

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Postavení žen ve vedení společností

Bc. Zuzana Diřová

© 2016 ČZU v Praze

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Zuzana Diřová

Evropská agrární diplomacie

Název práce

Postavení žen ve vedení společností

Název anglicky

The Position of Women in Company Boards

Cíle práce

Na základě analýzy identifikovat a zhodnotit postavení žen ve vedení společností v podmínkách českých organizací a v případě zjištění nedostatků navrhnout nápravná opatření.

Metodika

Práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část bude zpracována na základě analýzy sekundárních zdrojů. Praktická část práce bude zpracována na základě výstupů z kvantitativního/kvalitativního výzkumu.

Harmonogram:

Syntéza výchozí znalostní báze: 11/2014 – 08/2015

Kvantitativní/kvalitativní výzkum: 09/2015 – 11/2015

Agregace poznatků: 12/2015 – 02/2016

Odevzdání práce na katedru: 03/2016

Klíčová slova: management, ženy a muži ve vrcholovém vedení, požadavky na práci, organizace, výzkum

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

Řízení lidských zdrojů, manažerská struktura, gender, vlastnosti manažera/ky, organizace, výzkum

Doporučené zdroje informací

- Gash, Vanessa, Antje Mertens, and Laura Romeu Gordo. "Women between part-time and full-time work: The influence of changing hours of work on happiness and life-satisfaction." (2010).
- Mohr, D. C.; Young, G. J.; Burgess, J. F.: Employee turnover and operational performance: the moderating effect of group-oriented organisational culture. *Human Resource Management Journal*, 2011, Vol. 22, No. 2, pp. 216-233.
- Rendall, Michael S., et al. "Contrasting trajectories of labor-market integration between migrant women in Western and Southern Europe." *European Journal of Population/Revue européenne de Démographie* 26.4 (2010): 383-410.
- Urbancová, H. (2012), "Results of analysis of organisational culture in organisations in the Czech Republic and Slovak Republic", *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, Vol. LX, No. 7, pp. 433–440.
- Van Knippenberg, Daan, Carsten KW De Dreu, and Astrid C. Homan. Work group diversity and group performance: an integrative model and research agenda. USA: *Journal of Applied Psychology*, 2004, 89 (6), 1008. ISSN: 1939-1854.
- Zacher, H. Older job seekers' job search intensity: the interplay of proactive personality, age and occupational future time perspective. *Ageing and Society*, 2013, Vol. 33, Issue 7, pp. 1139-1166.

Předběžný termín obhajoby

2015/16 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Hana Urbancová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 10. 2. 2016

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 11. 2. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 16. 03. 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci „Postavení žen ve vedení společností“ jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 29. 03. 2016

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala paní Ing. Haně Urbancové, Ph.D. za odborné vedení a cenné rady při zpracování této diplomové práce a všem manažerkám, které mi věnovaly svůj drahocenný čas. Za podporu děkuji také své rodině.

Postavení žen ve vedení společností

Souhrn

Diplomová práce se zabývá postavením žen ve vedení společností. Problematika genderové rovnosti v pracovním procesu je v posledních letech značně diskutované téma. Poměrně menší pozornost je však věnována genderové rovnosti ve vrcholovém vedení firem. Hlavním cílem diplomové práce je identifikovat a zhodnotit postavení žen ve vedení společností a v případě zjištěných nedostatků navrhnout opatření, která by přinesla pozitivní změny. Teoretická východiska byla zpracována na základě poznatků z odborné literatury. Zhodnocení stávajícího postavení žen ve vrcholovém managementu bylo provedeno pomocí kvalitativního výzkumu, metodou polostrukturovaných rozhovorů s deseti top manažerkami. Ženy ve vrcholovém managementu se setkávají především s bariérami v podobě problematického skloubení rodinného života s prací, s nedostatkem sebevědomí a se zažitými stereotypy. Jelikož se jedná o komplexní problematiku, doporučena byla opatření ve třech úrovních: stát, firmy, jednotlivci. V rámci doporučení zaznívá apel na dostatečnou kapacitu předškolních zařízení, zavádění prorodinně orientovaných firemních politik a osobnostní rozvoj formou mentoringu či koučinku.

Klíčová slova: ženy ve vrcholovém vedení, kariéra žen, genderová rovnost, diskriminace, bariéry, management, mzdová nerovnost, work life balance, konflikt rolí

The Position of Women in Company Boards

Summary

This diploma thesis inspects the position of women in company boards. The gender equality in workplace has been a widely discussed topic during the last several years; nevertheless, the attention paid to women in leading positions remains significantly low, especially in the Czech Republic. The primary objective of this thesis is to identify and evaluate the position of women on company boards, and furthermore, to propose recommendations to ameliorate the discovered deficiencies. The theoretical part is based on the knowledge acquired from the scientific literature. The evaluation of the existing position of women in company boards is deduced from the qualitative research using semi-structured interviews with ten women from top management. These women are challenged by three fundamental barriers: work-life balance, lack of confidence and stereotypes. Due to the extensive scope of this topic, the recommendations shall be applied to three basic levels of authority: state, companies and individuals. The priority shall be put on the capacity of childcare facilities, the family-friendly oriented company policies and the personal development through mentoring and coaching.

Keywords: women in top management, women's career, gender equality, discrimination, barriers, management, gender pay gap, work life balance, role conflict

Obsah

1	Úvod	10
2	Cíl a metodika práce	11
2.1	Cíl práce	11
2.2	Metodika práce	11
3	Teoretická část	14
3.1	Postavení manažerek ve vedení firem	14
3.2	Bariéry kariérního postupu žen.....	15
3.2.1	Bariéra v podobě skleněného stropu	15
3.2.2	Bariéra v podobě Leaky pipeline	16
3.2.3	Bariéra v podobě tokenismu	17
3.2.4	Bariéra v podobě malé sebedůvěry	18
3.2.5	Bariéra v podobě nedostatečné ambicióznosti	19
3.2.6	Bariéra v podobě konfliktu rolí.....	19
3.3	Historie postavení žen v české společnosti.....	21
3.3.1	Habsburská monarchie.....	21
3.3.2	ČSR do 2. sv. války	22
3.3.3	ČSR po 2. sv. válce.....	22
3.3.4	Česká republika	23
3.4	Ženy na trhu práce v ČR.....	24
3.4.1	Vývoj zaměstnanosti žen	24
3.4.2	Vývoj nezaměstnanosti žen	28
3.4.3	Genderová segregace trhu práce	30
3.5	Postavení žen ve vedení firem v ČR	33
3.5.1	Horizontální segregace žen ve vedení	33
3.5.2	Mzdová segregace žen ve vedení.....	34
3.5.3	Početni zastoupení žen ve vedení firem v ČR	35
3.6	Postavení žen ve vedení firem v ČR ve srovnání s jinými státy	37
3.7	Shrnutí teoretických východisek	38
4	Praktická část	40
4.1	Zhodnocení existujících bariér	40
4.1.1	Skloubení rodiny a práce	40
4.1.2	Sebevědomí žen	44
4.1.3	Stereotypy	46
4.2	Zhodnocení zkušeností se mzdovou nerovností.....	49
4.2.1	Příčiny mzdové nerovnosti	52
4.3	Zhodnocení reakcí okolí.....	56
4.3.1	Nadřazení.....	56
4.3.2	Kolegové.....	58
4.3.3	Podřazení	59
4.3.4	Ostatní.....	60
4.4	Charakteristika manažerek	62
5	Diskuse výsledků	69
5.1	Návrhy a doporučení	79
6	Závěr	83
7	Použité zdroje	85
7.1	Literatura	85
7.2	Elektronické zdroje	91

Seznam grafů

Graf č. 1: Leaky pipelines v číslech

Graf č. 2: Podíl manažerek a manažerů na zaměstnanosti v podnikatelské sféře podle věku v roce 2004 (v %)

Graf č. 3: Míra zaměstnanosti žen celkem a žen s dětmi do 6 let věku, ženy ve věku 25-54 let, 2013

Graf č. 4: Podíl VŠ vzdělání u podnikajících žen a mužů

Graf č. 5: Podíl VŠ u zaměstnanců

Graf č. 6: Vývoj počtu nezaměstnaných v letech 1993 – 2013

Graf č. 7: Žákyně a žáci odborných středních škol v maturitních oborech ve školním roce 2011/2012

Graf č. 8: Zastoupení žen v představenstvech a dozorčích radách

Graf č. 9: Celkový podíl žen ve vedení společností (jednatelé a představenstvo)

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Míra ekonomické aktivity (v %)

Tabulka č. 2: Odvětví s nejvyšší zaměstnaností dle počtu zaměstnaných žen a mužů

Tabulka č. 3: Míra nezaměstnanosti žen a mužů v ČR (v %)

Tabulka č. 4: Relace ženy/muži k průměrné mzdě v ČR v roce 2004 (v %)

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Zastoupení žen a mužů v představenstvech velkých kotovaných společností v EU, říjen 2014

1 Úvod

Vývoj posledních let přinesl nový fenomén s názvem „gender equality“. Soudobá společnost více než kdy předtím poukazuje na problém nerovného postavení žen a mužů na trhu práce. Evropská unie tuto problematiku zařadila jako jednu z priorit do strategie Evropa 2020. Některé evropské země zavádějí povinné kvóty, které pevně stanovují počet žen ve vedení firem. V Norsku dokonce při porušení této 40% kvóty hrozí společnosti rozpuštění. Česká republika zastává v této problematice poměrně konzervativní přístup a projednávání zavedení povinných kvót tak provázela velká vlna nevole. Česká republika byla jedním z hlavních odpůrců tohoto návrhu nařízení. Eurokomisařka pro spravedlnost, ochranu spotřebitelů a otázky rovnosti pohlaví Věra Jourová prohlásila: *„Zbývá mi přesvědčit dvě země. Jednu velkou a jednu malou. Tou velkou je Německo, tou malou Česká republika“* (Respekt, 2015 č. 22, s. 18).

Zda jsou kvóty správným řešením nerovného postavení žen a mužů, to je na zvážení každého jednotlivce. Dnešní ženy jsou vzdělané, talentované, avšak stále často diskriminované. České firmy málokdy ženám nabízejí snadné skloubení rodinného života s kariérou (Křížková, 2003). Průkopníky v těchto změnách jsou některé nadnárodní společnosti, které přinášejí politiku „work life balance“ z jiných států, kde již účinně funguje.

K zajištění rovného postavení žen a mužů na trhu práce nicméně bude potřeba více než jen proměna pracovních podmínek. Genderová segregace pracovního trhu je v české společnosti velmi hluboce zakořeněna a vychází z historických zvyklostí a zkušeností. Zažitá stereotypy stále negativně ovlivňují uvažování jak zaměstnanců, tak zaměstnavatelů. Pozitivní je však rostoucí počet iniciativ, které se snaží o této problematice českou společnost informovat. Stále častěji jsou pořádány konference, debaty u kulatého stolu a průzkumy, jejichž hlavním cílem je poukázat na nerovnost v postavení žen a mužů. Velmi přínosné mohou být také programy, které ženám představují úspěšné kolegyně, jelikož sebedůvěra žen je bezpochyby jedním z faktorů, který bude při snaze o dosažení gender equality hrát velikou roli.

2 Cíl a metodika práce

2.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je identifikovat a zhodnotit postavení žen ve vedení společností v podmínkách českých organizací a v případě zjištění nedostatků navrhnout nápravná opatření.

Práce obsahuje několik dílčích cílů, kterými jsou:

- sumarizovat teoretická východiska,
- realizovat monitorované rozhovory ve zvoleném výběru manažerek,
- vyhodnotit provedené rozhovory a nalézt odpověď na otázku: Jaké jsou nejčastější problémy, se kterými se manažerky setkávají?,
- na základě získaných poznatků vypracovat návrhy a doporučení na zlepšení, postavení žen ve vedení firem v České republice.

2.2 Metodika práce

Diplomová práce je rozdělena do dvou částí, teoretické a praktické. V teoretické části byla na základě analýzy primárních a sekundárních dat zpracována teoretická východiska, týkající se postavení žen ve vedení firem. Poté byla provedena syntéza poznatků. Pro přehlednost a snadnou orientaci čtenáře bylo postupováno od obecného ke konkrétnímu. Úvod práce se tedy zabývá všeobecnými poznatky o postavení žen ve vedení firem, včetně největších bariér, které ženám brání na vrcholové pozice dosáhnout. Dále byla provedena rešerše trhu práce v České republice. V poslední části teoretických východisek jsou předkládány informace o nynějším postavení žen ve vedení firem v České republice. Pro co nejvyšší aktuálnost byly vyhodnocovány také nejnovější poznatky týkající se postavení žen, plynoucí z analýz a reportů velkých nadnárodních společností (Deloitte, McKinsey, EY).

Praktická část práce byla zpracována formou kvalitativního výzkumu, který se zaměřuje na kvalitativní znaky a procesy. Cílem tohoto šetření bylo pochopení zkoumaného jevu v co nejširším kontextu. Výzkumný vzorek byl vybrán prostřednictvím techniky záměrného výběru. Bylo osloveno 10 manažerek z firem, které působí na území České republiky a na pozicích vrcholového managementu (finanční ředitelé, marketingoví

ředitelé apod.) zaměstnávají ženy. Výzkum zachovává anonymitu respondentů. Z tohoto důvodu byla jména respondentek pro účely práce změněna.

Kvalitativní výzkum byl proveden metodou polostrukturovaných individuálních rozhovorů s 10 manažerkami z vybraných firem. Tato forma výzkumu byla zvolena především s přihlédnutím k citlivosti daného tématu. Rozhovory trvaly přibližně 60 minut a byly realizovány během ledna a února 2016. Z důvodu časové vytiženosti respondentek byly dva rozhovory provedeny telefonicky, ostatní při osobním setkání. V průběhu individuálních rozhovorů bylo postupováno dle připraveného exploračního schématu, které však nechávalo dostatek prostoru pro interakci s dotazovanou. Manažerky byly s předstihem kontaktovány emailem a schéma jim bylo zasláno, aby měly adekvátní čas na přípravu. Rozhovory byly se souhlasem respondentek nahrávány. Všechny manažerky, jež poskytly rozhovor, podepsaly také informovaný souhlas s využitím výzkumného rozhovoru. Vzor informovaného souhlasu je vložen do příloh. Z důvodu zachování anonymity jsou nahrávky a podepsané informované souhlasy k dispozici na vyžádání u autora práce.

Rozhovory poskytly čtyři finanční ředitelky, HR manažerka, ředitelka Nadace, marketingová ředitelka, ředitelka společnosti, provozní ředitelka a také bývalá ředitelka firmy, která se již značnou dobu věnuje koučování top manažerů. Tyto ženy pracují v různě velkých firmách. Od malých podniků až po společnost s 3 500 zaměstnanci. Jedná se o podniky strojírenské, telekomunikační, energetické, investiční, výrobní a firmy poskytující služby.

Rozhovory byly prováděny dle připraveného schématu. Zvoleny byly tři hlavní zkoumané okruhy, na které byly manažerky dotazovány otázkami: S jakými bariérami jste se setkaly? Jakou máte zkušenost s reakcemi okolí na vás jako manažerku? Jakou máte zkušenost s mzdovou nerovností? Každý okruh obsahoval podotázky, jež zaručily komplexnost odpovědí. Okruhy otázek nebyly kladeny v přesném znění ani pořadí. Schéma, dle kterého byly rozhovory realizovány, je k dispozici v příloze.

Výsledky kvalitativního šetření byly podrobeny analýze a poté byla provedena syntéza zjištění. Vzhledem k velikosti zkoumaného vzorku nebylo možno závěry výzkumu

generalizovat. Přínosem práce je však diskuse zjištěných výsledků a navrhovaná doporučení, jejichž aplikace může přinést zlepšení postavení žen ve vedení společností.

V práci je mnohokrát uveden termín „gender pay gap“, který značí mzdovou nerovnost žen a mužů. Jelikož se jedná o dnes již běžně používaný termín v odborných českých textech či statistických údajích ČSÚ, v práci je uváděn jak v anglickém, tak v českém jazyce. Dalším použitým anglickým termínem je „leaky pipeline“. V tomto případě je obtížné nahradit pojem českým ekvivalentem, jelikož se jeho doslovný překlad nepoužívá. Jedná se o situaci, kdy ženy mají se stoupající hierarchií ve firmách nižší pravděpodobnost obsadit řídicí pozice. Podrobněji se termínu leaky pipeline věnuje v této práci kapitola Bariéra v podobě Leaky Pipeline.

3 Teoretická část

Následující kapitola je koncipována jako vhléd do problematiky genderové nerovnosti postavení žen ve vedení firem. Pro snadnou orientaci v textu jsou teoretická východiska řazena od obecného k více konkrétnímu.

3.1 Postavení manažerek ve vedení firem

Názory odborníků na příčiny nerovného postavení žen v manažerských funkcích se velmi různí. Například Kanter (1993) ve své práci poukazuje na skutečnost, že na postavení žen manažerek má do jisté míry vliv gender, nicméně za směrodatný považuje procentuální podíl zastoupení žen v řídicích funkcích. Ženy jsou na manažerských postech v pozici tokenů. Kanter je však přesvědčen, že pokud by v řídicích funkcích byli marginálně zastoupeni muži, jejich pozice by nebyla nijak odlišná od nynější pozice žen.

Většina sociologů považuje vliv genderu na postavení žen ve vedoucích funkcích za zásadní. Čermáková (1997) kontruje Kanterovu tvrzení, když uvádí, že by v případě, kdy se v managementu ocitnou v pozici tokenů muži, pravděpodobně došlo k proměně povahy samotné pozice. Nelze tedy s jistotou říci, že by postavení mužů bylo v této situaci rovné nynějšímu postavení žen.

Ekonomicky zaměření sociologové vidí životní preference a zájmy jako klíčový faktor, jenž ovlivňuje pozici žen v práci i rodině. Hakim (2000) tento přístup vysvětluje v preferenční teorii, ve které uvádí, že díky historickému vývoji mohou dnešní ženy v západních společnostech volit svou životní strategii. Dle této volby Hakim rozděluje 3 typologie žen. Ženy orientující se na rodinu (home-centred), ženy preferující kariéru (work-centred) a ženy přizpůsobivé, které se snaží najít rovnováhu mezi rodinným a pracovním životem. Preferenční teorie však nevysvětluje, jaké faktory hrají při rozhodování žen o životní strategii rolí.

Křížková (2003) doplňuje preferenční teorii o příčiny rozhodování žen. Přiklání se k názoru, že nerovné podmínky a příležitosti žen a mužů jsou základní příčinou definic pozic v zaměstnání. Tyto podmínky také zásadně ovlivňují ženy při volbě životní strategie.

Halford a Leonard (2001) uvádějí, že pracovní pozice, jejich obsahy a vztahy jsou často považovány za genderově neutrální. Nicméně zaměstnavatelé při výkonu těchto pozic vyžadují striktní a neutrální dodržování pravidel, což ve své podstatě přináší genderovou nerovnost. Na tuto skutečnost upozorňoval také Kanter (1993): „Organizace nejsou schopné eliminovat rodinu jako téma v rámci pracovního trhu, proto se snaží ji odsunout tím, že diktují svým pracovníkům striktní pravidla.“

Kanter (1993) k příčinám organizační maskulinity přičítá také jednání samotných žen. Manažerky v nejvyšší hierarchii firem přebírají vzorce chování mužů a jsou přesvědčeny, že rodina v žádném případě nesmí zasahovat do jejich výkonu práce. Paradoxem zůstává, že i přes tuto skutečnost je na ženy manažerky nahlíženo dle stereotypů spojených s ženami. Reakcí žen je snaha dokázat, že jsou lepší než muži. Odtud pramení přesvědčení manažerek, že pokud chtějí dosáhnout stejné pozice jako muž, musejí být lepší než on (Manažerky, 2001).

3.2 Bariéry kariérního postupu žen

Za bariéry kariérního postupu žen bývají označovány rozličné faktory, které z různých důvodů zapříčiňují nemožnost žen dosahovat na nejvyšší pozice ve firemních hierarchiích. Křížková (2007) například rozlišuje bariéry na kulturně podmíněné, strukturální a osobní preference žen.

3.2.1 Bariéra v podobě skleněného stropu

Pojem skleněný strop poprvé použili žurnalisté Hymowitz a Schelhardt ve Wall Street Journal v reportu o situaci žen ve firmách v roce 1986. Popsali jej jako neviditelnou bariéru, která zabraňuje vertikální mobilitě žen v organizacích (Akremi, Guerrero, Neveu, 2006). Později tento termín podrobněji popsal Morrison et al. (1994). Ženy jsou dle jeho definice schopné kariérního růstu, nicméně jen do určité úrovně hierarchie firmy. Poté je jejich profesní postup znemožněn existencí již zmíněného skleněného stropu. Slovo skleněný je v tomto termínu použito zcela záměrně, jelikož odráží skutečnost, že ženy jsou schopny dohlédnout na nejvyšší pozice, ale často jim není umožněno jich dosáhnout (ČSÚ, 2014c). Příčiny existence skleněného stropu rozděluje Powel (1999) do 3 vzájemně interagujících kategorií:

- individuální příčiny - do této kategorie spadá chování, postoje či schopnosti jedince, který je se skleněným stropem konfrontován,
- skupinové či institucionální příčiny – zde Powel řadí například firemní kulturu, skupinové normy, firemní politiku apod.,
- ekonomické a společenské příčiny – společenské normy, trendy v globální ekonomice, legislativa.

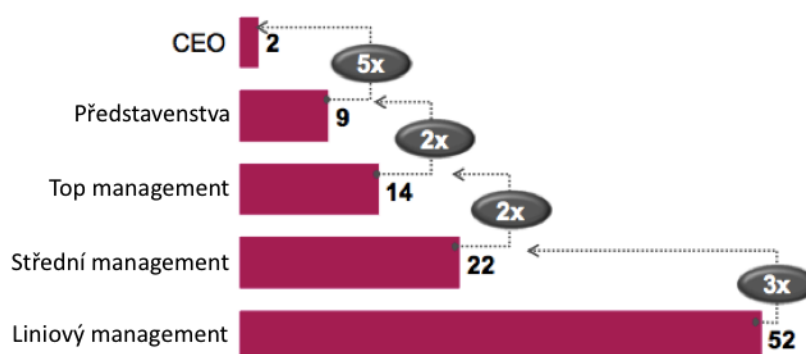
Křížková a Pavlica (2004) mezi faktory, které vytvářejí skleněný strop, řadí bariéry společenské, sexuální stereotypy a tzv. „old boys network“. Jako „old boys network“ se označuje síť neformálních vztahů, které existují mezi muži v pracovním i mimopracovním prostředí. Jak silné jsou některé stereotypy spojené s vnímáním pozice manažera či leadera ukazuje Tarr-Whelan (2009) na průzkumu, který byl proveden ve Spojených státech. Lidé byli požádáni, aby si představili leadera. Z drtivé většiny byl v těchto představách leader mužského pohlaví.

3.2.2 Bariéra v podobě Leaky pipeline

Společnost McKinsey ve svém reportu s názvem Women Matter Report (2013) uvádí, že v dnešním světě se ženy při budování kariéry nepotýkají pouze s jevem známým jako „skleněný strop“, ale také se složitějším a komplexnějším problémem nazvaným „leaky pipeline“. Volně přeloženo jako potrubí či systém zábran, který ženám nedovoluje již od nejnižších pozic postupovat po kariérním žebříčku dle jejich přání. V reportu společnost McKinsey poukazuje na fakt, že problémem není pouze nízký poměr žen ve vrcholových pozicích firem, ale již znatelný úbytek žen ve středním a nižším managementu. Kromě skutečnosti, že se stoupající hierarchií ve firmách ubývají ženy na vedoucích postech, si Dudová et al. (2006) všímá také rychlejšího postupu mužů na vyšší pozice. Tento jev Dudová označuje jako „efekt eskalátoru“.

Dokument McKinsey (2013) poukázal na skutečnost, že v Evropě mají ženy, jež jsou ve výkonné radě firem, 5-krát nižší pravděpodobnost, že se stanou CEO, než muži. Další stupně „leaky pipeline“ zobrazuje graf č. 1. Ukazuje především, kolikrát menší šanci na kariérní postup mají ve firmách ženy oproti mužům.

Graf č. 1: Leaky pipeline v číslech



Zdroj: McKinsey Women Matter Report 2013

Problém nazvaný leaky pipeline používají mnozí autoři především ve spojení s odvětvími, které jsou vnímána jako tradičně mužská. Blickenstaff (2005) uvádí, že ženy jsou ve většině nejvyspělejších zemích světa stále málo zastoupeny v oblasti, kterou označuje jako STEM. Jedná se o zkratku z anglických názvů oborů věda, technologie, inženýrství a matematika. Soe a Yakura (2008) mezi odvětví, která jsou nejvíce zasažena leaky pipelines řadí také informační technologie.

3.2.3 Bariéra v podobě tokenismu

Tokenismus Křížková a Pavlica (2004) definují jako fenomén, který plyne ze skutečnosti, kdy se zástupce dané skupiny v určitém kolektivu vyskytuje jediný nebo početně vzácný. Tokeny jsou často právě ženy, které se ve vedeních firem pohybují v převážně mužských kolektivech. Tokeni jsou vylučováni nejen z formálních, ale také z neformálních informačních sítí. Jsou vystaveni stresujícímu a zátěžovému prostředí. Ženy v pozici tokenů pracují často usilovněji, aby dokázaly své schopnosti (Šnýdrová, 2006).

Studie Gender-related boardroom dynamics: How Scandinavian women make and can make contributions on corporate boards (2004) však poukázala na skutečnost, že pozice tokenů může v určitých případech ženám přinášet jisté výhody. V situacích, kdy chtějí firmy působit jako uvědomělé či genderově korektní, obsazují do svých dozorčích rad z důvodu dobré image právě ženy. Ženy ve studii uváděly, že vzhledem k pozici tokenů měly daleko větší šanci stát se členem dozorčí rady než jejich mužští kolegové. Zároveň

však dodávaly, že pozice tokena vytváří velký tlak na jedince, který musí ostatním dokazovat, že si svůj post opravdu zaslouží.

Ženy v pozici tokenů však čelí další skutečnosti, která je popsána ve výzkumu *The Double-Bind Dilemma for Women in Leadership* (2007). Ženy i přes svou snahu často bývají tzv. „never just right“. Jinými slovy pokud se managerky chovají dle genderových stereotypů, jsou označovány za příliš slabé. Pokud však jejich chování těmito stereotypům vůbec neodpovídá, jsou považovány za příliš hrubé, drsné a agresivní.

3.2.4 Bariéra v podobě malé sebedůvěry

Do této chvíle byly zmíněny bariéry, které ženy nemohly samy ovlivnit. Jednalo se tedy o bariéry „z venčí“. Z reportu *Women Matter* (2013) společnosti McKinsey však jasně vyplynulo, že jistá bariéra existuje také v myšlení žen. V tomto případě lze hovořit o bariéře „zevnitř“. Společnost McKinsey se dotazovala 1081 respondentů, z řad mužů i žen, na otázky týkající se jejich kariéry. Účastníkům průzkumu byly předkládány věty, u kterých měli vyhodnotit, do jaké míry se s jejich obsahem ztotožňují. Výsledky ukázaly, že ženy trpí nedostatkem sebedůvěry a v otázkách možnosti kariérního růstu si nevěří do takové míry jako muži. Například s větou „Věřím si. Dosáhnu top-manažerské pozice,“ se ze středního managementu ztotožnilo 76 % mužů, avšak pouze 58 % žen.

Podobné výsledky poskytuje také šetření VÚPSV s názvem *Sondáž postojů zaměstnavatelů k uplatnění žen v managementu a zkušeností s nimi*. To ukázalo, že se ženy uplatňují spíše ve středním a nižším managementu. O pozice v top managementu se neucházejí tak často. Zapříčiněno je to jednak těžkým skloubením takto časově náročné pozice s rodinou, ale také obavou žen, že by v této pozici nebyly dostatečně schopné.

Linková (2004) však ve svém článku „Když chcete kvalitu, je potřeba afirmativní akce“ poukazuje na fakt, že to, co je některými interpretováno jako malá sebedůvěra žen, může být pouze reakcí na nerovné podmínky soutěže. Dle Linkové je dosti pravděpodobné, že se v některých případech ženy neucházejí o manažerské pozice také z toho důvodu, že dopředu tuší nespravedlnost ve výběru. Tvzení Linkové je založeno na výsledcích výzkumu publikovaného v časopise *Science* s názvem „Affirmative Action Policies Promote Women and Do Not Harm Efficiency in the Laboratory“. Tento výzkum

zaznamenal, že ženy se více účastní soutěží v těch případech, kdy jim byla garantována určitá výhoda. Ve výsledcích však vyplynulo, že výkony žen byly stejně dobré jako výkony mužů i bez poskytnuté výhody.

3.2.5 Bariéra v podobě nedostatečné ambicióznosti

Existují názory, že ženy nemají tak vysoké ambice jako jejich protějšky, a z toho důvodů jich není v řídicích pozicích tolik jako mužů. Toto tvrzení potvrzuje průzkum *The Hidden Brain Drain – Off Raps and On Ramps in Women's Career* realizovaný Hewlett (2007), který uvádí, že pouze 15 % vysokoškolsky vzdělaných žen aspiruje na pozice spojené s mocí, oproti 27 % mužů. Ženy samy sebe také vnímají jako méně ambiciózní. V tomto průzkumu se za extrémně nebo velmi ambiciózní označilo 48 % mužů, avšak pouze 35 % žen.

