

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

# DIPLOMOVÁ PRÁCE



## MANAGEMENT FIREM

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Uplatnění žen v managementu v teorii a ve vybrané organizaci  
Women in management in the theory and in the selected organization

## TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Červen / 2015

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ / STUDIJNÍ SKUPINA

Dana Gibbs / MF 13

## JMÉNO VEDOUCÍHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

Ing. Lucie Vnoučková, Ph.D.

## PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracovala samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použila pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědoma skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užila, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř. k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 24.04.2015 Praha

## PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu diplomové práce, za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé diplomové práce.

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN	
<b>1. Cíl práce:</b>	<p>Cílem práce je na základě shromážděných podkladů v literární rešerši zmapovat situaci v zastoupení a uplatnění žen v managementu v jednotlivých zemích Evropské unie a podrobněji pak v České spořitelně, a.s. a na základě těchto zjištění formulovat doporučení. Dílčí cíle jsou:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>– zaměření literární rešerše na jednotlivé oblasti a nástroje ovlivňující uplatnění žen v managementu,</li><li>– nastínění možností uplatnění žen v managementu v České spořitelně, a.s.,</li><li>– průzkum a komparace názorů na uplatnění žen v managementu pomocí dotazníkového šetření,</li><li>– souhrn poznatků vyplývajících z praktické části.</li></ul>
<b>2. Výzkumné metody:</b>	<p>K dosažení cíle práce byly využity metody literární rešerše, komparace a dotazníkové šetření, které je jednou z forem průzkumu veřejného mínění a pro účel této diplomové práce se jeví jako nejlépe aplikovatelné. Ke zpracování výsledků dotazníkového šetření byla využita induktivní metoda pátrající po pravidelnostech, které jsou poté popsány předběžnými závěry. Celkem odpovědělo 168 respondentů, 81 z České spořitelny a 87 z ostatní populace. Respondenti byli dále rozděleni do skupin dle pohlaví a výsledky vzájemně porovnávány. Respondenti byli osloveni elektronicky a pomocí sociální sítě. Dotazník obsahoval 15 otázek, jejichž úkolem bylo zjistit názor respondentů v oblasti uplatnění žen v managementu. K testování rozdílů mezi skupinami respondentů byl využit Chi-kvadrát test.</p>
<b>3. Výsledky výzkumu/práce:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Česká spořitelna disponuje širokou nabídkou rozvojových programů pro ženy a tím podporuje jejich uplatnění v managementu.</li><li>– Důležitá je podpora sebevědomí žen v ucházení se o manažerské pozice.</li><li>– Předpoklady obou pohlaví z hlediska osobnostních charakteristik potřebných k výkonu manažerských pozic jsou vyrovnané, kromě empatie, kterou dle 144 respondentů ovládají lépe ženy.</li><li>– Za neefektivnější styl řízení označilo 95 respondentů týmový styl a 70 respondentů liberální styl.</li><li>– Nástrojem využitelným k podpoře vyrovnaného zastoupení obou pohlaví v managementu jsou především alternativní pracovní úvazky, s jejichž nabídkou se však setkalo pouze 100 respondentů.</li><li>– 152 respondentů je názoru, že zastoupení obou pohlaví v managementu je přínosem.</li><li>– Výsledky nelze v žádném případě zobecňovat, jedná se pouze o názor 168 respondentů.</li></ul>
<b>4. Závěry a doporučení:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Výzkumy dokazují dosahování lepších výsledků firmami, které mají ve vedení zastoupena obě pohlaví a tak by snahou každé firmy měla být rovnováha v tomto zastoupení.</li><li>– Česká spořitelna přistupuje odpovědně k možnému zavádění kvót a tak Erste Group na celoskupinové úrovni stanovila cíl 35 % zastoupení žen v top managementu a dozorčích radách do roku 2019.</li><li>– Zastoupení žen v managementu přináší výhody, a tak by organizace měly podporovat jejich uplatnění především umožněním balancovat pracovní a osobní život, jelikož rodina bývá nejčastějším důvodem, proč se ženy o tyto pozice neucházejí nebo nejsou schopny je vykonávat. Jedním z účinných nástrojů je nabídka alternativních pracovních úvazků.</li><li>– Pomocí antidiskriminačních pravidel zvyšovat loajlnost, spokojenost a angažovanost zaměstnanců. Je však také důležitá podpora a ochota zaměstnanců tyto pravidla dodržovat.</li></ul>
KLÍČOVÁ SLOVA	
Management, diskriminace, vzdělávání žen, alternativní úvazky, diverzita pohlaví.	

## SUMMARY

### 1. Main objective:

The main content and the aim of this work analyses the theory of the situation of representation of women in management and to monitor the situation in various countries in the European Union and in more detail in Česká spořitelna, comparing outputs and drawing conclusions from the findings.

Particular aims are:

- Theoretical research which focuses on individual areas and tools which affects the working opportunities for women in management.
- Outlining the options for women in management inside Česká spořitelna.
- Survey and comparison of opinions on women in management using a questionnaire.
- Summary of findings resulting from the practical part of this work.

### 2. Research methods:

The methods which have been used to achieve the targets of this work are predominantly a review of literature, a comparison and questionnaire survey, which is one of the essential forms of public opinion research and would seem to be the most appropriate format for the purpose of this work. For processing results of the survey an inductive method was used, which searches for regularities, which are then described in the preliminary conclusions. The total number of respondents is 168, 81 from Česká spořitelna and 87 from the general population. The respondents were divided into groups according to gender and the results were compared. The respondents were approached electronically and via social networks. The questionnaire contained 15 questions and its aim was to find the respondents opinion in the area of women in management. For testing differences between groups of respondents Chi-square test was used.

### 3. Result of research:

- Česká spořitelna offers a wide range of development programs for women and through them facilitates their opportunities in management.
- It is important to support women with their confidence in applying for managerial positions.
- Assumptions of both genders in terms of personal characteristics necessary for the performance of managerial positions are balanced, except for empathy, which according to 144 respondents is dominated more by women.
- 95 respondents marked a team style as the most effective management style and 70 respondents a liberal style.
- One of the tools which can be used to support a gender balance in management is the offer of alternative working arrangements. However only 100 respondents were ever employed by someone who offered these arrangements.
- 152 respondents believe that gender balance in management is beneficial.
- The results of the survey cannot in any case be generalized as it is the opinion of only 168 respondents.

### 4. Conclusions and recommendation:

- Different studies show a higher achievement of companies whose management is represented by both genders and thus the attempt of every company should be a balanced gender representation.
- Ceska sporitelna shows a responsible approach to the possible implementation of quotas for gender balance and Erste Group already has set a target on a group-wide level of 35 % representation of women in top management and supervisory boards by 2019.
- The representation of women in management brings many advantages, so organizations should encourage women by supporting a balance between work and personal lives, as the family is the most common reason why women do not apply for management positions or they are not able to exercise them. One effective tool, which can be used, is to offer alternative work arrangements.
- The use of anti-discrimination policies to increase loyalty, satisfaction and employee engagement. However it is also important that employees are willing to follow these rules.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## KEYWORDS

Management, discrimination, women's education, alternative arrangements, gender diversity

## JEL CLASSIFICATION

J810 Labor Standards: Working conditions

O150 Economic Development: Human Development, Income Distribution, Migration

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Dana Gibbs
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní obor:	Management firem
Studijní skupina:	MF 13
Název DP:	Uplatnění žen v managementu v teorii a ve vybrané organizaci
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	1 Úvod 2 Teoreticko-metodologická část práce – cíl práce, diverzita pohlaví v managementu, ženy v managementu v zemích EU, vzdělání žen v zemích EU, přínos zastoupení žen v managementu, Talent development, vlastnosti manažera, pracovní diskriminace žen, metodika práce. 3 Analytická / praktická část práce – profil vybrané organizace, struktura managementu vybrané organizace, podpora talentovaných žen ve vybrané organizaci, dotazníkové šetření, porovnání vzdělání a podílu žen v managementu v zemích EU. 4 Výstupy a doporučení vyplývající z praktické části 5 Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none"><li>• DYTRT, Z. et al. <i>Ženy a management</i>. Brno: Bizbooks, 2014, 174 s. ISBN 978-80-265-0150-3.</li><li>• FOLLOWELL, C. <i>How women learn to lead</i>. Training Journal, 2014, pp. 59-62. Dostupné z: <a href="http://search.proquest.com/docview/1558804391?accountid=130206">http://search.proquest.com/docview/1558804391?accountid=130206</a>.</li><li>• GARCEA, N., LINLEY, A., MAZURKIEWICZ, K., BAILEY, T. <i>Future female talent development</i>. Strategic HR Review, 2012 11(4), 199-204. Dostupné z: <a href="http://search.proquest.com/docview/1039136429?accountid=130206">http://search.proquest.com/docview/1039136429?accountid=130206</a>.</li><li>• ŠNÝDROVÁ, I. <i>Manažerka a stres</i>. Praha: Grada, 2006, 173 s. ISBN 978-80-247-1272-7.</li></ul>
Harmonogram	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zpracování cílů a metodiky do 01.01.2015</li><li>• Zpracování teoretické části do 01.03.2015</li><li>• Zpracování výsledků do 01.04.2015</li><li>• Finální verze do 01.05.2015</li></ul>
Vedoucí práce:	Ing. Lucie Vnoučková, Ph.D.

Prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

V Praze dne 28. 11. 2014



# Obsah

1 Úvod .....	1
2 Teoreticko-metodologická část práce.....	2
2.1 Vlastnosti manažera .....	2
2.1.1 Introvert / extravert .....	3
2.1.2 Styl vedení .....	4
2.2 Diverzita pohlaví v managementu .....	4
2.2.1 Diversity management .....	5
2.2.2 Rozdíly mezi mužem a ženou v managementu .....	5
2.3 Pracovní diskriminace žen .....	7
2.3.1 Gender pay gap .....	8
2.3.2 Gender mainstreaming .....	10
2.4 Ženy v managementu v zemích EU .....	10
2.4.1 Návrh směrnice Evropské komise .....	10
2.4.2 Gender management v Norsku .....	12
2.5 Talent development .....	13
2.5.1 Model 3S-P .....	15
2.5.2 Koučink .....	15
2.5.3 Mentoring .....	16
2.6 Vzdělání žen v zemích EU .....	17
2.7 Přínos zastoupení žen v managementu .....	18
2.8 Work-life balance .....	19
2.8.1 Alternativní pracovní úvazky .....	21
2.9 Metodika práce .....	22
2.9.1 Metoda šetření v teorii .....	24
3 Analytická / praktická část práce .....	26
3.1 Profil vybrané organizace .....	26
3.2 Struktura managementu vybrané organizace .....	28
3.3 Diversitas .....	30
3.3.1 Transition – Bez Bariér .....	31
3.3.2 Moudrá sova .....	31
3.3.3 Zdravá ČS .....	31
3.4 Grant – Flexi kancelář .....	32

3.4.1 Metodika flexibilních forem práce v České spořitelně .....	32
3.5 Projekt Čáp .....	35
3.6 Podpora talentovaných žen ve vybrané organizaci .....	36
3.6.1 Gender – Rovné příležitosti .....	36
3.6.2 Satori – rozvojový program pro ženy .....	36
3.6.3 Akademie pro manažerky ve Finanční skupině České spořitelny .....	38
3.6.4 Projekt Minerva .....	39
3.7 Porovnání vzdělání a podílu žen v managementu v zemích EU .....	40
3.7.1 Vzdělání žen v zemích EU .....	42
3.8 Gender pay gap .....	44
3.9 Dotazníkové šetření .....	46
3.10 Výsledky a závěry dotazníkového šetření .....	46
3.10.1 Osobnost manažera .....	46
3.10.2 Styl vedení .....	48
3.10.3 Diverzita pohlaví v managementu .....	49
3.10.4 Rodina versus kariéra .....	50
3.10.5 Pracovní diskriminace žen .....	51
3.10.6 Kvóty na vyrovnaný podíl zastoupení obou pohlaví v managementu .....	51
3.10.7 Alternativní pracovní úvazky .....	53
3.10.8 Testování rozdílů mezi skupinami respondentů .....	54
4 Výstupy a doporučení vyplývající z praktické části .....	56
5 Závěr .....	59
Literatura a zdroje .....	62
Příloha 1 Formulář k přidělování flexibilních pracovních úvazků .....	66
Příloha 2 Zadání dotazníku .....	67
Příloha 3 Odpovědi respondentů .....	71

### **Seznam tabulek**

Tabulka 1 Základní údaje o provedeném šetření .....	23
Tabulka 2 Základní data k 30.6.2014 .....	27
Tabulka 3 Zastoupení žen v představenstvech společností v zemích EU v % .....	41
Tabulka 4 Porovnání stylů vedení .....	48
Tabulka 5 Kvóty a diskriminace pro muže .....	52
Tabulka 6 Chi-kvadrát test .....	54



### **Seznam obrázků**

Obrázek 1 Talent development jako proces .....	14
Obrázek 2 Work-life balance audit .....	20
Obrázek 3 Rozdělení žen a mužů na vedoucích pozicích České spořitelna .....	29

### **Seznam grafů**

Graf 1 Podíl zastoupení žen absolventů terciárního vzdělávání v zemích EU .....	43
Graf 2 Vývoj zastoupení žen absolventů terciárního vzdělávání v České republice ..	44
Graf 3 Gender pay gap v zemích EU v roce 2013 .....	45

# 1 Úvod

Tématem této diplomové práce je uplatnění žen v managementu v teorii a ve vybrané organizaci. Organizací, která byla k účelu zpracování diplomové práce zvolena, je Česká spořitelna, a.s. Téma uplatnění žen v managementu je velice aktuální a to především z důvodu neustálého tlaku na snižování diskriminace a v rámci Evropské unie také vzhledem k návrhu směrnice Evropské komise na zavedení kvót na vyšší zastoupení žen ve vedení kotovaných společností. Dalším důvodem aktuálnosti daného tématu jsou také výsledky průzkumů, které dokazují, že společnosti, které disponují vyrovnaným zastoupením obou pohlaví ve vedení, tak dosahují celkově lepších výsledků. Proto by toto téma mělo být aktuální a dostatečně diskutováno ve všech organizacích, které vyrovnané zastoupení ve vedení dosud nemají.

Cílem této diplomové práce je na základě shromážděných podkladů v literární rešerši zmapovat situaci v zastoupení a uplatnění žen v managementu v jednotlivých zemích Evropské unie a podrobněji pak v České spořitelně, a.s. a na základě těchto zjištění formulovat doporučení. Práce má také několik dílčích cílů a to:

- zaměření literární rešerše na jednotlivé oblasti a nástroje ovlivňující uplatnění žen v managementu,
- nastínění možností uplatnění žen v managementu v České spořitelně, a.s.,
- průzkum a komparace názorů na uplatnění žen v managementu pomocí dotazníkového šetření,
- souhrn poznatků vyplývajících z praktické části.

Práce je rozdělena do tří částí. První část je teoreticko-metodologickou a zabývá se genderovou diverzitou, diskriminací a také nástroji, které je možné využít v boji proti nevyrovnanému zastoupení obou pohlaví v managementu. Seznamuje s jedním z ukazatelů nevyrovnaného finančního ohodnocení žen a mužů a tím je gender pay gap. Metodologická část je zaměřena na metodu šetření, prostřednictvím, které byl realizován jeden z dílčích cílů této diplomové práce a tou je dotazníkové šetření. Je zde uvedena také podrobná metodika celé práce, která popisuje postup zpracování a dosažení výsledků.

Druhá analyticko-praktická část obecně seznamuje s Českou spořitelnou a metodami a nástroji, které spořitelna využívá k dosažení vyrovnaného zastoupení obou pohlaví v managementu. Informace získané pomocí literární rešerše jsou v praktické části převáděny do praxe ukázkou jejich vývoje v jednotlivých zemích Evropské unie. Tato část diplomové práce také podrobně seznamuje s výsledky dotazníkového šetření a porovnává jednotlivé odpovědi respondentů mezi sebou navzájem a s názory odborníků uvedenými v teoretické části.

Třetí část diplomové práce je závěrečným shrnutím předchozích dvou částí a obsahuje vyplývající výstupy a doporučení.

## 2 Teoreticko-metodologická část práce

Úvodní teoreticko-metodologická část diplomové práce je zaměřena na literární rešerši jednotlivých oblastí ovlivňujících uplatnění žen v managementu. Seznamuje s vlastnostmi, které by každý manažer měl mít a to bez ohledu na pohlaví, zabývá se diverzitou pohlaví v managementu, pracovní diskriminací, návrhem směrnice Evropské komise na vyšší zastoupení žen ve vrcholovém managementu a nástroji, které mohou pomoci dosáhnout vyššího zastoupení žen a to především talent development nebo alternativní pracovní úvazky.

### 2.1 Vlastnosti manažera

Správně definovat osobnost manažera je složitou záležitostí a hodně záleží na tom, zda se má jednat o ideálního manažera nebo úspěšného manažera, jelikož v mnoha případech úspěšných manažerů se jejich vlastnosti a schopnosti velmi liší (Lojda, 2011, s. 10). Na otázku kdo je manažer odpovídá Folwarczná (2010, s. 14) tak, že „*za manažera je považován ten, kdo řídí a provozuje podnik jménem a v zájmu jednoho nebo více vlastníků této organizace.*“ V některých případech a to především v malých organizacích se může funkce hlavního manažera a vlastníka prolínat, trendem však je směřování k oddělení těchto dvou funkcí (Folwarczná, 2010, s. 14). Každý úspěšný manažer musí splňovat určité požadavky a mezi ty základní patří především (Folwarczná, 2010, s. 15):

- být vzorem a jít příkladem ostatním zaměstnancům,
- být schopen sebereflexe, znát své silné, ale i slabé stránky, tak aby byl schopen porozumět ostatním, využít svůj potenciál a zaměstnance správně motivovat,
- neustále na sobě pracovat, vzdělávat se a rozvíjet své schopnosti,
- umět přijímat, iniciovat a vytvářet změny,
- umět ovládat systémové myšlení a znát průběh jednotlivých procesů,
- ovládat efektivní komunikaci srozumitelnou i ostatním a empatii,
- pozitivně myslet za každých okolností a toto myšlení převádět i na své podřízené,
- přenášet nadšení pro dobrou věc i na své okolí,
- nebát se ukázat svoji lidskost a jedinečnost.

Z uvedených požadavků lze vyčíst vlastnosti, které by měly být součástí charakteru každého manažera a to „*důslednost, odpovědnost, vytrvalost, rozhodnost, sebejistota, komunikativnost a schopnost spolupráce, smysl pro povinnost, samostatnost a iniciativa, pracovitost, smysl pro spravedlnost a čestné jednání*“ (Lojda, 2011, s. 14). Důležitou součástí osobnosti každého manažera je také jeho temperament, který ovlivňuje jeho chování, prožívání a reakce (Lojda, 2011, s. 13).

### 2.1.1 Introvert / extravert

S temperamentem úzce souvisí také typologie dělící osobnosti na introverty nebo naopak extraverty (Štěpaník, 2010, s. 31). V praxi jsou mezi manažery častěji zastoupeni extraverti a to z důvodu jejich otevřenosti, společenskosti a často také z důvodu lepších komunikačních schopností, které jsou od manažerů požadovány na kterémkoliv stupni řízení organizace (Štěpaník, 2010, s. 31).

Extravert je více vidět, jelikož se projevuje hlasitějším vyjadřováním, mluví rychleji a s nadšením (Dobson, 2012). To však neznamená, že introvert i přesto, že je uzavřenější, nemůže být za určitých okolností dobrým manažerem, dle Štěpaníka (2010, s. 31) jen nesmí být introverze přílišná. S tímto názorem souhlasí také Dobson (2012), která vidí v introverzi výhodu a manažery introverty považuje za vynikající lídry, jelikož jsou ochotni naslouchat a nebrat v úvahu pouze vlastní nápady a naopak se soustředit také na názory ostatních, což bývá slabou stránkou extravertů, kteří často nevěnují svému okolí dostatek pozornosti.

Výhodou extraverta je jeho schopnost v navazování nových kontaktů a v jeho bezprostřednosti, díky čemuž se také jednání s extravertem stává jednodušším (Štěpaník, 2010, s. 31). Introvert se neprojevuje příliš spontánně a vždy si nejdříve pečlivě rozmyslí, co řekne, ale to může být nejen nevýhodou, ale také výhodou, jelikož slovní projev introvertů je často na vysoké úrovni (Štěpaník, 2010, s. 31). Dle Dobson (2012) jsou introverti také lepší volbu v oblasti inovace a kreativity a rovněž bývají lepšími mentory. Manažeři introverti mohou být stejně efektivní jako manažeři extraverti a to v závislosti na různých typech zaměstnanců, jelikož každému vyhovuje jiný styl vedení a tak by při hledání vhodného manažera měly organizace přihlížet ke složení týmu, který povede (Dobson, 2012). Dle Dobson (2012) je hlavní rozdíl ve vedení týmů v tom, že extravert čerpá energii z interakce s lidmi, zatímco introvert energii ztrácí. Důležité si je uvědomit, že komunikační schopnosti jsou dovedností naučitelnou a manažer musí umět nejen komunikovat, ale také naslouchat a to může často být pro extraverta složitější než pro introverta, jelikož extrémní extravert je schopný naslouchat pouze sobě, s okolím nemá trpělivost a naopak pro introverta je umění naslouchat přirozenější (Štěpaník, 2010, s. 32). S uměním naslouchat úzce souvisí také umění mlčet, které je opět složitější pro extraverta (Štěpaník, 2010, s. 32).

V praxi se ukazuje, že extrémní introvert nebo extravert nejsou tak časté a ve většině případů se jedná o typy smíšené i když mezi úspěšnými manažery lze častěji najít extraverty, jen ne ty extrémní (Štěpaník, 2010, s. 32). Dobson (2012) rovněž uvádí, že extraverti jsou v managementu zastoupeni častěji, avšak introverti mají rozhodně co nabídnout, což je spojeno také s rostoucím zastoupením žen v managementu, kdy dochází ke změně tradičního modelu vedení skládajícího se z extravertních mužů. Vyšší zastoupení extravertů v managementu vysvětluje Dobson (2012) také tím, že introvert se většinou sám o vedoucí pozici nehlásí a často ani není povýšen, jelikož vedoucí extravert upřednostňuje ve svém manažerském týmu opět extraverty.

### 2.1.2 Styl vedení

S osobností manažera také úzce souvisí styl vedení, který uplatňuje. Plamínek (2011, s. 106) rozeznává 5 základních manažerských stylů:

- **direktivní**, který je v českých poměrech uplatňován nejčastěji a vyznačuje se tím, že rozhoduje sám manažer, který vyžaduje především respekt a plnění cílů.
- **formální** – uplatňovaný především ve státní správě s důrazem na byrokratické postupy bez prostoru ke kreativitě.
- **liberální** – styl vedení především neziskového sektoru, kdy manažer dává velký prostor k rozhodování podřízeným, často vede k neuspokojivým výsledkům.
- **týmový** – v českém prostředí se objevuje zřídka. Manažer dává prostor svému týmu a pouze koordinuje jejich práci. Zaměřuje se na výsledky namísto postupů.
- **rutinní** – snahou je vyhnout se problémům, k reakci dochází jen v nezbytných případech.

To jak bude volba manažerského stylu v konečném důsledku úspěšná, souvisí nejen se samotnou osobností manažera, ale především s podmínkami vnějšího a vnitřního prostředí firmy (Plamínek, 2011, s. 110).

I když je často používaným výrazem v pracovním prostředí důvěra, ne vždy je manažerům ze strany organizace poskytnuta potřebná podpora v pomoci budovat a udržovat důvěru (Sparrow, 2013). Existují 4 základní prvky, které musí manažer uplatňovat k tomu, aby důvěru svých pracovníků budoval (Sparrow, 2013):

- **investice do vztahů na pracovišti** – je důležité si udělat čas a zjistit o svých lidech více informací a také se podělit o informace o sobě, tak aby pracovníci měli pocit, že znají skutečnou osobu manažera.
- **upřímnost a poctivost** – poskytovat lidem pravdivé informace za každých okolností a nevyhýbat se konfrontacím. Také je důležité umět přiznat chybu.
- **pokora** – neschovávat se za titul, tým nebo image firmy a ukázat tak lidem skutečnou osobnost manažera.
- **důslednost** – manažer má neustále dělat to, co říká, že dělat bude a převádět svá slova do akce.

Důvěru svých podřízených si lze tedy získat lidským přístupem, upřímností a bez přetvářky. Manažer musí ke svým zaměstnancům přistupovat tak, jak by chtěl, aby oni na oplátku přistupovali k němu.

## 2.2 Diverzita pohlaví v managementu

Je důležité si položit otázku, co je důvodem toho, že ženy nezastávají vedoucí pozice v takovém počtu jako muži i přesto že mnoho odborných studií a výzkumů ukazuje, že organizace, ve kterých jsou ženy zastoupeny ve vyšším počtu, často dosahují lepších

výsledků, než organizace s nižším zastoupením žen (Langford, 2012). V globálním měřítku byly ženy v roce 2012 obsazeny ve vyšších manažerských pozicích pouze 21 %, kdy překážky, kterým musí ženy v pracovním životě často čelit, pramení z mnoha zdrojů jako například firemní kultura, netransparentní požadovaná kritéria nebo nedostatečná odpovědnost vedoucích pracovníků v otázce diverzity pohlaví (Langford, 2012). Je však jasné, že ať už je příčina jakákoliv, tak odstranění překážek bránících pokroku v otázce diverzity je závislé na schopnostech samotné organizace, která musí přehodnotit svůj postoj a umožnit provedení těchto změn (Langford, 2012).

### 2.2.1 Diversity management

Z důvodu častých problémů a nesouladu rovných příležitostí na pracovním trhu se jako reakce na tyto problémy začal v USA v osmdesátých letech 20. století rozvíjet Diversity management, kterému se z důvodu globalizace a demografické situaci na trhu práce začala v devadesátých letech více věnovat také Evropa (Kocianová, 2012, s. 119). Výchozí koncepcí diversity managementu je přirozená různorodost každé společnosti, reflexe různých příležitostí a diskriminace a často bývá diversity management také spojován s řízením lidských zdrojů, které mohou samozřejmě diversitu v jednotlivých organizacích výrazně ovlivnit (Kocianová, 2012, s. 119). Rozmanitost hodnot je definována jako filozofie řízení, ve které jedinci přinášejí různé rozdílné hodnoty na pracoviště, jako jsou například rozdíly v komunikačním stylu, pracovní etika nebo motivační faktory (Hudson-Ward, 2014). Na diversitu lze pohlížet ze dvou různých hledisek (Kocianová, 2012, s. 119):

- **primární dimenze** – výrazně ovlivňuje pracovní uplatnění a zahrnuje zjevné znaky jako pohlaví, věk, rasu, sexuální orientaci apod.
- **sekundární dimenze** – je variabilní a ovlivňuje vytváření hodnot, zkušeností a očekávání. Patří sem styl komunikace, společenský status, náboženství, vzdělání, rodinný status apod.

Diverzita je v praxi chápána jako teoretické a praktické uspořádání rovných příležitostí z hlediska věku, pohlaví, rasy, náboženského vyznání apod. (Kocianová, 2012, s. 119). Diversity management je tedy zaměřen na zvyšování zaměstnávání méně zastoupené skupiny populace a netýká se pouze rasy nebo pohlaví (Hudson-Ward, 2014). Mnoho dnešních uchazečů o zaměstnání hledá více než jen vizuální reprezentaci rozmanitosti jako důkaz toho, že zaměstnavatel nabízí inkluzivní a nediskriminující pracovní prostředí (Hudson-Ward, 2014). Rovné příležitosti jsou často chápány pouze jako dodržování norem daných zákonem, ale význam pojmu diversity je mnohem širší, jelikož je především označením konceptu s cílem vytvořit v pracovním prostředí rovnocenné podmínky pro každého, bez ohledu na jakékoliv odlišnosti, tak aby měl každý stejné možnosti v otázce rozvoje osobního potenciálu (Kocianová, 2012, s. 119).

### 2.2.2 Rozdíly mezi mužem a ženou v managementu

V pracovním prostředí lze pozorovat velké rozdíly mezi chováním mužů a žen (Šnýdrová, 2006, s. 17). Hlavní rozdíl vidí Šnýdrová (2006, s. 17) v tom, že ženy se projevují citlivěji v sociálních vztazích, kdežto muži považují za důležitější činy a výsledky a tak jsou vnímáni jako agresivnější.

Významný rozdíl lze pozorovat již v okamžiku, kdy se kandidát uchází o pracovní pozici. U žen se často projevuje jejich přirozená neprůbojnost, a pokud nesplňují třeba jen jedno z požadovaných kritérií obsazované funkce, tak se o pozici ani nehlásí na rozdíl od mužů, kterým naopak stačí, když splní alespoň jedno kritérium a na základě toho se považují za vhodného uchazeče (Dytrt a kol., 2014, s. 82). Tuto schopnost se však ženy mohou od mužů naučit formou různých školení, kurzů a motivačních setkání (Dytrt a kol., 2014, s. 82).

Za objektivní rozlišení mezi mužem a ženou je považována oblast fyziologická, biochemická, neurologická a antropologická, kdy rozdíly v těchto oblastech mají mimo jiné vliv na projevy v oblasti managementu (Dytrt a kol., 2014, s. 128). Pro každou společnost je důležité využít rozdílných kognitivních schopností a chování mužů a žen v oblasti managementu a naučit se kombinovat silné stránky obou pohlaví (Dytrt a kol., 2014, s. 128). Jako hlavní rozdíly uvádí Šnýdrová tyto (2006, s. 19-23):

- Muži v sociálních vztazích upřednostňují nezávislost ženy naopak intimitu.
- Muži jsou o sobě ochotni podat méně důvěrných informací než ženy.
- Muži v rozhodování využívají především logické úvahy, ženy intuici.
- Muži často bývají méně empatictí než ženy.
- Rozdíl ve vnímání soutěživosti – muži ji považují za přirozenou, ženy někdy pociťují úzkost.

Na základě uvedených rozdílů lze tedy říci, že ženy se více zaměřují na vytvoření a udržení vztahů a muži naopak na výkon, vítězství a úspěch (Dytrt a kol., 2014, s. 131).

Z důvodu lepšího propojení pravé a levé mozkové hemisféry u žen je ženský mozek lépe vybaven komunikačními dovednostmi, mužský mozek zase lépe chápe tvorbu abstraktních systémů, jako jsou počítačové systémy, ale může to být i politika a hudba (Dytrt a kol., 2014, s. 128). S ohledem na různost biologické stránky mužů a žen lze říci, že mužská silná stránka ve využívání mozku je především v oblasti inovací, nových koncepcí, prosazování se, asertivity, schopnosti a ochoty bojovat (Dytrt a kol., 2014, s. 130). Za silné stránky u žen lze považovat především schopnost propojení a komunikace s protistranou, intuici, schopnost najít řešení i v případech zdánlivě neřešitelných situací, jelikož jsou ženy lépe vybaveny na přežití v nastalých situacích (Dytrt a kol., 2014, s. 131).

