

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

DIPLOMOVÁ PRÁCE



VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Postavení žen v managementu v ČR/Position of women in management in the Czech republic

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Červen/2023

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Bc. Lucie Křížová/ KEMMA04

JMÉNO VEDOUcíHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

JUDr. et Mgr. Barbora Vlachová, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

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

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

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

Datum a místo: 25.4.2023 Praha

PODĚKOVÁNÍ

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

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Hlavním cílem práce je posoudit a analyzovat situaci v oblasti genderových rozdílů v odměňování v ČR, která je ovlivněna mnoha parametry. S hlavním cílem práce je spojeno též postavení žen v organizacích, ale též jejich celkové postavení na trhu práce. Poté dojde k návrhům a doporučením, které by pomohly zlepšit zrovnoprávnění pracovních a platových podmínek, tedy k optimalizaci stavu ve zkoumané oblasti a přispějí tak k tomu, aby této nerovnosti mezi ženami a muži dále ubývalo.

2. Výzkumné metody:

Analýza pay gapu a její rozdílné vnímání v jednotlivých státech EU a analýza dat ohledně podílů žen a mužů v jednotlivých odvětvích.

Vlastní dotazníkové šetření rozeslané do vybraných firem určené pro ženy a muže a různých pozicích.

Na základě analýzy pay gapu patřičné srovnání s vlastním výzkumem.

Komparace již provedených relevantních výzkumů.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Analýza dat a výzkumů: poukázání a potvrzení nerovnoměrného zastoupení žen v jednotlivých odvětvích a celkově na trhu práce, ačkoliv například míra vzdělání u žen není nižší, stejně tak i na odlišné podmínky odměňování ženské populace v ČR a ve světě.

Dotazníkové šetření: respondenti nemají spíše pocit nedostačujícího platového ohodnocení či, že by ženy pobíraly nižší platové ohodnocení, ačkoliv většina nemá pocit, že by zaměstnavatel platovými podmínkami přihlížel k jejich osobní situaci (dětí, mateřská dovolená atd.). Stejně tak je tomu, co se týče postavení v organizacích, kde respondenti nevyjádřil souhlas v upřednostňování mužů na vyšších pozicích, ačkoliv v další otázce naprostá většina respondentů potvrdilo, že v dané firmě jsou na vyšších pozicích téměř jen muži.

4. Závěry a doporučení:

Doporučení:

- Ustanovit zákon, který by podíl žen na trhu reguloval a usměrňoval
- Přidat finanční prostředky neziskovým organizacím, které se problematikou gender pay gapu zabývají a rozhodují
- Uzákonit mzdové tabulky s ohledem na náplň práce, a to i v soukromém sektoru
- Změna legislativy-transparentnější výběrové řízení do vyšších pozic, kde by se srovnal poměr mužů a žen
- Harmonizace rodinného a pracovního života

Závěry: přestože v dnešní době mají ženy na trhu práce stále větší uplatnění, než tomu bylo dříve, stále dle statistik nejsou stejnoměrně finančně ohodnoceny jako muži. Stejně tak i ve výkonných a řídicích funkcích není jejich zastoupení stejné či alespoň lehce srovnatelné. Ovšem dle autorčina vlastního šetření lidé tyto nepoměry spíše nevnímají či se jim zkrátka nezabývají.

KLÍČOVÁ SLOVA

Gender management, gender pay gap, nerovnost mužů a žen, trh práce, rozdíly v odměňování, diskriminace, mateřská dovolená, nárok na dítě

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

Main objective:

The main objective of this work is to assess and analyse the situation in the field of gender pay gap in the Czech Republic, which is influenced by many parameters. The main objective of the thesis is also related to the position of women in organisations, but also their overall position in the labour market. It will then come up with proposals and recommendations that would help to improve the equality of working and pay conditions, i.e. to optimise the situation in the area under study and thus contribute to further reducing this inequality between women and men.

Research methods:

Analysis of the pay gap and its different perceptions in different EU countries and analysis of data on gender ratios in different sectors.

Self-administered questionnaire survey sent to selected companies targeting women and men and different positions.

Based on pay gap analysis, appropriate comparison with own research.

Comparison of relevant research already carried out.

Result of research:

Data analysis and research: highlighting and confirming the unequal representation of women in different sectors.

and in the labour market in general, despite, for example, women's educational level being no lower, as well as the different salary conditions of the female population in the country and in the world.

Questionnaire survey: respondents do not feel that women are poorly paid or that they receive lower wages, although most of them do not feel that their employer takes their personal situation into account (children, maternity leave, etc.). The same applies to positions in organisations, where respondents disagreed that men are preferred in management positions, although in the next question the vast majority of respondents confirmed that men are almost exclusively in management positions in the company.

Conclusions and recommendation:

Recommendation:

- Establish a law to regulate and guide women's participation in the market
- Add funding to non-profit organizations that address and adjudicate the gender pay gap
- Enact job-related pay scales, including in the private sector
- Change the legislation-transparent selection procedures for senior positions to equalize the gender ratio
- Harmonisation of family and working life

Conclusions: although women are nowadays more represented in the labour market than they used to be, they are still not, according to statistics, equally rewarded financially as men. Similarly, their representation in executive and management positions is not equal or even slightly comparable. However, according to the author's own research, people tend not to perceive these disparities or simply do not care about them.

KEYWORDS

Gender management, gender pay gap, inequality between men and women, labor market, differences in pay, discrimination, maternity leave, entitlement to a child

JEL CLASSIFICATION

M12- Personnel Management, M54- Labor Management, M50- Personnel Economics: General

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Lucie Křížová
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní skupina:	KEMMA04
Název DP:	Postavení žen v managementu v ČR
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1. Úvod2. Teoretická část<ol style="list-style-type: none">2.1. Gender management2.2. Genderová segmentace2.3. Právní rámec2.4. Gender pay gap2.5. Genderové aspekty manažerské práce2.6. Ženy x muži2.7. Postavení žen na trhu práce3. Metodická část<ol style="list-style-type: none">3.1. Cíle a hypotézy3.2. Použité metody4. Praktická část<ol style="list-style-type: none">4.1. Statistické šetření4.2. Komparace výsledků4.3. Návrhy a doporučení pro optimalizaci stavu5. Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• DHAKAL, S. P., CAMERON, R., BURGESS, J. <i>A Field Guide to Managing Diversity, Equality and Inclusion in Organisations</i>. Australia: Torent University, 2022. 322 s. ISBN 978-18-003-7899-5.• KŘÍŽKOVÁ, A. et al. <i>Aktuální rozdíly v odměňování žen a mužů v ČR – Hloubková analýza statistik a mezinárodní srovnání</i>. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, 2017. 148 s. ISBN 978-80-7421-147-8.• RYBNIKOVA, I., SOULSBY, A., BLAZEJEWSKI, S. Women in Management in Central and Eastern European (CEE) countries: „All. Quiet the eastern front?“. <i>Journal for East European Management studies</i>, 2020. 18 s. ISSN 0964-9425.• VEBER, J. et al. <i>Management – Základy, přístupy, soudobé trendy</i>. Praha: Ekopress, 2021. 415 s. ISBN 978-80-87865-69-9.
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 15. 11. 2022• Zpracování teoretické části do 15. 1. 2023• Zpracování výsledků do 15. 4. 2023• Finální verze do 1. 5. 2023
Vedoucí práce:	JUDr. et Mgr. Barbora Vlachová, Ph.D.

V Praze dne 1. 7. 2022

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

Prof. Ing.
Milan
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof.
Ing. Milan Žák CSc.
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák
CSc., c=CZ, o=Vysoká škola
ekonomie a
managementu, a.s.,
givenName=Milan,
sn=Žák, serialNumber=ICA
-10393535

Obsah

1 Úvod.....	1
2 Teoretická část.....	3
2.1 Gender management	3
2.1.1 Vymezení základních pojmů	3
2.1.2 Genderové role a stereotypy	5
2.2 Genderová segmentace	8
2.3 Právní rámec	9
2.3.1 Legislativa rovnosti mužů a žen v Česku a další opatření	9
2.3.2 Politika rovných příležitostí mužů a žen a genderové kvóty	12
2.3.3 Ženy ve vedení ve světě a v Česku	13
2.4 Gender pay gap	16
2.4.1 Gender gap index	16
2.4.5 Gender Action Plan (GAP)	17
2.5 Genderové aspekty manažerské práce	20
2.5.1 Vnímání genderu v managementu.....	20
2.5.2 Genderově orientovaná organizace	22
2.6 Ženy X muži.....	24
2.6.1 Rozdíl mezi manažery a manažerkami.....	25
2.7 Postavení žen na trhu práce.....	28
3. Metodická část.....	33
3.1 Cíle a hypotézy.....	33
3.2 Použité metody	33
4. Praktická část.....	36
4.1 Statistické šetření Gender pay gap	36
4.1.1 Analýza podle rovnosti v odměňování v rámci EU	36
4.1.2 Analýza podle zastoupení mužů a žen na vedoucích pozicích v ČR	42
4.1.3 Analýza zastoupení mužů a žen na pracovním trhu ČR podle vzdělání	44
4.2 Dotazníkové šetření.....	46
4.3 Výzkumy v oblasti rovného zacházení a jejich komparace	57
4.3.1 Index rovnosti mužů a žen EIGE (2021).....	57
4.3.2 Výzkum společnosti IPSOS (2018).....	59
4.3.3 Data Českého statistického úřadu (2020).....	63
4.3.4 Komparace	64
4.4 Návrhy a doporučení pro optimalizaci stavu ve sledované oblasti.....	65

5 Závěr.....	68
--------------	----

Obsah tabulek, grafů, obrázků

Tabulka č. 1: Podíl žen ve vrcholovém managementu největších českých firem za období 2013-2020 (v %)	15
Tabulka č. 2: Porovnání českých a ruských hodnot GGI za r. 2021 (zaokrouhleno)	17
Tabulka č. 3: Rozdíl v průměrných měsíčních a ročních mzdách mužů a žen 2013–2020	19
Tabulka č. 4: Neupravený GPG v závislosti na věku (v %), 2020	39
Tabulka č. 5: Neupravený GPG v závislosti na ekonomické aktivitě (v %)	40
Tabulka č. 6: Neupravený GPG podle ekonomické povahy (v %)	41
Graf č. 1: Srovnání jednotlivých členských zemí EU v rámci gender pay gap	36
Graf č. 2: Neupravený GPG ve srovnání jednotlivých členských zemí EU	37
Graf č. 3: Neupravený GPG v závislosti na pracovním úvazku (v %)	38
Graf č. 4: Podíl žen na významných pozicích ve státní správě	43
Graf č. 5: Muži a ženy podle vzdělání (v %)	45
Graf č. 6: Průměrná měsíční mzda v Kč dle pohlaví a vzdělání, rozdíl mezd dle pohlaví a GPG (v %)	45
Graf č. 7: Mediány mezd podle úrovně nejvyššího dosaženého vzdělání za r. 2020	46
Graf č. 8: Otázka č. 1- Jste muž/žena?	47
Graf č. 9: Otázka č. 2 - Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?	47
Graf č. 10: Otázka č. 3 – Jakou zastáváte ve své práci pozici?	48
Graf č. 11: Otázka č. 4 – V jakém odvětví působí firma, v níž působil?	49
Graf č. 12: Otázka č. 5 – Jak velká je firma, v níž pracujete?	49
Graf č. 13: Otázka č. 6 - Jaké platové rozmezí odpovídá Vašemu finančnímu ohodnocení? ..	50
Graf č. 14: Otázka č. 7 - Domníváte se, že Vaše platové ohodnocení odpovídá Vašemu pracovnímu výkonu, popř. pozici, jakou zastáváte?	51
Graf č. 15: Otázka č. 8 - Víte, že ženy mají v porovnání s muži zhruba o 13 % nižší plat při zhruba stejné pracovní náplni? Myslíte, že ve Vaší firmě je to jinak a že tyto rozdíly zohledňuje?	51
Graf č. 16: Otázka č. 9 - Převažují ve vaší firmě spíše muži nebo ženy?	52
Graf č. 17: Otázka č. 10 - Domníváte se, že Váš zaměstnavatel se svým platem a dalšími odměnami (např. benefity) přihlíží k Vaší osobní situaci (na základě rodiny, pohlaví atp.)?	53
Graf č. 18: Otázka č. 11 - Máte děti?	53
Graf č. 19: Otázka č. 12 - Čerpal/a jste již v rámci svého pracovního působení mateřskou/otcovskou dovolenou?	54
Graf č. 20: Otázka č. 13 - Domníváte se, že Váš zaměstnavatel přihlíží k Vaší rodinné situaci a toleruje čerpání mateřské/otcovské dovolené, popř. by podporoval, pokud by k tomu došlo?	54
Graf č. 21: Otázka č. 14 - Víte o tom, že některé firmy upřednostňují na některé vyšší pozice spíše muže než ženy? Myslíte, že je to ve Vaší firmě jinak?	55
Graf č. 22: Otázka č. 15- Pracují ve firmě, kde pracujete na vyšších a řídicích pozicích spíše ženy či muži?	56
Graf č. 23: Odpověď na otázku: Zastoupení žen ve vrcholových funkcích v podnikatelském sektoru v České republice je podle Vašeho názoru:	60
Graf č. 24: Odpověď na otázku: Mohou podle Vás kvóty vyřešit nerovnoměrné zastoupení žen a mužů v podnikatelském sektoru?	60
Graf č. 25: Odpověď na výrok: „Rolí ženy ve společnosti je být dobrou matkou a manželkou.“	63

Graf č. 26: Odpověď na výrok: „Jsem přesvědčen(a), že v České republice v současnosti panuje nerovnost mezi ženami a muži, co se týče sociálních, politických a/nebo ekonomických práv.“	63
Graf č. 27: Odpověď na výrok: „Bylo by lepší, kdyby na řídicích pozicích ve vládě i ve firmách pracovalo více žen.“	63
Graf č. 28: Domácnosti jednotlivců a neúplné rodiny podle nejvyššího dokončeného stupně vzdělání osob v čele	64
Obrázek č. 1: Podíl žen zvolených do Evropského parlamentu	43
Obrázek č. 2: Odpověď na otázku: Setkal(a) jste se při výkonu svého zaměstnání s platovými rozdíly mezi muži a ženami? Platovými rozdíly máme na mysli rozdílnou mzdu při vykonávání stejné pracovní pozice.....	61
Obrázek č. 3: Odpověď na otázku: Setkal(a) jste se někdy s tím, že by byla žena diskriminována v pracovním prostředí kvůli tomu, že je matkou? Diskriminací myslíme znevýhodnění podmínek oproti jiným zaměstnancům, či zaměstnankyním, případně samotné znemožnění výkonu.....	61
Obrázek č. 4: Odpověď na otázku: Domníváte se, že se postavení žen v české společnosti od roku 1989 nějak změnilo?	62
Obrázek č. 5: Odpověď na otázku: V jakém prostředí jsou podle Vás ženy zvýhodňovány oproti mužům?.....	62

1 Úvod

Přes veškeré změny v legislativě a upozorňovací aktivity nestátních neziskových organizací nebo výtky Evropské unie je stále, nejen u nás možné se setkat s diskriminací žen na trhu práce, jednak co se týče ne/významnosti jejich pracovního postavení, tak co se týče jejich odměny. Ženy přitom stejně jako muži představují významnou část společnosti, která má navíc často, více než „silnější“ pohlaví na svědomí i výchovu dalších generací. O to více je třeba na jejich zastoupení ve společnosti i na trhu práce nezapomínat a zabývat se tak touto problematikou.

Motivů k sepsání této práce bylo několik – jednak sama tyto rozdíly jakožto autorka této práce vnímám, a jednak mě tato neustále aktuální problematika zajímá již delší dobu, protože jsem tyto nepoměry nerovnosti vnímala i ve svém bližším či širším okolí, ze strany svých přátel nebo kolegů.

Česká republika je již po desetiletí typická zejména patriarchálním chápáním společnosti, a přestože se tyto rozdíly po několik desetiletí, a kupodivu i za minulého režimu, postupně vyrovnávaly, stále se nemůže srovnávat např. se severskými zeměmi, kde je tento trend zcela opačný. Zajímavé je, že za celou historii Československa a poté České republiky například země neměla ve svém čele vedoucí ženu státu. Tento trend prolomila až Slovenská republika v roce 2019, kdy si za svou hlavu státu obyvatelé zvolili ženu Zuzanu Čaputovou. Tradičně chápaný model ženy pouze jakožto ženy v domácnosti je již přesto i u nás značně přežitý, a dnes je možno díky tomuto postupnému vývoji setkat se s velkým podílem pracujících žen ve zdravotnictví, ve školství, sociálních službách nebo soudnictví. Stále přesto tyto ženy zastávají vedoucí pozice jen málo, a o to více se to týká vedoucích manažerských a řídicích pozic středně velkých nebo větších firem, ať už je jejich právní forma jakákoliv, kterým mimo jiné, tato práce bude také věnována.

