

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2015–2016

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Nikola Cífková

Žena manažerka

Praha 2016

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Milena Krislová

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED STUDIES

2015-2016

BACHELOR THESIS

Nikola Cífková

Manageress

Prague 2016

The Bachelor Thesis Work Supervisor: PhDr. Milena Krislová

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 15. 5. 2016

Nikola Cífková

Poděkování

Děkuji paní PhDr. Mileně Krislové, za odbornou pomoc a trpělivost při vedení mé bakalářské práce a také manažerkám, které mi umožnily prostřednictvím rozhovorů vypracovat praktickou část práce.

Anotace

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části – teoretickou a praktickou. Základem teoretické části jsou odborné informace ohledně postavení žen ve společnosti a na trhu práce. Cílem této části práce je seznámit čtenáře se základními teoretickými východisky a pojmy, genderovou problematikou, diskriminací na základě pohlaví jedince a aktuální situací zvoleného tématu v rámci České republiky a Evropské unie.

Praktická část je věnována rozhovorům s vybranými českými manažerkami z různých oborů a odvětví. Jejím hlavním úkolem je orientačně prověřit poznatky, které vyplývají z teoretické části práce a přispět tak k posouzení otázky aktuální pozice žen na trhu práce.

Klíčová slova

Diskriminace, gender, genderové role, kariéra, management, manažerka, rodinný život, rovnoprávnost

Annotation

The thesis is divided into two parts - theoretical and practical. The basis of the theoretical part is a description of expertise information concerning the status of women in society and the labor market. The aim of this section is to familiarize the reader with the basic concepts and theoretical basis, gender issues, gender-based discrimination and the current situation of the chosen topic within the Czech Republic and the European Union.

In the practical part, the attention is paid to interviews with selected Czech managers from various fields and sectors. The point of these interview is to examine the knowledge from the theoretical part and contribute to the assessment of the current position of women in the labor market.

Keywords

Career, discrimination, equality, family life, gender, gender roles, management, manager

ÚVOD	9
TEORETICKÁ ČÁST	11
1 ROZDÍLY MEZI MUŽI A ŽENAMI	11
1.1 Odlišnosti žen, mužů a jejich stylů vedení	11
1.2 Profesní dráha muže a ženy.....	14
1.3 Práce versus rodina.....	16
2 GENDER	19
2.1 Socializace genderových rolí.....	21
2.2 Gender mainstreaming.....	21
2.3 GenDerově integrovaná společnost	22
3 DISKRIMINACE	26
3.1 Odměňování	29
3.2 Bariéry bránící ženám v kariérním postupu.....	31
4 ŽENA MANAŽERKA	33
4.1 Management	33
4.1.1 Styly vedení	34
4.2 Česká republika.....	36
4.2.1 Kongres žen.....	38
4.2.2 Pekingská deklarace a akční platforma	39
4.2.3 Nařízení evropské unie	39
PRAKTICKÁ ČÁST	41
5 CÍL PRŮZKUMU	41
6 RESPONDENTI PRŮZKUMU	42
7 POPIS METODY	43
8 ČASOVÁ ORGANIZACE PRŮZKUMU	44
9 VÝSLEDKY	45
9.1 Rozhovor první.....	45
9.2 Rozhovor druhý.....	47
9.3 Rozhovor třetí.....	50
9.4 Rozhovor čtvrtý.....	52
9.5 Rozhovor pátý.....	54

9.6	Rozhovor šestý	56
9.7	Rozhovor sedmý	58
10	VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ	61
11	ZÁVĚR A VYHODNOCENÍ PRŮZKUMU	65
	ZÁVĚR	66
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	67
	SEZNAM TABULEK A GRAFŮ	70

ÚVOD

Přestože žijeme v moderní době, setkáváme se s mnohdy omezenými názory a představami ohledně genderové problematiky. Ve společnosti stále přetrvávají zažitá stereotypy, které předurčují konkrétní vlastnosti jedince na základě jeho pohlaví. To však ovlivňuje nejen náš osobní život, ale i naše postavení na trhu práce. Existují dvě roviny, ve kterých se náš život odehrává – pracovní a rodinná. Pracovní sféra je díky těmto stereotypům přisuzována spíše mužům, jakožto živitelům rodiny. Péči o děti a domácnost by měla naopak zastávat žena. Pokud se chce žena realizovat v pracovní rovině, může být díky této skutečnosti postavena do méně výhodné pozice oproti muži.

Cílem této bakalářské práce je na základě studia odborné literatury přispět k posouzení aktuální pozice žen ve společnosti a na trhu práce. Jedná se o velmi aktuální a obsáhlý problém, který lze řešit nejen na celostátní, ale i na celosvětové úrovni.

Práce je složena celkem ze dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část obsahuje celkem čtyři kapitoly, které na sebe logicky navazují a postupně směřují ke zvolenému tématu. Praktická část je založena na strukturovaných rozhovorech, které autorka uskutečnila s vybranými manažerkami na vysokých pracovních pozicích. Úkolem těchto rozhovorů je na základě osobních zkušeností a názorů jednotlivých respondentek ilustrativně prověřit poznatky a informace z teoretické části této práce.

První kapitola teoretické části nese název „Rozdíly mezi muži a ženami“, tato kapitola má za úkol čtenáře seznámit s biologickými rozdíly mezi muži a ženami, které se následně promítají do jejich stylů vedení. Dále je kapitola zaměřena na různá opatření a formy zaměstnání, které ženám poskytují větší flexibilitu při spojování rodinného a pracovního života. Další kapitola s názvem „Gender“ je věnována samotné genderové problematice. Seznamuje nás s pojmy, jako jsou např. genderové role, genderová segregace nebo gender mainstreaming. Také nám pomůže s orientací v typicky mužských a ženských oborech. Třetí kapitola má název „Diskriminace“. S nerovným zacházením na základě pohlaví se může setkat každý z nás. Jedná se o velmi citlivý společenský problém, který je v současné době velmi aktuálním a diskutovaným tématem. Tato kapitola je zaměřena na zakotvení diskriminace

v legislativě. Také poukazuje na bariéry, které brání ženám v kariérním postupu a v neposlední řadě řeší nerovnosti v platovém ohodnocení mužů a žen. Poslední kapitola teoretické části této práce je nazvána „Žena manažerka“. Jak již napovídá název, kapitola nás blíže seznamuje s pojmem management a popisuje různé styly vedení. Je zaměřena především na Českou republiku, kterou na základě genderové rovnosti srovnává s dalšími zeměmi. Kromě toho čtenáře obeznámí s Kongresem žen a Pekingskou deklarací a akční platformou.

Začátek praktické části je věnován popisu metody, pomocí níž byl samotný průzkum proveden. Autorka zvolila metodu strukturovaného rozhovoru. Následuje představení respondentů a časová organizace celého průzkumu. Na začátku této části byly stanoveny výzkumné otázky, které byly zodpovězeny na základě získaných informací od sedmi vybraných manažerek. Výpovědní hodnota a objektivnost odpovědí je posílena tím, že byly vybrány manažerky z různých odvětví.

Jak jsme se již zmínili, cílem této bakalářské práce je přispět k posouzení aktuálního postavení žen ve společnosti a na trhu práce. Také má donutit čtenáře zamyslet se nad tím, jaký vliv a sílu mohou mít zažitá stereotypy a předsudky, se kterými se v dnešní době setkáváme.

TEORETICKÁ ČÁST

1 ROZDÍLY MEZI MUŽI A ŽENAMI

Postavení žen ve společnosti a s ním spojená rovnoprávnost pohlaví, je v dnešní době velmi diskutovaným tématem, které se řeší na celosvětové úrovni. Musíme si uvědomit, že se život odehrává ve dvou rovinách – pracovní a rodinné. Tato skutečnost není pro muže až tak podstatná. Nemají totiž problém skloubit svůj profesní život s tím rodinným. U žen však může nastat rozpor mezi rolí manažerky a matky, která má kromě výchovy dětí na starosti i správný chod domácnosti.¹ Budování kariéry a plánování rodiny je pro mnoho žen velmi složité. Často dochází k tomu, že se musí rozhodnout, kterou možnost upřednostní před tou druhou. Mateřské pudy nakonec většinou zvítězí a díky tomu je i v současné době stále málo žen ve vedoucích pozicích.

1.1 ODLIŠNOSTI ŽEN, MUŽŮ A JEJICH STYLŮ VEDENÍ

Rčení „muži jsou z Marsu a ženy z Venuše“ zná asi každý, jak je tomu ale ve skutečnosti? Není pochyb o tom, že rozdíly mezi pohlavími skutečně existují. Jednotlivé odlišnosti jsou dány nejen geneticky, ale také jsou ovlivněny kulturou, ve které jednotlivci žijí a také výchovou. Ann Oakleyová ve své knize *Pohlaví, gender a společnost* tvrdí, že stačí pozorovat muže a ženy v každodenním životě a na tomto základě poté dokázat, že jsou osobnostní rozdíly mužů a žen podmíněny biologickými rozdíly. Ženy jsou méně útočné a více závislé než muži. Jsou více citlivé a lépe vytvářejí interpersonální vztahy, ve kterých jsou navíc více vnímavé oproti mužům. Dále jsou vnímány jako introvertní a také mají větší sklony k emocionální labilitě. Muži

¹ ŠNÝDROVÁ, I. *Manažerka a stres*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. s. 8. ISBN 80-247-1272-5.

jsou naopak více extrovertní, otevřenější, statečnější a také oplývají vyšším sebevědomím.²

V roce 1962 přišel Roger Sperry na to, že každá hemisféra lidského mozku řídí jiné myšlenkové funkce. Za tento objev dokonce získal Nobelovu cenu, což jen potvrzuje fakt, jakým přínosem toto zjištění bylo.³ Levá hemisféra má převahu v senzorce a motorice pravé strany těla, verbálních schopnostech, matematice, logice, faktech, analýzách, dedukcích, praktických činnostech, paměti na texty, jemných detailech a přímých liniích. Oproti tomu pravá hemisféra je centrem sensoriky a motoriky levé strany těla, tvořivosti a uměleckého nadání, vizuálního vnímání, intuice, nápadů, představivosti, melodií písní, komplexního chápání, prostorového vnímání a vnímání několika procesů současně. Řada vědců se domnívá, že při řešení problémů využívají muži více levou hemisféru, kdežto ženy zapojují při řešení obě hemisféry, úkoly tak řeší kreativněji a do rozhodování zapojují své emoce.⁴

Tento fakt ovlivňuje nejen chování obou pohlaví, ale i to, jak řeší problémy a jací jsou manažeři. Hemisféry jsou spojeny vazníkem, který je u žen 2x – 2,5x silnější než u mužů. Díky tomuto komplexnějšímu propojení jsou ženy více všestranné a dokážou dělat více věcí najednou.⁵

Pro ženy jsou důležité interpersonální vztahy na pracovišti a jsou citlivější k sociálním situacím. Také se více druzí a snadněji podlehnou sociálním tlakům, a to zvláště těm, které vyvíjejí muži. Ti jsou naopak více dominantní a agresivní.

² OAKLEY, A. *Pohlaví, gender a společnost*. 1.vyd. Praha: Portál, 2000, s. 45. ISBN 80-7178-403-6.

³ SPERRY R. In: HANSEN ČECHOVÁ, B. *Mýtus pravé hemisféry*. In: *Psychologie.cz* [online]. 2010 [cit. 2016-03-10]. Dostupné z: <https://psychologie.cz/mytus-prave-hemisfery/>

⁴ PACOVSKÝ, P. *Člověk a čas: time management IV. generace*. Praha: Grada, 2006, s. 60. ISBN 80-247-1701-8.

⁵ KUČERA, D. *Moderní psychologie: hlavní obory a témata současné psychologické vědy*. Praha: Grada, 2013, s. 53. ISBN 978-80-247-4621-0.

Mezilidským vztahům nepřisuzují příliš velkou váhu, hlavní jsou pro ně činy a jejich důsledky.

Autorka se zaměřila na několik prvků, na kterých lze předvést rozdíly mezi mužským a ženským vedením. Prvním z nich je agresivita. Více agresivní bývají muži. Jedno z možných vysvětlení je, že vylučují více testosteronu. Jeho vysoká hladina obsažená v krvi totiž úzce souvisí s podrážděností, soutěživostí a zlostí. Ženy oproti tomu vylučují více progesteronu a estrogeneru, které jejich agresivní chování snižují. Podle kulturních vzorců naší společnosti lze soudit, že bývá agresivita u žen spíše odmítána a je vnímána negativním způsobem. Žena je považována za něžné stvoření a očekává se, že tomu bude odpovídat i její chování. Jak již bylo zmíněno, ženám záleží na vztazích na pracovišti, proto se většinou snaží vyhnout otevřeným střetům. Svou nespokojenost si mnohdy nechávají samy pro sebe. Citlivý přístup a empatie se považují za silné stránky ženského stylu vedení. Díky tomu existují názory, že jsou ženy lepšími manažerkami než muži, protože se dokážou vcítit do jednání svých spolupracovníků a mnohdy je angažují do procesu rozhodování. U mužů je naopak agresivita očekávána a v mnohých situacích i vítána. V jejich stylu vedení není pro city téměř žádný prostor.

Dalším faktorem je to, jakým způsobem obě pohlaví řeší konflikty. Ženy mají tendenci spory vnímat osobně. Někdy je až přehnaně prožívají, hledají jejich příčiny a různé souvislosti. To mnohdy způsobuje ztrátu profesionality a potřebného nadhledu. Případnou křivdu těžce nesou a dlouho v nich přetrvává pocit nespravedlnosti. Muži naopak některé konflikty vůbec neřeší a nechávají je odeznít. Svou pověst mezi spolupracovníky neřeší do té doby, než začne ovlivňovat jejich pracovní výkony.⁶

Dalším prvkem, jehož následkem je rozdílné vedení mužů a žen je soutěživost. Ta je pro muže přirozená. Touha po vítězství funguje jako hnací motor a bývá pro muže motivací. To, že mohou být lepší než ostatní a někoho porazit, bývá další přidanou hodnotou. Případnou prohru přisuzují okolnostem, které nedokázali ovlivnit. Ženy

⁶ ŠNÝDROVÁ, I. *Manažerka a stres*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 22-23. ISBN 80-247-1272-5.

vnímají soutěživost rozdílně. Strach ze selhání pro ně může být až frustrující. Často pociťují stavy úzkosti a snadněji podlehnou stresu. Prohry přisuzují svým nedostačujícím schopnostem a za výhry vděčí hlavně štěstí.⁷

Posledním faktorem, o který chce autorka zmínit, je komunikace. Je potvrzeno, že ženy mluví více než muži a to až o 80%. Denně použijí až od 4000 slov více než muži. Kromě toho mají i samozřejmě jiná témata rozhovorů. Ženy rády vedou dlouhé diskuze, zatímco muži chtějí jednoznačné odpovědi a mají tendenci spíše jednat než mluvit. S tím souvisí i fakt, že muži vedou rozhovory hlavně kvůli tomu, aby se dozvěděli potřebné informace, kdežto ženy rády konverzují také kvůli udržení dobrých vztahů na pracovišti a udržení kontaktů. Dalším rozdílem v komunikaci je intimita rozhovorů. Ženy často mluví o svém osobním životě, čímž může být oslabena hranice mezi profesionalitou a přátelstvím. V extrémních případech toto může vést až ke ztrátě autority. Muži o svém soukromí nekomunikují a drží si od ostatních odstup. Ženy nemají problém přiznat, že něčemu nerozumí a často pokládají doplňující otázky. Muži raději jednájí, neradi se ptají na názor, protože se to může v podvědomí jevit jako nedostatek sebevědomí a projev slabosti.⁸

1.2 PROFESNÍ DRÁHA MUŽE A ŽENY

Práce představuje pro každého člověka jednu z podmínek jeho existence. Díky ní jsou uspokojovány jeho biologické i sociální potřeby, dochází při ní k socializaci, seberealizaci a rozvoji společenského postavení. Můžeme tedy říci, že díky pracovnímu procesu člověk získává svůj sociální status.