Jedním z rozdílů mezi mužem a ženou je také vnímání práce versus rodina. Když si muž může vybrat mezi prací a rodinou, ve většině případů vybírá práci a okolím je toto rozhodnutí považováno za přirozené (Šnýdrová, 2006, s. 34). Pokud ale dá přednost práci před rodinou žena, je toto rozhodnutí většinou vnímáno negativně (Šnýdrová, 2006, s. 34). Tato záležitost je velice individuální a záleží na dohodě každé rodiny (Šnýdrová, 2006, s. 34). Pomoci skloubit pracovní a rodinný život můžou například různé formy práce jako flexibilní pracovní doba, zkrácený pracovní úvazek, práce z domova, na směny nebo sdílení pracovního místa (Šnýdrová, 2006, s. 35). Tyto alternativní pracovní úvazky však v praxi nejsou příliš využívány (Šnýdrová, 2006, s. 34). Z velké části může pomoci také vláda a samotné organizace tím, že usnadní plnění této biologické role například prostřednictvím zajištění dostupnější péče o děti

tak, aby se mohly ženy dříve vrátit do pracovního procesu (Making it through mentoring, 2013). Také Followell (2014) upozorňuje na problém ve snaze nalezení rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem, kdy stále ve většině případů je žena tím, kdo se své kariéry vzdává nebo ji přerušuje a naplno se věnuje dětem. Toto přerušení nebo částečný pracovní úvazek má často za následek znemožnění kariérního postupu jelikož nabízené částečné úvazky se ve většině případů týkají pracovních pozic s nižší zodpovědností (Followell, 2014). Mnoho vzdělaných žen se v tento okamžik rozhodne opustit korporátní svět a naplno se věnovat péči o děti nebo starší členy rodiny, popřípadě začínají svůj vlastní byznys (Followell, 2014).

Existuje mnoho výzkumů, které se zabývají rozdíly mezi muži a ženami ve vedoucích pozicích, některé prokazují významné rozdíly a některé naopak žádné nepotvrzují (Dytrt a kol., 2014, s. 132). Záleží především na organizační struktuře dané společnosti, kde se ženy v managementu prosazují, jelikož v některých případech jsou ženy schopny vykázat daleko silnější maskulinní vlastnosti než muži, jiným organizacím naopak vyhovuje využití silných ženských stránek jako je empatie, komunikace, intuice a považují zastoupení žen v managementu za obohacující (Dytrt a kol., 2014, s. 132).

Využití přirozených charakteristik mužů a žen v obsazování vedoucích funkcí by bezesporu přineslo efektivnější a vyrovnanější klima nejen v podnikání, ale také v celé společnosti (Dytrt a kol., 2014, s. 40). Zvýšila by se tak transparentnost a etika, což by v konečném důsledku přispělo k celkové vyšší úrovni mezilidských vztahů (Dytrt a kol., 2014, s. 40).

### **2.3 Pracovní diskriminace žen**

Diskriminace v pracovním prostředí se netýká pouze žen, kterým se věnuje tato práce, ale také je často spojena s věkem, rasou, náboženstvím, sexuální orientací nebo různými zdravotními postiženími (European Commission, 2014). Překvapující je, že pouze třetina obyvatel Evropské unie si je vědoma, že proti diskriminaci jsou chráněni zákonem (European Commission, 2014). Je tedy velmi důležité, aby se informace o možnostech obrany proti diskriminaci dostaly napříč Evropou, byly pochopeny a všechny státy začaly otázku diskriminace brát vážně, jelikož jenom tak je možné úspěšně uplatňovat antidiskriminační opatření (European Commission, 2014). Také je důležité neustále upozorňovat formou seminářů, workshopů, konferencí apod. na výhody, které diverzita a antidiskriminační politika přináší (European Commission, 2014).

Trh práce je jednou z oblastí, kde lze pozorovat výrazný rozdíl mezi pracovními podmínkami žen a mužů (Šnýdrová, 2006, s. 16). Za diskriminovanou skupinu jsou na základě zažitých stereotypů považovány ženy, a dokud nedojde k jejich přehodnocení, není možné prosadit na trhu práce rovné příležitosti obou pohlaví (Šnýdrová, 2006, s. 17). Holman (2007, s. 419) upozorňuje, že příčinou diskriminace žen není nedostatečný respekt k ženám a jejich schopnostem, ale zkušenost, že ženy zastávají také důležitou roli v rodině a to často vede k přerušení kariéry nebo absenci v práci. S tím souvisí diskriminace žen v otázce platových podmínek, kdy ženy za stejnou práci dostávají nižší mzdu než muži a to především z důvodu, že si zaměstnavatel kompenzuje případnou absenci nebo nutnost školení nového zaměstnance (Holman, 2007, s. 419). Dle Holmana (2007, s. 419) by uzákonění povinnosti platit ženám za stejnou práci stejně jako mužům výrazně snížilo šanci žen v uplatnění se na trhu práce,



jelikož by zaměstnavatelé raději najímali muže. Diskriminace na trhu práce se však neobjevuje pouze v podobě odlišných mzdových podmínek, ale „*diskriminací se rozumí porušení práva jedince na rovné zacházení, na rovný přístup nebo na rovné příležitosti. Za diskriminaci je také považováno obtěžování, sexuální obtěžování, pronásledování, pokyn k diskriminaci a navádění k diskriminaci*“ (Neščáková, 2012, s. 202). Všechny uvedené formy diskriminace se v praxi častěji projevují směrem k ženám.

Diskriminace se může projevit ve zjevné nebo skryté podobě, kdy zjevná diskriminace je postižitelná a v současnosti se již tolik nevyskytuje a naopak skrytá diskriminace se projevuje často a bude ještě dlouho trvat, než dojde ke změně (Šnýdrová, 2006, s. 17). Neščáková (2012, s. 203) dále rozlišuje diskriminaci na přímou a nepřímou:

- **Přímá diskriminace** – s jednou osobou se zachází za stejných okolností jinak než by se zacházelo s jinou osobou.
- **Nepřímá diskriminace** – znevýhodnění jedné osoby oproti ostatním. Často se vyskytuje v pracovní inzerci, kdy již samotný text eliminuje možnost ucházení se o zaměstnání pro některou z diskriminovaných skupin.

Jako důvod přisuzování podřadnějšího postavení ženám jsou udávány jejich nižší schopnosti v oblasti koordinační, organizační a rozhodovací, což je ovlivněno především zažitými předsudky stejně jako názor, že se se ženami hůře jedná (Šnýdrová, 2006, s. 21). Diskriminací žen je snižována schopnost dané země plně a efektivně využívat lidský kapitál, zároveň tak dochází ke snižování konkurence pracovní síly a oslabování tlaku na zvyšování kvality lidského kapitálu, čímž je negativně ovlivněn rozvoj celé ekonomiky (Dytrt a kol., 2014, s. 23).

Otázka rovných pracovních příležitostí pro muže a ženy je zakotvena v zákoně a řeší ji celá řada legislativních opatření a také zákoník práce (Pauknerová a kol., 2012, s. 233). Je ale důležité si uvědomit, že žádný zákon ani nařízení nebude účinné, pokud nedojde ke změně v samotné organizační struktuře a organizace nebude sama chtít zrovnoprávnění žen prosadit (Šnýdrová, 2006, s. 83). Nejčastěji využívaným pojmem v souvislosti s pracovní diskriminací je „*rovné příležitosti pro muže a ženy, který doslova znamená absenci překážek bránících občanům na základě jejich příslušnosti k pohlaví v účasti na ekonomice, politice a v sociální oblasti*“ (Pauknerová a kol., 2012, s. 233). Tímto by se měly řídit všechny organizace, ale v praxi k tomu zatím bohužel ne vždy dochází (Pauknerová a kol., 2012, s. 233).

### 2.3.1 Gender pay gap

Jednou z forem přímé diskriminace je rozdíl mezi mzdou žen a mužů. V této souvislosti se často využívá termín Gender pay gap, nebo-li nerovnoměrné finanční ohodnocení žen oproti mužům, který značí rozdíl mezi platem ženy a muže a udává průměrný rozdíl hrubé hodinové mzdy všech zaměstnanců (European Commission, 2014a). Holman (2007, s. 419) udává, že tímto rozdílem si zaměstnavatelé kompenzují případné náklady spojené s odchodem nebo častou absencí žen na pracovišti a to především z důvodu plnění mateřských povinností. Evropská unie má ale jako jednu ze svých priorit tuto mezeru uzavřít a to především podporou genderové vyrovnanosti, využitím talentu a schopností žen a tím také dosáhnout cílů strategie Evropa 2020 (European Commission, 2014a). Cílem strategie v oblasti genderové vyrovnanosti je mimo jiné vytvoření více lepších pracovních příležitostí, které povedou k vyšší míře zaměstnávání

žen (European Commission, 2014a). Strategie vedoucí k vyrovnanému postavení žen a mužů je zaměřená na pět oblastí: hospodářství a pracovní trh, vyrovnané mzdy, vyrovnanost na seniorských pozicích, řešení genderového násilí a prosazování rovnosti i mimo EU (European Commission, 2014a).

Gender pay gap také výrazně ovlivňuje budoucnost a stáří žen, jelikož ženy tím, že v produktivním životě vydělávají méně, než muži mají poté nárok na nižší důchod a jsou tedy častěji rizikovou skupinou, kterou může postihnout chudoba, kdy v roce 2012 bylo do této rizikové skupiny zahrnuto 21,7 % žen starších 65 let, kdežto mužů 16,3 % (European Commission, 2014a). Mezi faktory, které ovlivňují Gender pay gap patří především (European Commission, 2014a):

- Nevyrovnaná míra zaměstnanosti žen a mužů, kdy v Evropě je zaměstnanost žen nižší než mužů.
- Ženy představují větší část skupiny zaměstnanců pracujících na zkrácený pracovní úvazek, což má za následek negativní dopad na kariérní progres, rozvojové příležitosti, rozdělování důchodů a podporu v nezaměstnanosti.

Gender pay gap v Evropské unii představuje rozdíl mezi průměrnými hrubými hodinovými výdělků ženských a mužských zaměstnanců, který je vyjádřený jako procento průměrných hrubých hodinových výdělků mužských zaměstnanců, kdy do výpočtu je zahrnut každý výdělečně činný zaměstnanec v podnicích s 10 a více zaměstnanci (European Commission, 2014a). V Evropské unii je gender pay gap oficiálně označován jako neupravený, jelikož nejsou brány v úvahu faktory ovlivňující tuto mzdovou mezeru a to například rozdíly ve vzdělání, pracovní zkušenosti, odpracované hodiny nebo druh práce (European Commission, 2014a). Hlavní příčiny nerovnoměrného finančního ohodnocení žen a mužů jsou (European Commission, 2014a):

- **pracovní diskriminace** – v některých případech jsou ženy a muži ohodnoceni za stejnou práci rozdílně. Tuto situaci lze označit za přímou diskriminaci, která je sice v Evropské unii ošetřena zákonem, ale i přesto se v některých případech stále vyskytuje.
- **rozdílná práce a sektor** – ženy tvoří většinu zaměstnanců v sektorech, které nejsou finančně ohodnoceny na takové úrovni jako sektory, kde působí především muži. Ženy také často z důvodu mateřských povinností volí práci na zkrácené pracovní úvazky nebo takovou, kterou jsou schopni s rodinou kombinovat a výsledkem tedy je, že ženy často volí práci, která nevyžaduje vysokou míru zodpovědnosti jako například manažerské pozice.
- **podceňování pracovních schopností žen** – typicky ženské práce jsou ohodnoceny pro ženy nižší mzdovou sazbou než pro muže. Například zdravotní sestra si vydělá méně než zdravotní technik a to i přesto, že mají stejnou kvalifikaci.
- **genderové role a tradice** – tradice mohou významně ovlivnit výběr vzdělání. Výzkumy ukazují, že ženy působící na seniorských pozicích v typicky ženských sektorech vydělávají méně než ženy působící na obdobné pozici v typicky mužském sektoru.

- **nízké zastoupení žen na seniorských a vedoucích pozicích**, především z důvodu snahy o vyrovnaný pracovní a rodinný život.

Hledání řešení k vyrovnaní mzdové mezery je poměrně složitou záležitostí a měla by být řešena na úrovni každé země bez zásahu Evropské unie, jelikož jednotlivé země se od sebe v otázce zaměstnávání žen mohou významně lišit (European Commission, 2014a).

### 2.3.2 Gender mainstreaming

Dalším často používaným termínem v otázce nerovných pracovních příležitostí, se kterým se můžeme v praxi setkat je **gender mainstreaming**, který „představuje koncept, který se snaží včlenit genderové hledisko nejen do všech státem prosazovaných politik, ale i do politik jednotlivých organizací, do všech fází koncepčních, rozhodovacích a vyhodnocovacích procesů“ (Šnýdrová, 2006, s. 84). Gender mainstreaming je metodou vytvořenou k aplikaci zásad rovného a antidiskriminačního zacházení s muži a ženami a dodržování těchto zásad přijala Evropská unie jako jednu ze svých stěžejních priorit (Neščáková, Marelová, 2013, s. 27). Tato metoda je považována za cestu k dosažení rovných pracovních příležitostí pro muže i ženy a měla by být zakotvena v myšlení, jednání a rozhodování všech lidí (Neščáková, Marelová, 2013, s. 27).

## 2.4 Ženy v managementu v zemích EU

V roce 2012 byly v představenstvech velkých firem v zemích Evropské unie ženy zastoupeny pouze 13,7 procenty a jako prezidentky nebo předsedkyně představenstev pouze 3,2 procenty (The Economist, 2012). Tento výsledek je překvapivý především proto, že ženy v Evropské unii představují průměrně 60 % absolventů vysokých škol (The Economist, 2012). Po ukončení vysokých škol nastupují na podobné pozice a ve srovnatelném počtu jako muži, ale při každém dalším postupujícím kroku jich více odpadá a před dosažením vrcholové pozice jich již moc nezbyvá (The Economist, 2012).

### 2.4.1 Návrh směrnice Evropské komise

V zemích EU je nyní často diskutovaným tématem návrh směrnice Evropské komise na navýšení počtu žen ve vedení velkých organizací. Evropská komise návrh této směrnice ohledně kvót zastoupení žen a mužů v dozorčích radách přijala v listopadu 2012 (Dytrt a kol., 2014, s. 127). Návrh přednesla evropská komisařka Vivianne Redingová, ale nesetkala se s očekávanou reakcí a podporou, jelikož většina odpovědných činitelů se vyjádřila velmi rozpačitě (Dytrt a kol., 2014, s. 51). Evropská komise se rozhodla pro návrh tohoto právního předpisu především proto, že i přes veškeré intenzivní snahy na státní i evropské úrovni o vyrovnané zastoupení žen v řídicích orgánech, stále nedochází k očekávaným změnám (European Commission, 2012). Směrnice je také reakcí na opakované výzvy Evropského parlamentu, který ve svých usneseních v červenci 2011 a v březnu 2012 žádal zavedení legislativy, která by vyrovnané zastoupení obou pohlaví ve vedení podniků upravovala (European Commission, 2012).

Navrhovaná směrnice se vztahuje na společnosti, které zaměstnávají minimálně 250 zaměstnanců, obchodují na burze, jejich roční obrat je vyšší než 50 miliónu eur a cílem je vyvážené zastoupení mužů a žen v jejich řídicích orgánech (Evropská Komise, 2012). Od splnění této směrnice si Evropská komise slibuje zvýšení konkurenceschopnosti evropského hospodářství, jelikož společnosti s vyváženým zastoupením obou pohlaví na vyšších pozicích jsou dle provedených výzkumů úspěšnější a jelikož ke změnám ve strukturách vedení podniků dochází pomalu, tak by tato kvóta proces genderové rovnováhy urychlila (Evropská Komise, 2012). Dle navrhovaného opatření by měl podíl méně zastoupeného pohlaví mezi členy řídicích orgánů činit minimálně 40 % (Evropská Komise, 2012). Společnosti, které by nesplňovaly 40 % limit, by musely dodržovat antidiskriminační pravidla a kandidáty vybírat na základě jejich kvalifikace a praxe s tím, že v případě srovnatelných kandidátů by vybraly pohlaví, které je nedostatečně zastoupeno a to jsou především ženy (Evropská Komise, 2012). Opatření by bylo dočasné, týkalo by se okolo 5 000 kotovaných společností v Evropské unii a časový harmonogram plnění by byl následující (Evropská Komise, 2012):

- státní podniky by měly dosáhnout rovnováhy do roku 2018,
- ostatní podniky do roku 2020,
- platnost opatření by vypršela v roce 2028, kdy se předpokládá dosažení vyrovnaného zastoupení obou pohlaví.

José Manuel Barroso ohledně návrhu směrnice uvedl, že návrhem této směrnice Evropská komise vyzývá Evropský parlament, aby Evropská unie podpořila vyrovnané zastoupení obou pohlaví v řídicích orgánech a aby kotované obchodní společnosti, kterých se směrnice týká, ukázaly, že rovnost mužů a žen v řešení ekonomických otázek je pro ně důležitá (European Commission, 2012). Svoji podporu v řešení této otázky dokazuje Barroso také tím, že na jeho podnět tvoří jednu třetinu komisařů Evropské komise právě ženy (European Commission, 2012).

Komisařka pro spravedlnost Vivien Redingová uvedla, že i když Evropská unie prosazuje rovnoprávnost žen a mužů již více než 50 let, tak v otázce zastoupení v řídicích orgánech žádný pokrok pozorovat nelze, a je tedy nutné zasáhnout určitou regulací (European Commission, 2012). Její tvrzení je podpořeno také příkladem Belgie, Francie a Itálie, které již právní předpisy ohledně této otázky přijaly a vykazují první výsledky (European Commission, 2012).

Ještě před tím než byl Evropskou komisí tento návrh vznesen, tak mnoho zemí Evropské unie již na podobných změnách směřujícím k vyváženému zastoupení žen a mužů ve vrcholových firemních pozicích pracovalo (Dytrt a kol., 2014, s. 127). Průlomové bylo v roce 2006 Norsko, které není členem EU a které požadovalo 40 % kvótu zastoupení méně zastoupeného pohlaví ve správních radách akciových společností (Dytrt a kol., 2014, s. 127). Mezi další země, které již mají regulaci vyrovnaného zastoupení žen a mužů v akciových společnostech ve svých vnitrostátních předpisech patří Rakousko, Belgie, Dánsko, Finsko, Francie, Řecko, Itálie, Nizozemsko, Portugalsko, Slovinsko, Španělsko a Island (Dytrt a kol., 2014, s. 127). Ve Švédsku a v Itálii jsou na podporu rovnosti zastoupení pohlaví zavedeny vlastní samoregulační mechanismy (Dytrt a kol., 2014, s. 127). V České republice a ostatních zemích EU zatím jakákoliv ať už vnější nebo zákonná regulace chybí a tak otázka zavádění, účelnosti a smyslu navržené směrnice bude jistě předmětem mnoha diskusí (Dytrt

a kol., 2014, s. 127). Jednotný přístup v této otázce je důležitý především pro fungování evropského trhu, jelikož rozdílné právní předpisy a sankce za jejich nedodržení pro vyrovnané zastoupení mužů a žen, by mohly mít za následek ohrožování přeshraničních investic a tak se návrh této směrnice mimo jiné snaží o zavedení jednotných pravidel na celoevropské úrovni (European Commission, 2012). Mezi hlavní prvky tohoto návrhu patří (European Commission, 2012):

- směrnice stanovuje minimální zastoupení méně zastoupeného pohlaví mezi nevykonnými členy řídicích orgánů na 40 %.
- Návrh obsahuje také možnost „flexi kvóty“, kdy si společnosti mohou samy stanovit svůj samoregulační cíl a pak musí každý rok reportovat dosažený pokrok.
- Nejdůležitějšími kritérii ve výběrových řízeních budou nadále kvalifikace a zkušenosti a na základě pohlaví může být upřednostněna pouze stejně kvalifikovaná osoba.
- Členské státy, které již mají svůj vlastní funkční regulační systém, v něm mohou pokračovat, ale pouze pod podmínkou, že bude stejně účinný, jako navrhovaný systém.
- Členské státy si také mohou zavést vlastní opatření, která budou doplňovat navrhnutý systém.
- Jednotlivé státy si budou muset stanovit odpovídající sankce za nedodržování směrnice.
- Důvodem, proč se návrh týká pouze společností kotovaných na burzách, je ten, že tyto společnosti jsou pro hospodářství více významné a veřejností sledované.

Odpůrci tohoto návrhu zastávají názor, že rozhodnutí o zavádění regulací by mělo být ponecháno na každé zemi a nemělo by se řešit na evropské úrovni (Making it through mentoring, 2013). Nyní se připravuje předložení návrhu směrnice členským státům a Evropskému parlamentu (Evropská Komise, 2012). Silným argumentem proti zavádění kvót je také to, že pracovní pozice by měly být obsazovány na základě kompetencí a schopností, ne pohlaví a užitečnější by mohlo být povzbudit ženy v jejich sebevědomí se o pozice v managementu ucházet, jelikož se často stává, že ženy z důvodu nedostatku sebevědomí rezignují a o tyto pozice se neuchází (Dytrt a kol., 2014, s. 134). Tato podpora žen by mohla v konečném důsledku vést k tomu, že společnost postupně adaptuje novou kulturu a žádné kvóty nebude potřebovat (Dytrt a kol., 2014, s. 134).

#### **2.4.2 Gender management v Norsku**

Norská vláda se rozhodla zavést povinné kvóty na zastoupení obou pohlaví ve správních radách akciových společností novelou zákona o společnostech v roce 2003 (Dytrt a kol., 2014, s. 153). Snaha o zastoupení obou pohlaví začala v Norsku již o 10 let dříve, kdy se spoléhalo na samoregulaci, která však nebyla uspokojivá a zastoupení žen se zvyšovalo velmi pomalu (Dytrt a kol., 2014, s. 154). Novelou zákona byla dána

jasná pravidla a bylo také zavedeno přechodné období, kdy novela platila od roku 2006 pro nově založené společnosti a až od roku 2008 na všechny veřejně obchodovatelné společnosti, kterých bylo celkem 1200 (Dytrt a kol., 2014, s. 153). To že Norská vláda bere kvóty velmi vážně dokazuje také zavedení sankcí v roce 2006, které nebyly součástí původní novely, jelikož vláda předpokládala, že společnosti budou přijímat tato opatření dobrovolně (Dytrt a kol., 2014, s. 154). Společnostem, které nesplní podmínky dané zákonem, hrozí vysoké pokuty, odregistrování z burzy a v krajních případech i zrušení společnosti (Dytrt a kol., 2014, s. 154). Zavedení sankcí bylo úspěšné a k lednu 2008 splňovalo požadované podmínky již 80 % firem, které byly novelou dotčeny a v roce 2009 dosáhlo Norsko 40 % zastoupení žen ve správních radách (Dytrt a kol., 2014, s. 154).

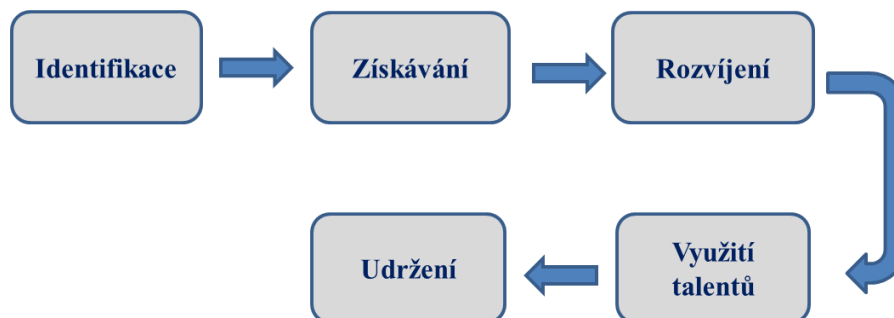
Z Norského případu je tedy patrné, že zavedení kvót sice vede k rychlému nárůstu zastoupení žen v dané oblasti, ale děje se tak pouze na základě sankcí, kdy samoregulace genderovou diverzitu neovlivní (Dytrt a kol., 2014, s. 154). Od zavedení kvót však zatím neuběhlo dost času, aby bylo možné objektivně hodnotit jak velký vliv má toto opatření na společnost a její ziskovost (Dytrt a kol., 2014, s. 155).

## 2.5 Talent development

Talent development může být chápán v různých souvislostech vzhledem k jeho zaměření, kdy se může jednat o rozvoj vrcholových pozic, manažerů, absolventů nebo všeobecné zaměření na všechny talentované zaměstnance dané organizace a tak je velmi důležité, aby si organizace ujasnila, kdo je vlastně v jejích očích talentem (Kocianová, 2012, s. 110). Talent development se zaměřuje na delší časový úsek a s tím spojenou odbornou i časovou stránku a tak je důležité ho odlišovat od jiných konkrétně zaměřených odborných příprav a adaptačního procesu (Kocianová, 2012, s. 110). Ve vývoji rozvoje talentu žen lze pozorovat pozitivní výsledky, kdy nejnovější výzkumy upozorňují na nutnost uvědomění si problémů, které brání v realizaci a prohlubování talentu žen (Garcea, Linley, Mazurkiewicz, Bailey, 2012).

Je velmi důležité, aby zaměstnavatelé převzali odpovědnost za rozvoj talentu svých zaměstnanců a pomohli jim tak překonat jejich obavy a posílili jejich pracovní sebevědomí (Teraiya, 2013). Pokud se organizace rozhodne implementovat Talent development a usiluje o jeho kladné přijetí zaměstnanci, je důležité, aby byli zaměstnanci dostatečně informováni o efektivitě, přínosech a klíčových pozicích, na které se talent development vztahuje, jelikož jen správnou komunikací může organizace dosáhnout akceptace tohoto programu ze strany zaměstnanců (Kocianová, 2012, s. 110). Následující obrázek zobrazuje správný průběh procesu talent development, tak aby došlo k jeho efektivnímu využití.

**Obrázek 1 Talent development jako proces**



Zdroj: Kocianová, 2012, s. 110, vlastní úprava.

Jak ukazuje obrázek 1, tak proces talent developmentu začíná identifikací talentovaného zaměstnance a končí snahou o jeho udržení ve společnosti (Kocianová, 2012, s. 111). Během procesu dochází k získávání zaměstnance a to z interních nebo i externích zdrojů, kdy v případě interních zdrojů lze k identifikaci využít výsledky hodnocení zaměstnanců, doporučení nadřízeného nebo další metody jako posuzování potenciálu apod. (Kocianová, 2012, s. 111). Výběr z externích zdrojů je z velké části závislý na kvalitě personálního marketingu a neobejde se bez aktivního přístupu ze strany organizace (Kocianová, 2012, s. 111). Po identifikaci a získání zaměstnance následuje etapa rozvoje, kdy nabídka rozvoje musí být pro daného zaměstnance dostatečně atraktivní, aby jej oslovila, jelikož schopní lidé jsou na trhu práce velmi žádaní a tak by z dané nabídky rozvoje měli mít pocit, že jim umožní další kariérní postup (Kocianová, 2012, s. 111). Udržení si talentovaného zaměstnance, alespoň po nějaký čas je možné podpisem dohody, ve které se organizace zaručí, poskytnou zajištění rozvoje a pracovník se zaváže k setrvání ve společnosti po smlouvenou dobu (Kocianová, 2012, s. 111).

Největším rizikem a zároveň nejčastějším důvodem, kdy žena ztrácí kontakt se svým zaměstnáním bezesporu je, když nastoupí na mateřskou dovolenou, jelikož obvyklým předpokladem je, že zůstane doma (Bernier, 2014). Je však důležité si uvědomit, že ne každá žena chce být po dobu mateřské dovolené zaměstnána pouze mateřskými povinnostmi a tak je zde pro zaměstnavatele příležitost podpory žen ve vzdělávání a rozvoji a to i po dobu jejich mateřské dovolené (Bernier, 2014). Pokud by zaměstnavatel odepřel ženám na mateřské dovolené možnost dalšího rozvoje a vzdělávání, mohlo by to být považováno za diskriminační (Bernier, 2014). Samozřejmě záleží na rozhodnutí každé ženy, zda se bude chtít nějakou vhodnou formou zapojit do pracovního procesu i po dobu mateřské dovolené, musí si však také uvědomit, že ne každý zaměstnavatel bude rád, když žena zůstane mimo zaměstnání po dlouhou dobu bez jakéhokoliv kontaktu (Bernier, 2014). Takže rozvoj a vzdělávání během mateřské dovolené lze považovat za oboustranně prospěšné, i když samozřejmě záleží na konkrétní pracovní pozici. Není možné, aby zaměstnavatel nutil ženy k dřívějšímu ukončení mateřské dovolené, lze je však motivovat prostřednictvím možnosti rozvoje kariéry (Bernier, 2014).

V případě hodnocení manažera je důležité se zaměřit nejen na osobnostní charakteristiky, ale důležité jsou i ty získané, které je možné si dle potřeby celý život doplňovat a rozvíjet (Lojda, 2011, s. 18).

Nově vznikající způsoby rozvoje talentu žen zaměřené na jejich silné stránky poskytují efektivní a spolehlivou metodu k rozvoji talentu na manažerské úrovni a pomáhají zajistit, aby budoucí ženy lídři mohly využít jejich jedinečné přednosti k dosažení svých cílů a profesních aspirací (Garcea, Linley, Mazurkiewicz, Bailey, 2012).

### 2.5.1 Model 3S-P

V otázce rozvoje talentu žen by se organizace měly zaměřit především na účinnost provedení změn, které musí probíhat za podpory a intervencí vedení organizace ve spolupráci se samotnými talentovanými ženami (Garcea, Linley, Mazurkiewicz, Bailey, 2012). Jednou ze základních intervencí, která může mít největší účinek na rozvoj talentu žen je adaptace 3S-P (strengths, strategy, situation) modelu, který je zaměřen na pozorování výsledného efektu na výkon v případě zaměření se na 3 faktory a to silné stránky, strategii a danou situaci (Garcea, Linley, Mazurkiewicz, Bailey, 2012). Je důležité, aby tyto faktory působily souběžně, kdy jako situace jsou chápány například různé souvislosti, kontext, povědomí o životním prostředí apod. a s jednotlivými faktory lze pracovat následovně (Garcea, Linley, Mazurkiewicz, Bailey, 2012):

- **Silné stránky** – prostřednictvím pomoci ženám plně rozvinout jejich silné stránky, je možné dosáhnout toho, že ženy využijí svůj unikátní talent, který mohou nabídnout organizaci a z využití tohoto talentu pocítí také pozitivní osobní výhody. Jako součást rozvoje silných stránek je také rozvoj vlastní autentické značky lídra.
- **Strategie** – výsledky průzkumů ukazují, že ženy často nejsou tak specifické jako muži v otázce stanovení strategických cílů. Je tedy důležité propojení silných stránek a strategických cílů, jelikož pak dochází ke splnění jednotlivých cílů rychleji a jednodušeji.
- **Situace** – opět je nutné propojení silných stránek s aktuální situací a naučit ženy aplikovat do těchto situací jejich schopnosti a zvyšovat tak jejich sebevědomí.