Problematikou nerovnosti mužů a žen se tedy bude zabývat následující text, jak z pohledu diskriminace na vyšších pracovních postech, tak z pohledu odměňování, resp. gender pay gapu. V první, teoretické části práce přitom budou vymezeny na základě hloubkové literární rešerše v odborných literárních zdrojích veškeré pojmy, které s touto tematikou bezprostředně souvisejí. Tedy nejprve je determinován termín genderu jako takového a gender managementu, stejně jako genderové role a stereotypy, následně tzv. genderová segmentace, odpovídající právní rámec a legislativa rovnosti mužů a žen v České republice, a dalších opatření, je definována politika rovných příležitostí mužů a žen a tzv. genderové kvóty. Další podkapitola je věnována ženám ve vedení ve světě a v České republice a následuje determinace onoho gender pay gapu. V rámci něj je vymezen užší pojem gender gap indexu, gender action plan a dále genderové aspekty manažerské práce. Menší pozornost je věnována dalšímu vnímání genderu v managementu, genderově orientovaným organizacím, dalšímu srovnání žen a mužů, rozdílu mezi manažery a manažerkami a v neposlední řadě postavení žen na trhu práce.

Mimo vedlejší cíl této práce, jímž je definovat základní teoretická východiska zvoleného tématu, je poté na základě vlastního dotazníkového šetření a komparace dalších výzkumů najít takové návrhy a doporučení, resp. řešení, jež povedou k další optimalizaci stavu ve zkoumané oblasti a přispějí k tomu, aby této nerovnosti mezi ženami a muži dále ubývalo. Metodická část práce zaměřená na vlastní výzkum se proto skládá z položení dalších cílů a hypotéz nebo definicí použitých metod. V praktické části jsou následně výsledky z něj analyzovány a pozorovány, a je zde provedena komparace dalších souvisejících výzkumů z poslední doby, mezi něž patří statistické šetření gender pay gapu a analýza podle rovnosti v odměňování v rámci Evropské unie. Tato analýza se skládá z úrovně rozdílů v odměňování žen a mužů, která se na úrovni celého evropského prostoru výrazně liší, rozdílů v odměňování

mezi ženy a muži i na základě věku, na základě jejich působení ve finančních a pojišťovacích činnostech nebo v ryze soukromém sektoru, načež se text zabývá možnými příčinami tzv. neupravených rozdílů v tomto odměňování. V závěru této komparace jsou uvedeny i patřičné zdroje dat a rozveden širší kontext. Následuje ještě analýza podle zastoupení mužů a žen na vedoucích pozicích nebo podle vzdělání v České republice.

Ve finále práce dochází k analýze a evaluaci vlastního dotazníkového šetření, načež autorka přistupuje ještě k další komparaci nedávných výzkumů, tentokrát výhradně z oblasti rovného zacházení, jimiž jsou výsledky indexu rovnosti mužů a žen z r. 2021 od společnosti EIGE, výzkum společnosti IPSOS (2018) a data Českého statistického úřadu (2020). I tyto výzkumy jsou mezi sebou navzájem porovnány. Následují návrhy a doporučení pro optimalizaci stavu ve sledované oblasti jako jakýsi výstup celé práce, které nabízí možné východisko ze stále neuspokojivé a možná neřešitelné situace.

2 Teoretická část

2.1 Gender management

První kapitola teoretické části se zaměřuje na problematiku gender managementu, tedy na koncept vztahující se k procesu vytváření a implementace politik a postupů, které usilují o zajištění rovnosti pohlaví a podporují genderovou citlivost. V první části se tato kapitola nejprve věnuje vymezení základních pojmů, které se s tímto tématem úzce spojují. Je tak vysvětleno, co je to gender, jaký je rozdíl mezi genderem a pohlavím, co je to genderová identita, genderová role, maskulinita či feminita. Konkrétněji jsou však definovány i pojmy management či manažer. Druhá část této kapitoly pak pojednává o genderových rolích a stereotypech.

2.1.1 Vymezení základních pojmů

V následujícím textu se neustále používá termín “gender”, přestože v češtině existuje jeho překlad ve významu “rod”. Vžil se v ní přitom překlad tohoto významu z původního použití převzatého slova, které znamenalo gramatický rod, a i právě toto je jeden z hlavních důvodů rozsáhlého použití nepřekládaného výrazu. Druhý důvod je pak založen na tvrzení autorky Švecové, která uvádí, že termín rod není celkem adekvátní a navozuje nepřesné souvislosti (2021, s. 339). Sociologická encyklopedie následně vysvětluje pohlaví jako jednu ze základních biologických charakteristik každého lidského jedince (Sociologická encyklopedie, online, 2022). Pohlaví se přitom určuje biologicky podle pohlavních chromozómů, pohlavních orgánů anebo postavy. Gender je poté v tomto slovníku definován jako termín používaný pro skupiny vlastností a chování, které se formují především kulturou. Tento názor poté sdílí i zahraniční autorka Oakley, jenž tvrdí, že způsob vymezení genderu je pro každou kulturu poněkud odlišný a také proměnlivý (Oakley, 2005). Křížková et al., následně uvádějí, že gender v podstatě jen označuje jakési hierarchické rozdíly mezi ženami a muži, jejich příčinu ale vidí spíše v sociálních organizacích a konkrétních pracovních přístupech (Křížková et al., 2020). Významná teoretička konceptu genderového pojetí Scott poté zdůrazňuje, že právě genderem se v první řadě mají označovat mocenské vztahy (Scott, 2018). Za první použití termínu v odborné literatuře a další determinaci dle pohlaví (např. podle tělesných znaků aj.) nebo dle genderu (kde se má na mysli zejména chování, jednání nebo sociální role) se dá následně považovat uveřejnění autorky Rubin v jedné z jejích prací (1975).

Tyto dvě kategorie spolu tedy tvoří tzv. gender systém. Základním rozdílem mezi pohlavím a genderem, na němž se pak většina autorů shoduje (např. Oakley, 2005, Sociologická encyklopedie, 2022), je skutečnost, že zatímco je pohlaví jakousi univerzální kategorií pro všechna společenství a nemění se časem ani prostorem, gender spíše vyjadřuje rozdílnosti názorů různých společností nebo rovných společností v odlišné historické době. Pohlaví a gender tak spoluvytvářejí jistý systém, jenž je zároveň součástí identity jedince.

K rozdílu mezi pohlavím a genderem se vyjadřuje například také Kedron (2014, s. 41), podle jehož názoru je pohlaví vysloveně biologickým rysem, zatímco gender je ovlivněn kulturou. Genderové role se mohou lišit mezi různými společnostmi a jsou určeny normami, zvyky a morálkou každé kultury. Jinak řečeno, konkrétní kultury určují, co je potřeba udělat, aby se osoba stala mužem nebo ženou, a to v závislosti na jejím biologickém pohlaví.

Ovšem zdaleka ne všichni autoři sdílí podobný názor na to, že mezi gender a pohlavím existují rozdíly. Například Lišková (2009, s. 76) uvádí, že zdánlivý rozdíl mezi těmito dvěma pojmy ve skutečnosti žádným zásadním rozdílem vlastně není. Autorka to tvrdí na základě

faktu, že pohlaví samo o sobě je totiž genderovaná kategorie. Z tohoto pohledu tedy nedává žádný smysl vymezovat gender jakožto kulturní interpretaci pohlaví a samotnou kategorii pohlaví není možné nadále používat jako prediskurzivní. Navíc je třeba doplnit, že v případě, kdy se gender bude tematizovat jakožto kategorie nevyhnutelně, deterministicky konstruovaná zákonem kultury, pak je tento pojem zcela fixní, sjednocující a únik znemožňující entitou.

Pojem genderové identity se poté vztahuje ke zkušenosti daného jednotlivce zastávat roli muže nebo ženy (Křížková et al., 2018). Jiný autor Paulík následně uvádí, že genderová identita v podstatě každého jedince sestává z podílu maskulinity nebo feminity. Maskulinitu tento autor charakterizuje jako projev chování a přžívání, jaké se v dané kultuře považují za výhradně mužské, načež feminitu chápe jako projevy, které jsou v této kultuře vnímány naopak za výhradně ženské (Paulík, 2017, s. 121). Také Křížková pojednává o maskulinitě i feminitě, coby k získaným charakteristikám, které nejsou vázány na narození, ale nabývají svého významu během odlišné socializace (Křížková et al., 2020, s. 21). Oakley s tímto sice souhlasí, že obojí je u každého jednotlivce zastoupeno, a to bez ohledu na dané pohlaví, avšak k tomu připojuje podstatnou myšlenku, že v běžné společnosti se přidělují maskulinní rysy převážně mužům a ty femininní zase ženám, přičemž u převážné většiny lidí obě tyto skupiny zahrnují oba rysy (Oakley, 2005). Jako čistě maskulinní vlastnosti je možné chápat asertivitu, větší racionalitu nebo přemýšlivost, ale i jistou míru agresivity, kompetitivnosti nebo dominance. Jako ty femininní vlastnosti zase nejčastěji vnímáme kupř. větší něžnost či citlivost, vytváření vztahů, emocionalitu, starostlivost nebo přizpůsobivost (Paulík, 2018).

Ale pro úplnost musí být definovány i pojmy z managementu, jako je management samotný nebo manažer. Nejprve všeobecný pojem management, který je možno chápat a definovat vícero způsoby (Veber, 2021, Blažek, 2014). Prvním z nich je chápání managementu jakožto procesu řízení. Blažek jej definuje jako proces, který probíhá mezi jednotlivcem či skupinou, která řídí, tj. řídicím subjektem, a jednotlivcem či skupinou, která je řízena, tedy je řízeným objektem. Management je dále možno chápat jako soubor poznatků nebo jako převážně praktickou vědu založenou na zkušenostech, jež se rozvinula v období zhruba 100 let (Blažek, 2014, s. 12). Třetím možným chápáním managementu je management představovaný řídicími pracovníky. Podle Vebera však jde o zosobnění daného pojmu o konkrétních zaměstnancích (resp. manažerech), kteří řízení nebo vedení (tedy management) v organizaci provádějí (Veber, 2021). V této práci bude pojem management chápán převážně právě tímto způsobem.

Manažer je pro úspěch firmy stejně důležitý jako celý management. I když se v dnešní době stále více upouští od klasického modelu nadřízený – podřízený, postavení manažera to ani v nejmenším nesnižuje. Je potřeba, aby takový vedoucí pracovník uměl efektivně nastavit cíle, delegovat práci a být otevřený veškerým návrhům či nápadům od podřízených pracovníků. Pozice manažera přitom vyžaduje neustálé sebezdokonalování v podobě vzdělávání a dalšího seberozvoje, měl by umět lépe poznat sám sebe, být kreativní a otevřený novým výzvám, myslet systémově a dokázat efektivně komunikovat (Jankelová, 2022).

Pokud je definice manažera, jakožto vedoucího pracovníka vykonávající činnosti, jež jsou typické pro management dostačující, je nutné se ještě vrátit k managementu jako takovému. Ten je možné rozdělit podle úrovně manažerských schopností či zručností na vrcholový neboli top management, střední management a operativní neboli nízký management. Rozdělení managementu závisí samozřejmě i na velikosti podniku, proto toto rozdělení není nutně pravidlem pro každou organizaci. Vrcholový (neboli top) management zastoupený vrcholovými manažery řídí celou firmu a reprezentuje ji vůči jejím stakeholderům (subjektů mající vazbu na podnik) a dalším důležitým subjektům. Skládá se z představenstva,

prezidenta, viceprezidenta a často také CEO (výkonného ředitele) či ostatních, tzv. C-level manažerů. Střední management zastoupený středními manažery působí podle Blažka jako jakési “převodové páky”, které operují mezi nejnižšími a nejvyššími stupni managementu. Střední manažeři se tak zodpovídají vrcholovému managementu. Skládá se z generálního manažera, manažerů poboček a vedoucích jednotlivých oddělení. Operativní neboli nižší (někdy také liniový) management je zastoupený manažery jen první linie a je nejnižším stupněm managementu. Skládá se z vedoucích výroby, prodeje atp. (Blažek, 2014).

2.1.2 Genderové role a stereotypy

V rámci socializace si každý jedinec již od raného dětství většinou uvědomuje svou odlišnost a odlišnost dvou skupin pohlaví (Valdrová, 2018). Tato odlišnost je v první řadě dána biologicky, neboť pochopitelně naše pohlaví bývá určeno už v samotném okamžiku početí. To ovlivňuje jeden z třidvaceti chromozomů v spermiu muže, který může mít dvě varianty – X nebo Y. Muži mají obvykle chromozomy XY, zatímco ženy mají chromozomy XX (Oakley, 2000, s. 23). Druhým faktorem, který zmiňovanou odlišnost určuje, jsou pak i takzvané genderové role, v jejichž rámci je od mužů a žen očekáváno různé chování, životní hodnoty, priority a také pozice ve společnosti (Valdrová, 2018). Téměř každá společnost, národ nebo etnikum vytváří rozdíly mezi muži a ženami a také poměrně výrazně rozlišuje mezi ryze mužskými a ryze ženskými rolemi. Tyto rozdíly se přitom odrážejí v tom, jak jsou děti vychovávány a vzdělávány v různých společnostech. Jinak řečeno, výchova dívek a chlapců bývá v praxi různá a obě pohlaví vystavuje dosti odlišným sociálním vlivům, což ve výsledku vede ke vzniku různých genderových rolí v dané společnosti. (Janošová, 2008, s. 40). Kupříkladu vyšší citlivost a emocionalita, která je patrná spíše u žen nežli u mužů, se zakládá právě v raném dětství. Rozdíl mezi chováním rodičů při rozhovorech se svými dcerami a syny hraje pak v tomto procesu velmi důležitou roli. Například rodiče zcela běžně používají více slov, která se týkají emocí při rozhovorech se svými dcerami než se svými syny. Ve výsledku pak tento rozdíl vede k tomu, že dívky mají už v mladším věku (asi šest let) daleko větší slovní zásobu pro vyjádření emocí a jsou schopny lépe interpretovat své vlastní pocity a citění druhých lidí, nežli je tomu u chlapců. Kedron (2014, s. 42-43) pak v tomto kontextu dodává, že myšlenky, které vznikají již v dětství a doprovázejí nás celý život, mohou ovlivňovat naše chování, aniž bychom si to uvědomovali. Lidé se tak chovají v souladu se vzory, které jim určují genderové hodnoty, a to dokonce i v případech, že se aktivně snaží těchto naučených genderových stereotypů zbavit, či se vyhnout jejich vlivu na způsoby svého jednání.

Z výše uvedeného vyplývá, že genderové role lze vymezit jako soubor evidentních či naopak skrytých pravidel, jež určuje, jaké chování, myšlení, citění, oblékání nebo i podoba partnerských vztahů bude adekvátní či naopak neadekvátní pro konkrétní pohlaví. Zatímco péče o potomky, domácnost či další členy rodiny bývá obvykle přisuzována ženám, tedy je ženskou rolí, pak finanční a materiální zajištění rodiny je zase rolí mužskou. Obecně lze genderové role členit následujícím způsobem: (Stříteský, 2015, s. 22-23)

- **Tradiční** – neboli role stereotypní. Tyto role uznávají zakořeněné představy o rozdělení rolí na role mužské a ženské, tedy na takzvané stereotypy. Tyto stereotypy je možné vymezit jakožto poněkud simplifikované, ale zároveň i předpojaté předpoklady, které se týkají vlastností, názorů a rolí osob ženského pohlaví a osob mužského pohlaví v rámci společnosti, zaměstnání a rodině. Nutno dodat, že toto generalizování mnohdy vede k diskriminaci těch osob, které do daného stereotypu nezapadají. Pokud jde o typické vlastnosti již tradičně spojované s mužskými genderovými stereotypy, pak se jedná zejména o následující uvedené:

- schopnost rozhodovat se,
- soutěživost,
- asertivita,
- snaha o nadvládu,
- agresivita,
- necitlivost
- nepořádnost
- atd.