V současné době jsou ženy nedílnou součástí pracovního trhu. Avšak přestože zaujímají stejně významné místo ve společnosti jako muži, není jim přisuzován stejný

⁷ ŠNÝDROVÁ, I. *Manažerka a stres*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, s. 23. ISBN 80-247-1272-5.

⁸ Tamtéž, s. 19.

sociální status. Ženy obsazují převážně pozice v oblastech nižších a středních vrstev, zatímco muži se soustředí na pozice s nejvyšším sociálním statusem. Tyto rozdíly vycházejí především z orientace na kariéru.⁹

Kariéru můžeme definovat jako profesní dráhu životem, během které člověk získává nové znalosti a zkušenosti, navazuje nové kontakty a rozvíjí svůj potenciál.¹⁰

Existuje názor, který zastává většina evropských států. Shodují se na tom, že by žena měla před porodem pracovat na plný úvazek. Během této doby se může realizovat a plnit si své sny a cíle. Po porodu a během předškolního věku dítěte by měla zůstat doma, aby se o něj mohla starat a poskytla mu plnohodnotnou péči a dobrou výchovu. Když dítě začne chodit do školy, měla by se žena vrátit do práce na částečný úvazek a po osamostatnění dítěte by měla obnovit práci na plný úvazek. S tímto vzorcem je však spojena celá řada problémů. Spousta žen se už po mateřské dovolené odmítá do práce vrátit. Nejsou již zvyklé na stresové situace, které jsou s prací spojeny. Také mají strach, že zanedbají péči o své dítě a nebudou mít dostatečné množství času, aby se mu mohly věnovat. Jelikož se v dnešní době stále zvyšuje věk matek prvorodiček, musíme brát v úvahu, že když se tyto ženy chtějí po osamostatnění dítěte ucházet o pracovní místo, jsou kvůli jejich věku šance na přijetí do zaměstnání minimální.¹¹

Samozřejmě, že se žena může rozhodnout zůstat bezdětná a veškerou svou aktivitu vložit do kariérního růstu. Následně za toto rozhodnutí mnohdy platí psychickou nerovnováhou, protože ji v určitém věku přepadnou výčitky svědomí, lítost, deprese a pocit zbytečnosti. Každá žena je však individuální a má jiné potřeby, přání a cíle. Proto je velice složité určit, jak by se žena měla ke své profesní dráze postavit.¹²

⁹ ŠNÝDROVÁ, I. *Manažerka a stres*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, s. 25. ISBN 80-247-1272-5.

¹⁰ Tamtéž, s. 47.

¹¹ Tamtéž, s. 48.

¹² Tamtéž, s. 51.

Muži to mají v tomhle ohledu mnohem jednodušší. Nemusí příliš řešit to, jak skloubí svůj rodinný a pracovní život. Společnost jim je v tomto ohledu nakloněna, protože kulturní vzorec stále prezentuje muže jako hlavního živitele rodiny. Oproti ženě na svém kariérním postupu také může pracovat o poznání delší dobu, protože není narušena odchodem na mateřskou či rodičovskou dovolenou. I u mužů se však mohou v určitém věku dostavit výčitky, že svůj život zasvětili kariéře a nezbylo jim příliš času na rodinu, zájmy a volný čas.

1.3 PRÁCE VERSUS RODINA

V životě každé ženy přijde okamžik, kdy se musí rozhodnout mezi pracovní a mateřskou rolí. Mnoho žen se snaží tyto role skloubit dohromady. Velké procento žen tvrdí, že je v současné době nezbytné, aby žena měla vzdělání a našla jemu odpovídající pracovní uplatnění. Veřejnost ale stále vidí ženu hlavně jako matku a manželku. Mateřství se tedy může stát bariérou, která ženám brání v profesním růstu a získání manažerské pozice. Možnost přesunout rodičovské povinnosti na ženu, také často bývá taktika mužů, kteří se poté mohou plně rozvíjet a budovat svou vlastní kariéru. Tomu je nakloněna i společnost, pro kterou je stále muž v domácnosti něco ojedinělého.¹³

Kombinace pracovního a rodinného života tedy lze považovat za jednu z hlavních sociálních překážek, kterým žena čelí. Tato skutečnost však není brána na lehkou váhu a je jí přikládán patřičný význam. Proto se společnost snaží budovat opatření, které zajišťují vyšší flexibilitu a díky kterým je možnost kombinovat pracovní a rodinnou složku jednodušší.¹⁴

¹³ ŠNÝDROVÁ, I. *Manažerka a stres*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, s. 43-44. ISBN 80-247-1272-5.

¹⁴ KRÍŽKOVÁ, A. a K. PAVLICA. *Management genderových vztahů: postavení žen a mužů v organizaci*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004, s. 77. ISBN 80-7261-117-8.

Mezi takové formy zaměstnání patří:

- Zkrácený pracovní úvazek – jedná se o tzv. poloviční pracovní úvazek, kdy je týdenní pracovní doba stanovena na 20 hodin. V České republice se s touto formou úvazku setkáváme spíše sporadicky, protože není příliš finančně atraktivní.
- Pružná pracovní doba – zaměstnanci mají možnost spolurozhodovat o své vlastní pracovní době. Díky této skutečnosti mohou přizpůsobit svůj pracovní výkon i dalším osobním či rodinným záležitostem.
- Sdílení pracovního místa – tato forma práce není v České republice příliš používaná. Jedná se o formu práce, kdy je konkrétní pracovní místo rozděleno mezi převážně dva zaměstnance, kteří společně odpovídají za výkon dané pozice.
- Home office – vliv na tuto formu zaměstnání má především prudký rozvoj výpočetní techniky a zvýšení IT gramotnosti obyvatelstva. Práce z domova má pozitivní vliv i na boj s nezaměstnaností.¹⁵

Tato opatření s sebou však nepřináší pouze pozitiva. Jak již bylo zmíněno, tyto způsoby řešení většinou bývají spojeny s nižším platovým ohodnocením. Při práci z domova je navíc žena separována od ostatních zaměstnanců i svých nadřízených, tudíž zde vzniká možnost pomalé a nejasné komunikace, sociální izolace a ztráty přímého sociálního kontaktu, který je pro ženy velmi důležitý. Díky těmto důvodům, jsou alternativní způsoby práce málo využívány.

V dnešní době ženy stále častěji využívají služby jiné osoby. Najmou si někoho, kdo se v době jejich nepřítomnosti postará nejen o děti, ale i o domácnost. Přes týden tak mohou dát volný průchod svému manažerskému „já“. O víkendech se pak naplno věnují svým dětem, manželovi a péči o domácnost. Tato služba je však finančně náročná, tudíž jí mohou využívat pouze rodiny s vyššími příjmy. Rodiny, které si tuto službu nemohou dovolit, často tuto situaci řeší za pomoci prarodičů. Je však nutné podotknout,

¹⁵ KRÍŽKOVÁ, A. a K. PAVLICA. *Management genderových vztahů: postavení žen a mužů v organizaci*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2004, s. 78. ISBN 80-7261-117-8.

že některé ženy mohou díky těmto řešením trpět frustrací. Když děti dospějí, vyčítají si, že s nimi v dětství netrávily více společného času.¹⁶

¹⁶ ŠNÝDROVÁ, I. *Manažerka a stres*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 35-37. ISBN 80-247-1272-5.

2 GENDER

Gender je pojem, který nemá v českém jazyce přesný ekvivalent, proto se většinou používá jeho původní anglický název. Definic genderu je velké množství, např. Velký sociologický slovník uvádí, že se jedná o: „*termín používaný pro skupiny vlastností a chování formované kulturou a spojené s obrazem muže a ženy.*“¹⁷ Pojem gender poukazuje tedy na existenci sociálních rozdílů, které jsou vázány na pohlaví jedince. S mužským i ženským pohlavím jsou spojovány vlastnosti a formy chování, které nejsou geneticky dané, ale formují se během procesu socializace.¹⁸

Kultura a jí vytvořené sociální vzorce a struktury, přisuzuje jedincům určité genderové role, podle kterých je předem posuzováno jejich postavení nejen ve společnosti, ale i na trhu práce. Vztahy mužů a žen v organizacích jsou tedy dány nastolenými podmínkami, vzorci, normami a hodnotami dané společností. Tato nastavení se přitom neustále mění a vyvíjí v průběhu společenských i individuálních změn. Pokud se však jedinec od genderové role odchyluje, což znamená, že jeho chování neodpovídá očekávání, které je mu společností přiřazeno, může být negativně vnímán svým okolím. Tato skutečnost motivuje jedince k tomu, aby daná očekávání naplňoval.¹⁹

V České republice se s pojmem „gender“ setkáváme po pádu komunismu, mluvíme tedy o době na počátku 90. let 20. století. Důvody byly převážně ideologické, to ale neznamená, že by genderová problematika byla postavena mimo zájem komunistů.

„Alespoň v rovině teoretických úvah o komunistické společnosti tomu tak nebylo. Praktický problém spočíval spíše v tom, že myšlenka rovnosti mužů a žen byla

¹⁷ LINHART, J., PETRUSEK M., VODÁKOVÁ, A. a MAŘÍKOVÁ, H. *Velký sociologický slovník*. Praha: Karolinum, 1996, s. 339. ISBN 80-7184-310-5

¹⁸ ŠNÝDROVÁ, I. *Manažerka a stres*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, s. 11. ISBN 80-247-1272-5.

¹⁹ Tamtéž, s. 12-14.

„naočkována“ na tezi o emancipaci pracujících vrstev, tedy na doktrínu, podle níž s odstraněním vykořisťování a třídního útisku mizí rovněž předpoklady i příčiny nerovnoprávného postavení žen ve společnosti.“²⁰

S genderovou problematikou je úzce spojován feminismus. Před nástupem jeho druhé vlny, nebyla postavení žen ve společnosti věnována příliš velká pozornost. Ženy byly vnímány hlavně jako matky či manželky a sociologie se věnovala především mužům, které rozebírala ve svých studiích. Jednu z výjimek však představovala teorie mužských a ženských rolí, jejímž zakladatelem je Talcott Parsons.²¹ Tato teorie se zabývala normami, které definují maskulinní a femininní osobnost. Jedním z jeho nejvýznamnějších přínosů byla identifikace a následný popis rolového konfliktu, který je v dnešní společnosti velmi aktuálním a diskutovaným tématem. Rolový konflikt spočívá v tom, že jsou na ženu kladeny dva principiálně rozporuplné požadavky. Očekává se od ní orientace na plnohodnotné plnění úkolů, které souvisí s mateřstvím a rodinným životem, ale kromě toho se má také realizovat v pracovní rovině a soustředit se na svůj kariérní růst.²² I když se společnost prezentuje principem rovnosti vzdělávání a pracovních podmínek, klade tímto ženu do znevýhodněné pozice.

²⁰ KŘÍŽKOVÁ, A. a K. PAVLICA. *Management genderových vztahů: postavení žen a mužů v organizaci*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2004, s. 11. ISBN 80-7261-117-8.

²¹ CHARLES In: KŘÍŽKOVÁ, A. a K. PAVLICA. *Management genderových vztahů: postavení žen a mužů v organizaci*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2004, s. 18. ISBN 80-7261-117-8.

²² KŘÍŽKOVÁ, A. a K. PAVLICA. *Management genderových vztahů: postavení žen a mužů v organizaci*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2004, s. 18-19. ISBN 80-7261-117-8.

2.1 SOCIALIZACE GENDEROVÝCH ROLÍ

Pojem socializace „představuje ucelený proces, který zahrnuje osvojování návyků, norem, rolí, hodnot i učení různým činnostem.“²³ Uvědomění si a nacházení rozdílů mezi pohlavími, bývá jedním z prvních vzorců, které si člověk v rámci procesu socializace osvojí. Mužům a ženám jsou připisovány odlišné role, každý z nich se orientuje na jiné hodnoty a také zaujímá jiné postavení ve společnosti. Během socializace dochází k rozvoji tzv. genderové identity jedince, se kterou jsou spojeny nejrůznější očekávání a role jedince. Genderová socializace probíhá ve všech společnostech. Přestože se rodíme s určitou genetickou výbavou a předpoklady, vědci se shodují, že zásadní vliv na to, jaké role budeme v našem životě plnit, má proces socializace. Genderu se tedy učíme. Již v útlém věku jsou děti vystavovány signálům, díky kterým si již ve dvou letech věku uvědomují svůj vlastní gender. Tyto signály nemusí být patrné na první pohled. Mohou se skrývat například v tom, jaké oblečení, dětské knížky nebo hračky vyberou rodiče pro své děti. Je vědecky dokázáno, že již v 18 měsících věku začínají děti dávat přednost hračkám dle genderového stereotypu.²⁴

2.2 GENDER MAINSTREAMING

Gender mainstreaming je specifickou strategií pro dosažení rovných příležitostí pro ženy a muže ve společnostech, institucích a také v politice. V praxi to znamená, že je při rozhodování či tvorbě politik organizací nutné zohlednit faktor rovného zacházení.²⁵ Strategie gender mainstreamingu je zakotvena v Amsterodamské smlouvě z roku 1999,

²³ GILLERNOVÁ, I., V. KEBZA a M. RYMEŠ. *Psychologické aspekty změn v české společnosti: člověk na přelomu tisíciletí*. Praha: Grada, 2011, s. 121. ISBN 978-80-247-2798-1.

²⁴ ŠNÝDROVÁ, I. *Manažerka a stres*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, s. 15. ISBN 80-247-1272-5.

²⁵ KŘÍŽKOVÁ, A. a K. PAVLICA. *Management genderových vztahů: postavení žen a mužů v organizaci*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004, s. 103. ISBN 80-7261-117-8.

na základě jejího schválení v Pekingu roku 1995, kde se konala Světová konference žen. Od tohoto roku je povinností a závazným principem všech členských států Evropské unie, naplňovat cíle této strategie.²⁶

Přesná definice gender mainstreamingu dle Rady Evropy zní: „*Gender mainstreaming spočívá v (re-)organizaci, zlepšení, rozvoji a evaluaci rozhodovacích procesů s cílem, aby aktérky a aktéři, kteří se podílejí na politickém uspořádání, zohledňovali ve všech oblastech a na všech úrovních rovné postavení žen a mužů*“²⁷

Gender mainstreaming²⁸ tedy spočívá v zohledňování potřeb mužů a žen ve všech organizačních postupech a opatřeních. Celý proces je sledován a následně dochází k jeho vyhodnocování. Tato strategie bere v úvahu jak biologické tak společenské odlišnosti obou pohlaví. Dalším z jejích cílů také je, vyhnout se stereotypizaci či zjednodušování mužských a ženských rolí.²⁹

2.3 GENDEROVĚ INTEGROVANÁ SPOLEČNOST

Po objasnění pojmu „gender“ můžeme přejít k další kapitole, kde budeme řešit význam této problematiky v souvislosti s organizací. Lépe řečeno s organizací, jejíž normy, hodnoty a praktiky jsou založeny na principech rovnosti mezi pohlavími. Tento druh organizací se nazývá genderově integrovanými. Jejich opakem jsou společnosti

²⁶ KŘÍŽKOVÁ, A. a K. PAVLICA. *Management genderových vztahů: postavení žen a mužů v organizaci*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2004, s. 104. ISBN 80-7261-117-8.