Jak již bylo řečeno, tak k efektivnímu využití 3S-P modelu je nutné zajistit, aby došlo k propojení všech tří faktorů, které se navzájem výrazně ovlivňují (Garcea, Linley, Mazurkiewicz, Bailey, 2012).

### 2.5.2 Koučink

Dalším nástrojem využitelným k rozvoji talentů je koučink. Role kouče je především rolí strategickou, jejímž úkolem je úzká spolupráce s lidmi a snaha o jejich individuální zapojení, motivaci k vyššímu výkonu a tím dosažení úspěchu (Sparrow, 2013). Koučink je proces, který vyžaduje vysokou míru důvěry, respektu a trpělivosti v hledání správné cesty bez toho, aby si kouč zjednodušil svoji roli tím, že bude koučovaným říkat co dělat (Sparrow, 2013). Mnoho manažerů přiznává, že konverzace s jejich podřízenými je často omezená jen na každodenní pracovní úkoly a tak v organizacích, kde uplatňují koučink, často dochází k dramatickému zvyšování výkonu (Sparrow, 2013). V praxi je možné rozeznávat několik typů koučinku, ze kterých lze vybírat podle toho, jaký je požadovaný výsledek (Sparrow, 2013):

- **Koučování kompetencí a výkonu** – cílem je pomoc zvýšit sebevědomí a schopnosti.



- **Development koučování** – zaměření na osobní rozvoj prostřednictvím poznávání hodnot, přesvědčení a cílů.

- **Transformační koučování** – jedná se o zásadní změnu postojů, názorů a myšlení.

Koučování má tedy jednoznačný kladný dopad na výkon celé organizace. Efektivita tohoto nástroje však může být zajištěna a ovlivněna pouze kvalitou daného kouče. Kouče si může samotná organizace vytvářet následujícími způsoby (Sparrow, 2013):

- prostřednictvím tréninku a podpory předá potřebné dovednosti a schopnosti k plnění této role,
- povzbuzením v budování schopností koučovat jak kompetence a výkon, tak i development svých pracovníků a zbavit tak obav z velké časové náročnosti koučování, jelikož koučovat je možné i při výkonu každodenních činností,
- prací s manažery, kterým pomáhá najít nejvhodnější pracovníky a vytvořit příležitosti k využití jejich silných stránek.

Velmi efektivní je koučink žen během jejich mateřské dovolené, jelikož je tím ženám usnadněn návrat do zaměstnání a vrací se tak sebevědomé s touhou být pro organizaci přínosem (Teraiya, 2013). Koučink během mateřské dovolené také pomáhá v udržování si kontaktu s organizací a všemi probíhajícími změnami, ke kterým během jejich nepřítomnosti často dochází (Teraiya, 2013). Spousta žen má po návratu z mateřské dovolené pocit, že jim spolupracovníci a manažeři nerozumí, že nechápou jak těžké je balancovat mezi mateřstvím a prací (Teraiya, 2013). Během procesu návratu do zaměstnání je kouč významnou podporou a jeho úkolem je pomoci ženě v hledání pracovních možností, které jim budou vyhovovat jako například flexibilní pracovní doba nebo možnost pracovat virtuálně (Teraiya, 2013). Koučink tedy může pomoci s vyrovnáním se s novou situací přicházející z obou stran a to jak ze strany mateřství, tak i z nového pracovního života (Teraiya, 2013). Koučování během mateřské dovolené poskytuje nejen efektivní podporu v návratu do zaměstnání, ale také ukazuje, že si zaměstnavatel svých zaměstnanců váží (Teraiya, 2013).

### 2.5.3 Mentoring

Dalším nástrojem využitelným k rozvoji talentovaných zaměstnanců je mentoring. Správně zvolená forma mentoringu by měla být v každé organizaci, kde je mentoring uplatňován zaměřena především na 3 základní cíle (Branham, 2009, s. 121):

- zvyšování pracovních příležitostí pro ženy a menšiny,
- vychovávat ze stávajících zaměstnanců budoucí lídry,
- zvyšování poměru udržení zaměstnanců a tím snižování fluktuace.

Z výsledků organizací, které mentoring zavedly je patrné, že tyto programy mají pozitivní důsledek na efektivní zvyšování udržení si zaměstnanců (Branham, 2009, s. 122). K tomu, aby byl mentoring úspěšný je nutné dodržet základní pravidla a to především to, že mentoring musí být iniciován seshora od top managementu se zapojením generálního ředitele, jejichž úkolem je podpora a motivace dalších manažerů ve společnosti (Branham, 2009, s. 122). Mentoring může mít formální nebo neformální

podobu, kdy formální podoba je často monitorovaná a je nutné dodržovat četnost schůzek a průběh neformální podoby je závislý na dohodě mentora a mentorovaného, kdy oni sami rozhodují o pravidelnosti jednotlivých setkání (Branham, 2009, s. 122). Z časových důvodů je možné zvolit také skupinový mentoring, kdy se při jedné schůzce s mentorem setkává více mentorovaných (Branham, 2009, s. 122).

K tomu, aby byla zajištěna optimální efektivita mentoringu žen je doporučeno začít co nejdříve na začátku kariéry ženy, tak aby potenciální kandidátky byly co nejdříve sladěny s vyhovujícím mentorem a zároveň by měl mentoring trvat minimálně 2 roky s tím, že pokud bude mentoring po roce shledán neúspěšným nebo bez dalšího potenciálu, může být ukončen a to bez negativních důsledků (Making it through mentoring, 2013). K zajištění efektivnosti mentoringu je nutné, aby se jednalo o face-to-face mentoring a aby pro mentora i mentorovanou ženu bylo zajištěno školení, jak maximalizovat využití jejich vztahu (Making it through mentoring, 2013). Také je důležité si uvědomit, že mentoring není koučink a že nejde o to radit nebo učit, ale nabízet výzvy a dodávat odvalu v překonávání různých zkoušek, jako například jak správně balancovat práci, rodinu a studie (Making it through mentoring, 2013). Pokud je mentoring správně implementován, je v konečném důsledku nejen nástrojem rozvoje talentů ale také nástrojem, který pomáhá dosáhnout úspěchu celé organizaci (Making it through mentoring, 2013).

## 2.6 Vzdělání žen v zemích EU

Důležitým aspektem v uplatňování žen v managementu je bezesporu jejich dosažené vzdělání. Na úvod této kapitoly je nutné uvést, že vzdělání by mělo být chápáno jako systém komplexního vzdělávání, které probíhá ve 3 pilířích (Dytrt a kol., 2014, s. 79):

- první pilíř zahrnuje **školní vzdělání** – absolvováním školního vzdělání startuje každý člověk svoji pracovní dráhu, ale do tohoto pilíře je možné zahrnout také adaptační program po příchodu do zaměstnání, různá odborná školení, certifikace, jazykové vzdělávání apod.
- druhým pilířem je **osobnostní vzdělávání** – úkolem je rozvoj osobnosti a sociálních a společenských schopností v praxi často nazývané termínem soft skills. Osobnostní vzdělání je tedy zaměřeno na vytváření komunikačních dovedností, schopnost harmonizace mezilidských vztahů, na oblast emoční, psychickou, také na asertivní jednání, stress management, time management apod. Do osobnostního vzdělávání lze zahrnout také manažerské a prezentační dovednosti, jejichž rozvoj většina společností nabízí, ale často ne s příliš efektivním výsledkem.
- třetím a posledním pilířem je **strategické vzdělávání** – tento typ vzdělávání se dotýká praxe a konkrétního pracovního zařazení. Patří sem znalosti v oblasti finanční gramotnosti, personalistiky, organizační struktury, právního vzdělání a souhrnně jsou nazývány hard skills. Ve většině firem je však oblast strategického vzdělávání ošetřena ještě hůře než oblast osobnostního vzdělávání.

Klíčovou roli v oblasti vzdělávání hraje snaha o strategické propojení všech tří uvedených pilířů, k čemuž v praxi v České republice zatím nedochází na potřebné úrovni, i když by takto nastavené vzdělávání mohlo významně ovlivnit nejen vývoj samotných organizací, ale také celého hospodářství (Dytrt a kol., 2014, s. 80).

Jednou z možností jak vyrovnat rozdíl mezi počtem žen a mužů na manažerských pozicích je bezesporu podpora vzdělávání žen (Šnýdrová, 2006, s. 80). Zvláštní pozornost by měla být věnována speciálním programům, jejichž cílem je vyrovnání kvalifikačních předpokladů a zkušeností, které jsou nezbytné k výkonu manažerských funkcí, jako je v předchozí části této práce zmíněný koučink nebo mentoring (Šnýdrová, 2006, s. 80).

Dlouhodobým trendem v České republice je stabilní růst podílu žen s vysokoškolským vzděláním především u mladších ročníků, kde ženy představují většinu absolventů vysokých škol (Dytrt a kol., 2014, s. 53). Následující uplatnění žen je tedy závislé na osobnostním a strategickém vzdělávání.

Většina evropských zemí uplatňuje nebo alespoň plánuje zavést politiku genderové rovnosti ve vzdělávání, jejímž hlavním cílem je odklon od tradičních genderových rolí a stereotypů (Evropská komise, 2010). K dosažení tohoto cíle evropské země využívají různá profesní poradenství, výuku zaměřenou na genderové rozdíly nebo různá opatření v podobě revizí vzdělávacích programů (Evropská komise, 2010). Rozdíly lze pozorovat také v tom, že dívky bývají ve škole úspěšnější, mají lepší známky a chlapci častěji ukončují studium předčasně nebo opakují ročníky (Evropská komise, 2010). V oblasti vysokoškolského vzdělávání tvoří v téměř všech zemích evropské unie větší podíl studentů a absolventů ženy a dvě třetiny z těchto zemí uplatňují politiku genderové rovnosti vysokoškolského vzdělávání, které jsou zaměřeny na ženy a to za účelem zvyšování jejich zájmu o technické a přírodovědecké obory (Evropská komise, 2010). Ženy převládají především v pedagogických, zdravotních, sociálních, humanitárních a uměleckých oborech a muži naopak převažují ve strojírenství a stavebnictví (Evropská komise, 2010).

Rovnost příležitostí všech občanů bez ohledu na pohlaví je základním principem každé demokratické společnosti a jedním z pilířů politiky Evropské unie (MŠMT, 2014). Česká republika se jako člen EU rovněž aktivně zabývá otázkou rovných příležitostí obou pohlaví a to na všech úrovních společnosti, což dokazuje mimo jiné svým usnesením v roce 1998, kdy vláda přijala dokument s názvem „*Priority a postupy vlády při prosazování rovných příležitostí pro ženy a muže*“, který slouží k prosazování rovných příležitostí pro obě pohlaví (MŠMT, 2014). Tento dokument shrnující priority vlády je pravidelně aktualizován a obsahuje také hodnocení aktivit jednotlivých rezortů (MŠMT, 2014). V současnosti je postupováno dle Priorit vlády aktualizovaných 15. května 2013, jejichž hlavním cílem je prosazovat rovné příležitosti pro obě pohlaví v oblastech vzdělávání, vědy a výzkumu (MŠMT, 2014).

## **2.7 Přínos zastoupení žen v managementu**

Již TGM vnímal, že ženy jsou budoucností a to nejen proto, že tvoří zásobu talentovaných, pracovitých a vzdělaných obyvatel a jeho tvrzení podporují i současné demografické výzkumy a studie úspěšných firem (Dytrt a kol., 2014, s. 18). Ženy díky svým kulturním a mentálním schopnostem přináší do managementu ty metody, které jsou v dnešní rychle se rozvíjející společnosti nezbytné k udržování úspěšných strategií firem a to především schopnost týmové práce, empatie, etiky, intuice, předvídavosti a v neposlední řadě komunikace (Dytrt a kol., 2014, s. 18).

Zastoupení žen v managementu je pro organizace jednoznačným přínosem. K tomu, aby organizace posílily využívání talentu žen a podpořily tak zastoupení žen v managementu je důležitá především (Followell, 2014):

- Podpora ze strany vrcholového vedení k vyšší transparentnosti při přijímání nových zaměstnanců na manažerské pozice, umožnění rovných příležitostí všem například formou kariérního postupu.
- Odstranění různých názorů a předsudků v rámci firemní kultury na všech úrovních a to prostřednictvím otevřené diskuse.
- Zavádění flexibilních pracovních příležitostí pro obě pohlaví, aby se předcházelo diskriminaci a lépe se skloubil pracovní a osobní život.
- Odměňovat za produktivitu a ne pouze za čas strávený v kanceláři.
- Přijímat univerzální styl vedení, který je vhodnější pro stále se rozvíjející 21. století.
- Zvýšit kariérní možnosti pomocí nabídky flexibilních pracovních úvazků.
- Zavést cílený mentoring a koučink mužů a žen a v případě žen se zaměřit na podporu uplatnění se na vyšších manažerských pozicích.

Za pozitiva zastoupení žen v managementu lze považovat především přínos nových perspektiv, kvalifikací a otevřenější širší diskusi na zasedáních (Dytrt a kol., 2014, s. 156). Jako negativum uvádí Dytrt (2014, s. 156) především to, že ženám často chybí důležitá kvalifikace a pochopení problematiky.

Mnoho studií prokazuje, že organizace s vyšším zastoupením žen v managementu dosahuje vyšší návratnosti vlastního kapitálu spojeného s vyšším prodejem (Followell, 2014). Zastoupení obou pohlaví ve vedení má za výsledek také možnost využití širší škály znalostí, názorů a zkušeností, což zvyšuje kreativitu a inovativní řešení (Followell, 2014). Genderová diverzita je pro společnost výhodou především proto, že nabízí kombinaci různých řídicích stylů a to v konečném důsledku vede k lepším průměrným výsledkům (Dytrt a kol., 2014, s. 151). Důležité je také zdůraznit, že zastoupení většího počtu žen v managementu je otázkou spravedlnosti a základních lidských práv, kdy ve fungující demokratické společnosti by mělo být absolutně nepřijatelné nerovné zacházení v oblasti managementu, jelikož to indikuje diskriminaci (Dytrt a kol., 2014, s. 156). Rovněž je důležité si uvědomit, že pouze organizace efektivně využívající synergického efektu za pomoci mužského i ženského přístupu jsou do budoucna životaschopné (Dytrt a kol., 2014, s. 18).

## **2.8 Work-life balance**

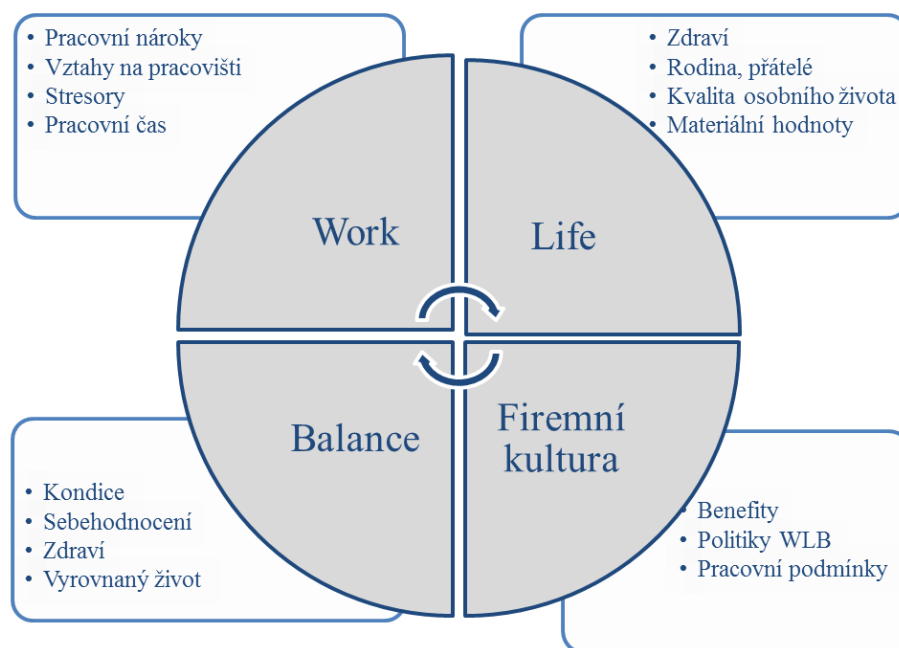
Work-life balance se zabývá problematikou rovnováhy pracovního a rodinného života, skládá se z různých postupů a netýká se pouze žen, ale také mužů a rodiny jako celku (Kocianová, 2012, s. 106). Jedná se o reakci zaměstnavatelů na potřeby svých zaměstnanců a to například formou zavádění různých benefitů a opatření jako home office, kratší pracovní doba v pátek, sick days nebo volné dny k vyřízení osobních záležitostí bez nutnosti čerpání dovolené (Lahnerová, 2012, s. 177). Jedná se

o oboustranně výhodný obchod, kdy zaměstnavatel na oplátku očekává loajalitu, vysoký pracovní výkon, aktivitu a efektivitu pracovního procesu (Lahnerová, 2012, s. 177).

Tuto politiku, která je také nazývána jako Family-friendly policy, začaly organizace implementovat především z důvodu usnadnění návratu žen z mateřské dovolené do pracovního procesu (Kocianová, 2012, s. 106). Rodinná politika významně ovlivňuje stabilitu a spokojenost zaměstnanců, jelikož nabízí například flexibilní pracovní režim nebo péči o děti, a tím dochází ke snížení fluktuace zaměstnanců, což se pozitivně projeví také v personálních nákladech organizace (Kocianová, 2012, s. 106). V České republice je stále zažitým stereotypem, že otázka rovnováhy mezi pracovním a rodinným životem se týká především žen, které musí často volit mezi rodinnou nebo kariérou, ale je nutné si uvědomit, že realitou často bývá potřeba dvou příjmů a ženy si tedy vybírat nemohou (Kocianová, 2012, s. 106). Nalezení rovnováhy mezi pracovním a osobním životem je individuální záležitostí, jelikož každý člověk má jiné ambice a představu o kariéře, významnou roli hrají existenční podmínky, způsob života nebo životní styl (Kocianová, 2012, s. 106).

K zjištění současného postavení firmy v otázce Work-life balance slouží Work-life balance audit, který se skládá ze 4 oblastí zobrazených na následujícím obrázku.

**Obrázek 2 Work-life balance audit**



Zdroj: Lahnerová, 2012, s. 178.

Z obrázku je patrné, že Work-life balance audit zahrnuje v těchto 4 uvedených oblastech vše, co se bezprostředně týká kvality pracovního, rodinného nebo osobního života. Provedením auditu si společnost může ujasnit své silné a slabé stránky v této oblasti a udat si směr svého dalšího vývoje.

### 2.8.1 Alternativní pracovní úvazky

Očekávání dnešních zaměstnanců si vyžaduje nabídku alternativních pracovních úvazků, na které lze pohlížet „jako na nástroj přizpůsobování, vyrovnávání nabídky a poptávky na trhu práce, jako na nástroj sladování zájmů zaměstnavatelů a zaměstnanců“ (Kocianová, 2012, s. 108). Alternativní pracovní úvazky jsou spojovány především s již zmíněným Work-life balance a můžou mít nejen pozitivní, ale také negativní důsledky jako například přesčasy v případě práce z domova, práce večer, o víkendech apod. a je tedy především z důvodu efektivity nutné vždy hledat tu nejvhodnější formu jak pro zaměstnance, tak i pro organizaci (Kocianová, 2012, s. 108).

Častým problémem v zavádění alternativních pracovních úvazků jsou především předsudky samotných zaměstnavatelů, kteří se místo toho aby se zaměřili na výhody, které jim alternativní úvazky přinesou, jako je například zvýšená produktivita, ušetřené náklady spojené s provozem kanceláře, tak se zabývají nedůvěrou a obavami, co budou jejich zaměstnanci skutečně dělat, když nebudou v kanceláři (Taylor, 2014). Představa, že zaměstnanci sedí doma v županu a sledují televizi místo toho aby pracovali, brání mnohým firmám v zavádění a uplatňování těchto pracovních úvazků (Taylor, 2014).

Alternativní pracovní úvazky jsou vyžadovány především matkami velmi malých dětí, u kterých je problém najít stálou a pravidelnou péči a tak si tyto ženy jednoduše nemohou dovolit pracovat na plný osmihodinový pracovní úvazek (Rydvalová, Junová, 2011, s. 91). Alternativními úvazky jsou nazývány proto, že nabízí určitou alternativu plného pracovního úvazku a nabízejí flexibilitu, která může být časová, může souviset s místem výkonu práce nebo pracovními podmínkami a právě tato flexibilita umožňuje rozvržení času dle potřeb a tím sladění pracovního a osobního života (Rydvalová, Junová, 2011, s. 92). Nedostatečné uplatňování alternativních úvazků tedy často způsobuje nemožnost talentovaným ženám skloubit pracovní a rodinný život (PR Script Managers, 2015). Ve firmách, které alternativní úvazky nabízí, však často dochází k tomu, že je nabízí jen pro určité většinou nižší pozice a tak ženy, které se pro částečný pracovní úvazek rozhodnou přijímají práci, která často neodpovídá jejich schopnostem a kvalifikaci, což může být značně demotivující (PR Script Managers, 2015).

Uplatňování alternativních úvazků není mezi zaměstnavateli příliš rozšířené, je úzce spjato s firemní kulturou dané organizace a její otevřeností a postoji k potřebám svých zaměstnanců (Rydvalová, Junová, 2011, s. 92). Zaměstnavatelé si musí uvědomit, že zavedením alternativních pracovních úvazků si mohou získat maximální nasazení a loajalitu svých zaměstnanců, která v konečném důsledku povede ke spokojenosti obou stran (Rydvalová, Junová, 2011, s. 92). K efektivnímu uplatňování alternativních úvazků je především důležité si ujasnit požadavky, pravidla a očekávání, tak aby nedocházelo k jejich zneužívání a to od kterékoliv strany (Rydvalová, Junová, 2011, s. 92). Před tím, než se zaměstnanec začne o alternativní pracovní úvazek vážně zajímat, je nutné, aby si odpověděl na pár základních otázek (Rydvalová, Junová, 2011, s. 93):

- Mám zájem budovat kariéru?
- Jsem schopný efektivní organizace času a sebekázně?
- Je pro mě důležitý osobní kontakt s kolegy?
- Mám doma dostatek prostoru, nezbytné vybavení a především klid?

Úkolem těchto otázek je zjistit, zda je varianta alternativních pracovních úvazků pro daného zaměstnance vhodná (Rydvalová, Junová, 2011, s. 93). V případě, že si zaměstnanec na tyto otázky odpoví kladně a rozhodne se pro alternativní pracovní úvazek, tak může očekávat především tyto výhody (Rydvalová, Junová, 2011, s. 93):

- více času na rodinný život,
- flexibilitu v případě rodinných potřeb,
- ušetřený čas a náklady za cestování do a z práce,
- samostatnost a časovou flexibilitu.

Nejčastěji využívanou a požadovanou formou alternativního pracovního úvazku je práce z domova a to ať už na plný nebo částečný úvazek. Aby byla zajištěna vyžadovaná produktivita a efektivita práce, znamená zavedení práce z domova pro organizaci určité náklady, jelikož je důležité zajistit potřebnou technologii na úrovni, jako mají k dispozici zaměstnanci v kanceláři, i přesto jsou však náklady na plně funkční kancelářský prostor samozřejmě mnohonásobně vyšší (Taylor, 2014). Díky vývoji technologie je možné zajistit i případný potřebný kontakt s kolegy a to prostřednictvím například video konferencí (Taylor, 2014). Alespoň některou formu alternativního pracovního úvazku lze aplikovat na většinu pracovních pozic a tak záleží pouze na rozhodnutí samotné organizace, zda tyto úvazky jako určitý benefit svým zaměstnancům nabídne.

## 2.9 Metodika práce

Diplomová práce vznikla na základě srovnání výstupů z literární rešerše v teoretické části s výstupy z praktické části, která mapuje jednotlivé rozvojové aktivity určené ženám v České spořitelně a srovnává uplatnění žen v managementu v jednotlivých zemích Evropské unie.

Literární rešerše je zaměřena na shromáždění teoretických poznatků v oblasti uplatnění žen v managementu, které jsou poté převedeny do praxe ukázkou jejich vývoje v jednotlivých zemích Evropské unie a také praktickým využitím v České spořitelně. Primární zdroje byly čerpány z dostupné odborné literatury a z databáze Proquest. Sekundárními zdroji využitými v praktické části jsou především internetové stránky České spořitelny, Intranet České spořitelny, databáze Eurostat, internetové stránky Evropské komise a další internetové zdroje.

K dosažení jednoho z dílčích cílů diplomové práce byla využita metoda dotazníkového šetření, která je jednou z forem výzkumu veřejného mínění a pro účely této diplomové práce se jeví jako nejlépe aplikovatelná. Metoda dotazníkového šetření byla zvolena především z důvodu možnosti oslovení velkého počtu respondentů v krátkém časovém úseku. Blíže je tato metoda popsána v následující kapitole.

Podstatou výzkumu byla komparace odpovědí jednotlivých skupin respondentů a celkové zjištění názoru těchto respondentů na uplatnění žen v managementu. Otázky byly formulovány na základě výstupů z literární rešerše. Otázky lze tedy na základě propojení s teoretickou částí považovat za validní a objektivní. Validita odpovědí byla rovněž zajištěna rozdělením respondentů do jednotlivých skupin a u některých otázek

také poskytnutím možnosti volné odpovědi. Vzorek respondentů nebyl nikterak omezen. Následující tabulka ukazuje základní informace o provedeném šetření a rozdělení respondentů do jednotlivých skupin.

**Tabulka 1 Základní údaje o provedeném šetření**

<b>Autor průzkumu</b>	Dana Gibbs
<b>Počet respondentů</b>	Celkem - 168 Česká spořitelna / muži – 28 Česká spořitelna / ženy – 53 Ostatní populace / muži - 32 Ostatní populace / ženy - 55
<b>Počet otázek</b>	15
<b>Zdroj respondentů</b>	Přímé elektronické oslovení Sociální sítě
<b>Datum spuštění průzkumu</b>	01.03.2015
<b>Datum ukončení průzkumu</b>	17.03.2015

Zdroj: Vlastní výzkum (2015)

Celkem odpovědělo 168 respondentů a z toho bylo 28 mužů z České spořitelny, 53 žen z České spořitelny, 32 mužů z ostatní populace a 55 žen z ostatní populace. Cílem bylo získat přibližně stejný vzorek respondentů ze skupiny Česká spořitelna a ostatní populace. To se podařilo a tím byla zajištěna objektivita porovnávání jednotlivých skupin respondentů navzájem. Respondenti byli rozděleni do skupin především z důvodu následného porovnání odpovědí zaměstnanců České spořitelny a ostatní populace a tím zjištění, zda se názory shodují či rozcházejí. K testování rozdílů mezi jednotlivými skupinami respondentů byl použit Chi-kvadrát test, který byl zpracován pomocí Excelu na hladině významnosti 0,05. Testovány byly celkem 4 hypotézy, které jsou spolu s výsledky uvedeny v tabulce 6.

Položeno bylo 15 otázek a první dvě rozdělily respondenty do skupin dle pohlaví a zaměstnání. Zvolené otázky byly využity proto, aby pomohly zjistit názor jednotlivých respondentů na to, kdo plní lépe funkci manažera, zda muži nebo ženy. Otázky také zjišťovaly všeobecný názor na uplatnění žen v managementu, na nástroje umožňující skloubit pracovní a osobní život, na zažité stereotypy rodina versus kariéra nebo pracovní diskriminaci žen a s tím související návrh Evropské komise na zavedení kvót k vyrovnanému zastoupení obou pohlaví ve vedení největších kotovaných společností v jednotlivých zemích EU. Jednotlivé odpovědi byly kategorizovány dle obsahu a členěny do logických celků, podle okruhů, kterým se otázky věnovaly. Jednotlivé kategorie podávají obraz o zkoumané problematice a poté jsou porovnány s výstupy teoretické části diplomové práce. Výzkum je šetřením interpretujícím sociální realitu, ve kterém byla využita induktivní metoda, která pátrá po pravidelnostech, které jsou poté popsány ve formě předběžných závěrů (Disman, 2011, s. 145). Jednotlivé závěry jsou poté ověřovány porovnáváním s výstupy z literární rešerše. Využitím induktivní metody jsou tedy výsledky zpracovány bez předem stanovených kritérií



výběru dat. Ze získaných dat byly poté formulovány jednotlivé struktury a z nich vyplývající pravidelnosti.

Respondenti byli osloveni elektronickou formou se zasláním odkazu, který respondenty přeměroval přímo na dotazník a který byl vytvořen online prostřednictvím dotazníkové služby Netquest. Prostřednictvím emailu oslovila autorka šetření 58 potenciálních respondentů, kteří byli požádáni také o přeposlání žádosti o vyplnění dotazníku na své kolegy či známé. Zbytek respondentů byl získán prostřednictvím sociální sítě Facebook. Zachováním anonymity respondentů byly získány validnější a nezkrácené informace. Dotazník i jeho výsledky jsou veřejné a přístupné na internetových stránkách [www.netquest.cz](http://www.netquest.cz). Kompletní znění dotazníku a přehled jednotlivých odpovědí jsou uvedeny v přílohách 2 a 3. Výsledky jsou podrobně rozebrány v praktické části diplomové práce. Výsledky nelze v žádném případě zobecňovat. Jedná se pouze o názor konkrétních respondentů, výsledky jsou tedy orientační, ale k účelu této diplomové práce dostačující.

### 2.9.1 Metoda šetření v teorii

K dosažení cíle diplomové práce byla zvolena metoda dotazníkového šetření, která se jeví jako nejlépe aplikovatelná a tedy nejvhodnější. Metoda dotazníkového šetření se vyznačuje mnoha výhodami, ale skýtá také určité nevýhody. A tak je vždy třeba pečlivě zvážit, především dle odbornosti daného výzkumu, zda je tato metoda vhodná.

Dotazníkové šetření výborně popisuje ve své knize Disman (2011, s. 141), který jako výhody této formy šetření uvádí především:

- efektivnost techniky, při které je možné využít velký počet respondentů v krátkém časovém úseku,
- nízké náklady,
- není nutné vždy využívat pracovníky v terénu, a pokud jsou spolupracovníci využiti, nároky na jejich zaškolení jsou zanedbatelné,
- výhodou je také anonymita respondentů, kteří jsou tak ochotnější odpovídat.

Na základě uvedených výhod lze tedy dotazníkové šetření považovat za jednoduše aplikovatelnou nízkonákladovou metodu výzkumu veřejného mínění. Je třeba však zvážit také nevýhody, mezi které patří (Disman, 2011, s. 141):

- dotazovaní nejsou vždy ochotni odpovídat,
- nejistota, zda odpovídal přímo dotazovaný,
- nízká návratnost, která snižuje objektivitu a reprezentativnost daného šetření.

Největší nevýhodou dotazníkového šetření je jeho nízká návratnost, která může být problémem především v případech seriózních výzkumů (Disman, 2011, s. 142). Návratnost však lze zvýšit vhodně zvolenou distribucí například osobní distribucí, která je sice nákladnější, ale v některých případech ji lze provádět skupinově například u zaměstnanců dané firmy, studentů apod. a tím náklady značně snížit (Disman, 2011, s. 142). Kromě způsobu distribuce lze návratnost zvýšit také (Disman, 2011, s. 143):

- ulehčením zodpovídání a návratu dotazníků,
- v případě rozesílání dotazníků poštou, tak přiložením frankované obálky,
- správně zvolenou délkou dotazníku,
- vysvětlením podstaty průzkumu v doprovodném dopise,

- odměnou za vyplnění,
- upomínkováním.

