



Ekonomická  
fakulta  
Faculty  
of Economics

Jihočeská univerzita  
v Českých Budějovicích  
University of South Bohemia  
in České Budějovice

**Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích**  
Ekonomická fakulta  
Katedra řízení

Bakalářská práce

# Manažerské kompetence žen ve vedoucích pozicích

Vypracovala: Natálie Malenová  
Vedoucí práce: doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

České Budějovice  
2019

## Prohlášení

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích, dne 9.4.2019

.....  
Natálie Malenová

## **Poděkování**

Děkuji panu doc. Ing. Ladislavu Rolínkovi, Ph.D., za jeho ochotu a cenné rady při zpracování této práce. Také bych ráda poděkovala všem ženám, které byly ochotny spolupracovat na mé práci a poskytnou své názory a zkušenosti.

## OBSAH

|   |    |
|---|----|
| 1. Úvod.....  | 3  |
| 2. Management .....   | 4  |
| 2.1.1. Pojem management.....                                      | 4  |
| 2.1.2. Vznik nauky.....   | 5  |
| 2.1.3. Funkce .....   | 6  |
| 2.1.4. Pracovníci.. ..  | 7  |
| 2.1.5. Profil manažera .....                                      | 8  |
| 2.1.6. Styl manažerské práce.....                                 | 9  |
| 2.1.7. Styly řízení.....  | 10 |
| 2.1.8. Styl řízení založený na využívání pravomocí.....           | 11 |
| 3. Ženy vs. muži .....  | 12 |
| 3.1. Rozdíly v přístupu žen a mužů na vedoucích pozicích.....     | 12 |
| 3.1.2. Femininní a maskulinní mentalita .....                     | 12 |
| 3.2. Společnost.....  | 14 |
| 3.2.1. Přístup společnosti.....                                   | 14 |
| 3.2.2. Aktuální situace.....                                      | 15 |
| 3.2.3. Zastoupení žen manažerek v nadnárodních společnostech.. .. | 17 |
| 4. Bariéry.....   | 19 |
| 4.1. Bariéry pro vstup ženám na vedoucí pozice.....               | 19 |
| 4.1.2. Aktuální situace v nadnárodních společnostech.....         | 20 |
| 4.1.3. Kariérní pauza.....  | 22 |
| 4.1.4. Práce a rodina.....  | 23 |
| 4.1.5. Skleněný strop .. ..                                       | 23 |

|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
| 5. Cíle a metodika práce.....     | 25 |
| 5.1. Cíle práce.....              | 25 |
| 5.2. Metodika práce.....          | 25 |
| 5.2.1 Rozbor odpovědí.....        | 25 |
| 5.2.2 Rekapitulace..              | 36 |
| 5.2.3 Závěr..                     | 38 |
| I. Summary and keywords. ....     | 40 |
| II. Seznam použitých zdrojů ..... | 41 |
| III. Seznam grafů a tabulek.....  | 43 |

## 1. Úvod

Mezi primární úkoly manažera patří řízení lidí, jednání s nimi, kontrola výsledků nebo přebírání odpovědnosti.

K vykonávání těchto činností přistupuje každý manažer jinak. Například dává přednost delegování povinností, diskuzi s podřízenými, nebo naopak, názory podřízených pro něj nic neznamenají, klade důraz na pochvaly, ale i tresty.

Styl řízení se liší i podle vlastností, charakteru a znalostí manažera. Obecné zásady ideálního manažera platí například temperament, potřeba mít moc a sebedůvěra.

Donedávna byla tato pozice především pro muže, V posledních letech se však hojně diskutuje o postavení žen. Už není pravidlem, že ženy zůstávají doma a starají se o domácnost. S postupem času se ženy od žehlicích prken dostaly až k řízení firem.

Tato práce se zabývá právě odlišnostmi ve stylu řízení mezi muži a ženami. Jestli manažeři a manažerky mají stejné způsoby, pokud ne, v čem se manažerky od manažerů liší.

V práci dále zkoumám jaké je % zastoupení žen na vedoucích pozicích ve firmách, jestli existují překážky, které by bránily ženám v kariérním žebříčku a jak společnost nahlíží na ženu na vedoucí pozici.

Abych ověřila tvrzení autorů z použité literatury součástí práce je také orientační pilotáž s českými manažerkami s dlouholetou praxí. Tato sondáž probíhala prostřednictvím řízeného rozhovoru a písemného dotazování, ve kterém jsem zjišťovala, v čem si manažerky myslí, že se odlišují od mužských protějšků. Zda se během své kariéry setkaly s překážkami, kvůli pohlaví a jaké nejčastější chyby, dle jejich názoru, dělají ženy na vedoucí pozici.

Pozornost jsem také zaměřila na úlohu státu v dosazování žen na vysoké pozice a co by měli firmy udělat, aby počet manažerek rostl.

## 2. MANAGEMENT

### 2.1.1 Pojem management

Management je velmi široký pojem. Pochází z anglického slova manage. Český termín ho označuje pojmem řízení, máme na mysli řízení podnikové, ale přeložit slovo management jedním slovem je jednoznačné zjednodušování [1]

Slovem management můžeme označit řízení, máme na mysli především řízení celého podniku, ale také řízení podnikové činnosti, nebo také podnikově řídicí pracovníky. Tudíž jde na jedné straně o označení funkce, na straně druhé o označení skupiny pracovníků, které tyto funkce vykonávají [1]

V české i světové literatuře nalezneme spoustu definic a odlišných interpretací tohoto vědního oboru. Tyto odlišné interpretace pojmu management se mohou rozdělit na tři oblasti. [2]

- a. Funkce při řízení podniku – řídicí pracovníci (manažeri) realizují manažerské funkce. Máme na mysli vrcholové pracovníky tzn. Top management (plánování, organizování, vedení..)
- b. Způsob vedení lidí – manažer neprovádí úkoly sám, ale vykonává je prostřednictvím jiných lidí. Proto bývá management definován jako umění dosahovat cíle organizace prostřednictvím spolupracovníků.
- c. Odborná disciplína – řízení je podle odborné disciplíny soubor přístupů, názorů technik, které jsou využívány především manažery za účelem dosažení cílů organizace [1]

### 2.1.2 VZNIK NAUKY

Kořeny managementu nalezneme všude tam, kde lidská činnost směřovala k organizovanému úsilí jako např. stavba pyramid. Toto je pouze počátek snah. Vznik a začátek rozvoje moderního managementu se ovšem datuje do druhé poloviny 19. století, tedy období průmyslové revoluce a s tím související vznik dělby práce. Geograficky se orientujeme ve vyspělých zemích jako USA, Německo a Anglie [2]

K průkopníkům managementu zařazujeme jména jako James Montgomery, James Watt či Robert Owen.

Jelikož je management neustále prověřován životem tržní ekonomiky, manažerská teorie i praxe za desítky let svého trvání změnila nejméně jeden názor či tvrzení. Management se vyvíjel pod tlakem teorie i praxe a jeho myšlenky se často opírají o minulost.

Z časového hlediska zjednodušeně vytypujeme čtyři vývojové etapy. [1]

První etapa je od počátku 20. století. V té době jsou zaváděny metody vědeckého řízení, kontrola pracovních výstupů atd.

Druhá etapa vznikla během druhé světové války a rozvinula se ihned po jejím skončení. Manažeři se stali hlavním hybným pilířem inovací a podnikání. V této úloze manažeři začali překonávat vlastníky podniků

Třetí etapa se datuje od konce sedmdesátých let. Začíná se projevovat snaha o spoluúčast zaměstnanců na řízení podniku. Tento trend byl ovlivněn zvyšující se kvalifikací dělníků. V této etapě vývoje managementu dochází ke spolupráci manažerů, vlastníků a zaměstnanců.

Čtvrtá etapa je od začátku devadesátých let. Je charakteristická pro automatizaci, zavádění výrobních systémů a nástupem robotizace. [1]



### 2.1.3 FUNKCE

Definice pojmu management je proces systematického provádění činností např. manažerských funkcí, které slouží k efektivnímu užití zdrojů podniku při současném stanovení a dosažení cílů podniku [1]

Termínem management tudíž označujeme jak funkci, tak i pracovníky [1]

Podle Henriho Koontze je management proces vytváření určitého prostředí, ve kterém jednotlivci pracující společně ve skupinách efektivně uskutečňují zvolené cíle.

S.P.Robins definuje pojem management jako oblast studia, která se věnuje stanovení postupů, jak co nejlépe dosáhnout cíle organizace.

Ve funkčním pojetí je v popředí jednání manažerů, které slouží k řízení a utváření řídicího procesu.

Podle Gutenberga k plnění úkolů řízení management používá funkce organizování a plánování. Na základě nových poznatků můžeme činnosti manažera klasifikovat jako plánování, realizaci a kontrolu.

Plánování je systematický proces, aby byly určeny budoucí cíle a prostředky k jejich dosažení. [1]

K realizaci plánu je potřeba organizační a procesní struktury. Realizace zahrnuje komunikaci, motivaci a kontrolní funkce, které vedou k dosažení podnikových cílů. Organizace je tedy systém pravidel řízení podnikových aktivit.

Kontrola je porovnání plánu s uskutečněnými podnikovými procesy.

Řízení je zaměřené na jednání jednotlivců či skupin, aby byly uskutečněny stanovené cíle.

Management se snaží dosáhnout cílů jako je produktivita a hospodárnost. Management jako funkce řízení podniku zásadním způsobem ovlivňuje výsledek podniku. V současnosti ovšem není jednotná představa o obsahu řídicí funkce a existuje velké množství nauk [1]

## 2.1.4 PRACOVNÍCI

Příkladem definice, která se zaměřuje na vedení lidí je volná interpretace Americké manažerské asociace, která vymezuje management jako umění dosahovat cílů organizace rukama a hlavami jiných. [2]

Z této definice vyplývá, že na řízení nemají vliv pouze principy, ale z velké části i samotní řídicí pracovníci tzv. manažeři.

P.F.Ducker charakterizuje profil a úlohu manažera, který zdůrazňuje, že manažer je vedoucí pracovník zodpovědný za dosahování cílů jemu svěřených organizačních útvarů. Zpravidla se na tvorbě těchto cílů i zajištění podmínek jejich plnění významně podílí. Především přitom plánuje, organizuje a kontroluje práci svých spolupracovníků.[2]

Okruh lidí označovaných jako manažeři se zpravidla zaměřuje na vyšší řídicí pracovníky tzn. Top management. Do tohoto okruhu se nepočítají vlastníci firem.

V procesu managementu a s přibíráním dalších zaměstnanců je pojem manažer možno rozšířit do tří skupin – nejnižší, střední a vrcholový management.

Úkolem top nebo-li vrcholového managementu je formulace strategických cílů a nasměrování podniku. Střední management zahrnuje, jak z názvu vyplývá, okruh střední řídicí úrovně jako např. vedoucí oddělení

Nejnižší management jakožto nejnižší úroveň řízení se zabývá operativním zajišťováním výkonu každodenních činností např. vedoucí skladu

## 2.1.5 PROFIL MANAŽERA

Mezi úkoly, které se liší podle pozice, kterou vedoucí pracovníci zastávají, patří zejména:

- Vést spolupracovníky, zadávat jim úkoly a poskytnout jim k tomu patřičné zdroje.
- Kontrolovat jejich výsledky, hodnotit je, urovnávat konflikty
- Přijímat rozhodnutí a odpovídat za ně
- Reprezentační povinnosti, vyjednávání

Pro všechny tyto činnosti vyplývá existence jednoho společného jmenovatele. Všechny úlohy směřují k činnosti řízení těch druhých-zaměstnanců, firemních útvarů atd. Ti druzí zase musí vykazovat určité výkony, které jsou po nich požadovány od vedoucích pracovníků.