²⁷ BLICKHÄUSER, A. a VON BARGEN, H. *Co je gender mainstreaming?* In: Fit-for-gender.org [online]. 2007 [cit. 18. 3. 2016]. Dostupné z: http://www.fit-for-gender.org/toolbox/toolboxCZ/Tschechische%20Version/5CZMaterialien/PDF_cz/5.1.1%20Gender%20Mainstreaming_cz.pdf

²⁸ Mainstream = hlavní proud

²⁹ KŘÍŽKOVÁ, A. a K. PAVLICA. *Management genderových vztahů: postavení žen a mužů v organizaci*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2004, s. 104. ISBN 80-7261-117-8.

genderované, ve kterých se lze setkat s různými způsoby jednostranného zvýhodňování příslušníků jednoho z pohlaví, převážně toho mužského.³⁰

Skutečností je, že modernímu managementu již od počátku dominovali muži. Nelze se tedy divit tomu, že oblast pracovního a organizačního života byla (a ve většině případů je) utvářena v souladu s hodnotami odpovídajícími maskulinnímu modelu chování. Tento fakt neznamená pouze to, že je drtivá většina společností řízena muži, ale také to, že formální i neformální podoba života v organizaci podléhá principům referující agresivitu, soutěživost, výkonnost a racionalitu. Díky tomu jsou muži stavěni do jednoznačně výhodnější role.

V genderovaných společnostech často dochází k nejrůznějším formám narušování mezilidských vztahů, což se následně může negativně odrážet nejen na vztazích na pracovišti, ale také na výkonu celé společnosti. V organizacích, které jsou řízeny muži, se mohou ženy setkat s projevy, díky kterým jsou přímo či nepřímo vyřazovány z rovnoprávné účasti na podnikovém dění. Jedná se o termíny typu „hysterka“ či „mamina“, které bývají běžnou součástí hovorového slovníku, a postavení žen je jimi znevažováno, dále hovoříme o tématech hovorů mezi kolegy, které jsou zaměřeny na mužské aktivity, s vtipkováním na konto ženy, kdy jsou muži zesměšňovány její vlastnosti či schopnosti a v neposlední řadě se setkáváme s tím, že názvy některých pozic mají pouze variantu v mužském rodu, což je samo o sobě diskriminující. Výše uvedené skutečnosti tedy ženy nutí k přijetí vedlejší role, která jim je přisuzována, anebo k potlačení svých přirozených vlastností a k snaze se co nejvíce přiblížit mužskému vzoru chování a jednání. Pokud se rozhodnou pro druhou variantu, mohou se však setkat s kritikou svého okolí.³¹

³⁰ KŘÍŽKOVÁ, A. a K. PAVLICA. *Management genderových vztahů: postavení žen a mužů v organizaci*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004, s. 29. ISBN 80-7261-117-8.

³¹ Tamtéž, s. 35.

Aby zástupci obou pohlaví získali vliv a respekt v organizaci, používají různé strategie, které jim k tomu mají pomoci.

„Ženské strategie:

- *Panovnice – prosadí se díky osobní síle a důrazu, zavede vládu pevné ruky a obklopí se submisivními muži.*
- *První dáma – často se jedná o sekretářku či asistentku, která je o všem dokonale informována a v zákulisí nenápadně politikaří.*
- *Velká matka – soustřeďuje ve svých rukou moc prostřednictvím starostlivosti a péče o druhé, zejména muže.*
- *Amazonka – staví se do čela odbojných žen, pomáhá jim prosazovat se na manažerská místa a potom těží z jejich vlivu.*
- *Svědčyně – na klíčové muže v organizaci působí svým sexappealem – nechá se svézt a posléze muže vydírá*
- *Dcerka – najde si „otce“, který jí ochraňuje, protěžuje a sponzoruje.*

Mužské strategie:

- *Panovník – absolutní vládce, který nekompromisně prosazuje svoji vůli a se ženami zachází podle momentální nálady.*
- *Bojovník – bývá často zosobněn v postavě ředitele, který za svůj „boj“ pro firmu očekává bezvýhradnou podporu a obdiv ze strany žen zaměstnaných v podniku*
- *Otec – využívá „drobné“ úsluhy a projevy pozornosti ze strany mladých žen, hledajících „otcovské“ zastání.*
- *Malý chlapeček – muž, který se v obtížných situacích začíná chovat tak, aby u podřízených žen vyvolal „odpovídající“ mateřské projevy a pochopení.*
- *Playboy – před ženami si hraje na okouzlujícího a šarmantního muže, kterému „žádná neodolá“*
- *Šovinista – muž, který se v přítomnosti žen necítí jistě, často utíká k rituálním projevům a urážkám, kterými se snaží ženy a jejich práci degradovat“³²*

³² MORGAN In: KRÍŽKOVÁ, A. a K. PAVLICA. *Management genderových vztahů: postavení žen a mužů v organizaci*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2004, s. 36. ISBN 80-7261-117-8.

Všechny uvedené strategie jsou převážně založeny na různých podobách manipulace a citového vydírání a genderové nerovnosti ve skutečnosti spíše prohlubují. Za jedinou možnost, jak tyto nerovnosti zmírnit či úplně odstranit, je změna podnikové kultury a úprava základních hodnot a ideálů společnosti.³³

Podniky, které jsou zaměřeny na genderovou integrovanou organizaci, by měly naplňovat principy, jako jsou:

- Genderová rovnost a respektování sociálních rozdílů – v práci nesmí být žádný pracovník znevýhodňován oproti druhému, na základě svého věku, rasy, pohlaví, náboženství či tělesnému handicapu
- Pracovní i soukromý život na stejné úrovni – péče o rodinu a domácnost jsou stavěny na srovnatelnou úroveň s kariérou, ženy a muži by se na ni měli podílet rovným dílem.
- Spolupráce namísto soupeření – soutěživost mezi pracovníky by měla fungovat jako motivace, ne rozdělení společnosti.
- Odpovědnost za společenský dopad aktivit podniku – organizace by měla kromě orientace na produktivitu také respektovat pravidla morálky a slušnosti a podílet se na zkvalitnění životního prostředí.³⁴
- Rovné zapojení žen do organizace – umožnění ženám zapojit se na rozhodujících organizačních procesech, obsazování pracovních pozic bez ohledu na pohlaví uchazeče, respektování ženských ambic týkajících se kariérního růstu, atd.
- Zpřístupnění vedoucích pozic ženám – zavedení kvót, podpora žen a jejich participace na vedení společnosti.
- Rovnocenné odměňování pracovníků
- Vzdělávání pracovníků v oblasti genderové problematiky³⁵

³³ KŘÍŽKOVÁ, A. a K. PAVLICA. *Management genderových vztahů: postavení žen a mužů v organizaci*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004, s. 37. ISBN 80-7261-117-8.

³⁴ Tamtéž, s. 43.

3 DISKRIMINACE

Genderová problematika je úzce spojena s termínem diskriminace. Příčinou tohoto spojení je nerovný pohled na role mužů a žen ve společnosti, který často vede k znevýhodnění jednoho pohlaví oproti tomu druhému. Z toho vyplývá, že základním předpokladem pro vznik diskriminace jsou zažitá stereotypní představy společnosti, které přisuzují určitému pohlaví specifické vlastnosti, schopnosti a možnosti. Toto přisuzování však není vždy objektivní.³⁶

V České republice je zákaz diskriminace a následný postup při porušení práv a povinností v této oblasti ošetřen obecným zákonem č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací, neboli antidiskriminačním zákonem.

Diskriminaci rozdělujeme na přímou a nepřímou. Zákon o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací č. 198/2009 Sb., § 2, odst. 3 definuje přímou diskriminaci jako „*jednání, včetně opomenutí, kdy se s jednou osobou zachází méně příznivě, než se zachází nebo zacházelo nebo by se zacházelo s jinou osobou ve srovnatelné situaci, a to z důvodu rasy, etnického původu, národnosti, pohlaví, sexuální orientace, věku, zdravotního postižení, náboženského vyznání, víry či světového názoru.*“³⁷ § 3, odst. 1 poté vysvětluje nepřímou diskriminaci jako „*jednání nebo opomenutí, kdy na základě zdánlivě neutrálního ustanovení, kritéria nebo praxe je z některého z důvodů uvedených v § 2 odst. 3 osoba znevýhodněna oproti ostatním. Nepřímou diskriminací není, pokud toto ustanovení, kritérium nebo praxe je*

³⁵ KŘÍŽKOVÁ, A. a K. PAVLICA. *Management genderových vztahů: postavení žen a mužů v organizaci*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2004, s. 44-45. ISBN 80-7261-117-8.

³⁶ ŠNÝDROVÁ, I. *Manažerka a stres*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, s. 16. ISBN 80-247-1272-5.

³⁷ Zákon č. 198/2009 Sb. o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací. In: *Sbírka zákonů České republiky*, 2009, částka 58, s. 2823. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/soubor/sb058-09-pdf.aspx>

objektivně odůvodněno legitimním cílem a prostředky k jeho dosažení jsou přiměřené a nezbytné.“³⁸

Kromě přímé a nepřímé diskriminace rozlišujeme i diskriminaci skrytou. Typickým příkladem takové diskriminace žen na trhu práce jsou nevhodné otázky během přijímacího pohovoru.³⁹ Jedná se o takové dotazy, které nenápadně zjišťují rodinnou situaci. Zatímco otázky ohledně náboženského vyznání nebo sexuální orientace vnímá většina lidí jako nevhodné, otázky ohledně rodinného života jsou považovány za běžné a to i přesto, že podle zákoníku práce nesmí zaměstnavatel tyto informace vyžadovat a jsou považovány za diskriminující. Firmy se často brání tím, že je nutné, aby tyto informace znaly z důvodu povahy práce. Naskytuje se však otázka, zdali se nejedná spíše o ekonomické důvody. Dejme tomu, že zaměstnavatel přijme na danou pozici ženu. Investuje do jejího vzdělání a žena poté odejde na mateřskou či rodičovskou dovolenou. Je tedy logické, že má zaměstnavatel obavy, aby se mu tato investice vůbec vyplatila. Když se má tedy rozhodnout, zda na pozici dosadí muže nebo ženu, které je kolem třiceti let věku a předpokládá se, že brzy založí rodinu, dá raději přednost mužskému kandidátovi. Ve většině firem jsou však tyto praktiky nepřípustné a zaměstnavatel posuzuje vhodnost kandidáta dle jeho znalostí a zkušeností.

Pokud tuto problematiku promítneme na globální úroveň, zjistíme, že se největší diskriminační omezení vyskytují v zemích islámské civilizace, kde je žena absolutně podřízena muži. V mnoha případech jsou diskriminační ustanovení dána zdejšími zvyklostmi a zažitými tradicemi. Mezi ty nejrazantnější a nejkontroverznější lze zařadit ženskou obřízku nebo zahalování tváře.⁴⁰

³⁸ Zákon č. 198/2009 Sb. o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací. In: *Sbírka zákonů České republiky*, 2009, částka 58, s. 2823. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/soubor/sb058-09-pdf.aspx>

³⁹ ŠNÝDROVÁ, I. *Manažerka a stres*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, s. 17. ISBN 80-247-1272-5.

⁴⁰ TOMEŠ, J. (ed.). *Ženy ve spektru civilizací: (k proměnám postavení žen ve vývoji lidské společnosti)*. Praha: Sociologické nakladatelství, 2009, s. 14. ISBN 978-80-7419-009-4.

S diskriminací souvisí i tzv. genderová segregace, kdy dochází ke koncentraci mužů a žen v rozdílných sektorech, oborech či na pracovních místech. Mezi specifické obory, v nichž převažuje počet žen, patří: zdravotnictví, školství či služby. Naopak obory, které jsou typické pro zaměstnance mužského pohlaví, jsou: zemědělství, doprava a průmysl. Rozdělení trhu dle pohlaví má své počátky již v období rané výchovy dětí v rodině.⁴¹

Obory, ve kterých převažují ženy, jsou považovány za méně prestižní, s čímž souvisí i nižší platové ohodnocení. Tzv. ženská zaměstnání také vykazují vyšší procento práce na částečný pracovní úvazek.⁴²

Segregace je způsobena mnoha faktory. Hovoříme např. o „*nabídce a poptávce na trhu práce, nastavení sociálního státu, vyspělost ekonomiky a rozvoj sektoru a služeb.*“⁴³

Výrazným projevem segregace je feminizace některých odvětví. Za feminizované obory považujeme ty, kde ženy tvoří více než 70% všech pracovníků. Těmto oborům či pracovním pozicím bývají následně přisuzovány vlastnosti, které jsou typicky femininní. Jedná s především o empatii, trpělivost, starostlivost a schopnost péče o druhé. Bohužel jsou těmto odvětvím také přisuzovány nižší mzdy, nižší prestiž a méně zaměstnaneckých výhod. V důsledku tohoto vytyčení, mají muži k feminizovaným pozicím ztížený přístup. Mohou se setkat s diskriminací a nepochopením svého okolí. Pokud se ale dostanou na vedoucí pozici, bývají považováni za vzácné pracovní síly a jejich mzda může být až o 100% vyšší než mzda ženy na stejné pracovní pozici.^{44 45}

⁴¹ KŘÍŽKOVÁ, A. a K. PAVLICA. *Management genderových vztahů: postavení žen a mužů v organizaci*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2004, s. 71. ISBN 80-7261-117-8.

⁴² JARKOVSKÁ, L., K. LIŠKOVÁ a I. ŠMÍDOVÁ. *S genderem na trh: rozhodování o dalším vzdělání patnáctiletých*. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON), 2010, 119-120. ISBN 978-80-7419-030-8

⁴³ Tamtéž, s. 65.

⁴⁴ KŘÍŽKOVÁ, A. a K. PAVLICA. *Management genderových vztahů: postavení žen a mužů v organizaci*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2004. s. 72-73. ISBN 80-7261-117-8.

⁴⁵ ŠNÝDROVÁ, I. *Manažerka a stres*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, s. 27. ISBN 80-247-1272-5.

3.1 ODMĚŇOVÁNÍ

Platová nerovnost mezi ženami a muži představuje složitý problém, který je způsoben mnoha faktory. Zároveň se jedná o jednu z výzkumných otázek, které jsme si pro tuto práci stanovili.⁴⁶

„Pojem „platová nerovnost mezi ženami a muži“ označuje rozdíl mezi výší platů, které pobírají muži, a výší platů, jež dostávají ženy. Tyto rozdíly jsou měřeny z průměrného rozdílu v hrubém hodinovém výdělků všech zaměstnanců.“⁴⁷ Podle publikace *Problematika rozdílného odměňování mužů a žen v Evropské unii*, která byla publikována Generálním ředitelstvím pro spravedlnost, si ženy v EU za hodinu vydělají přibližně o 16,4% méně než muži. V jednotlivých členských státech se tento údaj liší. Mezi země, které se vyznačují nižším rozdílem platového ohodnocení na základě pohlaví, můžeme zařadit Slovinsko, Maltu, Polsko, Itálii, Lucembursko a Rumunsko, kde představuje platový rozdíl méně než 10%. Oproti tomu v Maďarsku, na Slovensku, v České republice, Německu a Rakousku přesahuje tento platový rozdíl hranici 20%.⁴⁸ Zajímavostí je, že tyto rozdíly existují i přesto, že ženy dosahují při studiu lepších výsledků než muži. V Evropské unii mají ženy 60% zastoupení mezi absolventy.⁴⁹

Muži a ženy mnohdy nebývají ohodnocováni stejně, přestože vykonávají stejnou práci. Příčinou je přímá diskriminace, kdy se mužům dostává na pracovišti větších výhod než ženám. Faktem také je, že v odvětvích, kterým dominují ženy, se pohybuje platové ohodnocení níže než v odvětvích, kde převládají muži. Fyzická práce, kterou obvykle vykonávají muži, je většinou placena lépe než fyzická práce, kterou vykonávají

⁴⁶ Evropská komise - Generální ředitelství pro spravedlnost. *Problematika rozdílného odměňování mužů a žen v Evropské unii* [online]. Lucemburk: Úřad pro publikace Evropské unie, 2014, s. 2. [cit. 2016-05-03]. ISBN 978-92-79-36088-6. Dostupné z: http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/gender_pay_gap/140319_gpg_cs.pdf

⁴⁷ Tamtéž, s. 2.