Za nejefektivnější nástroje zvyšování návratnosti dotazníků jsou považovány odměny a upomínkování (Disman, 2011, s. 144). Před rozhodnutím se využít dotazníkové šetření k výzkumu je tedy třeba zvážit, jak důležitá je návratnost a poté se rozhodnout, který z nástrojů využít.

### 3 Analytická / praktická část práce

Praktická část diplomové práce seznamuje s vybranou organizací a to Českou spořitelnou. Rozebírá jednotlivé programy a projekty na podporu vyrovnaných příležitostí všech zaměstnanců, které v České spořitelně probíhají, a je zde také uvedena organizační struktura České spořitelny. Do praktické části jsou aplikovány teoretické poznatky a to ukázkou rozdělení zastoupení žen v čele velkých společností působících v Evropské unii a podílu žen v EU jako absolventů terciárního vzdělání. Je zde také uvedeno porovnání ukazatele gender pay gap v jednotlivých zemích EU. Závěr praktické části se věnuje výstupům provedeného dotazníkového šetření.

#### 3.1 Profil vybrané organizace

Organizací, která byla zvolena pro splnění účelu této diplomové práce, je Česká spořitelna, a.s. Česká spořitelna je bankovní společností s dlouholetou tradicí, k jejímuž založení došlo již v roce 1825, kdy se stala první spořitelní institucí působící na území současné České republiky (Česká spořitelna, 2014). Česká spořitelna je moderní bankou zaměřenou především na drobné klienty, malé a střední firmy a také na města a obce (Výroční zpráva 2013, 2014, s. 4). Vrcholové vedení České spořitelny se skládá z 5 členů představenstva v čele s generálním ředitelem a v současnosti jsou všichni členové představenstva muži (Česká spořitelna, 2015).

V roce 2000 se stala Česká spořitelna členem rakouské Erste Group a v současnosti je největší bankou v České republice s více než 5 milióny klienty, kterým nabízí největší síť poboček a bankomatů (Česká spořitelna, 2014). Přední roli hraje Česká spořitelna na poli inovací, kdy byla například první bankovní společností v České republice, která začala vydávat a podporovat využití bezkontaktních platebních karet (Česká spořitelna, 2014). O tom, že Česká spořitelna zavádí novinky, svědčí také udělení ceny odbornou porotou v soutěži Best Innovator 2014, kde byla spořitelna vyhlášena **Největším překvapením soutěže** (Tisková zpráva, 2014).

Česká spořitelna také pravidelně sklízí mnoho ocenění a mezi ty nejdůležitější, které získala v roce 2014 v rámci soutěže Banka roku pořádanou Fincentrem patří titul **Banka bez bariér roku 2014**, **Hypotéka roku 2014** a již po jedenácté také titul **Nejdůvěryhodnější banka roku 2014**, který je udělován veřejností (Tisková zpráva, 2014). V roce 2013 vyhrála Česká spořitelna ve stejné soutěži titul Banka roku 2013, Nejdůvěryhodnější banka roku 2013 a také generální ředitel Pavel Kysilka získal titul Bankéř roku 2013 stejně jako ve dvou předešlých letech (Česká spořitelna, 2014). Americký časopis Global Finance, který hodnotí banky na globálním trhu, označil Českou spořitelnu za nejlepší banku v České republice v roce 2013 (Česká spořitelna, 2014).

Česká spořitelna si rovněž uvědomuje svoji zodpovědnost ke společnosti a podporuje různé charitativní společnosti, organizace, nadace a nadační fondy (Česká spořitelna, 2014). V roce 2002 také založila svoji vlastní nadaci s názvem **Nadace České spořitelny**, prostřednictvím které podporuje projekty řešící problémy české společnosti a to především v oblastech často opomíjených jako jsou senioři, drogově závislí nebo mentálně postižení (Česká spořitelna, 2014). V roce 2013 Česká spořitelna rozdělila prostřednictvím své nadace částku 45 000 000 Kč (Česká spořitelna, 2014b). V rámci charity také Česká spořitelna podporuje možnost pomoci od svých zaměstnanců a to

tak, že umožňuje každému zaměstnanci věnovat 2 pracovní dny v roce právě na charitativní činnost (Česká spořitelna, 2014).

Svoji odpovědnost dokazuje Česká spořitelna také tím, že jako vůbec první komerční instituce v České republice založila institut ombudsmana, jehož úkolem je budovat a udržovat kvalitní vztahy s klienty a chránit jejich práva (Česká spořitelna, 2014). V oblasti sportu je Česká spořitelna již dlouhodobě partnerem programu Kolo pro život a stala se také generálním partnerem olympijského výboru, kdy podpořila české olympioniky na zimních hrách v Soči a v roce 2016 naváže podporou olympioniků také v Rio de Janeiro (Výroční zpráva 2013, 2014, s. 9).

Česká spořitelna si zakládá na otevřené komunikaci a pravidelně informuje širokou veřejnost o dění v bance i jejich dceřiných společnostech (Česká spořitelna, 2014). Banka patří také k jednomu z nejvyhledávanějších zaměstnavatelů ve finančním sektoru v České republice a to především u absolventů vysokých škol (Výroční zpráva 2013, 2014, s. 9).

V následující tabulce jsou uvedena základní data České spořitelny platné k 30. 6. 2014.

**Tabulka 2 Základní data k 30. 6. 2014**

<b>Aktiva celkem</b>	900,3 mld. Kč
<b>Počet klientů České spořitelny</b>	5 091 138
<b>Počet aktivních klientů internetového bankovníctví</b>	1 668 303
<b>Počet poboček</b>	644
<b>Průměrný počet zaměstnanců</b>	10 474
<b>Počet vydaných platebních karet</b>	3 146 490
<b>Počet bankomatů</b>	1 546

Zdroj: Česká spořitelna (2014)

Jak ukazuje tabulka 1, tak Česká spořitelna je počtem svých klientů největší bankou v České republice. Vzhledem k vysokému počtu svých zaměstnanců, který se průměrně pohybuje nad hranicí 10 000 lze Českou spořitelnu také zařadit mezi největší zaměstnavatele působící na Českém pracovním trhu. Hlavní sídlo má Česká spořitelna v Praze a klienti mají k dispozici 644 poboček a 1 546 bankomatů rozmístěných po celé České republice. Tímto počtem banka zajišťuje dostupnost jejich služeb všem občanům.

Nabídku služeb a produktů z různých oblastí finančního trhu nabízí Česká spořitelna také prostřednictvím svých dceřiných společností, mezi které patří (Česká spořitelna, 2014a):

- Brokerjet Česká spořitelna, a.s.
- Česká spořitelna – penzijní společnost, a.s.
- ČS do domu, a.s.
- Erste Corporate Finance, a.s.
- Erste Energy Services, a.s.
- Erste Grantika Advisory, a.s.
- Erste Leasing, a.s.

- Factoring České spořitelny, a.s.
- Realitní společnost České spořitelny, a.s.
- REICO investiční společnost České spořitelny, a.s.
- S Autoleasing, a.s.
- Stavební spořitelna České spořitelny, a.s.

Česká spořitelna si uvědomuje, že za své úspěchy vděčí především svým zaměstnancům a jejich výsledkům v oblasti odpovědného úvěrování, investování a řízení nákladů (Výroční zpráva 2013, 2014, s. 9). Jednou z priorit spořitelny tedy je o své zaměstnance dostatečně pečovat, což dokazuje poskytováním široké škály benefitů a celkovým přístupem k zaměstnancům.

### **3.2 Struktura managementu vybrané organizace**

Zaměstnanci jsou v České spořitelně považováni za nejdůležitější nástroj, který lze využít ke správnému nasměrování banky, tak aby byla v silně konkurenčním prostředí bankovního sektoru úspěšná (Výroční zpráva 2013, 2014). „*Česká spořitelna vnímá kvalifikované, kvalitní, spokojené a profesionální zaměstnance motivované k dlouhodobému optimálnímu výkonu jako svoji konkurenční výhodu*“ (Výroční zpráva 2013, 2014). Podporu kvalitní péče o své zaměstnance spořitelna dokazuje mimo jiné nabídkou rovných pracovních podmínek, poskytnutím příjemného pracovního prostředí a nabídkou široké škály vzdělávacích a rozvojových aktivit, které jsou dostupné každému zaměstnanci banky (Výroční zpráva 2013, 2014).

Jedním z moderních trendů vzdělávacích aktivit určených pro manažery jsou Business simulace, jejichž cílem je podpora strategického myšlení manažerů a to především v oblasti řízení týmů, dosahování výsledků a spokojenosti klientů (Výroční zpráva 2013, 2014).

V roce 2013 měla Česká spořitelna celkem 10 651 zaměstnanců a podíl žen představoval 74 % zaměstnanců (Výroční zpráva 2013, 2014). Procentuální podíl žen je tedy mnohonásobně vyšší než mužů, ale jak dokazuje následující obrázek organizační struktury České spořitelny, tak zastoupení žen ve vrcholových manažerských pozicích na takové úrovni rozhodně není.

Obrázek 3 Rozdělení žen a mužů na vedoucích pozicích České spořitelny



Zdroj: Intranet ČS (2015), vlastní úprava.

Obrázek 3 znázorňuje poměr zastoupení žen a mužů ve vrcholových vedoucích funkcích v České spořitelně. Jsou zde uvedeny 3 nejvyšší úrovně vedení a to generální ředitel, členové představenstva, kteří řídí jednotlivé divize a pod jejich vedení spadající ředitelé jednotlivých úseků. Modré zbarvení značí zastoupení mužem a červené ženou. Jak je patrné z obrázku tak ve vrcholovém vedení na pozici generálního ředitele a členů představenstva není zastoupena ani jedna žena. Jedná se tedy o 100 % zastoupení muži. Organizační struktura je dále rozdělena do 43 úseků, kdy v čele každého úseku je ředitel. Jak je vidět z obrázku, tak zde již ženy zastoupeny jsou. Česká spořitelna má ve

vedení úseků 14 žen a 29 mužů. Ženy jsou tedy na úrovni ředitelů úseků zastoupeny 32,6 % a muži 67,4 %. Z rozdělení mužů a žen v jednotlivých úsecích lze pozorovat, že ženy zastupují vedoucí funkci především v oblastech zaměřených na zaměstnance, komunikaci nebo styk s klienty a veřejností. Potvrzují se tedy určité zažití stereotypy, kdy ženy se uplatňují více na pozicích, které vyžadují především vysokou úroveň komunikačních schopností, empatie a trpělivosti. Muži naopak zastávají tyto vysoké manažerské funkce v oblastech analýz, plánování a segmentace. Ukázkou organizační struktury v České spořitelně lze tedy podpořit také informace získané z literární rešerše, kdy autoři odborných knih na tyto stereotypy poukazují.

V souvislosti s organizační strukturou lze také zmínit návrh směrnice Evropské komise na zavedení kvót vyrovnaného zastoupení žen ve vedení akciových společností, kterým se blíže věnuje teoretická část této práce. Tyto kvóty by se vztahovaly na pozice nevykonných členů řídicích orgánů a v případě České spořitelny tedy na dozorčí radu. Aktuální složení dozorčí rady České spořitelny je 7 mužů a 1 žena (Česká spořitelna, 2015a). Ženy jsou tedy zastoupeny 12,5 % a muži 87,5 %.

Nerovnováhu v zastoupení obou pohlaví na vedoucích pozicích řeší Česká spořitelna prostřednictvím následujících programů a projektů, z nichž některé jsou speciálně navrženy k podpoře a rozvoji žen na manažerských pozicích.

### 3.3 Diversitas

Cílem tohoto dlouhodobého programu je Work-life balance tedy zajištění rovnováhy mezi osobním a pracovním životem zaměstnanců České spořitelny a také poskytování rovných příležitostí pro všechny zaměstnance, tak aby nedocházelo k žádné diskriminaci (Výroční zpráva 2013, 2014). Program Diversitas se skládá z jednotlivých projektů, které jsou zaměřeny na (Česká spořitelna, 2013):

- zajištění vhodných podmínek pro návrat z mateřské nebo rodičovské dovolené,
- pomoc znevýhodněným a zdravotně postiženým skupinám,
- podporu nalezení rovnováhy osobního a pracovního života,
- rovnováhu zastoupení obou pohlaví na manažerských pozicích.

Diverzita mezi zaměstnanci a její podpora ze strany zaměstnavatele přináší organizaci celou řadu výhod. Mezi hlavní výhody, které díky tomuto programu Česká spořitelna může získat, patří především (Čáp, 2013):

- vyšší loajalita a motivovanost zaměstnanců.
- Nižší fluktuace zaměstnanců a s tím spojené náklady.
- Využití již kvalifikovaných a zkušených rodičů po návratu z mateřské nebo rodičovské dovolené.
- Organizace je považována za atraktivního zaměstnavatele, má dobré jméno na pracovním trhu a s tím spojenou image.

- Organizaci lze označit za společensky odpovědnou s využíváním inovativních pohledů.
- Ovlivňuje kvalitu komunikace a vedení a podporuje silnou firemní kulturu.

Program Diversitas je zaměřen na všechny zaměstnance, bez ohledu na jejich pohlaví, případný zdravotní handicap nebo věk. Program je dále členěn do několika projektů s konkrétním zaměřením na jednotlivé cílové skupiny. Projekty, které v rámci programu Diversitas probíhají, jsou (Česká spořitelna, 2013):

- Transition – Bez Bariér
- Moudrá sova
- Zdravá ČS
- Grant – Flexi kancelář
- Čáp
- Gender – Rovné příležitosti

### **3.3.1 Transition – Bez Bariér**

Úkolem tohoto projektu je podpora zaměstnávání handicapovaných zaměstnanců, například pomocí úpravy pracovních míst, transparentností a otevřeností v oblasti nábory zaměstnanců (Česká spořitelna, 2013). Cílem je zajištění spokojenosti stávajících OZP zaměstnanců, zvyšování jejich počtu a zajištění vhodných podmínek k výkonu jejich práce (Česká spořitelna, 2013). Mezi aktivity, které v rámci tohoto programu probíhají, patří především účast na veletrzích, konferencích, stážích, využití auditu pracovních pozic k vyhodnocení jejich vhodnosti k zaměstnávání handicapovaných zaměstnanců, spolupráce s neziskovými organizacemi a také pořádání různých workshopů a dalších vzdělávacích aktivit (Česká spořitelna, 2013).

### **3.3.2 Moudrá sova**

Tento projekt je zaměřen na zaměstnance ve věkové skupině 50+, kteří jsou nositeli cenných pracovních zkušeností a znalostí a tak mohou svůj potenciál efektivně využít k předávání těchto zkušeností svým kolegům (Česká spořitelna, 2013). Úkolem tohoto projektu je příprava tzv. Age managementu, zavedení tohoto tématu do programu manažerského rozvoje a rozšíření nabídky školení (Česká spořitelna, 2013). Mezi aktivity projektu patří vytvoření komunity a platformy k předávání zkušeností této věkové skupiny v rámci České spořitelny, organizace konferencí na toto téma a v neposlední řadě poskytování kariérního poradenství (Česká spořitelna, 2013).

### **3.3.3 Zdravá ČS**

Cílem tohoto projektu je seznámit zaměstnance s onemocněními, které souvisí se špatným životním stylem a nabídnout program zdravého životního stylu, který podporuje dosažení rovnováhy pracovního a osobního života (Česká spořitelna, 2013). Cílem je mít zdravé a spokojené zaměstnance, šíření osvěty na téma životního stylu a poskytování programů na podporu zdravých aktivit (Česká spořitelna, 2013). Mezi aktivity, které v rámci projektu probíhají, patří spolupráce s pojišťovnami ohledně



prevence, poskytování různých zdravých benefitů, pořádání konferencí na toto téma, nabídka fitness centra, relaxačních programů apod. (Česká spořitelna, 2013).

### **3.4 Grant – Flexi kancelář**

Česká spořitelna vytvořila vlastní metodiku, kterou využívá k poskytování flexibilních pracovních úvazků pro všechny zaměstnance, tak aby každý zaměstnanec mohl využít alespoň jednu z těchto forem (Česká spořitelna, 2013). Cílem tohoto projektu je efektivní systém alternativních forem práce, podpora rovnováhy pracovního a osobního života, organizace vzdělávacích aktivit pro manažery, tak aby bylo možné systém alternativních forem práce nejen zavést, ale také trvale udržovat (Česká spořitelna, 2013). Jedním z úkolů tohoto programu je rozvoj oblasti flexibilních pracovních úvazků, tak aby bylo možné rychle reagovat na případné změny na pracovním trhu (Česká spořitelna, 2013). Mezi aktivity tohoto programu patří (Česká spořitelna, 2013):

- pomocí dotazníkového šetření zjistit, jaké formy flexibilních pracovních úvazků jsou zaměstnanci vyžadovány,
- organizace Gender Auditů, který slouží jako podklad ke zpracování metodiky,
- vyčíslení veškerých nákladů s flexi úvazky spojenými,
- organizace workshopů pro management, jejichž úkolem je seznámení se s metodikou a motivace k využívání.

V rámci programu Grant – Flexi kancelář byla vytvořena následující podrobněji popsaná metodika flexibilních forem práce.

#### **3.4.1 Metodika flexibilních forem práce v České spořitelně**

Česká spořitelna si jako jeden z největších zaměstnavatelů v České republice dobře uvědomuje, jak důležité je pro její zaměstnance sladit osobní a pracovní život. Formou flexibilních pracovních úvazků dochází k přizpůsobení pracovní doby, kdy důležité je, aby tato forma vyhovovala nejen zaměstnanci, ale také zaměstnavateli (Metodika flexibilních forem práce, 2014). Česká spořitelna nabízí několik forem flexibilních pracovních úvazků a jejich využití je závislé především na druhu práce a pracovních podmínkách oddělení, ve kterém daný zaměstnanec pracuje (Metodika flexibilních forem práce, 2014). Cílem této metodiky je poskytnout podrobný návod, jak flexibilní úvazky přidělovat a také seznámit s jednotlivými formami, které je možné v České spořitelně využít (Metodika flexibilních forem, 2014).

Všeobecně by si organizace měly uvědomit, že právě nabídka flexibilních pracovních úvazků může být jedním z rozhodujících kritérií pro potenciální zaměstnance při výběru zaměstnavatele a také tato nabídka zvyšuje motivovanost, spokojenost a loajalitu zaměstnanců stávajících (Metodika flexibilních forem, 2014). Cílovou skupinou, které je možné flexibilní pracovní úvazky nabídnout nejsou pouze ženy, ale všichni zaměstnanci a Česká spořitelna se nabídkou tohoto benefitu rozhodla dát najevo respekt k potřebám všech svých zaměstnanců (Metodika flexibilních forem, 2014). Zaměstnanci si ale musí uvědomit, že flexibilní forma pracovních úvazků není nárokovatelná,

s výjimkou případů uvedených v zákoníku práce nebo kolektivní smlouvě (Metodika flexibilních forem, 2014).

Metodika také slouží jako nástroj pro vedoucí pracovníky, kteří rozhodují o přidělení některé z flexibilních pracovních forem a je pro ně uceleným a srozumitelným návodem (Metodika flexibilních forem, 2014). Alespoň jednu z nabízených flexibilních forem lze uplatnit u všech zaměstnanců České spořitelny, kdy přednost mají ti, kteří se nacházejí v těžké životní situaci (Metodika flexibilních forem, 2014). O přidělení flexibilního pracovního úvazku rozhoduje přímý nadřízený, který musí přihlídnout k tomu, aby byl zajištěn chod pracoviště, kde je zaměstnanec zařazen a také přihlíží k dosavadnímu výkonu zaměstnance, místu, kde práce probíhá a druhu dané práce (Metodika flexibilních forem, 2014).

Česká spořitelna nabízí 4 základní formy alternativních pracovních úvazků s ohledem na různé pracovní pozice napříč Českou spořitelnou, tak aby alespoň jedna z nich mohla být využita na kterékoliv pracovní pozici. Formy flexibilních úvazků, které Česká spořitelna nabízí, jsou (Metodika flexibilních forem, 2014):

- **Pružná pracovní doba** – zaměstnanec má stanovenou dobu, kdy musí být přítomen na pracovišti a začátek a konec pracovní doby si může přizpůsobit dle svých požadavků. Pevně stanovená doba, kdy musí být zaměstnanec na pracovišti je v České spořitelně stanovena na dobu 9.00 hod. až 14.30 hod. Pracovní doba v České spořitelně je omezena a může začít nejdříve v 6.00 hod. a skončit nejpozději ve 20.00 hod., popřípadě rozhoduje provoz pobočky. Průměrná týdenní pracovní doba je 40 hodin a musí být odpracována v každém týdnu. Ve výjimečných případech lze rozvrhnout pracovní dobu nerovnoměrně s tím, že průměrná pracovní doba musí být splněna během čtyřtýdenního vyrovnávacího období.
- **Práce z domova** – zaměstnanec vykonává práci většinou z domova a kombinuje ji s prací v prostorách zaměstnavatele, plní úkoly dle pracovní smlouvy a pokynů nadřízeného. Zaměstnavatel určí bezpečnostní a další podmínky práce, ale náklady spojené s prací doma si hradí každý zaměstnanec sám. Práce z domova může být vykonávána jako nepravidelná krátkodobá práce, kdy se jedná o maximálně 5 dnů v měsíci nebo pravidelná dlouhodobá práce, kdy musí být zaměstnanec přítomen v kanceláři alespoň jeden den v týdnu. Krátkodobá práce z domova není součástí pracovní smlouvy a je podmíněná pouze souhlasem přímého nadřízeného, který minimálně 1x za čtvrtletí kontroluje čerpání limitu. Nevyčerpané dny práce z domova z jednoho měsíce nelze převádět do jiného období. Možnost dlouhodobé práce z domova je podmíněná především charakterem dané pracovní pozice a vedoucí může provádět kontrolu výkonu práce na sjednaném místě emailem, telefonicky nebo fyzicky. Zaměstnanec dostane přiděleny pracovní pomůcky jako notebook, elektronický přístup, telefon atd. Zaměstnanec nemá nárok na náhradu za práci přesčas nebo ve svátek a práci musí vykonávat sám bez pomoci jiné osoby. Zaměstnanec má nárok na benefity, tak jako při práci na pracovišti. Pro výkon práce z domova platí stejná pravidla bezpečnosti a ochrany zdraví při práci jako na pracovišti. Zaměstnanec k výkonu práce nesmí využívat vlastní počítač nebo notebook a to z důvodu bezpečnosti vzdáleného přístupu do systémů.
- **Zkrácené (částečné) úvazky** – jedná se o pracovní úvazek kratší než 40 hodin týdně, kdy na základě uzavřené dohody se krátí také základní mzda. Hodinová mzda

však musí zůstat ve stejné výši, jako za plný pracovní úvazek. Na zkrácený pracovní úvazek mají nárok rodiče, kteří pečují o dítě mladší 15 let nebo těhotné zaměstnankyně. Zaměstnavatel má povinnost vyhovět jejich žádosti pokud nemá závažný provozní důvod k tomu nevyhovět. Zkrácený úvazek může mít různé délky a je možné jej rozvrhnout rovnoměrně nebo i nerovnoměrně do celého týdne dle potřeb zaměstnance, ale i zaměstnavatele. Práce přesčas nesmí být nařízena a rozumí se jí práce, která přesahuje čtyřicetihodinovou týdenní pracovní dobu. Všechny hodiny odpracované do tohoto limitu jsou placeny běžnou hodinovou mzdou. Zkrácený úvazek musí být sjednán v pracovní smlouvě s uvedením druhu práce, místa výkonu a výše úvazku. Práci na zkrácený pracovní úvazek lze na základě dohody vykonávat jak z domova, tak z příslušného pracoviště. Spořitelna také poskytuje zaměstnanci možnost navrhnout druhého zaměstnance, který doplní tento zkrácený pracovní úvazek.

- **Sdílené pracovní místo (job sharing)** – tato forma poskytuje možnost více zaměstnancům zastávat jedno pracovní místo. Zaměstnanci se dohodnou na rozdělení pracovní doby a náplně práce a v případě nepřítomnosti jednoho z nich jej druhý zastupuje. Tato forma pracovního úvazku není ošetřena zákoníkem práce a tak záleží na dohodě mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem jakou formou budou tento pracovní úvazek realizovat. Jedno pracovní místo sdílejí dva nebo více lidí, kdy jeden z nich je odpovědný za plnění pracovních povinností. Rozdělení pracovní doby je závislé na vedoucím a celkem se vždy musí jednat o jeden celý úvazek. Zaměstnanci si předávají práci průběžně s tím, že minimálně jednou týdně se scházejí s vedoucím pracovníkem.

Průběh přidělení flexibilní pracovní doby je závislý na tom, zda se bude jednat o krátký časový úsek (do 6 měsíců) nebo delší časový úsek (Metodika flexibilních forem, 2014). V případě krátkodobé dohody není nutná změna pracovní smlouvy, ale u delšího časového úseku je nutné změnu vypracovat (Metodika flexibilních forem, 2014). Postup přidělení probíhá v následujících krocích (Metodika flexibilních forem, 2014):

1. **Písemná žádost** – zaměstnanec požádá svého přímého nadřízeného písemným vyplněním formuláře. Formulář je uveden v příloze 1.
2. **Posouzení žádosti** – v případě, že by zaměstnancem požadovaná forma flexibilního pracovního úvazku nevyhovovala chodu daného oddělení, tak nadřízený navrhne jinou formu. Pokud se obě strany shodnou, tak se dohodne délka trvání úvazku a manažer dohodu podepíše. Pokud vedoucí rozhodne o neposkytnutí požadovaného flexibilního úvazku, tak musí v žádosti vysvětlit důvody tohoto rozhodnutí.
3. **Konzultace s HR** – dalším krokem je prodiskutování žádosti s HR, a pokud se jedná o úvazek na delší dobu, tak dochází k uzavření Změny pracovní smlouvy.
4. **Hodnocení přidělení flexibilního úvazku** – v posledním kroku dochází k hodnocení a případné úpravě pracovního úvazku. Hodnotí se funkčnost a v případě neplnění pracovních povinností je možné flexibilní pracovní úvazek také zrušit.

Metodika flexibilních forem pracovních úvazků v České spořitelně byla schválena v květnu 2014 a má sloužit jako návod standardů přidělování flexibilních pracovních úvazků, tak aby jednotlivé dohody byly platné i v případě personálních změn na

vedoucích místech, v jejichž kompetenci je přidělování, ale také rušení těchto flexibilních úvazků (Metodika flexibilních forem, 2014).

### 3.5 Projekt Čáp

Tento projekt je v rámci programu Diversitas nejdéle fungující a je zaměřený na aktivity, které podporují rodiče na mateřské / rodičovské dovolené především v jejich včasném a úspěšném návratu do práce (Česká spořitelna, 2013). Je tedy základním pilířem celého programu Diversitas (Čáp, 2013). Cílem je intenzivní podpora návratnosti rodičů, využití jejich potenciálu i během mateřské nebo rodičovské dovolené, zajistit efektivní komunikaci s rodiči (Česká spořitelna, 2013). V rámci programu Čáp se podařilo pro zaměstnance zajistit (Čáp, 2013):

- využívání zaměstnaneckých výhod k osobním účtům i v době mateřské a rodičovské dovolené,
- evidenci důvodů, proč se zaměstnanci po ukončení mateřské nebo rodičovské dovolené nevrací do České spořitelny, tak aby byly jasné příčiny a dalo se s nimi pracovat,
- volno pro otce, které mohou čerpat po narození dítěte,
- příspěvek na hlídání.

Mezi aktivity, které v rámci projektu probíhají, patří pravidelná setkání s rodiči, možnost využití služeb na portálu České spořitelny, zavádění benefitů jako například příspěvek na hlídání nebo volno pro otce a možnost účasti na poradách svých pracovních týmů (Česká spořitelna, 2013). Aktivity projektu Čáp jsou rozděleny do několika období (Čáp, 2013):

- **Jdu na mateřskou** – snahou je poradit ženám jak se připravit před odchodem na mateřskou dovolenou. Veškeré informace se mohou ženy dozvědět v brožuře určené pro zaměstnance a najdou zde, co je potřeba zařídit než na mateřskou odejdou, co musí vyřídit po porodu, jak a kde si mohou žádat o sociální dávky, jaké má vůči nim povinnosti jejich zaměstnavatel, o čem je nutné si pohovořit se svým přímým nadřízeným a další užitečné informace. Česká spořitelna poskytuje také brožuru pro manažery, kterým radí, jak mohou podporovat zaměstnance během mateřské nebo rodičovské dovolené.
- **Jsem doma** – Česká spořitelna považuje za důležité udržovat kontakt se svými zaměstnanci i během jejich mateřské nebo rodičovské dovolené a tak pravidelně zveřejňuje veškeré novinky z banky na portálu určeném právě pro ně. Aktuální informace jsou rodičům také sdělovány na pravidelných setkáních. Rodiče jsou zvány na společenské akce organizované spořitelnou, jako je například Mikulášská besídka, vánoční večírky apod. Rodiče na mateřské / rodičovské dovolené mohou využít jazykové vzdělávání pomocí e-learningu.
- **Vracím se do práce** – spořitelna doporučuje svým zaměstnancům, aby si o možnosti návratu a jeho časovém horizontu pohovořili se svým nadřízeným ještě před odchodem na mateřskou dovolenou. Asi 3 měsíce před předpokládaným

návratem zaměstnance kontaktuje HR a sdělí mu aktuální stav jeho původní pozice. Pokud však zaměstnanec plánuje návrat s tím, že se chce ucházet o jinou pozici popřípadě o flexibilní formu pracovního úvazku, je nutné, aby sám kontaktoval HR minimálně 6 měsíců před plánovaným návratem.

### **3.6 Podpora talentovaných žen ve vybrané organizaci**

Erste Group, jejímž členem je i Česká spořitelna si stanovila cíl 35 % zastoupení žen v dozorčích radách a Top managementu a splnění tohoto cíle do roku 2019. K dosažení tohoto cíle může Česká spořitelna využít potenciál svých současných zaměstnankyň a tak na podporu jejich rozvoje uplatňuje následující programy.

#### **3.6.1 Gender – Rovné příležitosti**

Tento program je zaměřený na podporu rovných příležitostí žen na manažerských pozicích nebo žen, které mají potenciál na manažerské pozici být (Česká spořitelna, 2013). Cílem je využití ženského potenciálu ať už na manažerských nebo nemanžerských pozicích, rozvoj kariéry, spravedlivé odměňování bez ohledu na pohlaví a celkové zvyšování zastoupení žen v managementu (Česká spořitelna, 2013). Úkolem programu je především identifikace talentovaných žen, jejich rozvoj a podpora (Česká spořitelna, 2013).