Poněkud odlišné údaje uvádí studie *Women Matter* McKinsey (2013). V provedeném dotazování z 819 respondentů souhlasilo s větou: „V průběhu mé kariéry mám touhu dosáhnout top manažerských pozic,“ 81 % mužů a 79 % žen. Lze si tedy povšimnout jen nepatrného rozdílu, který by neměl být příčinou tak velkých nerovností v postavení žen ve vedeních firem. V jiné studii však Small et al. (2007) ukázali, že v praxi ženy prokazují méně ambicióznosti také v otázkách mzdového ohodnocení. V této studii polovina mužských absolventů MBA studia vyjednávala s budoucími zaměstnavateli o své mzdě. V případě absolventek to byla pouze jedna osmina.

Z jiného úhlu pohledu tuto problematiku nastiňuje Hamilton (2006). Ve svém výzkumu zaměřeném na rodinné firmy poukázal na to, že ženám jsou v rodinném podnikání automaticky přisuzovány podřadnější funkce. Rodinné podniky tvoří jen část firem, nicméně tyto předsudky jsou zaznamenány v mnoha dalších odvětvích. Je tedy otázkou, zda nedostatečná ambicióznost žen nepramení již z výchovy a zažitých vzorců chování.

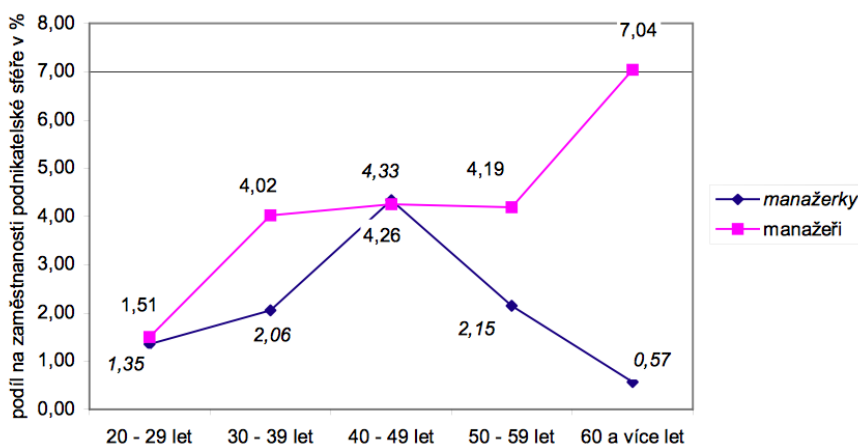
3.2.6 Bariéra v podobě konfliktu rolí

Na existenci konfliktu rolí poprvé poukázal sociolog Talcott Parson. Biologicky je ženě přisouzena role matky. V moderní společnosti jsou však ženy zapojeny také do pracovního procesu, čímž jim vzniká role pracovní. Konflikt rolí nastává ve chvíli, kdy žena touží po seberealizaci v profesním životě, ale zároveň pociťuje nutnost pečovat

o rodinu. Křížková a Pavlica (2004) uvádějí, že v takové chvíli je žena často postavena před rozhodnutí „buď - anebo“, jelikož nevěří, že by se tyto dvě role daly skloubit.

Tvrzení Křížkové a Pavlici je možno podpořit údaji o podílu manažerek v podnikatelské sféře v České republice (Vlach 2005). V grafu č. 2 lze pozorovat, že žen manažerek výrazně přibývá až ve věkové skupině 40 – 49 let. Lze tedy předpokládat, že mladší ženy volí roli matky a pečují o děti. Situace v České republice není v tomto případě nijak výjimečná. Kariéry manažerek jsou zmapovány v mnohých odborných literaturách a jejich odlišnost od kariér mužů a časový posun z důvodu mateřství je dobře znám.

Graf č. 2: Podíl manažerek a manažerů v ČR na zaměstnanosti v podnikatelské sféře podle věku v roce 2004 (v %)



Zdroj: Vlach (2005)

Mnohé, především zahraniční firmy, jsou si problému konfliktu rolí žen vědomy a zavádějí proto tzv. work life balance firemní politiku. Ta má mimo jiné pomoci ženám konflikt rolí snížit, či překonat. Součástí takovéto politiky jsou například pružné pracovní režimy (Armstrong, 2007). Další variantou, která může příznivě ovlivňovat konflikt rolí žen, je rodičovská dovolená pro muže. Například společnost Facebook nabízí všem svým zaměstnancům placenou 17-ti týdenní rodičovskou dovolenou (Businessinsider, 2015). I přes tyto skutečnosti však nadále přetrvávají jisté předsudky. Beauregard (2006) ve své studii uvádí, že muži, kteří odešli na rodičovskou dovolenou, měli po návratu do firmy menší šanci získat organizační ocenění, než ti muži, kteří rodičovskou dovolenou nečerpali.

3.3 Historie postavení žen v české společnosti

Pro pochopení postavení žen v dnešní společnosti je třeba znát historický vývoj a významné milníky, které formovaly společnost a pohled na ženu jako takovou.

3.3.1 Habsburská monarchie

Čadková, Lenderová a Stráníková (2006) uvádí, že již od dávné historie byla role ženy v prvé řadě role mateřská. Žena byla považována za pomocnici svého manžela, jejímž úkolem bylo přivést na svět potomka a příkladně se o manžela, děti i domácnost starat. Žena neměla zdaleka stejná práva jako muž.

Všeobecný zákoník občanský pro veškeré německé dědičné země rakouské monarchie z roku 1811 mimo jiné stanovoval muže jako hlavu rodiny. Žena byla dle tohoto zákoníku povinna převzít manželovo jméno, následovat ho do jeho bydliště, pomáhat v domácnosti a výdělku a plnit manželova nařízení. Praxe byla taková, že vdané ženy v drtivé většině nevykonávaly samostatná zaměstnání, ale pracovaly jako pomocnice manželů. Ženy, které vdané nebyly, pracovaly nejčastěji jako hospodyně či dělnice (Machačová, 2006). Všeobecný obchodní zákoník z roku 1863 pak v článku 7 uváděl, že žena nemůže vykonávat obchodní činnost bez svolení svého manžela. Ženy byly vyloučeny také z politického života, jelikož jim zákon zakazoval členství v politických spolcích (Vošahlíková, 2006).

Vošahlíková (2006) dále uvádí, že nejen tradiční pojetí role ženy, ale také neexistující možnost vzdělání byly příčinou toho, že ženy nevykonávaly složitější práce. Brabencová (1993) dokládá, že až v 60. letech 19. století vznikaly první odpolední školy a učiliště pro dívky. Na konci 19. století bylo založeno první dívčí gymnázium s názvem Minerva.

Vysoké školy však zůstaly ženám uzavřeny až do roku 1897. Mezi první fakulty, které dívky mohly začít navštěvovat, patřily fakulta filozofická a lékařská. Nicméně ani po ukončení vysokoškolských studií nebyla možnost profesního růstu žen veliká. Absolventky vysokých škol se potýkaly s nepříznivým přístupem zaměstnavatelů, kolegů i veřejnosti.

3.3.2 ČSR do 2. sv. války

Po první světové válce se začaly měnit postoje a pohledy na otázky rolí, zaměstnanosti a vzdělanosti žen. Dáno to bylo především válečnou zkušeností, kdy ženy neměly jinou možnost, než vykonávat do té doby výlučně mužské práce a jasně tak dokázaly, že jsou schopny zastávat i náročnější povolání.

Dalším významným milníkem byla Ústavní listina z roku 1920, která přinesla ženám politickou rovnost s muži. V té době se jednalo o velmi pokrokový dokument a české ženy tak získaly jako jedny z prvních v Evropě aktivní i pasivní volební právo. K vývoji došlo také v možnostech vzdělávání žen. Nově byla dívkám otevřena právnická fakulta.

Burešová (2001) poukazuje na skutečnost, že se české ženy za dob první republiky sdružovaly do spolků a snažily se bojovat za svá práva. V roce 1923 byla založena organizace s názvem Ženská národní rada, která usilovala o zlepšení postavení žen. Mezi nejvýraznější aktérky patřila feministka Františka Plamínková, díky jejímuž úsilí byla ženám zpřístupněna možnost vykonávat profesi soudkyně. Plamínková se zasadila také o navázání mezinárodních kontaktů, jelikož zastávala post místopředsedkyně Mezinárodní ženské rady a Mezinárodní aliance pro volební a občanská práva žen. Z pohledu podpory podnikání žen bylo důležité založení pobočky Výdělečně činných žen.

Problémem tehdejší doby byl však nesoulad mezi oficiální rovnoprávností mužů a žen a situací v běžném životě, kdy stále přetrvávaly předsudky a překážky, které ženám znemožňovaly plnohodnotný rozvoj (Musilová, 2006). Nicméně ve 30. letech 20. století již ženy byly opravdovými hybatelkami jak sociální, tak politické oblasti (Burešová, 2006).

3.3.3 ČSR po 2. sv. válce

Wagnerová (2009) uvádí, že nový režim, který zavládl na území Československa po 2. světové válce, přinesl také změnu v chápání role ženy. Došlo k odlišné prioritizaci, kdy rodina byla odsunuta na druhou kolej na úkor budování socialistického státu. Komunistická vláda měla ve svých cílech plnou zaměstnanost, a tak již v 60. letech 20. století bylo v civilním sektoru národního hospodářství zaměstnáno 46 % žen (Čermáková, 1997). V té době bylo zakládáno velké množství zařízení pro děti i velmi nízkého věku, aby jejich matky mohly pracovat a podílet se tak na plnění státních plánů.

Křížíková (2006) však poukazuje na skutečnost, že průměrné mzdy, které za vykonanou práci ženy v té době dostávaly, byly zhruba o 1/3 nižší než mzdy mužů. Tuto skutečnost potvrzuje Kozelský a Prušvic (2007), jelikož udávají, že v roce 1984 dosahovala mzda žen 68,9 % výdělku mužů. Diskriminace žen se projevovala nejen rozdílnou výší mezd, ale také malými možnostmi kariérního růstu či dalšího vzdělávání v místě pracoviště.

3.3.4 Česká republika

Dle Křížíkové (2006) změna režimu v roce 1989 paradoxně ženám nepřinesla větší jistoty v oblasti zaměstnanosti. Nezaměstnanost stoupala a ženy s malými dětmi patřily mezi nejvíce ohrožené skupiny. Komparace zaměstnanosti žen v 60. letech 20. století (46 %) se stavem v roce 2006 (43,2 %) tvrzení Křížíkové podporuje (Kozelský, Prušvic, 2007).

Čermáková (1997) však uvádí, že se po roce 1989 ženy dokázaly s nově vzniklou situací vyrovnat a dosáhly individuálního zlepšení svého postavení. Začaly se uplatňovat na vyšších pozicích, které s sebou přinášely také lepší finanční ohodnocení. Struktura mezd zaměstnanců v roce 2006 ukazuje, že nerovnost v příjmech žen a mužů se opravdu snížila, respektive poměr mzdy žen ku mzdě mužů se zvýšil na 74,5 % (Kozelský, Prušvic, 2007). Sirovátka (2005) si pak všímá změn v osobních aspiracích žen, které začaly klást důraz na seberealizaci a uspokojování vlastních potřeb. Porevoluční vývoj na trhu práce zachycují také Kozelský a Prušvic (2007), kteří vidí příčiny snížení zaměstnanosti žen v restrukturalizaci ekonomiky a následném oslabení lehkého průmyslu, ve kterém se ženy do té doby hojně uplatňovaly. Míru zaměstnanosti ovlivnila také nedůvěra nově vznikajícího podnikatelské sektoru ve schopnosti žen a v neposlední řadě snížení poptávky po méně kvalifikované pracovní síle, kterou ženy představovaly.

3.4 Ženy na trhu práce v ČR

Každý pracovní trh dané země má svá specifika. Pro lepší pochopení postavení žen na trhu práce v České republice je třeba zohlednit vývoj zaměstnanosti a nezaměstnanosti žen a úrovně horizontální, vertikální a mzdové segregace.

3.4.1 Vývoj zaměstnanosti žen

Poměr ekonomicky aktivních žen v České republice je dlouhodobě nižší než poměr ekonomicky aktivních mužů a osciluje kolem 50 %. Přesné údaje poskytuje tabulka č. 1.

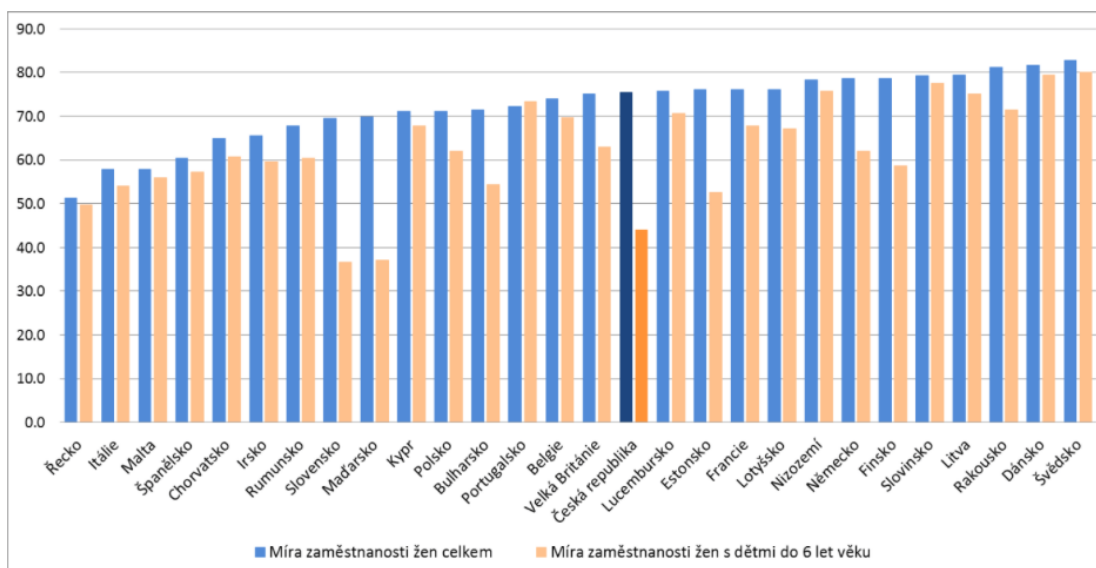
Tabulka č. 1: Míra ekonomické aktivity (v %)

	1993	1995	2000	2005	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Ženy	52,3	52,3	51,6	50,6	49,3	49,5	49,3	49,5	50	50,9
Muži	71,3	71,5	69,8	68,7	68,2	68,3	68	67,5	67,7	68,1

Zdroj: ČSÚ (2014 a)

Studie Institutu IDEA z roku 2014 však poukázala na výrazný pokles zaměstnanosti (o 18 %) žen ve věkové skupině 25 až 30 let (Kalíšková, Zapletalová, 2014). Tento propad je zapříčiněn péčí žen o děti. V mezinárodním srovnání je míra zaměstnanosti českých žen s dětmi do 6 let věku dokonce jedna z nejnižších v celé Evropské unii. Hůře už je na tom jen Slovensko a Maďarsko. Podrobněji viz graf č. 3.

Graf č. 3: Míra zaměstnanosti žen celkem a žen s dětmi do 6 let věku, ženy ve věku 25-54 let, 2013



Zdroj: Kalíšková, Zapletalová (2014)

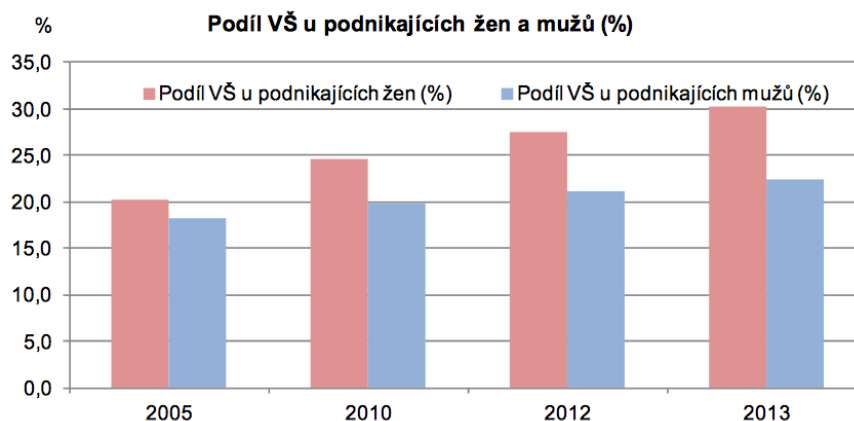
3.4.1.1 Podnikatelky

Dle zveřejněných statistik ČSÚ (2014b) bylo v České republice v roce 2013 evidováno 881 900 podnikatelských subjektů. Z tohoto počtu tvořily 32,9 % ženy. V roce 2010 to bylo pouhých 29,4 % žen.

Ženy podnikaly v roce 2013 nejčastěji v profesních odvětvích, v oblasti vědeckých a technických činností a v oblasti nemovitostí. Necelá pětina žen podnikatelek se věnovala peněžnictví a pojišťovnictví.

Trend posledních let ukazuje, že počet vysokoškolsky vzdělaných podnikatelek narůstá. V roce 2013 měla vysokoškolský diplom téměř třetina podnikajících žen, což je oproti roku 2005, kdy tento diplom získala pouze třetina podnikatelek, značné zlepšení. Zajímavostí je, že u mužů tento růst v počtu vysokoškolsky vzdělaných podnikatelů nebyl tak výrazný. Podíl vysokoškolsky vzdělaných podnikajících mužů a žen v České republice zachycuje graf č. 4.

Graf č. 4: Podíl VŠ vzdělání u podnikajících žen a mužů



Zdroj: VŠPS, ČSÚ (2014b)

Z výše uvedeného grafu lze vysledovat, že procentuální podíl vysokoškolsky vzdělaných žen je vyšší, než procentuální podíl vysokoškolsky vzdělaných mužů, a to již od roku 2005 (ČSÚ, 2014b).

3.4.1.2 Zaměstnankyně

Počet zaměstnaných osob v národním hospodářství v České republice byl v roce 2013 přibližně 4 055 tisíc osob. Žen bylo zaměstnáno 1 853 tisíc, což je zhruba 45,7 % z celkového počtu zaměstnaných. Největší podíl zaměstnaných žen bylo ve věku 30 – 44 let (785,6 tisíc) (ČSÚ, 2014b).

Nejvíce zaměstnaných žen pracovalo ve zpracovatelském průmyslu (410 tisíc), dále pak ve velkoobchodu a maloobchodu (282,1 tisíc), ve zdravotnictví a sociální péči (246,9 tisíc žen) a ve vzdělávání (234,9 tisíc). Pro ilustraci rozdílnosti zaměstnanosti žen a mužů v odvětvích slouží tabulka č. 2.

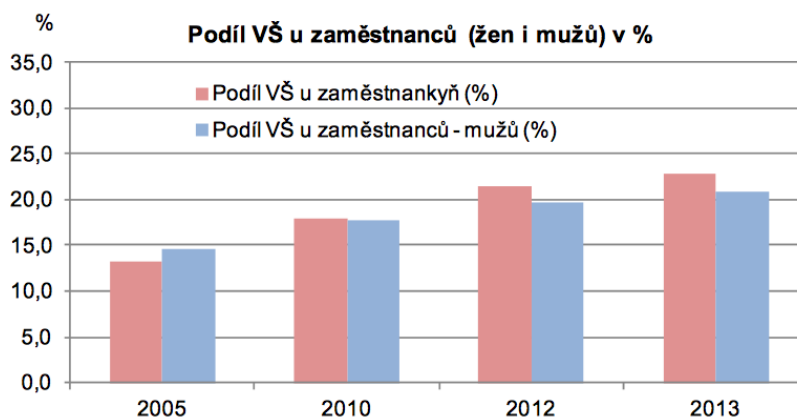
Tabulka č. 2: Odvětví s nejvyšší zaměstnaností dle počtu zaměstnaných žen a mužů

	Ženy		Muži	
	Odvětví	Počet (tis.)	Odvětví	Počet (tis.)
1.	Zpracovatelský průmysl	410	Zpracovatelský průmysl	770,7
2.	Velkoobchod, maloobchod	282,1	Stavebnictví	221,5
3.	Zdravotnictví, soc. péče	246,9	Doprava a skladování	196,7

Zdroj: ČSÚ (2014b)

Podíl vysokoškolsky vzdělaných zaměstnaných žen byl, oproti ženám podnikatelkám, v roce 2005 nižší než podíl vysokoškolsky vzdělaných zaměstnaných mužů. Situaci v období od roku 2005 do roku 2013 zachycuje graf č. 5.

Graf č. 5: Podíl VŠ u zaměstnanců



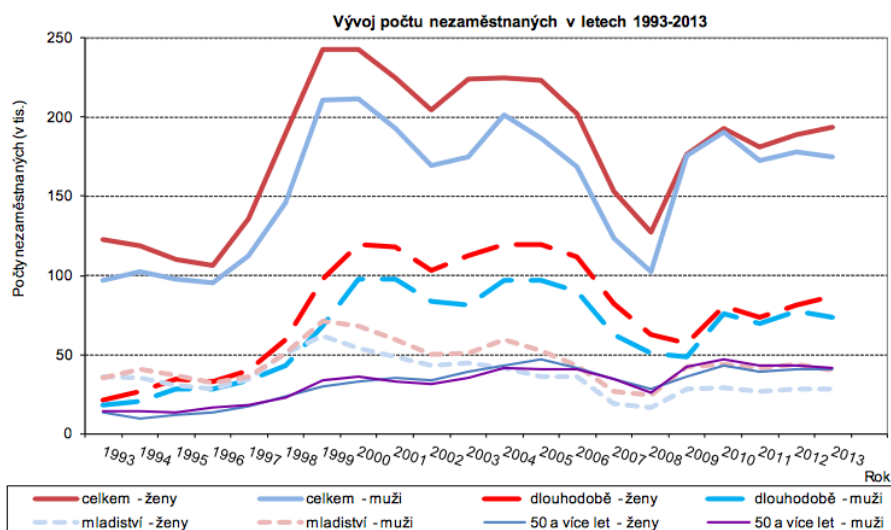
Zdroj: ČSÚ (2014b)

Z grafu č. 5 lze vypožorovat, že v roce 2010 došlo k proměně struktury vzdělanosti zaměstnaných žen a mužů. Podíl vysokoškolsky vzdělaných žen je od tohoto roku vyšší než podíl vysokoškolsky vzdělaných mužů (ČSÚ, 2014b).

3.4.2 Vývoj nezaměstnanosti žen

Již od vzniku samostatné České republiky je počet nezaměstnaných žen vyšší než počet nezaměstnaných mužů. V roce 2013 udával ČSÚ poměr 52,5 % nezaměstnaných žen ku 47,5 % nezaměstnaných mužů. Vyjádřeno v číselných hodnotách: v roce 2013 bylo nezaměstnaných 193,6 tisíc žen. Také v kategorii dlouhodobě nezaměstnaných jsou ženy početnější skupinou (52,5 %) (ČSÚ, 2014a). Pro přehlednější zobrazení vývoje nezaměstnanosti žen a mužů slouží graf č. 6.

Graf č. 6: Vývoj počtu nezaměstnaných v letech 1993 - 2013



Zdroj: ČSÚ (2014b)

Ve výše uvedeném grafu lze pozorovat nejstrmější nárůst nezaměstnanosti mužů i žen v České republice v letech 1996 až 2000. Tento jev je v literatuře označován jako druhá vlna nezaměstnanosti v České republice. Byla způsobena především privatizací podniků a bank, které propouštěly velké množství zaměstnanců. Naopak jedna z nejnižších hodnot nezaměstnanosti byla vyčíslena v roce 2008, kdy vrcholila konjunktura předchozích let. V letech 2008 a 2009 byl také poprvé od roku 1993 poměr nezaměstnaných mužů a žen téměř totožný. Hypotéční a následná celosvětová hospodářská krize v roce 2008

však poznamenaly také Českou republiku. Přirozenou reakcí trhu na krizi bylo zvýšení počtu nezaměstnaných, přičemž pomyslné nůžky mezi nezaměstnanými ženami a muži se začaly opět rozevírat. Pro přehledné zobrazení míry nezaměstnanosti mužů a žen v období let 1993 až 2013 slouží tabulka č. 3.

Tabulka č. 3: Míra nezaměstnanosti žen a mužů v ČR (v %)

	1993	1995	2000	2005	2009	2010	2011	2012	2013
ženy	5,4	4,8	10,6	9,8	7,7	8,5	7,9	8,2	8,3
muži	3,4	3,4	7,3	6,5	5,8	6,4	5,8	6,0	5,9

Zdroj: Vlastní zpracování, dle ČSÚ (2014a)

Z celkového počtu nezaměstnaných žen bylo 56,3 % žen v důchodu, 21, % žen studovalo či se jinak připravovalo na výkon povolání a 17,2 % se věnovalo péči o děti či zdravotně postižené dospělé. V této poslední kategorii lze pozorovat nejvyšší nerovnost mezi strukturou nezaměstnanosti žen a mužů, jelikož pouze 0,3 % nezaměstnaných mužů nebylo v pracovním poměru z důvodu péče o dítě, či zdravotně postižené dospělé (ČSÚ, 2014a).

Na problém vysoké nezaměstnanosti českých žen z důvodu péče o dítě upozornila také studie *Woman Matter: Making the Breakthrough* (McKinsey, 2012). Pracovní trh v mnoha případech přichází o talentované zaměstnankyně s vysokým potenciálem. Ve firmách mohou ženy, které odcházejí na mateřskou dovolenou, představovat až 10 % pracovní síly v dané firmě. S přihlédnutím k délce trvání mateřské dovolené (3 roky), se tedy jedná o dlouhodobý výpadek těchto pracovnic, jejichž návrat do profesního života bývá nelehký. McKinsey vyzývá společnosti, aby podnikaly kroky pro podporu návratu žen z mateřské dovolené a usnadňovaly jejich následnou integraci do firmy.

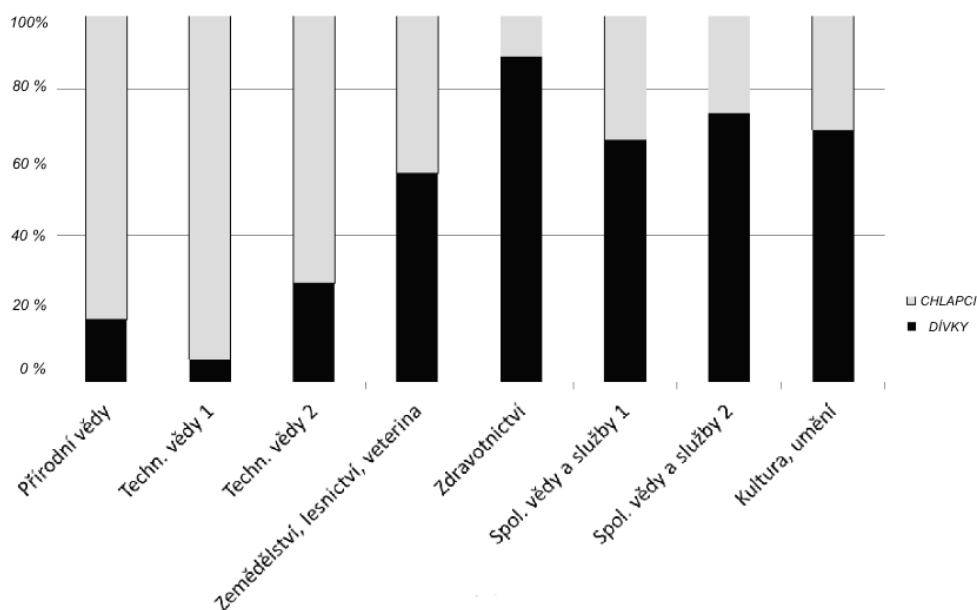
3.4.3 Genderová segregace trhu práce

Za genderovou segregaci se v literatuře označuje genderová dělba práce, jež má za následek rozdělení odvětví, zaměstnání a pracovních míst na ty, ve kterých dominují muži, ženy a nebo na tzv. integrované – neutrální oblasti (Křížková, Sloboda, 2009). Valentová et al. (2007) jako příčiny genderové segregace uvádí nabídku a poptávku na trhu práce, vyspělost ekonomiky, sociální politika státu, či rozvoj sektoru služeb.

Genderová segregace trhu práce je nejčastěji dělena na segregaci horizontální, vertikální a mzdovou. ČSÚ (2014a) definuje horizontální segregaci trhu práce jako „*koncentraci žen a mužů ve specifických sektorech a zaměstnáních*“. Segregaci vertikální pak vysvětluje jako „*koncentraci žen a mužů na odlišných stupních hierarchie v zaměstnání ve smyslu úrovně odpovědnosti, pozice a platového ohodnocení*“. Mzdovou segregaci Křížková (2008) popisuje jako důsledek horizontální a vertikální segregace. Jedná se o významný mzdový rozdíl mezi muži a ženami.