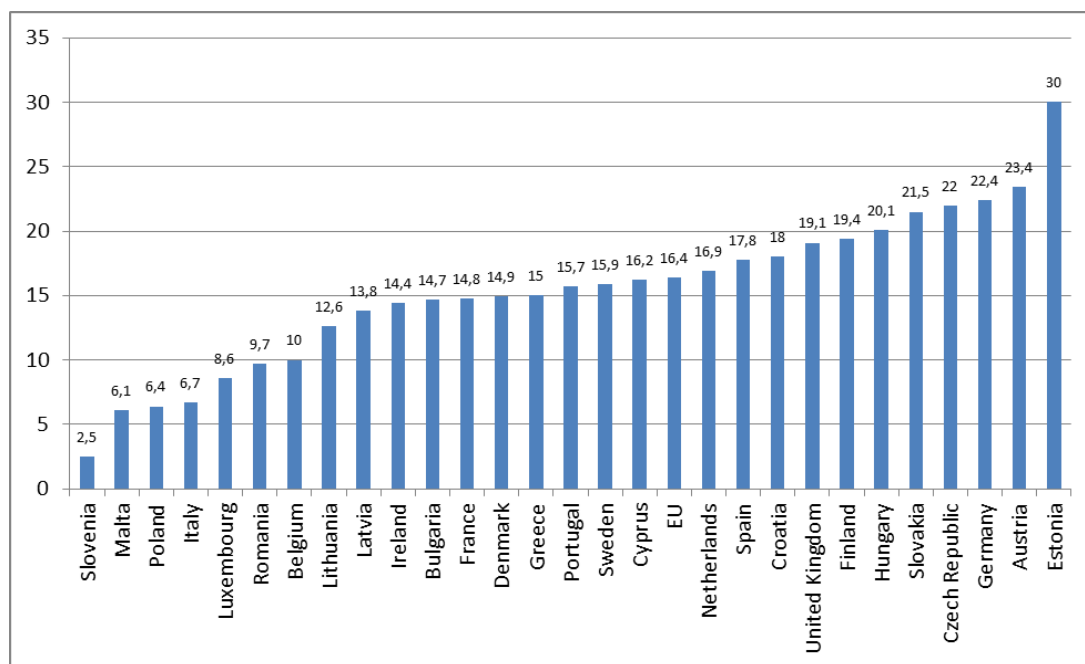
⁴⁸ Tamtéž, s. 10-11.

⁴⁹ Tamtéž, s. 2.

ženy.⁵⁰ Rozdíly v odměňování mužů a žen jsou ovlivňovány různými faktory. Existují určité zažitě zvyky a normy, které ovlivňují výši ohodnocení. Samy ženy mnohdy tyto příčiny nižšího finančního hodnocení podporují a způsobují tak jejich přetrvávání i v dnešní době.⁵¹

K zřehlednění platové nerovnosti v rámci Evropské unie slouží níže uvedený graf z roku 2014. Jeho výpovědní hodnota zůstala i v roce 2016 téměř totožná.

Graf 1: Platová nerovnost v Evropské unii



Zdroj: Aktuálně, online, cit. 2016-03-08

Zdroj⁵²

⁵⁰ Evropská komise - Generální ředitelství pro spravedlnost. *Problematika rozdílného odměňování mužů a žen v Evropské unii* [online]. Lucemburk: Úřad pro publikace Evropské unie, 2014, s. 6. [cit. 2016-05-03]. ISBN 978-92-79-36088-6. Dostupné z: http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/gender_pay_gap/140319_gpg_cs.pdf

⁵¹ ŠNÝDROVÁ, I. *Manažerka a stres*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, s. 46. ISBN 80-247-1272-5.

⁵² MAHDALOVÁ, K. *Analýza: Jaký je veřejný obraz žen a jaké doopravdy jsou?* In: Aktuálně.cz [online]. 2014 [cit. 2016-02-12]. Dostupné z: <http://nazory.aktualne.cz/zeny-jaky-je-jejich-verejny-obraz-a-jake-dopravdy-jsou/r~1a941e3ca6c011e39bef0025900fea04/>

3.2 BARIÉRY BRÁNÍCÍ ŽENÁM V KARIÉRNÍM POSTUPU

Ženy se bohužel i dnes setkávají s řadou předsudků, které jim znemožňují kariérní postup. V takovém případě hovoříme o pojmu skleněný strop. Nazývá se tak, protože je zespodu neviditelný a jeho existenci žena zaznamená až ve chvíli, kdy kvůli němu nemůže realizovat svůj kariérní postup.⁵³ Alena Křížová v rozhovoru pro BBC Czech tuto bariéru popsala jako soubor skrytých forem diskriminace, jejichž zapříčiněním jsou na nejvyšších pracovních pozicích v naprosté převaze muži.⁵⁴

Mezi překážky, které tvoří skleněný strop, patří:

- **Společenské bariéry** – jsou zde zahrnuty genderové stereotypy a celková genderová struktura společnosti. Lze konstatovat, že je pracovní prostředí lépe nastavené pro mužskou část populace. Ženy musí svému pracovnímu životu přizpůsobovat ten rodinný, což se často stává komplikací, která jim brání v kariérním postupu.
- **Informační bariéry** – jsou způsobeny nedostatečnou informovaností ohledně zastoupení žen na řídicích místech. Tento fakt může ovlivňovat nejen rozhodování společností a organizování při analýzách a následného obsazení pracovního místa, ale i rozhodování samotných žen, které se chtějí realizovat prostřednictvím práce na manažerských postech.
- **Bariéra odlišnosti** – manažeři podléhají tendenci vybírat si uchazeče, kteří se jim nějakým způsobem podobají. Je tedy logické, že pokud vyšší funkce zastávají muži, rozhodnou se pravděpodobně pro mužského kandidáta.

⁵³ ŠNÝDROVÁ, I. *Manažerka a stres*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, s. 53. ISBN 80-247-1272-5.

⁵⁴ KÁBRHELOVÁ, L. *Proč stále chybějí ženy ve vedoucích pozicích?* In: BBC Czech.com [online]. 2014 [cit. 2016-04-19]. Dostupné z: http://www.bbc.co.uk/czech/indepth/story/2004/11/041108_omnibus_glass_ceiling.shtml

- **Old-boys networks** – jedná se o sítě neformálních vztahů, které mezi sebou muži vytvářejí prostřednictvím mimopracovních aktivit. Díky tomu bývá pro ženy často složité, do těchto neformálních vztahů proniknout. Vytváření těchto sítí může však fungovat i naopak.
- **Genderové rozdělení pracovního trhu** – trh práce podléhá segregaci na základě pohlaví. V praxi to znamená, že je pro ženu jednodušší, prosadit se ve feminizovaných oborech, které však bývají méně prestižní a mnohdy i finančně méně atraktivní.⁵⁵

⁵⁵ KŘÍŽKOVÁ, A. a K. PAVLICA. *Management genderových vztahů: postavení žen a mužů v organizaci*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2004, s. 92. ISBN 80-7261-117-8

4 ŽENA MANAŽERKA

4.1 MANAGEMENT

„Management je chápán jako ucelené řízení všech politik a aktivit organizace (ekonomických, personálních, marketingových, obchodních, vývojových aj.), je souborem přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod, které manažeři užívají ke zvládnutí své činnosti směřující k dosažení cílů organizace.“⁵⁶ Manažeři ovládají organizaci, mají pravomoci a zodpovědnosti, aplikují principy, programy a metody managementu, využívají nové přístupy, své manažerské znalosti a dovednosti, které ovlivňují schopnost dané firmy čelit konkurenci na trhu.⁵⁷

Počátky managementu můžeme najít tam, kde lidská činnost nějakým způsobem směřovala k organizovanému úsilí. Již v pravěku lidé měli svého vůdce. Jako příklad si také můžeme uvést stavbu pyramid nebo nilských kanálů.

Systematicky se řízením lidí začíná člověk zabývat od počátků 19. století. Jedním z hlavních důvodů byl rozvoj průmyslové výroby a s ním spojená průmyslová revoluce. Vlivem dělby práce každý pracovník vykonával specializovanou činnost. Při výrobě pak bylo nutné zajistit účelné rozdělení těchto činností v zájmu dosažení co nejvyšší výkonnosti podniku. Mezi další důvody rozvoje managementu patří i větší zájem o práci a následná migrace obyvatel do větších měst a rozvoj dopravní a komunikační infrastruktury.⁵⁸

⁵⁶ KOCIANOVÁ, R. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. s. 13. ISBN 978-80-247-3269-5.

⁵⁷ LOJDA, J. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 2011, s. 10-11. ISBN 978-80-247-3902-1.

⁵⁸ OBST, O. *Základy obecného managementu*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2006, s. 14. ISBN 80-244-1365-5.

Manažeři se obvykle člení do tří skupin:

- **Manažeři první linie** – ti jsou v každodenním přímém kontaktu se zaměstnanci, mohou to být např. mistři, vedoucí dílny apod.
- **Střední manažeři** – tito manažeři mají většinou na starosti organizaci a řízení práce manažerů první linie, jedná se např. o vedoucí projektů.
- **Vrcholoví manažeři** „top management“ – tato skupina manažerů je zodpovědná za samotné řízení organizace a formulaci cílů, jedná se o prezidenty společností, ředitele a předsedy.^{59 60}

4.1.1 STYLY VEDEDNÍ

Každý manažer vykonává svou funkci jiným způsobem. Jeho styl vedení udává nejen daná organizace, ale také se odvíjí od osobnostních charakteristik samotného manažera a jeho dovedností. Styly vedení lze členit podle různých kritérií, ale obecně je dělíme na **klasické** a **moderní**.

Jako autor klasické typologie je uváděn Kurt Lewin, který rozděluje styly vedení takto:

- **Autoritativní styl** znamená, že je veškeré rozhodování a výkonná moc na manažerovi. Vedoucí tedy maximálně využívá svou moc. Jeho postavení je velice dominantní, svá rozhodnutí s nikým neprojednává a nebere ohled na potřeby a mínění svých podřízených. Často bývá považován za nesmlouvavého a neschopného naslouchat. Tento styl vedení většinou vnímají zaměstnanci negativně. Buď se pasivně podřizují vedoucímu, k čemuž je vede strach a respekt nebo svou nespokojenost dávají otevřeně najevo formou protestů. Tento styl vedení je však účinný v krizových situacích, jelikož je jeho velkou předností výkonnost.

⁵⁹ BLAŽEK, L. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada, 2011, s. 14-15. ISBN 978-80-247-3275-6.

⁶⁰ ROBBINS, S., COULTER, M. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, s. 23. ISBN 80-247-0495-1

- **Demokratický styl** je již o poznání benevolentnější vůči zaměstnancům, protože umožňuje jejich spoluúčast na rozhodování v některých situacích. Také posiluje interpersonální vztahy a integritu skupiny. Manažer se snaží povzbuzovat členy své pracovní skupiny, zajímá se o jejich potřeby a je tolerantní vůči jejich chybám. Celková spokojenost zaměstnanců způsobuje vysoké výkony, které jsou odvedeny na vysoce kvalitní úrovni.
- **Liberální styl** se vyznačuje minimálním zasahováním manažera do činnosti pracovní skupiny. Manažer nechává skupinu volně pracovat, odpovídá na otázky a poskytuje adekvátní informace. Jeho úloha by se tedy dala charakterizovat jako poradenská činnost. Manažer nepřebírá prakticky žádnou iniciativu při organizování daných úkolů a pracovních činností. Tento styl vedení je vhodný pro vedení akademických či tvůrčích pracovníků.

V dnešní době se však stále častěji prosazují moderní styly vedení, které kromě jiného také zohledňují genderovou problematiku. Mezi moderní styly vedení patří:

- **Transformační styl** je založen na různých formách motivace. Jeho podstatou je snaha manažerů motivovat své zaměstnance k vyšším výkonům, vytvořit vzájemnou důvěru a také sladit zájmy organizace a zaměstnanců. Manažer se snaží brát každého zaměstnance individuálně a naslouchat jeho konkrétním potřebám. Tento zájem je pro zaměstnance velice motivujícím faktorem, díky kterému prokazují vyšší a kvalitnější výkony.
- **Transakční styl** je brán jako opak transformačního stylu a je označován za tradiční. Je zde využíván systém odměn a trestů a kladen důraz na kontrolu. Za odvedený výkon náleží zaměstnanci odměna, za jeho nesplnění se však může dostavit trest. Manažer mívá přirozený respekt a autoritu. Tento styl vedení je využíván převážně muži.
- **Interaktivní styl** je oblíbený hlavně u žen. Vedoucí zaměstnanci se snaží tvořit pozitivní vztahy se svou pracovní skupinou a podporují jejich účast na spolurozhodování. Tento styl poukazuje na schopnost manažerů efektivně vést

a motivovat své podřízené, bez potřeby vykonávat nadměrnou kontrolu. Interaktivní styl bývá některými autory přirovnáván ke stylu demokratickému.⁶¹

4.2 ČESKÁ REPUBLIKA

Vzdělávání a emancipace žen v České republice započala v 70. letech 19. století, kdy bylo studentkám umožněno završit studium maturitní zkouškou. Na konci 19. století jim byl povolen přístup k vysokoškolskému vzdělávání. Bylo jim umožněno studovat na dvou fakultách pražské univerzity. Konkrétně se jednalo o filosofickou a lékařskou fakultu. Proces emancipace byl velmi dlouhý a probíhal pozvolně. Přesto však Česká republika patří mezi první Evropské země, ve kterých bylo ženám přiznáno volební právo. V tehdejší Československu žen směly volit od roku 1920. Země jako např. Španělsko, Itálie, Belgie, Švýcarsko a Portugalsko zpřístupnily volby ženám až o několik desítek let později.⁶²

V současné době Česká republika vykazuje v mezinárodních srovnáních genderové rovnosti dlouhodobě špatné výsledky a končí hluboko pod polovinou žebříčku. Ve výroční zprávě Global Gender Gap Report 2015, kterou zveřejnilo Světové ekonomické fórum (WEF), zaujalo Česko 81. místo ze 145. Hlavním důvodem byly především velké rozdíly mezi platy žen a mužů a nízké zastoupení žen v politice a ve vedení velkých firem. Dle stejné zprávy se rovnoprávnosti nejvíc daří v severských zemích. Tento rok již posedmé zvítězil Island, který byl následován Finskem, Norskem a Švédskem. V žebříčku skončily za Českou republikou převážně rozvojové země.

⁶¹ LEWIN In: ŠNÝDROVÁ, I. *Manažerka a stres*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, s. 62-65. ISBN 80-247-1272-5.

⁶² TOMEŠ, J. (ed.). *Ženy ve spektru civilizací: (k proměnám postavení žen ve vývoji lidské společnosti)*. Praha: Sociologické nakladatelství, 2009, s. 53. ISBN 978-80-7419-009-4.