Oblast rovných příležitostí však nelze chápat pouze jako rovnost mezi muži a ženami, ale je nutné se také zaměřit na vytváření těchto rovných příležitostí například formou předávání zkušeností, poskytováním kariérních možností nebo správně zvolenou formou vzdělávání (Intranet ČS, 2014). Mezi základní aktivity tohoto programu tedy patří Mentoring, Networking, organizace workshopů a zapojení do programu Equilibrium, který funguje pod záštitou British Chamber of Commerce (Česká spořitelna, 2013). K dalším aktivitám patří zapojení se do programu Odyssey, který je nejznámější mentoringový program určený pro ženy v České republice a Erste Group networking, který zahrnuje setkávání žen z různých zemí, kde působí Erste Group (Mitošínková, 2014). S tímto programem úzce souvisí směrnice Evropské komise, jejímž cílem je diverzita členů představenstva a dozorčích rad v zemích evropské unie (Česká spořitelna, 2013). Požadováno je zveřejnění stanov a postupu, který povede k diverzitě při nominování členů představenstva a dozorčích rad, kdy Erste Group si v rámci celé skupiny stanovila cíl 35 % zastoupení žen v dozorčí radě a Top managementu a to do roku 2019 (Česká spořitelna, 2013).

Všechny tyto aktivity mají společný cíl a to rozšíření možností pro ženy v uplatnění se na manažerských pozicích a s tím spojený profesní růst (Intranet ČS, 2014). Česká spořitelna věří ve své zaměstnance a jejich potenciál a tak se snaží zaměstnancům umožnit efektivní využití jejich schopností (Intranet ČS, 2014).

#### **3.6.2 Satori – rozvojový program pro ženy**

Součástí projektu Gender – Rovné příležitosti je i program s názvem Satori, který je zaměřený výhradně na rozvoj a podporu žen na manažerských pozicích nebo s potenciálem k plnění této funkce (Intranet ČS, 2014). Přínosem programu Satori je mimo jiné účast na networkingových akcích, na školeních zaměřených speciálně na

rozvoj žen pracujících v byznysu nebo možnost seznámení se s prací na různých pozicích formou stínování (Intranet ČS, 2014). Hlavní aktivitou programu Satori je **mentoring** a jeho podstatou je především (Intranet ČS, 2014):

- pomoc a podpora v řešení složitých úloh,
- podpora plnění kariérního plánu,
- adaptace a začlenění do pracovního kolektivu,
- získávání nových kontaktů.

Mentoring je nezbytnou a důležitou součástí programu Satori především proto, že podstatou programu Satori je předávání zkušeností profesně mladším kolegyním a tak je ochota jednotlivých mentorů spolupracovat základním pilířem celého programu (Intranet ČS, 2014). K tomu, aby byl mentoring v konečném důsledku úspěšný a splnil očekávání, je velmi důležité správně zvolit osobu mentora, kdy hlavními požadavky jsou především (Intranet ČS, 2014):

- mentorem by měla být úspěšná a respektovaná osoba na manažerské pozici,
- mentor by měl mít minimálně 5 let praxe na manažerské pozici a z toho minimálně 1 rok v České spořitelně,
- prokazatelně získaná oblast expertízy.

Díky své expertíze je mentor dále schopen předávat své odborné znalosti a zkušenosti, identifikovat správně potenciál mentorované osoby a pomoci tak v jejich rozvoji a profesním růstu (Intranet ČS, 2014). Mentorované osobě nabízí mentoring jedinečnou příležitost identifikovat vlastní potenciál a rozvíjet svůj profesní a kariérní růst a to vše pod vedením kompetentního odborníka (Intranet ČS, 2014). K efektivnímu mentoringu je nezbytně důležité vybrat mentorovanou osobu tak, aby splňovala tyto požadavky (Intranet ČS, 2014):

- musí se jednat o ženu, která již má zkušenosti na vedoucí pozici nebo pracuje na nemanadžerské pozici, ale má potenciál uspět na vedoucí pozici,
- projevuje se iniciativně a o svůj rozvoj se aktivně zajímá,
- důležitá je také podpora a nominace přímým nadřízeným.

Ženy, které mají zájem stát se mentorovanou osobou, se mohou přihlašovat buď osobně, nebo prostřednictvím svého nadřízeného, kdy je vždy nutné přiložit písemné vyjádření a souhlas nadřízeného (Intranet ČS, 2014). Proces výběru mentorovaných osob probíhá v následujících krocích (Intranet ČS, 2014):

- ucházející se osoba vyplní svůj profil s uvedením svých zkušeností a stanovením si cílů mentoringu.
- Z profilů jednotlivých mentorů si může mentee vybrat a navrhnout, se kterým mentorem by ráda spolupracovala.
- Dalším krokem je výběr z jednotlivých žádostí o mentoring.

- Vybrané ženy jsou pozvány na schůzku, během které se seznámí s mentorem a poté se rozhodnou, zda spolupráci zahájí a za jakých podmínek.
- Posledním krokem je oficiální zahájení mentoringu.

Doporučená frekvence setkávání se mentora s mentorovanou ženou je 1 krát za měsíc, ale závisí to především na jejich dohodě, kdy schůzky mohou probíhat formou osobního setkání nebo prostřednictvím telekomunikace (Intranet ČS, 2014). Po zhruba půl roce je doporučeno revidovat stanovený cíl, tak aby program probíhal co nejefektivněji a v zájmu obou stran a pokud obě strany vidí smysl mentoringu, tak se v mentoringu pokračuje, popřípadě se ukončí, žádná třetí osoba hodnocení neprovádí (Intranet ČS, 2014).

### **3.6.3 Akademie pro manažerky ve Finanční skupině České spořitelny**

Cílem tohoto školicího projektu je především podpora žen v jejich profesním a také osobním rozvoji a prostřednictvím tohoto rozvoje se pokusit změnit zažitě stereotypy a pohled na postavení žen v manažerských funkcích v České spořitelně, tím podpořit sebevědomí žen a s tím související odvalu pustit se do kariérního rozvoje (Intranet ČS, 2014a). Cílovou skupinou, pro kterou je program určen jsou ženy pracující ve finanční skupině České spořitelny na pozici manažerek jednotlivých mikrooblastí, popřípadě na tuto pozici aspirující (Intranet ČS, 2014a). Základní princip programu je následující (Intranet ČS, 2014a):

- účast je dobrovolná, ale podmínkou je nominace ředitele oblastní pobočky, ve které žena pracuje.
- Výběr žen probíhá na základě potřeb účastnic.
- Uplatňován je nástroj „best practice“ díky kterému dochází ke sdílení zkušeností jednotlivých účastnic.
- Účastnice si za spolupráce svých manažerů stanoví tzv. akční plán rozvoje, který bude sloužit jako podklad k programu a postupně jej budou s lektorem probírat a kontrolovat jeho plnění.
- Důležité je si uvědomit, že účast v tomto programu negarantuje ženám kariérní postup, ale poskytuje jim návod a nástroje, jak tohoto cíle dosáhnout.
- Program je z 80 % zaměřen na praxi a zbylých 20 % se věnuje teorii.
- K tomu, aby mohl být ženám udělen závěrečný certifikát je nutná účast na 3 tréninkách, úvodním teambuildingu a závěrečném workshopu.
- Počet účastnic jednotlivých tréninků je omezen na minimálně 6 a maximálně 12.

Ženy, které se chtějí zapojit do tohoto programu, musí pracovat v České spořitelně minimálně 2 roky, musí prokazovat dobrý pracovní výkon, odpovídající motivaci ke svému rozvoji, motivaci ke kariérnímu postupu, musí mít reálnou představu svých

profesních cílů a musí být nominovány na základě doporučení ředitele oblastní pobočky, který v nominaci zdůrazní důvod nominace a potenciál dané ženy (Intranet ČS, 2014a).

### 3.6.4 Projekt Minerva

Součástí Akademie pro manažerky ve FSCS je také projekt Minerva, který je souborem tréninků, kdy zahájení probíhá formou výjezdního teambuildingu a poté následují navazující tréninky (Intranet ČS, 2014b). Zahajovacího teambuildingového setkání se účastní všechny manažerky z cílové skupiny a úkolem je seznámení se navzájem, rozvoj sebepoznávání a součástí je také prezentace témat navazujícího profesního a osobního rozvoje (Intranet ČS, 2014b). Následující tréninky probíhají formou interaktivního školení, během kterého se řeší modelové situace, provádí se pravidelná zpětná vazba a pracuje se s akčními plány (Intranet ČS, 2014b). Program je rozdělen do 5 tréninků s následujícími zaměřením (Intranet ČS, 2014b):

- 1. Trénink intuice a emoční inteligence** – cílem tohoto tréninku je rozvíjet emoční gramotnost, naučit se lépe ovládat emoce, umožnit rozvoj osobních kvalit, posílení vnímání reality, zvýšení kompetence k vedení lidí a naučit se tak rozvíjet jejich samostatnost a odpovědnost, zlepšit komunikační dovednosti, naučit se vést efektivní jednání, pomocí sebepoznávání se naučit také sebeovládání, uvědomit si co znamená intuice a naučit se s ní pracovat a správně ji v pracovním procesu využívat.
- 2. Přesvědčivá prezentace a argumentace** – cílem tohoto tréninku je rozvoj dovedností vedoucí k vytváření zajímavých prezentací na profesionální úrovni, naučit vést prezentaci motivujícím, zajímavým a přesvědčujícím způsobem. Trénink učí také jak správně reagovat na různé námitky a nečekané situace, které mohou během prezentace nastat a jak správně využít neverbální komunikaci a ovládat trému s prezentováním často spojenou. Dále mají účastnice možnost se naučit jak správně zaměřit prezentaci podle rozdělení posluchačů na jednotlivé typy, tak aby prezentace posluchače přesvědčila a byla cílená pro danou skupinu a také se naučit v případných často neočekávaných situacích argumentovat.
- 3. Getting things done** – jedná se o systém sebeřízení a cílem tohoto tréninku je naučit se jej správně využívat. Podstatou je udržování klidné mysli, tak aby byla neustále flexibilní a připravena k plnění kreativních úkolů. Dalším z úkolů je naučit se správně formulovat cíle a úkoly, tak aby byly realizovatelné a plněny dle plánu bez zbytečných odkladů. Účastnice tréninku se také naučí jak správně a efektivně využívat získané informace, přirozeně plánovat jednotlivé činnosti a organizovat každodenní rutinní práce.
- 4. Facilitace náročných jednání** – cílem je naučit se jednotlivé techniky využitelné k vedení různých typů porad, osvojit si facilitační dovednosti, řízení diskuzí, rychlé rozhodování v různých situacích a seznámit se s tím jakou nejlepší formu zvolit k prosazení se na poradách mezi muži. Součástí tréninku je také naučit se správně motivovat a vést účastníky prezentací dle jejich typu a to i v případě problémových účastníků. Důležitou a na manažerských pozicích nezbytnou dovedností je také správné zadávání úkolů během jednání a následující kontrola jejich plnění.



- 5. Specifika vedení ženského a mužského týmu** – Cílem je naučit se odlišovat způsob ženské a mužské komunikace a porozumět různému pohledu obou pohlaví na způsob plnění zadaných úkolů. Trénink je zaměřen na rozdílné způsoby vedení ženského nebo mužského kolektivu. Snahou je také zjistit, proč a co je důvodem toho, že se ženy často cítí diskriminované a zda výchova a prostředí ve kterém vyrůstáme, má nějaký vliv na fungování v kolektivu zastoupeném oběma pohlavími. Důležitá je také snaha o změnu zažitých stereotypů jako například, že muži jsou bráni vážně a ženy ne, nebo o změnu přístupu k vedení různých týmů.

Celý program Minerva je na závěr zakončen výjezdním jednáním, během kterého dochází k vyhodnocení efektivnosti celého programu (Intranet ČS, 2014b).

Všechny uvedené programy a projekty lze chápat jako nástroje, které ženám umožňují najít rovnováhu v pracovním a osobním životě, umožňují jim uplatnění na manažerských pozicích a ženy se tak nemusí vzdávat kariéry na úkor rodičovství nebo naopak. S pomocí těchto nástrojů lze najít rovnováhu mezi pracovním a osobním životem.

### **3.7 Porovnání vzdělání a podílu žen v managementu v zemích EU**

Data uvedená v této části práce jsou navazujícím doplněním informací z literární rešerše. Následující tabulka porovnává podíl zastoupení žen ve vedení velkých společností v jednotlivých zemích EU a to na pozicích generálního ředitele nebo člena představenstva. Cílem porovnání je zjistit, která z evropských zemí je na tom nejlépe a která naopak nejhůře v otázce vyrovnaného podílu žen na vysokých manažerských pozicích.

**Tabulka 3 Zastoupení žen v představenstvech společností v zemích EU v %**

Země EU	2014		2013		2012		2011		2010	
	ČP	GŘ	ČP	GŘ	ČP	GŘ	ČP	GŘ	ČP	GŘ
EU – 28	20	7	18	5	16	3	14	3	12	3
Francie	32	6	30	9	25	6	22	3	12	3
Lotyšsko	32	17	29	16	28	13	27	6	23	9
Finsko	29	5	30	4	29	4	26	4	26	4
Švédsko	28	7	26	4	26	0	25	0	26	0
Nizozemsko	25	0	25	0	22	0	18	0	15	0
Dánsko	24	0	23	0	21	0	16	0	18	0
Německo	24	7	21	3	18	3	15	3	13	3
Itálie	24	5	15	0	11	0	6	3	5	3
Spoj. Království	24	2	21	0	19	0	16	0	13	0
Belgie	22	11	17	0	13	0	11	0	10	0
Slovinsko	20	5	22	5	19	11	14	5	10	6
Chorvatsko	19	12	15	9	15	4	19	4	16	5
Bulharsko	18	13	17	20	12	7	15	13	11	13
Slovensko	18	20	24	30	14	10	15	10	22	10
Španělsko	17	9	15	6	12	3	11	0	10	3
Litva	17	4	16	8	18	13	14	6	13	3
Rakousko	17	10	13	0	12	0	11	0	9	0
Polsko	15	26	12	16	12	5	12	11	12	5
Lucembursko	12	0	11	0	10	0	6	0	4	0
Maďarsko	12	0	11	0	7	0	5	0	14	8
Irsko	11	0	11	0	9	0	9	0	8	5
Rumunsko	11	20	8	0	12	0	10	0	21	0
Řecko	9	0	8	0	8	0	6	0	6	0
Kypr	9	10	7	5	8	5	5	5	4	5
Portugalsko	9	0	9	0	7	0	6	0	5	0
Estonsko	7	0	7	0	8	0	7	7	7	7
Česká republika	4	0	11	20	16	17	16	0	12	9
Malta	3	0	2	0	4	0	2	0	2	6

Zdroj: European Commission, 2015. Vlastní úprava.

ČP - člen představenstva. GŘ - generální ředitel.

Tabulka 3 porovnává zastoupení žen v představenstvech největších kótovaných společností v každé zemi. Jedná se tedy o společnosti, které obchodují na burze. Za největší společnosti jsou považovány ty, které jsou uvedeny v primárním indexu blue-chip, což je index vedený burzou cenných papírů zahrnující největší společnosti

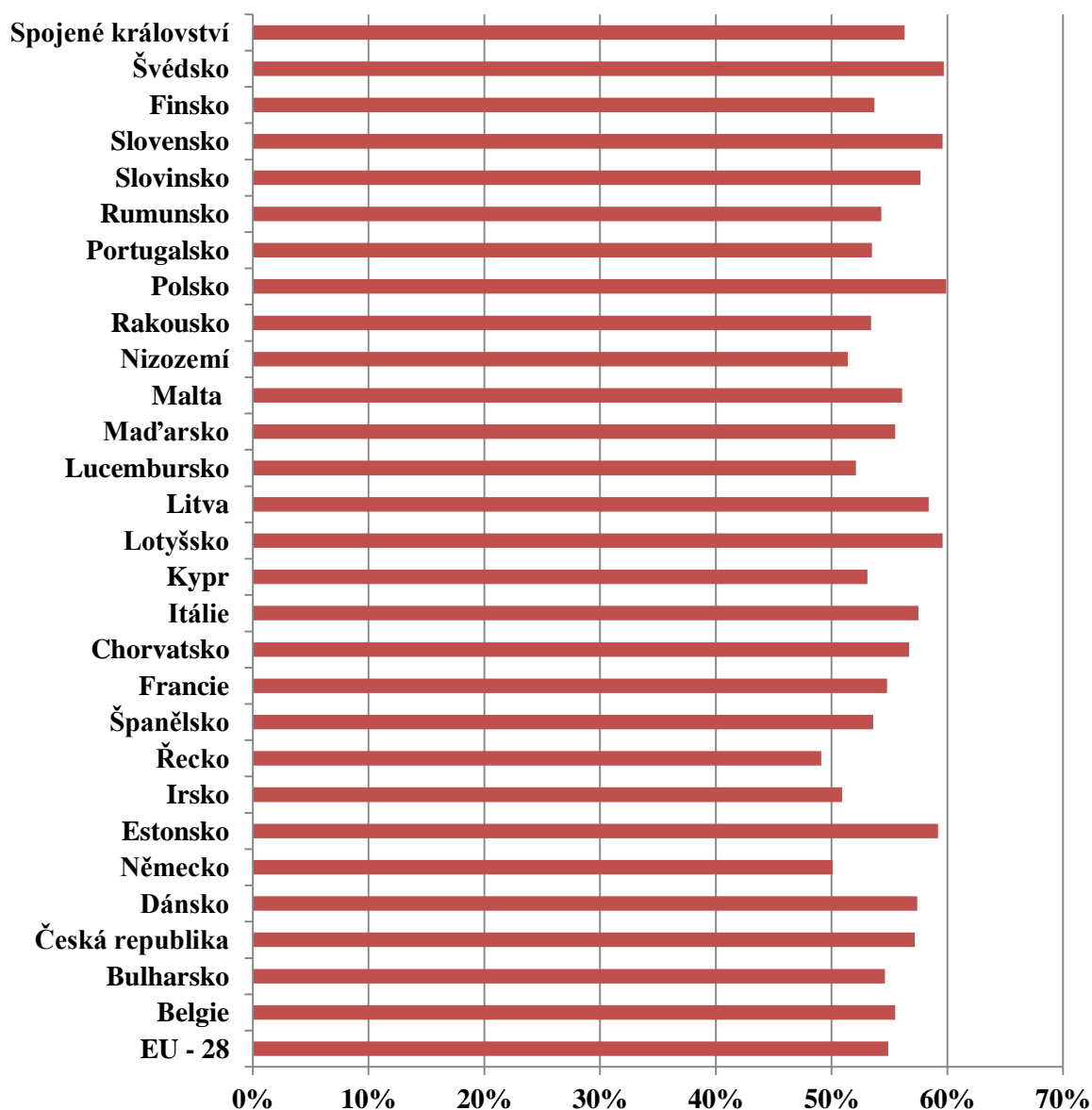
podle tržní kapitalizace a / nebo obchodů na trhu (European Commission, 2015). V uvedených datech jsou zahrnuty pouze společnosti, které jsou registrovány v dané zemi, takže počet zahrnutých společností v tabulce může být nižší než počet uvedený v příslušném blue-chip indexu (European Commission, 2015). Podíl zastoupení žen v jednotlivých zemích je uveden v procentech a každý uvedený rok je rozdělen na podíl zastoupení žen jako členů představenstva a podíl zastoupení na pozici generálních ředitelů. Jednotlivé země jsou seřazeny dle podílu zastoupení v roce 2014 a to od země s nejvyšším podílem zastoupení žen v představenstvu až po zemi s nejnižším podílem. Sledovaným obdobím jsou roky 2010 – 2014, kdy v prvním sloupci jsou uvedeny nejaktuálnější dostupná data za rok 2014.

Jak je vidět v tabulce, tak nejvyšší podíl zastoupení žen na pozici členů představenstva má Francie a Lotyšsko, které se svými 32 % blíží k hranici 40 % uvedených v návrhu směrnice Evropské komise, kterému se podrobněji věnuje teoretická část této práce. Na úrovni Evropské unie byl v roce 2014 20 % podíl zastoupení žen v představenstvech a pouze 7 % podíl na pozicích generálních ředitelů. Zvýrazněné země již uplatňují ve svých vnitrostátních předpisech regulaci vyrovnaného zastoupení obou pohlaví a lze u nich pozorovat růst podílu žen. V některých případech pouze pozvolný, ale například ve Francii vzrostl podíl žen ze 12 % v roce 2010 na 32 % v roce 2014 a lze tedy říci, že v případě Francie se zdají být regulační předpisy funkční s efektivním výsledkem. V případě České republiky lze pozorovat opačný vývoj, kdy v roce 2010 činil podíl žen v představenstvech 12 % a v roce 2014 jsou to jen 4 %. Nejvyšší zastoupení žen na pozici generální ředitel mělo v roce 2014 Polsko a to 26 %. Za Polskem je se 20 % Rumunsko a Slovensko. U ostatních zemí Evropské unie je podíl zastoupení žen na pozici generální ředitel velmi nízký. Změny podílu zastoupení žen v jednotlivých letech jsou z velké části ovlivněny změnou počtu společností, které jsou zahrnuty mezi největší kótované společnosti, avšak pokud by každá společnost dodržovala určitou kvótu zastoupení, tak by ke kolísání celkového podílu zastoupení nedocházelo.

### **3.7.1 Vzdělání žen v zemích EU**

Jedním z předpokladů uplatnění se v oblasti managementu je bezpochyby vzdělání a to především vysokoškolské. Následující graf udává podíl zastoupení žen v terciárním vzdělávání, do kterého je zahrnuto vysokoškolské a vyšší odborné vzdělání, které je v případě ucházení se o manažerské pozice většinou zaměstnavatelů vyžadováno.

**Graf 1 Podíl zastoupení žen absolventů terciárního vzdělávání v zemích EU v roce 2012**

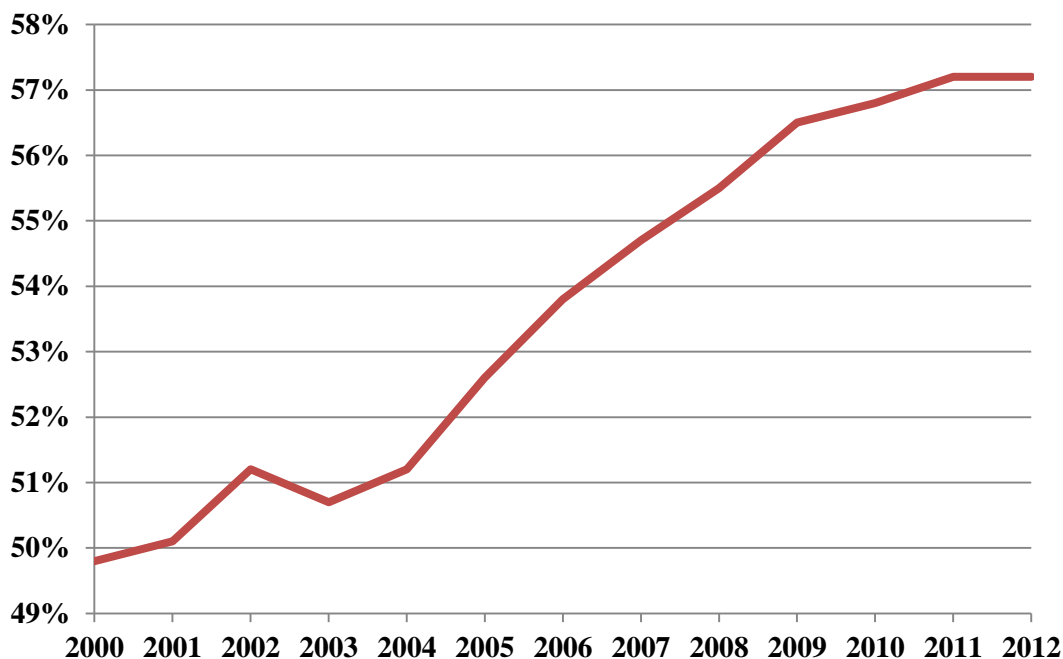


Zdroj: Eurostat, 2014. Vlastní úprava.

Graf udává podíl žen absolventů terciárního vzdělávání. Terciární vzdělávání zahrnuje vyšší odborné a vysoké školy (Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, 2014). Uvedená data jsou za rok 2012 a u každé členské země je uveden procentuální podíl žen na všech absolventech těchto vyšších odborných a vysokých škol. Dostatečná kvalifikace a vzdělání je jedním z důležitých faktorů a předpokladů k tomu, aby se daný člověk mohl uplatnit na vyšších manažerských pozicích. Jak je vidět z grafu, tak v roce 2012 se podíl vysokoškolsky vzdělaných žen ve všech sledovaných zemích Evropské unie blížil nebo dokonce překročil hranici 50 %. Důvodem nevyrovnaného zastoupení žen na manažerských pozicích tedy rozhodně nemůže být nedostatečná kvalifikace nebo vzdělání žen.

O tom, že podíl zastoupení žen absolventů terciárního vzdělávání v České republice roste, svědčí také následující graf, který zobrazuje vývoj tohoto podílu ve sledovaných letech.

**Graf 2 Vývoj zastoupení žen absolventů terciárního vzdělávání v České republice**



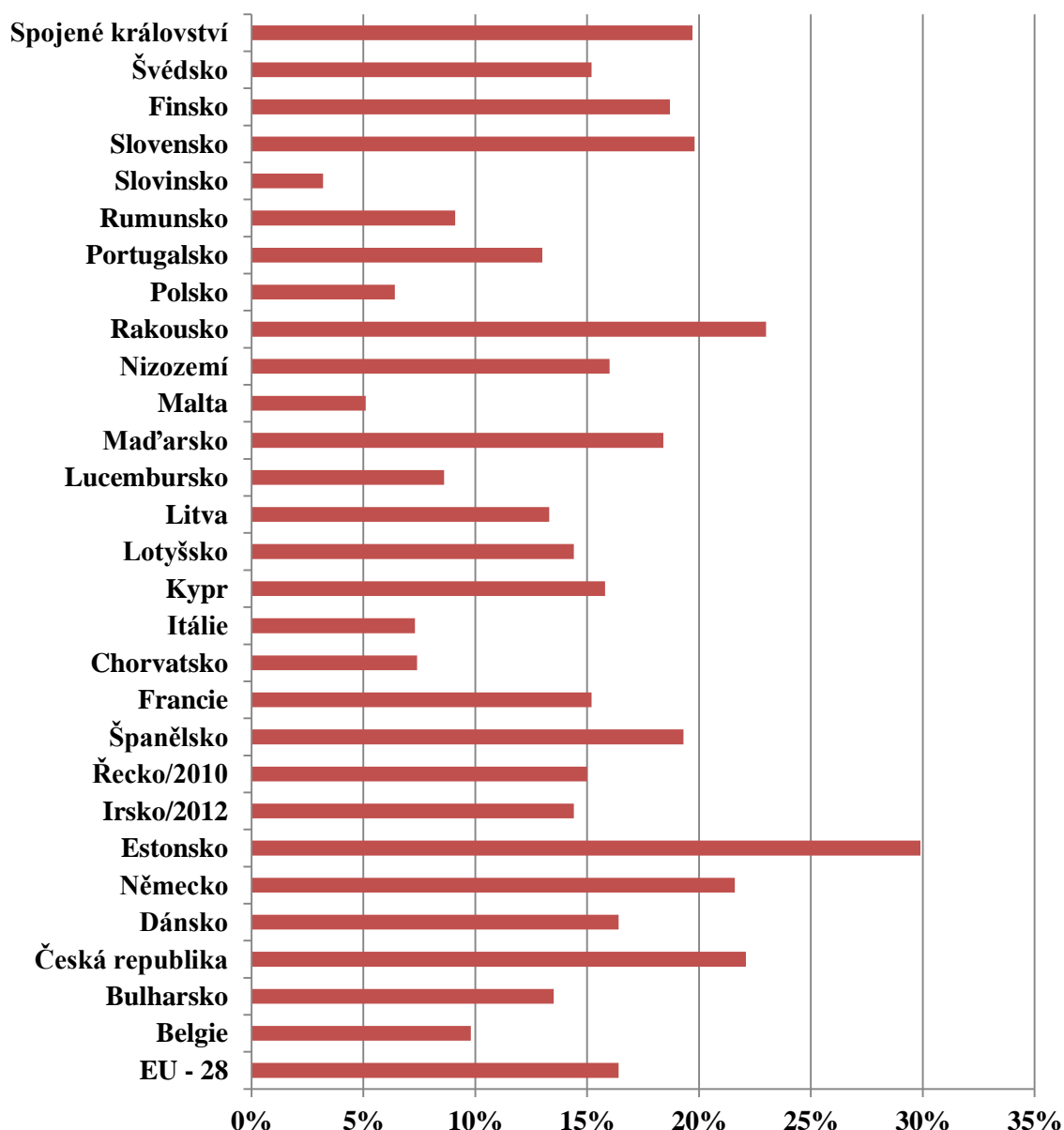
Zdroj: Eurostat, 2014. Vlastní úprava.

Uvedený graf ukazuje vývoj podílu žen absolventů terciárního vzdělávání v České republice v letech 2000 až 2012. Jak bylo již uvedeno v popisu předchozího grafu, tak do terciárního vzdělání jsou zahrnuty vyšší odborné a vysoké školy. V grafu je možné pozorovat, že podíl žen v České republice se od roku 2001 stabilně pohybuje nad hranicí 50 %. Česká republika tedy disponuje vyšším počtem vysokoškolsky vzdělaných žen než mužů. V roce 2012 se tento podíl blíží dokonce hranici 60 %. Opět lze tedy konstatovat, že dosažené vzdělání neovlivňuje nevyrovnané zastoupení obou pohlaví na manažerských pozicích.

### **3.8 Gender pay gap v jednotlivých zemích EU**

Gender pay gap je důležitým ukazatelem nevyrovnaného finančního ohodnocení žen a mužů a úzce tedy souvisí s pracovní diskriminací žen. Vysvětlení ukazatele Gender pay gap a faktorů, které jej ovlivňují je uvedeno v teoretické části této diplomové práce. Následující graf znázorňuje porovnání tohoto ukazatele v jednotlivých zemích EU dle nejaktuálnějších dostupných dat za rok 2013.

**Graf 3 Gender pay gap v zemích EU v roce 2013**



Zdroj: Eurostat, 2014a. Vlastní úprava.

Graf porovnává Gender pay gap v jednotlivých zemích EU v roce 2013. V případě Řecka a Irska nejsou data za rok 2013 k dispozici a tak jsou použita u Řecka data za rok 2010 a u Irska za rok 2012. Z grafu je patrné, že hodinová mzda žen v EU je průměrně o 16 % nižší než hodinová mzda mužů. Největší rozdíl je možné pozorovat v případě Estonska a nejmenší ve Slovinsku. Česká republika se 22,1 % pohybuje nad hranicí průměru Evropské unie. Nad hranicí 20 % je spolu s Českou republikou také Rakousko Estonsko a Německo. Jak je uvedeno v teoretické části, tak gender pay gap ovlivňuje celá řada faktorů. Jedním z těch základních je nevyrovnané zastoupení obou pohlaví ve vysokých manažerských funkcích. Tento vliv lze tedy na základě dat uvedených v grafu a dat uvedených v tabulce 3, která udává počet zastoupení žen v představenstvech velkých společností, potvrdit, jelikož Estonsko, které má nejvyšší gender pay gap má

pouze 7 % zastoupení žen na pozicích členek představenstva a naopak Slovinsko, které má nejnižší gender pay gap vykazuje 22 % zastoupení žen v představenstvech velkých společností. Vyšší zastoupení žen v řídicích funkcích tedy může mít vliv na velikost ukazatele gender pay gap. V případě vzdělání souvislost pozorovat nelze, jelikož i přesto, že Slovinsko i Estonsko má podobné procentuální zastoupení žen s terciárním vzděláním, tak v případě gender pay gap je možné pozorovat značný rozdíl.