Pokud jde o vlastnosti již tradičně spojované s ženskými genderovými stereotypy, pak jde především o tyto:

- vysoká míra empatie,
 - citlivost,
 - poddajnost,
 - zaměření na vztahy,
 - péče o potomky a rodinu,
 - pasivita,
 - pořádnost
 - atd.
- **netradiční** – představují naopak posun anebo odlišný pohled na vlastnosti, schopnosti i role osob ženského pohlaví a osob mužského pohlaví. Zpravidla se reprezentují antagonistickými tendencemi, jako kupříkladu (Stříteský, 2015, s. 23):
- Girl Power,
 - nové tradicionalistky,
 - noví otcové,
 - atd.

Podle již citované Křížkové se poté v procesu nutné socializace přechází k rozvoji genderové identity právě na základě hraní určitých výše zmiňovaných genderových rolí (Křížková et al., 2020). Ty je následně možné definovat jakožto soubor očekávaného jednání, způsobu žití a charakteristik, jež se typicky připisují buďto ženám, anebo mužům (Valdrová, 2018). Genderovou identitu tak lze definovat jako stálé a konzistentní jádro lidí jako takových, které na základě pohlaví přímo předurčuje ke konkrétním formám života. Jak je patrné i z textu výše, k jejímu utváření dochází už od raného dětství, kdy v rámci socializace a vzdělávání, dítě nabývá takové vzory chování, které lze považovat za adekvátní jeho pohlaví, a které „diktuje“ kultura společnosti, v níž vyrůstá (Kedron, 2014, s. 31). Je tedy zřejmé, že genderová identita musí být nutně spojena s genderovou socializací. V jejím rámci si pak lidé předávají od staršího pokolení k tomu mladšímu určité společenské hodnoty i normy, které souvisí s genderem. Výchova v oblasti genderu se započiná již v raném dětství a je vedená stereotypy. Každá kultura má své vlastní soubory zvyklostí, kterými se snaží novému členovi podřídit, již od jeho narození. Informace týkající se genderového rozdílu se však obvykle předávají různými způsoby, technikami a nástroji (Renzetti a Curran, 2003, s. 174):

- oblečení různých barev či s různou symbolikou,
- hračky,
- způsoby chování dospělých různého pohlaví (fungují jako vzor pro děti),
- různé chování dospělých k dívkám a chlapcům,
- atd.

V některých případech může mít genderová výchova i formu uvědomělé snahy. Takováto uvědomělá snaha má tendenci posilovat jistá očekávání týkající se genderu, přičemž tato očekávání dokonce mohou být následně přímo vyjádřeny buďto jakoukoliv odměnou či naopak určitou formou trestu. Souběžně však mohou účinkovat taktéž méně agresivní signály,

keré se přenáší spíše skrytě (Renzetti a Curran, 2003, s. 174). Klíčovým nástrojem pro transfer těchto zmiňovaných signálů, podobně jako i dalších různých kulturních zkušeností, je pak jazyk. Totiž ať už přímo či naopak skrytě vyjádřené informace týkající se genderu jsou protnuté prakticky napříč celým jazykovým systémem. Toto je umožněno onou původní povahou protipólů „muž/žena“. Zmiňovaný konstrukt semiosféry má celkem dvě základní funkce. V první řadě jde o nástroj, prostřednictvím něhož jak jedinec, tak i celá společnost vnímá a hodnotí okolní svět, celou mnohostrannost lidských vztahů, v rámci níž, se daný konstrukt následně bude „redukovat“ na historii klíčového páru, tedy muže a ženy. Ovšem na druhou stranu se pak daný konstrukt v rámci historického i sociálně kulturního vývoje bude podrobovat procesu modelování, kdy dochází k „lámání“ starých stereotypů, a naopak vytváření nových tradičních postojů, které reflektují vnímání rolí, funkcí i míst jednotlivých pohlaví (Kedron, 2014, s. 31-32).

Horáková et al., dále poukazují na to, že jakmile se chování muže nebo ženy odchyluje od společenského očekávání nebo norem, je zpravidla společností ihned vnímáno a současně negativně hodnoceno i bráno jakožto výsledek výchovného selhání. Právě v souvislosti s tím je možno hovořit o zmiňovaných genderových stereotypech (Horáková et al., 2020). Autorka Dudová je následně definuje jako paušálně uplatňované zevšeobecněné tvrzení o mužích a ženách i přesto, že často odporují běžné skutečnosti či rozmanitosti chování zástupců obou pohlaví a ovlivňují nejen uspořádání rodinného života, ale zároveň i vlastnosti pracovního trhu, díky čemuž je to často promítáno i do legislativních souvislostí (Dudová, 2015, s. 22). Horáková et al., na tuto skutečnost upozorňují a zastávají názor, že stereotypy genderu, jež jsou založeny zcela výlučně na komplementárním pojetí maskulinních nebo femininních principů či rolí, patří mezi rozhodující činitele v nerovnostech při pracovním uplatnění, ale současně též třeba v nastavení rodiny (Horáková et al., 2020, s. 77).

Jakožto žena či muž jsou lidé nuceni často něco udělat i v rozporu se svou vůlí, či naopak v harmonii s ní. Role v rodině, ať už jde o manžela, manželku či matku a otce, představují součást naší identity. Jedinec totiž neplní pouze roli otce. On otcem také je. To, kým se cítíme být v celé řadě svých dalších identit, ať už je to občan, politička či kamarád, to je vždy zároveň podmíněno genderově. Pocit mužské či naopak ženské identity přitom ke všemu zesilují i další faktory, jako například média, škola atd. (Stříteský, 2015, s. 22).

Známa teoretička Nancy Chodorow pak velice výstižně celou problematiku genderové identity ještě detailněji přibližuje, když popisuje specifika jejího vývoje, který přirovnává k fenoménu „asymetrického rodičovství“. O potomky se primárně starají matky. V praxi tak platí, že jak dívky, tak i chlapci musí svou cestu k dospělosti započít právě tím, že se vymezí ve vztahu k ženě. Tento systém, v rámci, něhož chlap už tradičně sehrává spíše okrajovou roli má podle Chodorow zásadní důsledky, pokud jde o vytváření jejich genderových osobností. Je to velice zajímavý proces, neboť pokud se psychická stránka děvčat utváří k osobě, která je stejná jako ony samotné, pak psychická stránka chlapce a jeho identita se nutně musí v tomto kontextu budovat prostřednictvím zážitku odlišnosti. Protože v tomto procesu v časném životě převládá vliv matky, tedy ženy, a naopak je zde patrná absence rovnocenného vztahu s otcem, tedy mužem, pak obecně naučit se být mužem má formu „nebýt feminin“. Chlapci se tedy identifikují s mužskou rolí díky pocitu odmítnutí – „Nejsem stejný jako má matka, nejsou ženou“. Celá řada odborníků, kteří se touto problematikou hlouběji zabírají, uvádí, že toto odmítání ze strany chlapců však zároveň vytváří i určité potíže pro samotný psychologický základ mužnosti. Matka, avšak posléze i veškeré další ženy představují pro muže již permanentní připomínku, co musel opustit, aby se mohl stát mužem. Ostatně i na základě mnoha studií se došlo k závěru, že chlapec podvědomě udržuje mnohem přísněji onu dichotomii genderového oddělování, než je tomu u dívky. Naopak identita dívky je utvářena v nitru ženského vztahového kontextu. Děvčata totiž na rozdíl od chlapců i nadále tvoří

součást psychologického prostoru matky, tedy ženy. Celá řada expertů je zároveň toho názoru, že právě tato skutečnost představuje základ pro tolik typickou ženskou schopnost empatie, ale rovněž i problémy při oddělení se ze vztahů. V takové míře, ve které se děvčata cítí být podobné své matce (občas až součást osoby), která má však nižší sociální pozici, je nucena usilovat o to, aby mohla získat to, co bylo její matce odepřeno, tedy vlastní hlas a život. V jejich ztotožnění se s matkou tudíž není ohrožena jejich samotná identifikační vazba s ní, ale jejich pocit osobní moci. Jinak řečeno, děvčata pochopitelně nemohou získat tuto moc od osoby, která ji sama postrádá, tudíž se v mnoha případech jednoduše smíří s nižší mocí. Stávat se ženou tak sebou zároveň nese učení, jak se stát „objektem mužské touhy“, což je ale zároveň v rozporu s úlohou stát se subjektem (Gjuričová a Kubička, 2009, s. 58-59).

2.2 Genderová segmentace

Genderová segmentace (v podobném významu označovaná také jako segregace) je definována znovu autorkou Horákovou ve spolupráci s autorským kolektivem jako přerozdělení a větší koncentrace žen v typických, převážně tzv. “ženských” oborech (jako jsou kupř. školství, zdravotnictví nebo služby), popř. i na nižších, méně kvalifikovaných pozicích. U mužů se zase jedná o přerozdělení do výhradně “mužských” oborů (průmysl, zemědělství) a naopak do vyšších, často řídicích pozicí (Horáková et al., 2020). Jarošová et al., s touto definicí víceméně souhlasí a dodávají, že i přes oslabování genderové segmentace, a to i globálně, ženy vykonávají zejména tu práci, jež je spjata i s jejich genderovou rolí (Jarošová et al., 2016).

Podle autora Slobody se následně rozlišuje mezi sektorovou segmentací, zaměstnaneckou segmentací a mezi horizontální a vertikální segmentací (což lze ale chápat spíše jako segregaci). V segregaci sektorů se nejdříve jedná o zastoupení obou pohlaví v nejrůznějších sektorech na pracovním trhu (ať již se jedná o služby, průmysl nebo zemědělství), načež v segregaci zaměstnání se rozumí zastoupení na konkrétní pozici v konkrétním zaměstnání (Sloboda, 2016, s. 26). Tyto segmentace se mnohdy vyznačují též odlišným finančním ohodnocením v jednotlivých sektorech nebo zaměstnáních (Český statistický úřad, online, 2022).

Jarošová ve spolupráci s ostatními autory poté tvrdí, že horizontální segmentace se projevuje ve vztahu k určitým profesím, a proto ženy přirozeně preferují uplatnění spíše v profesích, jež jsou blízké jejich genderovým rolím (školství, zdravotnictví atd.). Tím jsou tyto role zároveň silně feminizované (Jarošová et al., 2016, s. 223). Horáková et al. posléze v souvislosti s horizontální segmentací upozorňují na tzv. skleněnou stěnu, kdy v těchto feminizovaných profesích ženy zastávají většinou “servisní” pozice. Jakmile však do podobné profese nastoupí muž, jedná se v ní především o řídicí post a jeho mzda je o to netypicky vyšší – je totiž považován za vzácnou pracovní sílu, kterou je si potřeba v převažujícím ženském kolektivu udržet (Horáková et al., 2020).

Vertikální segmentací je následně možno rozumět, coby vztah ke kariéernímu růstu žen, zejména při povyšování do řídicích a manažerských pozic. Podle Bedrnové a kolektivu, ženy často narážejí na překážky během tohoto postupu do řídicích pozic převážně kvůli tomu, že tyto manažerské pozice jsou automaticky brány spíše jako profese určené pro muže (Bedrnová et al., 2015, s. 39). V rámci tohoto pojetí je na rozdíl od toho předchozího často naráženo na problematiku tzv. skleněného stropu, již lze chápat jako neviditelnou, avšak zcela existující bariéru, která zamezuje ženám jejich kariéerní postup na výše postavené pozice v jednotlivých podnicích (Dudová, 2015, s. 44). Pro tento efekt je dosti typické, že ty ženy, jimž se přesto podaří do vrcholových manažerských pozic dostat, pak často podle této autorky

přebírají tendence přizpůsobovat se vzorcům maskulinního jednání (Bedrnová et al., 2015). Křížková et al. následně upozorňují na fakt, že jak segmentace v horizontálním, tak i vertikálním směru se často v pracovním systému recipročně ovlivňují a kombinují (Křížková et al., 2020). Paradoxním důsledkem tohoto jevu je však další skutečnost, a to taková, že se zlepšují příležitosti a vznikají požadavky na vyšší finanční odměny pro mužskou skupinu populace. Na straně druhé se kvůli tomu ženy mohou dostat do značně znevýhodněné pozice s menší mocí, s nemožným postupem a taktéž logicky i s nižším finančním ohodnocením, jakožto jistou formou diskriminace.

2.3 Právní rámec

V následujících podkapitolách by měla být blíže rozvedena problematika české legislativní právní úpravy rovnosti žen a mužů, dále problematika zavedení odpovídajících kvót jako jedno z opatření pro zvyšování zastoupení žen ve vedení společnosti a v neposlední řadě ještě komparace pojednávající o tom, jak si vedou ženy ve vedení ve světě a u nás.

2.3.1 Legislativa rovnosti mužů a žen v Česku a další opatření

Problém politiky rovnosti mužů a žen nejen v pracovním prostředí se v Čechách, na Moravě a ve Slezsku (dále jen Česká republika, ČR) začal více vynořovat v podstatě až po vstupu Česka do Evropské unie (dále jen EU), s kterou bylo postupně nutné sladit záležitosti práva a souvisejícího zákonodárství. Tato politika, resp. zavedení jejího významu do českého kontextu byla i jedním z hlavních požadavků, které bylo nutné splnit ještě před vstupem země do Unie v r. 2004. Následná aplikovaná politika genderové rovnosti v tuzemsku (což souvisí se vznikem příslušných institucí, nejrůznějších dokumentů a zákonodárných změn) přitom vznikla nejen díky silnému tlaku EU, ale i v souvislosti s dalšími mezinárodními událostmi, jakými byla např. konference organizovaná v čínském Pekingu již v r. 1995 (Havelková, 2017). Spolu se vstupem Česka do EU bylo totiž jednou z fundamentálních podmínek, zařadit do implementace státního zřízení tzv. direktiv Acquis communautaire, který současně obsahuje poměrně podrobnou kapitolu o rovných příležitostech mezi muži a ženami (13. kapitole o sociální politice a zaměstnanosti). Prvním zásadním krokem přitom byla již v r. 1999 (tedy ještě před vstupem Česka do EU) novela zákona o zaměstnanosti (resp. zákon č. 435/2004 Sb., zákon o zaměstnanosti) a jistá harmonizace poměrně již zastaralého zákoníku práce z r. 1965, v němž bylo zavedeno rovné odměňování mužů a žen, stejně jako zákaz přímé i nepřímé diskriminace. Dalšími opatřeními poté byly novelizace zákona o mzdě (resp. zákon č. 1/1992 Sb., zákon o mzdě, odměně za pracovní pohotovost a o průměrném výdělku) a zákona o platu z r. 2000, ale také přijetí nového zákona o zaměstnanosti a poté další novelizace zákoníku práce z r. 2002. Přijaty byly i nové zákony týkající se služby státních zaměstnanců. I přes značné legislativní úsilí však ČR dosud zcela nezharmonizovala při jejím vstupu do EU všechny požadavky s tzv. antidiskriminačním unijním zákonem. To se ale česká vláda rozhodla řešit přijetím vlastního antidiskriminačního zákona, který byl připraven souběžně s novým zákoníkem práce, takže se při jejich tvorbě a přípravě předpokládala jejich společná účinnost i datum platnosti. Antidiskriminační zákon vytvořený v r. 2005 byl však přesto senátem zamítnutý, přestože nově přijatý a schválený zákoník práce účinný od r. 2006 na něj částečně navazoval. Přijatá tedy byla až verze předložená v r. 2008, která má svou účinnost od 1. 9. 2009 (Havelková, 2017, s. 18).

Jednotlivé kroky vedoucí k tomu, aby se zajistila rovnost v genderu v každém podniku, ať již se jedná o organizace soukromé nebo veřejné, se přijímají v podstatě v každém členském státě Evropské unie, ale i na úrovni nejrůznějších mezinárodních institucí. Např. Evropská rada

vydala již v r. 1975 směrnici s označením 75/117 EHS, která vymezuje jednotlivá pravidla ke stírání rozdílů v předpisech mezi jednotlivými členskými státy, která by následně měla mít na svědomí uplatňování stejných zásad v odměnách za práci pro obě pohlaví. Tento dokument byl neustále novelizován a aktualizován. Dále pak Komise Evropské unie vydala v r. 2010 tzv. Ženskou chartu s cílem zlepšovat prosazování genderové rovnosti obou pohlaví nejen na území Evropy, ale globálně. V tom samém roce přitom Komise za účelem šíření diverzity managementu EU vytvořila několik platforem tzv. Diverzitních chart, jež mají za úkol přispět k vytvoření takového prostředí, kde se budou navzájem sdílet či vyměňovat zkušenosti a další doporučené postupy formou odborně zaměřených seminářů, na nichž se v rámci každoročního fóra účastní zástupci již z 21 zemí, jež již principy těchto chart akceptovaly (např. EU Platform Diversity Charter). Je však nutné podotknout, že tyto charty nemají na starosti pouze vyrovnávání rozdílů v přístupu k mužům a ženám hlavně na poli práce a zaměstnanosti, ale rovněž i otázky sexuální orientace nebo tzv. třetího pohlaví. V Česku byla tato charta přijata již v listopadu r. 2014 a je u nás prezentována zejména organizací s názvem Byznys pro společnost. Ta má na starosti oslovování jednotlivých obchodních společností s cílem sehnat pro tuto chartu co nejvíce podpisů, což v realitě znamená, že zapojené společnosti postupně a zcela dobrovolně přijmou takové závazky, jež povedou k udržování stabilního pracovního prostředí, jaké by mělo splňovat veškeré nároky otevřenosti bez ohledu na genderovou příslušnost nebo etnický původ, zdravotní stav, ale též náboženské vyznání, věk, národnost či sexuální orientaci (Evropská Charta diverzity, online, 2022).