Genderová segregace je jevem nežádoucím, jelikož nepříznivě ovlivňuje výši mezd mužů a žen. Cockburn (1998) uvádí, že zaměstnání, která většinou vykonávají muži, jsou finančně lépe hodnocena. Genderová segregace také zabraňuje efektivnímu alokování pracovních sil na trhu práce, a to z toho důvodu, že potenciál zaměstnanců není využíván dle dovedností, ale dle genderových stereotypů (Reskin, Padavic, 1994). Dále genderová segregace negativně ovlivňuje tvorbu genderových stereotypů. Vytváří nejen způsob vnímání jednotlivce okolím, ale také formuje jedincovu sebereflexi (Oakley, 2000). Genderová segregace však také ovlivňuje strukturu vzdělávání. Anker (1998) uvádí, že výběr typu školy či oboru volí rodiče a děti dle možností a příležitostí uplatnění v daném sektoru. Jedná se tedy o jakýsi „začarovaný“ kruh, jelikož na trhu práce existuje genderová segregace, která zapříčiňuje také genderovou segregaci v oblasti vzdělávání. Tímto tedy dochází ke zhoršení pravděpodobnosti, že bude genderová nerovnost na trhu práce v budoucnu narovnána. Na grafu č. 7 si lze povšimnout zmíněné genderové segregace ve vzdělávání. Není překvapením, že tato segregace do jisté míry kopíruje genderovou segregaci na trhu práce.

Graf č. 7: Žákyně a žáci odborných středních škol v maturitních oborech ve školním roce 2011/2012



Zdroj: Genderová ročenka školství, 2013

Přestože tendence ukazují, že se genderová segregace v západní společnosti pomalu snižuje (Anker, 1998), Česká republika stále patří mezi státy s výraznou genderovou segregací trhu práce (Vlach, 2005).

3.4.3.1 Horizontální segregace trhu práce

Studie s názvem Vydělky žen a mužů v podnikatelské a nepodnikatelské sféře poukázala na fakt, že v České republice ženy vykonávají profese, jejichž společnými rysy jsou: menší fyzická námaha a vyšší nároky na komunikační schopnosti. Autoři této studie vymezují také tzv. „feminizovaná odvětví“. Jedná se o sektor obchodu, státní správu, školství a zdravotnictví (Kozelský, Prušvic, 2007). Křížková a Sloboda (2009, s. 29) ve své studii upřesňují, že „45,7 % zaměstnaných žen je koncentrováno v 10 typech zaměstnání z celkového počtu 107 kategorií. Každá šestá česká žena je zaměstnána jako administrativní pracovnice, každá jedenáctá je ošetrovatelkou nebo zdravotní sestrou, každá třináctá je „ženou za pultem“ jako prodavačka nebo pokladní.“

Trend posledních let ukázal také na skutečnost, že prognózy, které předvídaly zlepšení postavení žen na trhu práce ve spojitosti s vyšším dosaženým vzděláním, nebyly zcela správné. Vzdělanost žen v posledních letech výrazně stoupla, avšak genderová segregace se znatelně nezměnila. Příčinou tohoto jevu je pravděpodobně existence genderové segregace již v úrovni vzdělávání (Valentová et al., 2007).

3.4.3.2 Vertikální segregace trhu práce

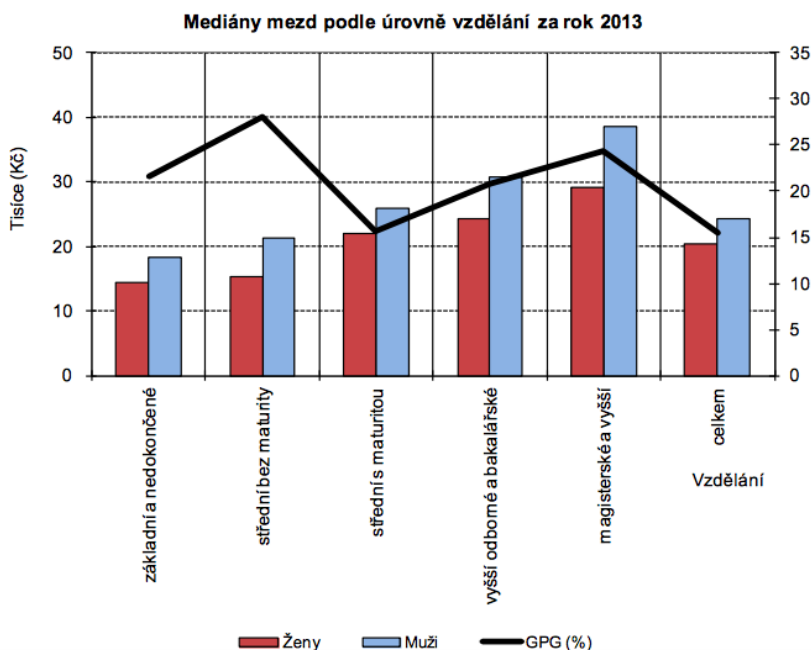
Již v kapitole věnované bariérám kariérního postupu žen je zmíněn odlišný průběh kariéry žen a mužů. Vlach (2005) uvádí, že kariérního vrcholu ženy dosahují o deset let později než muži. V praxi to mimo jiné znamená, že ženy nemají ve většině případů možnost uplatnit se v top managementu, jelikož ve chvílích, kdy muži postupují na pozice středního managementu, ženy jsou na mateřských dovolených. Situace se nijak neliší ani v oblasti vědy. Ve studii She Figures (2012), která zkoumala podíl žen na rozhodování o vědě, skončila Česká republika na předposledním místě (European Commission, 2009). Dle ČSÚ (2014a) v kategorii KZAM Zákonodárci, vedoucí a řídicí pracovníci tvořily ženy 34 %. Naopak většinově (74 %) byly ženy zastoupeny v kategorii Nižší administrativní pracovníci, úředníci.

3.4.3.3 Mzdová segregace trhu práce

Průměrné mzdy žen v České republice mírně rostou, přesto však zůstávají stále nižší než průměrné mzdy mužů. ČSÚ vyčísluje tento rozdíl mezi průměrnou mzdou žen a mužů jako tzv. gender pay gap. Tento ukazatel je dle metodiky ČSÚ vypočítáván jako „*relativní rozdíl mediánu mzdy mužů a žen vztažený k mediánu mzdy mužů a vyjadřuje se v procentech*“ (ČSÚ, 2013a). Gender pay gap se v průběhu času mění pouze minimálně a pohybuje se kolem 20 %.

Rozdíly mezi průměrnými mzdami žen a mužů jsou patrné ve všech úrovních vzdělání. Graf č. 8 podrobně zachycuje gender pay gap dle jednotlivých úrovní vzdělání v roce 2013.

Graf č. 8: Mediány mezd podle vzdělání



Zdroj: ČSÚ (2014b)

Z grafu číslo 8 vyplývá, že nejvyšší gender pay gap je patrný u středoškolského vzdělání bez maturity. Dáno je to především složením české populace v této skupině, kde je výrazně více mužů. Naopak díky tomu, že ve skupině středoškolsky vzdělaných obyvatel s maturitou převažují ženy, gender pay gap je v této kategorii nejnižší.

3.5 Postavení žen ve vedení firem v ČR

V rámci zvoleného postupu od obecného k více konkrétnímu navazuje na kapitulu Ženy na trhu práce v ČR kapitola vymezující postavení žen ve vedení firem v ČR. Opět je hodnocena horizontální a mzdová segregace.

3.5.1 Horizontální segregace žen ve vedení

Horizontální segregace žen je patrná také v managementu. Firmy, jejichž činnost spadá do I. a II. sektoru, měly ve svém vedení v letech 2002 – 2004 v drtivé většině muže. III. sektor však Vlach (2005) označuje za „sektor ženského managementu“. V podnikatelské sféře v roce 2002 – 2004 ženy manažerky působily především v odvětví služeb – obchod, ubytování, stravování, doprava, spoje, skladování, zdravotní a sociální péče a veterinární činnost. Nepodnikatelská sféra se od podnikatelské v rozmístění manažerek příliš neliší.

Přibývají zde veřejné, sociální a osobní služby. Vlach (2005, s. 18) dále zmiňuje: „Většinou se vyšší podíl žen v řídicích strukturách organizací soustředil v odvětvích s nižší výdělkovou hladinou a vysokou feminizací. Výjimkou z nízké průměrné mzdové úrovně odvětví bylo finanční zprostředkování a sociální zabezpečení.“

3.5.2 Mzdová segregace žen ve vedení

Gender pay gap lze pozorovat také na manažerských pozicích. V podnikatelské sféře jsou na tom ženy, které patří do 1. hlavní třídy KZAM Zákonodárci, vedoucí a řídicí pracovníci, dokonce nejhůře. Jejich mzdy dosahují v průměru 53,9 % mezd mužů ve stejné třídě KZAM. Zatímco mzdy mužů v top managementu jsou zhruba 2,5x vyšší než průměrná mzda, mzdy žen na nejvyšší úrovni řízení jsou vyšší jen 1,5x (Kozelský, Prušvic, 2007).

V nepodnikatelské sféře v roce 2004 dosahovaly ženy ve skupině Zákonodárci, vedoucí a řídicí pracovníci 79,7 % průměrné mzdy mužů. Nejvýraznější mzdovou diferenciaci lze vidět ve skupině Provozní pracovníci ve službách a obchodu. V nepodnikatelské sféře ženy v této kategorii představují o polovinu více pracovníků než muži, jejich mzdy však dosahují pouze 60 % mezd mužů na stejných pozicích (Kozelský, Prušvic, 2007). Podrobnější údaje o relaci k průměrné mzdě lze najít v tabulce č. 4.

Tabulka č. 4: Relace ženy/muži k průměrné mzdě v ČR v roce 2004 (v %)

	Zákonodárci, vedoucí a řídicí pracovníci	Vědečtí a odborní duševní	Techničtí pracovníci	Nižší administrativní pracovníci	Provozní pracovníci ve službách a	Dělníci v zeměděl., les. a rybní.	Řemeslníci, výrobci a zpracovat.	Obsluha strojů a zařízení	Pomocníci a nekvalifikováni
Podnikatelská sféra	53,9	79,2	76,0	82,3	75,5	86,7	69,4	76,2	80,9
Nepodnikatelská sféra	79,7	81,7	78,7	89,8	61,3	90,7	76,7	66,2	78,9

Zdroj: vlastní zpracování, dle Vlach (2005)

Vlach (2005) vysvětluje mzdové rozdíly v nejvyšším managementu především specifikou osobního individualizovaného vyjednávání pracovních a sociálních podmínek. Nejvyšší management ve většině případů nespadá do kolektivních smluv. Pracovní smlouvy top managementu jsou vyjednávány osobně a dosti často jsou vázány mlčenlivostí. Tyto skutečnosti ztěžují objektivní ohodnocení vedoucích pracovních pozic a nebrání diskriminaci žen.

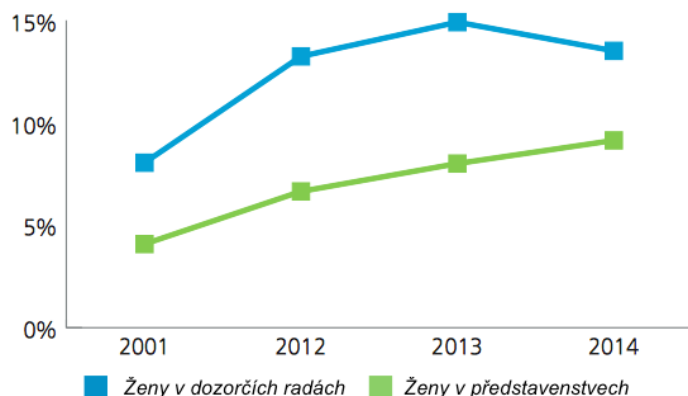
3.5.3 Početní zastoupení žen ve vedení firem v ČR

Vyhodnotit přesné počty žen ve vedení firem v České republice není snadné, a to především z toho důvodu, že neexistují statistiky, které by v delším časovém horizontu sledovaly početní zastoupení žen ve vedení všech nebo alespoň většiny českých firem. K dispozici jsou pouze kusé údaje o některých typech firem (veřejné firmy, firmy kótované na burze). Nutno je také říci, že čísla, která různé průzkumy, studie a měření vykazují, se dosti často liší. Na problém kvantifikace struktury managementu z důvodu nedostatku a roztržitosti informací poukazuje také Vlach (2008).

3.5.3.1 Ženy ve vedení firem

Studie společnosti Deloitte (2014) ukázala, že ve statutárních orgánech firem v České republice zasedá v průměru pouhých 9,62 % žen. Toto číslo není nijak vysoké nicméně ve srovnání s rokem 2000, kdy bylo ve vedení firem 4,1 % žen, se jedná o více než dvojnásobné navýšení. I oproti roku 2012 představuje momentální zastoupení žen v top managementu pokrok, a to o 2,92 p.b., jelikož v roce 2012 bylo ve vrcholovém managementu 6,7 % žen (Deloitte, 2012). Podíl žen v dozorčích radách a představenstvech od roku 2001 zachycuje graf č. 8.

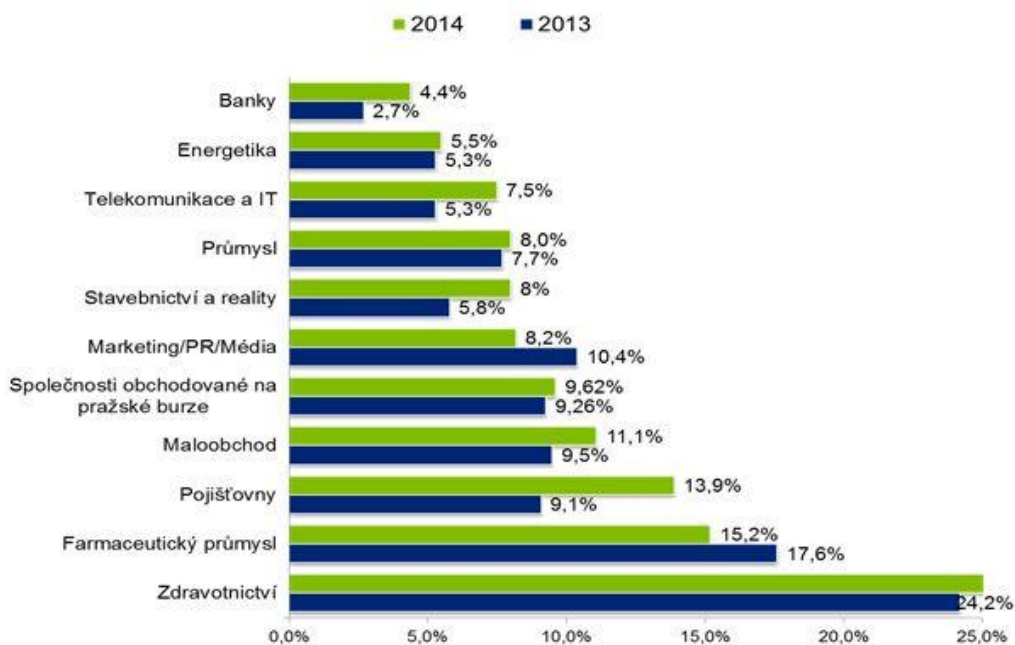
Graf č. 8: Zastoupení žen v představenstvech a dozorčích radách



Zdroj: Upraveno autorem, Deloitte (2014)

Nejpočetněji jsou ženy manažerky zastoupeny v sektoru zdravotnictví, kde je podíl žen ve vedení 25,5 %. Naopak nejméně žen v řídicích pozicích je zaznamenáno v bankovníctví, kde ženy tvoří pouze 4,4 %. Pro kompletní přehled procentuálního zastoupení žen ve vedení společností v jednotlivých sektorech slouží graf č. 9.

Graf č. 9: Celkový podíl žen ve vedení společností (jednatelé a představenstvo)



Zdroj: Deloitte (2014)

Z výše uvedeného grafu lze mimo jiné vyzorovat vývoj počtu žen ve vedení firem. K dispozici jsou údaje za rok 2014 a 2013. V tomto období došlo k největšímu nárůstu zastoupení žen ve vedení v sektoru pojišťovnictví, kde byl zaznamenán růst o 4,8 p.b. Další pozitivní vývoj ukazuje překvapivě také sektor stavebnictví a realit. Zde byly ženy ve vedení firem v roce 2014 zastoupeny o 2,8 p.b. více než v roce předchozím. Za povšimnutí stojí také nárůst počtu žen ve statutárních orgánech firem v sektoru telekomunikací a IT, a to o 2,2 p.b. Personální ředitelka Microsoft ČR, Ševčíková (2014) na konferenci v Praze osvětlila, že IT firmy výrazně změnilы postoj k diverzitě. Konkrétněji také popsala novou personální strategii Microsoftu: „*Bylo potřeba změnit strategii nábory, stanovit si cíle a důsledně je dodržovat. V tuto chvíli máme 40 % žen v top managementu.*“.

Naopak pokles počtu žen ve výkonném vedení byl zaznamenán v sektoru farmaceutického průmyslu, kde došlo ke snížení zastoupení žen o 2,4 p.b. Negativní trend vykazuje také oblast Marketing/PR/Média; snížení o 2,2 p.b.

Pro doplnění představy o postavení žen ve vedení firem je nutno uvést, že podíl žen v řídicích orgánech společností kótovaných na burze je 9,64 %. Ve statutárních orgánech těchto společností je zastoupeno 6,14 % žen. Oproti předchozímu roku zde však došlo k poklesu, jelikož v roce 2013 bylo ve vedení společností kótovaných na burze 7,38 % žen. V dozorčích radách firem kótovaných na burze jsou ženy zastoupeny ještě méně než je tomu ve statutárních orgánech, a to pouze z 3,23 %. Jinak řečeno na každou jednu ženu v dozorčí radě společnosti kótované na burze připadá 31 mužů (Deloitte, 2014).

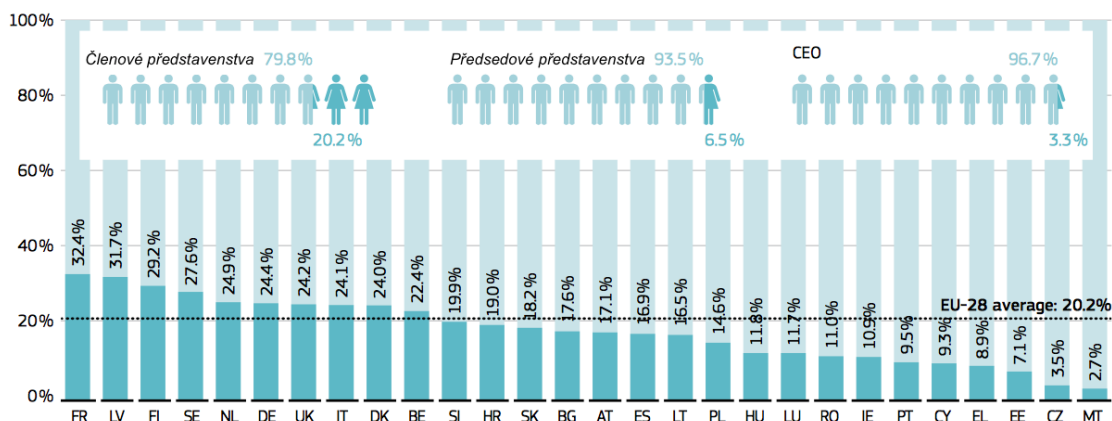
3.6 Postavení žen ve vedení firem v ČR ve srovnání s jinými státy

Jedním z hlavních cílů Evropské unie v rámci strategie Evropa 2020 je zlepšení rovnosti postavení genderu (gender equality) na trhu práce. Evropská Komise věnuje tomuto tématu velkou pozornost. Pořádány jsou konference, semináře, speciální podpůrné programy a pravidelně jsou publikovány také reporty, ve kterých je mapováno postavení žen ve vedení firem v členských státech EU.

V nejnovějším reportu Evropské Komise (2015) lze vyčíst, že průměrné zastoupení žen v představenstvech velkých firem kótovaných na burze ve státech EU činí 20,2 %. Nejlépe jsou na tom ženy ve Francii, kde v představenstvech zasedá 32,4 % žen. Naopak nejhorší

výsledek byl zaznamenán na Maltě, kde pouhé 2,7 % členů představenstva tvoří ženy. V tomto reportu se Česká republika umístila se 3,5 % na předposledním místě. Zpráva dále ukázala, že z předsedů představenstev tvoří pouhých 6,5 % ženy. Mezi CEO je v EU žen pouze 3,3 %. Podrobněji situaci zachycuje obrázek č.1.

Obrázek č. 1: Zastoupení žen a mužů v představenstvech velkých kotovaných společností v EU, říjen 2014



Zdroj: upraveno autorem, Evropská Komise (2015)

Vývoj mezi lety 2003 a 2014 přinesl v rámci průměru EU v zastoupení žen ve vedení firem pozitivní navýšení, a to z 8,5 % na 20,2 %. Evropská Komise (2015) také zdůrazňuje, že v některých státech došlo za pouhé 4 roky (2010 – 2014) k velmi výraznému zlepšení. Mezi státy, ve kterých zastoupení žen ve vedení firem vzrostlo nejvíce, patří Francie (nárůst o 20 p.b.), Itálie (nárůst o 19,6 p.b.), Belgie (nárůst o 11,9 p.b.), SRN (nárůst o 11,8 p.b.), Velká Británie (nárůst o 10,8 p.b.) a Slovinsko (nárůst o 10,1 p.b.). Příčinou tohoto pozitivního vývoje bylo především přijetí související legislativy či intenzivní veřejná diskuze tématu.

3.7 Shrnutí teoretických východisek

Existuje mnoho teorií, které vysvětlují příčiny nerovného postavení žen ve vedení firem. Mezi nejčastěji zmiňované příčiny patří: genderově orientované definice pracovních pozic, procentuální zastoupení žen ve vedení, životní preference a zájmy a chování žen. Mezi bariéry kariérního postupu žen jsou řazeny skleněný strop, leaky pipeline, tokenismus, nedostatek sebedůvěry a ambicióznosti a v neposlední řadě také konflikt rolí.

Všechny tyto bariéry zabraňují ženám realizovat se a kariérně stoupat ve svém profesním životě.

Z historického hlediska byla žena předurčena k roli matky. Do pracovního procesu jí bylo umožněno vstoupit až daleko později. Práva žen byla dlouhou dobu velmi omezená a k zásadní změně došlo až v roce 1920, kdy české ženy jako jedny z prvních v Evropě získaly volební právo. Vzdělávací instituce pro ženy vznikaly až v druhé polovině 19. století. V období komunismu se pojetí hlavní role ženy poprvé změnilo. Žena byla tehdy vnímána především jako pracovnice, a až poté jako matka. Důsledkem této politiky došlo v ČSR k výraznému navýšení zaměstnanosti žen. Po převratu a vzniku České republiky se situace na pracovním trhu, po prvotních propadech zaměstnanosti žen, ustálila.

V České republice je nezaměstnanost žen dlouhodobě vyšší než nezaměstnanost mužů, a to i přes skutečnost, že vzdělanost žen stále roste a vysokoškolsky vzdělaných žen je více než vysokoškolsky vzdělaných mužů. Zaměstnanost českých žen je pak ve srovnání s jinými státy poměrně vysoká. Její úroveň je však stále pod úrovní zaměstnanosti mužů. Velkým problémem České republiky je propad zaměstnanosti žen s malými dětmi.

Trh práce v České republice vykazuje vysoký stupeň segregace. Ženy pracují nejčastěji v sektoru obchodu, státní správy, školství a zdravotnictví, a to na nižších postech než muži. Také průměrné mzdy českých žen zdaleka nedosahují úrovně průměrné mzdy mužů. Ve zlepšení této situace brání mimo jiné existence genderové segregace již na úrovni vzdělávání.

Při bližším pohledu na zaměstnanost žen ve vedení firem lze pozorovat koncentraci manažerek v III. sektoru hospodářství. Obecně i zde platí trend, že ženy častěji zastávají post manažerky v odvětvích s nižší výdělkovou hladinou a vysokou feminizací. Mzdy manažerek v podnikatelské sféře jsou výrazně nižší než mzdy mužů. V nepodnikatelské sféře není tento rozdíl tak markantní, ale existuje. V představenstvech firem jsou ženy v České republice zastoupeny ani ne z 10 %. Ve srovnání se státy EU se tak jedná o jednu z nejnižších hodnot.

4 Praktická část

Následující kapitola je věnována rozboru rozhovorů s manažerkami a interpretacím jejich odpovědí. Pro přehlednost je kapitola členěna dle dílčích výzkumných otázek.

4.1 Zhodnocení existujících bariér

Manažerky byly v průběhu rozhovoru dotazovány na bariéry, jež jim ztěžují výkon práce. Otázky byly mířeny jak na jejich osobní zkušenosti, tak na obecné povědomí o existenci bariér.

4.1.1 Skloubení rodiny a práce

Všech 10 manažerek při dotazování na bariéry zmínilo mateřství. *„Ženy to mají skutečně těžší tím, že někdy porodí děti. Naplní mateřství. Je to těžší o to, že potom musí skloubit chod rodiny a vlastně nemít pocit viny, že to dítě opouští,“* Daniela. Respondentky se bez rozdílu shodly na tom, že z důvodu předurčení ženy k rození dětí, je ženská kariéra přirozeně jiná než ta mužská. Minimálně z tohoto hlediska to ženy mají těžší. Zatím bezdětná paní Vendula například uvedla: *„Mně se zatím nepodařilo sladit soukromý život a kariéru. Takže to pro mě je něco, kdy si říkám, že to možná mají muži snazší.“* S bariérou spojenou s mateřstvím se osobně setkala paní Soňa: *„Já sama jsem se setkala při odchodu na mateřskou dovolenou s tím, že mi bylo bývalým generálním ředitelem netaktně naznačeno, že není rozpočet na to, abychom ve společnosti na jedné pozici platili 2 zaměstnance. Myšleno mě a mého zástupce, i když se jednalo o dobu zaučování.“*

Z rozhovorů dále vyplynulo, že mateřství žen hraje velikou roli již při výběrových řízeních na manažerské pozice. 5 žen uvedlo případy, kdy byly z důvodu mateřství skrytě, či zcela otevřeně, diskriminovány při pohovorech. Negativní zkušenost s výběrovým řízením na manažerskou pozici líčí paní Alice, maminka 3 dětí: *„Když mělo dojít k rozhodnutí [o tom, zda manažerskou pozici obsadí paní Alice nebo mužský uchazeč], byla jsem pozvána ke generálnímu řediteli. Řekl mi tehdy na rovinu, tehdy se to tak ještě nebralo [rok 1993], že jsem všechny testy měla lepší než mužský uchazeč, ale že vybere ho, právě proto, že je muž a že já jsem žena. Že určitě půjdu na mateřskou, že určitě budu chtít paragraf pro děti a že určitě budu chtít nějaké volno.“* S bariérou mateřství se v těchto případech však setkaly i bezdětné ženy, a to ve smyslu přesvědčení firem, že jednou děti

mít budou a pro firmu tak nebudou maximálně flexibilní. Svou zkušenost z výběrového řízení líčí bezdětná paní Vendula: „*Tehdy jsem pracovala ve farmacii a uvolnila se jedna velice zajímavá pozice country manažera v kosmetické firmě. Oni mě headhuntovali a já jsem se tehdy dostala do absolutního finále, kde se nakonec rozhodli pro mužského protikandidáta. Řekli mi, že to je proto, protože jim během dvou let na té pozici dvě poslední ženy otěhotněly a že já jsem tikající bomba, že by se situace mohla opakovat potřetí. Mě se to tenkrát dotklo strašně moc. Ranilo mě to a přišlo mi to strašně nespravedlivé.*“ Výpověď paní Venduly ze svých zkušeností potvrzuje také paní Ludmila: „*Z vlastní zkušenosti vím, že ženy, které ještě děti neměly a budou je mít, tak ta společnost je na určité pozice ani nepřijme. Protože v této republice ještě není připravena společnost na to, aby umožnila vybalancovat si osobní a pracovní život a většina firem, byť to nedává najevo a je to skryté, tak jsem si jistá, že ženy to nemají na některé pozice tak otevřené jako muži.*“ K problému diskriminace žen při výběrových řízeních se vyjádřila také paní Daniela. Uvádí, že ženy by si měly uvědomit, zda vůbec chtějí pracovat pro firmu, která má takovýto postoj k ženám. „*Má se to obrátit, ne že ta firma interviewuje ty lidi. Já jsem ta, která interviewuje tu firmu, jestli já tu pozici vůbec chci, jestli mi to stojí za to, pracovat pro firmu, která na tuto pozici preferuje muže. Je to spojeno se sebevědomím žen.*“ O diskriminaci během výběrového řízení a pohledu firem na mateřství se zmínila i paní Pavla: „*Máte dítě, je to problém. Když je dítě nemocné, budete sedět doma na paragrafu. To je úplně běžný předpoklad [těch firem].*“ Osm respondentek, jež mají děti, se shodly na faktu, že se při pohovorech setkávají s přímými či nepřímými otázkami na jejich rodinný život, respektive na to, zda mají děti. Paní Pavla dodává: „*Když se nezmíníte, že máte dítě, tak nemůže člověk zatajit fakt, že dva roky nepracoval.*“ Z deseti respondentek pouze dvě nemají děti. Paní Monika k tomuto tématu uvedla, že odjakživa věděla, že děti nechce. Paní Vendula však vyjádřila pochyby, zda volba kariéry na úkor rodiny byla volbou správnou. „*Mám v sobě i vnitřní konflikt, kdy se vlastně ptám, jestli jsem neudělala chybu, že ještě nemám dítě.*“

Přestože se respondentky shodly na existenci bariéry spojené s mateřstvím, zároveň z rozhovorů vyplynulo, že manažerky nevidí řešení v příliš rychlém návratu do práce po mateřské dovolené. Paní Ludmila líčí zkušenost s brzkým návratem žen do práce: „*Žena si musí vybrat. Může upřednostnit kariéru a pak jde na mateřskou muž. Co znám takové manažerky, tak toho litují.*“ Při brzkém návratu do práce (po 3 či 6 měsících) ženy

upozorňovaly na riziko nevybudování si citové vazby s dítětem. Paní Anna, která momentálně očekává příchod potomka, se k této problematice vyjádřila jasně: *„Myslím si, že je důležitý pohled ženy, ty rodinné priority. Já to teď vidím na sobě. Přestože mám vyšší plat než přítel, tak chci zůstat doma 3 roky a nechci jeho dávat na mateřskou nebo rodičovskou dovolenou.“*

Dvě respondentky ve spojitosti s mateřstvím uváděly, že pro ženy je z kariérního hlediska lepší mít děti v mladším věku a poté se věnovat kariéře. Paní Ludmila například zmiňuje: *„Ty nejúspěšnější ženy, co si všímám, tak jim je nad 50. Byly to zralé ženy. Rozhodly se věnovat rodině a až teď jsou ochotny věnovat svou energii a čas práci.“* Paní Monika se vyjádřila ve velmi podobném duchu: *„Myslím si, že když měly ženy děti hodně mladé, tak to udělaly dobře. Rychle si odbyly dítě a pak se mohly věnovat práci.“* Manažerky také shodně upozornily na to, že když se žena kolem 30 let rozhodne pro rodinu, tak odchází z firem v nejproduktivnějším věku a návrat do pracovního života je pak velmi obtížný. *„Žena si musí vybrat. Bud' upřednostní kariéru nebo se rozhodne, že bude maminkou a ty 3 roky, kdy vystoupí z vlaku, tak ve finále v té firmě už na ni nikdo moc nečeká,“* Ludmila.

