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1217-2.

PILAŘOVÁ, Irena. *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5721-6.

SVOBODOVÁ, Dagmar. *Profesní poradenství*. Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5092-7.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Manažer. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Manažer. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.

ŠNÝDROVÁ, Ivana. *Manažerka a stres*. Praha: Grada, 2006. Pro moderní ženu. ISBN 80-247-1272-5.

ŠTAMBERKOVÁ, Jaroslava (ed.). *Prosazování rovnosti mužů a žen na trhu práce v České republice*. Praha: Český helsinský výbor, 2002. ISBN isbn80-86436-11-x.

TOMŠEJ, Jakub. *Diskriminace na pracovišti*. Právo pro praxi. Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 978-80-271-1014-8.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-925-8.

URBANCOVÁ, Hana a VRABCOVÁ, Pavla. *Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR*. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing, 2023. ISBN 978-80-271-3675-9.

## 7.2 Internetové zdroje

Český statistický úřad. *Gender: Práce a mzdy – metodika* [online]. 15.02.2023 [cit. 2024-01-29]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/gender/gender\\_pracemzdy-metodika](https://www.czso.cz/csu/gender/gender_pracemzdy-metodika)

Český statistický úřad. *Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity – prosinec 2023* [online]. 2024 [cit. 2024-02-02]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-prosinec-2023>

Český statistický úřad. *Obyvatelstvo podle nejvyššího dosaženého vzdělání, základních věkových skupin a pohlaví* [online]. 2024 [cit. 2024-02-19]. Dostupné z: <https://rb.gy/j8efew>

Český statistický úřad. *Statistická ročenka České republiky - 2023* [online]. 2023 [cit. 2024-01-31]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/10-trh-prace-0k6nuwq1sq?fbclid=IwAR0XwjX-jiEzWMohhtd4aG18V19WY7LD8uXEqaT-1xOb0dFbmutl-6dgBiw>

EIGE. *Gender Equality Index* [online]. © 2023 [cit. 2024-01-29]. Dostupné z: <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2023/country/CZ>

E.on. *O nás* [online]. © 2021 [cit. 2024-02-16]. Dostupné z: <https://www.eon.cz/o-nas/>

Eurostat Data Browser. *Gender pay gap in unadjusted form* [online]. 2024 [cit. 2024-01-29]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tesem180/default/table?lang=en>

Eurostat. *Gender pay gap in unadjusted form* [online]. 2024 [cit. 2024-01-29]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-datasets/-/tesem180>

Evropská rada. *Transparentnost odměňování v EU* [online]. 2023 [cit. 2024-01-29]. Dostupné z: <https://www.consilium.europa.eu/cs/policies/pay-transparency/>

IBG Česko. *O nás* [online]. © 2024 [cit. 2024-01-29]. Dostupné z: <https://www.ibg.cz/#o-nas>

Lidl. *O nás* [online]. © 2024 [cit. 2024-02-16]. Dostupné z: <https://spolecnost.lidl.cz/o-nas/historie?fbclid=IwAR23QXK-PH5jjao0E3xdtP8k3J-2viYeWwiN9xsxvv6qm-41hllggOLHFNM>

MBlue. *O společnosti mBlue* [online]. © 2024 [cit. 2024-01-29]. Dostupné z: <https://mblue.cz/o-mblue/>

Metrostav. *O společnosti* [online]. © 2021 [cit. 2024-02-16]. Dostupné z: <https://www.metrostav.cz/cs/o-spolecnosti>

ORLEN Unipetrol. *Historie* [online]. © 2024 [cit. 2024-02-16]. Dostupné z: <https://www.orlenunipetrolrpa.cz/CS/o-nas/historie/Stranky/default.aspx>

Rovná odměna. *CO JE GENDER PAY GAP A JAK SE POČÍTÁ* [online]. © 2024 [cit. 2024-01-29]. Dostupné z: <https://rovnaodmena.cz/rovne-odmenovani/gender-pay-gap/>

Siemens. *O nás* [online]. © 2024 [cit. 2024-02-16]. Dostupné z: <https://www.siemens.com/cz/cs/spolecnost/o-nas/kontakty.html>