Z vyspělých ekonomik lze hovořit pouze o Japonsku u Jižní Korei. V rámci Evropy je na tom hůře jen Malta a Turecko. Tyto výsledky lze považovat za alarmující.⁶³

Základem pro tvorbu české legislativy, která se týká rovnosti žen a mužů, je evropská legislativa. Evropská unie se snaží vytvářet podmínky, které respektují práva jednotlivců i skupin. Obyvatelé členských zemí se mohou svobodně účastnit všech ekonomických aktivit a rovnocenně využívat všech výhod a možností, které společnost nabízí. Princip rovnosti se snaží Evropská unie prosazovat v řadě oblastí. Jedná se například o přístup ke vzdělání nebo lékařské péči.⁶⁴

*„Důležitým krokem v oblasti legislativy bylo přijetí zákona č. 198/2009 Sb. o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (tzv. Antidiskriminační zákon).“*⁶⁵ Jeho cílem je úprava oblasti rovného zacházení a ochrana před diskriminací.

Prosazováním ženských práv se v České republice také zabývá celá řada nevládních organizací (Nadace Rosa, Rozkoš bez rizika, La Strada apod.).⁶⁶

Ačkoliv se za posledních dvacet let povedlo v oblasti podpory genderové rovnosti dosáhnout řady úspěchů, není ještě situace ideální. Jak je v této práci zmíněno, souvisí s tím především stále zafixované genderové stereotypy a s nimi spojené genderové role. Přetrvávající výzvou je snaha o přesunutí větší váhy péče o závislé

⁶³ ŽUROVCOVÁ, V. *Genderová rovnost je pro Českou republiku stále vzdálené téma*. In: ČMA.cz [online]. 2016 [cit. 2016-05-06]. Dostupné z: <http://www.cma.cz/genderova-rovnost-je-pro-ceskou-republiku-stale-vzdalene-tema/>

⁶⁴ ŠNÝDROVÁ, I. *Manažerka a stres*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, s. 95. ISBN 80-247-1272-5.

⁶⁵ *Zprávy o plnění Pekingské akční platformy*. In: Vláda.cz [online]. 2014, s. 8. [cit. 2016-02-10]. Dostupné z: <http://www.vlada.cz/cz/ppov/rovne-prilezitosti-zen-a-muzu/dokumenty/zpravy-o-plneni-pekingske-akcni-platformy-123750/>

⁶⁶ ŠNÝDROVÁ, I. *Manažerka a stres*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, s. 106. ISBN 80-247-1272-5.

osoby z žen na muže a obecně spravedlivější rozdělení účasti žen a mužů v soukromé a veřejné sféře života.⁶⁷

Aktuálním cílem ČR v následujících letech je posílit ekonomickou nezávislost žen, snížit rozdíl v odměňování žen a mužů a zvýšit zaměstnanost žen na 65 %. S tím souvisí zajištění dodržování právních předpisů v oblasti stejného odměňování za stejnou práci nebo za práci stejné hodnoty.⁶⁸

Dalším důležitým záměrem je vytvoření podmínek pro efektivní spojení pracovního a rodinného života. Zvýšení podpory rodičů s malými dětmi, zajištění předškolních zařízení péče o děti a rozšíření nabídky flexibilních forem práce.⁶⁹

4.2.1 KONGRES ŽEN

Kongres žen je každoroční neziskovou a nevýdělečnou iniciativou organizací, institucí a různých osobností české společnosti. Jeho první ročník se konal 15. června 2013 v Praze, a jeho náplň byla věnována postavení žen na trhu práce. Organizátorky akce zastávají názor, že by měla být společnost nápomocna ženám k tomu, aby se mohly svobodně rozhodnout, zda pracovat, vychovávat děti, nebo spojit tyto činnosti dohromady – a vytvořit k tomu odpovídající podmínky.⁷⁰

„Postavení žen na trhu práce je navíc téma, které se dotýká žen napříč věkovými skupinami, profesemi, sociálními a etnickými skupinami. Cílem akce bylo proto oslovit ženy napříč všemi těmito skupinami a dát hlas také marginalizovaným skupinám žen:

⁶⁷ Zprávy o plnění Pekingské akční platformy. In: Vláda.cz [online]. 2014, s. 5. [cit. 2016-02-10]. Dostupné z: <http://www.vlada.cz/cz/ppov/rovne-prilezitosti-zen-a-muzu/dokumenty/zpravy-o-plneni-pekingske-akni-platformy-123750/>

⁶⁸ Tamtéž, s. 38.

⁶⁹ Tamtéž, s. 39.

⁷⁰ Tamtéž s. 42.

migrantkám, příslušnicím etnických menšin, handicapovaným ženám, apod. Kongres poskytl ženám možnost vzájemného sdružování a sdílení zkušeností, prostor pro diskuzi o současném postavení žen v ČR a inspiraci k formulování jejich představ o dalším směřování.“⁷¹

4.2.2 PEKINGSKÁ DEKLARACE A AKČNÍ PLATFORMA

Na základě 4. světové konference o ženách, která se konala v roce 1995 v Pekingu, přijala Česká republika v roce 1998 Národní akční plán nazvaný „Priority a postupy vlády při prosazování rovnosti mužů a žen“ Jedná se o základní koncepční dokument, který je každoročně schvalován vládou ČR. Jeho součástí je zpráva o rovnosti žen a mužů v předchozím kalendářním roce, a také seznam plánů a úkolů pro aktuální kalendářní rok či delší časové období.⁷²

Dokument je zaměřen na odstraňování bariér v oblastech veřejného i soukromého života žen. Cílem Pekingské deklarace a akční platformy, je tedy uplatňování principu gender mainstreamingu.⁷³

4.2.3 NAŘÍZENÍ EVROPSKÉ UNIE

Evropská unie bojuje proti genderové nerovnosti různými způsoby. Patří mezi ně například strategie pro rovnost žen a mužů a rovné odměňování, studie a výbory zabývající se touto tematikou, její zakotvení v legislativě a kolektivních smlouvách, nástroje sloužící ke zprůhlednění systému odměňování a podobně. Za jeden

⁷¹ *Zprávy o plnění Pekingské akční platformy.* In: Vláda.cz [online]. 2014, s. 42-43. [cit. 2016-02-10]. Dostupné z: <http://www.vlada.cz/cz/ppov/rovne-prilezitosti-zen-a-muzu/dokumenty/zpravy-o-plneni-pekingske-akcni-platformy-123750/>

⁷² Tamtéž, s. 3.

⁷³ Tamtéž, s. 39.

z nejvýznamnějších počinů v této problematice lze označit přijetí návrhu Evropskou komisí, podle kterého by mělo být ve vedení velkých evropských společností alespoň 40 procent žen. Den přijetí, tedy 14. listopad 2012, lze dle slov Viviane Redingové, zastávající post eurokomisařky pro spravedlnost, označit za historický den pro genderovou rovnováhu.⁷⁴ Tyto kvóty samozřejmě vyvolaly patřičný rozruch a vlnu odporu mezi členskými státy, nevyjímaje ani Českou republiku. Podílu 40 procent žen ve vedení firem by se mělo dosáhnout nejdéle do roku 2020. Otázkou však zůstává, zda je rozumné usilovat o dosažení genderové rovnováhy ve všech oborech. Naplnit odvětví, která se zabývají například technikou či dopravou, bude obzvlášť těžké. Nedodržení této směrnice bude sankcionováno. O těchto sankcích bude rozhodováno na vnitrostátní úrovni. Dané směrnice nezasáhnou všechny podniky. Předpokládá se, že směrnice se bude týkat přibližně pěti tisíc společností v EU. Konkrétně se jedná o společnosti, jejichž celosvětový roční obrat činí více než 50 miliónů eur a které mají alespoň 250 zaměstnanců.⁷⁵

⁷⁴ HORÁČEK, F. *Ve vedení firem bude muset být čtyřicet procent žen. Návrh přijal Brusel.* In: iDnes.cz [online]. 2012 [cit. 2016-03-26]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/smernice-eu-vice-zen-ve-vedeni-firem-dbc-/eko_euro.aspx?c=A121114_103424_eko_euro_fih

⁷⁵ KLEKNEROVÁ, Z. *Kvóty pro ženy se blíží. Europoslanci dali zelenou.* In: Aktuálně.cz [online]. 2013 [cit. 2016-05-06]. Dostupné z: <http://zpravy.aktualne.cz/zahranici/kvoty-pro-zeny-se-blizi-europoslanci-dali-zelenou/r~93318bec51ff11e3ae99002590604f2e/>

PRAKTICKÁ ČÁST

5 CÍL PRŮZKUMU

Abychom mohli orientačně prověřit, jaké postavení ženy v dnešní společnosti a na trhu práce zaujímají, uskutečnila autorka několik rozhovorů, na jejichž základě mohla toto ilustrativní srovnání provést.

Výsledky šetření mají doplnit informace uvedené v teoretické části práce, které byly získány na základě studia odborné literatury.

Pro tento průzkum byly stanoveny tři výzkumné otázky, které zodpovíme na základě získaných informací od zvolených respondentek.

Výzkumné otázky:

Setkaly se respondentky s nějakou formou diskriminace na základě jejich pohlaví?

Domnívají se, že lze sladit rodinný a pracovní život?

Mají respondentky zkušenost s nerovným odměňováním mužů a žen na stejné manažerské pozici?

6 RESPONDENTI PRŮZKUMU

Pokud si klademe za cíl získat kvalifikované odpovědi na dané otázky, je nezbytné, abychom se zaměřili na správný výběr respondentů. Autorka měla možnost položit své otázky 7 ženám, které působí na vysokých manažerských postech ve společnostech s různým zaměřením.

Kritériem pro výběr respondentek bylo, aby zastávaly vedoucí pozici a měly praxi v oboru minimálně po dobu pěti let. Výpovědní hodnota získaných odpovědí je navíc posílena tím, že byly zcela účelně vybrány manažerky, které působí v různých odvětvích.

Dotazované manažerky byly velice ochotné a před každým rozhovorem byla autorka krátce zasvěcena do zákulisí jednotlivých firem.

První dotazovanou byla žena, přibližně 45 let, obchodní ředitelka společnosti s bytovými vůněmi, 7 let praxe v dané společnosti.

Druhou dotazovanou byla žena, přibližně 50 let, majitelka a obchodní ředitelka společnosti zabývající se bytovým designem, 25 let praxe v daném oboru.

Třetí dotazovanou byla žena, přibližně 40 let, ředitelka pobočky jedné banky, 20 let praxe v daném oboru.

Čtvrtou dotazovanou byla žena, přibližně 50 let, ředitelka pražského hotelu, 20 let praxe v dané společnosti.

Pátou dotazovanou byla žena, přibližně 35 let, provozní ředitelka wellness centra, 12 let praxe v dané společnosti.

Šestou dotazovanou byla žena, přibližně 40 let, obchodní ředitelka společnosti zabývající se osvětlením, 12 let praxe v dané společnosti.

Sedmou dotazovanou byla žena, přibližně 30 let, regionální manažerka společnosti působící v oděvním průmyslu, 6 let praxe v dané společnosti.

7 POPIS METODY

Informace byly získávány formou strukturovaného řízeného rozhovoru, který zahrnoval 7 otevřených otázek. Rozhovor byl zaměřen na oblast pracovního a rodinného života, diskriminace a postavení žen na trhu práce. Tyto oblasti byly konkretizovány v těchto otázkách:

1. Proč jste se rozhodla pracovat právě v tomto oboru a jak dlouho v něm pracujete?
2. Setkala jste se ve vašem zaměstnání s nějakou formou diskriminace na základě Vašeho pohlaví či s nerovným zacházením? Jak jste tento problém řešila?
3. Setkala jste se s tím, že byste byla finančně znevýhodněna oproti Vaším kolegům mužského pohlaví?
4. Je ve vaší společnosti nějakým způsobem podporována účast žen ve vedení?
5. Jaké zastoupení ve vedení vaší společnosti mají ženy?
6. Myslíte si, že má žena na trhu práce stejné příležitosti jako má muž?
7. Myslíte si, že může žena vykonávat manažerskou pozici a zároveň plnohodnotně zvládat roli matky?

Samotným rozhovorům předcházelo telefonické oslovování respondentek a následné zaslání otázek, které budou tématem rozhovoru. Autorka oslovila 15 manažerek, z nichž 7 souhlasilo se spoluprací na tomto průzkumu.

Všechny dotazované byly předem seznámeny s účelem rozhovoru a také s tím, že budou vystupovat zcela anonymně a všechny získané informace budou využívány bez uvádění osobních údajů a nebudou publikovány ani další citlivé informace či data.

Všechny rozhovory probíhaly individuálně a v přátelské atmosféře. Trvaly přibližně 30 minut a byly se souhlasem respondentek zaznamenávány na diktafon, čímž autorka zajistila objektivnost při interpretaci získaných odpovědí.

8 ČASOVÁ ORGANIZACE PRŮZKUMU

Průzkum byl rozdělen do pěti fází a lze tvrdit, že všechny trvaly přibližně stejnou dobou.

První fáze – příprava otázek a okruhů pro rozhovory. Tuto fázi lze označit za nejdůležitější. Správná volba otázek a dostatečná připravenost tazatele jsou klíčovými body pro úspěch celého rozhovoru.

Druhá fáze – výběr respondentů. V této fázi průzkumu je hlavním úkolem zvolit správné respondenty, kteří splňují určité požadavky a budou schopni poskytnout dostačující odpovědi vzhledem k stanovenému tématu rozhovoru.

Třetí fáze – oslovování respondentů. Kontaktování vybraných manažerek, a to jak telefonicky, tak formou elektronické pošty. Pokud manažerka souhlasí s uskutečněním osobní schůzky, jsou jí zaslány podklady k rozhovoru. Rozumíme tím seznam okruhů a strukturovaných otázek.

Čtvrtá fáze – realizace rozhovorů. Na základě předchozí komunikace byly domluveny schůzky s jednotlivými manažerkami. Na otázky odpovídaly odděleně, bez přítomnosti dalších osob.

Pátá fáze – analýza a vyhodnocování získaných dat. Závěrečná fáze průzkumu, která spočívá v sumarizaci získaných informací a dat. Ty jsou následně rozebrány a vyhodnoceny.

9 VÝSLEDKY

V této kapitole jsou představeny výsledky průzkumu, formou přepisu realizovaných rozhovorů. Autorka následně nezasahovala do získaných odpovědí a žádným způsobem je neupravovala.

9.1 ROZHOVOR PRVNÍ

Dotazovanou byla žena, přibližně 45 let, obchodní ředitelka společnosti s bytovými vůněmi.

1. Proč jste se rozhodla pracovat právě v tomto oboru a jak dlouho v něm pracujete?

Vždy jsem se chtěla zabývat architekturou, bytovým designem a podobně. Studium architektury se mi bohužel nepodařilo, ale můj sen mě neopustil. Je to 7 let zpátky, co za mnou přišel můj dobrý kamarád s tím, že by chtěl založit firmu, která by se zabývala provoňováním prostorů. Nemyslel tím pouze domácnosti, jeho plány sahaly mnohem dál. Chtěl dodávat vůně do kanceláří, prodejen, obchodních center, hotelů. Jeho nápad mě zaujal a tak jsem se rozhodla, že to s ním zkusím. Nyní je firma jednou z nejlepších na trhu ve svém oboru. Provoňujeme desítky komerčních prostorů a naši největší klienti u nás ročně utratí několik milionů korun. Kromě „profí-provoňování“ se věnujeme i bytovým parfémům, které si zákazníci mohou koupit v našich dvou prodejnách nebo na e-shopu. V dnešní době se lidé stále více zajímají o to, jak žijí a nepodceňují ani to, jak jim to v bytě voní. Uznejte sama, není příjemné, když přijdete domů a přivítá vás nějaká příjemná vůně?