Ještě složitější situace dle manažerek nastává pro ženy, které mají děti rychle po sobě a zůstávají doma dlouhou dobu. Paní Kamila k této situaci uvedla: *„Pokud se žena chce vrátit třeba po 10 letech, tak to bych řekla, že je skoro nemožné. Té žene, když to tak řeknu, ujel vlak.“* V uvedených situacích jsou ženy znevýhodněny nejen skutečností, že mají malé děti, o které se musí starat, ale také faktem, že přichází po velmi dlouhé době do pracovního prostředí, jež může být velmi odlišné od toho, z něhož na mateřskou dovolenou odcházely. *„Zkušenosti mužských kolegů jsou v té době již daleko větší, a tak ženy nemají snadnou výchozí pozici,“* dodává paní Kamila. Problémy po návratu z mateřské dovolené líčí paní Alice: *„Já jsem chtěla být s dítětem 3 roky doma, ale pak umístit dítě do školky byl opravdu problém. Není to zázemí. Kamarádka, která se vracela po roce do práce strašně těžko sháněla chůvu.“* Na problém nedostatečných kapacit především předškolních zařízení pro děti upozornily také dvě další manažerky. Paní Ludmila říká: *„Naše společnost na to není připravena. Tady 60 000 dětí nemá umístěnku do školek. My tady nemáme to zabezpečení ani sociální politiku jako takovou, jako třeba v Německu. Dneska je problém dostat dítě do státní školky. Jsou tady*

školkou soukromé, nicméně ty stojí 15 až 25 tisíc měsíčně. Která maminka si toto může dovolit?“

Zatímco v oblasti mateřství panovala u manažerek shoda v názoru, u následného skloubení práce s rodinou a řešení tzv. work life balance se pohledy respondentek rozcházely. Tři manažerky rodinu jako takovou nepovažují za bariéru. Zajímavé je, že tento názor měly 2 ženy, které samy zažily situaci, kdy měly malé děti a zároveň vykonávaly manažerskou funkci. Paní Daniela uvádí: *„To se všechno dá skloubit, samozřejmě každá žena je jiná a bude jí vyhovovat něco jiného. Někdo má chuťvu, někdo má babičky, někdo má 5 paní na hlídání.“* Její slova potvrzuje svou zkušeností také paní Alice: *„Já v tom problém nevidím. Je to o přístupu k práci. Z mé zkušenosti to jde skloubit. Odpoledne se věnuji dětem a potom večer dodělávám práci. Důležité je mít zázemí, chuťvu, babičky.“* O tom, že rodina není bariérou, je přesvědčena také paní Monika, která děti nemá, ale vychází ze zkušeností svých kamarádek a žen v managementu ve svém okolí. *„Mám kolem sebe plno kamarádek, které dělaly kariéru a měly rodinu u toho. Jde o to, jestli na to mají peníze, aby si dokázaly zajistit, že se o děti někdo postará. Když jsou peníze a podmínky a partner není takový, že řekne, že je to jen její věc, tak si myslím, že se to dá skloubit.“* Slova paní Moniky svou zkušeností potvrzuje paní Iveta: *„Musí být vůle u těch partnerů úplně stejná. Říká se 50 na 50. Nemůže tam mít jeden 45, to už pak není rovnováha. Na jedné straně je to pomoc partnera, na druhé pomoc ostatních. Babičky jsou ohromně důležité. Bez babiček bych já osobně nemohla dělat nic z toho, co jsem dělala. Je pravda, že když se děti narodily, tak po 5 měsících jsem měla možnost úplně fungovat. Ale taky jsme babičkám umožnily, aby vpluly do našeho života se vším všudy. Docházely k nám a byly součástí našeho života. Naprostou, se všemi pozitivy i negativy. Měli jsme i chuťvu, ty vykrývaly babičky.“*

Ostatních 7 manažerek je však přesvědčeno o tom, že skloubení rodiny a práce, respektive work life balance, je velkou bariérou v životě ženy. Jednou z těchto manažerek je paní Kamila, která říká: *„Dnes úplně největší bariéra je, jestli se ženy budou věnovat rodině nebo kariéře. Skloubit tohle, ještě v době, kdy má žena menší a dospívající děti, je, si myslím, obrovsky náročné.“* Paní Vendula sama uvedla, že work life balance je pro ni největším problémem. Stejného názoru jsou také manažerky, se kterými se paní Vendula stýká.

Dvě z respondentek pozorují ve svém okolí u žen v řídicích pozicích tendenci řešit problém work life balance odchodem z firem a věnování se vlastní výdělečné činnosti. Paní Ludmila zmínila: „*Co znám manažerky, tak dost často, když se snaží skloubit mateřství s manažerskou profesí, tak se nakonec vydají na volnou nohu. Stanou se z nich koučky, založí e-shop nebo se vrhnou úplně na jinou dráhu.*“ Podobnou zkušenost má i paní Vendula: „*Když mluvím se svými kamarádkami v podobných funkcích, tak řeší work life balance. Řeší však také, že od určitého bodu lidé mají tendenci inklinovat k opuštění korporace a k založení vlastního businessu. Říkají si, když té práci dávám tak strašně moc, nedávalo by smysl pracovat sama pro sebe? Budovat něco vlastního.*“ Z 10 manažerek, které poskytly rozhovor, se pro samostatné podnikání rozhodly dvě ženy. Paní Iveta je jednou z nich: „*Když jsem se potřebovala vyznat v tom, jestli je vůbec normální a možné, aby žena obstála v mužském světě a já abych se i vymanila z rodinné záležitosti, tak jsem založila svou firmu.*“

4.1.2 Sebevědomí žen

Při dotazování na bariéry 9 z 10 respondentek uvedlo, že problematické je také nízké sebevědomí žen. To hraje roli jak u výběrových řízení a vyjednávání o finančním ohodnocení, tak dále v pracovním procesu. Paní Daniela říká: „*Bariéra, kterou беру vážně, tak to je sebevědomí a sebedůvěra. To souvisí s ženou jako takovou. Bariéra je sama žena. Jsme nějak vychováni a nějak nás to stylizuje. Stylizuje nás to právě do toho, že máme nízkou sebedůvěru a často si neříkáme o to, co bychom skutečně chtěly.*“ Zajímavé je, že jediná žena, která nízké sebevědomí nezmínila mezi bariérami, během rozhovoru uvedla informaci, jež nasvědčuje tomu, že se sama podhodnocuje. Tím vlastně potvrdila tvrzení všech ostatních 9 respondentek. Paní Soňa vypověděla: „*Nedávno jsme pro tým našich manažerů organizovali 360 Feedback, z něhož vyplývá, že mí podřízení mě v mnoha případech hodnotili dokonce lépe než jsem hodnotila, viděla sebe samu.*“ Svou zkušenost s nízkým sebevědomím žen líčí také paní Ludmila: „*Hodně žen nemá zdravé sebevědomí. Tím, že já ženy koučuju, tak vím, že ženy si málo věří. Ponižují se. Ponižují samy sebe nebo se nechaly ovlivnit partnerem či v dětství a nevěří si.*“

Všech 10 respondentek ve svých manažerských pozicích vybírá také nové členy svých týmů a všímají si rozdílů v sebevědomí kandidátů a kandidátek. Z výpovědí respondentek vyplynulo, že již při pohovorech jsou ženy méně sebevědomé než muži. Paní Vendula říká:

„Mladí muži mají všeobecně tendenci se nadhodnotit, radši nadhodnotit a v žádném případě se nepodhodnotí. To se mi nestalo ještě nikdy.“ Obdobnou zkušenost líčí také paní Ludmila, která říká: *„Ženy se samy podceňují, podhodnocují samy sebe. Je z mého pohledu nesmírně důležité, aby si žena věřila, byla sebevědomá alespoň na tom pohovoru. To, co si nevyjednáme na začátku, to nám už potom nikdo nedá.“* Paní Ludmila také uvedla, že sama měla nízké sebevědomí: *„Já 13 let na sobě pracuji ve smyslu toho sebevědomí a osobnostního rozvoje, ale teprve nyní jsem to sebevědomí pořádně našla. Vždycky jsem to hrála trochu. Dříve jsem si říkala, mám já na to řídit tady 32 lidí?“*

Čtyři manažerky v rozhovorech uvedly, že nízké sebevědomí žen je problémem především jejich generace. Ze svých zkušeností mají pocit, že mladší generace žen, která v tuto chvíli přichází na trh práce, je daleko více sebevědomá. *„Já už třeba vidím velké rozdíly mezi nejmladší generací, která vchází do pracovního procesu versus generace, která je o 10 let starší, versus generace, která je o 20 let starší. Myslím si, že mladé dámy z nejmladší generace jsou na tom mnohem lépe. Dokáží o sebe mnohem více bojovat, více si uvědomují svoji hodnotu a nemají tolik zábran si o své požadavky říct,“* uvádí paní Vendula. Podobný názor sdílí také paní Ludmila: *„Mně je 47 let. Generace mých dcer, která měla možnost se podívat do zahraničí, poznaly svět, tak ta generace už sebevědomí má. Moje generace, my jsme si k tomu sebevědomí musely nějakým způsobem dojít. Buď jsme ho dostaly v rodině a nebo jsme ho získaly během profesní kariéry.“* Paní Ludmila mimo jiné také uvedla, že svým podřízeným ženám musí sebevědomí dodávat. Uvědomuje si, jak je to pro tým a pro ženy samotné důležité.

Přestože až na jednu respondentku všechny za bariéru, která stojí v kariéře žen, označily nízké sebevědomí, během rozhovorů manažerky působily velmi sebevědomě. Rozdílnost však byla vysledována u ambicióznosti. Zatímco u několika manažerek byla jejich cílevědomost a ambicióznost jasně patrná, z výpovědí dvou respondentek vyplynulo, že se nepovažují za příliš ambiciózní. Paní Anna například uvedla: *„Já jsem sem [do firmy] nešla s cílem, že budu do 40 ředitelkou. Já jsem to nechávala plynout. Já nejsem úplně cílevědomá.“* Také paní Kamila zmiňuje, že dříve ani neměla zájem o to, být manažerkou či budovat kariéru. *„Ta příležitost nebyla v té době a já jsem po ni ani nějak extra neprahla, že bych chtěla a bylo mým nějakým životním snem dělat manažerskou pozici.“* Obě respondentky shodně uvedly, že dle jejich názoru jsou ženy méně ambiciózní

než muži. „Nevím, možná to [ambicióznost] těm ženám obecně trochu chybí.“ Paní Kamila také uvedla, že ve svém okolí nezná mnoho žen, které by odjakživa toužily po manažerské pozici. Dodává: „*Takových žen je jak bílých vran.*“ Dvě manažerky uvedly, že se setkávají s vyšší cílevědomostí mužů také při výběrových řízeních. Muži se častěji zajímají o možnost kariérního růstu. Paní Anna říká: „*Když se dívám na životopisy, které mi chodí od mužů, tak jsem se taky na ně koukala, jestli by tady ten muž vydržel. Já nepotřebuju někoho, kdo do půl roku bude rád, že se dostal do firmy a pak by přešel. Ti kluci jsou opravdu cílevědomější.*“ Z výpovědí byla naopak jasně patrná ambicióznost například u paní Ludmily: „*Já jsem zvyklá jednat otevřeně, upřímně. Stanovit si ty cíle a jít za tím.*“ Přímou ji zmínila také paní Vendula: „*Byť možná spousta lidí mě považuje za kariéristku, ve smyslu že jsem ambiciózní a mám nějaké cíle...Když věci nejsou hotové a nejsou v pořádku a něco se musí udělat, tak já se tomu hodně věnuji, protože jsem cílevědomá, záleží mi na tom. Určitě ambiciózní jsem, to nepopírám.*“

Absenci ambicióznosti u některých žen zmínily respondentky také při otázce, proč je ve vrcholovém managementu tak málo žen. Paní Daniela uvedla: „*Ženy tam nejsou, protože nechtějí. Ženy nejsou víc v politice, protože nechtějí. Ženy nejsou více ve vedení společností, protože nechtějí.*“ Podobný názor sdílí i paní Vendula: „*Ženy spíše nechtějí dělat manažerky.*“ Přestože se každá z respondentek setkala s nějakou bariérou, těmto ženám se podařilo bariéry určitým způsobem překonat a dostat se na pozici top manažerek. Tuto skutečnost potvrzuje mínění paní Daniely: „*Ty [ženy], které je [top manažerské pozice] chtějí a mají v té hlavě naprosto jasno, že zvládnou rodinu a zvládnou práci a mají třeba babičku a chůvy a ta jejich kariéra je pro ně jednoznačně důležitá a mají vizi a mají sen, tak to vždycky dají. A to jsou ty vrcholové ženy v businessu, které znáte. To jsou všechny ženy, které přesně vědí, co chtějí.*“

4.1.3 Stereotypy

Mezi další uváděné bariéry patří stereotypy, které manažerky zmínily ve všech 10 rozhovorech. Některé ženy zažité stereotypy uvedly přímo při dotazování na existenci bariér, u jiných tato bariéra jasně vyplynula z jejich vyprávění. Manažerky zmínily, že předsudky společnosti jsou především v podobě tradičního rozdělení rodinného života, ve smyslu muž živí rodinu, žena se stará o děti. Paní Vendula patří k těm manažerkám, které bariéru v podobě předsudků společnosti explicitně vyjádřily. K předsudkům

o tradičním rozdělení rolí v rodině říká: „Bariérou jsou předsudky. Já si myslím, že to souvisí s tím, jakým způsobem se v Česku vychovávají děti. Já když to porovnáám, je to vidět už v manželství, jak jsou rozděleny role mezi muže a ženy. U nás pořád ještě hodně funguje tradiční model rozdělení domácích prací. Co dělá žena, co dělá muž a já si myslím, že ono je to s tím všechno nějak propojeno. Pak se bohužel automaticky očekává, že manžel bude ten, který bude úspěšnější v kariéře, který zabezpečí rodinu, který se o ně postará a od manželky se očekává, že ona zase vytvoří zázemí rodiny. A do toho se rodí děti.“ Ve velmi podobném duchu vypovídala také paní Ludmila: „Je to dáno tou historií naší. Tím, že tady byla sametová revoluce až před 25 lety. Tady ženy byly brány, to je žena, ta musí být doma u té plotny, vařit a pořád vlastně v některých mužích, protože mají vzor v otcích, tak to možná vnímají někteří muži tímhle způsobem.“ O zažitých stereotypech v rodinné firmě hovořila paní Iveta: „Historicky je něco dáno mužům a ženám. Když je to rodinná firma, tak je to jako v království. Vždycky je ten hlavní dědic muž. U nás je to popletené, protože já jsem byla první. Můj otec, aniž by to vyslovil, tak vnitřně si přál, aby naši firmu vedl můj bratr. Myslím si, že je to dáno tak pudově, u těch mužů je to tak zakořeněné, že ten otec opravdu nepochyboval ani na sekundu o tom, že firmu povede bratr. Já bych mohla být sebelepší, můžu vykazovat známky něčeho a on to stejně nechtěl vidět a přál si, aby to byl ten syn.“

Zajímavý postřeh uvedla paní Vendula, která žila 10 let v zahraničí. Paní Vendula upozorňuje na skutečnost, že ženy v České republice jsou také pod enormním tlakem kvůli svému vzhledu. Předsudky se tak projevují i v této oblasti. Žena má být dle tradičního chápání především krásná. „To si myslím, že je něco, co se v USA nebo západní Evropě vůbec neděje. Tady v té kultuře, ve které žijeme, jsou ženy ještě strašně moc pod tlakem být i hezké, aby byly akceptovány. Mě to vlastně překvapilo, protože jak jsem žila 10 let v zahraničí, tak jsem si od toho odvykla. Když jsem se pak vrátila, tak jsem si najednou uvědomila, jak tady ženy hodně dbají na to, jak vypadají a cítí se úplně pod tlakem vyhovět nějakému vzoru krásy. A to si myslím, že možná taky souvisí i s tím, že muž je ten, který dělá kariéru, je úspěšný, má ty pozice a žena je ta krásná, ten doplněk svého manžela.“ Podobný názor sdílela paní Iveta: „Většinou to tak je u rodinných firem, že ty ženy, manželky, dcery jsou tam jako okrasa a nejsou puštěny do žádných vedoucích pozic.“

Respondentky se ve svých výpovědích shodovaly v přesvědčení, že předsudky české společnosti ve vztahu ke kariéře ženy vychází hlavně z dlouhodobého totalitního režimu, jež zde působil. Paní Vendula říká: *„Já si myslím, že to jsou věci, ve kterých jsou jiné národy mnohem tolerantnější. Neříkám, že všechny, ale myslím, že na to, jak jsme tady ve střední Evropě civilizováni, tak v tomto máme ještě kousek cesty před sebou.“* Také paní Monika hovoří o odlišnostech české společnosti: *„To je o celé společnosti. To musí přijít samo. Přijde to samo v momentě, kdy je ta společnost na všechny ty věci připravena. Celá naše společnost je ve srovnání s jinými divná. A divná je tím, co tady 40 let bylo a fakticky z toho ještě nejsme vzpamatováni. To se prolíná do všeho.“* Paní Daniela však uvádí, že země ve střední a východní Evropě jsou si velmi podobné: *„To je celá střední a východní Evropa. My jsme maskulinní kultura, to je pravda. Samozřejmě je to jinak v těch severských zemích, kde muži zůstávají doma s dětmi a ženy jsou providers pro tu rodinu.“* Paní Vendula srovnává situaci v České republice se Spojenými státy: *„Sama jsem žila tři roky ve Spojených státech. Právě tam jsem nikdy neměla pocit, že by genderová otázka cokoliv určovala. V žádném případě. Tam mi ta rovnost přišla úplně samozřejmá.“*

Paní Soňa k bariéře předsudků přidává fakt, že na základě zažitých stereotypů je pracovní prostředí méně vhodné pro ženy, které mají rodinu a snaží se skloubit více rolí. *„Na základě stereotypů jsou muži častěji chápáni jako vhodnější zaměstnanci než ženy. Z existence genderových stereotypů vyplývá, že pro ženy, které se chtějí v zaměstnání prosadit, může být složité sladit všechny svoje životní role, a to nejenom vzhledem k předpokládanému rodičovství. To může být samo o sobě zaměstnavatelem často chápáno jako handicap.“* Svou zkušenost se zažitými stereotypy zmínila také paní Anna, která očekává potomka a s partnerem řešila mateřskou dovolenou. *„Já to teď vidím na sobě, to můžu porovnat, protože mám vyšší plat než přítel, nicméně chci zůstat doma 3 roky a nechci jeho dávat na mateřskou nebo rodičovskou. I toto téma jsme trochu naťukli. On se na to kouká tak, že já bych měla být doma. Myslí si, že matka tomu dítěti dá víc než otec.“* Paní Soňa dále upozorňuje na skutečnost, že přestože jsou dnešní ženy vysoce kvalifikované a jejich zaměstnanost je vysoká, pracovní prostředí je stereotypně přisuzováno mužům. *„Na trhu práce se tak výrazně uplatňují genderové stereotypy, které bez ohledu na vysokou kvalifikaci i celkovou zaměstnanost českých žen považují pracovní sféru v první řadě za mužskou doménu. Ženám je přisuzována sféra soukromá,*

rodinná-péče o děti a o domácnost, často se k tomu přidává i péče o nemocné či staré členy rodiny.“

Dle manažerek však předsudky existují také v pohledu společnosti na schopnost žen vykonávat manažerskou pozici. Paní Monika uvádí: *„Bariérou je nedůvěra v ženy. Že bude hysterická, kdoví jaká je, jestli to nebude slepice.“* Nedůvěra ve schopnost žen být dobrou manažerkou pramení mimo jiné také z toho, že jsou ženám stereotypně přisuzovány vlastnosti, které nejsou ideální pro manažera. Paní Soňa tyto vlastnosti specifikuje následovně: *„Ženám je stereotypně připisována citlivost a empatie a mužům schopnosti logického myšlení a technická zdatnost. Vlastnosti připsané ženám jsou muži následně hodnoceny jako nevýhodné či přímo nevhodné pro vykonávání manažerské pozice.“* Paní Daniela ze své zkušenosti říká, že ženy jsou podceňovány také ve chvílích, kdy se rozhodnou pro podnikatelskou činnost: *„Já to vidím u lidí, když se dámy rozhodnou, že začnou podnikat, tak taková lehká nedůvěra u těch mužů.“*

4.2 Zhodnocení zkušeností se mzdovou nerovností

Na otázku, zda se ženy setkaly se situací, kdy na stejné či obdobné pozici dostávaly zapláceno méně než jejich kolegové, 6 z 10 respondentek uvedlo, že ano. Manažerky však upozorňovaly na to, že je velmi obtížné mzdovou rovnost manažerů ohlídat, jelikož většinou mzdy ostatních kolegů neznají a dle firemních směrnic se na ně ani nesmějí ptát. Jedna z manažerek na dotaz, zda zažila mzdovou nerovnost odpovídá: *„Ano. To vám nikdo neřekne takhle otevřeně. Vy to nesmíte zmínit, protože nesmíte vědět o platu toho druhého. Ale je to tak. Chlap má dostat víc.“* Dále paní Pavla dodává: *„Berou to tak možná ze začátku, potom když už v té firmě jste a prokážete něco, tak máte šanci se vyrovnat. Ale takové to a priori, když někde nastoupíte, tak to tak je.“* Paní Kamila poukazuje také na fakt, že na manažerských pozicích jsou častá další ohodnocení, která nejsou do zveřejňovaných mezd započítávána. Paní Anna uvedla, že přestože se se mzdovou nerovností nesetkala, tak si není zcela jistá, zda při pravidelném hodnocení pracovníků, ze kterého vyplývají zaměstnancům bonusy a prémie, postupují nadřízení vždy spravedlivě: *„Nevím, já jsem se s tím nesetkala. Nemusí to být jen co se týká platu. Ten můžeme mít všichni stejný, ale jestli pak opravdu i při hodnocení koukají na výkon nebo jestli koukají na to, že tenhle žije doma pět dětí, tak mu dáme o něco víc. Tohle vám ale já nedokážu říct.“*

Respondentky, které se s gender pay gap osobně nesetkaly však uvedly, že se jedná o běžnou praxi. Doslova paní Ludmila říká: „*Já jsem se s tím nesetkala. Já jsem si vždycky uměla vydobýt, co jsem potřebovala. Ale vím obecně, že to tak je. Ale v naší společnosti se to tak neděje. Ale vím to od svých kamarádek, klientek, kontaktů z různých firem.*“ Mzdovou nerovnost nezažila ani paní Iveta, přesto je přesvědčena, že muži dostávají zapláceno více. „*Ekonomický ředitel má vždycky méně peněz než technický ředitel. Myslím si, že kdyby na mé pozici byl muž, tak má stejné peníze jako technický ředitel. Jsem o tom přesvědčena. Ten handicap tam je. Vždycky jsou ženy ohodnoceny přirozeně jinak. Je to pořád dané historií.*“

Další respondentkou, která se se mzdovou nerovností nesetkala je paní Soňa. „*Takovou zkušenost nemám. U nás ve společnosti je odměňování spravedlivé. Neodměňujeme dle pohlaví, ale dle pozice, kterou zastáváte.*“ Paní Soňa vykonává pozici HR manažerky, a proto může mzdovou politiku společnosti do značné míry ovlivnit. I z toho důvodu ve své výpovědi mluví s jistotou o tom, že ve společnosti, pro kterou teď pracuje, se mzdová nerovnost žen a mužů nevyskytuje. O roli HR manažerky v dorovnání mezd manažerek mluví také paní Monika: „*Když jsme to téma [gender pay gap] otevřeli, otevřela to personální ředitelka, která to věděla. Když to otevřela, tak 2 roky boje to trvalo než se to dorovnálo.*“

Šest manažerek v rozhovorech potvrdilo, že mzdová nerovnost se ve společnostech vyskytuje. Paní Monika dokonce uvedla, že během své téměř třicetileté kariéry dostávala skoro vždy nižší mzdu než její mužští kolegové. „*Vždycky jsem brala míň než chlapi. I na pozicích, kde já jsem toho měla na starosti víc, tak jsem vždycky brala míň.*“ Svou zkušenost s nižším mzdovým ohodnocením líčí také paní Vendula: „*Setkala jsem se s tím v korejské firmě a přiznám se, že v té chvíli jsem to ani nějak neřešila, protože ta firma měla spoustu nevýhod, ale přesto mě platila lépe než předchozí firma. Takže v té chvíli jsem to úplně neřešila.*“ Paní Alice gender pay gap také zažila. Na rozdíl od paní Venduly se však k této skutečnosti postavila rázněji a podmínila své setrvání ve společnosti dorovnáním mzdy: „*Když jsem nastoupila, dostala jsem na zkušební dobu určitý plat s tím, že pokud po uplynutí této doby budou obě strany spokojeny, tak dojde k navýšení. Po těch 3 měsících zvýšení nepřicházelo. Přišla jsem o tom vyjednávat. Bylo mi řečeno, že firma nemá peníze a že manžel má přece výbornou práci [manžel paní Alice*

vykonává rovněž funkci finančního ředitele]. Byl tam ten názor, že to není tak důležité, aby žena měla tak vysoký plat, když má dobře vydělávajícího manžela. Tehdy jsem se k tomu postavila tak, že dohoda byla taková a že pokud nebude dodržena, nebudu ve své funkci pokračovat.“ Jak lze vidět z výpovědi paní Alice, odůvodnění mzdových rozdílů ze strany nadřízeného je velmi vágní. Nejedná se však o výjimku, jelikož také paní Monika uvedla, jak jí byl rozdíl ve mzdě vysvětlován. Opět se jedná o nekorektní odůvodnění. „Ozvala jsem se a bylo mi řečeno, že to není možné [dorovnat mzdu na úroveň mužských kolegů]. Odůvodněno to bylo, no podívej se, to nejde, ten už je tady léta a podívej se, co to je za borce. Ty jsi tady teprve dva roky, ještě seš ženská, nemůžeš brát jako on. Já ti nemůžu přidat, to už bys brala jako XY, to fakt nejde, to by bylo blbě.“

Přestože se 6 žen s mzdovou nerovností setkalo, 3 z těchto žen uvedly, že se setkaly také s nápravou této situace. Pozitivní zkušenost s odstraněním odlišného ohodnocení líčí paní Daniela: *„Na jedné pozici se mi stalo, že mi přišel nadřízený říct, že dle nějakých tabulek beru méně než mužský kolega. Nicméně tehdy se k tomu můj šéf postavil férově a rozdíl ve mzdě mi dorovnal v osobním ohodnocení.“* Podobnou zkušenost zažila také paní Vendula. I nadřízený paní Venduly se rozhodl rozdíl ve mzdě dorovnat, a to bez předchozí žádosti. Paní Vendula uvedla: *„V jedné firmě se mi stalo, já jsem nastoupila 2 měsíce před jiným manažerem mužem, který byl na stejné úrovni řízení. Přišlo neuvěřitelně příjemné a vstřícné gesto našeho bývalého generálního ředitele, který si mě po třech měsících zkušební doby zavolal k sobě, a aniž bych já cokoli řekla nebo něco věděla, tak mi navýšil plat právě s tím odůvodněním, že byl přijat manažer a že jako základ dostal vyšší plat než byl ten můj. Tohle mi přišlo neuvěřitelně férové.“* Uzavření gender pay gap se dočkala také paní Monika: *„Až teď mám srovnaný plat, protože náš pan majitel to udělal transparentně. Všem nám řekl, kolik bereme, udělal jasný limit a takhle to bude. Stanovil základy, odměny, prémie a všichni ve vedení berou stejně.“*

Během diskuze o mzdové nerovnosti žen a mužů z úst manažerek několikrát zaznělo, že se jedná o nespravedlnost, která se jich velmi dotýká. *„Čím jsem starší, tím jsem si to uměla víc zvládnout. Za mlada mi to hrozně vadilo, jako nespravedlnost. Tohle je nespravedlnost, o které se ví, a všichni dělají jakoby nic,“* říká paní Monika.