Mnohé organizace svěřují odpovědnost vedoucího pracovníkům, kteří se nejlépe vyznají v dané oblasti. Odborné znalosti jim umožňují lépe vnímat úkoly v pozici a roli vedoucích. Co je ovšem v tomto ohledu rozhodující, nejedná se o odborné znalosti, které je kvalifikují k činnosti. Daleko spíše jde o schopnost efektivním způsobem používat odborné znalosti těch, které vedoucí pracovník řídí. Z toho vyplývá, že vedoucí pracovník musí být odborně kompetentní v oblasti, za kterou odpovídá. Především aby mohl posoudit práci svých podřízených. V žádném případě nemusí být ze všech nejkompentnější.[4]

Jak má tedy ideální manažer vypadat? Jaké má mít charakteristiky? Pro porozumění této problematice sloužily systematické pokusy, které měly rozpoznat zvláštní charakteristiky vedoucího, jenž mu předznamenávají úspěch.[5]

Tyto předpoklady můžeme rozdělit na vrozené a získané. Mezi získané patří metody řízení, ekonomická teorie nebo schopnost kladení otázek. Mezi vrozené zařazujeme temperament, potřebu řídit a mít moc.[1]

Tyto vrozené vlastnosti byly také ústředním tématem výše zmíněného výzkumu. Původně se zastával názor, že vůdové se rodí, nikoliv vychovávají. Ovšem výsledky z porovnávání vůdců podle nejrůznějších kritérií-fyzických, inteligentních - se u badatelů setkaly s menšinovým souhlasem.

Z výsledků výzkumu a literatury můžeme usoudit žádoucí charakteristiky manažerů:

Dynamičnost - snah dosáhnout cíle, převzetí iniciativy

Integrita - čestnost v jednání s ostatními

Motivace - potřeba ovlivňovat a vést ostatní

Sebedůvěra - jistota a asertivita

Znalosti - znalost odvětví, organizace

Intelligence – schopnost zpracovávat a používat složité informace

Avšak soubor těchto žádoucích charakteristik nevyhovuje každému vedoucímu nebo situaci, proto zůstane nadále spíše hypotetický. Jedná se pouze o jakousi orientaci či ideál, ke kterému by se měl úspěšný manažer přibližovat. [5]

## 2.1.6 STYL MANAŽERSKÉ PRÁCE

Jak již bylo zmíněno, mezi hlavní úkoly manažera patří řízení lidí. Řízení znamená ovlivňování a působení na lidi takovým způsobem, aby bylo dosaženo určitého chování, při kterém budou optimálně plněny zadané úkoly.

Manažer, při řízení lidí, uplatňuje různé styly řídicí práce. Tyto styly se odvíjejí od jeho osobních návyků, vlastnostech, nebo na konkrétní situaci.[1]

Obraz člověka v pracovním procesu je důležitý zejména na strukturu motivace v pracovním procesu. Výchozím bodem je skutečnost, že se jednatel snaží maximalizovat svůj osobní užitek. Podle Trunečka [1] se tento užitek v průběhu doby interpretoval různě, a proto vznikly různé obrazy:

Racionálně ekonomický člověk je motivován peněžními podněty. Může být manipulovatelný, protože vykonává příkázané činnosti. Má své vlastní pocity, ale snaží se je zvládnout a nepromítá je do řízení.

Sociální člověk je motivován interakcí s jinými osobami. Podřízený potřebuje, aby byl brán ohled na jeho sociální potřeby a usiluje o uznání. [1]

Člověk se silnou potřebou seberealizace se motivuje do značné míry sám. Proto usiluje o autonomii v procesu řízení. Dává přednost vlastní kontrole, před kontrolou nadřízeného. Pro takového člověka je nutné vytyčit cíle, které jsou v souladu s jeho. [1]

Komplexní člověk je mnohostranný, schopný se učit a v různých situacích usiluje o různé cíle.

Neexistuje žádná všeobecně platná strategie pro jeho řízení.

Každý člověk s rozdílným obrazem potřebuje rozdílnou motivaci. V počátcích byla hlavní motivací maximalizace odměny za práci. Rostoucí dělbou práce (např. Monotónní práce u pásu) bylo nutné respektovat potřeby člověka, aby i nadále rozvíjel svoje schopnosti.

Propojení manažerského stylu řízení a motivace si můžeme ukázat na teorii X a Y McGregora. Tato teorie rozděluje manažery, podle způsobu vedení lidí, do dvou skupin.

Teorii X přiřazujeme manažera, který používá autoritativní styl vedení lidí. Předpokládá, že má podřízený nechuť k práci, nechce být veden a je nutné použití trestu.

K teorii Y zase patří demokratický styl, kdy manažer předpokládá, že má podřízený dobrý vztah ke svému zaměstnání, je loajální a ochoten se podřídit. Manažer musí odhadnout vhodnou motivaci příslušných pracovníků a propojit ji s příslušným manažerským stylem. [1]

## 2.1.7 STYLY ŘÍZENÍ

Z těchto teorií se vyvinulo mnoho teoretických přístupů a kombinací, které souvisí se styly manažerské práce.

Mezi prostředky, kterými lze popsat manažerské styly řadíme manažerskou mřížku, Likertův systém a styl řízení založený na využívání pravomocí. [1]

### Manažerská mřížka

Dle Dědiny a Cejthamra (management a organizační chování) je mřížka pro srovnání manažerských stylů z hlediska dvou veličin-zájem o výrobu a zájem o zaměstnance.

Zájem o výrobu je důraz, který manažer klade na dosahování zisku, výsledků a dokončení úkolů ve výrobě-nalezneme ho na horizontální ose.

Zájem o zaměstnance je důraz, který manažer klade na podřízené a na jejich potřeby a očekávání-nalezneme ho na vertikální ose. (management a org.chování)

V manažerské mřížce se definují čtyři extrémní styly:

Ochuzený management-manažeři se starají pouze o sebe

Management venkovského klubu-málo se starají o výrobu, věnují se hlavně lidem

Autokratický manažer-soustřeďuje se na výrobní operace, nebere zřetel na mezilidské vztahy

Týmový manažer-ideální případ vedoucího, který se věnuje lidem, tak i výrobě [1]

### Likertův systém

Profesor Rensis Likert studoval a identifikoval styly řízení (model 4S), na základě kterých vytvořil takzvané Likertovy škály.

1. systém - exploativně autoritativní

Manažer jsou vysoce autoritativní, málo důvěřují svým podřízeným a motivují je negativně, pomocí trestů a zákazů. Komunikace se realizuje směrem shora dolů jako příkaz.

2. systém - laskavě autoritativní

Manažer důvěřuje svým podřízeným, motivuje formou odměn i trestů a při komunikaci shora dolů vyžaduje od podřízených i vlastní názory.

3. systém - konzultativní

Manažer částečně důvěřuje svým podřízeným, podporuje obousměrnou komunikaci, vyžaduje konzultace a základní rozhodnutí se uskutečňuje na nejvyšší úrovni. Pro motivaci využívá odměny a méně trestů či postihů.

4. systém - participativně skupinový

Manažer plně důvěřuje svým podřízeným, rozhoduje se na všech organizačních úrovních a snaží se vytvářet příznivé klima. Podle Likerta je tento systém efektivní při dosahování cílů a manažeři dosahují největších úspěchů. [1]

## 2.1.8 STYL ŘÍZENÍ ZALOŽENÝ NA VYUŽÍVÁNÍ PRAVOMOCÍ

Podle této klasifikace rozlišujeme tři typy:

Autokratický - vedoucí rozhoduje sám, dává příkazy a motivuje na základě metody cukr a bič.

Konzultativní - vedoucí navrhuje řešení, očekává otázky a podněcuje ke spolupráci.

Demokratický - vytváří podmínky pro spoluúčast při řešení problémů, spoléhá na své podřízené, vyžaduje kolektivní účast při rozhodování. [1]

Použití jednotlivých stylů se odvíjí od konkrétních situací. I demokratický manažer musí být vysoce autoritativní v některých naléhavých případech. [1]

Tyto teoretické přístupy mají relativní platnost. V praxi se objevují kombinace těchto stylů v závislosti na situaci či životním cyklu organizace, kdy některé z nich jsou ironizovány jako například:

Bojovník - v začátcích podnikání je potřeba aby organizace byla řízena manažerem bojové povahy

Hospodář - ve fázi růstu zabezpečuje chod organizace

Hasič - likviduje vzniklé problémy, nezajišťuje náplň své práce

Panikář - způsobuje problémy svým chaotickým jednáním

Mrtvý brouk - nechává věcem volný průběh, čeká že se vyřeší samy

Fantasta - vytváří nové a odvážní postupy, bez ohledu na jejich realizovatelnost

A mnoho dalších... [6]

### 3 ŽENY VS MUŽI

#### 3.1 Rozdíly v přístupu žen a mužů na vedoucích pozicích

“zákony této země jsou sice stejné pro muže i pro ženy, ale fakt je, že sejdou-li se tři ženy a jeden muž, tak ten muž bude vedoucí. Sejdou-li se tři muži a jedna žena, tak ta žena uvaří kávu a umyje nádobí. Tak to prostě je. Zvykáme si na to a prostě s tím počítáme. Očekává se od nás, že bude pracovat v týlu a vytvářet zázemí” myslí si E.Rolečková, Žena a politika. [Eva Rolečková, 1996]

Ženy se staly rovnoprávné v zaměstnání pouze teoreticky. Dosáhly sice stejné kvalifikační úrovně, ale málokdy se stane, že by celkově dosáhly stejné úrovně příjmů jako muži [7]

Dle Vodákové, Sociologické nakladatelství [8] jsou ženy koncentrovány na tzv. Sekundárním trhu práce, který se vyznačuje opačnými atributy než primární trh – tedy horšími, méně výhodnými pracovními příležitostmi, nižší prestiží vykonávaných povolání a profesí. Muži bývají obvykle považováni za lepší pracovníky, než ženy bez ohledu na jejich individuální schopnosti a předpoklady pro výkon dané práce. [8]

Ženy jsou stejně, ne-li lepší, manažerky jako muži, i když mužská ješitnost jim nedovoluje uznání jiného způsobu než toho, který je jim vlastní. Ženy manažerky jsou zásadně jiné než muži. Některé převzali mužský způsob řízení, ale obecně vzato ženy řídí práci a vedou lidi odlišným způsobem.

V dnešní společnosti, kde se klade důraz na kooperaci a rozvíjení schopností pracovníka podniku či státu, mají pro manažerské aktivity větší předpoklady než muži. Do té doby, než se muži nenaučí jejich způsobům. [8]

#### 3.1.2 FEMININNÍ A MASKULINNÍ MENTALITA

Dle Dvořák, Šolcová [7] existuje dvojitý přístup chápání a nazírání na svět. Nelze ji rozdělit na mužskou a ženskou, jelikož i žena může mít maskulinní mentalitu, aniž by ztratila svoji ženskost.

Metody a způsoby řízení manažerské práce jsou založeny na odlišné mentalitě. Nelze konstatovat, že jedna je lepší než druhá. Vždy záleží na okolnostech, kdy je maskulinní lepší než femininní a naopak. Nejideálnější je ovládat oba dva způsoby. V tomto případě to mají snazší ženy, které jsou přizpůsobivější než muži po všech stránkách-tělesné i duševní.

Dvořák a Šolcová posuzují charakteristické znaky obou přístupů na základě pohlaví, způsobu chování, přístupu k životu a společenské situaci. Srovnávají přístupy maskulinní a femininní, poukazují na zkušenosti a závěry jejich experimentů, které poukázaly na to, že vhodný způsob chování závisí na dané situaci.