2. Setkala jste se ve vašem zaměstnání s nějakou formou diskriminace na základě Vašeho pohlaví či s nerovným zacházením? Jak jste tento problém řešila?

V tomto zaměstnání ne, je ale pravda, že v mém minulém zaměstnání jsem se s něčím takovým setkala. Pracovala jsem na pozici obchodní zástupkyně v jedné

firmě, která se zabývala výrobou a instalací klimatizací. Nemusím Vám tedy říkat, že byli v jejím čele samí muži. Při přijímacím pohovoru je nadchlo mé CV, ale v praxi jsem se pak setkávala s tím, že byly mé názory a návrhy brány na lehkou váhu a občas byly na mé konto dělány nevhodné vtípky, které mou práci znevažovaly.

Nejsem typ člověka, který by si nechal líbit to, že si ho ostatní neprávem dobírají. Nejdříve jsem se to snažila vyřešit se svými kolegy, kterým ale nepřišlo, že by mi jejich chování mohlo vadit. Dočkala jsem se i názoru, že jsem prostě ženská a tak si všechno moc беру. Po mém neúspěšném pokusu jsem šla za svým přímým nadřízeným a poprosila ho, aby tento problém nějakým způsobem vyřešil. S kolegy si promluvil, ale jejich chování se nějakým razantním způsobem nezměnilo. Vztahy na pracovišti byly jedním z důvodů, proč jsem změnila své zaměstnání.

3. Setkala jste se s tím, že byste byla finančně znevýhodněna oproti Vaším kolegům mužského pohlaví?

S tímto problémem jsem se nikdy nesetkala. Většinu života jsem pracovala jako obchodní zástupce v různých firmách. Vždy jsem měla pevně stanovený základ, který se nelišil od toho, jaký měli stanovený mí mužští kolegové. Naše mzdy byly rozdílné až díky provizím, které jsme však ovlivňovali sami, díky tomu, kolik obchodů jsme uzavřeli.

4. Je ve vaší společnosti nějakým způsobem podporována účast žen ve vedení?

Neřekla bych, že je přímo nějakým způsobem podporujeme. Když hledáme někoho na vedoucí pozici, rozhodujeme zcela objektivně podle životopisů, zkušeností a dojmu, jaký z uchazeče máme. Sama se výběrových řízení účastním, takže si trůfám říct, že bývají vždy objektivní bez jakýchkoliv známek diskriminace.

5. Jaké zastoupení ve vedení vaší společnosti mají ženy?

Top management je tvořen mnou a mým již zmiňovaným kolegou/majitelem. Na dalších vedoucích pozicích, tím myslím vedoucí prodejen, skladu, marketing a tak dále, jsou v převaze ženy.

6. Myslíte si, že má žena na trhu práce stejné příležitosti jako má muž?

Myslím si, že se postavení ženy na trhu práce hodně zlepšilo. Stále ale podle mě není na takové úrovni, jako to místo, které na něm zaujímají muži. Stále se spíše setkáváme s muži, jakožto s majiteli nebo řediteli firem. Ženy většinou zastávají nižší pozice. Podle mě to je velká škoda. Ženy mohou do vedení přinést nové nápady, které by mohly být pro společnost přínosem. Každopádně si myslím, že se tahle problematika dost řeší, o čemž vypovídá i zavedení kvót, díky kterým dostalo mnoho žen příležitost podílet se na vedení.

7. Myslíte si, že může žena vykonávat manažerskou pozici a zároveň plnohodnotně zvládat roli matky?

Já sama zvládám obě úlohy, takže si myslím, že je to zcela reálné. Ráno jdu do práce, cestou odvezu děti do školy, pracuji každý den zhruba do 16:00, takže když přijdu domů, jsou tam už většinou obě dcery, které mají napsané úkoly a můžeme si tak užívat společného času. Samozřejmě neříkám, že to tak je pokaždé a už vůbec netvrdím, že to je jednoduché. Stane se, že musím v práci zůstat déle nebo musím pracovat i doma. O víkendech jsem ale máma na plný úvazek a snažím se to své rodině vynahradit.

9.2 ROZHOVOR DRUHÝ

Dotazovanou byla žena, přibližně 50 let, majitelka a obchodní ředitelka společnosti zabývající se bytovým designem.

1. Proč jste se rozhodla pracovat právě v tomto oboru a jak dlouho v něm pracujete?

Už jako malá jsem měla zálibu v kreslení a neustále jsem si představovala svůj pokoj. Rodiče ze mě tenkrát příliš velkou radost neměli, zvláště když jednou přišli domů a já si temperami vyzdobila jednu stěnu svého pokoje. Když jsem jim pak oznámila, že budu studovat architekturu, měli samozřejmě radost. Během mého náročného studia mě

hodně podporovali, takže jsem měla ideální podmínky na to, abych se do studia opravdu ponořila. Po studiu jsem sbírala praxi, kde jsem jen mohla. Byla jsem zaměstnána v několika studiích, které se zabývaly bytovým designem. Věděla jsem, že to je přesně to, v čem se chci realizovat. Trvalo mi to sice pár let, ale svůj sen jsem si splnila. Mám nyní své vlastní studio, ve kterém spolupracuji s několika talentovanými designéry a architektky. Tvoříme společně sehraný tým, který se zabývá nejen bytovým designem, ale podílí se i na různých komerčních projektech.

Jak jsem již zmínila, v oboru se pohybuji již od studií, takže přes 25 let.

2. Setkala jste se ve vašem zaměstnání s nějakou formou diskriminace na základě Vašeho pohlaví či s nerovným zacházením? Jak jste tento problém řešila?

Nenazvala bych to úplně diskriminací, ale je fakt, že jsem se mnohokrát setkala s podceňováním. Architektura a design byly v době, kdy jsem studovala spíše mužskou záležitostí, takže jsem se setkávala s nepochopením ze strany svého okolí. Pokud jsem ale chtěla jít za svým snem a něco v tomto oboru dokázat, musela jsem se o své místo na výsluní rvát. Nechala jsem za sebe mluvit své úspěchy a vyšlo to. S tímto problémem jsem se párkrát setkala i během prvních let své praxe, ještě předtím, než jsem si vybuodovala jisté postavení na trhu a dostala se do podvědomí ostatních. Stávalo se, že si zákazník pro projekt raději vybral muže. Bylo to z důvodu, že jsou muži přisuzovány lepší technické znalosti a dovednosti.

Vzniklý problém jsem však nijak neřešila. Ano, bylo mi to líto, párkrát jsem se nechala unést a dokonce se rozbřečela, ale vše zlé je pro něco dobré. Tyhle momenty mě posílily a posloužily mi jako ta správná motivace.

3. Setkala jste se s tím, že byste byla finančně znevýhodněna oproti Vaším kolegům mužského pohlaví?

To si nemyslím. Za mého působení v jiných studiích se vždy peníze z konkrétního projektu dělily podle zásluh a práce konkrétního člověka a bylo jedno, jestli to byl muž nebo žena.

4. Je ve vaší společnosti nějakým způsobem podporována účast žen ve vedení?

Mám ve své společnosti designéry obou pohlaví. Když získáme nějaký projekt a zákazník si nevyžádá konkrétního designéra, je na mně, abych vedoucího projektu zvolila sama. Snažím se potlačit veškeré osobní sympatie a rozhodnout se podle toho, komu z designérů konkrétní zadání více sedne, kdo má třeba již s podobným projektem nějaké zkušenosti a podobně. Na pohlaví tedy neberu zřetel. Ale je pravda, že jsou chvíle, kdy většinou sázím na ženský cit – například při navrhování dětských pokojů. Když ale navrhujeme pánské kanceláře a pracovny, většinou to svěruji do rukou svých mužských kolegů. Takže si troufám říct, že to je fifty-fifty.

5. Jaké zastoupení ve vedení vaší společnosti mají ženy?

I tady platí má odpověď, že je to zhruba padesát na padesát.

6. Myslíte si, že má žena na trhu práce stejné příležitosti jako má muž?

Záleží na tom, o jakém odvětví se bavíme. Je jasné, že jsou povolání, kde převažují muži a jsou zase povolání, kde je více žen. Kolikrát se setkáváme i s pozicemi, které ženy přímo vykonávat nemohou. Mám teď na mysli fyzicky náročná povolání. Pokud se ale bavíme o manažerských postech, muži mají jisté výhody. Neznám skoro žádného muže, který by šel na rodičovskou dovolenou. Díky tomu mohou déle pracovat na své kariéře a dostat se na vedoucí pozici dříve a snadněji než ženy. Jistou výhodou jim dává i to, jak společnost vnímá roli ženy a roli muže. Žena by podle tradičního modelu měla být hlavně manželkou a matkou, zatímco muž je považován za hlavního živitele rodiny, který má domů hlavně přinášet peníze. Muži v sobě také mají přirozeně větší agresivitu a také jsou daleko více soutěživí, což je jedna z jejich dalších výhod. Takže ano, myslím si, že muži jsou na trhu práce ve většině případů zvýhodňováni.

7. Myslíte si, že může žena vykonávat manažerskou pozici a zároveň plnohodnotně zvládat roli matky?

Já sama děti nemám, takže nemohu na tuto otázku odpovědět z vlastní zkušenosti. Pohybuji se ale v okruhu několika úspěšných žen, které pracují na vysokých postech

a zároveň se zvládají starat o své děti. V práci sice tráví hodně času, ale nemyslím si, že by jim jejich pracovní vytížení nějakým způsobem bránilo ve výchově.

9.3 ROZHOVOR TŘETÍ

Dotazovanou byla žena, přibližně 40 let, ředitelka pobočky jedné banky.

1. Proč jste se rozhodla pracovat právě v tomto oboru a jak dlouho v něm pracujete?

O bankovníctví jsem se začala zajímat již na škole. Mám vystudovanou ekonomii, takže mi práce s čísly nikdy nedělala problém. Začínala jsem jako bankovní poradce, což je přibližně 20 let zpátky a postupem času jsem se dopracovala až na ředitelku celé pobočky. Nyní mám pod sebou přibližně 25 zaměstnanců.

2. Setkala jste se ve vašem zaměstnání s nějakou formou diskriminace na základě Vašeho pohlaví či s nerovným zacházením? Jak jste tento problém řešila?

Pokud se dá prvotní nedůvěra označit za diskriminaci, tak ano. Když se na naší pobočce rozhodovalo, kdo bude povýšen na mé nynější místo, předpokládalo se, že to bude jeden z mých mužských kolegů. Odůvodněno to bylo hlavně tím, že muž má lepší řídicí schopnosti, větší respekt u podřízených a hlavně neodejde na mateřskou dovolenou.

Musela jsem tedy všem dokázat, že i žena může být dobrým vedoucím pracovníkem. O tuto pozici jsem měla opravdu velký zájem. Bylo to v době, kdy jsem měla své děti už relativně odrostlé, takže na mně nebyly tak závislé. Pravdou je, že kdybych v té době měla mladší děti (do 10 let) asi bych o tuto pozici zájem neprojevila, protože bych podle mě nedokázala spojit takto náročnou práci se svým osobním životem a mateřskými povinnostmi.

3. Setkala jste se s tím, že byste byla finančně znevýhodněna oproti Vaším kolegům mužského pohlaví?

Ano, s tímto problémem jsem se setkala. Dříve jsem pracovala v jiné bance, kde bylo zcela normální, že muž na stejné pozici s přibližně stejnou kvalifikací vydělával o několik tisíc víc než žena. Odůvodněno to bylo tím, že muž přináší do rodiny hlavní příjem, aby žena mohla být na rodičovské dovolené nebo pracovat na částečný úvazek. I když mám pro tuto myšlenku pochopení, cítila jsem se dotčená a po několika měsících ukončila pracovní poměr.

4. Je ve vaší společnosti nějakým způsobem podporována účast žen ve vedení?

Neřekla bych, že je naše účast na vedení podporována, ale rozhodně je akceptována a myslím si, že i vítána.

5. Jaké zastoupení ve vedení vaší společnosti mají ženy?

Absolutní většinu vedení společnosti tvoří muži. Pokud to vezmu více ze široka a nebudu brát v potaz pouze naši pobočku, 90% ředitelů poboček naší společnosti tvoří muži.

6. Myslíte si, že má žena na trhu práce stejné příležitosti jako má muž?

To si nemyslím. Podle mě se žena musí daleko více snažit a být daleko lepší než muž, aby byla vůbec brána vážně. Zvláště pokud chce prorazit v oborech, které jsou považovány za mužské. Problém naší společnosti je v tom, že je muž vnímán jako vůdce. Tato role mu je následně přisuzována i v práci. Nikoho nepřekvapí, když je ve vedoucí funkci muž. Když je ale ředitelkou společnosti žena, spousta lidí je udivena. Stačí, když se podíváte na příklady z běžného života. Když vidíte ženu v drahém autě, řeknete si, že to je auto, které jí koupil manžel. Nikoho jako první nenapadne, že to je například úspěšná manažerka, která si na něj vydělala sama. Věřím tomu, že se časem postavení žen na trhu práce i ve společnosti zlepší. Musíme na tom však všichni – lépe řečeno všechny – zapracovat.

7. Myslíte si, že může žena vykonávat manažerskou pozici a zároveň plnohodnotně zvládat roli matky?

Jak jsem již řekla, kdybych měla v době mého povýšení mladší děti, pozici bych odmítla, protože bych obě role nezvládala na takové úrovni, jakou bych očekávala. Myslím si, že nebudu jediná. Pro většinu žen je prioritou být dobrou matkou. Budování kariéry je až na druhém místě. Každopádně ano, zvládnout to jde. Také ale záleží na tom, jakého máte partnera. Můj manžel mi byl vždy oporou, pomáhal mi nejen s výchovou dětí, ale také s péčí o domácnost. To mi hodně pomohlo zvláště během prvních měsíců mého působení na nové pozici.

9.4 ROZHOVOR ČTVRTÝ

Dotazovanou byla žena, přibližně 50 let, ředitelka pražského hotelu.

1. Proč jste se rozhodla pracovat právě v tomto oboru a jak dlouho v něm pracujete?

Zřejmě to nebude znít úplně dobře, ale práci v tomto oboru jsem vůbec neplánovala. Vystudovala jsem pedagogiku, plánovala jsem být učitelkou, ale osud mě zavál někam úplně jinam. Během studií jsem měla několik brigád a jednou z nich byla i hotelová recepční. Práce v hotelovém prostředí mě bavila. Komunikace se zákazníky, poskytování kvalitních služeb, krásný prostor... Časem jsem byla povýšena na vedoucí provozu, poté na zástupkyni ředitele a nyní ředitelku hotelu vykonávám sama. Nemusím Vám tedy asi říkat, že jsem jako učitelka nikdy nepůsobila. V tomto odvětví se pohybuji okolo 20 let.

2. Setkala jste se ve vašem zaměstnání s nějakou formou diskriminace na základě Vašeho pohlaví či s nerovným zacházením? Jak jste tento problém řešila?

Náš kolektiv byl vždy převážně tvořen ženami, takže jsem se nikdy vůči mé osobě nesečkala s nějakou formou diskriminace na základě pohlaví. V našem oboru jsou pevně

stanovené pozice, které mohou vykonávat ženy a pozice, které jsou vykonávány muži. Mezi pokojskými muže opravdu nenajdete a technickou podporu zase nebude vykonávat žena. Co se týče vedoucích pozic, trůfám si říct, že má v tomto odvětví každý stejnou šanci.