Skupina ČEZ. *O společnosti* [online]. © 2024 [cit. 2024-02-16]. Dostupné z: <https://www.cez.cz/cs/o-cez/profil-cez>

Škoda. *Historie naší společnosti* [online]. © 2023 [cit. 2024-02-16]. Dostupné z: <https://www.skoda-auto.cz/o-spolecnosti/historie>

Tesco. *O nás* [online]. © 2024 [cit. 2024-02-16]. Dostupné z: <https://corporate.itesco.cz/o-nas>

Vláda České republiky. *Vláda schválila odměny pro zaměstnance ve zdravotnictví a v sociálních službách, podnikatelům pomohou nové programy* [online]. 2021 [cit. 2024-01-29]. Dostupné z: <https://vlada.gov.cz/cz/media-centrum/aktualne/vlada-schvalila-odmeny-pro-zamestnance-ve-zdravotnictvi-a-v-socialnich-sluzbach--podnikatelum-pomohou-nove-programy-187170/#>

WACHS BOOK, Esther. *Why the Best Man for the Job Is a Woman* [online]. HarperCollins e-books, 2009 [cit. 2024-01-29]. ISBN 9780061865572. Dostupné z: [https://www.perlego.com/book/587991/why-the-best-man-for-the-job-is-a-woman-pdf?utm\\_medium=share&utm\\_source=perlego&utm\\_campaign=share-book&fbclid=IwAR3KmhlohRc53w9\\_sWB1PqKX7A\\_KZKoHrkHXDJn9Ds12ueampw5I-KbKDDE](https://www.perlego.com/book/587991/why-the-best-man-for-the-job-is-a-woman-pdf?utm_medium=share&utm_source=perlego&utm_campaign=share-book&fbclid=IwAR3KmhlohRc53w9_sWB1PqKX7A_KZKoHrkHXDJn9Ds12ueampw5I-KbKDDE)

WIRTH, Linda. *Breaking through the glass ceiling. Women in management* [online]. Geneva: International Labour Office, 2001 [cit. 2024-01-29]. ISBN 9221108457. Dostupné z: [https://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/2001/101B09\\_102\\_engl.pdf](https://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/2001/101B09_102_engl.pdf)

WOFF, Petr. *Největší české firmy podle tržby (Czech Top 100, za rok 2022)* [online]. 2023 [cit. 2024-01-29]. Dostupné z: <https://www.kupnisila.cz/nejvetsi-ceske-firmy-podle-trzby-czech-top-100/>

### **7.3 Zákony**

Zákon č. 198/2009 Sb. Zákon o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon). *Zákony pro lidi* [online]. 2009 [cit. 2024-01-29]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2009-198>

Zákon č. 262/2006 Sb. Zákoník práce. *Zákony pro lidi* [online]. 2006 [cit. 2024-01-29]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262/zneni-20240101>

## 8 Seznam obrázků, grafů a zkratk

### 8.1 Seznam obrázků

Obrázek 1: Postup obsazování volných pracovních míst.....	17
Obrázek 2: Skleněný strop v organizační pyramidě .....	29