4.2.1 Příčiny mzdové nerovnosti

Při dotazování manažerek na gender pay gap byly kladeny otázky na zjištění příčin této nerovnosti. Z rozhovorů vyplynulo, že v české společnosti je velmi silně zakotven již zmíněný stereotyp - muž rovná se živitel rodiny. Tento stereotyp se v některých případech stává příčinou mzdové nerovnosti žen a mužů. „*Nejde to, abys jako ženská brala tolik. Tam je ten předsudek, muž je živitel rodiny. Pořád to tam je, ženské a priori berou méně, protože neživí rodinu, ale to je jen berlička, dneska to tak vůbec není,*“ říká paní Monika. Z tohoto předpokladu někdy vychází nadřazení při tvorbě mezd zaměstnanců. Svou zkušenost líčí paní Alice: „*Když jsme řešili mzdy žen a mužů podřízených na srovnatelných pozicích, tak tam [u nadřazených paní Alice] ten názor často převládal. Muži musí živit rodiny, takže jim musíme dát více, kdežto ženy mají doma živitele rodin, takže nepotřebují tolik.*“

Kromě již zmíněných stereotypů a předsudků, 9 z 10 manažerek uvedlo jako jednu z příčin mzdové nerovnosti nízké sebevědomí žen. Své zkušenosti dokládaly na příkladech z výběrových řízení. Všechny respondentky se shodly na tom, že finanční očekávání žen nejsou zdaleka tak veliká, jako finanční očekávání mužů. „*Když to vezmu, tak v průměru si u pohovoru ženy říkají tak o 20 % méně než muži,*“ říká paní Anna. Podobnou zkušenost mají také paní Kamila a Alice, které vysvětlují převahu žen na pozici účetních mimo jiné nižším mzdovým ohodnocením této pozice. „*Kdysi to bylo bráno jako nepřiliš dobře finančně ohodnocené místo a jelikož muž je brán jako živitel rodiny, tak takové místo nemohl přijmout,*“ říká paní Alice. Souhlasně vypovídala také paní Daniela: „*Myslím si, že to je i sebevědomím. Ženy mají opět jakoby tendenci nebo zábrany říct si víc.*“ Paní Monika však dodává, že záleží také na zkušenostech a věku ženy. K příčinám nerovnosti mezd žen a mužů paní Monika zmínila: „*Je to i tím, že si ženy neřeknou. Nicméně čím vyšší je pozice a ta žena už si něčím prošla, tak si o mzdu říct umí. Mladší ženy už to dneska také umí. Dále je velký rozdíl, zda prošly korporátní firmou nebo ne. Ty, které jí prošly, tak si o mzdu umí říct.*“ Podobný názor sdílí i paní Pavla: „*Je něco jiného, kdybych po pár letech práce měla nastupovat, tak bych si asi těžko někde vyskakovala, ale díky tomu, že mám patnáctiletou praxi, tak vím, že je nějaká moje cena a pod tu bych nešla.*“

Z rozhovorů dále vyplynulo, že jsou manažerky přesvědčeny o tom, že ženy nelpí na finančním ohodnocení tak silně jako muži a výrazně k jejich spokojenosti přispívají i jiná než peněžní hodnocení. Paní Ludmila pracuje ve firmě, která zprostředkovává benefity pro zaměstnance jiných firem. Ze své zkušenosti říká: *„Muži obecně více touží po penězích, kariéře a po těch materiálních ziscích. Ženy daleko více uspokojuje, když mají zajímavé benefity ve firmě, když mají dobrý kolektiv, dobrého šéfa, když se cítí oceňovány a odměňovány lidsky a když mají možnost osobního rozvoje, vzdělávání. Kdežto muži jsou pragmatictější obecně.“* Velmi podobně hovořila také paní Pavla: *„Když se vám poštěstí, že vás nominují [na manažerskou pozici], už jen to uspokojení je pro ženu, podle mě, důležité. Pro chlapa asi taky, ale u chlapa to musíte nějakými čísly vyčíslit.“* Paní Monika dodává, že si lze všimnout odlišných preferencí žen a mužů v mnoha ohledech, které se pak promítají i do pracovní sféry. *„Každý muž chce velké auto, ženě stačí malé. V té práci je to úplně stejné. Když se bude vybírat služební auto, tak jako ženě vám klidně řeknou, že vám stačí „Octávka“. Tou muž by nikdy nejel. On musí mít Passata a ještě v „kombiku“. A to je pořád, každý takový detail, to je ono.“* Rovněž paní Daniela uvedla: *„Žena je vícestrunná, má více možností, jak naplnit svůj život. Muž chce mít úspěch.“*

Paní Ludmila gender pay gap objasňuje také skutečností, že si ženy v pracovním procesu neříkají o zvýšení mezd. *„Ženy se bojí si říct o ty peníze. Zaměstnavatel nikdy nepůjde za tou ženou a neřekne: Nechceš přidat, Maruško? Ty tak úžasně makáš. Je to o tom, že se ženy bojí a často v sobě nemají odvahu. Jsou ochotny dělat za méně peněz.“* Slova paní Ludmily potvrzuje paní Kamila, která přiznává, že sama o mzdě ze začátku své kariéry nevyjednávala. *„Něco na tom je. Ze začátku jsem moc nevyjednávala, pak ano. Možná, kdyby byl člověk drzejší a začal vyjednávat, že by si vyjednal jiné podmínky.“* Z rozhovoru dále vyplynulo, že paní Ludmila k této skutečnosti přistupuje proaktivně a snaží se ženy ve svém týmu podporovat: *„Právou je, že já to vím [že si ženy neříkají o zvýšení mzdy]. U nás ve firmě chodím a říkám jí, vždyť jsi šikovná, jsi dobrá, řekni si o zvýšení mzdy. Musím holkám dodávat to sebevědomí.“*

Respondentky v rozhovorech mluvily nejen o nerovném mzdovém ohodnocení a o tom, že si ženy neříkají o zvýšení mezd, ale také o odlišném přístupu žen k práci.

Dle manažerek ženy očekávají, že jejich práci nadřizený ocení sám od sebe a z toho důvodu své úspěchy nadřizeným dostatečně neprezentují. Paní Ludmila říká: *„Ženy pracují a doufají, že si toho někdo všimne. Neumí se prodat.“* Paní Monika dává svou osobní zkušeností tomuto tvrzení zapravdu. *„My schopné ženy neprodáváme svou práci. Dělán běžně 20 věcí a když bych měla o všech mluvit, jak to bylo složité a jak jsem si s tím poradila, tak bych nedělala nic jiného, než o tom mluvila. Muži umí svou práci prodat. Muž udělá 4 věci, ale umí kolem toho udělat rozruch. Jak to bylo složité apod. Ženy tohle nemají. Prostě to udělají a hotovo.“*

Paní Vendula také poukázala na problém, kdy jsou ve firmách častěji povýšení muži než ženy. *„Slyšela jsem od kamarádek, že je častokrát bohužel běžná praxe, že mají horší mzdové podmínky než jejich kolegové. Možná ale ještě více než peníze řeší, že někdo jiný je povýšen, protože je muž. Přitom ony mají pocit a nejenom pocit, ale mluví o tom i fakta, že na povýšení byly připravené minimálně stejně. Měly na to výsledky, ale přesto z nějakého důvodu byl povýšen jejich mužský kolega.“* Zde se nabízí otázka, co je důvodem častějšího povýšení mužů než žen. V některých případech se bezpochyby jedná pouze o schopnosti jedinců bez ohledu na pohlaví. V případě, který popsala paní Vendula, by se však mohlo jednat o již zmíněnou existenci stereotypů, předsudků, ale také o nedostatečné sebevědomí žen či neschopnost efektivně a viditelně prezentovat své úspěchy v práci nadřizenému. Tato oblast otevírá mnoho otázek, na které by další rozhovory s větším počtem manažerek mohly přinést zajímavé odpovědi.

V rozhovorech se manažerky mimo jiné zamýšlely nad odlišným zastoupením žen ve vedení firem dle jednotlivých oddělení. Za poměrně časté oblasti, kde top manažerské pozice ženy zastávají, respondentky označily finance, marketing a lidské zdroje. Paní Monika uvedla: *„Finanční ředitelky ve firmách jsou. Když jste dobrá finanční ředitelka, je vlastně jedno, kde to děláte. A pak ještě marketing.“* Na vybraném vzorku manažerek se početnější zastoupení finančních ředitelek potvrdilo také. Z 10 manažerek, které byly ochotny rozhovory poskytnout, vykonávají funkci finanční ředitelky 4 ženy. Jedna respondentka pracuje jako marketingová ředitelka a jedna jako ředitelka lidských zdrojů. K zastoupení žen na pozicích finančních ředitelů se vyjádřila také paní Alice: *„Finanční ředitelé jsou jak muži, tak ženy. Myslím si však, že ženy jsou na této pozici zastoupeny mnohem více než v jiných vedoucích pozicích.“* Paní Soňa, která pracuje jako ředitelka

lidských zdrojů uvedla: „*V oblasti HR obecně v řídicích funkcích vládou ženy.*“ Paní Monika mluvila o zastoupení žen ve vedení firmy, kde momentálně pracuje a opět potvrzuje ženami často obsazované manažerské pozice: „*Ve firmě, kde momentálně pracuji, ženy ve vedení jsou. Finanční ředitelka je žena, personální ředitelka taky žena a provozní divize, kterou nikdy žena neřídila, tak teď taky řídí žena [paní Monika]. Všechno ostatní jsou však muži.*“

Dále ženy uváděly své zkušenosti s odlišnými odvětvími a zastoupením žen ve vedení. Některá odvětví byla respondentkami označena za feminizovaná (kosmetický průmysl, neziskový sektor, služby). Příklad uvádí paní Anna: „*Co se týká neziskového sektoru, tak tam je více žen kvůli peněz. Neziskovky jako takové opravdu ty platy nemají průměrné, spíš podprůměrné.*“ Ke kosmetickému průmyslu se vyjádřila paní Vendula: „*Já si myslím, že konkrétně v kosmetickém businessu na podobné funkci jako jsem já, vidím více žen.*“ Jiná odvětví byla naopak označována za maskulinní (strojírenství, technika, ale také politika). Paní Monika k těmto odvětvím zmínila: „*Ve strojírenské firmě, ve které jsem pracovala, nebyla ani jedna žena ve vedení. A to si myslím, že je i prostředí, kde by měly ženy velmi těžké se prosadit. Co se týče jiných oborů, dělat provozní ředitelku v železárnách? To by musela mít ta manažerka hodně ostré lokty a muži okolo by musely být připraveni na to, aby to zvládli. Nebo technické pozice. Technická ředitelka? To si ani nevzpomínám, že by se mi někdy stalo. Na takové pozice se ženy rovnou ani neberou.*“ Paní Monika vykonává pozici provozní ředitelky. Zmínila se mimo jiné o tom, že tuto pozici ženy vykonávají jen velmi zřídka. Z toho důvodu se při pracovních schůzkách setkává s údivem: „*Někdy mě pan ředitel vezme s sebou na schůzku, když je to potřeba a tam je to vidět. Někteří muži jsou překvapení, že přišla žena. Ještě jsem nenarazila skoro na jinou ženu ve své pozici.*“

Zajímavé je také zjištění, že pouze jedna z respondentek pracuje na pozici generální ředitelky firmy. Ostatní manažerky pracují v top managementu, respektive na řídicí úrovni označované jako -1 (generální ředitel -1), přičemž ve všech 9 případech je nadřizným manažerek muž. Paní Vendula se nad touto skutečností sama pozastavila: „*Vidím kolem sebe, že lidé, kteří jsou na vyšší pozici než jsem já, tak jsou to většinou muži. Já jsem velkou část mé profesní kariéry strávila ve společnosti, která je výrazně ženská a tam skutečně ty ženy jsou v nadpočtu. Co se týká společnosti, kde pracuji nyní,*

je zajímavé, že přestože tady pracuje asi 99 % žen, tak skutečně na těch pozicích generálních ředitelů jsou většinou muži.“ Velmi podobně se vyjádřila také paní Ludmila: „Ve výrobní společnosti, kde je hodně dělníků, tam chtějí muže. Ženské firmy podporují ženy, i když tyto společnosti většinou vedou muži. Ženy tam ale mají větší šanci uspět.“ Na základě těchto výpovědí by se mohlo zdát, že skleněný strop v České republice skutečně existuje, a to na nejvyšší úrovni managementu. Paní Daniela však vyjádřila přesvědčení, že skleněný strop neexistuje. V rozhovoru uvedla: „Skleněné stropy, to se řešilo v Británii v 80., 90. letech. Já neznám osobně jedinou ženu, která by si stěžovala na skleněný strop. Naopak říkají, já jsem si o tu pozici musela říct. Muži kolem mě si mysleli, že budu preferovat part time work s dítětem doma, ale od té chvíle, kdy jsem si o tu vedoucí funkci řekla, tak mi ji dali.“ Je nutné zmínit, že v rozhovorech manažerky nebyly dotazovány, zda se o pozice generálních ředitelů ucházely či nikoliv. Utvářet závěr by tedy bylo unáhlené. Této oblasti by v budoucnu mohly být věnovány další rozhovory, které by přinesly hlubší pohled do problematiky skleněného stropu na úrovni generálních ředitelů.

4.3 Zhodnocení reakcí okolí

Část otázek kladených během rozhovorů měla za cíl identifikovat, jak jsou ženy na řídicích pozicích vnímány svými nadřízenými, podřízenými i okolím.

4.3.1 Nadřízení

V případě chování a reakcí nadřízeného na ženy manažerky se respondentky shodovaly na tom, že vždy záleží na osobnosti daného jedince. Paní Monika uvedla: „Vždy je to o tom, jestli ti ředitelé, kteří rozhodují, jsou dostatečně inteligentní a mají dostatečné sebevědomí na to, aby si vzali schopné lidi. Bez ohledu na pohlaví.“ Podobně se vyjádřila také paní Pavla: „Záleží, na koho narazíte. Může tam zrovna sedět nějaký zamindrákovaný hlupák. Je to jen o lidech, kteří tam prostě někoho nechtějí. Někdy to muži dělají jenom proto, aby dokázali, že jsou chlapi.“ I paní Kamila uvedla: „Tam vždy záleží, kdo je nad vámi a jak on to vnímá.“ Dle paní Ludmily svou roli hraje také národnost nadřízeného. „Když se nad tím zamyslím, tak když je generální ředitel cizinec, tak daleko větší šanci v té firmě mají ženy, než když je generální ředitel Čech.“

Z 10 respondentek mělo 9 během své kariéry nadřízeného muže. Z těchto 9 žen 6 někdy zažilo negativní zkušenost s nadřízeným mužem. Zároveň však 4 z těchto 9 žen zažily i významnou podporu ze strany jiného nadřízeného muže. Jednou z těchto čtyř respondentek je paní Monika. V rozhovoru líčila zkušenosti ze své první manažerské pozice, kdy pracovala jako ředitelka studentských kolejí: *„Naštěstí tenkrát starý pan profesor [rektor univerzity] byl osvícený muž. Byl nakloněný tomu, aby mi tu pozici dali. Líbil se mu můj drive. On byl ten, který prosadil, aby mi tu pozici na rok dali. Nakonec jsem zůstala 8 let. Myslím si ale, že kdybych narazila na kohokoliv jiného, tak by to tehdy nedopadlo. Prorekteři, se kterými jsem pracovala dalších 8 let, by mi nikdy to místo nedali.“* S podporou nadřízeného se setkala i paní Vendula: *„V korejské firmě, kde jsem pracovala, jsem za sebou měla jednoho velmi důležitého korejského kolegu. Ten mě posouval vpřed a pomáhal mi.“* Také paní Daniela zmínila výraznou podporu ze strany nadřízeného: *„Záleží vždy na tom, jak osvícené je vedení té firmy. Když jsem se stala ředitelkou obchodního domu s nábytkem, tak tam mě podporoval majitel firmy. Vůbec nic nebyl problém.“* Paní Pavla hovořila o svém současném nadřízeném: *„Náš pan majitel je opravdu tvrdý člověk. Tvrdý businessman, ale je strašně férový. A já budu takové lidi uznávat, protože vím, co dělají a má to smysl. Cítím k němu obdiv a mně se takhle dobře pracuje.“*

S nevhodným chováním nadřízeného se setkala například paní Soňa, která zmínila nepříjemnou situaci před nástupem na mateřskou dovolenou: *„Tehdy mi bývalým generálním ředitelem bylo netaktně naznačeno, že není rozpočet na to, abychom ve společnosti na jedné pozici platili 2 zaměstnance. Z tohoto důvodu jsem zcela dobrovolně, ale zároveň s velkým znechucením, odcházela na mateřskou dovolenou již v 8., namísto v 6. týdnu před porodem.“* Další dvě respondentky zmínily problém nevhodných návrhů či sexuálních narážek ze strany nadřízených. Paní Ludmila uvedla: *„Měla jsem možnosti, když jsem se tomu šéfovi líbila, že mi nabízel lehčí cestu. Bylo by to ale formou dělat milenku. To jsem vždycky odmítla. Ale to je otázka, jaká je ta žena charakterově.“* Podobně hovořila také paní Daniela. V rozhovoru popsala své zkušenosti z řízení firmy, ve které byl jejím business partnerem muž: *„Pokud máte business partnera, který má 50% podíl, tak ten business zakládáte, ať chcete nebo nechcete, nejen na kalkulacích ale i sympatiích. Někdy je to hodně těžké udržet tak, aby ty sympatie byly v business módu. Protože muži tady flirtují. V Americe už by to dávno bylo označeno za sexuální harašení.“*

V některých chvílích mi bylo těžko rozeznat, jak to ten muž vlastně myslí.“ Dvě respondentky také uvedly, že se jim ze strany nadřízeného nedostalo dostatečného ocenění práce, kterou vykonaly. Paní Ludmila vylíčila svou zkušenost: *„V té předchozí firmě, kde jsem pracovala 7 let, tak tam šéf viděl, co jsem opravdu dělala, až když jsem odešla.“*

Zajímavá skutečnost, která z rozhovorů dále vyplynula, je podpora nadřízených žen. Tři respondentky měly během kariéry za nadřízenou ženu a všechny shodně vypověděly, že je podporovala, pomáhala jim a byla jim vzorem. Ani jedna respondentka neměla s nadřízenou negativní zkušenost. Paní Pavla uvedla: *„Pracovala jsem v minulé práci se ženou [nadřízenou paní Pavly], která pro mě byla velkým vzorem. Já jsem nenašla nikoho schopnějšího a všichni muži tehdy viděli, že nikdo schopnější tam není. Byla to tvrdá žena, ale byla taková, že k ní musíte vzhlízet. Já mám ráda lidi, kteří pracují a jsou fěroví.“*

4.3.2 Kolegové

V rozhovorech 5 z 10 manažerek uvedlo, že se setkávají s obtížnými situacemi především při jednání s kolegy na stejných úrovních řízení. Paní Vendula popsala svou zkušenost z korejské firmy zabývající se výrobou a prodejem elektroniky: *„Já jsem měla problém prosadit se mezi ostatními manažery na mé úrovni. Ale spíš to bylo o tom, že tam byli čeští kolegové. Ti to viděli tak, že jsem žena a že technice tolik nerozumím a tímto argumentem se snažili zdůvodňovat své předsudky.“* Také paní Ludmila hovořila o nesnázích s kolegy: *„Když jsem nastoupila do firmy, tak vedení bylo velmi mužské a direktivní. Ženy byly brány jako slepice. Trvalo mi skutečně dva roky, než jsem se dostala tam, kam jsem chtěla. Nebylo to zadarmo.“* Paní Monika popsala svou zkušenost s kolegy po nástupem do firmy na vedoucí pozici následovně: *„Já jsem musela používat úplně všechny zbraně. Musela jsem si vybudovat respekt. Jednak prací a jednak ukázat, že vím o čem mluvím. Ale s některými to takto nešlo, tak jsem musela použít tlak. Sílu a autoritu ze své pozice. Musela jsem skutečně použít všechno, co se dalo a na každého něco jiného.“* Také paní Anna uvedla, že se na ženy manažerky v jejich firmě ne všichni dívají s respektem, nicméně osobně se s negativními reakcemi nesešla: *„Zaslechla jsem, jak se tady někteří kolegové na ženy dívají, ale nebylo to nic proti mně osobně.“*

4.3.3 Podřízení

Při dotazování na podřízené 3 z manažerek poukázaly na skutečnost, že se setkaly s jistými problémy u podřízených, kteří byli výrazně starší než ony samy. Paní Alice uvedla: „*U starších ročníků šlo vidět, že nedobře nesly, že je na takové pozici žena a ještě mladší.*“ Podobně hovořila také paní Monika: „*Vybudovat si respekt prací, to na ty starší moc neplatí.*“ Paní Monika po svém nástupu do funkce ředitelky musela řešit i situaci, kdy starší podřízení ji nebyli schopni akceptovat jako nadřízenou. Svou zkušenost vylíčila v rozhovoru: „*Ti podřízení, kteří pochopili, že chci něco změnit k dobrému, tak do toho šli se mnou. Nicméně byli i takoví, kteří nebyli schopni změny. Brali to jako porážku, že mladá žena tady bude velet. S těmi to bohužel nešlo. Když byli kvalitní, zkusila jsem si s nimi promluvit. Řekli jsme si to na rovinu. Pokud však nebyli schopni to přijmout, tak jsme to museli ukončit. A nebyla jsem to já, kdo skončil.*“ Paní Alice se setkala s obdobnou situací jako paní Monika. V tomto případě však nakonec starší podřízená autoritu paní Alice přijala. „*Mám podřízené mladší i starší. Ze začátku jsem u té starší podřízené cítila nedůvěru. Byly tam pochyby, zda žena může zvládnout být dobrou šéfkou, rozumět tomu a ještě práci skloubit s rodinou. Časem však předsudek zmizel.*“ S negativními reakcemi ze strany podřízených žen se setkala také paní Ludmila, která uvedla: „*Se ženami podřízenými, co jsem měla zkušenost, tak tam jsem se často setkávala se závistí, anonymní telefony. Opravdu ošklivosti ze strany podřízených žen nebo žen, které chtěly získat mé místo a chtěly na mě udělat nějakou boudu, aby se na to místo dostaly ony.*“

Další problematickou skupinu podřízených zmínila paní Daniela. Ze své praxe kouče vyzorovala, že se ženy na řídicích pozicích potýkají s problematickým přijetím jejich autority ze strany mužů, kterým je kolem 30-35 let. „*Některé klientky věkové kategorie přes 40 let, mají velký problém s muži, kterým je kolem 35 let. Tito muži jsou extrémně sebevědomí. Jedná se o generaci, která byla vychovávána v nejhorším komunismu. Takže to jsme tady koučovaly. Hledaly jsme komunikaci, jak tuto situaci řešit.*“ Tuto specifickou problémovou skupinu podřízených však zmínila pouze paní Daniela. Paní Vendula naopak uvedla, že nikdy s přijetím autority ze strany podřízených mužů problém neměla. Paní Vendula zmínila: „*Já nemám zkušenost s tím, že by měl muž problém přijmout mou autoritu. Co se týkalo týmu mých podřízených, když nastal moment, kdy jsem je přesvědčila o tom, že mám to know-how a že to vedení mělo patřičné důvody do té funkce vybrat mě,*

tak já si myslím, že pokud oni cítili z mé strany férový přístup a cítili, že to vedu správným směrem, tak velmi dobře spolupracovali.“

4.3.4 Ostatní

Všechny manažerky v rozhovorech zmínily podporu někoho z jim blízkých osob. Uváděni byli partneři, rodiče či přátelé. Paní Iveta uvedla: *„Měla jsem babičky a manžela. Mám ohromné štěstí, že mám manžela jakého mám. Někdo má spousty kamarádek, já mám svého muže.“* Také paní Alice zmínila, jak důležitá je pro ni podpora manžela. Zároveň si však uvědomuje, že tato podpora není samozřejmostí. *„Ženy to mohou mít těžší v tom, že ne všichni muži jako manželé je v kariéře podporují. Můj manžel dělá tu samou pozici jako já. Podporujeme se navzájem. Pokud však žena podporu od manžela nemá, tak je to určitě těžší.“* Názor paní Alice potvrzují zkušenosti paní Daniely a Ludmily. Paní Daniela k podpoře od manžela uvedla: *„Když jsem se rozhodla, že nebudu zaměstnanec a založím vlastní firmu, tak paradoxně jsem cítila velkou bariéru z mého tehdejšího muže. Já jsem měla pocit, že dělá všechno pro to, aby mi to ztížil. Ať to byla jeho komunikace nebo nějaké úškleby. A to vidím i u svých klientek, které koučuji. Když se dámy rozhodnou, že začnou podnikat, tak u těch mužů panuje taková lehká nedůvěra. Nicméně nedá se to generalizovat. Spousta mužů své ženy podporuje.“* Paní Ludmila patří k ženám, které podporu našly ve svých rodičích: *„Já jsem se rozvedla a zůstala jsem s holkami sama, když jim bylo 5 a 10 let. Nezbylo mi nic jiného, než skloubit rodinu a práci a snažit se vychovávat děti i dělat kariéru. Takže manžel mě rozhodně nepodporoval, ale vždycky mě podporoval můj tatínek a moji přátelé.“* S naprosto odlišným názorem rodičů se setkala paní Anna: *„Setkala jsem se s velkým nepochopením ze strany mých rodičů. Přestože partner mě podporuje, tak oni to nechápou.“* Zde se nabízí otázka, zda rodiče paní Annu nepodporují z důvodů obav o její rodinný život nebo je to dáno věkem rodičů a zažitými předsudky, které jak již bylo zmíněno, jsou u starší generace silněji zakotveny. S obavami ze strany své rodiny se setkala také paní Vendula: *„Má rodina je překvapena, kolik té práci dávám. Myslí si, že práci dávám více, než je správně a více, než je zdravá míra. Spousta lidí se mě také ptala, proč to vlastně dělám. Kam to všechno vede? Já si myslím, že když se lidé, kteří mě mají rádi, ptají podobným způsobem, tak je to o tom, že by si přáli, abych našla work life balance. Myslím, že to z jejich strany není odsouzení, ale starost. Spíš takové upozornění. Zamysli se, jestli by ses neměla více věnovat sobě.“*

Velmi podobně se vyjádřila také paní Pavla, která říká: „*Asi kdybych měla prababičku, tak by řekla, že nejsem dost doma, což je asi pravda, ale já hraji na kvalitu a ne na kvantitu.*“

Jak již bylo řečeno, z 10 respondentek se pouze paní Monika rozhodla nemít děti. Reakce okolí v tomto případě nejsou příliš pozitivní. Paní Monika se podělila o své zkušenosti: „*Lidé to moc nechápou. Nerespektují, že jsem se rozhodla nemít děti. Ti, kteří mě znají, s tím nemají problém. Ostatní mi to ale dávají najevo. Nejčastěji slychám poznámky, že mám pořád čas. Tisíckrát jsem slyšela, ‚no víš, my už musíme, my máme doma děti.‘ Nebo ‚já mám doma rodinu, já už musím.‘ Co mě rozčiluje, je to, že mi to říkají ženy, které mají děti již dávno velké a starat se o ně prakticky nemusí.*“ Svůj názor k tomuto tématu vyjádřila také paní Vendula, která apeluje na českou společnost a na její toleranci k rozhodnutí žen. „*Myslím, že naše společnost je dost konzervativní. Konzervativní v tom, že nedáváme volnost tomu druhému. Řešíme, pokud je někdo jiný než my. Myslím, že by nám prospěla trošičku větší míra tolerance. A myslím si, že být i tolerantní k tomu, že se nějaká žena rozhodne mít kariéru a třeba nemít děti. Pokud je to její rozhodnutí, tak proč to kritizovat ve smyslu, že to není normální, že by přece měla a jak jenom může. Já si myslím, že to jsou věci, ve kterých jsou jiné národy mnohem tolerantnější. Neříkám, že všechny, nicméně na to, jak jsme tady ve střední Evropě civilizováni, tak v tomto máme ještě kousek cesty před sebou.*“

Z 10 manažerek 3 uvedly, že se setkávají s obdivem své práce a kariérního úspěchu. Paní Monika patří mezi jednu z těchto žen. Dodává však, že se nejedná o častý jev: „*Jsou i mezi muži ti, co kariéru manažerek obdivují. Jsou to normální chlapi, kteří to dovedou brát a mají vás jako plnohodnotného partnera. Berou vás jako ženu a ještě dokážou ocenit i tu dobrou práci. Ale z těch, co jsem se s nimi setkala, to bylo tak 5 %.*“ Také paní Pavla se setkává s obdivem ze strany svého okolí: „*Mně připadá, že člověk za to sklízí obdiv. Když už máte rodinu, tak lidi ví, co všechno musíte zvládat. Já jsem se nesečkala s tím, že by to bral někdo negativně.*“ Ne všechny ženy však zažívají pozitivní reakce. Negativní zkušenosti paní Moniky byly zmíněny již dříve. Také paní Daniela se během své kariéry potýkala s nepříjemnými reakcemi svého okolí. V rozhovoru vypověděla: „*Nepřímo jsem se setkala se závistí, kterou nechápu, protože já nikomu nic nezávidím. Obecně v České*

republiky bohužel je takové podhoubí. Trik je v tom, obklopovat se lidmi, kterých si vážíte a kteří si váží vás.“