Avšak výše uvedené nepatří v EU mezi jediná opatření, prostřednictvím nichž se celá Evropa snaží jednotně prosazovat větší rovnost mezi muži a ženami nebo tzv. diversity management. Opět Evropská komise totiž na pokračování emitovala v r. 2020 coby extenzi oné strategie další důležitý dokument, a to Strategii rovnosti mezi muži a ženami na léta 2021–2030 (a jež přijala i česká vláda). Tento dokument je zaměřen dohromady na 5 klíčových oblastí, jež jsou charakterizovány následujícími aspekty: zvyšování participace ženského podílu populace na pracovním trhu, větší možnosti zajištění identické ekonomické nezávislosti pro obě pohlaví, snižování nerovnosti v odměňování mezi pohlavími jak v příjmech, tak jejich důchodech, boj proti ženské chudobě, podpora vyváženého obsazování na vedoucích pozicích, boj proti genderovému násilí, ale současně i ochrana a podpora jeho obětí nebo prosazování ženských práv v globálním slova smyslu (Vláda ČR, online, 2022). V tom samém roce také Evropská rada konzultovala přijetí taktéž velmi důležitého akčního plánu s názvem "Rovnost žen a mužů a posílení postavení žen: Proměna životů dívek a žen prostřednictvím vnějších vztahů EU 2021–2024", který má akceptovat zejména potřebu, jakým způsobem by bylo možné dosáhnout toho, aby dívky a následně ženy rovnoprávněji využívaly všech dostupných lidských práv a svobod. Stejně tak, jak dále dosáhnout větší rovnosti a postavení mezi oběma pohlavími (Evropská unie, online, 2022).

Na výhradně evropské úrovni se následně trvalejším způsobem věnuje posilování či prosazování této rovnocennosti speciální instituce, jíž je tzv. Evropský institut pro rovnost mužů a žen (anglicky se jedná o zkratku EIGE neboli European Institute for Gender Equality). Tento institut mimo jiné každým rokem sbírá relevantní data a ta následně analyzuje prostřednictvím tzv. gender equality indexu na úrovni všech členských zemí EU (Schonard, 2019).

Ale pokud by se tento text zabýval i samotnými kořeny a původy zdrojů těchto snah, tak již v článku 119 ve Smlouvě o založení Evropského hospodářského společenství z r. 1957 (někdy je označována jako tzv. Římská smlouva a do historie se zapsala v tomto roce 25. března) vznikl zcela první požadavek, který řešil rovnocenné odměňování za stejnou vykonanou práci. Tento požadavek byl zanesen i do článku 157 Smlouvy o fungování EU, což mělo

za následek možnost přijmout i jiná opatření vedoucích ke zlepšení postavení žen, ať už v práci, anebo v rodině (Schonard, 2019). Neméně významným dokumentem je poté Amsterodamská smlouva vzniknuvší v r. 1997, která měla dále posunout tuto rovnocennost mezi muži a ženami více k fundamentálním principům EU a současně zařadit tento aspekt do co nejlépe oblastní komunitární politiky, což se chápe jako tzv. gender mainstreaming (Konopásková et al., 2017). Aktuálně je možné jednotlivé výroky z tohoto dokumentu najít ve článku 8 ve Smlouvě o fungování EU a podle nějž se Unie ve veškeré své činnosti zasazuje o to, aby se odstranily tyto nerovnosti a současně, aby bylo podporováno rovné zacházení mezi pohlavími. Také článek 153 této smlouvy vymezuje, že musí být zajištěna veškerá práva pracujících mužů i žen za podmínek rovnocenné odměny i v případě práce ve stejné nebo velmi podobné hodnotě (k tomuto kroku se však Unie zavázala už v Chartě sociálních práv) a dále práva za rovnocenné zacházení (k tomu zase bylo přistoupeno již v Chartě základních sociálních práv pracujících). Tento závazek je platný pro všechny členské země EU, resp. je třeba vykonávat všechna potřebná opatření, aby tato rovnost i v příležitostech na trhu práce byla zajišťována, stejně jako podmínky rovnocenného zacházení na pracovišti. Dále je ve článku 157 toho identického dokumentu vysloveno, že každá členská země Unie má primárně zabezpečit všechny kroky vedoucí k uplatňování zásad rovné odměny obou pohlaví za stejnou či podobně koncipovanou práci. Všechny tyto zásady byly přijaty ve shodě se všemi členskými zeměmi, aby byly naplněny veškeré priority Unie, jež jsou v souvislosti s výše uvedeným zakotveny ve Smlouvě o EU, ale rovněž i v Listině základních práv Evropské unie z r. 2000, popř. v kontextu ČR v taktéž související Listině základních práv a svobod, jež pochází z r. 1992 (Schonard, 2019).

Evropská unie by však nemohla setrvat jen u nutných úprav rovnosti pracovní odměny. Přičemž vymyslela ještě další právní dokument, jenž v sobě zahrnuje podporu, která má být vyjádřena vyvážením účasti obou pohlaví i v procesech souvisejících s rozhodováním. Toto nastalo v r. 1996 v souvislosti s přijetím doporučení Evropské rady s číslem 96/694/EC, které již vyvažovalo účast mužů a žen v těchto procesech a dle něhož údajně ženská část populace nebyla v těchto procesech náležitě zastoupena. Pro společnost to může znamenat jisté ztráty, protože vyvážená participace obojího pohlaví v těchto procesech má být zároveň esenciálním předpokladem demokracie a má tak umožňovat vnik různých konfrontačních idejí, ale i dalších postojů, hodnot nebo jednání, jehož prostřednictvím má být dosaženo efektu vyšší míry spravedlnosti a rovnocennosti, jak pro silné, tak slabší pohlaví (Konopásková et al., 2017).

Dalším neméně významným učiněním v té samé oblasti, kterému byla věnována i velká pozornost v médiích a o to neméně se stala předmětem rozsáhlých debat, byla rezoluce Evropského parlamentu související s ženami, jež se účastní těchto rozhodovacích procesů, z r. 2000. Na základě tohoto usnesení byla Evropská komise vyzvána k tomu, aby více povzbuzovala své členské země k aplikaci takové politiky a programů, které by měly být zaměřeny více na budování genderové rovnováhy a které by současně odsouhlasily využívání kvót sloužících jakožto přechodné opatření vedoucí ke zvýšenému zastoupení žen i na politických pozicích (detailněji viz podkapitola 2.3.2). Tato genderová vyváženost přitom byla stanovena na očekávanou hranici podílu 40 %.

V současné době jsou pro naši zem závazné všechny právní dokumenty, jež stanovují rovnost mezi muži a ženami napříč celou EU. Kromě zakladatelských smluv a dalších normativních aktů Unie je zde možno také řadit směrnici Rady 2004/113/ES z r. 2004, jejímž ustanovením se zavedla pravidla rovného zacházení mezi pohlavími, jak v přístupu ke zboží nebo službám, tak i k jejich poskytování. Poté další směrnice 2006/54/ES z r. 2006 zavedla jiné zásady v souvislosti s rovnocennými příležitostmi a zacházením, také v oblasti pracovních pohovorů a přímo výkonu povolání, jež mimo své hlavní poslání taktéž podporují jednotlivé

zaměstnavatele v uvědomění, že jsou v souvislosti s tímto přijímána i různá preventivní opatření, která by zabráňovala sexuálnímu obtěžování nebo harašení. Tato směrnice je navíc posílena o nejrůznější sankce za jakýkoli typ diskriminace a souběžně je jejím dalším požadavkem, aby byly ve všech členských zemích Unie vytvořeny příslušné subjekty, jež se budou podílet na prosazení i prověřování rovnocenného zacházení mezi muži a ženami. (Schonard, 2019).

Pokud se ještě jednou tento text vrátí přímo k České republice a tedy dokumentům, jež jsou platné víceméně pouze v naší zemi, právo na rovnost mezi muži a ženami je zakotveno i v již zmíněné Listině základních práv a svobod z r. 1992, resp. v článku 3 v prvním odstavci. Tato listina se po sametové revoluci stala normativní součástí ústavního pořádku v naší zemi a má zaručovat veškerá základní práva i svobody všem zástupcům národní společnosti bez rozdílu v pohlaví, rase, barvě pleti, používaném jazyku, ale i ve vyznávané víře či v náboženství, současně také bez ohledu na politické nebo jiné hodnotové smýšlení, bez ohledu na národní či sociální původ, příslušnost k nějaké národnostní nebo etnické menšině a rovněž bez jakékoli majetkové či sociální diskriminace. V článku 28 této Listiny se přitom přiznává každému člověku v zaměstnaneckém poměru a zároveň i právo na spravedlivou odměnu za práci, stejně jako nárok na přijatelné pracovní podmínky. Na zákonodárné úrovni jsou veškerá tato práva, ale i související povinnosti zaměstnanců vymezena v Zákoníku práce, resp. V Zákoně č. 262/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů. Hlavním smyslem i posláním těchto listin je zejména další úprava stejného zacházení se zaměstnanci, se zákazem jakéhokoli typu diskriminace bez ohledu na spouštěcí důvod, stejně jako nárok na spravedlivou a rovnocennou odměnu. V případě, že v praxi tento zákoník selže, a přeci jen dojde k nějakému typu diskriminace v souvislosti s pracovním výkonem, je možné se domáhat jisté nápravy skrze již zmíněný Antidiskriminační zákon, resp. Zákon č. 198/2009 Sb. z r. 2009. Tento zákon měl za úkol stanovit podmínky rovnocenného zacházení v rámci pracovněprávního vztahu a má na svědomí i další právní prostředky ochrany před takovou diskriminací. Měl by tedy na nejvyšším stupni garantovat principy stejného zacházení a determinuje všechny známé formy účinných právních prostředků ochrany před tímto nežádoucím jevem s možností případné dodatečné změny v zákoně, již si vyhrazuje.

2.3.2 Politika rovných příležitostí mužů a žen a genderové kvóty

Autor Dytrt zmiňuje genderové kvóty jako jedny z nejkontroverznějších opatření pro zajištění kýžené rovnosti mezi muži a ženami a také pro zvýšení zastoupení žen ve vedoucích pozicích (Dytrt, 2014). Český statistický úřad poté definuje tyto kvóty jako jednu z forem veskrze kladného postupu se základním cílem napravit veškeré snahy o nerovnost, jimž mají současně účinně předcházet, přičemž zároveň zaručují přímý vztah k pozicím na rozhodujících místech nebo přístup méně zastoupené skupiny ke školení a dalšímu vzdělávání. Týká se to také takových zaměstnání, kde jsou již definovány určité podíly mít mezi zaměstnanci určitou znevýhodněnou skupinu (může jít např. také o homosexuály atp.). (Český statistický úřad, online, 2022). Tyto kvóty přitom podle té samé instituce využívají plně již některé evropské země i v politických stranách nebo na kandidátních listinách, kde se vždy střídají muži a ženy, nebo je poté počet těchto postů procentuálně, pokud možno rovnoměrně rozdělen mezi muže a ženy, přičemž část z nich je ponechána volné soutěži (idem).

Tyto rovné příležitosti jak pro muže, tak zejména pro ženy, začaly v posledních letech pronikat i do společnosti v České republice, a to převážně do těch nadnárodních. Tyto organizace tak činí s hlavním cílem zefektivnit výkon celého podniku a dostat se mezi soudobé trendy ražené po celém světě. Ten samý autor Dytrt poté dále zdůrazňuje, že v západních zemích jako jsou Německo, Francie, Velká Británie, Norsko atd. je současně

genderová rovnost součástí jednotlivých programů i ve firmách střední velikosti (Dytrt, 2014). I z toho důvodu se není vůbec možno divit, že první zemí, která zavedla tato opatření na zvyšování podílu žen ve správních radách i v menších společnostech ve formě genderových kvót, bylo v r. 2006 právě Norsko. Proto je právě tato země často uváděná jako příklad pro inspiraci i pro další země Evropy, jež si uvědomují negativní dopady jakési maskulinizace vedoucího managementu. Ovšem tyto povinné kvóty pro členství ve správních radách jednotlivých podniků postupně zavedly už i Španělsko, Finsko, Island nebo Francie a diskutovány již byly také v Belgii, Holandsku, Itálii, Švédsku, Velké Británii, Německu nebo Kanadě. A právě díky Norsku i samotná Evropská unie začala zvažovat podobné kvóty v rámci EU celoplošně, přičemž v r. 2012 byl evropskou komisí schválený návrh na jejich zavedení. Tento návrh se přitom týkal všech členských států, jejichž organizace jsou kódované na burze a mají víc než 25 zaměstnanců nebo roční příjmy více než 50 milionů. Podle této kvóty by měly mít ženy celkem 40 %-ní zastoupení v rámci své genderové menšiny původně do r. 2020 (Šprincová, Mottlová, 2015). Tento návrh však nakonec nezískal podporu u všech členských států unie, proto byl přehlasován.

Genderové kvóty si, jak vyplývá z výše uvedeného, získaly mezi jednotlivými europoslanci jak nadšené stoupence, tak ale i odpůrce. V jednotlivých jednáních Evropského parlamentu přitom převažují názory, že takováto opatření by se měla činit či vyjednávat na státních úrovních a nikoli na úrovni celoevropské, a tyto kvóty by měly být zvoleny až jako úplně poslední možnost a řešení. Autorky Chládková a Hendrychová se k tomuto vyjadřují, že kvóty navíc škodí byznysu jako takovému a že je proto třeba zvolit spíše jakýsi dobrovolný systém a podporovat ženy v jejich kariérním růstu spíše přirozenou cestou (Chládková, Hendrychová, 2015). Ty samé autorky poté doplňují, že kvóty mohou na druhou stranu přispět ke zvýšení obsazení řídicích pozic ženami, jež by se staly kvalifikovanými a zkušenými ve vedoucím top-managementu. V tom případě by ale potřeba kvót postupně opadala. Zmiňují ovšem dále, že by mohla nastat i situace, kdy by jednotlivé organizace musely do svého vrcholového řízení volit i nekvalifikované ženy a celkový výkon podniku by se tak mohl výrazně zhoršit. Následně autorky podotýkají, že zavedení těchto kvót by mohlo mít jistý negativní vliv i na samotné manažerky, pakliže jim dopředu zajištěné či přislíbené místo, by jim současně mohlo snížit motivaci a další snahu uspět (secundum idem, s. 33-35).

2.3.3 Ženy ve vedení ve světě a v Česku

Česko je ve srovnání s již zmiňovaným Norskem rozdílné, mimo jiné i přístupem společnosti jako takové k úspěchu, druhým lidem, k jednotlivým rizikům atp. Existuje např. srovnání obou zemí porovnané na základě tzv. pěti dimenzí podle Geerta Hofstede. Největší rozdíl mezi těmito zeměmi je přitom v charakteristice sociální společnosti, která je buďto převážně maskulinní či femininní. Norsko je podle této škály s 8 body druhou nejvíc femininní zemí na celém světě (první je Švédsko). Vyznačuje se současně vysokými společenskými hodnotami, které jsou silně založené na starosti o druhé a o kvalitu života, jež je přednější než kariéra či úspěch. Norští manažeři více podporují a všechna jejich rozhodnutí jsou činěna se zapojením celého týmu. Česko je oproti tomu s 57 body na této škále charakterizována spíše jako maskulinní společnost, jež je vyznačována větší soutěživostí, ambiciózností či snahou o osobní úspěch (někdy bohužel i za cenu "ostrých loktů"). Takoví manažeři v takovéto společnosti mohou být sice i asertivní, ale často dělají důležitá rozhodnutí sami a podporují u podřízených často nezdravou soutěživost. Jak už bylo zmíněno, v maskulinních společnostech se uznávají tyto prvky, resp. jsou připisovány spíše mužům a naopak. I to může být jedním z hlavních důvodů, proč vlastně Norsko bylo první zemí, jež zavedla genderové kvóty, ale inspirovali se jím i další země s vysokým skóre feminity. Jak však prokazuje

Hofstedův výzkum, z vybraných 66 zemí jich bylo pouze 30 orientovaných spíše žensky, přičemž ještě 18 z nich jich mělo skóre od 40 do 50, což jsou země, kde jsou zhruba stejně vykazovány jak prvky maskulinní, tak femininní kultury (Hofstede, 2019).