### 8.2 Seznam grafů

Graf 1: Neočištěný gender pay gap v Evropské unii a České republice v čase.....	26
Graf 2: Rozdíl ve mzdách žen a mužů v České republice v procentech .....	27
Graf 3: Obecná míra nezaměstnanosti 15–64letých žen v procentech .....	31
Graf 4: Struktura respondentů .....	62
Graf 5: Věková struktura respondentů .....	63
Graf 6: Délka přítomnosti na trhu práce.....	64
Graf 7: Nejvyšší dosažené vzdělání .....	65
Graf 8: Postavení žen na trhu práce ve srovnání s muži .....	66
Graf 9: Nerovnost mezi ženami a muži na trhu práce.....	67
Graf 10: Znevýhodnění/diskriminace na základě pohlaví.....	68
Graf 11: Diskriminace na pracovišti na základě pohlaví .....	69
Graf 12: Pohled na ženy při pracovním pohovoru.....	70
Graf 13: Diskriminace v rámci pracovního pohovoru .....	71
Graf 14: Otázka ohledně dětí či mateřské/rodičovské v rámci pracovního pohovoru.....	72
Graf 15: Ohrožení pracovní pozice z důvodu mateřské/rodičovské dovolené.....	73
Graf 16: Ochota partnera jít na rodičovskou dovolenou .....	74
Graf 17: Existence typických ženských a mužských povolání.....	75
Graf 18: Znevýhodnění žen při postupu na vyšší pracovní pozici .....	76
Graf 19: Zastoupení žen ve vrcholovém vedení .....	77
Graf 20: Přístup vedoucích pracovníků k možnostem karierního růstu.....	78
Graf 21: Podpora společnosti/organizace v oblasti rozvoje kariéry .....	79
Graf 22: Možnosti v oblasti rozvoje kariéry.....	80
Graf 23: Finanční ohodnocení žen oproti mužům .....	81
Graf 24: Transparentnost mezd/platů.....	82
Graf 25: Rovnováha mezi pracovním a osobním životem .....	83
Graf 26: Podpora diverzity a inkluze na pracovišti .....	84
Graf 27: Změna pracovního prostředí pro podporu inkluze a rovnosti.....	85
Graf 28: Snaha odstranit genderové stereotypy na pracovišti .....	86
Graf 29: Možnost vyjádření svých názorů a myšlenek k pracovnímu prostředí .....	87
Graf 30: Pracovní kolektiv .....	88
Graf 31: Spolupráce mezi ženami a jejich mužskými kolegy na pracovišti .....	89
Graf 32: Postoj mužských kolegů k rovnosti na pracovišti .....	90



### **8.3 Seznam použitých zkratk**

**BOZP** – Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

**ČR** – Česká republika

**ČSÚ** – Český statistický úřad

**EU** – Evropská unie

**GEI** – Gender Equality Index

**GPG** – Gender Pay Gap

**HR** – Human Resources

**HRM** – Human Resource Management

**MPVS** – Ministerstvo práce a sociálních věcí

**STEM** – Zkratka, jež označuje čtyři obory: Science (přírodní vědy), Technology (technika), Engineering (technologie) a Mathematics (matematika).

## 9 Přílohy

### 9.1 Příloha č. 1 – Dotazníkové šetření

Vážené respondentky,

s tímto dotazníkem se obracím na Vás jako na klíčové aktérky na trhu práce.

Chtěla bych Vás poprosit o vyplnění následujících otázek, které budou klíčovým prvkem mé bakalářské práce s názvem „Postavení žen na trhu práce“. Cílem je porozumět Vaším pracovním zkušenostem a identifikovat oblasti, které lze v pracovním prostředí zlepšit pro Vás, Vaše kolegyně, ale také i Vaše blízké.

Zároveň Vás ujišťuji, že tento dotazník je zcela anonymní. Vaše odpovědi budou využity výhradně pro akademické a výzkumné účely.

Děkuji Vám za Váš čas a upřímné odpovědi.

Barbora Šnoblová

#### 1. část dotazníku

##### 1. Kolik Vám je let?

- Méně než 20
- 20–30
- 31–40
- 41–50
- 51–60
- 61 a více

##### 2. Jak dlouho jste na trhu práce?

- Méně než 1 rok
- 1–5 let
- 5–10 let
- 10–15 let
- Více než 15 let

##### 3. Jaké je Vaše nejvyšší vzdělání?

- Základní škola
- Střední škola s výučním listem
- Střední škola s maturitou
- Vyšší odborná škola
- Vysoká škola

## 2. část dotazníku

### 1. Jaké je podle Vás postavení žen na trhu práce ve srovnání s muži?

1 – Výrazně nerovné 2 – Částečně nerovné 3 – Částečně rovné 4 – Úplně rovné

### 2. Kde spatřujete největší nerovnost mezi ženami a muži na trhu práce?

Můžete vybrat více odpovědí

- Finanční ohodnocení
- Kariéerní postup
- Návrat do práce po mateřské/rodičovské
- Věk
- Rozdíly ve vnímání a postavení v pracovním kolektivu