Tabulka č.1: Femininní a maskulinní přístup

| Charakteristika       | typ M         | typ F          |
|-----------------------|---------------|----------------|
| Založení              | sólista       | týmový hráč    |
| Cíle                  | idea          | realita        |
| Zaměření              | globální      | partikulární   |
| Prosazování cíle      | agresivní     | kompromisní    |
| Přístup k situaci     | rigidita      | plasticita     |
| Působení na druhé     | autoritativní | inspirující    |
| Myšlení               | iracionální   | racionální     |
| Logika podřízená      | idei          | realitě        |
| Citové prožívání      | povrchní      | hluboké        |
| Projevy citu          | skryté        | manifestní     |
| Postoj k rodině       | ambivalentní  | prioritní      |
| Odolnost proti stresu |               |                |
| - akutnímu            | vysoká        | střední        |
| - chronickému         | nízká         | vysoká         |
| Reakce na stres       | externalizace | internalizace  |
| Reakce na agresi      | nepřátelství  | hledání útěchy |
| Zvládání potíží       | akcí          | trpělivostí    |
| Síla tělesná          | vysoká        | nízká          |
| Vytrvalost tělesná    | vysoká        | vysoká         |

*Zdroj: DVORÁK, Josef a Iva ŠOLCOVÁ. Vademecum moderní manažerky.*

Na důležitosti nabývá typ F, jelikož je tolerantnější a přizpůsobivější. Ideální by bylo, kdyby ženy i muži dokázaly ovládat oba dva typy.

Zavedení automatizace umožnilo podstatně lépe řídit výrobu a tím se utlumila tvůrčí činnost. Ženy a jejich způsoby řízení a vedení lidí jsou proto v současnosti inspirujícím činitelem pro faktory, které by vzbudili tvořivost a vynalézavost. Význam fyzické síly bude ještě více klesat a poroste význam kreativity, informací a i význam femininní mentality pro vedení lidí. [7]

Nejde o vymezení prostoru pouze pro ženy na vedoucích pozicích, nýbrž o změnu současné maskulinní kultury. Stále převládá obraz ideálního manažera, jehož styl vedení je tvrdé, autoritativní a nelítostné. Autokratický styl vedení je vhodný v přechodném období transformace, kdy vzniká konfrontace a soupeření. V dnešní době kooperace a globálního propojování lidstva se čím dál více dbá na promyšlené způsoby jednání s podřízenými, rozvíjení jejich kreativity a sociálního klimatu. Tudíž je potřeba nabývat na důležitosti femininního způsobu vedení.

Charakteristikou dobrého manažera je rozpoznání situace a použití vhodného stylu řízení. Ovšem Ženy jsou většinou založeny více citověji než muži. Proto pokládají autoritativní styl za neženský a nevýhodný. Avšak najdou se i takové, energetické ženy, pro které je tento styl přijatelný. Tento styl má velkou výhodu-a to úsporu času manažerky.

U demokratického stylu se manažerce rychle získává autorita a nejlépe zde vynikne feminní mentalita.



Konzultativní styl se osvědčuje u manažerek v jejich počátcích, dokud manažerka nezíská dostatek zkušeností k autoritativnějšímu způsobu řízení. [7]

Žena na vedoucí pozici v mužském kolektivu nemůže řídit tým, že jim bude velet. Bude úspěšná jedině tehdy, pokud navodí přátelskou atmosféru a dá prostor pro seberealizaci. [9]

## 3.2 SPOLEČNOST

### 3.2.1 PŘÍSTUP SPOLEČNOSTI

Společensky začínáme být stále častěji zvyklí vidět ženy v manažerských a vedoucích pozicích. Vzhledem k mužským a ženským brzkých sociálních podmínkám, někteří si prostě nemohou zvyknout na představu ženy jako důvěryhodného vůdce na pracovišti. Často jsou ženy kritizovány, pokud jsou vnímány jako příliš feminní nebo příliš maskulinní ve svém vedení. Dále, ženy nejsou přirozeným “materiálem pro vedení” nebo že jsou více vhodné k pomoci než k vedení. Toto je ovšem nepravdivé. [10]

Tradičně byla vedoucí role v kultuře práce souzena mužům. V kultuře rodiny měly výkonnou funkci jen ženy. Avšak i zde se musely podřizovat mužům což se odrazilo v zákonech. Tuto nerovnoprávnost aplikujeme dodnes i u nás – přijímání manželova příjmení, přijetí dítěte, mateřská dovolená...) [7]

Aby toto rozdělení vůbec fungovalo dodnes vznikla během doby řada předsudků. Předsudky nejsou výraz skutečného rozdílu, ale rozumové zdůvodnění existujícího stavu, kdy v životě v sociálním prostředí převládla nerovnoprávnost založená na hrubé tělesné síle a je jinak rozumově nezdůvodnitelná. [7]

Proto byly ženy označovány jako bytosti myslící nelogicky, neracionálně, labilní, tělesně méně výkonné a obecně méně odolné.

Předsudky, výchova, společenské normy skutečně brání plnému uplatnění schopností, které mají ženy navíc oproti mužům. Jeden společný nedostatek, který mají tyto tři uvedené způsoby je, že zásadně přijímáme maskulinní charakter dnešní lidské společnosti jako daný.

Nemá smysl přistupovat k dnešní společnosti z hlediska konfrontace a vymezovat ženy a jejich postavení v maskulinní kultuře. Naopak je zapotřebí využívat výhod obou přístupů, maskulinního i feminního a udělat to, co je správné-změnit charakter celé postmoderní společnosti. [7]

### 3.2.2 AKTUÁLNÍ SITUACE

V roce 2017 učinila podnikatelská komunita značný pokrok, aby zajistila zastoupení žen v manažerských pozicích. Podíl podniků na celém světě s alespoň jednou ženou ve vyšším managementu vzrostl z 66% na 75% za poslední rok. To značí, že daleko více podniků dosáhlo určité rovnoprávnosti pohlaví.

Tento rozdíl může být důsledkem, že firmy jsou přesvědčeny o přínosech rozmanitých týmů. Může za tím stát také značné mediální zaměření nebo obavy z právních předpisů v některých zemích [11]

Pokud se zaměříme na situaci v Evropské Unii, tak muži zauímají vyšší pozice častěji než ženy. V roce 2016 byly ženy zastoupeny na vedoucích pozicích pouze z 33%. [12]

Grant Thornton International Lt [11] říká: "Externí prostředí se změnilo a dnes je divné nemít žádné ženy ve vrcholovém vedení. Firmy se dostávají do rozpaků a stydí se, že nezlepšily jejich genderovou rozmanitost. "

Podniky zastávají názoru, že stereotypy o roly pohlaví jsou stále překážkou pokroku. Vedení podniků chce, aby jejich vláda učinila více při řešení problému genderové nerovnosti v podnikatelském vedení na legislativní úrovni. I přestože většina věří, že podniky a vlády by měly spolupracovat při řešení tohoto problému. Celosvětově dvě pětiny (40%) obchodních vůdců chtějí, aby se jejich vláda zabývala otázkou genderové nerovnosti v podnikatelském vedení na legislativní úrovni. [11]

V Evropské Unii chce eurokomisařka Věra Jourová zavést, do roku 2020, genderové kvóty. Ty by zajistily 40% účast žen ve vedoucích pozicích jak v soukromých, tak i státních podnicích. Někteří odborníci s tím ovšem nesouhlasí.

Dle Tomáše Surky se místo volného trhu, kde podniky volně soutěží, se stane trh regulovaný, kde firmy budou "svázaný" - a toto ve funkčním trhu nemůže fungovat. Zastává také názoru, že je absolutně nepřijatelné diktovat společností, koho mají mít ve vedení. Společnost by měla přijmout zaměstnance, kterého chce, a ne kterého jim nařídil stát.

Jediným možným řešením, je podle Tomáše Surky, změna myšlení společností. [13]

S kvótami nesouhlasí i Radka Maxová. „Myslím si, že Česko na to není vůbec připravené. Nejde pouze o muže, velké procento žen, a já se k ním zatím přikláním, to považuje za nedůstojné. Ukazuje se ale, že v různých zemích, především v těch severských, kvóty pomohly vyrovnanému zastoupení žen a mužů, i když to trvalo několik desítek let. Nám to bez kvót může trvat minimálně sto let, než dosáhneme dejme tomu poměru 40:60,“ myslí si předsedkyně sněmovního výboru pro sociální politiku. „Přijde mi to jako hendikep, jako by ženy neměly dost síly. I podle organizací, které se zabývají genderovou politikou, jsme hlavním problémem my ženy samy.

Neumíme se volit, raději zakroužkujeme muže, ale samy v sobě vidíme konkurenci. Potřebujeme změnit vnímání českých žen. Neumíme držet při sobě,” tvrdí.

Bývalá ministryně práce a sociálních věcí za ČSSD Michaela Marksová si naopak myslí že kvóty nejsou nedůstojné. Podle ní kvóta automaticky neznamena, že se na vedoucí pozici dosadí žena bez praxe a vzdělání. Znamená to, že mezi dvěma kandidáty, mužem a ženou, se stejnou praxí a vzděláním dáme přednost ženě. Případně výběr obrátíme, pokud se jedná o prostředí s opačnou převahou.

[14]

*„S kulturními stereotypy se musí společnost vypořádat už od dětství. Školy, univerzity a podniky všechny hrají roli při zajišťování rovného zacházení se ženami a muži připravenými pro obchodní život. ”* Ramón Galcerán, head of financial advisory, Grant Thornton Spain (zdroj: EU publikace)

Jeden z hlavních a nejčastějších stereotypů je, že ženy jsou emocionálnější než muži, což je podle vědeckých poznatků mýtus. Dle Davida Lewise z výzkumného institutu Mindlab, muži cítí emoce silněji než ženy, pouze jsou méně ochotni je dávat najevo, kvůli zažitému stereotypu. Chlapce přece vychováváme tak , aby se za své city styděli.

Také platí, že naše společnost vnímá emoce u žen jinak než u mužů. Pokud je žena emocionální, je hysterka a pokud emoce neukazuje vůbec, tak je mrcha.

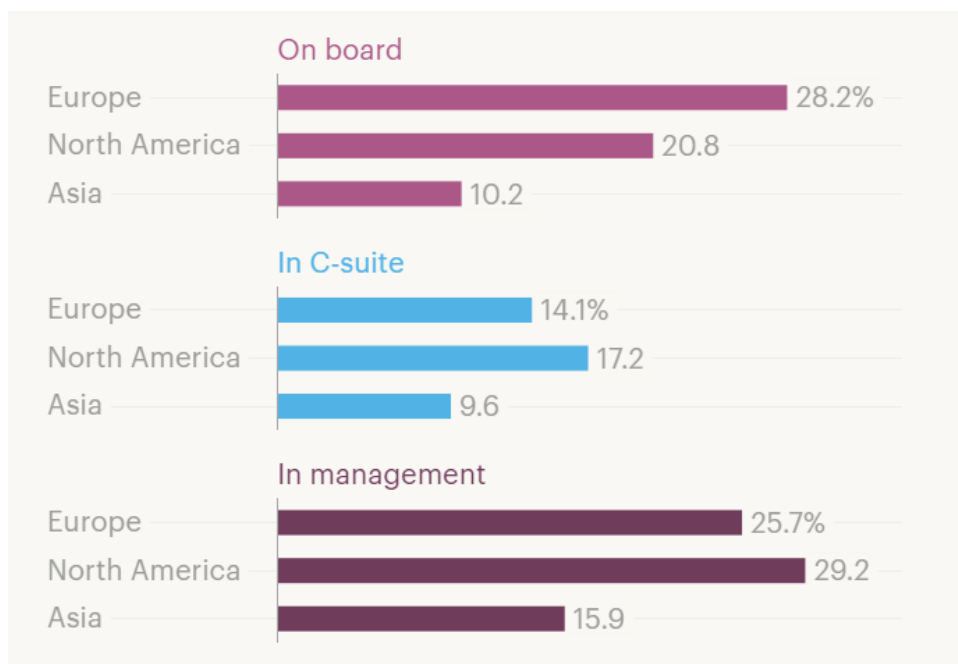
Příčiny těchto stereotypů jsou naučené i vrozené. Musíme přijmout fakt, že ženy myslí, komunikují a jednájí jinak než muži. Průzkumy ukazují, že ženy mají neobyčejné schopnosti při řešení problémů, vytváření trvalých vztahů a inovací. [15]

### 3.2.3 ZASTOUPENÍ ŽEN MANAŽEREK V NADNÁRODNÍCH SPOLEČNOSTECH

Společnosti mají zájem prosazovat posílení postavení žen. Členové představenstva navštěvují panely rozmanitosti, manažerky jsou vyzývány k inspirativním projevům. Celkově to naznačuje, že podnikový svět je konečně připraven zacházet se ženami stejně jako muži. Data však říkají něco jiného. [24]