3. Setkala jste se s tím, že byste byla finančně znevýhodněna oproti Vaším kolegům mužského pohlaví?

Nesetkala nebo o tom nevím. Nikdy jsem se nepídila po tom, kolik peněz mají mí kolegové.

4. Je ve vaší společnosti nějakým způsobem podporována účast žen ve vedení?

Samozřejmě, že jsme rádi, když máme mezi personálem schopné ženy. Máme zde velice schopnou vedoucí provozu, která se nedávno vrátila z rodičovské dovolené. Sama vím, že je pro ženu velice těžké, zvyknout si na to, že není se svým dítětem celý den doma a kolikrát vznikne nějaká situace, kdy je její přítomnost doma nezbytná. Snažíme se tedy umožňovat i práci z domova nebo zkrácenou pracovní dobu, samozřejmě pokud to aktuální stav umožňuje.

5. Jaké zastoupení ve vedení vaší společnosti mají ženy?

Daleko větší, než tomu bylo dříve. V našich řadách máme opravdu hodně schopných žen. Nejen v oblasti provozu hotelu, ale i v marketingu a HR. Když se nad tím zamyslím, většina vedoucích pozic je obsazena právě ženami.

6. Myslíte si, že má žena na trhu práce stejné příležitosti jako má muž?

Postavení ženy na trhu práce je hodně ovlivněno mateřstvím. I když je to diskriminující, věřím, že spousta firem raději přijme mužského uchazeče, protože si spočítají, že je to pro ně výhodnější. Nahlas to ale samozřejmě neřeknou. Na jednu stranu tomu snad i rozumím, ale jsem zastáncem rovných příležitostí a věřím, že ženy mohou přinést nové a originální nápady či inovace, které by třeba muž nevymyslel. Ideálním řešením podle mě je vedení, ve kterém mají zastoupení jak muži, tak ženy.

7. Myslíte si, že může žena vykonávat manažerskou pozici a zároveň plnohodnotně zvládat roli matky?

Pokud má tolerantního partnera, který jí bude podporovat nejen v jejím zaměstnání, ale i doma, je cílevědomá, inteligentní a vybere si vhodné zaměstnání, nevidím v tom problém. Jedinou otázkou je, kdy je ta správná chvíle na to, aby žena měla dítě. Má nejdřív vybudovat kariéru a pak otěhotnět nebo začít s budováním až po návratu z mateřské dovolené? Nedokážu říct, jaké pořadí je to správné. Já jsem ze staré školy, takže jsem nejdřív vychovala své děti a kariéra vlastně přišla poté sama.

9.5 ROZHOVOR PÁTÝ

Dotazovanou byla žena, přibližně 35 let, provozní ředitelka wellness centra.

1. Proč jste se rozhodla pracovat právě v tomto oboru a jak dlouho v něm pracujete?

V dnešní uspěchané době je důležité, aby měl každý člověk své místo, kde zapomene na všechny starosti, na chvíli zavře oči a načerpá novou energii. Přesně to pro mě představuje oblast wellness a spa. Není nic lepšího, než po náročném dni přijít do sauny nebo na masáž a pořádně relaxovat. Vždy jsem chtěla pracovat někde, kam lidi rádi chodí a ještě raději se vrací. Myslím si, že se mi to splnilo. Začínala jsem před 12 lety na recepci a postupem času se dostala až na pozici provozní ředitelky, kde jsem dodnes.

2. Setkala jste se ve vašem zaměstnání s nějakou formou diskriminace na základě Vašeho pohlaví či s nerovným zacházením? Jak jste tento problém řešila?

Asi bych se tím neměla chlubit, ale v naší společnosti jsou spíše tak trochu diskriminováni muži. Je to podmíněno tím, v jakém oboru se pohybujeme. Devadesát procent našeho personálu tvoří ženy. Je to hlavně kvůli spokojenosti našich klientů. V našem wellness centru si můžete během relaxace dát i nějaké občerstvení. V saunové

zóně máme dva bary, kde si mohou zákazníci koupit ovocné freshe, domácí limonády, sendviče a podobně. V této zóně se ale už pohybujete pouze v prostěradle či v županu a ne všem ženám by bylo příjemné, kdyby je obsluhoval muž. Zvláště když většinu naší obsluhy/recepčních tvoří studenti, lépe řečeno studentky. Ze stejného důvodu zaměstnáváme i jako uklízečky pouze ženy, protože by bylo klientkám nepříjemné, kdyby čistotu v šatnách chodili kontrolovat muži. Možná to je jistý druh diskriminace, ale je to v zájmu a spokojenosti našich klientů, kteří jsou pro nás na prvním místě.

Snažíme se to mužům vynahrazovat tím, že tvoří většinu našich plavčičků a plaveckých instruktorů. Nechceme tím znevýhodňovat ženy, ale jedná se o fyzicky velice náročnou práci, takže se nám zdá vhodnější, aby byla vykonávána muži.

3. Setkala jste se s tím, že byste byla finančně znevýhodněna oproti Vašim kolegům mužského pohlaví?

Má jediná pracovní zkušenost na vedoucí pozici je tato a jak říkám, jsme tu de facto samé ženy, takže není možnost, jak zjistit, zdali bych byla finančně znevýhodněna, kdyby tu pracoval ještě nějaký muž.

4. Je ve vaší společnosti nějakým způsobem podporována účast žen ve vedení?

Máme tu home office, sick days⁷⁶ a také možnost pružné pracovní doby. Myslím si, že to je zcela dostačující. Uvidíme, jak se můj názor změní, až budu sama plánovat rodinu.

5. Jaké zastoupení ve vedení vaší společnosti mají ženy?

Máme zde 100% zastoupení žen ve vedení.

⁷⁶ Sick day = den, kdy může zaměstnanec zavolat do práce, omluvit se a zůstat doma. Tento den mu proplácí daná společnost.

6. Myslíte si, že má žena na trhu práce stejné příležitosti jako má muž?

Určitě ne. Neříkám, že není možné, aby byla žena úspěšná a vybuodovala si kariéru, ale rozhodně to nebude mít tak snadné, jako muž. Podle mě to je hlavně tím, že každý očekává, že žena půjde jednou na mateřskou dovolenou a pak už nikdy nebude do práce tak plně položená, jako předtím. Muži to mají v tomhle ohledu opravdu jednodušší.

7. Myslíte si, že může žena vykonávat manažerskou pozici a zároveň plnohodnotně zvládat roli matky?

Abych byla upřímná, nedokážu si představit, že bych současně se svou prací zvládala ještě péči o dítě a domácnost. Možná, až budu tuto pozici vykonávat několik let a budu si ve všem jistější, ale nyní rozhodně ne. Každopádně obdivuji všechny ty úspěšné ženy, které to dokážou.

9.6 ROZHOVOR ŠESTÝ

Dotazovanou byla žena, přibližně 40 let, obchodní ředitelka společnosti zabývající se osvětlením.

1. Proč jste se rozhodla pracovat právě v tomto oboru a jak dlouho v něm pracujete?

Je to docela nezvyklé, vidíte? Technickým oborům vládnu spíše muži. Ani já osobně neznám příliš žen, které by se v tomto oboru chtěly prosadit. Asi jsem výjimka potvrzující pravidlo. Jako obchodní zástupce pracuji skoro celý svůj život. Bylo to ve firmách, které se zabývaly různými obory. Firma, ve které nyní působím jako obchodní ředitelka, mě zaujala kvalitou a originalitou svého produktu. Navíc se jedná o produkt, po kterém je vysoká poptávka. Příští rok to už bude 12 let, co jsem začala pracovat v této společnosti.

2. Setkala jste se ve vašem zaměstnání s nějakou formou diskriminace na základě Vašeho pohlaví či s nerovným zacházením? Jak jste tento problém řešila?

V technických oborech většinou platí to, že jsou upřednostňováni muži před ženami. I já jsem se setkala s tím, že mé názory nebyly vždy brány zcela vážně a nebyl jim přikládán takový důraz, jako když něco navrhl muž. Na pozici obchodního zástupce však potřebujete nejen perfektní znalost produktu, který nabízíte, ale i skvělé komunikační schopnosti, cit pro obchod a také mít ten správný odhad na člověka. Tyto vlastnosti a schopnosti jsou u každého člověka individuální a nezáleží na tom, jestli se jedná o muže či ženu. Faktem ale je, že pokud se žena rozhodne prosadit v již ve zmiňovaném technickém odvětví, musí se připravit na jistou převahu mužů a s tím i spojenou možnost diskriminace.

3. Setkala jste se s tím, že byste byla finančně znevýhodněna oproti Vaším kolegům mužského pohlaví?

Když jsem pracovala v jiné firmě, setkala jsem se s tím, že základ mzdy byl rozdílný v závislosti na pohlaví jedince. Dozvěděla jsem se to náhodou, když jsem se o vyšší mzdy bavila se svým kolegou. Jeho základní mzda byla o několik tisíc korun vyšší než ta má. Zajímalo mě důvod. Vedení společnosti mi sdělilo, že má tento konkrétní člověk vyšší finanční ohodnocení na základě toho, že dobře odvádí svou práci. Zajímavé bylo, že vyšší mzdu měli téměř všichni mí mužští kolegové.

4. Je ve vaší společnosti nějakým způsobem podporována účast žen ve vedení?

Když jsem nastupovala na pozici obchodní ředitelky, bála jsem se, jak zvládnou péči o svého tehdy pětiletého syna. Setkala jsem se s absolutně vstřícným jednáním ze strany vedení společnosti. Když jsem potřebovala výjimečně zůstat doma, nebyl problém pracovat formou home office. Pracovní dobu jsem také měla ze začátku upravenou tak, abych mohla být doma dříve. Měla jsem i svou asistentku, kterou jsem mohla pověřovat určitými činnostmi, což mi ušetřilo spoustu času. Takto by to mělo být v každé společnosti. Pokud žena vykonává svou práci opravdu dobře a firma o ni stojí, měla by jí pomoci skloubit pracovní a rodinný život.

5. Jaké zastoupení ve vedení vaší společnosti mají ženy?

Je to zřejmě dáno tím oborem, ve kterém se pohybujeme, ale v naší společnosti jsem jedinou ženou ve vedoucí pozici.

6. Myslíte si, že má žena na trhu práce stejné příležitosti jako má muž?

Nejsem feministka, takže nebudu tvrdit, jak je společnost nespravedlivá vůči ženám a jejich postavení na trhu práce. Ano, muži to mají v několika ohledech jednodušší, ale pokud je žena ambiciózní, vzdělaná a má trochu toho štěstí, dokáže vybudovat stejnou kariéru jako muž.

7. Myslíte si, že může žena vykonávat manažerskou pozici a zároveň plnohodnotně zvládat roli matky?

Ano, sama jsem toho příkladem. Nemyslím si, že by ženy-matky nemohly být i úspěšnými manažerkami. Důležité je správné naplánování a podpora nejen ze strany zaměstnavatele, ale také ze strany partnera a rodiny.

9.7 ROZHOVOR SEDMÝ

Dotazovanou byla žena, přibližně 30 let, regionální manažerka společnosti působící v oděvním průmyslu.

1. Proč jste se rozhodla pracovat právě v tomto oboru a jak dlouho v něm pracujete?

Asi jako každá žena mám i já ráda oblečení. Když jsem se po studiu rozhodovala, kde bych se chtěla uplatnit, věděla jsem, že to bude právě tento obor. Měla jsem pár vysněných společností, ve kterých jsem se chtěla realizovat, ale věděla jsem, že budu muset začít hezky od začátku. Začala jsem tedy v jedné z nich pracovat na pozici prodavačky. Po čase jsem se dočkala povýšení na pozici vedoucí prodejny a nyní je ze mě regionální manažerka, která má na starosti všechny prodejny na určitém území.

Zodpovídám za zaměstnance, produktivitu, výsledky jednotlivých prodejů, ale také za případné ztráty. V tomto oboru tedy pracuji přes 6 let, z toho rok na mé nynější pozici.

2. Setkala jste se ve vašem zaměstnání s nějakou formou diskriminace na základě Vašeho pohlaví či s nerovným zacházením? Jak jste tento problém řešila?

Vybrala jsem si typicky ženský obor. V naší společnosti jsou jen dva muži, kteří pracují na stejné pozici jako já. Takže ne, s diskriminací na základě pohlaví jsem se ve svém životě ještě nesetkala.

3. Setkala jste se s tím, že byste byla finančně znevýhodněna oproti Vašim kolegům mužského pohlaví?

Jak jsem již říkala, v naší společnosti pracují dva muži na stejné pozici jako já. Pokud mi je známo, naše platové ohodnocení je stejné. Může se lišit jen na základě bonusů za splnění targetů.⁷⁷

4. Je ve vaší společnosti nějakým způsobem podporována účast žen ve vedení?

Jak jsem říkala v předchozí otázce, náš top management je složen ze samých žen. Většina z nich má i děti. Naše společnost poskytuje možnost práce z domova a zkrácený pracovní úvazek. Myslím si, že díky tomu se dá kvalitně vykonávat nejen daná práce, ale také mateřská role.

5. Jaké zastoupení ve vedení vaší společnosti mají ženy?

Náš top management tvoří samé ženy, což v oděvním průmyslu není až tak neobvyklé. V případě, že zavedení společnosti považujete i mou pozici, muže ve vedení máme dva.

6. Myslíte si, že má žena na trhu práce stejné příležitosti jako má muž?

⁷⁷ Target = stanovený cíl pro určité časové období

Muži to mají jednodušší. Neotěhotní a neodejdou na mateřskou dovolenou. Ženy jsou všeobecně vnímány hlavně jako matky. Jejich pracovní činnost je převážně považována za „doplňkovou“. Pokud chce žena pracovat na své kariéře, může se setkat i s nepochopením svého okolí. Je to však svobodné rozhodnutí každé z nás. Pokud se tedy žena rozhodne naplnit své ambice, má horší startovací pozici než muž.

7. Myslíte si, že může žena vykonávat manažerskou pozici a zároveň plnohodnotně zvládat roli matky?

Určitě to zvládnout jde. Záleží na tom, jakou práci si žena zvolí a s jak velkým pochopením se setká. Mám přítelkyni, která se dostala do velice obtížné situace. Měla silně rozjetou kariéru, v práci aspirovala na povýšení, ale nečekaně otěhotněla. Vedení společnosti jí postavilo před těžké rozhodnutí. Buď si dítě nechá a na povýšení zapomene nebo půjde na potrat a získá tak práci snů. Přijde mi to až nelidské. Absolutně si nedokážu představit, jak se musela cítit. Povýšení nakonec nepřijala, odešla na mateřskou dovolenou a následně odešla i z té firmy. Nyní má již dítě velké a v jiné společnosti působí na vedoucí pozici.

10 VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ

Vyhodnocení rozhovorů nám má pomoci odpovědět na výzkumné otázky a poskytnout nám přibližný obraz toho, jaké postavení v dnešní době zaujímá žena na trhu práce. Jedná se o doplnění teoretické části této práce. Výsledky jsou pouze ilustrativní a nelze je považovat za platné pro celou společnost.

Výsledky průzkumu jsou podrobně rozepsány a pro jejich zpřehlednění byla následně sestavena tabulka.

1. Proč jste se rozhodla pracovat právě v tomto oboru a jak dlouho v něm pracujete?

Cílem této otázky bylo zjistit, v jakém oboru dotazovaná pracuje, abychom mohli následně při vyhodnocování zohlednit, zda se jedná o feminizované odvětví. Dále jsme se touto otázkou chtěli dopracovat k tomu, co dotazované vedlo k volbě konkrétního oboru, ve kterém působí.