Téměř všechny respondentky se shodují v názoru, že reakce okolí na ženy, které budují kariéru, se postupem času zlepšují. Velkou roli hraje samozřejmě prostředí, ve kterém se žena pohybuje, nicméně obecně jakési předsudky společnosti, dle názoru respondentek, postupně mizí. *„Je to rozhodně lepší než před 10 lety. Ta společnost si na to zvyká, nicméně Česká republika je konzervativnějšího rázu. To zvykání si je dlouhodobější záležitost,“* uvádí paní Kamila. Podobně se vyjádřila také paní Alice, která situaci specifikuje: *„Možná starší ročníky žen to úplně neakceptují a nepřijímají jako běžnou věc. Ty mladší ženy takové předsudky nemají. Já už pracuji 23 let a cítím od těch mladších mužů mnohem větší respekt k ženám ve vedení než dříve. Situace se mění. U těch starších mužů to ještě přetrvává, ale u těch mladších si myslím, že to časem nebude nikdo řešit. Přála bych ženám, aby ty předsudky už nebyly žádné a mohly působit ve všech pozicích.“*

Manažerky v rozhovorech shodně upozorňovaly na to, že pokud se žena chce dostat na řídicí pozici nebo už ji případně vykonává, musí pracovat více než její mužští kolegové. Tento postřeh potvrzuje například výpověď paní Ludmily: *„Ze začátku jsem vždycky musela přesvědčit, co umím. Vždycky ty první dva roky byly velice těžké. Muži mě třeba obdivovali, ale zkoušeli mě v různých situacích. Musela jsem skutečně dokazovat své schopnosti mnohem více než moji kolegové, ti to měli daleko snazší. Já jsem nic nedostala zadarmo. Musela jsem si to tvrdě vydřít.“* Také paní Vendula zmínila, že ženy dle jejího názoru musí pracovat více, aby dosáhly stejného uznání jako muži. *„Zda se žena musí více snažit? Tady si bohužel myslím, že principiálně ano.“* Názor paní Moniky nebyl odlišný: *„Aby žena dosáhla na vysokou pozici, tak musí předvést daleko více než muž. Její výkon musí být vyšší.“* Paní Ludmila k tomuto tématu dodala: *„Když se žena dostane na top pozice mezi muže, tak skutečně to obdivuhodné je, protože ji to stálo obrovské úsilí, čas a energii. Není to zadarmo.“*

4.4 Charakteristika manažerek

Z výpovědí respondentek bylo mimo jiné patrné, že jako zaměstnankyně jsou ženy považovány za velmi schopné, pečlivé a zodpovědné. Paní Monika uvedla: *„Muži ví,*

že ženy jsou zodpovědnější, věci řeší rychle a zvládnout jich více najednou.“ Paní Pavla popsala svou zkušenost s týmem, který tvoří samé ženy: „Jeden pán natáčel u nás ve firmě a vtipkoval na to konto, že jsme v týmu samé ženy. Já jsem mu na to v žertu odpověděla, že právě proto jsme tak úspěšné. Nicméně opravdu na tom něco je. Ženy jsou velmi organizované.“

I přes tyto vlastnosti však respondentky uváděly, že ze strany nadřízených můžu k povýšení těchto žen do manažerských pozic nedochází často. Paní Ludmila zmínila: *„Já bych řekla, že muži jsou zvyklí ty ženy lehce využívat. Muži ve vedoucích funkcích někdy za svou vydávají práci, za kterou vlastně stojí jeho podřízení, což jsou dost často právě ženy.“* Svou zkušenost popsala také paní Monika: *„Já jsem ta, která si vyhrne rukávy a jde. To oni o mně vědí, na to si mě najmou. Když pak ale dojde na businessové věci, kdy jsou v kravatách a rozdělují si velké odměny a mzdy, tak tam já už nikdy nejsem. Tam už vlastně ta žena dle nich moc nepatří. Ona je dobrá na to, aby to odpracovala, ale až my muži si tady budeme dělit peníze a budeme jezdit v drahých autech, tak u toho už být nemusí.“* Podobně se vyjádřila také paní Anna, která uváděla příklad z prostředí nadací: *„Když si vezmete největší nefiremní nadace v České republice, tak tam šéfuji muži. Na těch vyšších pozicích je muž a pod sebou má ženy, které dělají projektové řízení a odpracují to.“*

Vzhledem k již zmíněným vlastnostem žen si 3 respondentky myslí, že ženy mohou být dokonce lepšími manažerkami než muži. Při svých výročí se manažerky odkazovaly především na emoční inteligenci žen a schopnost vykonávat více úkolů najednou. Jednou z těchto 3 manažerek je paní Daniela, která uvedla: *„Ženy mají většinou vyšší emoční inteligenci a lepší komunikační dovednosti. Aby však žena byla dobrou manažerkou, musí mít také potřebu uznání a touhu po moci. Já bych dokonce řekla, že díky vyšší emoční inteligenci a lepší komunikaci jsou ženy v podstatě ve výhodě.“* Slova paní Daniely potvrdilo také vyprávění paní Kamily, která popsala svůj styl komunikace následovně: *„Pokud mám pocit, že rozhodnutí nadřízeného nebylo správné, řeknu mu to mezi čtyřma očima a ne před celým managementem. Měla bych pocit, že ho dostávám do úzkých.“* Emoční inteligenci a schopnost žen vnímat i nevyřčené vyzdvihla paní Pavla: *„Pro muže je to řeč čísel. Většinou v tom nevidí více. Neobejde si celé oddělení, aby zjistil, co zatím je. Žena to všechno vnímá. Nejenom A, ale i B a C a D.“* Paní Ludmila výhodu žen vidí

také ve schopnosti vést týmy koučovací metodou, která je ve firmách čím dál více populární. *„Já jsem si jistá, že ženy jsou lepší manažerky. Jsou empatičtější, nejsou tak direktivní. Dneska už není populární direktivní způsob řízení, ale koučovací způsob řízení, kdy je potřeba otevřenost a empatie.“*

Na slabé stránky žen ve vedoucích pozicích upozornila paní Vendula, která hovořila o mikromanagementu či neschopnosti manažerek říci si o pomoc. *„Spousta žen má problém říct si o pomoc. Což muži většinou nemají. Také mám pocit, že muži jsou lepší v delegování. Dokáží si uvědomit, že v určitých funkcích už je na místě hodně delegovat. Ženy jsou v tomto možná obětavější a stále mnoho věcí raději dělají samy, než aby si řekly o pomoc nebo by direktivně delegovaly. Přitom tím by si samy ulehčily práci.“* Tvrzení paní Venduly potvrdila paní Ludmila, která se s těmito problémy sama potýkala. V rozhovoru uvedla: *„Dnes už to neberu tak, jako jsem to dělala dřív, kdy jsem si myslela, že všechno musím zvládnout sama. Už se umím o práci podělit s týmem, kolegy, nadřízenými i podřízenými.“* Paní Ludmila v rozhovoru také uvedla, že jí trvalo dlouhou dobu, než se naučila takto pracovat.

Respondentky se v rozhovorech zamýšlely také nad tím, zda mezi sebou ženy vytváří vzájemné vazby, podobné mužským „old boys network“. Více manažerek se domnívá, že ženy mezi sebou takovéto vztahy nebudují a navzájem se málo podporují. Paní Iveta k tomuto tématu uvedla: *„Ženy mají v sobě další věc, která jim moc nepomáhá. Ženy si totiž ne vždycky pomáhají. Ta rivalita je daleko větší, intenzivnější a podlejší, než je u mužů. Ale já takhle nepřemýšlím, nemám to takto v sobě. Nikdy jsem si nemyslela, že jsem něčí rival a nakonec jsem zjistila, že jsem hodně velký rival pro spousty žen okolo mě, které se tváří, že jsou se mnou a přitom mě vlastně zásadně odmítají. Je to pro mě velká zkušenost a spadl mi kámen ze srdce, že už to vím.“* 4 manažerky dokonce uvedly, že se setkaly se situacemi, kdy se ženy nejen nepodporovaly, ale byly schopné si i vzájemně znepříjemňovat práci. Paní Pavla uvedla: *„Je bohužel pravda, že ženy se vzájemně moc nepodporují. Nevím proč to tak je. Také jsem nad tím několikrát přemýšlela. Nemyslím si však, že by si a priori chtěly podrážet nohy, spíš je to jejich přirozenost. Žena zkrátka vidí v jiné ženě konkurenci. Možná je to dáno i intuicí.“* Také paní Kamila se setkala s neférovým chováním jiné ženy. *„Moje zkušenost není dobrá. Kolegyně se tvářila jako kamarádka a pak mi podrázila nohy.“* Zároveň však paní Kamila

dodává: „*Nicméně je to o jednotlivcích. I muž může být bezcharakterní.*“ K vzájemné podpoře žen se vyjádřila také paní Vendula: „*Myslím si, že by ženy měly mnohem více společně networkovat. Měly by se mnohem více vzájemně podporovat. Jedna věc, které jsem si všimla a velmi mě to mrzí. Muži jsou soutěživí, ale pokud se někomu z nich daří, tak oni toho úspěšného jedince podporují a mají ho za vzor. U žen toto nevidím. Muži se zkrátka vzájemně podporují daleko více než se podporují ženy.*“ Velmi negativní zkušenosti líčila také paní Ludmila: „*Ženy bohužel tyto vazby nevytváří a soutěží mezi sebou. Dělají to, co se mi nelíbí. Většinou nedokáží být upřímné a otevřené. Soupeří spolu nekalým způsobem a dělají to skrytě. O to je to horší. Muži si problém vyřikají a tím je to vyřešeno. Ženy se nedokáží podporovat, závidí si. Bohužel i z tohoto důvodu to mají těžší. Sama jsem si to zažila. Když se někomu daří a má výsledky a ještě se jedná o výraznou osobnost s názorem, tak ostatní ženy intrikují, vymýšlí si, lžou a snaží se tu úspěšnou ženu potopit.*“ Paní Ludmila je i přes tuto zkušenost optimistkou a věří, že s mladší generací bude situace příznivější. „*Já vidím, za těch 28 let co pracuji, že síla žen roste. A potom, až proti sobě ženy přestanou bojovat a začnou táhnout za jeden provaz, tak pak se ta doba změní.*“

Jelikož se většina žen pohybuje na úrovni řízení, ve které jsou v převaze muži, bylo v rozhovorech zjišťováno, jakým způsobem v tomto prostředí pracují. 3 respondentky uvedly, že ženy v této situaci často přebírají mužské znaky chování, komunikace i oblékání. Paní Anna k ženám v pozici tokenů říká: „*Moje nadřízená, která byla v nejvyšším vedení, tak to byl skoro muž. Tam jde vidět, že ženy přebírají mužské znaky. Asi aby ustály ta mužská ega a měl jejich názor na schůzkách alespoň nějakou váhu. Teď jsem si toho všimla i u zasedání Visegrádské čtyřky. Premiérka Polska si jako žena vzala kalhoty.*“ Své těžkosti plynoucí z pozice tokena popsala paní Monika: „*Bud' můžete hrát křehkou květinu nebo musíte přitvrdit a hrát částečně muže. Já si myslím, že pokud chce žena v tomto prostředí obstát, tak musí být tvrdá. Nicméně pokud se takto chováte, tak vás začnou pomlouvat. V tom momentě už jste divná.*“ Stejný názor jako paní Monika vyjádřila paní Daniela: „*Žena skutečně aby v tomto prostředí přežila, tak musí začít mluvit mužským jazykem a musí být v maskulinní energii.*“ Paní Daniela však také upozornila na problémy, které z této změny chování žen vyplývají. „*Problém, který já tam vidím, je ve vztazích těchto žen. Doma nezřídka mívají partnera, který nechápe to, co dělají. Kvůli tomu pak často nemají dobrý vztah doma. Je to daň, kterou žena zaplatí v osobním*

životě.“ O těžkostech s komunikací v prostředí, kde převládají muži, hovořila i paní Vendula: „*Pro mne to bylo těžké, jelikož muži mezi sebou komunikují jinak. Já jsem navíc strávila několik let ve velmi ženské firmě, a tak pro mě bylo těžké pochopit mentalitu, korporátní kulturu a komunikaci s muži v nové společnosti.*“

Paní Monika, která přiznala, že se přizpůsobila stylu mužské komunikace, dále uvedla, že se v takovém případě ztrácí gentlemanské chování mužů vůči ženám. „*Jakmile se člověk začne chovat tak, aby v prostředí nevyčnival, začnou vznikat zvláštní situace. Jdeme například do meetingové místnosti a chybí židle. V té chvíli vám ji téměř nikdo nedonese. Z těch osmi nebo deseti přítomných mužů to napadne jednoho. Já jsem přesvědčena, že by si klidně nechali přinést židli oni ode mě. Já ale pořád chci, aby se ke mně muž choval slušně, aby mi otevřel dveře. A to oni bohužel okamžitě přestanou dělat.*“ Paní Daniela chování mužů v této situaci vysvětlila následovně: „*Všechno prolíná komunikace. Pokud žena mluví jako muž, tak dotyčný, který před ní stojí, vidí ženu, která ale mluví jako muž, a zcela logicky je z tohoto rozporu zmaten.*“

Z výpovědí respondentek byla znát odlišná forma komunikace v pozitivním slova smyslu. Manažerky se samy označovaly za otevřené, upřímné a pragmatické. Paní Ludmila o sobě řekla: „*Já jsem zvyklá jednat otevřeně, upřímně a říct si v mužském kolektivu vzájemná očekávání, stanovit si cíle a jít za jejich naplněním.*“ Paní Iveta své charakterové vlastnosti označila za typičtější pro muže. „*Já jako žena jsem do vínku dostala vlastnosti, které jsou možná více mužského charakteru. Dostala jsem do vínku rozhodnost. Mně nedělá problém se rozhodovat a jít si za tím.*“ Přebírání mužských znaků v oblékání bylo pozorovatelné pouze u jedné respondentky. Všechny ostatní manažerky své ženské přednosti naopak vyzdvihovaly. Byly velice pečlivě upravené a všech 8 žen, které poskytly rozhovor osobně, měly oblečenu sukni či šaty.

U dvou respondentek byly zaznamenány náznaky workoholismu. Paní Vendula uvedla: „*Myslím si, že pracuji více než bych měla. Nicméně zcela upřímně se přiznávám, že je pro mě velmi těžké z pracovního kolotoče vystoupit. Zatím jsem se za mou profesní kariéru nenaučila vyhradit si více času pro sebe. To je můj osobní úkol, který se musím naučit.*“ Paní Ludmila se za workoholičku označila sama. „*Jsem workoholička, já to o sobě vím.*“ Na rozdíl od paní Venduly se jí však podařilo vyčlenit si čas

na své záliby: „Mám sklon do toho [workoholismu] upadat, ale teď jsem si vybalancovala život tak, abych se věnovala i jiným aktivitám.“

Velmi zajímavá je skutečnost, že všechny respondentky se aktivně věnují rozvoji osobnosti. Jak již bylo zmíněno, 2 manažerky jsou také certifikovanými koučkami a další z manažerek si certifikát z koučinku udělala nedávno a hodlá se této oblasti v budoucnu věnovat. Paní Ludmila k rozvoji své osobnosti uvedla: „Je potřeba na sobě neustále pracovat, rozvíjet svůj potenciál. Já na sobě pracuji, protože mě to baví a přináší mi to radost. Jsem přesvědčena, že díky tomu jsem úspěšnější i v práci. Každý rok mám svůj cíl. Zlepšit angličtinu, dodělat si kurz kouče a pracovat na osobnostním rozvoji.“ Podobně hovořila paní Iveta: „Jelikož jsem v sobě pořád řešila konflikt rolí a určité ústupky, které jsem kvůli práci musela podstupovat, tak jsem posledních pět let opravdu vyhledávala ženské kruhy v rámci businessu, jak to dělají jiné ženy. Hledala jsem informace, jak se to dělá jinde, jak ony si pomáhají, aby jim bylo dobře, aby byly nad věcí a aby byly moudré. To mi pomáhalo v tom, abych si sama sebe mohla vážít. Zúčastnila jsem se i speciálního kurzu, který byl určen ženám v managementu.“

Všechny manažerky se také zajímají o téma genderové nerovnosti a sledují v této oblasti nejrůznější iniciativy. Na otázku, zda je tomuto tématu věnována dostatečná pozornost, dvě manažerky odpověděly kladně. Jsou přesvědčeny, že se o postavení žen ve vedení firem mluví dostatečně. Paní Soňa uvedla: „Jsem přesvědčena o tom, že se v České republice věnuje problematice žen v managementu stále více a více pozornosti. Příkladem jsou eventy jako například Equal Pay Day, Ocenění českých podnikatelek či odborná školení, která připravují talentované ženy v roli manažerek či generálních ředitelk – ředitelka společnosti Google, paní Tatiana le Moigne přednáší na téma Leadership v praxi.“ Akce určené pro diskusi o postavení žen ve vedení společností ocenila také paní Alice: „Myslím si, že se téma hodně diskutuje. Líbí se mi, že jsou pořádány i semináře a ženy jsou vzdělávány, aby neměly strach se zapojit. Za naší doby se takové věci vůbec neřešily.“

Dalších 8 manažerek však o dostatečné diskusi na téma postavení žen ve vedení firem není přesvědčeno. „Já si myslím, že to nikoho nezajímá,“ Monika. „Myslím si, že tomuto tématu není věnována dostatečná pozornost. Mělo by se o tom více mluvit,“ Vendula. Podobně se vyjádřila také paní Kamila: „Mám pocit, že se to řeší jen okrajově.“

Není to nic, co by se nějak extra probíralo.“ Paní Anna upozorňovala na rozdíl mezi slovy a činy: *„Já si myslím, že je něco jiného, co se říká a co se dělá. Ať ta pozornost je tomu tématu opravdu věnována.“* Respondentky také upozornily na aktivity určitých hnutí a organizací, které dle jejich vyjádření mají svým působením na řešené téma spíše negativní dopad. Paní Monika uvedla: *„Některé genderové instituce, které se tématu věnují, tomu nedělají dobré jméno. Neuchopují téma správně. Kvůli těmto například příliš feministickým postojům některých organizací se k genderové otázce pak odmítavě staví i samotné ženy.“* Jednou z žen, která se vyjádřila podobně, je paní Anna: *„Pořád jsou nějaké snídaně, meetingy. Velmi se to teď řeší. Když někdo přijde a řekne diverzita, tak já už mám osypky. Jsem z toho spíše smutná, protože se o tom mluví, ale reálně se nic nemění.“*

Přestože v rozhovorech manažerky nebyly dotazovány na kvóty zavádějící povinný poměr žen a mužů v managementu, všechny měly potřebu se k této navrhované regulaci vyjádřit. Žádná z respondentek se zavedením povinných kvót pro firmy nesouhlasí. Paní Alice uvedla: *„Nejsem pro příkazované kvóty, nebo vnucení žen do firem.“* Odmítavě se ke kvótám staví paní Anna i paní Monika: *„Nejsem pro kvóty, to teda určitě ne,“* Anna. *„Určitě tomu nepomůžou kvóty. Pozitivní diskriminace je dle mě špatné řešení. Ženy si to samy musí vydobýt. Musíme si to odžít.“* Dle názorů respondentek kvóty daný problém zdaleka nevyřeší. Téma je velmi široké a zahrnuje mnoho oblastí, přičemž kvóty nabízí řešení jen dílčí části problému. Paní Pavla zmínila: *„Já si myslím, že pouhé nastavení kvót neřeší strašnou spoustu dalších věcí.“* Ženy mají také obavy, zda příkazování povinného počtu žen nebude přinášet ženám v těchto pozicích další problémy. Tuto úvahu podpořila také paní Daniela, která zmínila fenomén tzv. „zlaté sukně“. V rozhovoru uvedla: *„Nemyslím si, že by to byl takový problém, že bychom musely mít kvóty a musely bychom ty ženy někam tlačit.“*

5 Diskuse výsledků

Následující kapitola je věnována komparaci výsledků provedeného kvalitativního výzkumu s poznatky uváděnými v odborné literatuře.

Work life balance

Rozhovory ukázaly, že postavení žen ve vedení společností v České republice není zdaleka snadné. Důvodem jsou především bariéry, se kterými se manažerky setkávají a které jim znesnadňují výkon v řídicích pozicích. Z rozhovorů vyplynuly 3 největší bariéry, se kterými se ženy na manažerských pozicích setkávají. Jedná se o skloubení péče o rodinu s prací (work life balance), sebevědomí žen a v neposlední řadě předsudky české společnosti.

7 z 10 respondentek považuje work life balance za velkou bariéru, která znesnadňuje ženám výkon v manažerských pozicích. Skloubit rodinné povinnosti s prací může být pro manažerky těžší především z toho důvodu, že historicky v České republice péči o rodinu obstarává primárně žena. Asklöf et al. (2003) uvádí, že žena věnuje práci v domácnosti 3x více času než muž. Podobné údaje zmiňuje Křížková (2002).

Dle respondentek je jedním z důvodů těžkého dosažení work life balance také absence rozmanitých opatření, jejichž aplikace usnadňuje skloubení rodiny s prací například ženám v severských zemích. Nedostatečná je především kapacita předškolních zařízení pro děti, nabídka kvalitních chův, možnost rodičovské dovolené pro muže a podpora ze strany zaměstnavatelů. Většina firem stále nenabízí manažerkám variantu práce z domova, flexibilní pracovní dobu, firemní školky či příspěvky na školkovné. Shodné závěry uvádí Křížková a Vohlídalová (2009) a Křížková (2003), jež zdůrazňuje, že k zavádění opatření na podporu work life balance dochází v České republice jen velmi pomalu. OECD (2001) absenci možnosti částečných úvazků či prorodinně orientovaných politik ve firmách považuje za jeden z hlavních důvodů, proč je žen v managementu tak málo. Jacob a Garson (2004), Hakim (2004), Charles a Grusky (2004) ve svých studiích však uvádí, že zavedení těchto opatření nemá pozitivní vliv na genderovou rovnost na trhu práce. Dle Hakim (2006) některé pozice, jako například top manažer, zkrátka nelze vykonávat na částečný úvazek. Nejvyšší řídicí pozice často obnáší mnoho cestování, které je náročné na čas a také nepředpovědatelně se měnící časový rozvrh. Nicméně z rozhovorů bylo zjištěno, že flexibilní (pružná) pracovní doba je pro manažerky nesmírně

přínosná, jelikož jim umožňuje se odpoledne věnovat rodině a večer opět práci. Toto zjištění ve své studii potvrzuje Jachanová Doleželová (2007), která v takovém případě hovoří o klouzavém rozvržení doby - „flexitime“. Dudová et al. (2006) pak poukazuje na skutečnost, že manažeři preferují tradiční rozdělení rolí, zatímco manažerky často žijí ve vztazích, kde je přijat moderní model partnerského uspořádání (oba partneři se zapojují do domácích prací).

Z důvodu problematického skloubení rodiny s prací se většina žen věnuje primárně rodině a až se staršími dětmi budují kariéru. Potvrzuje se tak již zmíněný časový posun kariéry žen (Vlach 2005). Hakim (2006) uvádí, že zhruba polovina top manažerek ve Velké Británii nemá děti vůbec. Jedním z faktorů, který se na tvorbě bariér také podílí, je mateřství žen. Zapřičiňuje zaostávání v kariérních zkušenostech za mužskými kolegy a znesnadňuje ženě i nástup do nové práce. Stejně poznatky zmiňuje také Křížková (2003) a Asklöf et al. (2003). Pomoci by mohlo zavedení prostředků, které by ženám umožnily rychlejší návrat po mateřské dovolené. Respondentky nicméně poukázaly na důležitost vytváření vztahu mezi matkou a potomkem do 3 let věku dítěte. Pokud by tedy žena nastoupila do práce dříve, existuje riziko narušení vývoje vztahu s dítětem. Pro ženy se tedy jedná o opravdu nelehkou situaci. Výsledky rozhovorů ukazují na stále přetrvávající diskriminaci žen z důvodu rodičovství. Každá druhá žena se při výběrových řízeních na manažerské pozice s tímto typem diskriminace setkala. Zajímavá je skutečnost, že této diskriminaci čelí také ženy, které děti nemají a mít nechtějí. V těchto případech jsou firmy velmi skeptické a i přes tvrzení žen předpokládají odchod na mateřskou dovolenou. Stejně zjištění uvádí Kuchařová a Zamykalová (2000), Simerská (2005) či Butler (2006), která mezi obavami zaměstnavatelů uvádí nejistotu, zda žena neodejde na mateřskou dovolenou, zda si mateřskou dovolenou neprodlouží s příchodem dalšího dítěte nebo zda nezmění bydliště kvůli partnerovi. Dudová et al. (2006) zmiňuje také obavu zaměstnavatelů z nižší výkonnosti žen.

Z rozhovorů vyplynulo, že nesnadné skloubení náročných manažerských pozic s rodinou mnoho žen řeší odchodem ze společnosti a věnováním se vlastní podnikatelské činnosti. Ke stejným závěrům dospěly Hewlett a Luce (2005), jež tuto skutečnost označují za „opt-out trend“. Z průzkumu, který uskutečnily, vyplynulo, že z 2 500 vysoce kvalifikovaných žen, 37 % dobrovolně opustilo firmu, ve které pracovaly. U mužů se jednalo pouze o 24 %.

Belkin (2002) jako hlavní důvod opt-out trendu uvádí rozhodnutí žen neobětovat rodinu na úkor náročné práce. Slaughter (2016) však upozorňuje, že se ženy za opt-out nemají omlouvat a neměly by se obviňovat ze selhání. Naopak by se mělo jednat o varovný signál pro firmy, které by se měly zaměřit na úpravu nastavených firemních politik.

Sebevědomí

Další zjištěnou bariérou, která ztěžuje postup žen na řídicí pozice, je nedostatek sebevědomí. Manažerky ze svých zkušeností vyzorovaly, že ženy mají tendenci podceňovat své schopnosti a podhodnocovat odvedenou práci. Shodně uvádí Sandberg (2013), Gazdagová a Fichslová (2006), Kuchařová a Zamykalová (2000) a Small et al. (2007). V rozhovorech se potvrdilo zjištění Hewlett (2007) a Niederle a Vesterlund (2007), kteří považují ženy za méně cílevědomé a méně ambiciózní než muže, přičemž všechny tyto vlastnosti jsou pozorovatelné již při výběrových řízeních. Kvůli nižšímu sebevědomí a pochybnostem o svých schopnostech se ženy často na vrcholové manažerské pozice ani nehlásí a neříkají si o povýšení. Campbell (2015) uvádí, že ženy očekávají, že si jejich práce nadřídí všimne sám a ocení ji. Naprosto shodně odpovídaly také manažerky v rozhovorech poskytnutých pro tuto práci. Identické výsledky poskytli i Broughton a Miller (2009), kteří nedostatek sebevědomí žen považují za problém, který ženám znesnadňuje kariéerní postup hned v několika situacích. Při náboru, při vyjednávání o mzdách a při snaze dosáhnout povýšení. Až na 2 respondentky manažerky tomuto klasickému profilu neodpovídaly. Jednalo se o jisté, cílevědomé ženy, které se samy považují za ambiciózní a silné osobnosti. Respondentky nicméně uvedly, že bylo potřeba si zdravé sebevědomí vybudovat. Manažerky jsou však přesvědčeny, že problém nízkého sebevědomí žen se zmírňuje s nástupem mladších generací do pracovního procesu. Mladé ženy jsou již sebevědomější, mají své cíle a nebojí se vyslovit své nároky a požadavky. Harris (2004) tyto mladé dívky označuje jako „future girls“. Podobné výsledky prezentuje také Dimino et al. (2013), která poukazuje na vyšší sebevědomí žen generace Y. Přisuzuje to především výchově dívek, a to ve smyslu: žena může dělat cokoliv stejně jako muž.

Stereotypy

Zažité stereotypy ve společnosti patří k dalším nejčastěji zmiňovaným bariérám. Za velmi problematické je považuje také Ridgeway (2001), Schein (2001) a Piterman (2008). Dle manažerkami zmiňovaných stereotypů je muži určeno budovat kariéru a finančně zajišťovat rodinu, zatímco se žena stará o rodinu a domácnost. Stejně stereotypní chápání rolí uvádí Křížková a Václavíková-Helšusová (2002), Chapman (2004), Warren (2007) a Asklöf et al. (2003). Ve skutečnosti je však dnes již mnoho žen živitelkami rodin (Pappenheim a Graves, 2005; Minetor, 2002). Křížková a Václavíková-Helšusová (2002) uvádí, že v České republice ve většině případů rodiny živí muž i žena. Značný je také počet neúplných rodin, kde zajištění rodiny zůstává především na ženě. Respondentky jsou přesvědčeny, že v České republice je zmíněné stereotypní smýšlení stále silně zakořeněno. Česká společnost je v tomto ohledu velmi konzervativní. Kuchařová a Zamykalová (2000) i Křížková (2003) zmiňují existenci tradičního gender kontraktu v České republice. Muž je stále považován za živitele rodiny. Gazdagová a Fichslová (2006) uvádí, že stereotypy působí diskriminačně především v nefeminizovaných odvětvích, kde existuje silné přesvědčení, že ženy mají pro tyto obory horší predispozice. Dle manažerek má svůj podíl na silně zažitých stereotypech ve společnosti i minulý totalitní režim, což ve svých pracích zmiňují také Plesková et al. (2005) a Velíšková (2007).