Společnost Quartz analyzovala 1 500 největších veřejných společností z 27 zemí světa - v Evropě, v Asii a ve Spojených státech - a zjistila, jak špatně fungují společnosti z celého světa co se týče zastoupení žen v managementu. [24]

Graf č.1.: Zastoupení žen na vedoucích pozicích ve velkých veřejných společnostech v letech 2015 - 2017

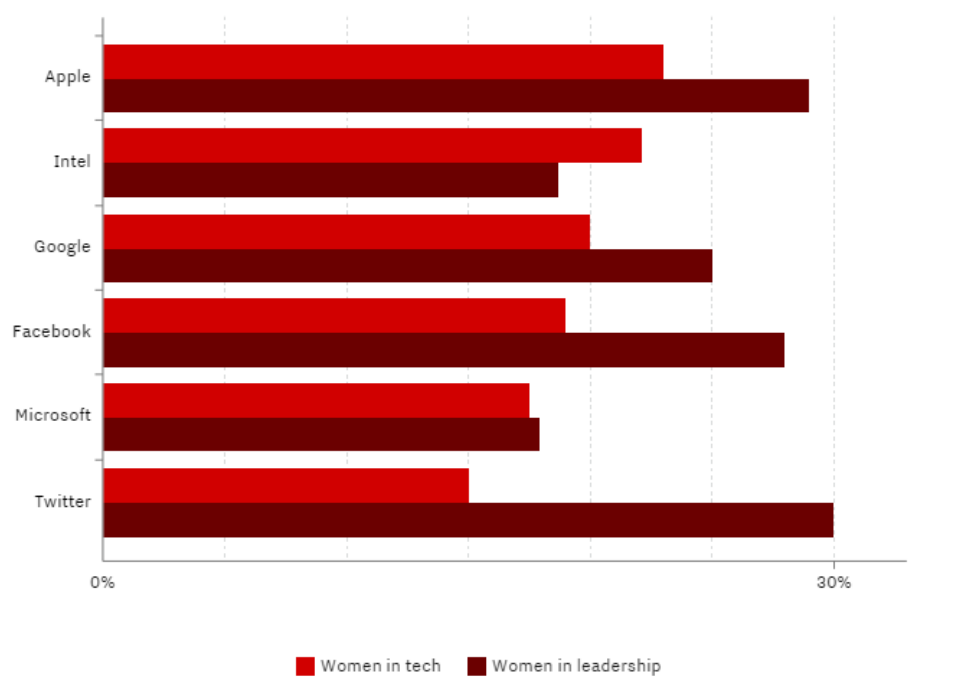


Zdroj: <https://qz.com/work/1275021/gender-equality-in-the-workplace-the-depressing-data-on-1500-companies-worldwide/>

Z celkového počtu 1 500 společností, mělo pouze 18 (tj. 1,2%) zastoupení žen ve 35% na pozicích v managementu, vedoucích pozicích a v radě. Mezi těchto 18 společností patří například Commonwealth Bank of Australia L'Oreal a francouzský supermarket Carrefour. [24]

I mezinárodní společnosti začínají nabírat na vedoucí pozice ženy. Například Apple měl v roce 2017 71% mužů a 29% žen ve vedoucích pozicích - viz. Graf č.2

Graf č.2.: Zastoupení žen na vedoucích pozicích v nadnárodních společnostech



Zdroj: <https://www.recode.net/2017/11/9/16628286/apple-2017-diversity-report-black-asian-white-latino-women-minority>

## 4 BARIÉRY

### 4.1 BARIÉRY PRO VSTUP ŽENÁM NA VEDOUCÍ POZICE

Zvýšení počtu žen v podnikání potřebuje nějaký čas, jako každá užitečná změna, a možná to nebude nejlehčí. Podniky musí touto cestou udávat ženám směr. Klíčovou částí této cesty je ukázat potencionálním budoucím manažerkám, že jejich cesta tímto směrem stojí zato.

Aby se zvýšil počet žen ve vedoucích pozicích je zapotřebí, aby ženy překonaly stereotypy, na které jsme se zaměřili v předešlé kapitole a bariéry. Tyto bariéry ženy jednak odrazují, aby se vůbec ucházely o vedoucí pozici, nebo, pokud dané pozice dosáhnou, je mohou tyto bariéry z dané pozice sesadit. [11]

Co brání ženám ve vedoucích pozicích není pouze vnímání společnosti, nebo samotní muži. Můžou to být i samy ženy. Dle Vicki Ho, generální manažerky GE Health Care Clinical Services ženy, které jsou povýšeny, nemusí nutně “vzít sebou” jinou ženu. Někdo kdo dosáhne vyšší pozice se může stále cítit ohrožený jinou ženou a proto některé reagují tím, že tvz. Řezou pod ostatními větev.

Přítom zkušené ženy představují zdroj i vzor pro mladší a méně zkušené ženy. Proto bychom měli vytvořit dostatek prostoru pro všechny a nespočetné množství vedoucích pozic všude kolem nás [10]

Dalším omezením, které ženy na vedoucích pozicích čelí je platová nerovnost.

Genderový rozdíl v odměňování je velmi důležitým ukazatelem postavení žen a mužů na trhu práce, jelikož zachycuje míru, do jaké jsou ženy znevýhodněny v pracovních podmínkách a tudíž i šancích na kariéerní postup.

K genderovým rozdílům v odměňování přispívá vzdělávací systém a systém socializace. A to tím, že na základě stereotypů a norem společnosti orientuje ženy a muže na různé obory studia a práce a podporuje různé usilování žen a mužů na jejich pracovní dráhu. [16]

Dalším důvodem je i rozdíl v přístupu mužů a žen k platovým požadavkům. Muži jsou mnohem asertivnější při vyjednávání a jejich platové požadavky jsou až o 18% vyšší. [17]

Mezi hlavní příčiny platové nerovnosti patří:

- Ženská práce je dlouhodobě podhodnocovaná a ženy častěji pracují v hůře placených profesích.
- netransparentní odměňování
- nedostatečné možnosti sladování práce a rodiny
- stereotypní volby povolání u žen i mužů v mladém věku
- Také výkon neplacené práce v domácnosti a péče o děti ženám často brání více participovat v placené práci a snižuje jejich mzdy

[18]

Průměr GPG (rozdíl v platech mužů a žen) v Evropské Unii je 16%. Česká republika má oproti tomuto evropskému průměru druhý nejvyšší GPG – 21,8%. Tento rozdíl představuje až 33 432 Kč měsíčně, tj. přes 400 000 Kč ročně. [16]

#### **4.1.2 AKTUÁLNÍ SITUACE V NADNÁRODNÍCH SPOLEČNOSTECH**

Vzhledem k rozdílům v odměňování mezi muži a ženami, ve vedení a v kariérním postupu, tyto podniky patří mezi nejvstřícnější:

##### Sky

Společnost v roce 2016 měla platové rozdíly mezi muži a ženami 11,9% a zvýšila počet žen ve vedení z 31% na 39% .

Prostřednictvím svého programu "Ženy ve vedení" se Sky zavázalo zapojit 50% žen do vedoucích rolí do roku 2020.

Sociální síť The Women@Sky provozuje mentoring, který umožňuje zkušeným ženám inspirovat a rozvíjet kariéru svých mladších kolegyň. Existuje také program pro rodiče, kde se učí ženy sladit osobní a pracovní život. [25]

##### Vodafone UK

Společnost měla v roce 2017 platové rozdíly mezi muži a ženami 16,9%.

Ředitel HR Ronald Schellekens uvádí, že společnost chce být do roku 2025 považována za nejlepšího zaměstnavatele pro ženy. Chtějí toho dosáhnout vstřícnější politikou mateřství.

Dalším cílem společnosti je zvýšit do roku 2020 počet žen ve vedoucích pozicích na 30% . [25]

## Accenture

Společnost uvádí v roce 2107 platové rozdíly 16,7%. Do roku 2020 pracuje na tom, aby zastoupení žen ve vedoucích pozicích bylo minimálně 25%. Chtějí toho dosáhnout prostřednictvím školení, kurzů, politikou mateřství a podporou ze strany nezaujatého vedení. [25]

## Marks a Spencer

Tento maloobchod má platový rozdíl ve výši 12,3%. Jejich plánem je do roku 2025 podpora žen ve vedoucích pozicích prostřednictvím mentoringu a tréninku a politikou mateřství. [25]

Důsledky platové nerovnosti jsou :

- Genderové rozdíly v odměňování mají dlouhodobý negativní vliv na životní úroveň žen (např. na nízké důchody, které zvyšují riziko chudoby u žen). Kromě toho neovlivňují pouze ženy samotné, ale i životní úroveň jejich domácností včetně všech jejich členů.
- Genderové rozdíly v odměňování odrážejí ženy od účasti na trhu práce a to může snižovat hrubý domácí produkt
- Světová banka Světové banky zdůrazňuje, že snížením mzdových rozdílů se zvýší investice žen do vzdělání a do zdravotní péče o děti. Tyto pozitivní změny by měly mít pozitivní dopad na celou společnost
- 

V důsledku toho, že nejsou genderové nerovnosti dlouhodobě systematicky řešeny, dochází k jejich vnímání jako něčeho, co je historicky přirozené, nelze to měnit, je to trvalé. [16]

Tyto platové rozdíly se promítají hlavně v nižším managementu. Zejména v "nekorporátně" orientovaných společnostech.

"Z mých osobních zkušeností mohu potvrdit, že ve středním managementu jsou ženy obecně skromnější a flexibilnější co se týče platových požadavků. Ženy ve vrcholovém managementu dobře znají svou cenu," říká Petr Žídek ze společnosti Top Recruitment.

Podle platových průzkumů si PR manažerky si odnášejí o pět tisíc korun méně než jejich kolegové . Čím níže ve firmě ženy sestupují, tím se rozdíly prohlubují. [19]

Markéta Švedová zastává názoru, že platové rozdíly se projevují až postupem věku u obou skupin. Muži většinou kariérou stoupají rychleji a s tím i jejich platy. Ženy častěji stagnují, platy jim zůstávají po léta stejné a zaměstnavatele mění méně často.



Proto impulzů pro platový nárůst mají mnohem méně. Při pohovorech jsou při otázce platu méně sebevědomé, jelikož Většinou ani netáhnou rodinný rozpočet, ale spíš, přispívají do rodinné kasy, a díky tomu nejsou pod tlakem si o vyšší plat říct. [20]

Dalšími důvody, proč ženy manažerky berou méně jsou chybějící manažerky.

Podle personalisty Tomáše Surky se do vedoucích pozic, kde jsou vyšší mzdy ženy často tolik nehrnou, například kvůli péči o rodinu.

Naopak názor Markéta Švedové je takový, že v realitě je takových míst mnohem méně a pokud se uvolní, tak zaměstnavatelé stále upřednostňují při výběrových řízeních na některá místa muže. A to právě kvůli péči o rodinu a časové flexibilitě, kterou ženy s dětmi požadují. [20]

### **4.1.3 KARIÉRNÍ PAUZA**

Ženy zůstávají na mateřské i 5 let a zapomínají zůstat v kontaktu se zaměstnavatelem. Po návratu do práce mohou soupeřit například s mladšími kolegy nebo novinkami v dané oblasti. Proto jejich pozice znamená i nižší pracovní ohodnocení [20]

V rámci EU rozdíl v platech mezi manažery představuje 28 procent. Muž manažer si za hodinu přijde na 31,96 eura (822 Kč), zatímco jeho ženská kolegyně dosáhne pouze na 22,82 eura. [21]

Podstatným důvodem, proč odvedená práce žen není hodnocena jako práce mužů, ježe ženy preferují v stálost v zaměstnání, nestřídají místa tak často a z rodinných důvodů se vyhýbají přesčasům nebo obchodním cestám.