### 3. Měla jste někdy pocit, že jste byla na pracovišti znevýhodňována nebo diskriminována na základě svého pohlaví?

1 – Rozhodně ne 2 – Spíše ne 3 – Spíše ano 4 – Rozhodně ano

### 4. Byla jste svědkem diskriminace na pracovišti někoho jiného kvůli jejich pohlaví?

- Ano, často
- Ano, občas
- Ne, nikdy

### 5. Myslíte si, že se na ženy při pracovním pohovoru pohlíží jinak?

1 – Rozhodně ne 2 – Spíše ne 3 – Spíše ano 4 – Rozhodně ano

### 6. Cítila jste se někdy diskriminována při pracovním pohovoru?

1 – Rozhodně ne 2 – Spíše ne 3 – Spíše ano 4 – Rozhodně ano

### 7. Setkala jste s otázkou ohledně dětí či mateřské/rodičovské dovolené v rámci pracovního pohovoru?

- Ano, vícekrát
- Ano, jednou nebo dvakrát
- Ne, nikdy

**8. Pokud jste byla na mateřské nebo rodičovské dovolené, cítila jste se ohrožená ve své stávající pracovní pozici nebo jste byla nucena hledat novou práci?**

- Ano, cítila jsem se ohrožená a byla jsem nucena hledat novou práci.
- Ano, cítila jsem se ohrožená, ale nakonec jsem zůstala ve své stávající práci.
- Ne, necítila jsem se ohrožená a zůstala jsem ve své stávající práci.
- Nebyla jsem na mateřské dovolené.

**9. Myslíte si, že by byl Váš partner ochoten jít na rodičovskou dovolenou?**

- Ano
- Ne
- Nemám partnera

**10. Existují podle Vás typická „ženská“ nebo typická „mužská“ povolání?**

typická „ženská“ povolání – zdravotní sestra, učitelka, asistentka...

typická „mužská“ povolání – automechanik, policista, řidič kamionu...

- Ano
- Ne

**11. Myslíte si, že jsou ženy znevýhodňovány při postupu na vyšší pracovní pozici?**

1 – Rozhodně ne 2 – Spíše ne 3 – Spíše ano 4 – Rozhodně ano

**12. Jaké je zastoupení žen ve vrcholovém vedení ve Vaší společnosti/organizaci?**

1 – Velmi nízké 2 – Nízké 3 – Vysoké 4 – Velmi vysoké

**13. Jaký je přístup Vašich vedoucích pracovníků k možnostem karierního postupu ve společnosti/organizaci?**

1 – Velmi špatný 2 – Špatný 3 – Dobrý 4 – Velmi dobrý

**14. Podporuje Vás společnost/organizace v oblasti rozvoje kariéry?**

1 – Vůbec ne 2 – Částečně ne 3 – Částečně ano 4 – Naprosto ano

**15. Jaké máte možnosti v oblasti rozvoje kariéry?**

Můžete vybrat více odpovědí

- Školení
- Rotace pracovních pozic
- Kurzy
- Získání certifikátů
- Žádné

**16. Myslíte si, že ženy mají nižší finanční ohodnocení než muži?**

1 – Rozhodně ne 2 – Spíše ne 3 – Spíše ano 4 – Rozhodně ano

**17. Jak transparentní jsou mzdy/platy ve Vaší společnosti/organizaci?**

1 – Vůbec nejsou transparentní 2 – Částečně transparentní 3 – Poměrně transparentní  
4 – Zcela transparentní

**18. Jak hodnotíte svůj pracovní-life balance (rovnováhu mezi pracovním a osobním životem) ve své současné práci?**

1 – Zcela v nerovnováze 2 – V nerovnováze 3 – V rovnováze 4 – Zcela v rovnováze

**19. Myslíte si, že společnost/organizace, pro kterou pracujete, podporuje diverzitu a inkluzi na pracovišti?**

(**diverzita** – různorodost pracovní síly v organizaci, jedná se například o pohlaví, etnický původ, náboženství, sexuální orientaci, dovednosti, vzdělání)

(**inkluze** – zaměstnanci mají pocit, že jsou respektováni, zapojeni a oceněni bez ohledu na jejich odlišnosti)