### **3.9 Dotazníkové šetření**

Respondenti byli osloveni elektronickou formou prostřednictvím emailu a sociální sítě. Vzorek respondentů nebyl nikterak omezen. První dvě otázky respondenty rozdělili do 4 skupin a to:

- Zaměstnanci České spořitelny – muži
- Zaměstnanci České spořitelny – ženy
- Ostatní populace – ženy
- Ostatní populace – muži

Respondenti byli rozděleni z důvodu následujícího porovnání jednotlivých odpovědí, hledání souvislostí a rozdílů v odpovědích dle pohlaví, a toho zda jsou zaměstnanci České spořitelny či nikoliv. Dotazník vyplnilo 168 respondentů a průzkum probíhal v době od 1.3.2015 do 17.3.2015. 81 respondentů bylo z České spořitelny a z toho 28 mužů a 53 žen. Z ostatní populace odpovědělo 87 respondentů a z toho 32 mužů a 55 žen. Respondenti odpovídali na 15 otázek. Výsledky průzkumu nelze považovat za všeobecný názor, ale týká se pouze těchto 168 respondentů. Podrobné informace o postupu zpracování dotazníkového šetření jsou uvedeny v metodice této diplomové práce.

### **3.10 Výsledky a závěry dotazníkového šetření**

Tato část diplomové práce se věnuje jednotlivým odpovědím na položené otázky. Kompletní zadání dotazníku je uvedeno v příloze 2 a vyhodnocení celého dotazníku pak v příloze 3. Nejprve je nutné upozornit, že se jedná o názor pouze daných respondentů a procentní vyjádření se týká vždy podílu dané skupiny respondentů. Jednotlivé výsledky jsou členěny do subkapitol dle okruhů, kterým se otázky věnovaly.

Úkolem prvních dvou otázek bylo rozdělit respondenty do 4 skupin, jejichž odpovědi je možné následně porovnávat a získat tak případné rozdílné názory na dané téma. První otázka rozdělila respondenty dle kritéria, zda jsou zaměstnanci České spořitelny či nikoliv. Následující otázka tyto dvě skupiny respondentů dále rozdělila dle pohlaví.

#### **3.10.1 Osobnost manažera**

Respondenti měli zvážit, kdo dle jejich zkušeností ovládá lépe schopnosti uvedené v tabulce. Zda je to muž, žena popřípadě oba stejně. Pokud porovnáme výsledky respondentů mužů z České spořitelny a mužů z ostatní populace, tak nelze pozorovat žádné rozdíly a obě skupiny odpovídaly podobně. U většiny uvedených schopností respondenti uváděli, že tuto schopnost dle jejich názoru ovládají obě pohlaví stejně. Pouze v případě empatie se většina respondentů z těchto dvou skupin shodla, že tuto

schopnost ovládají lépe ženy a v případě rozhodnosti a vytrvalosti jsou naopak názoru, že tuto schopnost zvládají lépe muži. Rozdíl v odpovědích mužských skupin respondentů lze pozorovat v tom, že muži z České spořitelny kromě otázky empatie odpovídali, že uvedené schopnosti ovládají obě pohlaví stejně, popřípadě je ovládají lépe muži. Muži z ostatní populace byli k ženám vstřícnější a v některých případech uvádělo několik respondentů jako lépe ovládající danou schopnost ženu. Respondenty mužského pohlaví z České spořitelny lze na základě daných výsledků tedy považovat za o něco skeptičtější ke schopnostem žen než respondenty muže z ostatní populace.

Odpovědi obou skupin respondentů ženského pohlaví jsou podobné a u většiny schopností se shodují, že danou schopnost ovládají obě pohlaví stejně. Pouze v případě sebereflexe je větší část respondentek z České spořitelny názoru, že tuto schopnost ovládají lépe ženy a v případě ostatní populace je 25 respondentek názoru, že v sebereflexi jsou lepší ženy a shodný počet respondentek, že obě pohlaví jsou na tom stejně. V otázce empatie se shodli respondenti ženského pohlaví s mužskými respondenty a tuto schopnost vidí lépe v případě žen. V případě schopnosti spolupráce a naslouchání ostatním se odpovědi respondentek blíží polovině zastávající názor, že tuto schopnost ovládají obě pohlaví stejně a druhá polovina respondentek si myslí, že jsou to ženy. V případě rozhodnosti a vytrvalosti se ženy respondentky shodují s muži respondenty a jsou názoru, že tuto schopnost lépe ovládají muži.

V případě této otázky, která měla za úkol zjistit, které pohlaví lépe ovládá schopnosti potřebné k úspěšnému uplatnění se v managementu, tedy respondenti došli k názoru, že u většiny schopností jsou na tom obě pohlaví srovnatelně, pouze v otázce empatie a rozhodnosti a vytrvalosti vidí největší rozdíl. Všechny schopnosti uvedené v této otázce uvádí také autoři odborných knih jako ty nejdůležitější k tomu být úspěšným manažerem. Na základě výsledků lze tedy říci, že respondenti se shodli na tom, že obě pohlaví jsou schopny tuto funkci zastávat a v případě rozhodnosti, vytrvalosti a empatie jsou schopni se navzájem doplňovat. Nelze tedy jednoznačně říci, že lepší předpoklad k tomu být úspěšným manažerem má muž nebo žena. Výhodou pro jednotlivé organizace a jejich vedení tedy je genderová diverzita managementu.

S osobností manažera také úzce souvisí typologie osobností a tak v následující otázce měli respondenti rozhodnout, kdo je dle typologie osobností dle jejich názoru lepším manažerem. Zda je to introvert, extrovert nebo směs obou. Z každé skupiny respondentů je pouze jeden názoru, že lepším manažerem je introvert. Ve svých odpovědích respondenti nejčastěji volili směs introverta a extroverta. V odpovědích se však objevoval i extrovert a to častěji než introvert.

Například muži ze skupiny respondentů ostatní populace odpovídali tak, že 50 % jich je názoru, že lepší je směs obou typů a 47 % je názoru, že lepší je extrovert. V případě této skupiny jsou odpovědi tedy téměř vyrovnané.

Směs introverta a extroverta jako nejlepší volbu vidí nejvíce ženy z České spořitelny a to 77 % z nich. Dle autorů odborných knih a informací uvedených v teoretické části se v praxi ukazuje, že většina úspěšných manažerů jsou extroverti. Nesmí se ale jednat o přílišnou extraverci, která může být naopak kontraproduktivní. Extraverze je častěji spojována s muži a introverze zase se ženami. Jelikož nejvíce respondentů vybíralo právě směs introverta a extroverta, tak z toho vyplývá, že respondenti se přiklání k vyrovnanému zastoupení obou pohlaví.



Velký vliv na úspěch manažera má samozřejmě i to, o jakou práci se jedná a jaké složení je jeho podřízených. V některých případech může být přínosné při výběru manažera přihlížet k tomu, jaké typy osobností jsou jeho podřízení. Extravert bude vždy lépe spolupracovat s extravertem a introvert zase s introvertem. Jako nejlepší varianta výběru se jeví právě směs obou typů, tak aby se nejednalo o přílišného extraverta, ale ani introverta a manažer tak byl schopný jednat s ostatními osobnostními typy. V tomto bodě se respondenti shodují, jelikož právě směs obou typů volili nejčastěji.

### 3.10.2 Styl vedení

Jedním z důležitých předpokladů vnímání manažera je bezesporu jeho styl vedení. V následující otázce se měli respondenti vyjádřit k tomu, který z uváděných stylů vedení je dle jejich názoru nejpřínosnější k dosahování dobrých výsledků. Odpovědi respondentů jsou zobrazeny v následující tabulce.

**Tabulka 4 Porovnání stylů vedení**

Odpověď	Česká spořitelna				Ostatní			
	Muži		Ženy		Muži		Ženy	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
<b>Direktivní</b>	0	0,00	0	0,00	2	6,25	0	0,00
<b>Formální</b>	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	1,82
<b>Liberální</b>	9	32,14	27	50,94	14	43,75	20	36,36
<b>Týmový</b>	19	67,86	26	49,06	16	50,00	34	61,82
<b>Rutinní</b>	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00

Zdroj: Vlastní výzkum (2015).

Jak je patrné z tabulky, tak direktivní styl vedení považují za produktivní pouze 2 respondenti ze skupiny muži ostatní populace, formální styl vedení pouze jedna žena ze skupiny ostatní populace a zastánce rutinního stylu vedení není ani jeden z respondentů.

Muži z České spořitelny i z ostatní populace volili nejčastěji týmový styl vedení. Druhou nejčastější volbou mužských respondentů byl liberální styl. V případě žen z České spořitelny jich polovina zastává liberální a druhá polovina týmový styl vedení. Ženy z ostatní populace se přiklánějí více k týmovému stylu a shodují se tak s mužskými respondenty.

V odpovědích na tuto otázku nelze tedy pozorovat žádné významné rozdíly, respondenti se přikláněli nejčastěji k týmovému stylu vedení a druhou nejčastější volbou bylo vedení liberální. Názor respondentů je zajímavý především z důvodu, že autoři odborných knih uvádí jako v České republice nejčastěji využívaný styl vedení direktivní, který však považují za přínosný pouze 2 respondenti. Formální vedení považuje za přínosné pouze jedna respondentka a přitom se s touto formou vedení setkáváme ve státní správě a dalších oblastech, které jsou založené především na byrokratických postupech. Liberální styl, který byl druhou nejčastější volbou respondentů, považují odborníci za styl, který často vede k neuspokojivým výsledkům.

V tomto bodě se tedy názor odborníků a respondentů neshoduje. Týmový styl, který volili respondenti nejčastěji, se dle odborníků v českých poměrech příliš nevyskytuje a tak je zajímavé, že i přesto, že se s tímto stylem vedení pravděpodobně většina respondentů nesetkala, tak jej považují za nejpřínosnější. Odpovědi respondentů na tuto otázku mohou být ovlivněny tím, že většina respondentů pracuje pod direktivním, popřípadě formálním vedením, se kterým však nejsou spokojeni a mají pocit, že pod jinou formou vedení by dosahovali lepších výsledků.

### 3.10.3 Diverzita pohlaví v managementu

V další otázce se měli respondenti vyjádřit, jak důležitá je pro ně otázka diverzity pohlaví v managementu. Respondenti vybírali jednu z nabízených možností, popřípadě volili vlastní vyjádření. Dle očekávání to byly právě ženy, které volily častěji odpověď, že pro ně diverzita důležitá je. Diverzita pohlaví je tedy důležitá pro 38 % respondentek z České spořitelny a 27 % respondentek z ostatní populace. Překvapivé je, že 5 žen z ostatní populace a 1 žena z České spořitelny odpověděly, že diverzita pohlaví v managementu pro ně důležitá není, jelikož většinou jsou to právě ženy, které nejvíce prosazují diverzitu pohlaví a opak vidí jako diskriminaci. Na rozdíl od žen se z mužů negativně vyjádřil pouze jeden respondent z České spořitelny. Většina respondentů volila odpověď, že nezáleží na pohlaví, ale na kvalitě manažera. Pouze jedna respondentka si zvolila vlastní odpověď a to, že záleží na charakteru a osobnosti, ne na pohlaví. Odpověď je tedy v podobném smyslu jako odpovídala většina respondentů.

S diverzitou pohlaví souvisela také následující otázka, ve které se měli respondenti vyjadřovat volně a uvést v čem je dle jejich názoru možné pozorovat největší rozdíl v chování ženy manažerky a muže manažera. Všechny poskytnuté odpovědi jsou uvedené v příloze 3.

Muži z České spořitelny odpovídali tak, že rozdíl vidí především v jiném přístupu k podřízeným, kdy ženy jsou často empatičtější, více ochotné naslouchat a pracovní vztahy jsou pro ně důležitější než pro muže. Rozdíl vidí také v rozhodnosti, ženy si podle nich hůře vytváří respekt a můžou mít problém prosadit se v mužském kolektivu. Ženy považují často také za přecitlivělé a muži jsou dle jejich názoru upřímnější.

Muži z ostatní populace se vyjadřovali v podobném duchu a opět vidí rozdíl především v empatii. Navíc uvádějí, že muži dle jejich názoru vystupují sebejistěji a mají větší respekt, žena na manažerské pozici bývá dle jejich názoru zaujata k podřízeným ženám, muži si jdou tvrději za svým cílem a rozdíl vidí také ve stylu řízení, kdy muž raději rozhoduje sám, ale žena dává prostor týmu. Tato odpověď je zajímavá především proto, že většina mužských respondentů v otázce 5 uváděla, že dle jejich názoru je týmový styl vedení nejpřínosnější k dosahování dobrých výsledků. Touto odpovědí tedy upřednostňují ve vedení ženu raději než muže, protože muž tím, že rozhoduje sám, zastává spíše direktivní přístup.

Ženy z České spořitelny opět zmiňovaly především empatii, v níž dle jejich názoru vévodí právě ženy. Rozdíl vidí také v tom, že muži bývají často přehnaně egoističtí, zároveň jsou ale upřímnější a umí oddělit pracovní a osobní vztahy, nenechají se ovlivnit, a jsou racionálnější. Žena dle jejich názoru má těžší postavení v tom, že musí více dokazovat své schopnosti, je však schopna se lépe dohodnout se svými podřízenými a klade důraz na intuici na rozdíl od muže, který se drží předem daného modelu.

Respondentky z ostatní populace se vyjadřovaly podobně, jak bylo již zmíněno v případě předešlých respondentů. Muže vidí navíc jako bezohledné bez schopnosti sebekritiky. Opět tato skupina respondentek zmiňuje přístup k podřízeným, kdy ženy dle jejich názoru dávají větší prostor týmu než muži a jsou ochotnější uznat chybu. Další rozdíl spatřují respondentky v náladovosti a odolnosti, kdy muži jsou dle jejich názoru odolnější a nenechají se tak jako ženy ovlivnit emocionálními výkyvy.

V odpovědích se respondenti shodují s názory odborníků, kteří rovněž považují za největší rozdíl mezi vedením muže a ženy právě citlivost v sociálních vztazích a empatii u žen a důraz na činy a výsledky u mužů, kteří jsou tak vnímáni jako agresivnější. Další shodou respondentů s odborníky v této otázce je to, že ženy používají více intuici, muži naopak logické úvahy a ženy bývají často také méně soutěživé než muži. Zajímavé je, že žádný z respondentů nezmínil rozdíl, který uvádí odborníci a to rozdílné vnímání vztahu rodina a práce, které se do pracovního chování může významně promítnout.

### **3.10.4 Rodina versus kariéra**

Úkolem dalších dvou otázek bylo zjistit, jaký mají respondenti názor na volbu žen a mužů mezi kariérou a rodinou, tak aby bylo možné potvrdit, či vyvrátit zažitý stereotyp, že muž volí kariéru a žena rodinu.

V jedné otázce se respondenti měli vyjádřit, zda by měla žena zvolit kariéru nebo rodinu v případě, kdy nemusí brát ohled na finanční zabezpečení. Otázka byla položena tak, aby odpovědi nebyly ovlivněny tím, že často žena nemůže volit a z finančních důvodů pracovat musí. Respondenti mohli kromě odpovědi kariéru nebo rodinu zvolit také vlastní odpověď.

Muži z České spořitelny v tomto případě nejčastěji odpovídali, že by si žena měla zvolit rodinu. Tuto odpověď poskytlo 75 % z nich. Podíl mužů z ostatní populace sdílející stejný názor byl ještě vyšší a to 78 %. Pouze jeden muž ze skupiny respondentů z České spořitelny byl zastáncem názoru, že žena by měla volit kariéru a stejně tak jeden muž z ostatní populace.

45 % žen ze skupiny respondentů z České spořitelny a 31 % žen ze skupiny respondentů z ostatní populace je názoru, že žena má volit rodinu. Ani jedna žena za Českou spořitelnu a 4 ženy z ostatní populace si myslí, že by žena měla i přesto, že nemusí řešit finanční zabezpečení volit kariéru.

Většina mužů tedy volila rodinu a ženy nejčastěji odpovídaly volně. V odpovědích se respondentky shodovaly a většinou odpovídaly tak, že záleží na dalších okolnostech, ale že se žena může pokusit kombinovat oboje. Toto rozhodnutí je však velmi individuální a záleží na konkrétní ženě a jejich ambicích. Respondenti byli názoru, že právě proto, když žena nemusí přihlížet k finančnímu zabezpečení, tak má postavení jednodušší a za pomoci například alternativních pracovních úvazků může rodinu a práci kombinovat.

Odpovědi respondentů mužů tedy potvrzují zažitý stereotyp, že žena má volit rodinu, jelikož tuto odpověď zvolilo nejvíce z nich. Ženy nejčastěji volily odpověď vlastní, tedy kombinaci práce a rodiny. Což značí rozdílný pohled žen a mužů na téma uplatnění a kariéra žen.

Následující otázka byla položená stejně jako ta předešlá, jen se jednalo o muže a jeho volbu mezi kariérou a rodinou. 50 % mužů ze skupiny respondentů z České spořitelny

a 59 % mužů z ostatní populace je názoru, že by si muž měl zvolit kariéru. Rodinu by volilo 10 % mužů z České spořitelny a 25 % mužů z ostatní populace.

19 % žen z České spořitelny a 25 % žen z ostatní populace je názoru, že muž má volit kariéru. 26 % žen z České spořitelny a 42 % žen z ostatní populace se přiklání k volbě rodiny.

Ostatní respondenti volili vlastní odpověď. Výsledky tedy nejsou jednoznačné. Ve volných odpovědích se stejně jako v případě žen objevovalo, že výběr je individuální záležitostí, záleží na dalších okolnostech a za určitých podmínek lze kombinovat oboje. V případě mužů a jejich work-life balance volili muži nejčastěji kariéru, ženy z ostatní populace si myslí, že by se muž měl věnovat rodině a ženy z České spořitelny nejčastěji odpovídaly volně. Zde se tedy opět potvrzuje, že muži respondenti se rozhodují dle zažitých stereotypů a v tomto případě mají dle jejich názoru muži volit kariéru. Ženy takto vyhraněný názor nesdílí a potvrzuje se tedy, že ženy jsou ty, které se častěji snaží o vyrovnání rodinného a pracovního života.

### **3.10.5 Pracovní diskriminace žen**

Téma pracovního uplatnění žen je často spojováno s diskriminací a tak další otázka zjišťovala, zda se respondenti někdy osobně nebo zprostředkovaně setkali s pracovní diskriminací žen. Respondenti mohli vybírat pouze ze dvou odpovědí a to ano nebo ne.

86 % mužů z České spořitelny a 72 % mužů z ostatní populace odpovědělo, že se s pracovní diskriminací žen nikdy nesešlo. Jedná se tedy o většinu respondentů z těchto dvou skupin.

Dle očekávání ženy odpovídaly obráceně a většina jich volila odpověď kladnou a s pracovní diskriminací se tedy setkaly. Tuto odpověď volilo 66 % žen z České spořitelny a 65 % žen z ostatní populace. Rozdíl mezi skupinami respondentů muži a ženy potvrdil také výsledek Chi-kvadrát testu, který je uveden v tabulce 6.

Výsledek je pravděpodobně ovlivněn tím, že muži si často ani neuvědomují, že v některých případech se o diskriminaci žen jedná, jelikož se diskriminace často projevuje nepřímo ve skryté podobě. Jako například nejčastější forma, kdy ženy jsou jinak finančně hodnoceny i když zastávají stejnou pracovní pozici jako muži. Pokud se žena sama neozve, že se cítí diskriminovaná, tak je tento stav často až už vědomě nebo nevědomě přehlížen. Vysoký počet respondentek, které odpovídaly, že se s diskriminací setkaly, dokazuje, že toto téma je velice aktuální a je nutné ho řešit.

### **3.10.6 Kvóty na vyrovnaný podíl zastoupení obou pohlaví v managementu**

Další otázka zjišťovala názor respondentů na zavedení kvót na vyšší počet zastoupení žen ve vedení velkých organizací. Návrh předložila Evropská komise a podrobněji se mu věnuje teoretická část této práce. Respondenti se měli rozhodnout, zda by dle jejich názoru byly tyto kvóty prospěšné, nebyly prospěšné, popřípadě mohli volit odpověď, že nevědí, jelikož ne všichni jsou s tímto tématem obeznámeni.

Ani jeden z mužů z České spořitelny a pouze 3 muži z ostatní populace jsou názoru, že by zavedení kvót bylo prospěšné. Muži z České spořitelny nejčastěji odpovídali, že nevědí a to 57 % z nich a 43 % tedy odpovědělo, že by zavedení prospěšné nebylo.

Muži z ostatní populace nejčastěji (53 %) odpovídali, že by zavedení prospěšné nebylo a 38 % z nich neví.

Překvapivě v případě žen nebyly odpovědi jednoznačné a zdaleka ne všechny respondentky jsou názoru, že by kvóty byly prospěšné. Ženy z České spořitelny sice odpovídaly nejčastěji, že ano, ale pouze 47 % z nich. Zbytek respondentek ze spořitelny se dělil na polovinu a odpovídaly, že ano, nebo že nevědí. 38 % žen z ostatní populace odpovídalo, že by dle jejich názoru zavedení kvót prospěšné nebylo a stejný počet respondentek odpovídal, že by zavedení prospěšné bylo. 24 % respondentek odpovědělo, že nevědí. Vyjádření respondentek k této otázce je tedy překvapivé, jelikož právě od žen by se dalo očekávat, že tento návrh na zavedení kvót podpoří. Jak je uvedeno v teoretické části této práce na ukázce fungování kvót v Norsku, tak bez jejich zavedení k vyrovnanému zastoupení obou pohlaví ve vysokých manažerských funkcích, nedojde. Jelikož samoregulace se ukazuje jako nefunkční. Dle výsledků Chi-kvadrát testu, které jsou podrobně uvedeny v tabulce 6, se respondenti z České spořitelny a ostatní populace v otázce zavádění kvót shodli.

Další otázka navazovala na tu předchozí a respondenti se měli vyjádřit, zda mají pocit, že by zavedení těchto kvót mohlo být chápáno jako diskriminační pro muže, kdy by při výběrových řízeních na obsazování vysokých manažerských pozic musely organizace v případě rovnocenných kandidátů rozhodovat dle pohlaví. Výsledky zobrazuje následující tabulka.

**Tabulka 5 Kvóty a diskriminace pro muže**

Odpověď	Česká spořitelna				Ostatní			
	Muži		Ženy		Muži		Ženy	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
<b>Ano</b>	27	96,43	25	47,17	30	93,75	23	41,82
<b>Ne</b>	1	3,57	13	24,53	1	3,13	26	47,27
<b>Nevím</b>	0	0,00	15	28,30	1	3,13	6	10,91

Zdroj: Vlastní výzkum (2015).

Zde se respondenti mužského pohlaví dle předpokladu jednoznačně shodli a absolutní většina z nich uvedla, že by pocit diskriminace měli. Jak je vidět z tabulky, tak vyjádření respondentek již tak jednoznačné není. Necelá polovina žen z České spořitelny si myslí, že by tyto kvóty pro muže diskriminační byly a více než polovina respondentek z ostatní populace, si zase myslí, že by tyto kvóty pro muže diskriminační nebyly. Záleželo by samozřejmě na samotném zavedení a pravidlech těchto kvót. Dle předloženého návrhu Evropské komise by se vždy rozhodovalo ve prospěch méně zastoupeného pohlaví, nelze tedy jednoznačně říci, že by to vždy bylo ve prospěch žen, i když ve většině případů samozřejmě ano. Pomocí Chi-kvadrát testu byly také testovány rozdíly mezi skupinami respondentů z České spořitelny a z ostatní populace a dle výsledků uvedených v tabulce 6 lze rozdíly pozorovat.

Zajímavé je srovnání odpovědí posledních dvou otázek. V případě respondentů mužů lze říci, že mají v zavedení kvót více jasno než ženy, jelikož v první otázce většina

z nich odpovídala, že si myslí, že zavedení kvót by nebylo prospěšné, popřípadě si nebyli jisti a to může být právě důvodem, proč téměř všichni v následující otázce odpovídali, že mají pocit, že by tyto kvóty mohly být chápány jako diskriminační pro muže. V případě žen se zdá jejich názor nejednoznačný. Například 47 % žen z České spořitelny odpovídalo, že dle jejich názoru by zavedení kvót bylo prospěšné, ale v další otázce stejný podíl žen odpovídá, že mají pocit, že by tyto kvóty mohly být diskriminační pro muže. Z odpovědi tedy vyplývá, že zavedení sice ano, ale výsledkem by byla diskriminace mužů. V případě žen z ostatní populace je výsledek podobný.

I přes rozdílné názory na zavedení kvót na vyrovnané zastoupení obou pohlaví v managementu se téměř všichni respondenti shodli, že zastoupení obou pohlaví v managementu je přínosem a pro organizaci výhodou. Tato odpověď tedy potvrzuje i názor odborníků, kteří uvádí, že společnosti, které mají v managementu zastoupení obou pohlaví, dosahují lepších výsledků oproti konkurenci. V odpovědích respondentů lze pozorovat nesoulad v tom, že v otázce zavádění kvót na vyrovnané zastoupení obou pohlaví se více jak polovina respondentů vyjádřila, že by to prospěšné nebylo a přesto dle téměř 100 % podílu respondentů je zastoupení obou pohlaví přínosem. Jak již bylo řečeno, tak dle předchozích zkušeností se samoregulací bez zavedení kvót a postihů za jejich nedodržení k vyrovnanému genderovému zastoupení nedochází.

Odpovědi respondentů jsou samozřejmě také ovlivněny faktem, že s daným návrhem směrnice nejsou podrobně seznámeni a tak nemohou objektivně posoudit všechny výhody a nevýhody případného zavedení. Rozhodují tedy pouze subjektivně dle vlastního pocitu, což bylo i cílem této otázky.

### **3.10.7 Alternativní pracovní úvazky**

Poslední dvě otázky z dotazníkového šetření se věnovaly alternativním pracovním úvazkům, které lze považovat za jeden z nejlepších nástrojů v boji proti nevyrovnanému zastoupení obou pohlaví na trhu práce, jelikož tyto úvazky umožňují skloubit pracovní a osobní život a zároveň tak ženám pracovat.

Na otázku zda se respondenti s nabídkou alternativních pracovních úvazků ve svém současném nebo předešlém zaměstnání setkali, mohli respondenti odpovídat pouze ano nebo ne. Překvapivé je, že někteří respondenti z České spořitelny, která nabízí širokou škálu alternativních pracovních úvazků, odpovídali, že se s touto nabídkou neseťkali. A to 34 % žen a 11 % mužů. Důvodem může být, že někteří zaměstnanci mají pocit, že vzhledem k jejich pracovní pozici nelze žádný alternativní pracovní úvazek využít, popřípadě nikdy neměli zájem a tak si ani nezjišťovali bližší informace o nabídce těchto úvazků ze strany spořitelny. Česká spořitelna má však nabídku alternativních úvazků nastavenou tak, že alespoň jednu z forem může využít zaměstnanec na jakékoliv pozici. Vždy však záleží na dohodě s manažerem. Blíže se této nabídce České spořitelny věnuje předchozí část této práce.

Respondenti z ostatní populace se dělí na polovinu a 50 % mužů a 56 % žen odpovídalo, že se s nabídkou alternativních úvazků neseťkalo. Z odpovědi tedy vyplývá, že ne všichni zaměstnavatelé jsou si vědomi výhod, které nabídka těchto úvazků přináší a to především v podobě spokojených zaměstnanců. V souvislosti s touto otázkou byl proveden Chi-kvadrát test, který potvrzuje rozdíl mezi skupinami respondentů z České spořitelny a z ostatní populace a výsledek je detailně uveden v tabulce 6.

Poslední otázka zjišťovala, o jaký alternativní pracovní úvazek by měli respondenti zájem popřípadě, který využili. Respondenti mohli vybírat z nabídky úvazků, které nabízí svým zaměstnancům Česká spořitelna, popřípadě mohli uvést vlastní odpověď.

Nejvíce mužských respondentů volilo práci z domova a to 75 % z České spořitelny a 41 % z ostatní populace. Všeobecně je práce z domova považována za nejoblíbenější alternativní pracovní úvazek, který však lze nabídnout pouze s ohledem na danou pozici. 18 % mužů z České spořitelny a 34 % mužů z ostatní populace dále volilo pružnou pracovní dobu. Odpovědi žen se dělily mezi pružnou pracovní dobu, práci z domova, zkrácený úvazek popřípadě kombinaci uvedených. O sdílené pracovní místo by měla zájem pouze jedna respondentka a o žádný z alternativních pracovních úvazků nemají zájem 2 muži a 8 žen.

Největší rozdíl mezi tím jak odpovídali muži a ženy lze vidět pouze v případě zkráceného pracovního úvazku, který nevybral žádný muž z České spořitelny, ale 28 % žen z České spořitelny ano. Zde se potvrdil názor odborníků, kteří uvádí tento alternativní pracovní úvazek jako dominantu žen, které takto často kombinují pracovní a rodinný život.

Vlastní odpověď zvolili 3 respondenti, kteří však uváděli kombinace uvedených možností a neuvedli žádnou jinou variantu. Na základě výsledků lze tedy říci, že alternativní pracovní úvazky, které nabízí Česká spořitelna, jsou naprosto vyhovující a nastaveny tak, že si dle svých požadavků může vybrat opravdu každý.

### 3.10.8 Testování rozdílů mezi skupinami respondentů

Testování hypotéz o existujících / neexistujících rozdílech mezi skupinami respondentů bylo provedeno pomocí Chi-kvadrát testu. Jednotlivé výpočty byly provedeny v Excelu na hladině významnosti 0,05. Na základě dostupných dat bylo možné testovat pouze 4 hypotézy a výsledky testu jsou uvedeny v následující tabulce.

**Tabulka 6 Chi-kvadrát test**

Hypotéza	Chi-square	p-hodnota	Přijetí H0
1. Zaměstnanci ČS a ostatní populace se setkávají s nabídkou alternativních pracovních úvazků stejným podílem.	0,0002	0,05	NE
2. Muži i ženy se setkávají s diskriminací žen stejně.	0,000	0,05	NE
3. Názor zaměstnanců ČS a ostatní populace na zavedení kvót je stejný.	0,285	0,05	ANO
4. Zaměstnanci České spořitelny i ostatní populace se shodují v otázce, zda by byly kvóty chápány jako diskriminační pro muže.	0,033	0,05	NE

Zdroj: vlastní zpracování.