Na vrcholových pozicích platové rozdíly najdeme zřídka, jelikož manažerky znají svoji cenu. "Za 13 let své praxe jsem se setkal s desítkami převážně zahraničních firem a poznal zblízka řadu firemních kultur. Ani v jedné z těchto firem jsem se neseťkal s tím, že by ženám na vrcholných pozicích zaměstnavatel nabízel nižší plat než mužům. Původní nabídka byla vždy stejná pro všechny kandidáty na danou pozici," říká headhunter Tomáš Kubálek ze společnosti Korn/ Ferry International. [19]

#### 4.1.4 PRÁCE A RODINA

Práci a rodinu nelze od sebe oddělit. Nelez oddělit například domácí práce ( úklid, vaření, výchova dítěte), kde se automaticky předpokládá, že je to ženská činnost nebo i vzájemné soužití manželů. Proto zůstává skutečností, že zaměstnaná žena - ještě více žena na vedoucí pozici- je zatížena nejen svojí prací, ale tou druhou - domácností. To všechno vede k celkovému vyššímu pracovnímu zatížení ženy. Tato zátěž působí na psychickou pohodu a zdraví a to ovlivňuje nejen psychiku jedince a rodiny, ale i kvalitu života. To má dlouhodobý negativní účinek na porodnost.

Proto je podniková politika pro ženy velmi důležitá. Může se jednat o pružnou pracovní dobu, práce z domova, náhradní péče o děti, řízená vnitřní fluktuace. Taková politika, která má vliv na zlepšení image podniku, je výhodná v situaci, kdy se počet žen a mužů vyrovnává.

Pokud nelze oddělit roli vedoucí pracovnice na roli matky, stejně jako neoddělitelnost kultury práce a rodiny, je jedinou možností delegovat domácí práce na příbuzné nebo na placenou pomocnou sílu. Ovšem pokud si manažerka nevydělá dost na to, aby si placenou sílu mohla dovolit, vzniká otázka proč tuto práci vlastně vykonává.

Ve společnosti nejsou vytvořeny podmínky, ve kterých by ženy mohly být vedoucími pracovnicemi a zároveň se starat o rodinu. Rodina se tudíž stává v kariéře překážkou. [7]

#### 4.1.5 SKLENĚNÝ STROP

Glass ceiling, nebo-li skleněný strop je označení souboru překážek. Tyto překážky mohou být založeny na subjektivních, organizačních a strukturálních důvodech nebo tradičních postojů a stereotypů, které brání ženám v postupu na vyšší pozice. [9]

Šnýdrtová Ivana [22] uvádí několik bariér, které brání ženám v pracovním postupu:

- Společenské bariéry
- Bariéra odlišnosti-pracovníci dají přednost uchazeči, který se od nich tolik neliší. Pokud budou vyšší pozice zastávat převážně muži, dají přednost ve výběru opět mužům.
- Old-boy network-vytváření neformálních vztahů mezi muži mimo pracoviště, což se odrazí i na pracovišti. Znevýhodněné jsou tudíž ženy, které do těchto mimopracovních aktivit nejsou zapojeny (sportovní aktivity)
- Diskriminace na základě pohlaví-kategorizace pohlaví, bez ověření dovedností či vzdělání

- Sexuální obtěžování-Právě sexuální stereotypy jsou kořeny skleněného stropu. Tyto přetrvávající stereotypy zabraňují ženám v přístupu k určitým pozicím, zkreslují představu o jejich potencialu a deformují hodnocení jejich výkonnosti. [22]

"Ženy ve firemní hierarchii mohou růst jen do určité výše. Pak je jejich postup ztížený nebo dokonce nemožný. Na nejvyšší pozici sice dohlédnou a mají pro ni předpoklady, ale mají malé šance se na ni dostat. Narazí na skleněný strop," tvrdí manažerka Jitka Hausenblasová a doplnila: "O obsazení vysokých postů rozhoduje vedení firem. V něm bývají většinou muži a ti určí, koho mezi sebe pustí. Zásadní rozhodnutí se také mnohdy dělají na neformální půdě, tedy třeba na golfu.

Řešením by mohly být kvóty, které ovšem přílišnou podporu nemají. Dále pak by pomohl i transparentní systém výběru lidí do vysokých pozic s jasnými kritérii. Také pestřejší složení výběrových komisí ve kterých často sedávají jen muž. [23]

Lze také předpokládat, že v důsledku průběžného nárůstu vzdělanosti žen, budou zároveň narůstat předpoklady pro narušení mužské dominance v profesních pozicích, ovšem pokud na ně budou ženy aspirovat. [22]

## **5. Cíle a metodika práce**

### **5.1 Cíle práce**

Hlavním cílem práce je zkoumání a hodnocení technik manažerského řízení u mužů a žen na vedoucích pozicích a přístupu společnosti k manažerkám.

Navrhnout změny v přístupu společností k ženám manažerkám a současně nalézt opatření na podporu žen, které se ucházejí o tyto pozice.

Úkolem praktické části je mimo jiné porovnat teoretické poznatky s praxí dotazovaných manažerek.

### **5.2 Metodika práce**

- 1 Prostudování literárních pramenů
- 2 Stanovení metodologických východisek
- 3 Provedení rozhovoru
- 4 Zpracování získaných dat
- 5 Interpretace zobecněných poznatků

### **Použité metody**

V teoretické části práce byla použita metoda výběrové literární rešerše. Použité zdroje jsou uvedeny v literárním přehledu V části praktické byla použita metoda formou polo strukturovaného rozhovoru.

U respondentek, kde nebylo možné provést rozhovor, jsem použila formu písemného dotazování. Jednalo se o dotazník s otevřenými a uzavřenými otázkami. Použité otázky u ústního i písemného dotazování jsou totožné.

Manažerky odpovídaly na předem stanovené otázky, u kterých měli možnost sdílet své názory, pocity a zkušenosti.

Toto šetření dalo možnost nahlédnout do života žen manažerek. Avšak díky malému počtu respondentek není možné toto šetření aplikovat na celou populaci.

#### **5.2.1 Rozbor odpovědí**

Šetření mělo následující strukturu:

- I. Chování ženy na vedoucí pozici
- II. Bariéry
- III. Styly řízení

## **Primární cíl výzkumu**

Zjistit názory a zkušenosti manažerek ohledně jejich postavení. Zjistit jaké styly řízení uplatňují se liší od mužských protějšků. V čem se jejich zkušenosti liší od teoretických zdrojů.

V souladu s cíli práce byly stanoveny následující výzkumné otázky:

- I. Jaké jsou názory a zkušenosti manažerek
- II. Jaké styly ženy uplatňují
- III. S jakými překážkami se ženy setkaly

## **Sekundární cíl výzkumu**

Zjistit jakým úskalím čelí manažerky, zda se setkaly s diskriminací, či jinými bariérami. V neposlední řadě zjistit jak zvládají skloubení rodiny a práce a jestli si myslí, zda rodina může být překážkou pro takovouto pozici.

## **Výběr respondentek**

Respondentky jsem primárně vybírala na základě ankety TOP ženy Česka. Tato prestižní anketa, která každý rok vyhlašuje top manažerku České republiky pořádají Hospodářské noviny a těší se velkému mediálnímu zájmu.

Některé respondentky jsem oslovila přímo, a to na základě poskytnutého kontaktu od Jihočeské univerzity či známých.

Vybrané manažerky v této praktické části jsou především ředitelky společností, jednatelky či manažerky s dlouholetou praxí. Některé se také pravidelně umisťují v již výše zmíněné anketě, nebo získávají prestižní ocenění za svoji práci.

Polostrukturovaný rozhovor spolu s písemným dotazováním jsem provedla u 10 manažerek. Všechny manažerky zastávají vysokou pozici (manažerky, ředitelky, jednatelky) a pracují především pro nadnárodní korporace.

## I. Chování ženy na vedoucí pozici

### Co podle vás znamená pojem úspěšná manažerka?

Většina manažerek odpověděla, že být úspěšná znamená dělat práci, která vás baví. Jedna z respondentek však uvedla:

*„Úspěšná manažerka umí skloubit rodinný a osobní život s firemním“*

*„Spokojená žena, kterou respektují její podřízení i partneři, inspirativní, přísná, ale i empatická. „*

### Existuje podle vašeho názoru rozdíl mezi tím, jak muži a ženy plánují postupovat v kariérním žebříčku?

Většina manažerek zastává názor, že rozdíl v postupu v kariérním žebříčku existuje. Konkrétně u mužů, kteří jsou ambiciózní, kariéru více promýšlejí a mají okamžitý úspěch. Kdežto ženy postupují na základě vnějších impulzů a kariéru tolik nepromýšlejí – jde jim primárně o výsledek, ne o postup.

Jedna respondentka odpověděla:

*„Jak kdo, z jaké generace, jak kde. Samozřejmě existují ženy, pro které je kariéra to hlavní (i když spíše takto uvažují muži), a naopak muži, kterým na pozici na kariérním žebříčku vůbec nezáleží“*

### Jaké jsou podle vás chyby, které často vidíte u žen na vedoucích pozicích?

Pouze jedna manažerka uvedla že zásadní chyby u žen na vedoucích pozicích nevidí.

Ostatní se shodují v názoru:

- ženy se snaží vystupovat jako muži
- nemají dost sebevědomí nato se prosadit
- mají pocit, že musí pracovat více, aby opravdu dokázaly, že na danou pozici opravdu mají
- zbytečná rivalita oproti dalším ženám
- podceňují networking

### V čem myslíte, že se jako manažerka lišíte od mužských protějšků?

Nejčastější rozdíly, které manažerky uvedly jsou:

- vyšší míra empatie
- nepředvádí se
- schopnost řešit více problémů najednou

Odpověď jedné z manažerek:

*„Empatií. Pokud má můj kolega problém i v osobní rovině, vyslechnu si ho a pokud je to v mých silách, ráda pomůžu. To se samozřejmě často odráží v mé pozici, kdy působím jako vrba. Na druhou stranu mám s kolegy užší vztah. Muži se většinou od osobní roviny odprošťují, což je mnohdy ochudí o poznání dalších vlastností kolegů, díky kterým by se mohli posunout na třeba vhodnější pozici, kde mohou firmě více nabídnout“*

### **Máte problém s prosazováním názorů a postupů na pracovišti?**

Všechny manažerky odpověděly, že nemají problém s prosazováním názorů na pracovišti.

Jedna respondentka odpověděla takto:

*„Mám štěstí, že se mi během let podařilo vybudovat silnou pozici, takže se mi to stává spíše výjimečně. Snad jen ve skupině, kterou tvoří sami muži, kteří chtějí rychlé, nikoli správné řešení. Mužská skupina má zajímavý sklon zcela zapomenout na ženskou členku ;-)*

*Také muži z jiných kultur (zejména asijských), ženám popřávají méně sluchu. Ale pokud mám možnost s daným člověkem pracovat déle, většinou se tato počáteční nedůvěra rozptýlí.“*

### **V mužském kolektivu spíše velíte, nebo se snažíte o přátelskou atmosféru a dáváte prostor pro seberealizaci?**

Manažerky se shodují v tom, že se snaží o přátelskou atmosféru, ale když je potřeba tak zavelí.

Jedna manažerka uvedla:

*„Pokud jsem součástí týmu, nikoli vedoucím, tak s radostí nechávám muže, aby hýřili nápady a přetlačovali se. Ve vhodné chvíli pak je možno vstoupit nějakou racionální poznámkou, či rozptýlit napětí nečekaným vtípem. Snažit se velet skupině stejně postavených mužů je úkol pro mnohem ambicióznější.“*

### **Jaké jsou podle vás přínosy v zastoupení žen na vedoucích pozicích pro firmu? Myslíte si, že smíšený kolektiv dosahuje lepších výsledků?**

Všechny manažerky zastávají názoru, že je dokázané, že smíšený kolektiv dosahuje mnohem lepších výsledků.