Spíše maskulinní zaměření zemí se promítá nejen do obsazení vedoucích postí v podnicích, ale i ve vedoucích politických místech v jednotlivých zemích. Ve vedení států bylo ke konci r. 2019 na postu prezidentky, premiérky nebo kancléřky celkem jen 24 žen. Na druhou stranu více než ve 100 zemích světa nebyla na vedoucí pozici žena nikdy – sem spadá nejen naše země, ale také Španělsko, USA nebo většina zemí Blízkého východu (Smith, 2018). Je až překvapivé, že ale ani v evropském parlamentu není zcela nastolena rovnost mezi muži a ženami, jež tvoří jakousi minoritu, pokud jde o jednotlivá místa v tomto parlamentu. Přesto je možno zaznamenat rostoucí trend a za období 2019-2021 je v tomto parlamentě o 4 % více žen než za období 2014-2018 (konkrétně to v procentuálním podílu stouplo ze 36,4 % na 40,4 %). Počet žen se přitom za současné období zvýšil i v zastoupení Česka v tomto parlamentu, resp. z 5 žen a 15 mužů na 7 žen a 14 mužů (Český statistický úřad, online, 2022). Pokud jde o obce naší země, ke konci r. 2019 bylo z celkového počtu 6 336 měst a obcí ve vedení starosty coby ženy celkem 1 537 z nich, což tvoří 24,3 %, přičemž největší zastoupení žen jakožto starostek měly obce či města v Karlovarském kraji (přes 33 %) a nejmenší ve zřejmě poněkud konzervativnějším kraji Vysočina (přes 18 %). Ve statutárních městech mělo v tomto období v čele ženu pouze města Brno, Jihlava, Karlovy Vary a Třinec (seřazena dle velikosti). Do zastupitelstva za toto období kandidovalo celkem přes 32 % žen, z čehož bylo 28 % zvolených, což je zatím nejvíce v české historii. Čísla se tedy i u nás stále zlepšují (Vláda České republiky, online, 2022).

Počtu ve vrcholovém managementu se v České republice poté věnovala v nedávné době kupř. společnost Bisnode. Výsledky z této studie byly zjištěny z jejich databáze, které nahlašovali manažeři velkých firem, přičemž obsahovala informace o téměř 5 000 největších zaměstnavatelských organizacích u nás. V tomto reportu byl kromě jiného zvýrazněn podíl žen v top managementu v těchto firmách. Sice je překvapivé, že za poslední sledovaný a zaznamenaný rok 2020 dosáhla úroveň jen 26,71 %, což bylo nejméně za posledních 5 let, avšak v oblasti financí, marketingu a nejvyššího vedení byla tato čísla, a tedy zastoupení žen historicky nejvyšší. V tomto reportu je souběžně zaznamenán podíl žen v managementu z nejrůznějších oblastí za roky 2013–2020 (Bisnode, online, 2021). Tyto údaje dobře demonstruje následující tabulka.

Tabulka č. 1: Podíl žen ve vrcholovém managementu největších českých firem za období 2013-2020
(v %)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Informační technologie	5,9	5,1	4,3	3,2	3,1	3,3	3,8	5,2
Finance	28,2	31,1	34,8	45,2	42,3	44,1	38,5	47,1
Marketing	25,5	33,3	37,2	41,6	40,9	40,7	35,5	45,1
Personalistika	57,1	64,7	69,9	79,3	78,5	79,4	75,9	77,1
Obchod	13,1	12,1	11,7	15,9	13,8	17,1	15,9	15,6
Vrcholové ved.	3,8	4,7	4,9	5,5	5,1	6,1	5,8	8,1
Celkem	22,2	25,1	26,3	29,6	28,1	30,1	27,9	26,7

Zdroj: Bisnode, online, 2021.

Stejná výzkumná společnost Bisnode souběžně zveřejnila i výsledky tzv. indexu BIWI neboli Bisnode Index of Woman Influence (Index ženského vlivu společnosti Bisnode). Tato organizace charakterizuje tento index jako unikátní, protože díky němu jsou porovnávány jednotlivé země podle toho, jaké mají ženy vliv na jejich ekonomiku. Tato komparace je současně vyhotovena na bázi čtyř klíčových parametrů – hrál zde roli podíl ve vlastní firmě nebo účast ve statutárních orgánech společnosti, dále se tento index odvíjí podle počtu zaměstnanců, obrátu firem i jejich zisku. Z celkem 11 srovnávaných zemí je vliv českých manažerek na českou ekonomiku překvapivě nejmenší, stejně jako podíl počtu zaměstnankyň žen na celkové zaměstnanosti i celkový podíl na obrátu a zisku; z těchto důvodů Česká republika skončila na posledním místě ze všech srovnávaných zemí. Ovšem na druhou stranu podíl vlastněných firem pod vedením žen je na celkovém počtu firem v Česku šestý největší. Pokud se však vezmou v potaz i ostatní výsledky, z nich je zřejmé, že ženy zastávají zpravidla vedoucí pozice v menších firmách, jež však souběžně logicky vykazují i nižší obrat nebo zisky, ale zároveň bývají paradoxně stabilnější než menší podniky ovládané muži. Tento žebříček zemí, v nichž největší vliv na místní ekonomiku mají právě ženy, je na prvním místě zastoupený Slovinskem, jež je dále následováno Maďarskem, Rakouskem nebo Německem (Bisnode, online, 2021).

Dále další společnost Deloitte s hlavním sídlem ve Velké Británii (a s pobočkou i v Česku) analyzovala ve své studii s názvem Women in Boardroom (Ženy ve vedení) dohromady 8 648 společností v 66 zemích včetně České republiky za účelem zjistit podíl žen ve vrcholových orgánech těchto jednotlivých zkoumaných podniků. Nejnovější výzkum, provedený v r. 2020, byl už sedmým v pořadí a většina z jeho dat byla komparována s předešlým výzkumem z r. 2018. Podle výsledků z této studie jsou ženy v řídicích pozicích celosvětově stále spíše minoritou, i když podobně jako v případě evropského parlamentu má počet žen ve vedení ve všech oblastech rostoucí trend. Zajímavé totiž je, že za 2 roky se zvýšil počet žen v řídicích orgánech ve světě celkem o 1,9 %, ale předsednické funkce stále obsazují převážně muži. Ženy je obsazují jen v 2,6 % případech. Globálně jsou ženy ve vedení průměrně v 16,8 % organizací, ale jen v Evropě je toto číslo vyšší - 25,8 %. Země, která představují nejvíce žen ve vedení, je podle výsledků opět Norsko. Česká republika podle tohoto výzkumu zaostává za globálním i evropským průměrem daleko jen se 13,8 %, ale i přes tuto nízkou hodnotu jde zde stále o 9% nárůst oproti r. 2018 (Deloitte, online, 2020).

Autoři Leštický et al., poté zkoumali genderovou diverzitu v managementu v typicky femininním odvětví, jakým chápou nemocnice v celé České republice. Tento výzkum byl zaměřený na zjištění, zdali se podíl žen na pozicích generálních ředitelek, výkonných ředitelek a v dozorčích radách v r. 2016 zvýšil oproti roku 2012. Tato analýza byla provedena na základě 118 ze 188 nemocnic registrovaných v České republice v r. 2016. Na základě tohoto výzkumu byl učiněn závěr, že na všech třech výše zmíněných pozicích se podíl žen za posledních 6 let zvýšil, avšak pouze na pozici výkonné ředitelky byl tento rozdíl statisticky významný (Leštický et al., 2017).

2.4 Gender pay gap

Dalším tématem, na které je v souvislosti s cílem této práce potřeba se zaměřit, je jednoznačně také gender pay gap (GPC), což je ukazatel určující hodnotu rozdílů v odměňování žen a mužů. V této souvislosti bude přiblížen index gender gap index a gender action plan.

2.4.1 Gender gap index

Než se dostaneme k samotné problematice gender pay gapu, která představuje průměrný rozdíl mezi platovým ohodnocením pracujících žen a mužů, je nutné se ještě zaměřit na podíl zaměstnanosti mezi muži a ženami v nejrůznějších pracovních odvětvích. Aby bylo možno monitorovat postavení žen v nejrůznějších ekonomikách celého světa, existuje hned několik žebříčků nebo indexů. Nerovnost mezi pohlavími a jejich vyhodnocení lze uskutečnit například podle Indexu genderového rozvoje nebo Indexu genderových nerovností. Nejčastěji se však používá Gender gap index neboli GGI (česky Index genderové mezery), který se každý rok vydává Světovým ekonomickým fórem. Pro tento index platí, že v jeho rámci je možno nabýt hodnoty mezi 0-1 (tedy 0-100 %), v nichž číslem 0 je zastoupena absolutní nerovnost a číslem 1 pak maximální rovnost. Z výsledků vyplývajících z těchto měření je možno zaznamenat existenci určité pozitivní vazby mezi participací žen v ekonomickém nebo sociálním životě a současně mezi konkurenceschopností jednotlivých zemí, příp. v HDP na osobu. Tento index přitom evaluuje rovnost postavení mužů i žen celkem ve čtyřech sektorech:

1. přístup ke vzdělání;
2. zdraví a přežívání;
3. politická reprezentace;
4. ekonomická participace a příležitosti (Kroupová, Křečková, Řezánková, 2016).

Na základě tohoto je tedy možné sledovat např. podíl v zastoupení obou pohlaví na určitém stupni vzdělávání nebo celkový podíl jejich gramotnosti. Druhý sektor poté zahrnuje třeba poměr doby dožití, třetí oblast může představovat poměr žen v parlamentu či ve vládě a poslední oblast z nich může odkazovat k celkovému podílu na trhu práce, k rovnosti mezd či k poměru čistých příjmů (podrobněji viz podkapitola 2.4.5). Přitom je možno zaznamenat fakt, že třebaže mohou být hodnoty prvních dvou oblastí pro určité země velice podobné, některé státy se výhradně odlišují ve třetím a čtvrtém sektoru. Např. pro poslední naměřený a zaznamenaný rok 2021, činila průměrná hodnota globálního GGI v podstatě pro všechny měřené země takřka 69 %, takže k eliminaci faktických nerovností by vlastně stačilo pokrýt deficit ve výši "jen" 31 %. Tyto hodnoty se nacházely v rámci České republiky před časem dost markantně pod celkovým průměrem EU, což se bohužel týkalo i značně podprůměrných hodnot v rámci globální komparace (Kroupová, Křečková, Řezánková, 2016). Aktuálně Česko dosahuje hodnoty téměř 71 % podobně jako Rusko. Avšak přestože se naše země

za poslední naměřený rok celkově polepšila o čtyři příčky, Rusko za tuto dobu naopak kleslo celkem o šest míst níže. ČR poté v celkovém porovnání s ostatními státy východní Evropy zaujímá v současnosti 20. místo a Rusko v komparaci se zbylou střední Asií 21. místo. Obě země tak ale souběžně drží zhruba 80. místo na celém světě (Global Gender Gap Report, online, 2022).

Pro přehlednější demonstraci je přiložena následující tabulka, jež komparuje výše uvedené i další znaky GGI Česka a Ruska, které byly naměřeny ve vybraných kategoriích indexu za poslední naměřený r. 2021.

Tabulka č. 2: Porovnání českých a ruských hodnot GGI za r. 2021 (zaokrouhleno)

Kategorie	Česko		Rusko	
	Muži	Ženy	Muži	Ženy
Ministři ve vládě	71 %	29 %	87 %	13 %
Obsazení parlamentu	77 %	23 %	84 %	16 %
Zákonodárci, vyšší úředníci a manažeři	73 %	27 %	58 %	42 %
Podniky podle majoritního vlastnictví	93 %	7 %	nezjištěno	nezjištěno
Představenstvo podniků kotovaných na burze	85 %	15 %	93 %	7 %
Zaměstnaní na částečný úvazek	3 %	11 %	2 %	5 %
Participace na trhu práce	83 %	69 %	80 %	69 %
Velikost pracovní síly	3 milióny	2 milióny	39 miliónů	36 miliónů

Zdroj: Global Gender Gap Report, online, 2022.

2.4.5 Gender Action Plan (GAP)

Následující podkapitola bude zaměřena na jednotlivá opatření, která by měla zamezit nerovnému odměňování, jež se může vytvářet či aplikovat na různých úrovních, přičemž tomuto plánu se přezdívá Gender Action Plan neboli genderový akční plán (používá se zkratka GAP). Základní pravidla tohoto plánu jsou již ukotvena ve směrnících EU i v zákonech ČR a následně má získat podporu v dalších strategiích či akčních plánech. Jedná-li se poté o základní pravidla nebo zákony, ty autorka Zachariášová z Úřadu vlády ČR, chápe jako vděčný základ sloužící k prosazování principů rovnosti (Křížková et al., 2018). Jak tato autorka dále doplňuje, nezbytné k tomu je však také tato pravidla dodržovat, popřípadě je vymáhat, protože pokud by zde dosud nebyly žádné praktické ukazatele v podobě konkrétních žalob či rozsudků, které by na tento problém poukazyvaly v praxi, nebude tu současně žádná motivace pro další potenciální zaměstnankyně předstoupit s nějakým obviněním proti diskriminaci. Jiný autor Sirovátka poté v té stejné publikaci doplňuje, že jakékoli tresty či sankce za výše uvedené přestupky mají sloužit jakožto další motivace pro ostatní zaměstnavatele, jež by tímto přístupem měly přimět k zamyšlení, jaké vlastně dělají chyby v oblasti odměňování (Křížková et al., 2018). Dle jiného zahraničního autora Paatse je

následně další nutnou činností v této oblasti náležitá osvěta, ale i spolehlivé šíření informací (Paats, 2016).

Je přitom pravdou, že mnoho lidí ani neví, že rovné odměňování je uzákoněno, popřípadě jaká jsou jejich práva a další možnosti v oblasti jeho vymáhání. Proto by se jednotlivé kroky neměly zaměřovat jen na vydávání souvisejících analýz nebo jiných informačních materiálů, ale současně by jejich výsledky měly být šířeny mezi ostatními odborníky a specialisty v oblastech zaměstnávání a odměňování, stejně jako mezi širší laickou veřejností. Společnost by měla mít povědomí o tom, na jaký rámec finančního ohodnocení má nárok.

Pro spolehlivé odhalení rozdílů v oblasti odměňování mezi oběma pohlavími již dnes slouží spousta nástrojů. Kupříkladu ve Švýcarsku byla vytvořena aplikace pojmenovaná jako Logib, která může již dnes valnou měrou pomoci odhalit jednotlivým zaměstnavatelům, jaké principy odměňovací politiky razí a zda jsou v souladu s principy stejné odměny. Aplikace poskytuje své využití převážně v takových firmách, které disponují alespoň 50 zaměstnanci. Užití je alespoň na území Švýcarska zcela bezplatné, načež jej převzaly pro své potřeby i státy jako jsou Německo či Lucembursko. V našich šířkách patří jeho implementace do provozu mezi dlouhodobé strategické cíle, přesto už je aktuálně testován mezi různými dobrovolníky z řad zaměstnavatelů (Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, online, 2022). V souvislosti s tímto zkušebním projektem a jeho testovacím provozem byla do oběhu vyvinuta i mzdová kalkulačka, jejíž prostřednictvím si mohou samotní zaměstnanci velmi snadno ověřit, jaká výše průměrného platu se za podobnou práci v identickém sektoru nebo na podobné pozici zpravidla vyplácí, což znamená, že je možno verifikovat i případné nerovnosti na dané pozici v komparaci s opačným pohlavím.