U této otázky se dotazované rozdělily do dvou skupin. Pět dotazovaných práci v daném oboru plánovalo a byla pro ně jasnou volbou. Zbývající dvě manažerky se ke své nynější práci dostaly náhodně.

2. Setkala jste se ve vašem zaměstnání s nějakou formou diskriminace na základě Vašeho pohlaví či s nerovným zacházením? Jak jste tento problém řešila?

Získané odpovědi jsou zároveň i odpověďmi na jednu z výzkumných otázek, které byly pro tuto práci stanoveny. Otázka nás měla seznámit s osobními zkušenostmi dotazovaných ohledně diskriminace na základě jejich pohlaví.

Většina účastnic průzkumu odpověděla, že se s nějakou formou diskriminace či nerovného zacházení setkala. Převážně se jednalo o podceňování, zesměšňování, znevažování jejich práce a prvotní nedůvěra. S těmito problémy se dotazované ženy setkaly především v technicky zaměřených oborech. Jak již bylo zmíněno v teoretické

části této práce, tyto situace nejsou nijak výjimečné. Pokud se chce žena prosadit v některém z typicky mužských oborů, musí se připravit na možnou dávku nepochopení a na nepřijetí ze strany svých kolegů. Samozřejmě existují i případy, kdy je žena vykonávající „mužské“ povolání obdivována, to ale není případ ani jedné z dotazovaných manažerek.

V jednom z případů (rozhovor č. 5) jsme se setkali s odpovědí, která staví do nevýhodné pozice muže. Bylo to však zcela logicky odůvodněno.

3. Setkala jste se s tím, že byste byla finančně znevýhodněna oproti Vaším kolegům mužského pohlaví?

Další otázka, která nám poskytla odpovědi na jednu z výzkumných otázek. Reflektuje osobní zkušenosti dotazovaných ohledně nerovného odměňování.

Ze získaných informací z knižních a internetových zdrojů již víme, že nerovnosti v odměňování mužů a žen skutečně existují. Na základě porovnání všech rozhovorů opět můžeme dotazované manažerky rozdělit na dvě skupiny. Většina z nich se s tímto problémem osobně nesetkala, což lze považovat za pozitivní zjištění. Dvě ženy se s platovou nerovností setkaly. Důvody vzniku této skutečnosti jsou přisuzovány tomu, jak společnost vnímá genderové role a stereotypizaci.

4. Je ve vaší společnosti nějakým způsobem podporována účast žen ve vedení?

Další z otázek, díky kterým lze odpovědět na výzkumné otázky a potvrdit či vyvrátit stanovené hypotézy. Zajímalo nás, zdali se společnost snaží pomoci ženám v budování jejich kariéry prostřednictvím různých opatření, které zajišťují vyšší flexibilitu a díky kterým je jednodušší kombinovat pracovní a rodinnou složku.

Z rozhovorů jsme se dostali k závěru, že většina společností, ve kterých manažerky působí, podporuje účast žen ve vedení. Vyšší časovou flexibilitu jim umožňují především díky možnosti využít home office, pružné pracovní době nebo zkrácenému pracovnímu úvazku. V jednom z případů (rozhovor č. 6) společnost přidělila

manažerce, která se vrátila z mateřské dovolené, asistentku, která jí byla nápomocna při plnění pracovních povinností.

5. *Jaké zastoupení ve vedení vaší společnosti mají ženy?*

Tato otázka nám společně se získanými informacemi z knižních a internetových zdrojů pomůže zhodnotit, zdali se má účast žen ve vedení stoupající či klesající tendenci.

Jak jsme již zmínili v teoretické části této práce, počet žen ve vedení společností stále narůstá. Toto tvrzení lze potvrdit v několika rozhovorech (rozhovory č. 1, 4, 5 a 7), kde je vrcholový management tvořen převážně ženami. Ani v jednom z těchto rozhovorů však nemluvíme o odvětví, které je typické pro muže. Zbylé rozhovory poukazují na fakt, že v technických oborech mají stále vyšší podíl ve vedení muži.

6. *Myslíte si, že má žena na trhu práce stejné příležitosti jako má muž?*

Záměrem otázky bylo získat informace o tom, jak ženy vnímají své postavení na trhu práce, s ním spojenou nerovnoprávnost a diskriminaci.

Po vyhodnocení všech rozhovorů můžeme konstatovat, že jsou všechny dotazované stejného názoru a to, že muži mají lepší pozici na trhu práce. Za hlavní důvod tohoto tvrzení lze považovat fakt, že v naprosté většině muži ve vybudování kariéry nebrání odchod na mateřskou dovolenou. Za další důvody jejich výhodnějšího postavení jsou považovány genetické předpoklady (vlastnosti jako je soutěživost a agresivita) a koncept, jakým společnost vnímá genderové role (rozhovory č. 2, 3 a 7).

7. *Myslíte si, že může žena vykonávat manažerskou pozici a zároveň plnohodnotně zvládat roli matky?*

Cílem poslední otázky bylo zjistit, zdali se dotazované domnívají, že lze současně zastávat roli manažerky a zároveň i roli matky. Tuto otázku jsme si na začátku průzkumu stanovili za jednu z výzkumných.

V závislosti na získaných odpovědích, můžeme propojení těchto dvou rovin považovat za zcela reálné. Je to však podmíněno podporou ze strany partnera i společnosti,

ve které žena pracuje. Pouze v jednom případě jsme se setkali s negativní odpovědí (rozhovor č. 5).

Pro přehlednější interpretaci výsledků průzkumu autorka sestavila tuto tabulku.

Tabulka 1: Vyhodnocení výsledků průzkumu

	1. otázka	2. otázka	3. otázka	4. otázka	5. otázka	6. otázka	7. otázka
Rozhovor č. 1	náhodně	ANO	NE	NE	většina žen	NE	ANO
Rozhovor č. 2	cíleně	ANO	NE	NE	50%	NE	ANO
Rozhovor č. 3	cíleně	ANO	ANO	NE	většina mužů	NE	ANO
Rozhovor č. 4	náhodně	NE	NE	ANO	většina žen	NE	ANO
Rozhovor č. 5	cíleně	ANO	NE	ANO	pouze ženy	NE	NE
Rozhovor č. 6	cíleně	ANO	ANO	ANO	většina mužů	NE	ANO
Rozhovor č. 7	cíleně	NE	NE	ANO	většina žen	NE	ANO

Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)
Zdroj⁷⁸

⁷⁸ Autor práce, 2016 (vlastní šetření)

11 ZÁVĚR A VYHODNOCENÍ PRŮZKUMU

Výsledky průzkumu nám doplňují teoretickou část práce o názory a osobní zkušenosti vybraných manažerek. Jak vyplývá z vyhodnocení realizovaných rozhovorů, názory a postoje dotazovaných žen jsou v mnoha ohledech téměř totožné.

Absolutní shoda získaných odpovědí nastala u otázky, která byla věnována problematice rovných příležitostí na trhu práce obou pohlaví. Všechny respondentky poukazují na výhody, které oproti ženám mají muži. Za tu hlavní lze považovat mateřství, které je pro ženy určitým omezením, které jim komplikuje budování kariéry.

Téměř všechny respondentky se setkaly s určitou formou nerovného zacházení v závislosti na jejich pohlaví. Tento sociální problém je velice citlivým tématem a jeho řešení je velmi složité. Společnost stále podléhá genderové segregaci, díky které je pro ženu těžké prosadit se v určitých odvětvích. Tato segregace na základě pohlaví jedince samozřejmě platí i v opačném případě, kdy se chce muž prosadit v jednom z feminizovaných oborů. Jak jsme se již zmínili, existují různé způsoby, jak diskriminaci potlačit. Nejúčinnější zbraní proti diskriminaci by však bylo, změnit vnímání, uvažování a chování společnosti jako takové, což je rozhodně běh na dlouhou trať.

Tyto dva výše uvedené fakty, považuje autorka za klíčová zjištění svého průzkumu. Vypovídají o mentalitě společnosti a určité genderové stereotypizaci.

Všechny realizované rozhovory proběhly bez větších překážek a všechny respondentky byly velice ochotné, což bylo příjemným překvapením. Získané informace byly přínosné pro zodpovězení výzkumných otázek, které byly pro tuto práci stanoveny.

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo na základě studia odborné literatury přispět k posouzení aktuální pozice žen ve společnosti a na trhu práce.

Díky teoretickým poznatkům, které jsme získali během studia odborných materiálů, můžeme říci, že pokud se chce žena v dnešní době prosadit a vybudovat kariéru, musí prokázat lepší výkony než muž. Jak již víme, společnost je ovlivněna zažitými předsudky, které ženu staví do počáteční horší pozice, než je postaven muž. Tyto stereotypy podporují vznik agregace trhu práce, diskriminace a bariér, které celou situaci ještě více komplikují. Nerovnost jsme zaznamenali i v rámci platového ohodnocení. Dle získaných informací lze tvrdit, že existuje platová nerovnost na základě pohlaví jedince. Jak jsme se dozvěděli, muž bývá mnohdy lépe finančně ohodnocen než žena, přestože oba vykonávají stejnou práci na stejné pozici. Také se nám podařilo přiblížit, jaká opatření jsou proti těmto sociálním problémům použita ze strany státu a Evropské unie.

Průzkum, který autorka uskutečnila v rámci praktické části této práce, nám pomohl nastínit aktuální situaci postavení žen. Výsledky strukturovaných rozhovorů, které byly provedeny za spolupráce sedmi vysoce postavených manažerek, jsou pouze ilustrativní a nelze je považovat za celospolečensky platné. Díky získaným odpovědím jsme získali nejen ucelenou představu o dané problematice, ale také jsme doplnili teoretickou část práce o zajímavé zkušenosti samotných manažerek.

Tato práce může být použita jako příručka či studijní materiál pro čtenáře, kteří se danou problematikou zajímají. Může jim pomoci při získávání a rozšiřování znalostí. Také může čtenáře přimět k zamyšlení a následnému přehodnocení některých předsudků, které mají.

Závěrem by chtěla autorka poznamenat, že i když společnost zaznamenala za poslední století velký posun vpřed, jsou tu stále jisté mezery, na kterých je i nadále nezbytné pracovat.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

- BLAŽEK, L. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3275-6.
- GILLERNOVÁ, I., V. KEBZA a M. RYMEŠ. *Psychologické aspekty změn v české společnosti: člověk na přelomu tisíciletí*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-2798-1.
- JARKOVSKÁ, L., K. LIŠKOVÁ a I. ŠMÍDOVÁ. *S genderem na trh: rozhodování o dalším vzdělání patnáctiletých*. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON), 2010. ISBN 978-80-7419-030-8.
- KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.
- KŘÍŽKOVÁ, A. a K. PAVLICA. *Management genderových vztahů: postavení žen a mužů v organizaci*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-117-8.
- KUČERA, Dalibor. *Moderní psychologie: hlavní obory a témata současné psychologické vědy*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4621-0.
- LINHART, J., PETRUSEK M., VODÁKOVÁ, A. a MAŘÍKOVÁ, H. *Velký sociologický slovník*. Praha: Karolinum, 1996. ISBN 80-7184-310-5.
- LOJDA, J. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1.
- OAKLEY, A. *Pohlaví, gender a společnost*. 1.vyd. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-403-6.
- OBST, O. *Základy obecného managementu*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2006. ISBN 80-244-1365-5.
- PACOVSKÝ, P. *Člověk a čas: time management IV. generace*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1701-8.

ROBBINS, S., COULTER, M. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0495-1.

ŠNÝDROVÁ, I. *Manažerka a stres*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1272-5.

TOMEŠ, J. (ed.). *Ženy ve spektru civilizací: (k proměnám postavení žen ve vývoji lidské společnosti)*. Praha: Sociologické nakladatelství, 2009. ISBN 978-80-7419-009-4.

Seznam použitých internetových zdrojů

BLICKHÄUSER, A. a VON BARGEN, H.. *Co je gender mainstreaming?* In: Fit-for-gender.org [online]. 2007 [cit. 18. 3. 2016]. Dostupné z: http://www.fit-for-gender.org/toolbox/toolboxCZ/Tschechische%20Version/5CZMaterialien/PDF_cz/5.1.1%20Gender%20Mainstreaming_cz.pdf

Evropská komise - Generální ředitelství pro spravedlnost. *Problematika rozdílného odměňování mužů a žen v Evropské unii* [online]. Lucemburk: Úřad pro publikace Evropské unie, 2014, s. 2. [cit. 2016-05-03]. ISBN 978-92-79-36088-6. Dostupné z: http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/gender_pay_gap/140319_gpg_cs.pdf

HORÁČEK, F. *Ve vedení firem bude muset být čtyřicet procent žen. Návrh přijal Brusel*. In: iDnes.cz [online]. 2012 [cit. 2016-03-26]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/smernice-eu-vice-zen-ve-vedeni-firem-dbc-/eko_euro.aspx?c=A121114_103424_eko_euro_fih

KÁBRHELOVÁ, L. *Proč stále chybějí ženy ve vedoucích pozicích?* In: BBCzech.com [online]. 2014 [cit. 2016-04-19]. Dostupné z: http://www.bbc.co.uk/czech/indepth/story/2004/11/041108_omnibus_glass_ceiling.shtml

KLEKNEROVÁ, Z. *Kvóty pro ženy se blíží. Europoslanci dali zelenou*. In: Aktuálně.cz [online]. 2013 [cit. 2016-05-06]. Dostupné z: <http://zpravy.aktualne.cz/zahranici/kvoty-pro-zeny-se-blizi-europoslanci-dali-zelenou/r~93318bec51ff11e3ae99002590604f2e/>

MAHDALOVÁ, K. *Analýza: Jaký je veřejný obraz žen a jaké doopravdy jsou?* In: Aktuálně.cz [online]. 2014 [cit. 2016-02-12]. Dostupné z: <http://nazory.aktualne.cz/zeny-jaky-je-jejich-verejny-obraz-a-jake-doopravdy-jsou/r~1a941e3ca6c011e39bef0025900fea04/>

HANSEN ČECHOVÁ, B. *Mýtus pravé hemisféry.* In: Psychologie.cz [online]. 2010 [cit. 2016-03-10]. Dostupné z: <https://psychologie.cz/mytus-prave-hemisfery/>

Zákon č. 198/2009 Sb. o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací. In: *Sbírka zákonů České republiky*, 2009, částka 58, s. 2823. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/soubor/sb058-09-pdf.aspx>

Zprávy o plnění Pekingské akční platformy. In: Vláda.cz [online]. 2014 [cit. 2016-02-10]. Dostupné z: <http://www.vlada.cz/cz/ppov/rovne-prilezitosti-zen-a-muzu/dokumenty/zpravy-o-plneni-pekingske-akcni-platformy-123750/>

ŽUROVCOVÁ, V. *Genderová rovnost je pro Českou republiku stále vzdálené téma.* In: ČMA.cz [online]. 2016 [cit. 2016-05-06]. Dostupné z: <http://www.cma.cz/genderova-rovnost-je-pro-ceskou-republiku-stale-vzdalene-tema/>

SEZNAM TABULEK A GRAFŮ

Seznam tabulek

Tabulka 1: Vyhodnocení výsledků průzkumu	64
--	----

Seznam grafů

Graf 1: Platová nerovnost v Evropské unii	30
---	----

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Nikola Cífková

Obor: 6208R180 – Bc. MS-ŘLZ Voš

Forma studia: kombinované studium

Název práce: Žena manažerka

Rok: 2016

Počet stran textu bez příloh: 58

Celkový počet stran příloh: 0

Počet titulů českých použitých zdrojů: 14

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 10

Vedoucí práce: PhDr. Milena Krislová