Jedna z manažerek odpověděla:

*„Nejde ale jen o diverzitu pohlaví, ale i věku, sociálního či etnického původu atd. Ženy přinášejí emoce, empatii, praktická řešení, zaměření na úkol a cíl, vytrvalost (a půvab, což se taky počítá), zjemňují hrany“*

Další odpověděla takto:

*„Různorodost přístupů a názorů je důležitá. Ženy tvoří polovinu populace, jejich pohled je důležitý ve všech oborech, protože jsou také zákaznice, klientky, pacientky.“*

## II. Bariéry

### **Jsou podle vás v životě žen znevýhodňující faktory, které jim ztěžují profesní růst?**

Většina manažerek odpověděla, že znevýhodňujícím faktorem je rodina a především předsudky spolu s genderovými stereotypy.

Jedna z manažerek odpověděla:

*„ U nás v České republice nejsou nastavené rovné mzdové podmínky mezi muži a ženami. Když se například něco stane v rodině, žena zůstane doma, protože není živitelem rodiny“*

Další odpověděla takto:

*„ Znevýhodňující jsou děti, které většinou znamenají přerušení kariery a omezení flexibility. Dále také starost o rodinu, která je další časovou zátěží “*

### **Zaznamenala jste ve vaší kariéře problémy nebo překážky specifické pro ženské pohlaví?**

Pouze jedna manažerka se za dobu své kariéry setkala a překážkou při své profesy. Ostatní manažerky se s žádným problémem nepotýkaly.

*„Jeden z mých bývalých nadřízených mi přímo řekl, že skvěle pracuji, ale je tu jeden problém – jsem ženská (ale to už je 20 let). Poté, co jsem vyhrála konkurz na místo svého předchůdce, jsem dostala nižší pozici i plat. Přičítám to tomu, že jsem žena (ani jsem se neozvala, protože mi na tom tak nezáleželo).“*

Jedna z manažerek dodala:

*„Když jsem se hlásila na jednu pozici, tak mi headhunterka prozradila, že dokud budu mít blond vlasy, tak to bude problém. To se mi potvrdilo i na psychologickém školení. Podle psychologa jsou blondaté především asistentky a to je limitující“*

### **Existují podle vás předsudky ve společnosti? Pokud ano, jak podle vás změnit názor společnosti?**

Pouze jedna manažerka na tuto otázku odpověděla, že si nemyslí, že by nějaké předsudky ve společnosti byly.

Ostatní se shodly na tom, že předsudky existují. Tyto předsudky se hlavně liší teritoriem – co země, to jiná kultura. Jedna z manažerek také uvedla, že častým předsudkem ve společnosti je vizuální dojem např. dlouhé nehty a blond vlasy.

Odpověď jedné manažerky:

*„V poslední době se mi zdá, že se vracíme v čase, s šovinistickými postoji se setkávám častěji (nebo jsem na to citlivější).“*



A její názor na zlepšení situace:

*„Nedělat z žen postižené, které potřebují kvóty na to, aby se prosadily. Ženy musí vychovávat své syny tak, aby věděli, že žena je partner, který má stejné právo na uplatnění jako oni sami, že je samozřejmé so podílet na péči o děti i domácích pracích. Ženy se také musí umět ozvat, když něco není tak, jak by si přály – doma i v práci. A všichni bychom měli pracovat na odstraňování stereotypního uvažování o šťastných životech: vdát se, mít děti, dovolená v Jugoslávii, dům na hypotéku...smířme se s tím, že každý má vlastní, vysoce individuální představu štěstí a naplnění vlastních potřeb, a že je to naprosto v pořádku.“*

**Jsou podle vás v managementu platové rozdíly? Pokud ano, proč tomu tak je?**

Odpověď jedné z manažerek:

*„Určitě jsou rozdíly v různých úrovních managementu Top management, úroveň M-1 nebo M-2.“*

Druhá ji doplnila:

*„Že by na stejné pozici dostala žena méně než muž, to určitě ne. Nicméně na středním managementu mají pocit, že chlapi jsou živitelé a musíme jim přidat. Ženy mají ty chlapy a tolik peněz nepotřebují.“*

Ostatní manažerky neměly nikdy pocit, že by byly platově špatně ohodnoceny a dodaly, že si platy s ostatními neporovnávají, tudíž nemají takový přehled.

**% zastoupení žen ve vedení firem je malé, měla by zasahovat vláda?**

Na tuto odpověď měly manažerky jasný názor – vláda by zasahovat rozhodně neměla.

Jedna z manažerek k odpovědi dodala:

*„Z logiky věci si každý šéf vybírá lidi sobě podobné, pokud máme ve většině řídicích pozic muže, vyberou si logicky opět muže – ne proto, že je to muž, ale protože je jim více podobný“*

Další odpověděla:

*„Nejsem zastáncem nuceného dosazování žen do vedoucích pozic. Ty schopné z nás se dokáží prosadit a nepotřebují k tomu vládní reformu.“*

**Věra Jourová chce zavést, do roku 2020, genderové kvóty. Ty by zajistily 40% účast žen ve vedoucích pozicích, je to podle vás řešení?**

Na tuto otázku se shodly 4 manažerky se svoji odpovědí, že genderové kvóty řešením nejsou a vše by mělo jít přirozenou cestou. Ostatní manažerky si v tomto směru nebyly jisté.

Jedna manažerka ke své odpovědi dodala:

*„Nejsem si jistá. Může to být ale krok, který může pomoci skokově k dosažení kritické masy žen v managementech“*

## **Je dítě/rodina pro ženu na vedoucí pozici překážkou?**

Všechny manažerky odpověděly, že dítě, potažmo rodina, není v kariéře překážkou. Ale že je to do jisté míry omezení.

Odpověď jedné z manažerek:

*„Ne. Mateřství dělá podle mých zkušeností z žen ukázkové manažerky, které jsou velmi efektivní, skvělé v plánování, stanovování priorit i využití každé minuty.“*

Další manažerka uvedla tuto odpověď:

*„Z mé vlastní zkušenosti toto znamenalo vytvořit si „osobní“ tým, který pomáhá se vším okolo rodiny, dítěte a chodu domácnosti. Kolegové na to měli manželky, které byly většinou doma.“*

*V osobní rovině je to psychická zátěž, kterou představují permanentní výčitky, že když se člověk věnuje jednomu, nemůže se tolik věnovat druhému ... toto je permanentní vnitřní boj, často navíc komentovaný okolí.“*

## **Co může udělat přímo firma pro to, aby se žena nemusela rozhodovat ve smyslu "kariéra, nebo kočárek"?**

Manažerky nejčastěji navrhovaly, že by firmy měli nabídnout ženám home office, firemní školku, částečný úvazek, příspěvky na školku, usnadnění návratu do práce.

Také některé manažerky odpověděly, že by firmy měli zvážit i sdílené úvazky. Ovšem ty jsou pro firmy finančně nevýhodné a z toho důvodu by bylo zapotřebí upravit legislativu.

Jedna manažerka měla zcela jiný názor:

*„Jsem staromódní. Mám za to, že to není úloha firmy, ale ženy samotné. Ujasnit si, co chce, a udělat maximum. Ale nejen matky, ale i mileniálové či sendvičová generace ocení zkrácené, flexibilní či sdílené úvazky. Nejsem přítelkyně firemních školek či přebalovacích koutků na každém patře – zdá se mi, že právě tenhle přístup lidí tlačí do „života ve firmě“, kdy se stírá oddělení práce a osobního života. Ale je mi jasné, že jistě existují lidé, kteří práci žijí, a ocení to.“*

## **Jak zvládáte sladit práci a osobní život?**

Pro jednu z manažerek sladit osobní život a práci prý není tolik těžké, jelikož nemá vlastní děti.

Ostatní manažerky odpověděly, že sladit práci a osobní život pro ně jde, ale je to velmi náročné. Často se také věnují sportu, při kterém mají čas jen pro sebe a odreagují se.

Odpověď jedné manažerky:

*„Teď už lépe, než dřív. Snažím se nepracovat o víkendu, na dovolené či večer, do kalendáře si plánuji i soukromé aktivity + slot na cestu navíc, aby bylo jasné, kdy nejsem k dispozici. Už si nemyslím, že spolupracovníci a podřízení jsou/musí být kamarádi. Odděluji práci a domov pohybem (chůzí, sportem, tancem).“*

Další z respondentek uvedla:

*„Jsem tak trochu workoholik a perfekcionista, takže si to sama sobě moc neulehčuji. Teď už je to ale mnohem lepší, protože děti jsou dospělé.“*

### **Věříte v existenci skleněného stropu?**

Na existenci skleněného stropu odpověděly 3 manažerky, že ano. Ostatní manažerky na skleněný strop nevěří.

Ke své odpovědi dodávaly:

*„Myslím si, že skleněný strop máme pouze my ženy v hlavě.“*

*„Nevěřím, nicméně vrátím-li se k tomu, že si všichni vybírají ty sobě podobné, protože byli v boardech historicky samí muž a vybírali si tedy sobě podobné = opět muže – žena byla/je pak cizí element, tento koloběh může vytvořit efekt skleněného stropu.“*

*„Nevěřím. Sama jsem příkladem, že i v ryze mužském byznysu se může žena prosadit. Zním i mnoho dalších žen, které dokázaly, že když se chce, všechno jde.“*

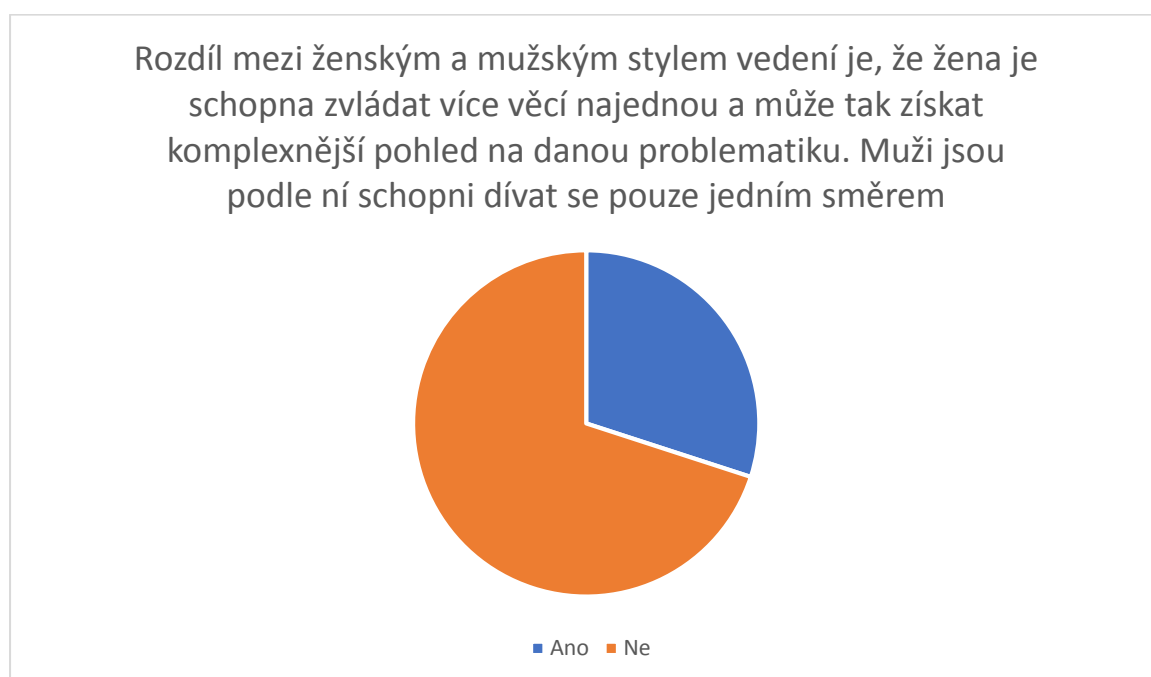
### III. Styly řízení

V další fázi rozhovoru/písemného dotazování měly manažerky možnost potvrdit či vyvrátit tvrzení, které vycházejí z teoretických poznatků a dále ztotožnit se s uvedenými styly řízení.

Tvrzení č.1, že muži mají tendenci být logičtější a racionálnější, zatímco ženy jsou více intuitivní, citlivá a predisponovaná ke změnám a diplomacii

Některé manažerky dodaly, že ženy jsou empatičtější, ale že by byly všechny predisponované ke změnám není úplně pravda.