Mezi dalšími možnostmi, díky nimž je rovněž možno odhalit případné nerovnosti v odměňování, je i vydávání pravidelných reportů, jak k tomu přistoupilo např. Rakousko (Evropská komise, online, 2019). V rámci těchto zpráv jednotlivé organizace uvádějí veškeré příjmy nebo benefity svých zaměstnanců a zaznamenány jsou zde rovněž i rozdíly mezi nimi. Kromě toho, že se díky tomu výrazně pomáhá tomu, aby byly odkryty problémy s nerovnocenným odměňováním, mohou sloužit tyto reporty rovněž jako nástroje k jejich alespoň částečné či úplné eliminaci. Jednotlivé společnosti si tak mohou díky nim definovat určitý rozdíl, jež budou maximálně akceptovat a jakého by mohly dosáhnout, díky čemž by zároveň byly nuceny jej i redukovat.

S touto skutečností zřejmě souvisí i problém transparentnosti ve vyplácených mzdách. Svobodný přístup k takovému druhu informací se totiž chápe jako esenciální předpoklad k tomu, jak jinak by ještě mohli zaměstnanci své rovné odměny dosáhnout (Veřejný ochránce práv, 2019, s. 14). Jednání mnoha organizací s tím ale nemusí vždy korelovat, protože jakoby naschvál přidávají často do svých pracovních smluv nebo dohod o mzdách výňatek navíc, který diskriminuje zaměstnance ve směru mlčenlivosti ohledně jejich platu. Podle veřejného ochránce práv by proto v tomto smyslu měla napomoci jistá změna legislativy, ve smyslu, že tato mlčenlivost je bezpředmětná, svědčí o diskriminaci a souběžně by mělo být povinností zaměstnavatele, aby při inzerování své pracovní nabídky povinnou formou zveřejňoval i informace o výši platu nebo alespoň jeho přibližné rozmezí, v jakém se má pohybovat (Veřejný ochránce práv, 2019, s. 15-16). Co vše dalšího je ještě možno učinit v otázce transparentního jednání či informací, shrnula kupříkladu autorka Stockfisch následovně:

- musí se uplatnit jakýkoli nárok zaměstnanců, aby mohli otevřeně a bez jakéhokoli postihu požadovat všechny informace o výši své mzdy, které mají být současně odlišeny podle pohlaví, kategorií postů nebo podle druhu zaměstnanců, již vykonávají práci stejné nebo podobné hodnoty;

- přinášet ze strany zaměstnavatelů pravidelné reporty o tom, jak vysoké výdělky podle postu nebo zaměstnanecké kategorie skutečně jsou; a opět by tyto informace měly být doplněny i o rozlišení dle pohlaví;
- konat nejen ve velkých organizacích též pravidelné mzdové audity;
- zahrnout problematiku spravedlivé či rovnocenné odměny i do těchto auditů a současně i do osnov kolektivního vyjednávání;
- jasně determinovat práci stejné či podobné hodnoty a poskytovat i další podporu genderově neutrálního hodnocení pracovních pozic a jejich klasifikačního systému;
- důsledně monitorovat, kontrolovat a dále prosazovat tato pravidla i ze strany státu prostřednictvím související legislativy (Stockfisch, 2016, s. 47).

Autorka Stockfisch vyjmenovává i povahu převážně kladného vlivu při výše uvedeném kolektivním vyjednávání nebo již při vzniku souvisejících kolektivních smluv, do jejichž koncepce by již bylo toto spravedlivé či rovnocenné odměňování zahrnuto. Kolektivní smlouvy totiž mohou již ve svém počátku vymezovat maximální akceptovatelný rozdíl ve vyplácených mzdách či dále upravovat možnosti kariérního postupu zaměstnaných mužů i žen takovým způsobem, aby byly jejich šance, pokud možno vyrovnané a nezatížené ani žádným diskriminačním prvkem. Informace o rozdílech v odměňování lze navíc podložit výzkumy, jež prokázaly, že tyto rozdíly jsou často menší tam, kde nad správou organizací bdí příslušné odborové instituce. Další velké možnosti, pokud jde o podporu této rovnosti mezi oběma pohlavími i mimo oblast pracovního života, dále souvisejí s jednotlivými opatřeními směřujícími ke sladění či rovnováze rodinného života s prací (anglicky se jedná o specifický termín v oblasti, tzv. work-life balance). V rámci tohoto sladění přitom můžou různé aktivity sloužící k harmonizaci spouštět, jak samotní zaměstnavatelé, tak i stát, avšak aby bylo možno dosáhnout určité rovnocennosti v odměňování za stejný nebo podobný pracovní výkon, je nutné taktéž dosáhnout jakési rovnosti i v neplaceném zbytku života (Elson, 2017, s. 54).

Ale pro úplnost této problematiky je si potřeba demonstrovat tyto rozdíly v odměňování na konkrétních číslech. Celkově totiž platí, že z důvodu, že ženy zpravidla vydělávají méně, je zde i větší pravděpodobnost toho, že jsou nebo budou (popřípadě i v důchodu, viz dále) ohroženy chudobou. Rozdíl v těchto průměrných příjmech za poslední dostupná data za nedávné období poté monitoruje následující tabulka.

Tabulka č. 3: Rozdíl v průměrných měsíčních a ročních mzdách mužů a žen 2013–2020

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Muži	29 660	30 431	30 873	31 026	31 721	32 842	34 134	36 293
Ženy	23 931	24 133	24 496	24 729	25 203	26 094	27 283	29 187
Rozdíl /měsíc	5 729	6 298	6 377	6 297	6 518	6 748	6 851	7 106
Rozdíl /rok	68 748	75 576	76 524	75 564	78 216	80 976	82 212	85 272

Zdroj: Český statistický úřad, online, 2021.

Z výše uvedené tabulky lze snadno vyčíst, o jak vysokou mzdu může přijít žena samoživitelka, popř. i celý zbytek rodiny coby následkem nerovnocenného, a tudíž nespravedlivého odměňování. Důsledek těchto rozdílů je přitom zároveň existence vyšší pravděpodobnosti, že ženy mohou být potenciálně ohroženy chudobou více než muži, což je celkově znevýhodňuje, ať již se tedy jedná o ženy žijící samy (navíc třeba s dítětem) anebo

i ve vztahu. Autorka Volejníčková poté shrnuje, že např. v r. 2014 bylo chudobou ohroženo celkem dokonce 9,3 % žen a “jen” 6,8 % mužů v poměrně ještě mladé věkové kategorii 25-50 let (Volejníčková, 2015). Pokud je tato data možno porovnat s průměrem celé Evropy, jejich hodnoty jsou na dlouhodobé úrovni cca o 7-8 % nižší, přesto převažuje stanovisko, že se jedná častěji o ženy, jež jsou spíše touto hrozbou ohroženy. Nabízí se přitom, že spolu s nižšími příjmy se již dlouho debatuje rovněž o problému větší nerovnosti rovněž ve výši starobních důchodů (v tomto smyslu se jedná o tzv. GGP neboli Gender Gap in Pension), kde se jedná o podobnou míru ohrožení chudobou v seniorním věku, ale to už je mimo hlavní téma této práce, proto již tomu v tomto textu nebude věnováno více pozornosti.

2.5 Genderové aspekty manažerské práce

Protože se celá tato práce zabývá tématem postavení žen v managementu v České republice, je nutné detailně přiblížit genderové aspekty manažerské práce. V první části je nejprve popsáno, jak je vnímán gender v managementu. Druhá část se pak detailněji zabývá genderově orientovanou organizací.

2.5.1 Vnímání genderu v managementu

Následující podkapitola se věnuje vnímání genderu v managementu. Vnímání neboli percepce definuje např. Bedrnová et al., jako proces, v němž lidé prostřednictvím svých smyslů přijímají podněty z okolního prostředí a zpracovávají je za účelem jejich smysluplné interpretace (Bedrnová et al., 2015, s. 129). Díky tomuto vnímání je pak možné vytvořit si vlastní realitu (Mikuláščík, 2015). Zahrnuje současně procesy poznávání jiných lidí, jejich vlastností, předností, ale i slabých stránek nebo psychiku. Percepce si přitom člověk utváří o druhých bytostech představy způsobem, který zřejmě vyvažuje i čistě lidský pohled na fungování sociálního života (Surynek, 2015). Ten se podle něj skládá ze dvou částí; jednak z výběru informací, jež pramení z okolí, jednak v jejich následném organizování. Tyto vybrané informace z externího prostředí však nechápe jako neutrální, ale zatížené zkušenostmi konkrétního jedince, dále také jeho názory, postoje, stanovisky, emocemi atd. Následné organizování těchto vybraných informací a jejich kategorizace poté způsobují, že daný jedinec se může snadněji v tomto prostředí orientovat (Bedrnová et al., 2015). Na základě této kategorizace si poté jedinec rozčlení ostatní osoby do ucelených a zcela specificky označených částečných celků – třeba právě podle sociálních nebo genderových rolí (Surynek, 2015). Vnímání je však zásadně ovlivněné i sociálními faktory a je v něm silně projevená sociální zkušenost. Právě z toho důvodu je zažitý pojem sociální percepce (Bedrnová et al., 2015). Podle Surynka je následně tato sociální percepce předpokladem jednání člověka v sociálních celcích anebo vztazích. Dalším specifickým případem takové percepce je podle Mikuláščíka interpersonální vnímání (Mikuláščík, 2015). Podle tohoto autora jde o percepce a další poznávání ostatních jedinců, ale současně se jedná i o zapojení takových vyšších kognitivních procesů, jež mohou utvořit takřka ucelenou imaginaci o kompaktní osobnosti jednotlivce.

V procesu této tzv. interpersonální percepce se následně vnímají tyto tři komponenty:

- vnímající osoba (subjekt percepce);
- vnímaná osoba (objekt percepce);
- situační kontext (Surynek, 2015, s. 88).

Bedrnová a kolektiv pak připojují, že při této percepce i evaluaci se člověk může často dopouštět percepčních chyb či omylů jako je třeba jistá stereotypizace, jejímž kritériem může být například právě gender (Bedrnová et al., 2015).

Problematikou vnímání genderu v pracovním prostředí a managementu se dále v minulosti i nedávné současnosti zabíraly mnohé výzkumy. Jeden z prvních takových výzkumů uskutečnili američtí odborníci Bass, Krusell a Alexander již v r. 1971. Ve své studii se zabývali postojem mužů k pracujícím ženám v USA. Tento výzkum probíhal dotazníkovým šetřením na vzorku celkem 174 mužů, kteří zastávali jakoukoliv pozici v managementu. Z výsledků zjistili, že muži manažeři převážně nepovažují ženy za dobré vedoucí, navíc podle mužských respondentů převládal rovněž názor, že i ženy preferují jako vedoucího pracovníka spíše muže. Měli taktéž pocit, že ženy manažerky nejsou stejně spolehlivé jako muži kvůli jejich biologickým vlastnostem a osobní charakteristice. Je zajímavé, že k podobným výsledkům dospěl též výzkum autorů Deuaxe a Teynora z r. 1973, který zjišťoval, zda se nachází nějaká odlišnost ve vnímání pracovního úspěchu mužů a žen. Výsledky z této studie dokázaly, že ženy poněkud méně často ocení úspěch druhé ženy než muže, a proto údajně vnímání schopností závisí od genderu. Taktéž i v tomto výzkumu se potvrdilo, že ženy mají za vedoucího pracovníka raději muže než ženu. Tyto zjištěné postoje ale nebyly dané jen dobou, v níž byly oba výzkumy prováděné. Pravdivost a aktuálnost těchto zjištění totiž potvrdili studie o 20 let později, a i ty současné. Např. další výzkumnice Murgai zjistila v docela nedávném roce 1991 kromě celkové preference mužů v managementu, že ženy ve věku mezi 25-34 lety by spíše akceptovaly mladší ženy jako vedoucí pracovníce než ženy starší. Docela podobnou studii poté na kanadských studentech podnikání provedl další vědec Burke v r. 1994. A jeho výsledky byly opět skoro totožné s předcházejícími výzkumy, tedy že muži znovu projeví negativní postoje k manažerkám, přičemž slabší pohlaví je vnímalo mnohem kladněji. Na studentech poté byla provedena další studie od autorů Adeyemi-Bello a Tomkiewich v r. 2013, v níž byly komparovány jednotlivé postoje k ženským manažerkám, a to u čerstvých absolventů. V tomto výzkumu autoři zjistili převážně negativní postoj k manažerkám ženám, přičemž ani tolik nezáleželo na stupni vzdělání. I v této studii měly respondentky pozitivnější postoj k ženám jakožto manažerkám. Další zajímavé výsledky přinesla i případová studie autorů F. Flynna a C. Andersona z r. 2003, jež byla uskutečněná rovněž na studentech. Výzkumníci v ní vzali za svou reálnou případovou studii z Harvard Business School o úspěšné manažerce Heidi Roizen a vytvořili z ní dvě verze. První zůstala nezměněná a v druhé jen změnili jméno – křestní jméno Heidi zaměnili na mužskou verzi Howard. Tyto varianty rozdali náhodně studentům a zjišťovali jejich postoje k jednotlivým osobám vzhledem k jejich popisu a pohlaví, studenti přitom nevěděli, že existuje jiná verze než ta, již původně dostali. Výsledky z obou verzí byly samozřejmě různé. Co se týče vlastností, schopností nebo kompetencí, jednotliví studenti oba uchazeče bez rozdílu v pohlaví hodnotili naprosto stejně vzhledem k jejich dosavadním úspěchům. Přesto však Howarda coby lepšího kolegu upřednostňovali, mezitímco s ženou Haidi by se na spolupráci raději podílet nechtěli. Byla totiž popisována s charakteristikami, že “více běží či touží po moci” a že je příliš sebestředná nebo agresivní. Tato studie souběžně poukázala i na negativní vazby mezi úspěchem a postojem k ženské části populace, a to jak u mužů, tak u žen. U mužských manažerů je přitom tento vztah opačný, protože čím jsou úspěšnější, tím jsou zpravidla i oblíbenější (Sandberg, 2013).

Právě kvůli variabilitě v problematice a rozdílnosti výzkumu vytvořili američtí vědci Peters, Taynor a Terborg již v roce 1974 jistý nástroj, jež se označuje anglickým akronymem WAMS (resp. Woman as Managers Scale - česky “Škála ženy coby manažerky”). Prostřednictvím tohoto nástroje bylo možné nejenom identifikovat, ale i měřit postoje k ženským manažerkám. Tato škála přitom byla tvořena z celkem 21 výroků, které se týkaly žen v managementu. Respondent následně vyjádřil ke každému výroku svůj souhlas nebo nesouhlas v rámci sedmibodové stupnice. V dalších výzkumech následně tuto stupnici využili i další výzkumní autoři, jako např. již citovaná Murgai v r. 1991, Cordano, Sherer a Owen v roce 2001 nebo Adeyemi-Bello a Tomkiewicz ve zmiňovaném roce 2013. Tento druh

stupnice se však časem přes svou velkou oblíbenost střetl s kritikou kvůli lehkosti oklamání, a proto ve své závěrečné studii koncipoval další americký vědec Edward B. Yost pod vedením odborníka Herberta jiný měřicí nástroj zv. ATWAM (The Attitudes Toward Women As Managers - Škála postoje k ženám jako manažerkám). Tato škála zohledňuje více sociální zaujatost, přičemž bohužel obsahuje další možné zkreslení odpovědí. Skládá se z celkem 12 částí, přičemž každá je obohacena o tři další výroky. Výsledky z této stupnice se přitom dají vysvětlit coby zastávané postoje k ženským manažerkám a mimo to se v nich odráží i jejich percepce. Stupnici je tak možno využít jako praktický nástroj, současně však jako čistě výzkumný model (Berkman, online, 2012). I z toho důvodu našla své uplatnění zpravidla v takových výzkumech, kde je využívána jako nástroj pro zjištění postojů k manažerkám ženského pohlaví v různých zemích (např. Khan, Munaf, 2013).