Hypotéza 1 se zamítá a je možné tedy pozorovat rozdíly mezi skupinami respondentů zaměstnanci ČS a ostatní populace v otázce nabídky alternativních pracovních úvazků. Hypotéza 2 se rovněž zamítá a lze pozorovat rozdíly mezi skupinami respondentů muži

a ženy, kteří se tedy setkali s diskriminací žen v rozdílném poměru. Hypotéza 3 zjišťovala, zda se názor zaměstnanců ČS a ostatní populace na zavedení kvót shoduje. Tuto hypotézu na základě provedeného testu nezamítáme a názor obou skupin se tedy shoduje. 4 hypotézu zamítáme a zaměstnanci ČS a ostatní populace se tedy v otázce vnímání kvót jako diskriminačních pro muže neshodují.



## 4 Výstupy a doporučení vyplývající z praktické části

Jedním z cílů České spořitelny je být zaměstnavatelem první volby. K dosažení tohoto cíle je mimo jiné důležité se o své zaměstnance starat a nabízet jim vyhovující pracovní podmínky a stejný přístup. Jak je patrné z informací uvedených v praktické části této práce, tak Česká spořitelna bere otázku diskriminace a diverzity svých zaměstnanců velmi vážně a uplatňuje širokou škálu programů, jejichž úkolem je právě podpora rovných příležitostí pro všechny zaměstnance. Česká spořitelna si také uvědomuje, že ke zvýšení výkonosti a efektivitě společnosti může do značné míry přispět vyrovnané zastoupení obou pohlaví v managementu. Proto se řada spořitelnou nabízených rozvojových programů věnuje speciálně podpoře žen v uplatnění jejich potenciálu právě na manažerských pozicích.

Jak je uvedeno v teoretické části této práce, tak častým důvodem nedostatečného obsazení vedoucích pozic ženami mimo jiné je, že samotné ženy nemají dostatečné sebevědomí se o tyto pozice ucházet. Českou spořitelnu lze tedy v tomto směru vyzdvihnout jako zaměstnavatele, který se o své zaměstnankyně stará a podporuje je v jejich kariéřním růstu prostřednictvím nabízených programů, jejichž cílem je také pomoc v uvědomění si vlastního potenciálu a tím budování sebevědomí. V tomto směru lze tedy spořitelnu doporučit jako vhodného zaměstnavatele ambiciózním ženám, které o budování kariéry u úspěšné firmy mají zájem, jelikož zde opravdu naleznou efektivní podporu ze strany zaměstnavatele.

Česká spořitelna má talentový a motivační program pro ženy do detailu promyšlený a dle jejich postupu by se mohlo inspirovat mnoho dalších organizací. Před tím než se organizace rozhodne realizovat program typu Diversitas, tak je nezbytně nutné provést počáteční sběr dat, který by měl být zaměřena na všeobecné údaje o zaměstnancích, segmentaci zaměstnanců z hlediska věku, pracovních pozic, pracovního úvazku, pohlaví, zjistit kolik zaměstnanců je stabilně na mateřské nebo rodičovské dovolené, kolik se jich poté vrací do práce a jaké jsou případné důvody jejich návratu, jaké jsou rozdíly mezi odměňováním žen a mužů a také si dle pohlaví rozdělit případné zájemce o talentové programy a s tím spojené manažerské pozice. Na základě těchto a dalších zjištěných informací je poté možné aplikovat zavedení efektivních programů na řešení genderových rozdílů. Zjišťování veškerých dostupných informací a na jejich základě sestavení statistik je důležité mimo jiné proto, že organizace často argumentují, že zavedení programů na řešení genderových rozdílů je finančně náročné a tak je nutné jim dokázat, že se zavedení vyplatí a to například v podobě zvýšení návratnosti kvalifikovaných zaměstnankyň po mateřské dovolené. Problémem může být také nepochopení důležitosti zavádění rovných příležitostí, jelikož mnozí lidé mohou mít pocit, že se jedná pouze o módní výstřelek a nedokážou si představit konečný pozitivní dopad na finanční výkon společnosti, který dokazují mnohé studie. Také respondenti z provedeného dotazníkového šetření této diplomové práce jsou přesvědčeni, že zastoupení obou pohlaví v managementu přináší firmě výhody a je tedy jednoznačně přínosem.

Pro všechny organizace, které se chtějí vydat stejnou cestou, jako Česká spořitelna a uplatňovat program podobný programu Diversitas lze doporučit následující:

- stanovit si jasnou vizi a cíle s podporou všech zainteresovaných stran,
- provést důkladný audit a průzkum v řadách zaměstnanců, na základě kterého lze sestavit specifický program,

- z důvodu finančních nákladů je důležité důkladně informovat všechny úrovně organizace o průběhu a plnění cílů programu a nenechat se ovlivnit negativními reakcemi,
- důležité je zapojit zaměstnance napříč organizací, kteří budou zastánci a propagátory programu.

Dalším z důvodů nedostatečného obsazení vedoucích pozic a pravděpodobně tím hlavním je, že ženy často nejsou schopny skloubit náročný pracovní a rodinný život a často upřednostní právě rodinu. Tento problém se Česká spořitelna snaží řešit prostřednictvím projektu Čáp, který má jako jeden z cílů právě podporu návratnosti žen z rodičovské dovolené a hledání rovnováhy mezi osobním a pracovním životem. Tímto se spořitelna snaží také řešit vysoké náklady spojené s náborů a zaškolováním nových zaměstnanců. Ženám nabízí různé výhody jako například alternativní pracovní úvazky a tím se je snaží motivovat k návratu do zaměstnání, aby tak nepřicházeli o kvalifikované a nadané zaměstnance. Jedním z důležitých předpokladů k tomu zastávat manažerskou funkci je také vzdělání. Z výsledků porovnání vzdělání žen v jednotlivých zemích EU je jasné, že vzdělání v žádném případě není důvodem nízkého zastoupení žen v managementu, jelikož podíl žen absolventů terciálního vzdělávání je ve většině zemí EU vyšší než mužů a například v České republice stabilně roste.

Jedním z nástrojů nalezení rovnováhy v zastoupení obou pohlaví ve vedení velkých společností má být také návrh směrnice Evropské komise na zavedení kvót, dle kterých by se dotčené organizace musely řídit. Tento návrh má své stoupence, ale i odpůrce. Jak dokazují příklady z praxe, tak bez zavedení kvót a sankcí za jejich nedodržení k vyrovnání nedojde. Důležité je také podotknout, že by se organizace musely rozhodovat ve prospěch méně zastoupeného pohlaví a tak nelze tento návrh považovat za diskriminační pro muže, jelikož se jedná o nastavení stejných příležitostí pro obě pohlaví. V tomto bodě již učinila svůj krok Erste Group, jejíž součástí je i Česká spořitelna a stanovila si v rámci celé skupiny cíl 35 % zastoupení žen v dozorčí radě a top managementu a to do roku 2019. Tímto se opět potvrzuje zájem České spořitelny a její mateřské společnosti na vyrovnání genderové diverzity v jejich vedení. I přes veškeré aktivity, které Česká spořitelna v tomto směru aplikuje, tak této snaze výsledky zatím neodpovídají a i přes to, že podíl zaměstnanců ženského pohlaví se stabilně pohybuje na úrovni 74 % všech zaměstnanců, tak ve vrcholovém vedení na pozicích člena představenstva není ani jedna žena a v dozorčí radě je v současné době pouze 1 žena. Lze tedy doporučit změnu této skutečnosti a zaměstnankyně v ucházení se o tyto pozice podporovat a motivovat je, tak aby se do vrcholového vedení ženy zapojily.

U většiny otázek položených v dotazníkovém šetření se názory zaměstnanců České spořitelny shodovaly s názory ostatní populace a jednotlivé závěry jsou podrobně popsány v předchozí kapitole. Rozdíl lze pozorovat pouze v otázce případného zavádění kvót na vyšší zastoupení žen v managementu, kdy z České spořitelny ani jeden muž neodpověděl, že si myslí, že by zavedení kvót bylo prospěšné. Z ostatní populace odpovědělo kladně 9 % mužů. Výsledkem je tedy zjištění negativního postoje mužů z České spořitelny k možnému zavádění kvót. I přes to, že většina respondentů je názoru, že zastoupení obou pohlaví v managementu je přínosem, tak nesouhlasí nebo si nejsou jistí zaváděním kvót na vyšší počet zastoupení žen. Jak již bylo řečeno, tak Česká spořitelna již svůj cíl v otázce zastoupení žen stanoven má a tak lze Českou spořitelnu doporučit, aby své zaměstnance dostatečně informovala o aplikaci těchto kvót, průběhu jejich zavádění a o výhodách, které v konečném důsledku přinášejí. Bez

podpory ze strany zaměstnanců by bylo zavádění kvót složité a ženy nastupující na manažerské pozice by měly ztíženou situaci z důvodu negativního vnímání okolím.

Druhou otázkou, ve které je možné pozorovat rozdíl v odpovědích zaměstnanců České spořitelny a ostatní populace je otázka, kde měli respondenti odpovídat, zda se setkali s nabídkou alternativních pracovních úvazků, kdy zaměstnanci České spořitelny častěji odpovídali, že se s touto nabídkou setkali. Výsledky jsou však překvapivé, jelikož i přes to, že Česká spořitelna tyto úvazky nabízí a má i speciálně vytvořenou metodiku, jak tyto úvazky poskytovat, tak 21 respondentů z České spořitelny odpovědělo, že se ve svém současném nebo předešlém zaměstnání s nabídkou alternativních pracovních úvazků nikdy nesetkali. České spořitelně lze tedy doporučit zvýšit propagaci těchto úvazků například prostřednictvím apelování na jednotlivé manažery, aby své podřízené o možnostech využití těchto úvazků informovali. Nutné je také dostatečně informovat ženy na mateřské nebo rodičovské dovolené, které může právě tato nabídka motivovat k návratu do práce. Česká spořitelna svým zaměstnancům nabízí různé formy alternativních pracovních úvazků a lze ji tedy doporučit jako vzor ostatním společnostem, které tyto alternativní úvazky nenabízejí a tím se připravují o mnoho výhod, které by jejich nabídkou mohly získat. O tom, že nabídka těchto úvazků zatím není u zaměstnavatelů příliš populární, svědčí také výsledky dotazníkového šetření, kdy více jak polovina respondentů z ostatní populace odpověděla, že se s jejich nabídkou nikdy nesetkali.

Vyrovnané zastoupení žen ve vedení také významně ovlivňuje ukazatel nevyrovnaného finančního ohodnocení žen a mužů gender pay gap. Podpora zvýšení zastoupení žen na manažerských pozicích a celkového zaměstnávání žen tedy může tento ukazatel snížit.

Uplatnění žen v managementu je a ještě dlouho bude velmi diskutovaným tématem. Odborníci se shodují v tom, že zastoupení obou pohlaví přináší jednoznačné výhody jak samotnému zaměstnanci, tak dané společnosti. Zaměstnanci, kteří pracují ve společnosti, která se tímto tématem zabývá a tím prokazuje, že má o své zaměstnance zájem, jsou daleko spokojenější a loajálnější. A to samozřejmě vede k celkovému vyššímu výkonu společnosti. Českou spořitelnu lze na základě získaných informací označit za v tomto směru pokrokovou a doporučit ji jako zaměstnavatele všem, kdo mají zájem pracovat v prostředí, které neuznává jakoukoliv formu diskriminace.

## 5 Závěr

Ze zpracování diplomové práce je patrné, že uplatnění žen v managementu je ovlivněno celou řadou faktorů. Vyrovnané zastoupení obou pohlaví v managementu přímo neupravuje žádný zákon a tak záleží na každé organizaci, jakou cestu si zvolí. Aktuálně se však objevuje snaha Evropské unie o regulaci vyrovnaného zastoupení žen ve vedení kotovaných společností pomocí zavedení kvót, které by musely dotčené organizace plnit. Z důvodu mnoha průzkumů, které dokazují, že společnosti, které mají vyrovnané zastoupení obou pohlaví ve vedení, dosahují lepších výsledků, by však tyto kvóty neměly být potřeba a snahou každé společnosti, která má zájem o zlepšení výkonu by mělo být dosahování vyrovnaného zastoupení i bez nařízení zákonem. Otázkou však je, proč ve většině těchto společností k vyrovnání nedochází.

Jak dokazuje příklad Norska, tak samoregulace nebyla účinná a až po zavedení kvót se genderový poměr vyrovnal. Kvóty by se však týkaly pouze společností, které splňují určitá kritéria, a jednalo by se o největší kotované společnosti v jednotlivých zemích Evropské unie. Z výsledku komparace zastoupení žen ve vrcholovém managementu v jednotlivých zemích EU lze pozorovat, že podíl zastoupení žen se ve všech zemích EU pohybuje pod navrhovanou kvótou 40 %. Funkčnost zavádění předpisů potvrzuje také fakt, že u zemí, které již mají určitou formu regulace zavedenou ve svých vnitrostátních předpisech lze pozorovat stabilní růst podílu zastoupení žen. Zavádění kvót má však své zastánce i odpůrce. Jedním z názorů je, že by při výběrových řízeních mohly být tyto kvóty chápány jako diskriminační pro muže, jelikož by se v případě vyrovnaných kandidátů rozhodovalo ve prospěch žen. Tento názor potvrdili také respondenti v dotazníkovém šetření této diplomové práce. Dle předloženého návrhu by se však při výběrových řízeních rozhodovalo ve prospěch méně zastoupeného pohlaví a tak nelze jednoznačně říci, že by se jednalo o diskriminaci mužů, i když ve většině případů jsou samozřejmě méně zastoupeny ženy. Zavedení kvót by tedy mělo být chápáno jako nastavení rovných příležitostí pro obě pohlaví. Českou spořitelnu lze považovat za odpovědnou v této oblasti, jelikož Erste Group, kam patří i Česká spořitelna si již stanovila svůj cíl a to 35 % zastoupení žen v dozorčích radách a top managementech do roku 2019.

Jednou z příčin nedostatečného zastoupení žen v managementu je neochota žen se o tyto pozice ucházet a to především z důvodu složitosti balancování mezi rodinným a pracovním životem. Společnosti, které však mají zájem ženy na těchto pozicích zaměstnávat, je mohou motivovat různými nástroji jako je talent development nebo nabídka alternativních pracovních úvazků, o které ženy mají zájem, což dokazují také výsledky dotazníkového šetření v této práci. Českou spořitelnu lze doporučit jako vzor ostatním společnostem v tomto směru jelikož jako jeden z největších a nejvyhledávanějších zaměstnavatelů v České republice disponuje velice promyšleným systémem rozvoje talentovaných žen, kterým nabízí širokou škálu rozvojových aktivit, ze kterých si určitě vybere každá žena, která má o svůj rozvoj zájem. Mimo jiné spořitelna také motivuje ženy k včasnému návratu po mateřské nebo rodičovské dovolené nabídkou alternativních pracovních úvazků a tím jim umožňuje lépe balancovat osobní a pracovní život.

Česká spořitelna nabízí svým zaměstnankyním podporu v uplatnění se v managementu prostřednictvím celé řady rozvojových programů zaměřených právě na ženy. Českou spořitelnu lze tedy doporučit jako zaměstnavatele talentovaným a ambiciózním ženám, které zde jistě najdou své uplatnění. Je však nutné si uvědomit, že nabídka

zaměstnavatele musí být podpořena především snahou žen se o tyto pozice ucházet. Je důležité nejen nabízet rozvojové programy, ale také měřit jejich efektivnost. České spořitelně lze doporučit využívat k měření účinnosti prováděných změn implementaci 3S-P modelu, který je blíže popsán v teoretické části této práce.

Jedním z předpokladů k získání manažerské pozice je bezesporu také vzdělání. Z výsledků praktické části této práce je patrné, že podíl žen na terciárním vzdělávání je ve většině zemí EU vyšší než mužů. Nedostatečné vzdělání tedy nelze považovat za jeden z důvodů nevyrovnaného zastoupení obou pohlaví na manažerských pozicích.

Zavádění antidiskriminačních pravidel v organizacích lze považovat za jednu z nejefektivnějších metod zvyšování loajlnosti, spokojenosti a angažovanosti svých zaměstnanců, což ve výsledku vede také k vyššímu pracovnímu výkonu, lepší identifikaci s firmou a snižování fluktuace a s tím spojených nákladů. Česká spořitelna v tomto bodě zavedla program Diversitas, jehož úkolem je zajištění rovných pracovních podmínek pro všechny zaměstnance. Cílem programu je také zatraktivnění firmy pro ženy, které hledají zaměstnání tam, kde je uplatňována politika přátelská k rodinám a kde jim bude umožněno sladit osobní a pracovní život. Tento program lze tedy považovat za antidiskriminační. Program se skládá z řady projektů, které jsou zaměřeny na různé cílové skupiny. V tomto ohledu tedy spořitelna opět potvrzuje své postavení oblíbeného zaměstnavatele, který se o spokojenost svých zaměstnanců zajímá.

Bez zapojení zaměstnanců, jejich zájmu a podpory žádný antidiskriminační program nikdy fungovat nebude a zaměstnanci si musí uvědomit, že rovné příležitosti se netýkají pouze žen, ale podstatou je vytvoření rovných příležitostí pro všechny zaměstnance.

Jedním z faktorů, který ovlivňuje výkon podniku je také styl vedení. Respondenti v dotazníkovém šetření nejčastěji označili jako nejefektivnější styl vedení liberální a týmový styl. Je nutné zmínit, že výsledky dotazníkového šetření nelze v žádném případě zobecňovat, jedná se o názor pouze těchto respondentů. Liberální styl dle odborníků vede často k neuspokojivým výsledkům a týmový styl se dle jejich názoru v České republice příliš nevyskytuje. Dle komparace odpovědí na jednotlivé otázky lze říci, že dle názoru respondentů by týmový styl vedení byl uplatňován spíše ženami a muži častěji uplatňují direktivní styl. Lze tedy říci, že respondenti by vzhledem k preferovanému stylu vedení upřednostnili ve vedení ženu a to především respondenti muži. Téměř všichni respondenti také označili zastoupení obou pohlaví ve vedení jako výhodu. V tomto bodě se tedy shoduje názor respondentů i odborníků.

Jedním z ukazatelů nevyrovnaného finančního ohodnocení žen a mužů je gender pay gap, který vyjadřuje průměrný rozdíl hrubé mzdy žen a mužů. Na úrovni EU byl tento rozdíl v roce 2013 16 % a v České republice dokonce 22 %. Významným faktorem, který ovlivňuje tento rozdíl je úroveň zaměstnávání žen, jelikož ženy častěji zastávají hůře placené pozice a do výpočtu se zahrnují všichni zaměstnaní lidé ve společnostech s 10 a více zaměstnanci. Vyrovnáním zastoupení obou pohlaví na manažerských pozicích by tedy došlo také ke snížení tohoto ukazatele, jelikož celková hrubá mzda žen by se zvýšila.

Výsledky dotazníkového šetření byly také statisticky testovány pomocí Chi-kvadrát testu a na základě výsledků tohoto testování lze říci, že byly prokázány statisticky významné rozdíly v oblasti vnímání diskriminace u mužů a žen. Rovněž byl prokázán rozdíl mezi skupinami respondentů zaměstnanci ČS a ostatní populace u setkávání se

s nabídkou alternativních pracovních úvazků a u vnímání případného zavedení kvót pro uplatnění žen v managementu jako diskriminačních pro muže.

Za přínos této práce lze považovat kromě zpracovaného dotazníkového šetření a jeho výsledků také seznámení se s metodami rozvoje a uplatnění žen v managementu v České spořitelně, kdy zjištěné informace mohou být užitečné jak pro současné, tak i potenciální zaměstnance České spořitelny. Zjištěné informace mohou být také návodem jak přistupovat k vyrovnání zastoupení obou pohlaví v managementu pro organizace, které zatím vlastním plánem nedisponují.

Na základě komparace informací zjištěných v teoretické a praktické části této diplomové práce lze tedy jednoznačně říci, že vyrovnané zastoupení obou pohlaví v managementu přináší organizaci pouze výhody. Nebyla zjištěna žádná nevýhoda. O vyrovnané zastoupení žen by tak měla usilovat jakákoliv organizace bez ohledu na velikost nebo předmět podnikání.

## Literatura a zdroje

### Monografie

BRANHAM, L. *7skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. 1. vydání. Praha: Grada, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2903-9.

DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. 4. nezměněné vyd. Praha: Karolinum, 2011. 372 s. ISBN 978-80-246-1966-8.

DYTRT, Z., a kol. *Ženy a management*. 1. vydání. Brno: BizBooks, 2014. 174 s. ISBN 978-80-265-0150-3.

EVROPSKÁ KOMISE. *Genderové rozdíly ve výsledcích vzdělávání: opatření a současná situace v Evropě*. Eacea P9 Eurydice: 2010. 145 s. ISBN 978-92-9201-130-7.

FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vydání. Praha: Grada, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-3067-7.

HOLMAN, R. *Mikroekonomie, středně pokročilý kurz*. 2. vydání. Praha: C. H. Beck, 2007. 592 s. ISBN 978-80-7179-862-0.

KOCIANOVÁ, R. *Personální řízení. Východiska a vývoj*. 2. vydání. Praha: Grada, 2012. 152 s. ISBN 978-80-247-3269-5.

LAHNEROVÁ, D. *Asertivita pro manažery. Jak využít pozitivu asertivní komunikace k dosažení svých cílů*. 2. vydání. Praha: Grada, 2012. 192 s. ISBN 978-80-247-4406-3.

LOJDA, J. *Manažerské dovednosti*. 1. vydání. Praha: Grada, 2011. 184 s. ISBN 978-80-247-3902-1.

NEŠČÁKOVÁ, L. *Pracovní právo pro neprávnický: rozbor vybraných ustanovení, praktická aplikace, vzory a příklady*. 1. vydání. Praha: Grada, 2012. 272 s. ISBN 978-80-247-4091-1.

NEŠČÁKOVÁ, L., MARELOVÁ, L. *Vnitřní závazné předpisy zaměstnavatele a jiné pracovní právní úkony krok za krokem*. 1. vydání. Praha: Grada, 2013. 256 s. ISBN 978-80-247-4622-7.

PAUKNEROVÁ, D., a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. vydání. Praha: Grada, 2012. 264 s. ISBN 978-80-247-3809-3.

PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. 4. vydání. Praha: Grada, 2011. 160 s. ISBN 978-80-247-3664-8.

RYDVALOVÁ, R., JUNOVÁ, B. *Jak sladit práci a rodinu a nezapomenout na sebe*. 1. vydání. Praha: Grada, 2011. 152 s. ISBN 978-80-247-3578-8.

ŠNÝDROVÁ, I. *Manažerka a stres*. 1. vydání. Praha: Grada, 2006. 176 s. ISBN 978-80-247-1272-5.

ŠTĚPANÍK, J. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. 1. vydání. Praha: Grada, 2010. 112 s. ISBN 978-80-247-2494-2.

### Odborné časopisy a novinové články

BERNIER, L. (2014). *Maternity leave goes opportunity for talent development*. Canadian HR Reporter, 27(7), 3-3,7. [cit. 2015-02-01]. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/1516140453?accountid=130206>.

Česká spořitelna. *Metodika flexibilních forem práce v České spořitelně* (2014). Interní materiál poskytnutý Českou spořitelnou.

DOBSON, S. (2012). *Is it time for introverts to step up?* Canadian HR Reporter, 25(20), 17. [cit. 2015-02-11]. Dostupné z: <http://searchproquest.mlp.cz/docview/1223521098?accountid=16579>.

FOLLOWELL, C. (2014). *How women learn to lead*. Training Journal, 59-62. [cit. 2015-01-23]. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/1558804391?accountid=130206>.

GARCEA, N., LINLEY, A., MAZURKIEWICZ, K., BAILEY, T. (2012). *Future female talent development*. Strategic HR Review 11.4., 199-204. [cit. 2015-02-04]. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/1039136429?accountid=130206>.

HUDSON-WARD, A. (2014). *Eyeing the new Diversity*. American Libraries, 45(7), 32-35. [cit. 2015-02-11]. Dostupné z: <http://searchproquest.mlp.cz/docview/1550868018?accountid=16579>.

LANGFORD, C., (2012). *Gender diversity gap remains, women still trail*. National Post, JV.7. [cit. 2015-02-10]. Dostupné z: <http://searchproquest.mlp.cz/docview/1223546968?accountid=16579>.

*Making it through mentoring*. (2013). Development and Learning in Organizations, 27 (3), 29-31. [cit. 2015-01-23]. Dostupné z: <http://dx.doi.org/10.1108/14777281311315892>.

PR Script Managers (2015). *Poor flexible working arrangements are condemning too many....* Eastern Daily Press. [cit. 2015-02-12]. Dostupné z: <http://searchproquest.mlp.cz/docview/1646915147?accountid=16579>.

SPARROW, J. (2013). *The five key roles of managers: How HR can build engagement that lasts*. Strategic HR Review, 12(2), 83-88. [cit. 2015-01-24]. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/1371388399?accountid=130206>.

TAYLOR, C. (2014). *Employers still slow to embrace flexible working arrangements*. Irish Times. [cit. 2015-02-12]. Dostupné z: <http://searchproquest.mlp.cz/docview/1628390155?accountid=16579>.

TERAIYA, A. (2013). *Retain your female talent*. Training Journal, 66-69. [cit. 2015-01-24]. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/1469704146?accountid=130206>.

*Waving a big stick, women in business*. (2012). The Economist, 402, 77. [cit. 2015-02-12]. Dostupné z: <http://searchproquest.mlp.cz/docview/927580575?accountid=16579>.

Mitošínková, T. (2014). *Diversitas*. Prezentace poskytnutá Českou spořitelnou.

## Internetové zdroje

Čáp. *Čáp České spořitelny nosí rodiče zpět do práce* [online]. 2013 [cit. 2015-02-25]. Dostupné z:

[https://www.csas.cz/banka/appmanager/portal/cap?\\_nfpb=true&\\_pageLabel=home\\_cap](https://www.csas.cz/banka/appmanager/portal/cap?_nfpb=true&_pageLabel=home_cap).

Česká spořitelna. *Dceřiné společnosti* [online]. 2014a [cit. 2015-02-19]. Dostupné z: <http://www.csas.cz/banka/nav/o-nas/dcerine-spolecnosti-d00014299>.



Česká spořitelna. *Diversitas* [online]. 2013 [cit. 2015-02-20]. Dostupné z: [http://www.csas.cz/banka/appmanager/portal/diversitas?\\_nfpb=true&\\_pageLabel=diversitas\\_doc&docid=internet/cs/sc\\_13445.xml](http://www.csas.cz/banka/appmanager/portal/diversitas?_nfpb=true&_pageLabel=diversitas_doc&docid=internet/cs/sc_13445.xml).

Česká spořitelna. *Dozorčí rada* [online]. 2015a [cit. 2015-02-27]. Dostupné z: <http://www.csas.cz/banka/nav/o-nas/dozorci-rada-d00014348>.

Česká spořitelna. *Profil České spořitelny* [online]. 2014 [cit. 2015-02-19]. Dostupné z: <http://www.csas.cz/banka/nav/o-nas/profil-ceske-sporitelny-d00014413>.

Česká spořitelna. *Představenstvo* [online]. 2015 [cit. 2015-02-19]. Dostupné z: <http://www.csas.cz/banka/nav/o-nas/predstavenstvo-d00014366>.

Česká spořitelna. *Strategie CSR České spořitelny* [online]. 2014b [cit. 2015-02-19]. Dostupné z: <http://www.csas.cz/banka/nav/o-nas/strategie-csr-ceske-sporitelny-d00014457>.

European Commission. *Gender Equality – Board members* [online]. 2015 [cit. 2015-03-04]. Dostupné z: [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/business-finance/supervisory-board-board-directors/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/business-finance/supervisory-board-board-directors/index_en.htm).

European Commission. *Press Release Database. Ženy v řídicích orgánech: Komise navrhuje cíl 40 %* [online]. 2012 [cit. 2015-03-03]. Dostupné z: [http://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-12-1205\\_cs.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-12-1205_cs.htm).

European Commission. Tackling Discrimination. *Raising awareness* [online]. 2014 [cit. 2015-02-01]. Dostupné z: [http://ec.europa.eu/justice/discrimination/awareness/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/justice/discrimination/awareness/index_en.htm).

European Commission. *Tackling the gender pay gap in the European Union* [online]. 2014a [cit. 2015-03-06]. Dostupné z: [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/gender\\_pay\\_gap/140319\\_gpg\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/gender_pay_gap/140319_gpg_en.pdf).

Eurostat. *Gender pay gap in unadjusted form* [online]. 2014a [cit. 2015-03-06]. Dostupné z:

<http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&plugin=1&language=en&pcode=tsdsc340>.

Eurostat. *Tertiary education participation* [online]. 2014 [cit. 2015-03-05]. Dostupné z: <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do>.

Evropská komise. *Návrh na zajištění vyváženého zastoupení žen a mužů ve správních radách největších evropských podniků* [online]. 2012 [cit. 2015-01-24]. Dostupné z: [http://ec.europa.eu/news/justice/121114\\_1\\_cs.htm](http://ec.europa.eu/news/justice/121114_1_cs.htm).

Intranet ČS. *Akademie pro manažerky ve FSČS* [online]. 2014a [cit. 2015-02-22]. Dostupné z: [http://www.csin.cz/intranet/content/inet/cs/sc\\_6386.xml#\\_toc3](http://www.csin.cz/intranet/content/inet/cs/sc_6386.xml#_toc3).

Intranet ČS. *Organizační struktura* [online]. 2015 [cit. 2015-02-27]. Dostupné z: <http://www.csin.cz/intranet/pages/organigramflex/organigramflex.jsp>.

Intranet ČS. *Satori – rozvojový program pro ženy* [online]. 2014 [cit. 2015-02-22]. Dostupné z: [http://www.csin.cz/intranet/content/inet/cs/sc\\_6386.xml#\\_toc1](http://www.csin.cz/intranet/content/inet/cs/sc_6386.xml#_toc1).

Intranet ČS. *Tréninky v rámci projektu Minerva* [online]. 2014b [cit. 2015-02-22]. Dostupné z: [http://www.csin.cz/intranet/content/inet/cs/sc\\_6386.xml#\\_toc5](http://www.csin.cz/intranet/content/inet/cs/sc_6386.xml#_toc5).

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. *Rovné příležitosti pro ženy a muže* [online]. 2014 [cit. 2015-02-10]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/ministerstvo/rovne-prilezitosti>.

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. *Terciární vzdělávání* [online]. 2014a [cit. 2015-03-06]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/statistika-skolstvi/terciarni-vzdelavani>.

Tisková zpráva. *Česká spořitelna sbírá ocenění od odborných porot i veřejnosti, úspěchy slaví i na poli inovací* [online]. 2014 [cit. 2015-02-19]. Dostupné z: [http://www.csas.cz/static\\_internet/cs/Komunikace/Tiskove\\_centrum/TZ\\_PDF/Prilohy/tz\\_141126.pdf](http://www.csas.cz/static_internet/cs/Komunikace/Tiskove_centrum/TZ_PDF/Prilohy/tz_141126.pdf).