S velkým nepochopením se setkávají především ty ženy, které se rozhodnou věnovat kariéře a nemít děti. Přestože stereotypy ve společnosti stále existují, situace se dle výpovědí respondentek zlepšuje a je výrazně příznivější než před 10 či 20 lety. Důkazem je také obdiv okolí, se kterým se 3 respondentky setkaly. Rovněž Křížková (2002b) uvádí, že u mladší české generace stereotypně zavedené chápání rozdělení rolí ustupuje. Oakley (2000) však upozorňuje, že změny v genderových stereotypech přicházejí velmi pomalu. Asklöf et al. (2003) doplňují další stereotyp, který je založen na přijatelnosti s ohledem na kulturu. V takovém případě není žena na řídicí pozici vybrána z toho důvodu, že se to tak v historii nedělo. Objevuje se zde obava z možné destabilizace, jež by tato společenská změna mohla vyvolat.

Schopnosti žen

Předsudky existují také v pohledu společnosti na schopnost žen vykonávat manažerskou pozici. Rovněž zmiňuje Asklöf et al. (2003). Dle respondentek jsou ženám stereotypně přisuzovány vlastnosti, které se neslučují s vlastnostmi dobrého manažera. Nejčastěji jsou ženy považovány za náladové, citlivé, nerozhodné či příliš empatické. Ve svých studiích tuto skutečnost zmiňuje i Piterman (2008), Schein (2001) či Dudová et al. (2006), která k vlastnostem připisovaným manažerkám řadí také pečlivost, zaměření na detail a schopnost dokončovat úkoly.

Tarr-Whelan (2009) pak ve výzkumu provedeném v USA poukázal na zažitou představu o leaderovi, kterého si lidé v drtivé většině představují jako muže. Výsledky rozhovorů však ukazují, že zvláště ve firmách, kde se neuplatňuje direktivní styl řízení, mohou být ženy zdatnějšími manažerkami než muži. Především díky emoční inteligenci, komunikačním schopnostem a umění vnímat věci z více úhlů pohledu. Přínos žen v managementu a především pak jejich přínos nového úhlu pohledu zmiňuje i Gazdagová a Fichslová (2006). Také Naranjo et al. (2010) poukazuje na fakt, že pro tradiční styl řízení jsou vlastnosti mužských řídicích pracovníků vhodnější, zatímco typicky ženské vlastnosti jsou nezbytné pro liberálnější a participativní styl řízení.

Vyšší nároky

Dále bylo poukázáno na skutečnost, že pokud chtějí ženy dosáhnout na vedoucí pozice, musí prokazovat své schopnosti ve větší míře než jejich mužští kolegové. Potvrdily se tak závěry Manažerek (2001) a Šnýdrové (2006) prezentované v teoretické části práce. Singh and Vinnicombe (2003), kteří provedli výzkum ve Velké Británii uvádí, že v případě, kdy se chtějí tamní ženy dostat na top manažerské pozice, musí být buď výrazně lepší než muži nebo musí mít lepší kvalifikaci. Z provedených rozhovorů pro tuto práci dále vyplynulo, že jsou ženy vnímány jako velice dobré zaměstnankyně, jež odvádí svou práci pečlivě, svědomitě a doručují výsledky. Přesto jsou na vrcholové pozice povyšovány jen zřídka. Výsledky rozhovorů se tak shodují se zjištěním Křížkové a Václavíkové-Helšusové (2002). Rovněž se potvrzuje výskyt efektu eskalátoru (Dudová et al. 2006). Tento efekt značí rychlejší kariérní postup mužů než žen. Výsledky provedených rozhovorů tak odpovídají Reportu společnosti McKinsey (2013), který pomocí leaky pipeline ukazuje, že ženy mají 5krát nižší pravděpodobnost než muži

stát se CEO. Valentová et al. (2007) uvádí, že v České republice mohou lépe placené pozice obsazovat muži se stejným nebo i nižším vzděláním než ženy.

Mzdová nerovnost

Z realizovaných rozhovorů vyplynulo, že mzdová nerovnost žen a mužů v řídicích pozicích společností je poměrně běžnou praxí. 6 z 10 manažerek ve své kariéře dostávalo za odvedenou práci nižší mzdu než jejich mužští kolegové. Potvrzují se tak výsledky četných studií (Bertrand a Hallock, 2001). Je však třeba zmínit, že 3 respondentky se také setkaly s narovnáním mezd na úroveň mužských kolegů. Na skutečnost, že manažerky mají 2,5x nižší mzdy než manažeři upozorňují také Kozelský a Prušvic (2007). Odlišné výsledky ve své studii však uvádí Gazdagová a Fichslová (2006). Dle jejich výsledků zaměstnavatelé poskytují ženám na manažerských pozicích stejné mzdy jako mužům. Autorky však samy upozorňují na skutečnost, že studie byla provedena u zaměstnavatelů, kteří diskriminaci považují za nežádoucí jev. Tím je jejich ochota připustit diskriminační praktiky značně omezená.

Studie provedené na území České republiky nejčastěji zkoumají pouze velikost rozdílů mezd žen a mužů, nikoliv však četnost výskytu této nerovnosti. Jurajda a Paligorova (2006) uvádí, že gender pay gap českých top manažerek je kolem 20 %. Pro účely této práce byly manažerky dotazovány pouze na existenci mzdových rozdílů. Nebyly však požádány, aby tyto rozdíly vyčíslily. Respondentky nicméně upozornily na problematiku sledování mzdových rozdílů, jelikož jsou mzdy vedoucích pracovníků často tvořeny několika složkami (základ mzdy, osobní ohodnocení, plnění cílů apod.). Ve skutečnosti se ženy nemusí přesný rozdíl mezi mzdami dozvědět. Na tento problém upozorňuje také Gazdagová a Fischlová (2006), Vlach (2005) a Oakley (2000).

Z rozhovorů dále vyplynulo, že společnosti, které mají na pozici HR manažera ženu, se více věnují problematice gender pay gap a snaží se nerovnost ve mzdách mužů a žen odstraňovat. Toto zjištění potvrzují ve své studii Jurajda a Paligorová (2006). Dle jejich výzkumu je rozdíl ve mzdách menší v těch firmách, ve kterých je na různých úrovních řízení zaměstnáno více žen. Velmi podobný závěr uvádí také Gazdagová a Fischlová (2006) a Cohen a Huffman (2007). Nejnovější studie společnosti EY (2016) mimo jiné ukazuje pozitivní vliv většího počtu žen ve vedení firem na celkový výkon společnosti. Podniky, které mají ve vedení více žen se také více orientují na společenskou odpovědnost

firmy a rozvoj talentů. Asklöf et al. (2003) a Weyer (2007) je přesvědčen, že více žen ve vedoucích pozicích pomáhá také k vyrovnání rozdílného statusu a postavení žen ve firmách.

Příčiny mzdové nerovnosti

Za příčiny mzdové nerovnosti žen a mužů v řídicích pozicích byly označovány stereotypy spojené s vnímáním muže jako živitele rodiny, dále nízké sebevědomí žen a odlišné uspokojení potřeb žen a mužů. Velmi podobné faktory uvádí také Gazdagová a Fichslová (2006). V literatuře jsou za příčiny mzdové nerovnosti nejčastěji označovány horizontální a vertikální segregace na trhu práce (Křížková, 2008; Blau a Kahn, 2007). Tyto faktory jsou příčinou vysvětlitelných mzdových rozdílů. V této práci však manažerky hovořily o totožných úrovních řízení ve stejných firmách, tudíž jimi zmiňované faktory mzdové nerovnosti zachycují tzv. nevysvětlitelnou složku mzdového rozdílu žen a mužů. Mandel a Shalev (2009) označují tuto část mzdových rozdílů za genderovou nerovnost uvnitř třídy (inter-class gender inequality).

Manažerky se v rozhovorech shodly na existenci zažitého vzorce fungování rodiny, kdy žena obstarává chod domácnosti a muž je živitelem rodiny. Na základě tohoto stereotypu mají zaměstnavatelé při tvorbě mezd tendenci vyplácet mužům vyšší mzdy než ženám i v situacích, kdy je skutečným živitelem rodiny žena. Toto zažité chápání role muže jako jednu z příčin mzdové nerovnosti označují také Křížková a Václavíková-Helšusová (2002), Grimshaw a Ruberry (2002) a Hatter et al. (2002). Gazdagová a Fichslová (2006) rovněž zmiňují chápání mzdy ženy jako doplňkového příjmu k příjmu manžela. Dle zkušeností respondentek mzdové rozdíly vyplývají i z neschopnosti žen říci si o vyšší mzdu. Ženy mají většinou nižší sebevědomí než muži, o mzdách nevyjednávají a říkají si o nižší mzdy již během výběrových řízení. O zvýšení mzdy si neříkají ani během pracovního procesu. Potvrzují se tak výsledky výzkumu absolventů MBA studia (Small et al. 2007). K podobným závěrům dochází i Dimino et al. (2013). Ve své práci poukazují také na pozitivní vývoj v této problematice u žen generace Y. Dle výpovědí manažerek ženám, na rozdíl od mužů, chybí také schopnost prodat svou práci. Ke stejnému závěru dospěly Gazdagová a Fichslová (2006). Dále jsou za příčiny mzdové nerovnosti považovány odlišné preference žen při formách ohodnocení. Ženy dle výsledků rozhovorů daleko více uspokojují nefinanční formy

odměn, jako například možnost rozvoje či zaměstnanecké benefity. Toto tvrzení však není v odborné literatuře uváděno. K poskytnutí přesnějších a konkrétnějších údajů by bylo potřeba dalšího výzkumu, jež by ukázal, zda se opravdu preference žen ve vedení společností liší od mužských kolegů.

Oblasti působení

Za oblasti, ve kterých jsou ženy v managementu zastoupeny častěji, byly manažerkami označeny finance, lidské zdroje, marketing a neziskový sektor. K velmi podobnému závěru dospěly i Gazdagová a Fichslová (2006), které přidávají ještě obchod a řízení kvality. Höpfl a Matilal (2007) ve své studii uvádí, že na manažerské pozice ženy dosahují častěji ve financích. Toto zjištění potvrzuje také skutečnost, že 4 z 10 manažerek, jež pro tuto práci poskytly rozhovory, vykonávají pozici finanční ředitelky. Dle respondentek se ženy snadněji prosazují ve výrazně feminizovaných firmách či specificky ženských odvětvích, jako je například kosmetický průmysl. Stejně závěry ve své studii uvádí Hillman et al. (2007) a Piterman (2008).

Za maskulinní obory byly manažerkami označeny strojírenství, technické obory a politika. Výsledky tak částečně odpovídají oblasti STEM (věda, technologie, inženýrství, matematika), jež byla zmíněna v teoretické části práce (Blickenstaff 2005). Gazdagová a Fichslová (2006) kromě těchto oborů zmiňují také výrobu, stavebnictví, dopravu a přepravu. Soe a Yakura (2008) navíc přidávají IT. Neúplnost zmíněných oborů v rozhovorech může být způsobena malým počtem respondentek, které pro tuto práci rozhovory poskytly.

Nadřizení

Velký vliv na kariérní postup manažerek má postoj přímého nadřízeného či majitele firmy. Manažerky však nechtěly přistupovat ke generalizaci. Dle jejich názoru vždy záleží na jednotlivci, což potvrzuje Křížková a Václavíková-Helšusová (2002). Dle respondentek je tento postoj ovlivněn nejen osobnostními charakteristikami jedince, ale také jeho národností. Ukazuje se, že cizinci jsou více otevření prosazení se žen ve vedení. Podobný závěr dokládají také Gazdagová a Fichslová (2006), které uvádí, že diskriminaci a prosazení žen ovlivňují bezprostřední nadřizení a majitelé společností. Nezmiňují se však o národnostní odlišnosti.

Každá druhá manažerka během své kariéry zažila negativní zkušenost s nadřízeným. Nejčastěji se jednalo o nedocení práce žen, nepochopení potřeby skloubení rodiny a práce a v neposlední řadě sexuální narážky. Pozitivní zkušenost měly ženy s ženou v nadřízené pozici. V takových případech se setkávaly s podporou a danou ženu vnímaly jako svůj vzor. Velmi pravděpodobně se zde projevuje tzv. gender solidarita. Gazdagová a Fichslová (2006) ji vysvětlují jako „*tendenci jedince určitého pohlaví preferovat jiného jedince stejného pohlaví*“. Křížková (2003) pro tento jev používá pojem „homosociální reprodukce“. Skutečnost, že muži při výběrových řízeních na manažerské pozice vybírají opět muže, respektive jedince s velmi podobnými znaky, uvádí i Broughton a Miller (2009).

Přestože v rozhovorech respondentky zmiňovaly pozitivní zkušenost s nadřízenou, v literatuře je znám tzv. syndrom včelí královny (queen bee syndrome) (Ellemers et al., 2004; Mavin, 2008; Camussi a Leccardi, 2005). Tento pojem byl poprvé použit ve studii Michiganské univerzity, jež byla v roce 1974 publikována v časopisu *Psychology Today*. Za syndrom včelí královny je považováno chování top manažerek, které nemají zájem na podpoře jiných žen v budování kariéry a jsou, především z obavy o své místo, schopny jiným ženám úmyslně v kariérním růstu bránit (Drexler, 2013). Vzhledem k omezenému počtu respondentek se nedá usuzovat na situaci v České republice. Zde se nabízí možnost budoucího rozšíření výzkumu o četnost výskytu syndromu včelí královny mezi top manažerkami v České republice.

Kolegové

Zatímco zkušenosti s nadřízenými byly jak pozitivní, tak negativní, daleko problematičtější je pro manažerky spolupráce s kolegy na stejné řídicí úrovni. Z rozhovorů vyplynulo, že kolegové často ženy nerespektují a ženy mají v těchto kolektivech problémy prosadit své názory. Na tento problém upozorňují také Singh a Vinnicombe (2002), kteří provedli výzkum s 363 manažery a manažerkami. Některé manažerky tuto situaci řeší přebíráním mužských znaků (oblékání, způsob komunikace). Piterman (2008) uvádí, že ženy v nejvyšším managementu často potlačují své ženské vlastnosti a přijímají za své agresivní a tvrdé chování či typicky mužskou mluvu. Respondentky v rozhovorech však upozornily, že tato forma řešení s sebou nese negativní reakce okolí. Manažerky jsou pak vnímány jako příliš agresivní, neženské a tvrdé. Tato skutečnost označována

jako „never just right“, je zachycena rovněž ve výzkumu *The Double-Bind Dilemma for Women in Leadership* (2007), jež byl uveden v teoretické části práce. Piterman (2008) a Campbell (2015) problematiku přijetí takto se chovajících manažerek ve svých studiích zmiňují také. Ženy v těchto případech čelí ze strany okolí podezření, výsměchu a kulturní izolaci.

U podřízených je nesnadné přijetí autority manažerek především u starších zaměstnanců, u žen a u velmi ambiciózních mužů ve věku kolem 35 let. Obecně problematiku přijetí autority manažerky zmiňuje Křížková (2003). Na složitou pozici manažerky v ženských týmech pak upozornila také Gazdagová a Fichslová (2006). Cortis a Cassar (2005) ve svém výzkumu provedeném v managementu na Maltě zjistili, že muži akceptují manažerky méně než ženy. Silněji jsou u nich také zakořeněny stereotypy o chápání manažerské pozice jako pozice určené mužům.

Old boys network

Jednou z příčin těžšího prosazení se žen v nejvyšších úrovních řízení společností je neschopnost žen začlenit se do mužských old boys network či vytvářet s jinými ženami vazby podobné mužským old boys network. Potvrzují se tak zjištění Broughtona a Millera (2009), Pitermana (2008) a Searby a Tripses (2006). Sheridan (2001) upozorňuje na fakt, že v mužských old boys network jde více než o schopnosti o známosti. Pro ženy, které se do těchto sítí kontaktů dostanou jen málokdy, je pak problematiku v takovém prostředí pracovat. V teoretické části práce byly old boys network Křížkovou a Pavlicou (2004) považovány za jeden z faktorů, jež vytváří skleněný strop. Toegel a Barsoux (2011) uvádí, že old boys network mohou negativně ovlivňovat i výběrová řízení, a to ve chvílích, kdy muži obsazují manažerské pozice svými známými.

Z rozhovorů dále vyplynulo, že ženy nejsou schopny se navzájem významně podporovat. Mnohem častěji mezi sebou soupeří a úspěchy si nepřejí. Tuto skutečnost potvrzuje výzkum Americké Manažerské Asociace (American Management Association), který ukázal, že během kariéry mělo 95 % žen z 1 000 negativní zkušenost s jinou ženou na pracovišti (Drexler, 2013). Manažerkám znesnadňuje práci také problém s delegováním úkolů. Mají většinou tendenci snažit se zvládat vše bez pomoci.

Kvóty

Společným znakem manažerek, které poskytly rozhovory pro tuto práci byl zájem o téma genderové rovnosti a postavení žen ve vedení společností. Osm z deseti respondentek nepovažuje téma postavení žen ve vedení za dostatečně a otevřeně komunikované. Poukázáno bylo také na problematické aktivity některých organizací, které tématu svými často radikálními postoji spíše škodí než prospívají. Přestože v rozhovorech manažerky nebyly dotazovány na povinné kvóty, všechny měly potřebu se vůči tomuto navrhovanému opatření vymezit. Toto řešení je považováno za naprosto nevhodné, jelikož může situaci ženám ve vedení ještě ztížit. Zmíněn byl problém „zlaté sukně“. Eccles (2015) popisuje syndrom zlaté sukně jako situaci, kdy ženy zastávají více pozic najednou v představenstvech různých firem. Tento jev byl zaznamenán v Norsku (Toegel a Barsoux, 2011), kde po zavedení kvót firmy ženám nabízely místa v představenstvech především z toho důvodu, aby splnily povinný poměr 40 % žen ve vedení. Dnes v Norsku jedna žena v managementu zastává v průměru čtyři pozice v různých představenstvech. Toegel a Barsoux (2011) upozorňují také na skutečnost, že po zavedení kvót žen v opravdu vlivných pozicích výrazně nepřibýlo.

5.1 Návrhy a doporučení

Na základě zjištění, která vyplynula z provedených rozhovorů, jsou doporučení rozdělena do tří oblastí: stát, firmy a jednotlivci. Problematika postavení žen ve vedení firem je velmi obsáhlá a nedá se předpokládat, že by změny zavedené na straně jen jednoho ze zmíněných subjektů vedly k výraznému přínosu. Ideální kombinací jsou proto dlouhodobé a vědomě řízené kroky ve všech zmíněných oblastech. Jen takový přístup je zárukou komplexní a významné změny. Tři výše zmíněné subjekty byly vybrány s přihlédnutím na jejich schopnost v dané problematice realizovat kroky vedoucí k pozitivní změně dnešního postavení žen ve vedení společností. Návrhy a doporučení vychází z předpokladu, že je budou aplikovat subjekty, jež mají zájem na zlepšení postavení žen ve vedení firem. V návrzích proto není věnován prostor obhajobě výhodnosti větší diverzity ve vedení společností.

Stát

Na úrovni státu je doporučeno zaměřit se především na problematiku nedostatečných kapacit předškolních zařízení pro děti. Je nezbytné reagovat na měnící se potřeby mladých rodin s dětmi, které často přechází z tradičního modelu rozdělení rolí do modelu moderního. Tato změna přináší ženám možnost zapojit se více a dříve do pracovního procesu. Pokud však tyto rodiny nemají oporu ve státě nabízené péči o děti předškolního věku, je pro ženu jen velmi problematické se do práce po mateřské dovolené navracet. S přihlédnutím k výše uvedenému se doporučuje schválit novelu školského zákona, který bude garantovat místa pro děti ve školách.

V problematice uvažovaných povinných kvót, jež stanovují poměr žen a mužů ve vedení společností, není státu doporučeno k tomuto opatření přistoupit. Přínosy, které jsou mapovány v jiných zemích aplikujících kvóty, jsou neutralizovány mnohými negativními skutečnostmi, jež ze zavedení kvót vyplývají. Při schvalování takto závažného opatření, které výrazně ovlivní především soukromý sektor a mnoho zaměstnanců, je třeba brát v úvahu názor těchto zájmových skupin. Přijetí kvót není doporučeno mimo jiné z toho důvodu, že by dle názoru manažerek mohlo vést ke zhoršení postavení žen ve vedení, a to dle zmíněného problému zlaté sukně v severských zemích. Samotné zavedení kvót řeší jen určitou oblast zkoumaného problému. Neposkytuje komplexní řešení. Zužovat problematiku postavení žen ve vedení společností pouze na otázku přijetí či odmítnutí kvót, se tedy jeví jako značně zavádějící.

Firmy

Již v teoretické části práce bylo poukázáno na výhodnost prarodinně orientovaných firemních politik. Za vzor byla dávana společnost Facebook. Je však třeba přihlédnout k možnostem firem na území České republiky. Jednu z variant představuje zavádění firemních školek. S přihlédnutím k nákladovosti je toto řešení reálné především u větších či korporátních firem, u nichž lze předpokládat větší kapitálovou vybavenost a dostatečný počet zájemců o tuto službu. Z rozhovorů se však jako ideální řešení pro manažerky jeví flexibilní pracovní režim. Díky němu jsou ženy v řídicích pozicích schopny skloubit péči o rodinu a práci. Těm firmám, které nejsou zcela závislé na fyzické přítomnosti zaměstnanců, například během otevíracích hodin, je proto doporučeno zavádění flexibilní pracovní doby. Tato, v zahraničí běžně aplikovaná praxe, však vyžaduje vzájemnou důvěru

zaměstnavatele a zaměstnance. Aplikováním flexibilních pracovních režimů firmám nevznikají téměř žádné dodatečné náklady. Dle provedených rozhovorů však výrazně přispívá ke větší spokojenosti manažerek. Další doporučenou podporu, především pro ženy s malými dětmi, představují Ticket Junior. Jedná se o formu příspěvku zaměstnavatele na volnočasové aktivity, kroužky a předškolní péči pro děti zaměstnanců. Mezi hlavní výhody této podpory patří daňové zvýhodnění. Díky Ticket Junior firmy ušetří na odvodech za zaměstnance. Zaměstnanci pak ušetří na platbách za předškolní zařízení a volnočasové aktivity svých dětí.

Firmám je také doporučeno usilovat o odstranění mzdové nerovnosti, jelikož respondentky upozornily na skutečnost, že se stále jedná o běžnou praxi. V dnešní době, kdy většina společností pociťuje nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců, může být jasně komunikovaná korektní genderová politika velkou konkurenční výhodou. Dá se také předpokládat, že rovný systém hodnocení přispěje k vyšší spokojenosti manažerek a ke snížení jejich touhy odejít z firmy a věnovat se vlastní podnikatelské činnosti. Firmy by tak nepřicházely o cenné pracovníky.

Jelikož rozhovory poukázaly na nedostatečnou nabídku služeb zajišťující starost o děti, nabízí se zde prostor pro nové podnikatelské či nadační záměry. Manažerky své děti velmi často přepravují ze školy do zájmových kroužků. V těchto případech by ženy ocenily výpomoc. Na trhu tedy existuje mezera, kterou mohou vyplnit nově příchozí podnikatelské subjekty. Doporučuje se provést podrobnou analýzu potřeb manažerek a na základě zjištění přijít s řešením „na míru“. Variantou je například zapojení penzistů, jež trpí samotou. Navrhované řešení by tak mělo hlubší přesah i do problematiky vyčleňování seniorů ze společenského života.

Jednotlivci

Vzhledem k tomu, že mezi nejčastěji zmiňovanými bariérami, jež brání ženám v kariérním postupu, respondentky uváděly nedostatek sebevědomí žen, doporučuje se všem ženám aspirujícím na manažerské pozice soustavný a cílený rozvoj osobnosti. Jako velmi prospěšný se ukazuje koučink či mentoring, jehož využily či stále využívají všechny manažerky, které pro tuto práci rozhovor poskytly. Tyto metody rozvoje osobnosti pomáhají ženám nejen získat potřebné sebevědomí, ale jsou přínosné také v otázce konfliktu rolí. Prostředí ve vrcholovém managementu není pro ženy vždy příznivé,

a proto je naprosto nezbytné, aby byla manažerka dostatečně sebevědomá a sebejistá osobnost. V neposlední řadě budování sebevědomí žen souvisí také s uzavíráním gender pay gap.

Postavení žen ve vedení firem není snadné také z toho důvodu, že se ženy velmi málo vzájemně podporují a nebudují mezi sebou neformální společenské vazby podobné mužským old boys network. Všem manažerkám se proto doporučuje zaměřit se na vytváření cenných vazeb s jinými ženami. Jednou z možností je využít již zavedených společenství žen z managementu (např. Klub manažerek České manažerské asociace). Opomíjeno nemůže být ani budování vztahů s nejbližšími spolupracovníky. Pro pozitivní změnu v problematice žen v managementu je dále nezbytné oprostit se od nekalých praktik a přílišného soupeření. Větším přínosem je vzájemná podpora jedinců. Tato navrhovaná změna je tak spíše apel na pevný charakter a schopnost žen vzájemně si přát úspěch, ve smyslu přej a bude ti přáno.

Na základě provedených rozhovorů lze usuzovat na ideální přístup žen k vrcholovým pozicím ve smyslu přebírání mužských znaků jen v určitých oblastech, a to především ve způsobu komunikace. Respondentky charakterizovaly svůj způsob komunikace jako otevřený, jasný a věcný. V jiných oblastech se však doporučuje vhodně a chytře využívat ženské odlišnosti, které mohou představovat konkurenční výhodu dané ženy. Ženy by neměly mít obavu být skutečnými ženami i ve smyslu oblékání.

6 Závěr

Ve vedení společností jsou ženy zastoupeny podstatně méně než muži. Česká republika patří mezi země Evropské unie s nejmenším počtem žen ve vrcholovém vedení firem. V diplomové práci bylo postavení žen ve vrcholových pozicích rozebráno nejprve v teoretické rovině, kde bylo využito komparace názorů publikovaných v odborné literatuře. Poté byla zpracována praktická část formou kvalitativního výzkumu, metodou polostrukturovaných rozhovorů s deseti top manažerkami.

Cílem práce je identifikovat a zhodnotit postavení žen ve vedení společností a v případě zjištěných nedostatků vypracovat doporučení, jež by vedla ke zlepšení postavení žen ve vrcholových pozicích.

Z provedených rozhovorů vyplývá zjištění, že postavení žen ve vedení firem není snadné. Ženy, které se pro vrcholovou kariéru rozhodnou, jsou vystaveny silnému tlaku okolí i vnitřnímu rozporu hodnot. Potýkají se s nerovným mzdovým ohodnocením, nutností dokazovat své schopnosti, aby přesvědčily o svých kvalitách, či problematickým přijetím kolegů na stejných úrovních řízení. Přestože profesní cesta těchto žen není lehká, příjemným zjištěním je skutečnost, že pokud se žena pro tuto pozici rozhodne a má touhu po kariérním naplnění, často se jí podaří její sny naplnit. Důkazem jsou respondentky, které se podělily o své zkušenosti.

Jedním z dílčích cílů je identifikovat problémy, se kterými se ženy ve vrcholových pozicích setkávají nejčastěji. Na základě provedených rozhovorů jsou v této diplomové práci identifikovány tři hlavní bariéry, které postavení žen ve vedení společností ztěžují. Jedná se o problém skloubení rodinného života s prací (tzv. work life balance), dále nízké sebevědomí žen a v neposlední řadě ve společnosti zažitá stereotypy.

Vzhledem ke komplexnosti dané problematiky jsou doporučení v této diplomové práci rozdělena do tří skupin dle subjektů, jež mají schopnost daná doporučení realizovat. Jedná se o návrhy pro stát, firmy a jednotlivce. Realizace navrhovaných řešení v těchto třech úrovních by mohla být jednou z cest k opravdovému zlepšení postavení žen ve vedení společností. Doporučuje se především zajistit dostatečnou kapacitu předškolních zařízení pro děti, prorodinně orientované firemní politiky a osobnostní rozvoj prostřednictvím mentoringu a koučinku.

Přes nelehkou situaci žen ve vrcholových pozicích je pozitivním zjištěním, že situace směřuje k lepšímu vývoji. Velký podíl na tom má do pracovního procesu nově nastupující generace Y. Jak již bylo zmíněno, jednou z nejčastějších bariér, které ženám ztěžují výkon top manažerských pozic, jsou stereotypy zakořeněné ve společnosti. Změnit přístup celé společnosti však nelze ze dne na den. Jak již kdysi řekl Paul Evans: „*Lidé nejsou proti změnám, pouze se jim nelíbí, když je někdo mění násilím.*” Proto je velmi dobré o tomto tématu mluvit, přinášet zkušenosti vrcholových manažerek a podporovat ty ženy, které se pro budování kariéry rozhodnou. Je však třeba se vyvarovat příliš direktivním nařízením a snaze vnucovat ostatním své přesvědčení.