2.5.2 Genderově orientovaná organizace

Dalším předpokladem manažerské práce v pojetí genderových aspektů je především genderově orientovaná, resp. genderově integrovaná organizace, v níž jsou vytvořeny předpoklady pro to, aby v ní tyto genderové aspekty fungovaly. Problematikou genderově integrovaných podniků se ve své knize zabírají například Křížková et al. (2018, s. 29-55). Tyto firmy definují jako protipól k čistě genderovým organizacím, v nichž je různými způsoby zvýhodňované jedno pohlaví před druhým, přičemž tradičně se, jak je zřejmé jedná o mužské pohlaví, jak je zde několikrát v textu na vícero místech zmíněno. Vychází to sice z historie a částečně i ze společenských předsudků, jenže bohužel ani moderní či postmoderní organizace dneška se dosud úplně nebo zcela nevyznačují genderovou rovností či genderovou neutralitou. Platí proto, že v managementu i v těch více pokrokových podnicích stále převažují muži, a tedy většina z nich má stále spíše maskulinní charakter. Kultura a praktiky jsou v nich odvozené od maskulinních hodnot a čistě mužských projevů chování. Za genderově integrované organizace následně označují Křížková et al. ty, jejichž kultura a procesy se odvíjejí spíše od uznání a aktivního prosazování principů genderové rovnosti (Křížková et al., 2018, s. 38). Je tedy zřejmé, že v takových firmách nemohou být zvýhodňování příslušníci jakéhokoli pohlaví na úkor toho druhého. Tento typ organizace se současně vyznačuje i specifickou organizační kulturou, v jejímž obecném pojetí se jedná o systém sdílených hodnot, pravidel, norem nebo způsobů jednání. Společně sdílená organizační kultura je následně vnímána a interpretována zaměstnanci jako podniková, ale i mimopodniková realita (Schüz et al., 2015). Hodnoty a interpretační základna těchto genderově směřovaných podniků je dále podle tohoto autora determinována na bázi níže uvedených principů. Jedná se však především spíše o model než o realitu v některých genderově integrovaných organizacích. Hodnotová a interpretační východiska kultury genderově integrované organizace jsou tedy následující:

- genderovou rovností, potažmo respektem k ní je zohledňována sociální diverzita zaměstnanců;
- pracovní i soukromý život se chápou za identický, tedy zastávající stejně důležité hodnoty;
- nežádoucí hodnota soupeření či konkurence by měla být z dlouhodobého hlediska převyšena hodnotou vzájemné kooperace;
- místo hierarchie v jakékoli organizaci je upřednostňován spíše ideál rovnosti a vzájemnosti;
- každá organizace by měla zodpovídat za své skutky i jejich dopady a důsledky;
- všechna rozhodnutí v rámci organizace by měla mít sociální rozměr a týkat se primárně lidí (Schüz et al., 2015).

Díky nejrůznějším normám či standardům v chování by bylo možno převádět priority každého podniku do norem v pravidlech, ať již se jedná o základní hodnoty či ideály formální nebo neformální, přičemž ty formální by se měly stát systémovou základnou, na níž se dá stavět a od níž se dále derivují i pravidla neformální (Schüz et al., 2015).

Další autor Pavlica ve spolupráci s autorským kolektivem následně vyjmenovává i ostatní rovněž podstatné oblasti organizačního života, v jejichž rámci je podle něj rovněž nutné zajistit principy genderové rovnosti. Vyjmenovává poté další standardy či opatření, prostřednictvím nichž mají být tyto principy v podnicích zabezpečeny. Chápe je následovně:

- podílení se ženské části populace na organizačním životě, tedy učinění kroků vedoucích k eliminaci diskriminace žen v přístupu k práci a v pracovním procesu;
- dostupnost manažerských postů i pro ženy, tedy ustanovení kvót pro vymezení kýženého počtu ženských uchazeček do manažerských pozic, dále pak skloubení pracovního a rodinného života, rovnocenné odměňování i evaluace zaměstnanců – toto všechno jsou kroky, které by měly zabránit znevýhodňování nebo diskriminaci určitých skupin zaměstnanců;
- řídit ženské kariéry a jejich rozvoj, což jsou opatření sloužící k podpoře profesionálního i dalšího odborného vzdělávání ženské části populace;
- přijmout genderovou integraci na všech zaměstnaneckých úrovních a vést všechny zaměstnance k její akceptaci formou odpovídajících školení zaměřených na genderovou diverzitu;
- kontrolovat dodržování veškerých principů genderové rovnocennosti v organizaci, resp. založit k tomu určený kontrolní výbor, departmenty nebo komisi (Pavlica et al., 2015).

Dalším z důležitých prostředků prosazování organizační kultury jsou symboly. Pavlica et al. považují následující symboly za ty, jež vyjadřují myšlenky a hodnoty související s genderovou rovností. Jedná se podle nich především o tyto následující aspekty:

- jazykové symboly (tzn. vyvarovat se možných degradujících termínů anebo “vtípné” komunikaci, popř. i maskulinně přibarveným titulům, příp. i takovým titulům, které reflektují rodinný stav, zohledňují šovinismus, projevy mužské nadřazenosti atd.);
- organizační rituály či statusové symboly (Pavlica et al., 2015).

Pokud jde ještě o související závazky genderové integrace v podnicích, doporučuje se taktéž využívat podle příslušného oddělení, které by se mělo touto problematikou zabírat, tzv. catalyst metodiku benchmarkingu genderových vztahů neboli statusové symboly. Podle Schüze a dalších představuje tato metoda obecný metodický postup cílené a systematické přeměny genderové organizace na genderově integrovanou (Schüz et al., 2015, s. 49). Jako základ pro tuto přeměnu uvádějí motivovaný a přesvědčivý top management, který je potřebné chápat jakožto komplexní program pro celou organizaci, jenž sestává ze tří kroků:

- interní benchmarking neboli analýza současné situace v daném podniku;
- externí benchmarking, v němž se jedná o analýzu postupů nebo praktik v jiných podnicích, ve kterých už proběhla určitá míra integrace;
- aplikace a implementace změn v genderových vztazích (idem, s. 53).

Jisté výhody v genderové rovnocennosti v různých podnicích nastávají bezpochyby a popisuje to hned několik autorů. Třeba autor Dytrt spatřuje jakousi výhodu především z toho hlediska, že ženy i muži mají jiný styl vedení, a proto genderová diverzita s sebou přináší též výhodný mix řídicích stylů (Dytrt, 2014). Autorka Kuchynková poté uvádí, že tato větší diverzita ve skupině zaměstnanců s sebou přináší i větší pravděpodobnost nalezení správného řešení pro konkrétní problém, což souvisí převážně s větší škálou zkušeností a schopností, jež jsou pro

diverzifikovanou skupinu typičtější spíše než pro homogenní skupinu (Kuchynková, 2017). Ale i další výzkumy v této oblasti potvrdily, že genderově vyvážené vedení má na svědomí lepší komunikaci i lepší pochopení nejen zaměstnanců, ale též zákazníků (Dhakai, Cameron, Burgess, 2022). Právě ono pochopení zákazníků může být i dobrým argumentem pro genderovou diverzitu validní zároveň i pro české společnosti. Další výhodou je podle různých autorů (např. Dytrt, 2014, Křížková et al., 2020) i nevyužitý potenciál talentu, jaký ženy ve společnosti často představují. S ohledem na to, že podíl počtu absolventek vysokých škol byl v Česku alespoň za r. 2018 kolem 60 %, je zřejmě tento argument platný i pro naši zemi (Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, online, 2022). Další zahraniční vědci v této oblasti Eckel a Grossman se shodují na tom, že ženy ve vrcholovém managementu snižují pravděpodobnost riskantních investic (Eckel, Grossman, 2015) a čeští odborníci Janošová a Mikuš zase jako výhodu genderu v organizaci vidí v jeho značném pozitivním vlivu na její případnou zadluženost či běžnou likviditu (Janošová, Mikuš, 2018).

2.6 Ženy X muži

Rovnost mezi muži a ženami, jinak řečeno také genderová rovnost, je téma, které je v kontextu genderu jedno z nejdiskutovanějších. Tento koncept je typický zejména v tom, že by měl prosazovat právo svobodného rozvíjení se bez rozdílu pohlaví a zároveň bez očekávání vyplývajících z genderových rolí či stereotypů. Termín genderové rovnosti je poté spojen i s pojmem rovné příležitosti pro obě pohlaví, v němž by se mělo jednat o rovnocenné požadavky rovnocenných příležitostí jak pro muže, tak pro ženy nejen v ekonomickém, sociálním či politickém životě, ale současně se v něm jedná o eliminaci takových překážek, jež by této rovnosti mohly zabraňovat (Janošová et al., 2016). Zásadou rovného zacházení jak s muži, tak ženami se poté rozumí právě odstranění přímé a nepřímé genderové diskriminace (viz kapitola 2.7). Podle autorky Kuchynkové následně genderová rovnost není jen jakousi výhodou pro ženy, ale mělo by to znamenat významný posun pro celou společnost (Kuchynková, 2017). Nastolit tuto rovnost je přitom potřebné zejména kvůli zbourání genderových stereotypů a kvůli následnému začlenění žen do všech částí pracovního trhu. Kuchynková rovněž zdůrazňuje, že je zapotřebí efektivním způsobem zařadit do pracovního života i ženy po mateřské dovolené a pomoci jim v opětovném začlenění a dalším pracovním růstu, protože porod potomka nemusí nutně znamenat konec či přerušování dalšího postupu v kariéře.

Pro splnění těchto požadavků byla vytvořena metoda k odstraňování nerovností, resp. tzv. genderový mainstreaming, který je jakýmsi základem této problematiky. Jedná se o strategii Evropské unie (Evropský pak pro rovnost žen a mužů), která je dostupná již od r. 1996 a jejímž cílem je dosažení rovného postavení mužů a žen. Všechny projekty tak přijaté a financované ze zdrojů Evropské unie musí tento prvek gender mainstreamingu zahrnout do plánovaných aktivit a činností, které povedou k dosažení cíle (Čejka, 2016). Ministerstvo průmyslu a obchodu (2019), které o tomto termínu tvrdí, že „*návrhy by měly být posouzeny dle daných možností, situací a potřeb žen a mužů na pozadí celkového cíle – dosažení genderové rovnosti. Genderová rovnost bude zajištěna změnou norem a přerozdělení moci a zdrojů v dané oblasti činnosti*“. Další autorka Bedrnová poté ve spolupráci s autorským kolektivem determinuje principy genderového mainstreamingu jako postupy, v nichž jsou veškeré koncepční, rozhodovací, ale i evaluační procesy řízeny ze strany státu, a to jak ve všech fázích jejich potřebné přípravy, tak též v jejich následné implementaci, jež by měla být podřízena hledisku rovnosti příležitostí mezi oběma pohlavími (Bedrnová et al., 2015). Díky úspěšné aplikaci této metody je následně možné integrovat genderové perspektivy do všech existujících politik, správ a organizací a tím posílit demokracii a sociální spravedlnost. Přesto

např. již zmiňovaný autor Čejka namítá, že této metodě bývá často vytýkaná zbytečnost a nepřesvědčivé výsledky vzhledem k rozdílnosti (převážně biologické) mezi pohlavími. (Čejka, 2016).

2.6.1 Rozdíl mezi manažery a manažerkami

Ať již kdokoli chce či nechce, pojetí genderu se vyskytuje v každé společnosti a není tomu jinak ani na řídicích postech jednotlivých podniků v globálním slova smyslu. V kapitole 2.7 budou uvedeny bariéry, jež znevýhodňují ženy při vstupu do zaměstnání nebo v kariérním postupu. Nabízí se, že v průběhu historie a nejrůznějších hnutí či revolucí se práva žen měnily směrem stále k větší emancipaci a feminizaci. Ale i v dnešní době, kdy je většina žen alespoň v civilizovaných zemích zaměstnaná a svými schopnostmi i vzděláním se mužům již mnohde vyrovnávají, stále nedosahují rovného postavení v řídicích pozicích jako zástupci silnějšího pohlaví (Mikuláščík, 2015). Stejně jako tento autor, již několikrát zmiňovaný Dytrt spatřuje stěžejní příčinu takového selhání zejména v podnicích, kde je vnímáno zaměstnávání žen na vyšších postech pořád jako jisté znevýhodnění, ba dokonce selhání či nežádoucí hrozba. V rámci těchto genderových rolí či stereotypů se proto od „slabšího“ pohlaví téměř vždy očekává následné přerušení kariéry z důvodu odchodu na mateřskou dovolenou, načež tak tím může na jistou dobu ztratit ženskou manažerku, kterou je však zapotřebí nahradit stejně kvalitním způsobem (Dytrt, 2014). S mateřstvím a rodinou spojují tito autoři i další důvod minoritního zastoupení žen v managementu, jakým je nižší pracovní motivace žen vzhledem k výraznější orientaci právě na rodinu. Mikuláščík poté zdůrazňuje, že i přes rovnocenné možnosti vzdělání a rozvíjení vlastních schopností jsou stále mezi muži a ženami rozdíly, které jsou zapříčiněny převážně tradičním způsobem ve výchově. Muži jsou totiž vychováni více k finanční samostatnosti a nezávislosti, přičemž ženy mohou být často směřovány k větší finanční závislosti na někom druhém (např. na vlastním muži, který do domácnosti přináší peníze) a také k větší závislosti na sociálním prostředí, jakým je často domov a starost o děti. Právě v tomto stylu výchovy mají hlavní význam a vysoké zastoupení právě genderové role a stereotypy (Mikuláščík, 2015).

Přítom jedním z nejzásadnějších rozdílů mezi muži a ženami, jaký vychází z těchto genderových stereotypů, je „obyčejná“ komunikace. Ženský komunikační styl však bývá velmi často kritizován a také se předpokládá, že žena v roli manažerky bude přebírat mužské způsoby a modely komunikace či řízení. Mikuláščík i Dytrt se však paradoxně shodují na tom, že právě výhradně ženský styl komunikace může být za určitých okolností mnohem úspěšnější (Mikuláščík, 2015, Dytrt, 2014). Zahraniční autoři Dhakal, Cameron a Burgess v jednom ze svých četných výzkumů zjišťovali shodu mezi genderovými stereotypy o mužích a ženách jako vedoucích pracovníků a skutečností. Tyto stereotypy definují manažerky ženy jako ty, které se víc starají, a manažery muže jako ty, kteří vedou prim ve vedení, přičemž obě pohlaví mají ve vedení lidí vzhledem ke svým typickým vlastnostem určitou výhodu před tím druhým. Ženy totiž více podporují, odměňují úspěch, více inspirují, dokážou vybudovat dobrý tým, konzultují s ním svoje nápady, udržují dobré vztahy nebo pomáhají ostatním se zlepšovat. Muži si zase jako manažeři dokáží více rozdělit práci, řešit aktuální i dlouhodobé problémy a ovlivnit více nadřízené na vyšších pozicích (Dhakal, Cameron, Burgess, 2022).

Výzkum těchto autorů probíhal na vzorku 296 vedoucích pracovníků ze všech úrovní managementu, přičemž 57 % respondentů z oslovené skupiny bylo žen. Výzkumníci předložili dané genderové předsudky tazatelům, kteří měli určit, nakolik odpovídají pravdě o mužích a ženách – manažerech. A výsledkem bylo poněkud překvapivé zjištění, že jak muži, tak ženy se víceméně shodují na tom, že manažerky vykazují spíše ryze ženské chování vedoucího pracovníka, ale v případě mužského jednání se respondenti neshodli, protože

jakmile muži vnímali všechny projevy jako pravdivé vůči manažerům, ženy s nimi nesouhlasily v otázce řešení jednotlivých problémů či úkolů. Díky výsledkům z tohoto průzkumu je možné tvrdit, že genderové stereotypy jsou ve společnostech přítomné a jejich zaměstnanci si je plně uvědomují. Zatímco však muži spíše souhlasili s rozdělením na mužské a ženské vlastnosti, ženy souhlasily se všemi vlastnostmi, které předurčují je, jenže s tím rozdílem, že jako ženskou viděli i vlastnosti zcela typickou pro muže (Dhakal, Cameron, Burgess, 2022). Už jen se tedy jedná o takzvané měkké kompetence, které bývají v dnešní době vyžadovány, zatímco u mužů spíše o ty tvrdé.

Již citovaní autoři Mikuláščík a Dytrt se i nadále navzájem shodují, že se v dnešní postmoderní době začíná prosazovat více nový přístup práce s lidmi, který nahrává spíše ženám, jejich vlastnostem, stylu vedení a způsobu myšlení (Mikuláščík, 2015, Dytrt, 2014). Jedná se o větší míru týmové práce, seberealizace a tvůrčí aktivity v celém týmu a v těchto situacích má alespoň podle Mikuláščíka větší možnosti intuitivní přístup žen (Mikuláščík, 2015, s. 118). A právě z toho důvodu si mnozí výzkumníci kladou otázku, jak je možné, že ženy se svými předpoklady být dobrými manažerkami jsou stále minoritou.