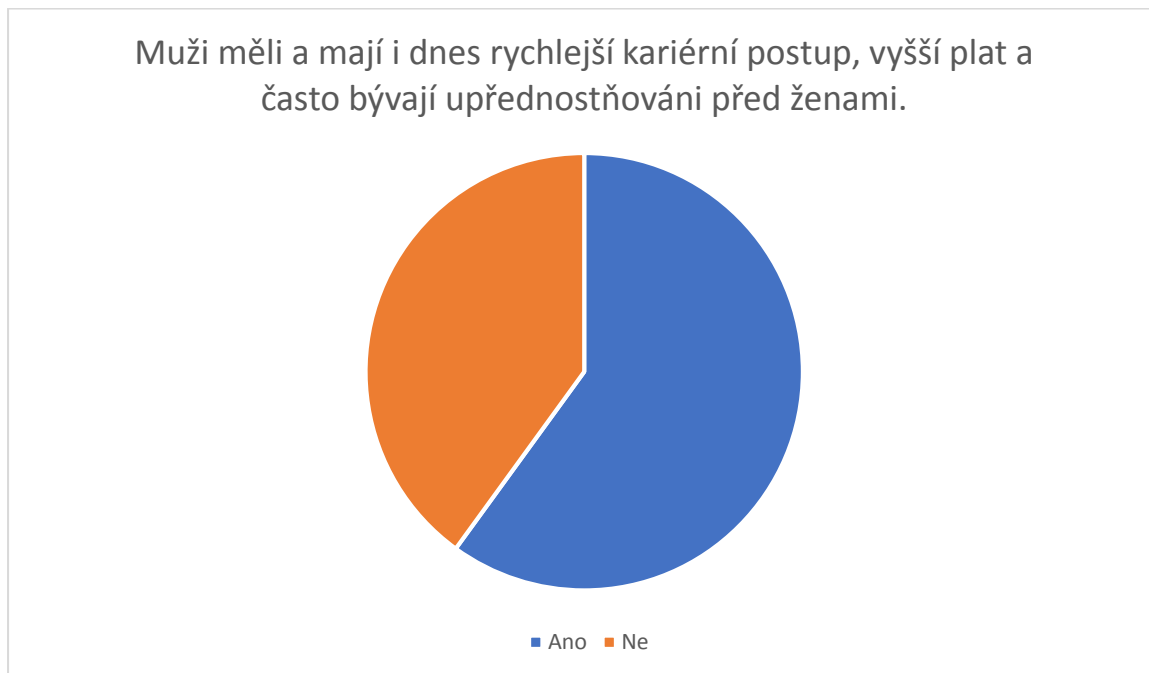
Graf č.3: Tvrzení II



Na tuto odpověď 3 manažerky odpověděly že souhlasí. Ostatních 7 manažerek odpovědělo že nikoli.

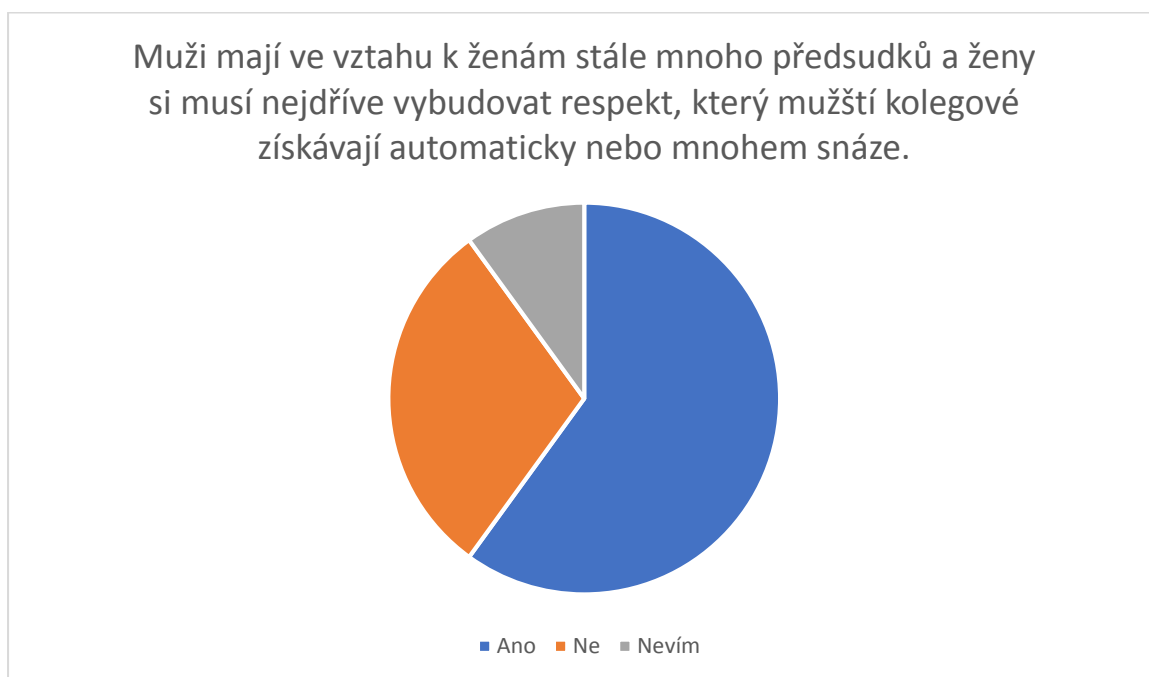
„Jedna manažerka, která uvedla že souhlasí dodala: „Pro ženy to může být limitující. Muži dokáží být lepší odborníci, protože se ponoří do té „hloubky“. Kdežto ženy může rozhodit spousta věcí kolem nich. Záleží také na dané pozici – někde je potřeba jednosměrný pohled na věc a naopak.“

Graf č.4: Tvrzení III



Některé manažerky, které souhlasily dodaly, že si nemyslí že by toto tvrzení byla 100% pravda.

Graf č.5: Tvrzení IV



## **Styly řízení:**

Manažerky měly na výběr ze stylů řízení dle profesora Rensise Likerta, který tyto styly identifikoval.

### **1. systém - exploativně autoritativní**

Manažer jsou vysoce autoritativní, málo důvěřují svým podřízeným a motivují je negativně, pomocí trestů a zákazů. Komunikace se realizuje směrem shora dolů jako příkaz.

### **2. systém - laskavě autoritativní**

Manažer důvěřuje svým podřízeným, motivuje formou odměn i trestů a při komunikaci shora dolů vyžaduje od podřízených i vlastní názory.

### **3. systém – konzultativní**

Manažer částečně důvěřuje svým podřízeným, podporuje obousměrnou komunikaci, vyžaduje konzultace a základní rozhodnutí se uskutečňuje na nejvyšší úrovni. Pro motivaci využívá odměny a méně trestů či postihů.

### **4. systém - participativně skupinový**

Manažer plně důvěřuje svým podřízeným, rozhoduje se na všech organizačních úrovních a snaží se vytvářet příznivé klima.

Manažerky se nedokázaly zařadit do jednoho stylu řízení. Nejčastěji se manažerky ztotožňovaly s 3. a 4. systémem, a to systém konzultativní a participativně skupinový.

Pouze 2 manažerky odpověděly, že se nejvíce ztotožňují s 2. systémem – laskavě autoritativní. Další 3 manažerky rozdělily svůj styl řízení do 2., 3., a zároveň 4. systému.

Některé manažerky ke svému rozhodnutí dodaly:

*„Nemyslím si že 1. systém v dnešní době ještě existuje.“*

*„4. systém je ideální stav, ale vždy jednat takto nejde. Kdyby jste se měla ptát každého svého podřízeného na jeho názor, tak se nikam nedostanete.“*

## 5.2.2 Rekapitulace

Vzhledem k malému počtu respondentek, není možné vyvodit obecně platné závěry.

Avšak z odpovědí dotazovaných respondentek lze potvrdit, nebo naopak vyvrátit domněnky a úvahy autorů použité literatury nebo mé vlastní.

Všechny manažerky se shodují na tom, že úspěch nezáleží na výši peněz, nebo novém autě. Důležité podle nich je spokojenost s danou prací a schopnost zvládnout práci i rodinu.

Zajímavé je, že manažerky se neseťkaly se žádným zásadním problémem či překážkou v jejich kariéře (pouze 2 manažerky uvedly, že problém pro ně byl jejich vzhled nebo pohlaví, ale to je nezastavilo ve výkonu své práce), ale u ostatních kolegyň, či žen ucházejících se o manažerské pozice vidí jisté překážky.

Jedna z překážek je snazší postup po kariérním žebříčku a také větší zastoupení mužů než žen na vedoucích pozicích. Dle jejich názoru si šéf vybere člověka sobě podobnému. Pokud je tedy zastoupení ve většině řídicích funkcí mužské, vyberou si opět muže. Dále na ženy působí společnost, která prvotně soudí ženy podle vzhledu, ve způsobu výchovy myšlení u dětí a stereotypy.

Mezi další překážky patří myšlení ženy samotné. Manažerky dle svých názorů vidí, nebo se někdy setkaly, u žen na vysokých pozicích, s problémem udržování osobních kontaktů, a s tím související vytvoření sítě konexí. Dále pak s nízkým sebevědomím na to se prosadit, snahou vystupovat a chovat se jako muži a také zbytečnou rivalitou mezi ostatními kolegyněmi.

Žádná z manažerek nemá problém s prosazováním svých názorů na pracovišti. Jedna ke své odpovědi dodala, že horší je to s prosazováním názoru u mužů z jiných kultur. Dle její zkušenosti muži, zejména z asijských zemí, nerespektují názory ostatních žen. Avšak po delší době spolupráce se tato nedůvěra rozptýlí.

V mužském kolektivu se manažerky snaží o přátelskou atmosféru, avšak nesnaží se každému zavděčit a pokud je to potřeba, tak zavelí. Také dodávají, že od mužských kolegů se liší především vyšší mírou empatie a schopností řešit více problémů najednou.

Co se týká stylu řízení dotazovaných manažerek, nejčastěji respondenty vyžadují obousměrnou komunikaci, diskuzi, zaměstnanci odmění, ale i potrestají za odvedenou práci.

Všechny respondenty se také shodují na tom, že větší zastoupení žen na vedoucích pozicích má příznivý vliv na celou organizaci. Ale i přes to, že zastoupení žen je v současné době malé, vláda by do tohoto problému zasahovat neměla.

Některé manažerky si se zavedením kvót ale nebyly jednoznačně jisté. Podle některých to může být pomoc k dosažení žen na manažerské pozice, některé zase zastávají názor, že by vše mělo jít přirozenou cestou.

Děti a rodina podle jejich zkušeností pro ženy překážkou nejsou. Naopak díky mateřství jsou více efektivní, dokáží si více naplánovat čas a stanovit priority.

Avšak pro některé ženy to může být jakousi překážkou v jejich kariéře, především po psychické stránce. Aby firmy tyto ženy podpořily, měli by jim nabídnout finanční podporu, firemní školky, zkrácené nebo sdílené úvazky.

Žádná z respondentek nemá problém sladit práci a osobní život, i když uvádějí, že je to pro ně náročné. Proto se nejčastěji věnují sportu, kde mají čas sami na sebe a do chodu domácnosti zapojují celou rodinu.



### 5.2.3 Závěr

Mezi úkoly, které vedoucí pracovníci zastávají, patří zejména vést spolupracovníky, zadávat jim úkoly, kontrolovat jejich výsledky, hodnotit je, přijímat rozhodnutí a odpovídat za ně.

K vykonávání takových činností mají mít jisté predispozice - vrozené či získané.

Ve společnosti stále převládá představa o tom, že ideální manažer je muž, jelikož je silný, přísný a nic ho nerozhodí. Ženy jsou v očích společnosti přecitlivělé a měli by se primárně starat o domácnost. [10]

Faktem je, že ženy a muži mají odlišný charakter.