Vlastní výzkum. *Genderová diverzita v managementu (výsledky průzkumu)*. [online] 2015 [cit. 2015-03-17]. Dostupné z: <http://www.netquest.cz/dotaznik/176616/genderova-diverzita-v-managementu.html>.

*Výroční zpráva 2013* [online]. 2014 [cit. 2015-02-19]. 241 s. Dostupné z: [http://www.csas.cz/static\\_internet/cs/Obecne\\_informace/FSCS/CS/Prilohy/vz\\_2013.pdf](http://www.csas.cz/static_internet/cs/Obecne_informace/FSCS/CS/Prilohy/vz_2013.pdf)

## Příloha 1 Formulář k přidělování flexibilních pracovních úvazků

Následující formulář vyplňují zaměstnanci České spořitelny a přikládají jej k písemné žádosti v případě, že žádají o přidělení jedné z forem alternativního pracovního úvazku.

### Formulář pro přidělení flexibilní formy práce

Zaměstnanec/zaměstnankyně: .....

Osobní číslo zaměstnance: .....

Útvar: .....

Oprávněný manažer: .....

#### 1. Přidělení flexibilní formy práce

<b>Flexibilní forma práce</b>	<input type="checkbox"/> Flexibilní formy rozvržení pracovní doby <input type="checkbox"/> Práce z domova <input type="checkbox"/> Sdílené pracovní místo (Job sharing) <input type="checkbox"/> Zkrácený (částečný) úvazek
<b>Popis zvolené flexibilní formy práce</b> Uveďte popis dohodnuté pracovní doby a ostatní dohodnuté podmínky. Příklad: Pracovní doba je nastavena od 7.00 do 15.00 hodin a to každé pondělí, úterý, středa a od 10.00 do 18.00 hodin v následující dny tedy čtvrtek a pátek.	
<b>Úprava flexibilní formy práce je požadována jako</b>	<input type="checkbox"/> Krátkodobá úprava – na období od.....do..... <input type="checkbox"/> Dlouhodobá úprava
<b>Datum změny/přechodu na uvedenou flexibilní formu práce</b>	

#### 2. Změna/prodloužení/zrušení flexibilní formy práce

<b>Popis požadované změny flexibilní formy práce</b> Uveďte popis dohodnuté změny (např. v pracovní době) a ostatní dohodnuté podmínky včetně důvodu změny/prodloužení/ukončení.	
<b>Úprava flexibilní formy práce je požadována jako</b>	<input type="checkbox"/> Krátkodobá úprava – na období od.....do..... <input type="checkbox"/> Dlouhodobá úprava
<b>Datum změny/přechodu na uvedenou flexibilní formu práce</b>	

Zdroj: Metodika flexibilních forem (2014).

## Příloha 2 Zadání dotazníku

### 1. Pracujete v České spořitelně?

*Můžete vybrat pouze jednu odpověď*

- Ano
- Ne

### 2. Jste:

*Můžete vybrat pouze jednu odpověď*

- Muž
- Žena

### 3. Kdo dle vašich zkušeností ovládá lépe schopnosti uvedené v tabulce?

*Můžete vybrat jednu odpověď na řádku*

	Muž	Žena	Oba stejně
Být vzorem a příkladem pro ostatní	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Schopnost sebereflexe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Schopnost motivovat ostatní	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ochota se dále vzdělávat a rozvíjet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Schopnost rychlé adaptace na změny	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Schopnost efektivní komunikace	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Empatie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Schopnost pozitivně myslet za každých okolností	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lidskost a jedinečnost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Schopnost spolupráce a naslouchání ostatním	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rozhodnost a vytrvalost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Důslednost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Smysl pro povinnost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pracovitost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Smysl pro spravedlnost a čestnost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**4. Kdo je dle typologie osobností dle vašeho názoru lepším manažerem?**

*Můžete vybrat pouze jednu odpověď*

- Introvert
- Extravert
- Směs introverta a extraverta

**5. Který z uvedených stylů vedení je dle vašeho názoru nejpřínosnější k dosahování dobrých výsledků?**

*Můžete vybrat pouze jednu odpověď*

- Direktivní (manažer rozhoduje sám bez ohledu na názor jiných)
- Formální (důraz na byrokratické postupy bez prostoru ke kreativě)
- Liberální (manažer poskytuje prostor k rozhodování podřízeným)
- Týmový (manažer dává prostor svému týmu a pouze jej koordinuje)
- Rutinní (snahou je vyhýbat se problémům a manažer reaguje jen v nezbytných případech)

**6. Je pro vás důležitá otázka diverzity pohlaví v managementu?**

*Můžete vybrat pouze jednu odpověď*

- Ano
- Ne
- Nezáleží na pohlaví, ale na kvalitě manažera
- Jiné (prosím uveďte):

**7. V čem je dle vašeho názoru možné pozorovat největší rozdíl v chování ženy manažerky a muže manažera?**

*Uveďte vlastní odpověď*

**8. Pokud musí žena volit mezi kariérou a rodinou a nemusí brát ohled na finanční zabezpečení, měla by dle vašeho názoru zvolit:**

*Můžete vybrat pouze jednu odpověď*

- Kariéru
- Rodinu
- Jiné (prosím uveďte)

**9. Pokud musí muž volit mezi kariérou a rodinou a nemusí brát ohled na finanční zabezpečení, měl by dle vašeho názoru zvolit:**

*Můžete vybrat pouze jednu odpověď*

- Kariéru
- Rodinu
- Jiné (prosím uveďte)

**10. Setkal/a jste se osobně nebo zprostředkovaně s pracovní diskriminací žen? Např. různé pracovní podmínky, rozdílné finanční ohodnocení za stejnou práci jako muži, nemožnost povýšení.**

*Můžete vybrat pouze jednu odpověď*

- Ano
- Ne

**11. Myslíte si, že by zavedení kvót na vyšší počet zastoupení žen ve vedení velkých organizací bylo prospěšné?**

*Můžete vybrat pouze jednu odpověď*

- Ano
- Ne
- Nevím

**12. Máte pocit, že by tyto kvóty mohly být chápány jako diskriminační pro muže při výběrových řízeních, kdy by organizace musely v případě rovnocenných kandidátů rozhodovat dle pohlaví?**

*Můžete vybrat pouze jednu odpověď*

- Ano
- Ne
- Nevím

**13. Je dle vašeho názoru zastoupení obou pohlaví v managementu přínosem a pro danou organizaci výhodou?**

*Můžete vybrat pouze jednu odpověď*

- Ano
- Ne
- Nevím

**14. Setkal/a jste se ve vašem současném nebo předešlém zaměstnání s nabídkou alternativních pracovních úvazků?**

*Můžete vybrat pouze jednu odpověď*

- Ano
- Ne

**15. Jaký alternativní pracovní úvazek jste využil/a, popřípadě o jaký byste měl/a zájem?**

*Můžete vybrat pouze jednu odpověď*

- Pružná pracovní doba
- Práce z domova
- Zkrácený (částečný) pracovní úvazek
- Sdílené pracovní místo (job sharing)
- Kombinace uvedených
- Žádný
- Jiné (prosím uveďte)

Poznámka: Veškeré informace obsažené v příloze 2 vycházejí z: Vlastní výzkum. *Genderová diverzita v managementu (výsledky průzkumu)*. [online] 2015 [cit. 2015-03-17]. Dostupné z: <http://www.netquest.cz/dotaznik/176616/genderova-diverzita-v-managementu.html>.

## Příloha 3 Odpovědi respondentů

### 1. Pracujete v České spořitelně?

*Respondenti vybírali pouze jednu odpověď.*

Odpověď	Počet odpovědí	%
Ano	81	48,21 %
Ne	87	51,79 %

### 2. Jste:

*Respondenti vybírali pouze jednu odpověď.*

Odpověď		Počet odpovědí	%
Česká spořitelna	Muž	28	34,57
	Žena	53	65,43
Ostatní	Muž	32	36,78
	Žena	55	63,22

### 3. Kdo dle vašich zkušeností ovládá lépe schopnosti uvedené v tabulce?

*Respondenti vybírali na každém řádku jednu z nabízených odpovědí.*

#### Odpovědi mužů

Odpověď	Česká spořitelna / muži			Ostatní / muži		
	muž	žena	stejně	muž	žena	stejně
Být vzorem a příkladem pro ostatní	2	0	26	4	0	28
Schopnost sebereflexe	9	1	18	8	6	18
Schopnost motivovat ostatní	5	1	22	11	1	20
Ochota se dále vzdělávat a rozvíjet	0	1	27	1	6	25
Schopnost rychlé adaptace na změny	7	2	19	14	1	17
Schopnost efektivní komunikace	1	1	26	6	6	20



<b>Empatie</b>	0	25	3	0	26	6
<b>Schopnost pozitivně myslet za každých okolností</b>	9	0	19	7	1	24
<b>Lidskost a jedinečnost</b>	0	0	28	2	7	23
<b>Schopnost spolupráce a naslouchání ostatním</b>	1	0	27	1	9	22
<b>Rozhodnost a vytrvalost</b>	19	0	9	20	1	11
<b>Důslednost</b>	3	0	25	4	8	20
<b>Smysl pro povinnost</b>	2	0	26	2	6	24
<b>Pracovitost</b>	0	1	27	1	4	27
<b>Smysl pro spravedlnost a čestnost</b>	0	0	28	1	6	25

### Odpovědi žen

Odpověď	Česká spořitelna / ženy			Ostatní / ženy		
	muž	žena	stejně	muž	žena	stejně
<b>Být vzorem a příkladem pro ostatní</b>	6	5	42	4	4	47
<b>Schopnost sebereflexe</b>	4	28	21	5	25	25
<b>Schopnost motivovat ostatní</b>	4	5	44	14	3	38
<b>Ochota se dále vzdělávat a rozvíjet</b>	2	19	32	1	18	36
<b>Schopnost rychlé adaptace na změny</b>	9	8	36	10	14	31
<b>Schopnost efektivní komunikace</b>	9	13	31	6	16	33
<b>Empatie</b>	0	45	8	0	48	7
<b>Schopnost pozitivně myslet za každých okolností</b>	10	7	36	16	6	33

<b>Lidskost a jedinečnost</b>	1	15	37	1	18	36
<b>Schopnost spolupráce a naslouchání ostatním</b>	2	22	29	1	24	30
<b>Rozhodnost a vytrvalost</b>	31	0	22	38	3	14
<b>Důslednost</b>	6	8	39	5	20	30
<b>Smysl pro povinnost</b>	2	9	42	2	17	36
<b>Pracovitost</b>	0	5	48	3	8	44
<b>Smysl pro spravedlnost a čestnost</b>	5	3	45	4	6	45

#### 4. Kdo je dle typologie osobností dle vašeho názoru lepším manažerem?

*Respondenti vybírali pouze jednu odpověď.*

Odpověď	Česká spořitelna				Ostatní			
	Muži		Ženy		Muži		Ženy	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
<b>Introvert</b>	1	3,57	1	1,89	1	3,13	1	1,82
<b>Extravert</b>	10	35,71	11	20,75	15	46,88	19	34,55
<b>Směs introverta a extraverta</b>	17	60,71	41	77,36	16	50,00	35	63,64

**5. Který z uvedených stylů vedení je dle vašeho názoru nejpřínosnější k dosahování dobrých výsledků?**

*Respondenti vybírali pouze jednu odpověď.*

Odpověď	Česká spořitelna				Ostatní			
	Muži		Ženy		Muži		Ženy	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Direktivní	0	0,00	0	0,00	2	6,25	0	0,00
Formální	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	1,82
Liberální	9	32,14	27	50,94	14	43,75	20	36,36
Týmový	19	67,86	26	49,06	16	50,00	34	61,82
Rutinní	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00

**6. Je pro vás důležitá otázka diverzity pohlaví v managementu?**

*Respondenti vybírali jednu z nabízených odpovědí, popřípadě uvedli odpověď vlastní.*

Odpověď	Česká spořitelna				Ostatní			
	Muži		Ženy		Muži		Ženy	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Ano	2	7,14	20	37,74	0	0,00	15	27,27
Ne	1	3,57	1	1,89	0	0,00	5	9,09
Nezáleží na pohlaví, ale na kvalitě manažera	25	89,29	32	60,38	32	100,00	34	61,82

**Jiné:**

Česká spořitelna / muži	• 0
Ostatní / muži	• 0
Česká spořitelna / ženy	• 0
Ostatní / ženy	• 1 Záleží na charakteru a osobnosti, ne na pohlaví

**7. V čem je dle vašeho názoru možné pozorovat největší rozdíl v chování ženy manažerky a muže manažera?**

*Respondenti odpovídali volně.*

<p><b>Česká spořitelna / muži</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nenapadá mě žádný rozdíl</li> <li>• Práce podřízených</li> <li>• Ženy jsou často přecitlivělé</li> <li>• Schopnost naslouchání</li> <li>• Ženy se více ohlíží na pracovní vztahy</li> <li>• Ženy jsou více empatické</li> <li>• Ženy jsou citlivější</li> <li>• Rozhodnost</li> <li>• V přístupu k podřízeným</li> <li>• Nic mě nenapadá</li> <li>• Žena může mít problém prosadit se v mužském kolektivu</li> <li>• Ženy si hůře vytvoří respekt</li> <li>• Muži bývají upřímnější</li> </ul>
<p><b>Ostatní / muži</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ženy jsou citlivější.</li> <li>• Ve stylu řízení. Muž raději rozhoduje sám. Žena dává prostor týmu.</li> <li>• Dle své pracovní zkušenosti rozdíly nespatřuji.</li> <li>• V přístupu s empatickou složkou.</li> <li>• Ve lpění na procesech a pravidlech a schopnosti improvizovat.</li> <li>• Ženy jsou často afektovaný kravky.</li> <li>• Žena manažer je většinou zaujata k podřízeným ženám.</li> <li>• Muž má přirozenou autoritu.</li> <li>• V osobním přístupu.</li> <li>• Muž vystupuje více sebejistě a má větší respekt.</li> <li>• U žen přecitlivělost.</li> <li>• Ve stylu vedení.</li> <li>• Trvale udržitelný přístup – ženský přístup.</li> <li>• Ženy jsou citlivější.</li> <li>• Ženy mají více empatie.</li> <li>• V možné empatii.</li> <li>• Ženy zapojují příliš emocí.</li> <li>• Muži jsou tvrdší a jdou si za svým cílem.</li> <li>• Ženy bývají v některých situacích přecitlivělé.</li> </ul>
<p><b>Česká spořitelna / ženy</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ženy mají lepší schopnost empatie</li> <li>• EGO</li> <li>• Přenos emocí do pracovního procesu</li> <li>• Nevím o ničem</li> <li>• Muži si jdou za svým názorem, cílem tvrději. Zažila jsem manažerky hysterky, a které se nechaly i zviklat a</li> </ul>

změnily rychle názor.

- Žena musí více dokazovat svoje schopnosti.
- Nedokážu říct. Podle mě spíš záleží na osobnosti než na pohlaví.
- Zaujatost, pomstychtivost.
- Ženy jsou více empatické.
- V cítění.
- Nevím.
- Žena se ženou soucítí.
- Při rozhodování bez zatížení emocemi.
- Empatie a důslednost, ženy jsou v tomto výrazně lepší.
- Nemohu porovnávat. Měla jsem pouze ve vedení manažerku.
- Muž nedá na předsudky, jde si tvrději za svým cílem. Žena se spíše domluví se svými podřízenými.
- Vnímání svých podřízených.
- Žena je více citlivá osobnost.
- Myslím, že žena dá více na intuici a muž se drží předem daného modelu.
- Nezáleží na pohlaví, ale na osobnosti.
- Empatie.
- Žena je více emotivní než muž.
- Pokud se pohádáte s mužem, dokáže oddělit pracovní část od osobní. Mé zkušenosti hovoří o tom, že ženy vnímají toto dlouhodobě a mohou se k hádce opakovaně v budoucnu vracet. Toto pokládám za svůj vlastní argument, proč mám raději manažery muže.
- Žena více vnímá potřeby podřízených, muž je racionálnější – ne tak ovlivněn.
- Muži jsou více rozhodní, přímočařejší možná...?
- Záleží na konkrétním člověku. Podle pohlaví se nedá rozlišovat.
- Muž je více nestranný vůči svým podřízeným, je věcnější, žena většinou toho stihne více než muž, nicméně má sklon k běžným ženským vlastnostem – žárlivostí vůči podřízeným atd...
- Empatie, lidskost, schopnost naslouchat.
- Ženy mnohdy dají přednost kariéře před zdravým růstem s ohledem na své okolí.
- Muž je moc měkký k ženskému pohlaví.
- Ženy jsou empatictější, muži egoisti.
- Žena má větší pochopení pro druhé.
- Není jednoznačná odpověď.
- Muži jsou upřímnější.
- Ženy jsou citlivější v řešení problémů se zaměstnanci.
- Muži jsou často sebezřetní.

## Ostatní / ženy

- Muži bývají často bezohlední.
- Schopnost naslouchat (u žen větší), ale nic se nesmí přehánět.
- Muži nejsou sebekritičtí.
- Schopnost empatie u žen je větší, muži jsou zase více rozhodnutí.
- Rychlejší rozhodování u muže.
- Empatie, organizační dovednosti – ty mívá žena dle svých zkušeností lepší.
- Empatie a schopnost více činností najednou.
- Ženy bohužel často neumí rozhodovat / řídit bez zátěže vlastních názorů na situaci, neumí se oprostit od emocí a být profesionálem.
- Nevím, chování ženy manažerky jsem nikdy nezažila.
- Náladovost.
- V odolnosti.
- Pečlivost, přístup k podřízeným.
- Muži spoustu věcí neřeší. U žen se více ukazuje nedůvěra v sama sebe a tím větší rivalita.
- Dle mého názoru nelze paušalizovat přístup žen či mužů, každý manažer je jedinečný svou osobností ať už e jedná o ženu či muže.
- Ženy mají tendenci věci více zkoumat, pitvat..., muži spoustu věcí vůbec neřeší...
- Ve vystupování.
- Žena – vyšší nadřazenost než muž.
- Vedení týmu.
- Žena může být ovlivňována svými emocionálními výkyvy.
- Ženy nemají takový problém dát větší prostor týmové práci – potlačit své ego.
- Jiný přístup k lidem.
- Např. ve vztazích k zaměstnancům.
- Netuším je to hodně individuální.
- V empatii.
- V přístupu k lidem.
- V ničem.
- Žena je zodpovědnější a lidštější.
- Ambice a dravost je typičtější u mužů.
- Ženy jsou citlivější, vnímavější k potřebám okolí, muži mají větší drive (mj. i kvůli předsudkům a tomu, že je jich více a žena musí být větší dravec, aby se prosadila, nejlepší by bylo, kdyby i v managementu zůstaly ženy ženami, muži muži se vším všudy a vzájemně se doplňovaly.
- Žena má schopnost předvídat, více vyvinutá intuice.
- Sebejistota.
- V jednání.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Přístup k práci.</li> <li>• Žena je více emočně založená.</li> <li>• Ženy jsou ochotnější uznat chybu.</li> <li>• Žena často reaguje přecitlivěle.</li> </ul>
--	--

**8. Pokud musí žena volit mezi kariérou a rodinou a nemusí brát ohled na finanční zabezpečení, měla by dle vašeho názoru zvolit:**

*Respondenti vybírali jednu z nabízených odpovědí, popřípadě uvedli odpověď vlastní.*

Odpověď	Česká spořitelna				Ostatní			
	Muži		Ženy		Muži		Ženy	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Kariéru	1	3,57	0	0,00	1	3,13	4	7,27
Rodinu	21	75	24	45,28	25	78,13	31	31

**Jiné:**

Česká spořitelna / muži	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oboje (2)</li> <li>• Může zkusit oboje (3)</li> <li>• Jde i oboje (1)</li> </ul>
Ostatní / muži	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Volit to, co jí naplňuje.</li> <li>• Může zvládnout oboje.</li> <li>• Oboje dle situace manžela.</li> <li>• Může se pokusit o oboje.</li> <li>• Může zkusit oboje.</li> <li>• Zkusit oboje.</li> </ul>
Česká spořitelna / ženy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pokusit se o oboje</li> <li>• Lze i sladit kariéru a rodinu. Žena musí chtít a musí si to umět zorganizovat.</li> <li>• Nejde říct jednoznačnou obecnou odpověď. Každá žena má jiné priority a podle toho se také musí rozhodovat. Pokud bych měla odpovědět sama za sebe, tak já bych volila rodinu.</li> <li>• To, co chce sama.</li> <li>• Práci aspoň na půl úvazku.</li> <li>• Záleží na ženě, co je jí bližší a v čem se cítí lépe, pro někoho kariéra, pro někoho rodina.</li> <li>• Každá podle své nátury.</li> <li>• Záleží na ženě, v jaké roli bude spokojenější.</li> <li>• Věnovat se jak kariéře, tak rodině.</li> <li>• Rozhodnutí je na ní samotné, není nic špatného, je-li doma muž a žena vydělává. Záleží na domluvě partnerů a odhodlání ženy.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Záleží na jejich prioritách a také na partnerovi, méně ambiciózní ženy asi zvolí rodinu.</li> <li>• Rovnováhu mezi obojím, tak jak to konkrétní osoba cítí.</li> <li>• Podle sebe a své momentální situace a pocitů, záleží na hodně okolnostech.</li> <li>• Záleží na konkrétní ženě.</li> <li>• Kombinace – větší část věnovat rodině, ale také částečně se seberealizovat.</li> <li>• Kombinace obojího je možná.</li> <li>• Nevím, sama tuhle otázku řeším.</li> <li>• Částečný úvazek, být i s rodinou, ale i v práci.</li> <li>• Může zkusit oboje.</li> <li>• Záleží na osobnosti – cílech.</li> <li>• Nejdřív rodinu a pak kariéru.</li> <li>• S podporou lze skloubit oboje.</li> <li>• Kombinovat oboje.</li> <li>• Pokud má podporu partnera, tak může fungovat oboje.</li> </ul>
<p><b>Ostatní / ženy</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Skloubit oboje</li> <li>• Záleží na typu kariéry a zabezpečení (ne finanční) rodiny</li> <li>• Podle svých ambicí.</li> <li>• Najít si takovou práci – seberealizaci, kterou může vykonávat při pobytu doma a výchově dítěte.</li> <li>• Skloubit kariéru a rodinu, obojí je důležité.</li> <li>• Myslím, že na tuto otázku není jednoznačná odpověď. Žena by se měla řídit podle svých vlastních potřeb a pocitů. Dnes jde skloubit práce i rodina dohromady – záleží na rodině a možnostech ve firmě.</li> <li>• Dle rozhodnutí jednotlivce.</li> <li>• Obojí.</li> <li>• Záleží na každém jedinci. Pro každého je důležitější (z hlediska vlastního uspokojení) něco jiného.</li> <li>• Obojí dohromady.</li> <li>• Když nemusí brát ohled na fin. zab., tak může skloubit.</li> <li>• Snažit se spojit a provázat obojí.</li> <li>• Skloubit obojí dohromady.</li> <li>• Dá se zkombinovat kariéra a rodina.</li> <li>• Rodinu s pokračováním kariéry – nejde ale nejen o finanční situaci, ale i přístup zaměstnavatele, popřípadě typ a stádium podnikání.</li> <li>• To záleží na konkrétní ženě – jaké má touhy a kde se chce realizovat.</li> <li>• Záleží na typu osobnosti, na jejich preferencích a prioritách.</li> <li>• Oboje.</li> </ul>



**9. Pokud musí muž volit mezi kariérou a rodinou a nemusí brát ohled na finanční zabezpečení, měl by dle vašeho názoru zvolit:**

*Respondenti vybírali jednu z nabízených odpovědí, popřípadě uvedli odpověď vlastní.*

Odpověď	Česká spořitelna				Ostatní			
	Muži		Ženy		Muži		Ženy	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
<b>Kariéru</b>	14	50,00	10	18,87	19	59,38	14	25,45
<b>Rodinu</b>	3	10,29	14	26,42	8	25,00	23	41,82

**Jiné:**

<b>Česká spořitelna / muži</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oboje (7)</li> <li>• Může zkusit oboje (2)</li> <li>• Může se pokusit o oboje.</li> <li>• Jde i oboje.</li> </ul>
<b>Ostatní / muži</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oboje (2)</li> <li>• Volit to, co ho naplňuje.</li> <li>• Zkusit oboje.</li> </ul>
<b>Česká spořitelna / ženy</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oboje (6)</li> <li>• Platí to stejné co pro ženu, tedy musí si vybrat podle svých priorit.</li> <li>• To, co chce sám.</li> <li>• Práci aspoň na půl úvazek.</li> <li>• Stejně jako u žen.</li> <li>• Každý podle své nátury.</li> <li>• Záleží na situaci v rodině, a jak se rodiče dohodnou.</li> <li>• Věnovat se jak kariéře, tak rodině.</li> <li>• Rozhodnutí je na muži, záleží na rozložení rodiny. Pokud se s partnerkou dohodnou, je toto jen jejich věcí.</li> <li>• Stejně jako u žen, neřídila bych se podle toho, jak je to nastavené společností, záleží na prioritách a případně na partnerce.</li> <li>• Tak jak to cítí, nejlépe najít cestu středem.</li> <li>• Stejná jako předchozí odpověď.</li> <li>• Záleží na konkrétním muži.</li> <li>• Kombinace, ale u mužů by měla kariéra převládat, je živitel rodiny, ženy jsou diskriminovány a nikdy nebudou mít stejnou šanci dosáhnout pozic nebo finanční odměny jako muž, společnost v ČR je stále diskriminuje.</li> <li>• Kombinace obojího je možná.</li> <li>• Částečný úvazek, být i s rodinou, ale i v práci.</li> <li>• Záleží na osobnosti – cílech.</li> <li>• Zkusit oboje.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pokusit se skloubit oboje.</li> <li>• Může zkusit oboje.</li> <li>• Spojit oboje.</li> <li>• Pokusit se o oboje.</li> </ul>
<b>Ostatní / ženy</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muž musí zvládat obojí.</li> <li>• Každý by se měl rozhodnout dle vlastních ambicí.</li> <li>• Zase záleží na domluvě a rodinné situaci, nedá se globalizovat.</li> <li>• Dle rozhodnutí jednotlivce.</li> <li>• Je to jedno, ale určitě by se mohl rozšířit fenomén muže v domácnosti.</li> <li>• Nelze jednoznačně rozhodnout. Důležité jsou motivační faktory a pocit uspokojení z toho, co dělám.</li> <li>• Obojí skloubit.</li> <li>• Když nemusí brát ohled na fin. zab., tak to může skloubit.</li> <li>• Kariéru s ohledem na rodinu.</li> <li>• Skloubit obojí dohromady.</li> <li>• Life / work balance.</li> <li>• Totéž jako u ženy, podle toho, co sám chce, ne podle toho, co by měl.</li> <li>• Záleží na typu osobnosti, na jeho preferencích a prioritách.</li> <li>• Oboje (4)</li> <li>• Snažit se skloubit oboje.</li> </ul>

**10. Setkal/a jste se osobně nebo zprostředkovaně s pracovní diskriminací žen?  
Např. různé pracovní podmínky, rozdílné finanční ohodnocení za stejnou práci jako muži, nemožnost povýšení.**

*Respondenti vybírali pouze jednu odpověď.*

Odpověď	Česká spořitelna				Ostatní			
	Muži		Ženy		Muži		Ženy	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
<b>Ano</b>	4	14,29	35	66,04	9	28,13	36	65,45
<b>Ne</b>	24	85,71	18	33,96	23	71,88	19	34,55

**11. Myslíte si, že by zavedení kvót na vyšší počet zastoupení žen ve vedení velkých organizací bylo prospěšné?**

*Respondenti vybírali pouze jednu odpověď.*

Odpověď	Česká spořitelna				Ostatní			
	Muži		Ženy		Muži		Ženy	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Ano	0	0,00	25	47,17	3	9,38	21	38,18
Ne	12	42,86	14	26,42	17	53,13	21	38,18
Nevím	16	57,14	14	26,42	12	37,50	13	23,64

**12. Máte pocit, že by tyto kvóty mohly být chápány jako diskriminační pro muže při výběrových řízeních, kdy by organizace musely v případě rovnocenných kandidátů rozhodovat dle pohlaví?**

*Respondenti vybírali pouze jednu odpověď.*

Odpověď	Česká spořitelna				Ostatní			
	Muži		Ženy		Muži		Ženy	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Ano	27	96,43	25	47,17	30	93,75	23	41,82
Ne	1	3,57	13	24,53	1	3,13	26	47,27
Nevím	0	0,00	15	28,30	1	3,13	6	10,91

**13. Je dle vašeho názoru zastoupení obou pohlaví v managementu přínosem a pro danou organizaci výhodou?**

*Respondenti vybírali pouze jednu odpověď.*

Odpověď	Česká spořitelna				Ostatní			
	Muži		Ženy		Muži		Ženy	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Ano	27	96,43	48	90,57	27	84,38	50	90,91
Ne	0	0,00	1	1,89	1	3,13	1	1,82
Nevím	1	3,57	4	7,55	4	12,50	4	7,27

**14. Setkal/a jste se ve vašem současném nebo předešlém zaměstnání s nabídkou alternativních pracovních úvazků?**

*Respondenti vybírali pouze jednu odpověď.*

Odpověď	Česká spořitelna				Ostatní			
	Muži		Ženy		Muži		Ženy	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Ano	25	89,29	35	66,04	16	50,00	24	43,64
Ne	3	10,71	18	33,96	16	50,00	31	56,36

**15. Jaký alternativní pracovní úvazek jste využil/a, popřípadě o jaký byste měl/a zájem?**

*Respondenti vybírali jednu z nabízených odpovědí, popřípadě uvedli odpověď vlastní.*

Odpověď	Česká spořitelna				Ostatní			
	Muži		Ženy		Muži		Ženy	
	počet	%	počet	%	počet	%	počet	%
Pružná pracovní doba	5	17,86	6	11,32	11	34,38	11	20,00
Práce z domova	21	75,00	11	20,75	13	40,63	18	32,73
Zkrácený (část. úvazek)	0	0,00	15	28,30	3	9,38	5	9,09
Sdílené pracovní místo	0	0,00	1	1,89	0	0,00	0	0,00
Kombinace uvedených	1	3,57	15	28,30	4	12,50	15	27,27
Žádný	1	3,57	4	7,55	1	3,13	4	7,27

**Jiné:**

Česká spořitelna / muži	• 0
Ostatní / muži	• 0
Česká spořitelna / ženy	• Částečný úvazek, sdílené pracovní místo, případně kombinace.

<b>Ostatní / ženy</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kombinace zkráceného úvazku s pružnou pracovní dobou.</li><li>• Pracovala jsem ve spořitelně od roku 1997 do roku 2012. Jsem v předčasném důchodu.</li></ul>
-----------------------	--

Poznámka: Veškeré informace obsažené v příloze 3 vycházejí z: Vlastní výzkum. *Genderová diverzita v managementu (výsledky průzkumu)*. [online] 2015 [cit. 2015-03-17]. Dostupné z: <http://www.netquest.cz/dotaznik/176616/genderova-diverzita-v-managementu.html>.