1 – Rozhodně ne 2 – Spíše ne 3 – Spíše ano 4 – Rozhodně ano

**20. Chtěla byste změnit své stávající pracovní prostředí, aby bylo více inkluzivní a podporovalo rovnost?**

(**inkluze** – zaměstnanci mají pocit, že jsou respektováni, zapojeni a oceněni bez ohledu na jejich odlišnosti)

1 – Rozhodně ne 2 – Spíše ne 3 – Spíše ano 4 – Rozhodně ano

**21. Jaká je snaha na Vašem pracovišti odstraňovat genderové stereotypy?**

1 – Velmi nedostatečná 2 – Nedostatečná 3 – Dostatečná 4 – Velmi dostatečná

**22. Máte možnost vyjádřit své názory a myšlenky k pracovnímu prostředí?**

1 – Rozhodně ne 2 – Spíše ne 3 – Spíše ano 4 – Rozhodně ano

**23. V jakém kolektivu pracujete?**

- Pracuji ve smíšeném kolektivu
- Pracuji pouze v ženském kolektivu
- Pracuji v převážně mužském kolektivu

**24. Pokud pracujete v mužském či smíšeném kolektivu, jaká je spolupráce mezi Vámi a Vašimi mužskými kolegy?**

1 – Velmi špatná 2 – Špatná 3 – Dobrá 4 – Velmi dobrá

**25. Jaký je postoj mužských kolegů k rovnosti pohlaví ve Vašem pracovním prostředí?**

1 – Velmi negativní 2 – Částečně negativní 3 – Částečně pozitivní 4 – Velmi pozitivní

## **9.2 Příloha č. 2 – Otázky k rozhovorům**

### **Ženy na vysokých pracovních pozicích**

1. Jaké jsou Vaše hlavní zodpovědnosti v rámci Vaší role manažerky ve firmě?
2. Jak jste se dostala k této manažerské pozici? Byl to postup v rámci společnosti nebo jste byla externě najata?
3. Jak vnímáte rovnost příležitosti na pracovišti pro ženy a muže?
4. Měla jste někdy pocit, že jste byla na své pozici diskriminována kvůli pohlaví? Pokud ano, můžete to nějakým způsobem popsat?
5. Jak organizace podporuje rozvoj manažerek a žen na vedoucích pracovních pozicích?
6. Jak vnímáte důležitost diverzity a inkluze na pracovišti?

7. Jaký je Váš názor na téma „skleněného stropu“? Měla jste s ním nějaké zkušenosti?
8. Jak Vaše role jako manažerky zahrnuje řízení týmu a zlepšování pracovního prostředí pro všechny zaměstnance?
9. Jaké opatření nebo programy by mohly podle Vašeho názoru přispět ke zvýšení zastoupení žen na vedoucích pracovních pozicích v organizaci?

### **HR specialistky**

1. Jaký je Váš postup při výběru nových zaměstnanců do organizace? Jaké jsou hlavní kritéria, která zohledňujete?
2. Jak Vaše organizace podporuje diverzitu a inkluzi na pracovišti?
3. Jak reagujete na situaci, kdy zaměstnanci upozorní na případy možného pohlavního nebo genderového stereotypu na pracovišti?
4. Jak se snažíte zajistit rovnost v odměňování a odstranění genderového rozdílu ve mzdách?
5. Jak Vaše organizace podporuje kariérní růst a rozvoj žen na vedoucích pracovních pozicích?
6. Jakými způsoby se snažíte o posílení povědomí zaměstnanců nebo klientů o genderových otázkách a o překonání genderových stereotypů na pracovišti?
7. Jaký je Váš názor na téma „skleněného stropu“?
8. Jaké opatření nebo programy by mohly podle Vašeho názoru přispět ke zvýšení zastoupení žen na vedoucích pracovních pozicích v organizaci?

### **Zástupci předních společností v České republice**

1. V jakém oboru působí Vaše firma?
2. Kolik u Vás pracuje zaměstnanců? Kolik z celkového počtu zaměstnanců je žen?
3. Kolik procent vykazovalo zastoupení žen ve Vaší firmě za poslední 3 roky a kolik procent to je nyní?
4. Myslíte si, že se genderová rovnost ve Vaší firmě za poslední roky změnila?