Především v managementu, kde se tento charakter projevuje ve způsobu řízení, který můžeme rozdělit na femininní a maskulinní. [7]

Ženy, jelikož jsou obecně empatictější, tolerantnější, přizpůsobivější a zvládají více věcí najednou, spadají především do femininního typu a mají větší předpoklady pro převzetí obou stylů.

Proto v dnešní době globalizace a automatizace, kdy se více dbá na vztahy, komunikaci a kreativitu mají ženy logicky větší predispozice pro řízení firem a vedení týmů. [7]

Aby manažerka byla na své pozici úspěšná, neměla by přebírat mužský způsob chování a řízení lidí. Měla by být sebevědomá, přijímat názory ostatních, diskutovat, chválit, ale také v určitých situacích přímo delegovat a rozdávat tresty za špatně odvedenou práci.

I přes to je zastoupení žen na vedoucích pozicích ve firmách nízké. Je to způsobeno především přístupem společnosti. Stále máme v podvědomí názor, že žena se má starat o domácnost, muž je živitelem rodiny a proto si zaslouží větší příjem.

Dle názorů manažerek, proto stále existují problémy, které mohou bránit ženám dostat se na vysokou pozici, nebo se na ní udržet. Kupodivu to není prosazování názorů na pracovišti, ale snaha žen převzít plně mužský styl řízení. Také nízké sebevědomí a pocit manažerek, že musí pracovat tvrději, aby si své místo zasloužila. Některé manažerky zastávají názor, aby společnost svůj přístup změnila, měly by ženy začít se změnou převést u sebe samotné – mít větší sebevědomí anebo vychovávat své děti (chlapce) aby brali ženu jako sobě rovnou.

V poslední době zaznamenáváme růst v počtu žen na vedoucích pozicích. Je to sice v řádu několika málo procent, ale značí to fakt, že nadnárodní korporace si začínají uvědomovat výhody ženského způsobu řízení lidí, skutečnost, že ženy jsou stejně, ne-li, lepší manažeři a že diverzita týmu je přínosná jak pro spokojenost a efektivnost zaměstnanců, ale také pro organizaci jako takovou.

Problém malého počtu zastoupení žen si všímá i vláda a má snahy s tím něco udělat. Avšak převládají názory odborníků a manažerek, že by vše mělo jít přirozenou cestou a nutit organizace aby zaměstnaly někoho, jen kvůli pohlaví může situaci ještě více zhoršit.

Dle použité literatury je pro ženy překážkou na postup v kariéřním žebříčku především dítě a rodina. Avšak dle názorů a zkušeností manažerek to není úplně pravda. Ano, je to pro někoho do jisté míry určité omezení, ale díky mateřství se z ženy stane efektivnější manažerka, která si stanoví priority a umí efektivně zacházet s časem.

Aby ženy, které se ucházejí o manažerské pozice, nebo chtějí dále stoupat ve své kariéře neodrazovalo nejen mateřství, měly by firmy samotné změnit svoji firemní politiku a způsob myšlení.

Krom změny přístupu společnosti a odbourání předsudků, by měly firmy samotné vytvořit vhodné prostředí pro manažerky. Jedná se především o podporu mateřství, například firemními školkami, finanční podporou, možnost zkráceného úvazku, home office nebo sdíleného úvazku, který je finančně náročný a jde ruku v ruce s legislativními opatřeními.

Ženy, v dnešní době, obecně lepší predispozice k řízení týmů a organizací. A pokud se opravdu chtějí vypracovat na vedoucí pozici, mají k tomu dveře otevřené. Nemusí to být vždy tak snadné, například kvůli stereotypům nebo firemní kultuře, ale rozhodně to není nemožné. Nemyslím si, že se dá v dohledné době změnit zakořeněné stereotypy, proto by se mělo začít u firem samotných, bez vládní pomoci.

Aby organizace nevnímany ženy jen jako sekretářky, ale také jako vůdkyně. Zároveň by měli respektovat odlišnost žen od mužů a snažit se tomu přizpůsobit svoji kulturu, například výše zmíněnými školkami, nebo zapojováním žen do mužských „aliancí“.

Tuto domněnku potvrdily i samotné manažerky, v sondážním průzkumu, které se nesetkaly s problémem, který by jim znemožnil postup v jejich kariéře. Samy se od mužských protějšků odlišují větší mírou empatie, nesnaží se převít způsob řízení od mužů, naopak, jsou samy sebou, ví kdy je potřeba zavelet a kdy nastolit přátelskou atmosféru a prostor pro diskuzi. Toto je jeden z mála klíčů jak být úspěšnou manažerkou.

## **I. Summary and keywords**

### **Managerial Competencies of Women**

The bachelor thesis focuses on challenges that women face in leadership positions. The work outlines a conceptual framework by defining management, management styles as well as essential managerial skills. It also explains key concepts such as differences in the way women and men behave, the issue of discrimination and entry barriers.

Furthermore delivers qualitative analysis of interviews conducted with a sample of selected women. The survey method used is a semi-structured interview in which views, ideas and experience of female managers are expressed. The interviews deal with challenging situations related to their working environment, with the differences between female and male colleagues and with the future role of women in the workplace.

The aim of the thesis is propose changes in the approach of companies to female managers and at the same time to find measures to support women applying for management positions.

Key words: management, women, discrimination, managerial competencies, gender

## II. Seznam použitých zdrojů

- [1] TRUNEČEK, Jan. *Management I*. V Praze: Vysoká škola ekonomická, 1995. ISBN 80-7079-929-3.
- [2] VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-143-7.
- [3] LANG, Helmut. *Management: trendy a teorie*. V Praze: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-683-1.
- [4] NÖLLKE, Matthias. *Praktický management: jak úspěšně vést a řídit sebe, druhé lidi, firmy a jiné organizace*. Praha: Grada, 2004. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-0912-0.
- [5] DONNELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH. *Management*. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-422-3.
- [6] VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 9788024746425.
- [7] DVOŘÁK, Josef a Iva ŠOLCOVÁ. *Vademecum moderní manažerky*. Praha: Management Press, 1998. ISBN 808594362x.
- [8] VODÁKOVÁ, Alena a Olga VODÁKOVÁ. *Rod ženský: kdo jsme, odkud jsme přišly, kam jdeme?*. Praha: Sociologické nakladatelství, 2003. Sociologické aktuality. ISBN 8086429180.
- [9] DYTRT, Zdeněk. *Ženy a management: kreativita, inovace, etika, kvalitativní management*. Brno: BizBooks, 2014. ISBN 9788026501503.
- [10] REZVANI, Selena. *The next generation of women leaders: what you need to lead but won't learn in business school*. Santa Barbara, Calif.: Praeger, c2010. ISBN 9780313376672.
- [11] © 2018 Grant Thornton International Ltd., ed. *Women in business: beyond policy to progress* [online]. 2018, , 24 [cit. 2019-01-18]. Dostupné z: <https://www.grantthornton.global/globalassets/1.-member-firms/global/insights/women-in-business/grant-thornton-women-in-business-2018-report.pdf>
- [12] Život žen a mužů v Evropě [Online]. (2017). In <https://www.czso.cz/>. Praha: Eurostat. Retrieved from [https://www.czso.cz/staticke/cz/app\\_estat/zeny\\_muzi/CZ\\_CS\\_womenmen\\_core\\_v1.0/bloc-2d.html?lang=cs](https://www.czso.cz/staticke/cz/app_estat/zeny_muzi/CZ_CS_womenmen_core_v1.0/bloc-2d.html?lang=cs))
- [13] Odborníci odmítají genderové kvóty [Online]. (2015). In [www.novinky.cz](http://www.novinky.cz). Praha: Právo. Retrieved from <https://www.novinky.cz/kariera/369421-odbornici-odmitaji-genderove-kvoty.html>
- [14] Svoboda, V., & Sedláčková, V. (2018). Genderové kvóty? Největším problémem jsou si samy ženy, nedorozumíme si při sobě. Na kvóty nejsme připravení, říká Maxová (ANO) [Online]. In *Český rozhlas*. Praha: Český rozhlas Plus. Retrieved from <https://plus.rozhlas.cz/genderove-kvoty-nejvetsim-problemem-jsou-si-samy-zeny-nedorozumime-pri-sobe-na-kvoty-7195589>

- [15] Gordon-Smith, R. (2018). Mrcha, anebo lídr? [Online]. In *ELAI*. Praha: European Leadership & Academic Institute. Retrieved from <https://www.elai.cz/mrcha-anebo-lidr/>
- [16] Křížková, A., Vohlídalová, M., Pospíšilová, K., & Maříková, H. Aktuální rozdíly v odměňování žen a mužů v ČR [Online], 154. Retrieved from <https://drive.google.com/file/d/0B5WpVe4ycEkST3JQS3U5dFhYWjg/view>
- [17] Ženy vydělávají o osm procent méně než muži [Online]. (2017). In *Novinky.cz*. Praha: Novinky.cz. Retrieved from <https://www.novinky.cz/ekonomika/431474-zeny-vydelavaji-o-osm-procent-mene-nez-muzi.html>
- [18] Equal pay day [Online]. (2018). Retrieved January 18, 2019, from [https://www.equalpayday.cz/equal\\_pay/](https://www.equalpayday.cz/equal_pay/)
- [19] LUŇÁKOVÁ, Zuzana. České manažerky berou i 300 tisíc korun. In: *HOSPODÁŘSKÉ NOVINY* [online]. Praha: Hospodářské Noviny IHned, 2009 [cit. 2019-01-18]. Dostupné z: <https://byznys.ihned.cz/c1-38703540-ceske-manazerky-berou-i-300-tisic-koron>
- [20] HOVORKOVÁ, Kateřina. Názory personalistů: Pět důvodů, proč ženy vydělávají méně než muži. In: *IDnes.cz* [online]. Praha: Mafra, 2017 [cit. 2019-01-18]. Dostupné z: [https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/gender-mzdy-zamestnani-zeny-a-muzi.A170122\\_212533\\_podnikani\\_kho](https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/gender-mzdy-zamestnani-zeny-a-muzi.A170122_212533_podnikani_kho)
- [21] Česko je zemí s jedním z největších rozdílů mezi platy mužů a žen v EU. In: *Echo24.cz* [online]. Praha: ECHO MEDIA, 2017 [cit. 2019-01-18]. Dostupné z: <https://echo24.cz/a/pcmfp/cesko-je-zemi-s-jednim-z-nejvetsich-rozdilu-mezi-platy-muzu-a-zen-v-eu>
- [22] Šnýdrová, I. (2006). *Manažerka a stres* [Online]. Praha: Grada.
- [23] Brání ženám v postupu skleněný strop? [Online]. (2015). In *KarieraWeb.cz*. Praha: Economia. Retrieved from <https://kariera.ihned.cz/c1-63710810-brani-zenam-v-postupu-skleneny-strop>
- [24] GOLDHILL, Olivia a Dan KOPF. Guess how many of the world's biggest companies have 1/3 women in the C-Suite? No, lower. In: *Www.qz.com* [online]. New York City: Quartz Media, 2018, 2018 [cit. 2019-02-19]. Dostupné z: <https://qz.com/work/1275021/gender-equality-in-the-workplace-the-depressing-data-on-1500-companies-worldwide/>
- [25] Barratt, B. (2018). 5 Of The Best UK Companies For Women To Work For [Online]. In *Www.forbes.com*. New York City: Forbes Media. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/biancabarratt/2018/10/18/5-of-the-best-uk-companies-for-women-to-work-for/#2577e25219a6>

### **III. Seznam grafů a tabulek**

|   |    |
|---|----|
| Tabulka č.1: Femininní a maskulinní přístup.....  | 13 |
| Graf č.1: Zastoupení žen na vedoucích pozicích ve velkých veřejných společnostech v letech 2015 - 2017..... | 17 |
| Graf č.2 Zastoupení žen na vedoucích pozicích v nadnárodních společnostech.....                             | 18 |
| Graf č.3: Tvrzení II.....   | 33 |
| Graf č.4: Tvrzení III.....  | 34 |
| Graf č.5: Tvrzení III.....  | 34 |