7 Použité zdroje

7.1 Literatura

ANKER, Richard. *Gender and jobs: sex segregation of occupations in the world*. Geneva: International Labour Office, 1998, xii, ISBN 92-2-109524-x.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BELKIN, Lisa. *The Opt-Out Revolution*. The New York Times Magazine. Říjen 2002. s. 43-47, 58.

BERTRAND, Marianne, HALLOCK, Kevin F. *The gender gap in top corporate jobs*. Industrial & Labor Relations Review, 2001, 55.1. s. 3-21.

BLAU, Francine D., KAHN, Lawrence M. *The gender pay gap have women gone as far as they can?*. The Academy of Management Perspectives, 2007, 21.1: 7-23.

BRABENCOVÁ, Jana. *Pražské ženy v procesu vývoje českého dívčího vzdělání ve 2. polovině 19. století*. In: *Žena v dějinách Prahy*. Documenta Pragensia, XIII, Praha: 1996. s. 203-211.

BROUGHTON, A., MILLER, L. *Encouraging Women into Senior Management Positions: How Coaching Can Help An international comparative review and research*. Institute for employment studies. Brighton UK, 2009. ISBN 978 1 85184 408 1.

BUREŠOVÁ, Jana. *Proměny společenského postavení českých žen v první polovině 20. století*. Olomouc: Univerzita Palackého, 2001. ISBN 80-244-0248-3.

CAMPBELL, Chellie. *From worry to wealthy: a woman's guide to financial success without the stress*. Naperville, Illinois: Sourcebooks, 2015. ISBN 9781492604808.

CAMUSSI, Elisabetta, LECCARDI, Carmen. *Stereotypes of working women: the power of expectations*. Social Science Information, 2005, 44.1. s. 113-140.

COCKBURN, C. *The Gendering of Jobs: Workplace Relations and the Reproduction of Sex Segregation*. 1988. In: WALBY Sylvia., *Gender segregation at work*. New York: Open University Press, 1988. ISBN 0335155626.

COHEN, Philip N., HUFFMAN, Matt L. *Working for the woman? Female managers and the gender wage gap*. American Sociological Review, 2007, 72.5, s. 681-704.

CORTIS, Rachelle, CASSAR, Vincent. *Perceptions of and about women as managers: investigating job involvement, self-esteem and attitudes*. Women in Management Review, 2005, 20.3: 149-164.

ČADKOVÁ, Kateřina, Milena LENDEROVÁ a Jana STRÁNÍKOVÁ. *Dějiny žen, aneb, Evropská žena od středověku do poloviny 20. století v zasetí historiografie: (sborník příspěvků z IV. pardubického bienále 27.-28. dubna 2006)*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2006. ISBN 80-7194-920-5.

ČÁPOVÁ, Hana. *Kde jsou české šéfký?* Respekt. 2015, č. 22, s. 18. Č. 22. ISSN 0862-6545.

ČERMÁKOVÁ, Marie. *Postavení žen na trhu práce*. Sociologický časopis, XXXIII, 1997, č. 4, str. 389-405.

DUDOVÁ, Radka. *Partnerský život a sladování práce a rodiny v páru u žen a mužů v manažerských pozicích*. In: *Gender, rovné příležitosti, výzkum*. 2006, roč. 7, č. 2, str.58-62. Praha: Sociologický ústav Akademie věd ČR.

DUDOVÁ, Radka, KŘÍŽKOVÁ, Alena, FISCHLOVÁ, Drahomíra. *Gender v managementu: kvalitativní výzkum podmínek a nerovností v ČR*. VÚPSV, Praha 2006. ISBN 80-87007-32-8.

ELLEMERS, Naomi, et al. *The underrepresentation of women in science: differential commitment or the queen bee syndrome?* British Journal of Social Psychology, 2004, 43.3. s. 315-338.

EUROPEAN COMMISSION. *Report on equality between women and men 2014*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2015. ISBN 978-92-79-45907-8.

GRIMSHAW, D., RUBERY, J. *The Adjusted Gender Pay Gap: A Critical Appraisal of Standard Decomposition Techniques*. Paper for the Equal Opportunities Unit in the European Commission, 2002.

HAKIM, Catherine. *Key Issues in Women's Work: Female Diversity and the Polarisation of Women's Employment*. London: GlassHouse Press, 2004.

HAKIM, Catherine. *Work – Lifestyle choices in the 21st Century: preference Theory*. Oxford: Oxford University Press, 2000. ISBN 0-19-924209-7.

HALFORD, Susan a Pauline LEONARD. *Gender, Power and Organizations: an introduction*. New York: Palgrave, 2001. ISBN 0-333-61842-4.

HARRIS, Anita. *Future girl: Young women in the twenty-first century*. Psychology Press, 2004.

HATTER, W., VINTER, L., WILLIAMS, R. *Dads on Dads: Needs and Expectations at Home and at Work*. Equal Opportunities Commission: Manchester, 2002.

HEWLETT, Sylvia Ann. *The Hidden Brain Drain – Off Ramps and On Ramps in Women's Career*, HBR Research Report, Harvard Business Review, 2007. ISBN 10:1-4221-0102-9.

HILLMAN, A., SHROPSHIRE, C., CANNELLA, A. *Organizational predictors of women on corporate boards*, Academy of Management Journal, Vol. 50, Issue 4, Srpen 2007.

HÖPFL, H., MATILAL, S. *'The lady vanishes': some thoughts on women and leadership*, Journal of Organizational Change Management, Vol. 20, No. 2, 2007.

HYMOWITZ, Carol, SCHELLHARDT Timothy. *The glass ceiling*. The Wall Street Journal. Special Report on the Corporate Woman. 1986. In: LOCKWOOD Nancy. *The Glass Ceiling: Domestic and International Perspectives*. SHRM Research Quarterly. 2004. ISBN 978-1932132403.

CHAPMAN, T. *Gender and domestic life*. New York: Palgrave Mac Millan, 2004.

CHARLES, M., GRUSKY, D.B. *Occupational Ghettos: the Worldwide Segregation of Women and Men*. Stanford, CA: Stanford University Press, 2004.

JACOBS, J.A., GERSON, K. *The Time Divide: Work, Family, and Gender Equality*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 2004.

JACHANOVÁ DOLEŽELOVÁ, A. *Rovné příležitosti do firem, druhé speciální vydání*. Praha: Gender Studies, 2007.

JURAJDA, Š., PALIGOROVÁ, T. *Female Managers and their Wages in Central Europe*. CERGE-EI Working Paper No. 296, 2006.

KANTER, R. Moss. *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books, c1993. ISBN 0-465-04454-9.

KOZELSKÝ, Tomáš, PRUŠVIC, David. *Výdělky žen a mužů v podnikatelské a nepodnikatelské sféře (podle speciálního šetření ISPV v roce 2004)*. Praha: VÚPSV, 2007. ISBN 978-80-87007-79-2.

KŘÍŽKOVÁ, Alena. *Pracovní dráhy žen v České republice*. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON), 2011. Gender sondy. ISBN 978-80-7419-054-4.

KŘÍŽKOVÁ, Alena. *Životní strategie žen a mužů v řízení (a) podnikání*. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2007.

KŘÍŽKOVÁ, Alena. *(Ne)rovné příležitosti žen a mužů v České republice*. 2002. In LIŠKOVÁ, K., NAVRÁTILOVÁ, J. Zpráva z výzkumu: Rovné příležitosti žen a mužů: ve vybraných českých podnicích 2000-2001. Brno: Gender centrum.

KŘÍŽKOVÁ, Alena, PAVLICA, Karel. *Management genderových vztahů. Postavení žen a mužů v organizaci*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-117-8.

KŘÍŽKOVÁ, Alena, PENNER, Andrew M., PETERSEN, Trond. *Genderové nerovnosti v odměňování na stejné pracovní pozici: sociální vyloučení žen*. In: *Gender, rovné příležitosti, výzkum*. 2008, č. 2. Praha: Sociologický ústav Akademie věd ČR. ISSN 1213-0028.

KŘÍŽKOVÁ, Alena, SLOBODA, Zdeněk. *Genderová segregace českého trhu práce: kvantitativní a kvalitativní obraz*. Sociologické studie. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2009. ISBN 978-80-7330-165-1.

KŘÍŽKOVÁ, Alena, VÁCLAVÍKOVÁ-HELŠUSOVÁ, Lenka. *Sociální kontext života žen pracujících v řídicích pozicích*. Praha: Sociologický ústav Akademie věd České republiky, 2002.

KŘÍŽKOVÁ, Alena, VOHLÍDALOVÁ, Marta. *Rodiče na trhu práce: mezi prací a péčí/Parents in the Labor Market: Between Work and Care*. Sociologický časopis/Czech Sociological Review, 2009, 31-60.

KUCHAŘOVÁ, Věra, ZAMYKALOVÁ, Lenka. *Rovnost příležitosti žen a mužů na trhu práce*. Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, 2000.

MANDEL, Hadas, SHALEV, Michael. *How welfare states shape the gender pay gap: a theoretical and comparative analysis*. Social Forces, 2009, 87.4. s. 1873-1911.

MACHAČOVÁ, Jana. *Žena v 19. století jako „přívěsek“?*. In: ČADKOVÁ, Kateřina, Milena LENDEROVÁ a Jana STRÁNIKOVÁ. *Dějiny žen, aneb, Evropská žena od středověku do poloviny 20. století v zasetí historiografie: (sborník příspěvků z IV. pardubického bienále 27.-28. dubna 2006)*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2006. ISBN 80-7194-920-5.

MAVIN, Sharon. *Queen bees, wannabees and afraid to bees: no more 'best enemies' for women in management?* British Journal of Management, 2008, 19.s1: S75-S84.

MINETOR, R. *Breadwinner wives and the men they marry*. Far Hills: New Horizons, 2002.

MORRISON, Ann M., WHITE, Randall P, VAN VELSOR, Ellen. *Breaking the glass ceiling: can women reach the top of America's largest corporations?* Print. Beverly, Mass.: Basic books, 1994. ISBN 0-201-62702-7.

MUSILOVÁ, Dana. *Politička: poslání nebo profese*. In: ČADKOVÁ, Kateřina, Milena LENDEROVÁ a Jana STRÁNIKOVÁ. *Dějiny žen, aneb, Evropská žena od středověku do poloviny 20. století v zasetí historiografie: (sborník příspěvků z IV. pardubického bienále 27.-28. dubna 2006)*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2006. ISBN 80-7194-920-5.

NARANJO, D., ÁLVAREZ-DARDET, C., CARRASCO A. *The relationship between diversity, gender and accounting*. 2010. Revista de Contabilidad – Spanish Accounting Review Vol 12 – N°1. ISSN: 1138-4891.

NIEDERLE, Muriel, VESTERLUND, Lise. *Do women shy away from competition? Do men compete too much?*. The Quarterly Journal of Economics, 2007, 1067-1101.

OAKLEY, Ann., *Pohlaví, gender a společnost*. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-403-6.

OECD. *Balancing work and family life: helping parents into paid employment*. In: Employment Outlook (pp. 129-166). Paris: OECD, 2009.

PAPPENHEIM, H., GRAVES, G. *Bringing home the bacon: Making marriage work when she makes more money*. New York Roundtable Press, Inc, 2005.

PLESKOVÁ, K., FRANK, P., BOSÁKOVÁ, M., KUGLEROVÁ. *Průvodce na cestě k rovnosti žen a mužů*. Brno: NESEHNUTÍ, 2005.

POWELL, Gary N. *Handbook of gender & work*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, 1999. ISBN 0761913556.

RESKIN, Barbara F., PADAVIC, Irene. *Women and Men at Work*. Thousand Oaks: Pine Forge Press. 1994. ISBN 0-8039-9022-7.

RIDGEWAY, Cecilia L. *Gender, status, and leadership*. Journal of Social Issues, 2001, 57.4: 637-655.

SANDBERG, Sheryl. *Lean in: women, work, and the will to lead*. New York: Alfred A. Knopf, 2013. ISBN 9780385349949

SEARBY, Linda, TRIPSES, Jenny. *Breaking Perceptions of "Old Boys' Networks": Women Leaders Learning to Make the Most of Mentoring Relationships*. Journal of Women in Educational Leadership, 2006, 4.3. s. 179-195.

SHERIDAN, A. *A view from the top: women on the boards of public companies*, Corporate Governance, 2001. Vol. 1, Issue 1, s. 8-15.

SCHEIN, Virginia E. *A global look at psychological barriers to women's progress in management*. Journal of Social issues, 2001, 57.4: 675-688.

SIMERSKÁ, L. *Rovné příležitosti a zlepšování postavení žen v kontextu zahraničních investic do ČR*. In: Role rovných příležitostí pro ženy a muže v prosperitě podniku. Praha: Gender studies, 2005.

SIROVÁTKA, Tomáš. *Životní šance, rodina a sociální politika*. In: *Rodinná politika jako nástroj prevence sociální vyloučení*. Brno: Národní centrum pro rodinu a Výbor pro zdravotnictví a sociální politiku senátu parlamentu ČR, 2005.

GUERRERO, Sylvia. *Sous la direction de Assaad el Akremi*. Comportement organisationnel. Bruxelles: De Boeck, 2006. ISBN 2804151905.

ŠNÝDROVÁ, Ivana. *Manažerka a stres*. Praha: GRADAPublishing,a.s., 2006. ISBN 80-247-1272-5.

VALENTOVÁ, Marie, Ivana ŠMÍDOVÁ a Tomáš KATRŇÁK. *Genderová segregace trhu práce v kontextu segregace vzdělanosti: mezinárodní srovnání*. Gender, Rovné příležitosti, výzkum. Praha: Sociologický ústav Akademie věd ČR. Ročník 8, číslo 2/2007. ISSN 1213-0028.

VELÍŠKOVÁ, A. *Rovné šance jako konkurenční výhoda*. Praha: Gender studies, 2007.

VLACH, Jan. *Gender v managementu: vyhodnocení analýz a návrhy na opatření z projektu Gender v managementu č. IJ046/05-DP 1 realizovaného v rámci programu Ministerstva práce a sociálních věcí Moderní společnost a její proměny*. Praha: VÚPSV, 2008. ISBN 978-80-7416-003-5.

VOŠAHLÍKOVÁ, Pavla. *Česká žena v politice a veřejné činnosti na přelomu 19. a 20. století*. In: PEŠEK, Jiří. *Žena v dějinách Prahy: sborník příspěvků z konference Archivu hl. m. Prahy a Nadace pro gender studies 1993*. Praha: Scriptorium, 1996. Documenta Pragensia.

VOŠAHLÍKOVÁ, Pavla. *Kvalifikace, profesionalizace a tzv. ženská povolání v českých zemích*. In: ČADKOVÁ, Kateřina, Milena LENDEROVÁ a Jana STRÁNÍKOVÁ. *Dějiny žen, aneb, Evropská žena od středověku do poloviny 20. století v zasetí historiografie: (sborník příspěvků z IV. pardubického bienále 27.-28. dubna 2006)*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2006. ISBN 80-7194-920-5.

WAGNEROVÁ, Alena. *Co přinesl a co nepřinesl českým ženám socialistický model rovnoprávnosti – aneb nejen jesle a traktoristky*. In: Gender a demokracie 1989 – 2009. Praha : Gender Studies, 2009. ISBN 80-86520-64-1.

WARREN, T. *Conceptualizin breadwinning work*. Work, Employment and Society. 2007.

WEYER, B. *Twenty years later: explaining the persistence of the glass ceiling for women leaders*, Women in Management Review, Vol. 22, No. 6, 2007

7.2 Elektronické zdroje

BALAFOUTAS, Loukas a Matthias SUTTER. Affirmative Action Policies Promote Women and Do Not Harm Efficiency in the Laboratory. *Science* 3 February 2012. Vol 335 no. 6068 pp. 579-582. [online]. [cit. 2015-08-23] Dostupné z: <http://www.sciencemag.org/content/335/6068/579.abstract>.

ASKLÖF, Cecilia; STRANDBERG, Helena; WENANDER, Karin E. *Plán rovnosti žen a mužů*. MPSV. 2003. [online]. [cit. 2016-03-18] Dostupné z: <http://www.vlada.cz/assets/ppov/rada-pro-rovne-prilezitosti/oddeleni/dokumenty/Proc-a-jak-vypracovat-plan-rovnosti-zen-a-muzu.pdf>

BEAUREGARD, T. Alexandra. *Are organizations shooting themselves in the foot? : workplace contributors to family-to-work conflict*. [online]. [cit. 2015-09-02]. Dostupné z : <http://eprints.lse.ac.uk/archive/00000894>.

BLICKENSTAFF, C. Jacob. *Women and science careers: leaky pipeline or gender filter?* *Gender and Education* ,Vol. 17, Iss. 4, 2005. [online]. [cit. 2015-07-30]. Dostupné z: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09540250500145072?src=recsys>.

BUTLER, Judith. *Salaires féminins, le point et l'appoint*. La Découverte. 2006. ISSN: 1294-6303. [online]. [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: <http://www.cairn.info/revue-travail-genre-et-societes-2006-1.htm>

ČSÚ, *Zaostřeno na muže a ženy - 2014* . 2014a [online]. [cit. 2015-08-01]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/25705258/3000024433.pdf/b06f9145-0ef2-4db1-8dce-e737be151fac?version=1.1>.

ČSÚ, *Ženy a muži v datech – 2014*. 2014b [online]. [cit. 2015-08-02]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/zeny-a-muzi-v-datech-2014-ksmwktemht>.

ČSÚ, *Gender: Základní pojmy*. 2014c [online]. [cit. 2015-11-21]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/gender/gender_pojmy

DELOITTE CORPORATE GOVERNANCE CENTER. *Women in the boardroom: A global perspective*. [online]. [cit. 2015-08-18]. Dostupné z: <http://www2.deloitte.com/women-in-the-boardroom>.

DELOITTE CORPORATE GOVERNANCE IN THE CZECH REPUBLIC. *Share of Women in the Boardrooms of Czech Companies*. 2014 [online]. [cit. 2015-08-18]. Dostupné z: <http://www2.deloitte.com/cz/cs/pages/about-deloitte/articles/cze-zeny-vedeni-firem-zdravitnictvi-farmacie-pojistovnictvi.html>.

DIMINO, Lisa. GREENFIELD, Marlene. KRAUS, Stephen. *Women, Power & Money: Wave 5. Seizing the Future*. Fleishmanhillard, 2013. [online]. [cit. 2016-03-18]. Dostupné z: <http://fleishmanhillard.com/wp-content/uploads/meta/resource-file/2013/women-power-money-white-paper-1374761552.pdf>

DREXLER, P. *The Tyranny of The Queen Bee*. Wall Street Journal, 2013. [online]. [cit. 2016-03-20]. Dostupné z: <http://www.wsj.com/articles/SB10001424127887323884304578328271526080496>

ECCLES, Louis. *Are the golden skirts hijacking women's right?* Dailymail.co.uk, 2015. [online]. [cit. 2016-03-18] Dostupné z: <http://www.dailymail.co.uk/news/article-2917541/Are-golden-skirts-hijacking-women-s-rights-Academic-says-female-directors-damaging-feminism-campaigning-elite.html>

EUROPEAN COMMISSION. *She Figures 2009. Statistics and Indicators on Gender Equality in Science*. [online]. [cit. 2015-07-12]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/research/science-society/document_library/pdf_06/she-figures-2012_en.pdf.

EY. *Women. Fast forward. The time for gender parity is now* 2016. [online]. [cit. 2016-03-23] Dostupné z: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-women-on-boards-pov-july2014/\\$FILE/ey-women-on-boards-pov-july2014.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-women-on-boards-pov-july2014/$FILE/ey-women-on-boards-pov-july2014.pdf)

GAZDAGOVÁ, Marie a Drahomíra FISCHLOVÁ. *Sondáž postojů zaměstnavatelů k uplatnění žen v management a zkušeností s nimi*. [online]. [cit. 2015-07-13]. Dostupné z: http://praha.vupsv.cz/Fulltext/vz_206.pdf.

HAKIM, Catherine. *Women, careers, and work-life preferences*. British Journal of Guidance & Counselling, Vol. 34, No.3, Auguste 2006. [online]. [cit. 2016-03-23]. Dostupné z: http://is.muni.cz/el/1423/jaro2011/VPL457/um/24999144/Hakim_2006.pdf

HAMILTON, E. *Whose story is it anyway? Narrative accounts of the roles of women in founding and establishing family businesses*. International Small Business Journal, 23 (3): 1-16. Dostupné z: [http://site.ebrary.com.infozdroje.czu.cz/lib/czup/reader.action?docID=10274051&ppg=111](http://site.ebrary.com/infozdroje.czu.cz/lib/czup/reader.action?docID=10274051&ppg=111).

KALÍŠKOVÁ, Klára a Lucie ZAPLETALOVÁ. *Společným zdaněním k nižší zaměstnanosti žen*. 2014. [online]. CERGE EI [cit. 2015-07-26]. Dostupné z: http://idea.cerge-ei.cz/files/IDEA_Studie_10_2014.pdf.

KŘÍŽKOVÁ, Alena. *Kariérní vzorce žen v management. Strategie žen v rámci genderového režimu organizace*. 2003. [online]. [cit. 2015-07-24] Dostupné z: http://sreview.soc.cas.cz/uploads/3ac56a313cbaf5e982421fe98faa3bb571e2fc34_49342kriz16.pdf.

LINKOVÁ, Marcela. *Když chcete kvalitu, je potřeba afirmativní akce*. [online]. [2015-11-17]. Dostupné z: <http://www.genderaveda.cz/prectete-si/newsletter/newsletter-9-2012-kdyz-chcete-kvalitu-je-potreba-afirmativni-akce>.

Manažerky 2001. Sociologický ústav AV ČR. [online]. [cit. 2015-07-06] Dostupné: http://sreview.soc.cas.cz/uploads/3ac56a313cbaf5e982421fe98faa3bb571e2fc34_49342kriz16.pdf.

MCKINSEY. *Women Matter 2012 : Making the Breakthrough*. [online]. [cit. 2015-07-08] Dostupné z: http://www.mckinsey.com/features/women_matter.

MCKINSEY. *Womens Matter 2013*. [online]. [cit. 2015-07-10]. Dostupné z: http://www.mckinsey.com/features/women_matter.

Netflix, Google, Facebook, and 13 other companies with extremely generous parental leave policies in America. Businessinsider.com. [online]. [cit. 2015-11-21]. Dostupné z: <http://www.businessinsider.com/generous-parental-leave-policies-in-america-2015-8>.

PITERMAN, H. *The leadership challenge. Women in management*. Australian Government, Department of Social Service, 2008. [online]. [cit. 2016-03-12]. Dostupné z: https://www.dss.gov.au/sites/default/files/documents/05_2012/report_march08.pdf

SINGH, V., VINNICOMBE, S. *The Female FTSE Report 2006. Identifying the New Generation of Women Directors*, International Centre for Women Business Leaders, Cranfield School of Management, UK. [online]. [cit. 2016-03-10]. Dostupné z: <http://www.som.cranfield.ac.uk/som/dinamic-content/research/documents/ftse2006full.pdf>

SLAUGHTER, Anne-Marie. *Why Women Still can't have it all*. The Atlantic.com [online]. [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: <http://www.theatlantic.com/magazine/archive/2012/07/why-women-still-cant-have-it-all/309020/>

SMALL, Deborah A, Michele GELFAND, Linda BABCOCK a Hilary GETTMAN. *Who goes to the bargaining table? The influence of gender and framing on the initiation of negotiation*. Journal of Personality and Social Psychology, Vol 93(4), Oct 2007, 600-613. [online]. [cit. 2015-10-08]. Dostupné z: <http://psycnet.apa.org/journals/psp/93/4/600/>.

SOE, Louise a Elaine K. YAKURA. *What's Wrong with the Pipeline? Assumptions about Gender and Culture in IT Work*. Women's Studies. Vol. 37, Iss. 3, 2008. [online]. [cit. 2015-10-18] Dostupné z: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00497870801917028>.

ŠEVČÍKOVÁ, Dagmar. *Konference ekonomická udržitelnost: K diverzitě inspiroují úspěchy žen z top managementu*. [online]. [cit. 2015-07-20]. Dostupné z: <http://www.biznysprospolecnost.cz/csr-novinky/800/konference-ekonomicka-udrizitelnost-k-diverzite-inspiruji-uspechy-zen-z-top-managementu.html>.

TARR-WHELAN, Linda. *Women Lead the Way*. [online]. [cit. 2015-09-10]. Dostupné z: <http://site.ebrary.com/infozdroje.czu.cz/lib/czup/reader.action?docID=10364153>.

The Double-Bind Dilemma for Women in Leadership: Damned if You Do, Doomed if You Don't. CATALYST. 2007. ISBN #0-89584-265-3. [online]. [cit. 2015-09-20]. Dostupné z: <http://www.catalyst.org/knowledge/double-bind-dilemma-women-leadership-damned-if-you-do-doomed-if-you-dont-0>.

TOEGEL, Ginka, BARSOUX, J. *40% For Norway's "Golden Skirt" Board Members: Do Companies Need Quotas For Women?*. IMD Global Board Center. 2011. [online]. [cit. 2016-03-13]. Dostupné z: <https://www.imd.org/uupload/IMD.WebSite/BoardCenter/Web/118/A%20PRACTICAL%20PERSPECTIVE%20%2040%20FOR%20NORWAY'S%20GOLDEN%20SKIRT%20BOARD%20MEMBERS.pdf>

VLACH, Jan. *Šetření výdělkové nerovnosti žen a mužů v managementu*. Praha: VÚPSV. 2005. [online]. [cit. 2015-07-26]. Dostupné z: http://praha.vupsv.cz/Fulltext/vz_174.pdf.

8 Přílohy

Příloha č. I – Explorační schéma pro realizaci rozhovorů

EXPLORAČNÍ SCHÉMA PRO REALIZACI POLOSTRUKTUROVANÝCH ROZHovorů

Na dílčí výzkumnou otázku „S jakými bariérami jste se setkaly?“ byly respondentky dotazovány prostřednictvím následujících otázek:

- setkala jste se během své kariéry s nějakou bariérou
- pokud jste se s bariérou setkala, jakým způsobem jste se s ní vypořádala
- jaké si myslíte, že obecně existují bariéry, které ženám brání při kariérním postupu
- liší se bariéry na českém trhu práce od jiných zemí
- v čem vidíte příčinu toho, že je ve vrcholovém managementu tak málo žen
- co by podle vás vedlo k odstraňování bariér

Respondentky byly dále dotazovány na dílčí výzkumnou otázku „Jakou máte zkušenost s reakcemi okolí na vás jako manažerku?“ prostřednictvím otázek, jejichž cílem bylo zmapovat reakce nadřízených, kolegů na stejné řídicí úrovni, podřízených a také okolí (rodina, přátelé, apod.). V rozhovoru byly na toto téma zaměřeny následující otázky:

- jak reagují vaši nadřízení na vás jako manažerku
- jak se k vám chovají kolegové na stejné úrovni řízení podniku
- jak reagují vaši podřízení na vás jako manažerku
- jak se cítíte v týmech, kde převládají muži
- setkala jste se někdy s negativními názory na svou pozici ze strany jiných žen
- jak se na vás jako manažerku dívá vaše okolí

Odpovědi na dílčí výzkumnou otázku „Jakou máte zkušenost s mzdovou nerovností?“ byly v rozhovoru s respondentkami získávány prostřednictvím následujících otázek:

- setkala jste se někdy s tím, že jste na stejné pozici dostávala nižší mzdu než muž

- pokud ano, jak jste takovou situaci řešila
- jaké vám byly uvedeny důvody toho, že máte nižší mzdu než muž
- vyjednávají ženy o svých mzdách
- říkají si ženy o stejně vysoké mzdy jako muži
- dbaly podniky, ve kterých jste pracovala, na mzdovou rovnost žen a mužů

Příloha č. II – Informovaný souhlas s využitím výzkumného rozhovoru

INFORMOVANÝ SOUHLAS S VYUŽITÍM VÝZKUMNÉHO ROZHOVORU

zaznamenaného pro účely výzkumného projektu diplomové práce

Postavení žen ve vedení společností

Výzkum probíhá pro účely zpracování diplomové práce vedené na Provozně ekonomické fakultě České zemědělské univerzity v Praze. Diplomová práce je psána na oboru evropská agrární diplomacie Bc. Zuzanou Diřovou.

Cílem tohoto výzkumu je identifikovat problémy, s nimiž se ženy při výkonu manažerských funkcí v České republice nejčastěji setkávají. Pro praktickou část práce je klíčové získat informace o situaci, postojích, názorech a zkušenostech žen ve vedení společností. Předpokládaným výstupem rozhovoru jsou informace, které se týkají témat jako žena v pozici manažera a bariéry při budování kariéry.

Pro účely analýzy nejsou důležité osobní údaje respondentek (jako je například jméno, bydliště či organizace, ve které jsou zaměstnány). Rozhovor, který s Vámi bude zaznamenán, bude ihned po jeho pořízení anonymizován. Všechny veřejně přístupné výstupy z výzkumu a jeho analýzy budou citovány anonymně a bude s nimi nakládáno bez vazby na Vaši osobu či organizaci, ve které pracujete.

Souhlasím s poskytnutím rozhovoru Zuzaně Diřové pro účely výše popsaného výzkumného projektu.

V

Dne

Podpis:

Podpis výzkumníka:
Zuzana Diřová
605 037 477