Jiní zahraniční autoři Zenger a Folkman v dalším výzkumu zjišťovali, zda jsou ženy lepší vedoucí pracovnice, a pokud ano, proč tomu tak je. Jejich výzkumu se tentokrát zúčastnilo dokonce 7 280 manažerů, kteří byli hodnoceni svými šéfy, zaměstnanci a kolegy. Ze všech vedoucích zaměstnanců přítom bylo 64 % mužů a měli majoritní postavení v každé úrovni managementu. Od šéfů, kolegů a dalších zaměstnanců poté zjišťovali, jak silné jsou schopnosti daného manažera nebo manažerky vzhledem k 16 kompetencím, které vybrali na základě 30letého výzkumu. Je zajímavé, že z těchto 16 kompetencí dosáhly ženy lepší výsledky hned ve 12. Tito výzkumníci tedy dospěli k výsledku, který prokazoval, že kompetence žen jakožto manažerek se zvyšují úměrně i s jejich vyšším postavením. Z těchto výsledků je proto možné předpokládat, že ženy by měly být lepší manažerky než muži. Další otázkou, jakou si Zenger s Folkmanem položili, bylo zamyšlení nad tím, jak je možné, že ženy jsou stále minoritou ve vedoucích pozicích. Autoři pak na základě této studie absolvovali nejruznější rozhovory s manažerkami, které neměly na výzkumu žádný další zájem, a dospěli k závěru, že za všeobecně nižším postavením ženské populace na manažerských pozicích stojí diskriminace a paradoxně také nesprávné chápání oněch genderových stereotypů (Zenger, Folkman, 2019).

Tento rozdíl mezi oběma pohlavími v řídicích pozicích zkoumala i další zahraniční autorka Rosener. Ta tvrdila, že většina výzkumů se zaměřuje na jednotlivé vlastnosti manažerů a manažerek, ale už ne na způsob, jakým vedou. Ženy si totiž podle ní lehčeji osvojí styl vedení nastolený muži (resp. tzv. příkazový management). Cílem jejího výzkumu však bylo zjistit, jaký styl vedení by si ženy zvolily samy a zda by byl i úspěšný. Pro svůj výzkum si poté vybrala skupinu žen, jež úspěšně vedla podnik a pro porovnání zvolila stejnou skupinu mužů, přičemž u obou skupin dále zjišťovala, jaký styl vedení preferují. Podle jejího zjištění muži stále preferovali příkazový management, zatímco ženy volily spíše tzv. interaktivní vedení, které se ve výzkumu prokázalo jako mnohem efektivnější, flexibilnější a bylo i víc úspěšné zejména v netradičních organizacích. Příčinu tohoto jevu viděla autorka v tzv. genderovém paradoxu, který spočívá v tom, že problém genderu se automaticky bere jako relevantní jen v tom případě, že se chování spojované se ženami vnímá jako negativní. Na druhou stranu, pokud je chování přidělované ženám spatřované jako pozitivní a správné, gender je brán jako irelevantní. Autorka proto věří, že tak dlouho, dokud bude maskulinní přístup k řízení převažovat, budou současně ženské typické a opravdové vlastnosti považované jen za projev jakési slabosti a kvůli této skutečnosti se i ženy budou hůře dostávat do vedení (Rosener, 1997). Problematikou rozdílů mezi manažery a manažerkami se detailně zabývá například také Procházka a kol., (2013). Poukazují na rozsáhlou metaanalýzu studií,

kteře byly uskutečněné ve druhé polovině minulého století, a které došly k závěru, že v laboratorních podmínkách zastávají osoby ženského pohlaví ve vedoucím postavení výrazněji nežli muži vztahový (více než úkolový) a demokratický (více než naopak autokratický) přístup. Totožná metaanalýza pak poukázala na významné rozdíly ve stylu leadershipu mezi muži a ženami taktěž v nelaboratorních podmínkách, a to vzorcích reálných manažerů a manažerek. Nicméně mezi reálnými manažery a manažerkami nebyl patrný prakticky žádný rozdíl, pokud jde o vztahovo/úkolový styl vedení. Nutno také zdůraznit, že ani ve výše zmiňovaném demokraticko/autokratickém stylu nebyl žádný významný rozdíl, ačkoliv v tomto případě již byl o něco výraznější (Procházka a kol., 2013, s. 44).

Celá řada výzkumů zrealizovaných na přelomu století došla ke zjištění, že existuje rozdíl v míře transformačního vedení mezi muži a ženami. Ženy se totiž mnohem více uchylují k transformačnímu leadershipu. Naopak u mužů je to tak, že projevují výrazněji aktivní řízení pomocí odchylek. Autoři předpokládají, že tento rozdíl by mohl být v praxi způsobem tím, že společnost totiž obecně vnímá ženu, která zastává direktivní či úkolový přístup (sem spadá rovněž řízení pomocí odchylek) výrazně negativněji než muže, který bude projevovat totožný přístup. Platí tak, že ty ženy, které budou zastávat spíše vztahový a demokratický přístup (sem spadá právě i transformační leadership), budou schopné se snadněji vyhýbat negativnímu hodnocení ze strany okolí. Prostřednictvím těchto analýz se autorkám navíc povedlo zcela vyvrátit dříve přijímané tvrzení, že ženy zastávají více transformační leadership na základě toho, že zastávají zcela jiné pozice nežli muži – tj. takové pozice, které jim umožňují mít více prostoru pro své projevení transformačního přístupu (Eagly a kol., 2003, 569-591).

Transformační leadership má přímou souvislost s efektivitou leadera. Ženy jsou v praxi skutečně mnohem více transformačními leadery nežli muži. Z tohoto by zároveň měl vyplývat i fakt, že musí být logicky i lehce efektivnějšími leadery nežli muži. Okamžitě se tak nabízí otázka, z jakého důvodu jich tedy na manažerských pozicích není více? Podle Procházky a kol., (2003) je velice pravděpodobné, že ve skutečnosti totiž ani sami samotní zaměstnanci, a to dokonce bez ohledu na svoje vlastní pohlaví, nestojí o vyšší počet žen na manažerské pozici. Nejedná se přitom pouze o tvrzení těchto autorů, ale o výsledky rozsáhlé studie, podle které pouze necelých 30 % českých mužů by na pozici nadřízeného raději vidělo ženu. Co se týče samotných žen, u nich je to dokonce pouze 20 %, které by jako nadřízenou raději viděly ženu nežli muže. Tyto výsledky, které byly zjištěny v České republice, jsou navíc dosti podobné i v celé řadě dalších států, ať už jde o země západní Evropy, či Spojené státy americké. Tyto domněnky samotných zaměstnanců, a to nehledě na to, zda jsou ženského či mužského pohlaví, mají zřejmě souvislost s tím, že zaměstnanci si jednoduše nemyslí, že by více manažerek nežli manažerů mohlo v praxi pomoci zvýšit výkonnost firem. Studie se ovšem zaměřila právě i na tuto domněnku. Ukázalo se, že pouze 17 % mužů se domnívá, že by větší počet žen manažerek mohl pomoci navýšit výkonnost firmy. To samé pak předpokládá pouze 21 % žen. Myslí si to tedy jenom minoritní část zaměstnanců, což by mohl být zároveň i jeden z klíčových důvodů, proč se ve skutečnosti neobjevuje více žen na manažerských pozicích v praxi, jak už bylo zmíněno výše. Výsledky tohoto výzkumu, který proběhl v rámci České republiky, navíc výrazně korespondují i v dalších zemích západní Evropy a Spojených států amerických, podobně jak tomu bylo výše.

Spolu s uvedenými výsledky studií se ovšem nabízí otázka, proč vlastně zaměstnanci nechtějí více žen na manažerských pozicích? Vysvětlení přináší Eagly a Karau (2002). Autorky v této souvislosti hovoří o teorii předsudků vůči ženám na vedoucích a manažerských pozicích na základě shody rolí. Eagly a Karau jsou totiž toho názoru, že lidé obecně vnímají disharmonii mezi rolí ženy a rolí leadera. Důvod je přitom prostý – s leadery jsou obecně a mnohem častěji spojovány právě spíše ryze mužské charakteristiky, které z jejich pohledu žena naplnit nedokáže (Eagly a Karau, 2002, s. 573-589)

Pochopitelně opět jde o jisté předsudky, které jsou v lidech zakořeněny, avšak výzkumy toto skutečně dokazují. S tímto míněním koresponduje například studie, kterou provedli Kent a Mose (1994). Dle výsledků, ke kterým dospěli tyto autoři, se totiž ve skupině lidí vždy snadněji leaderem stává spíše osoba s maskulinními rysy nežli osoba s rysy femininními. Pochopitelně také tyto autoři hovoří o tom, že nahlížení na ženské rysy jakožto na ne tolik vhodné pro dobrého leadera posléze velice často vyústí v předsudky vůči ženám na vedoucích pozicích. Jedním ze zcela charakteristických důsledků tohoto mínění je podvědomé hodnocení ženy jako méně vhodného leadera, pokud má být srovnán s leaderem mužem. Dalším zcela typickým důsledkem je hodnocení chování, které koresponduje s popisem požadovaného chování leadera, za ne až tolik vhodné, jestliže pochází od ženy. Tudíž už jenom na základě této teorie bývá velmi často žena vnímána jako méně vhodný leader než muž (Kent a Mosse, 1994, s. 1335-1346)

2.7 Postavení žen na trhu práce

Postavení žen na trhu práce je dodnes bráno přes veškeré revoluce a další snahy o změnu stále jako nerovné. Toto nerovné postavení žen v zaměstnání se přitom primárně označuje jako diskriminace žen v zaměstnání. Takovou diskriminaci je možno definovat coby poškozování a omezování určité skupiny lidí nebo společenské skupiny, a to zejména v jejich právech (Sociologická encyklopedie, online, 2022). Podle Holmana (2007) ovšem zpravidla tuto diskriminaci nezpůsobuje nedostatek respektu k ženám ze strany zaměstnavatelů, ani nedůvěra zaměstnavatelů v jejich pracovní schopnosti či výkonnost. Příčinou je zejména v této práci již několikrát zmiňovaná zkušenost, že ženy jednoduše v rodině zastávají jinou roli nežli muži. Je poměrně pochopitelné, že zaměstnavatelé se obávají toho, že žena bude nucena přerušit svou kariéru například díky těhotenství, anebo že bude muset v práci častěji absentovat než muži kvůli povinnostem v domácnosti atd. V praxi je tak spíše nemožné chtít od zaměstnavatele, aby k takovéto zkušenosti nepřihlížel. Předpoklad každého podnikatelského úspěchu bude samozřejmě vždy snaha co nejvíce snížit náklady. Ti zaměstnavatelé, kteří by ženám vypláceli totožné mzdy jako mužům, by snadno mohli přijít o konkurenční schopnost vůči zaměstnavatelům, kteří by takto ohleduplní nebyli a rozdily mezi mzdami mužů a žen by bez problémů dělali. Toto vše ovšem ženy samozřejmě nutně znevýhodňuje na trhu práce a řešení tohoto problému není vůbec snadné. Z tohoto důvodu tak odpůrci diskriminace požadují, aby byla zcela zakázána a aby došlo na legislativní úrovni k zakotvení povinnosti vyplácet ženám za totožnou práci totožnou mzdu jako i mužům. Pochopitelně na první pohled se to může zdát jako skvělé řešení, které by tento dlouhodobý problém dokázalo snadno vyřešit. A nutno říci, že takový stav by byl jistě žádoucí. Avšak skutečností zůstává, že výsledek takového řešení by pro ženy nebyl vůbec pozitivní. Autor vysvětluje, že ženy by pak bohužel měly daleko nižší šance vůbec nějakou pozici na trhu práce nalézt (Holman, 2007, s. 419).

Diskriminaci, pokud jde o ženy, spatřuje taktéž Ministerstvo práce a sociálních věcí, které ji definuje coby rozličný druh činění rozdílů mezi pohlavími, vylučování nebo limitování na základě pouhého pohlaví, čehož důsledkem může být následně narušování či dokonce pozbytí uznání, zneužívání váženého (mužského) postavení anebo cílené znevýhodněné uplatňování žen (ať již je jejich rodinný stav jakýkoli), nebo dokonce zneplatňování či znemožňování přístupu k základním lidským právům a svobodám ve všech oblastech politického, sociálního hospodářského, občanského, náboženského nebo kulturního života (Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, online, 2022).

Pokud se pak jedná o problematiku diskriminace právě na základě genderu, je zde možno rozlišovat dva modely – přímou a nepřímou diskriminaci (Český statistický úřad, online,

2022). Přímou diskriminací na základě pohlaví se rozumí zacházení s jedincem jednoho pohlaví jinak než s jedincem odlišného pohlaví a jedná se v ní mimo jiné i o diskriminaci na základě těhotenství nebo mateřství. Ta nepřímá se podle definice Českého statistického úřadu následně chápe jako situace, v níž může jít na základě nějakého zdánlivě neutrálního ustanovení, zvyklosti nebo jiného kritéria o znevýhodňování osob jednoho pohlaví na úkor osob druhého pohlaví (Český statistický úřad, online, 2022).

Křížková et al., poté uvedli rozlišení diskriminace žen podle přístupu k zaměstnání a podle zacházení v práci (Křížková et al., 2018). Pro diskriminaci žen podle přístupu k zaměstnání je typická obtížnost obsazení určitých pracovních pozic pro ženy, což může být způsobeno právě různými bariérami (kupř. bariérou odlišnosti či skleněným stropem nebo skleněnou stěnou, které byly popsány v podkapitole 2.2) – na bariéru odlišnosti zpravidla narážejí ženy, jakmile se ucházejí o nějakou manažerskou pozici, protože muži si přednostně vybírají spíše uchazeče, kteří se jim podobají a nejsou příliš odlišní od nich samých (Dudová, 2015). Dalším typickým diskriminačním projevem v přístupu k zaměstnání je také nerovnost v odměňování žen a mužů (Vlach, Kotíková, 2019). Diskriminací při zacházení v práci se poté rozumí jakýkoli druh nerovného zacházení mezi oběma pohlavími, a to především v tom významu, že jedno z pohlaví může mít výrazně obtížnější podmínky pro dosažení lepšího finančního ohodnocení nebo pro postup v kariéře (Křížková et al., 2018). Totiž klíčovým a zároveň i kritickým bodem rovného zacházení je vždy zejména totožná mzda za totožnou práci, což je zároveň jakýmsi kritériem pro hodnocení kvality pracovního života. Nutno říci, že po více než třech dekádách vývoje mzdových struktur se u nás ustálil rozdíl mezi mzdami žen a mužů. Aktuálně tento rozdíl v České republice představuje 16,4 %, což je hodnota, o kterou dostávají české ženy nižší plat než muži. V rámci celé Evropské unie je to pak přibližně 13 % rozdíl (Mečířová, 2022).

I zde je možno determinovat jednotlivé bariéry, které se mohou s výše uváděnou diskriminací alespoň sekundárně pojit, jako jsou např. tzv. old boy's network, efekt eskalátoru nebo tokenizace. Old-boys's network spočívá v konceptu síťování neboli networkingu, k němuž podle těch samých autorů mají lepší podmínky muži, pakliže svou kariéru přerušují méně často. Díky tomu si dokážou se svými spolupracovníky (převážně muži) vybudovat i síť neformálních vztahů, jaké se zvažují i při případném výběru uchazeče pro povýšení nebo obsazení řídicího místa (Dudová, 2015). Efekt eskalátoru následně definuje ta samá autorka jako umožnění rychlejšího povýšení mužů vzhledem k opomenutí žen, které se neberou v potaz coby možná alternativa pro danou pozici, a to zejména kvůli genderovým předsudkům a stereotypům. Dalším, třetím problémem žen při zacházení v jejich zaměstnání může být i případ, kdy se ženy-manažerky dostanou do pozice tzv. tokenů. Tokeny se v tomto případě rozumí manažerky, jimž jsou připisované všechny vlastnosti, které vycházejí z genderových stereotypů. V praxi to víceméně znamená, že i když se ženy snaží chovat, jednat a působit ve své pozici více jako muži, je to stále ze strany společnosti, popř. kolegů a podřízených bráno jako problém (Dudová, 2015).

Ta samá autorka ale v jednom ze svých výzkumů odhalila i další diskriminační praktiky, jež výrazně anebo alespoň zčásti zpomalují kariérní postup žen. Jde převážně o situace, kdy jsou určité posty v organizaci určeny pouze a výhradně pro muže. Častou situací je rovněž pozastavení kariérního růstu žen z důvodu očekávání, že manažerka odejde na mateřskou dovolenou. Mezi další diskriminační praktiky patří též konání na základě neoprávněné domněnky, že ženy bývají méně kvalifikované, a tedy i méně schopné. Z toho důvodu mohou mít často ženy pocit, že se nemohou spoléhat na kooperaci s jejich silným protějškem, a proto, aby mohly dokázat, je jim jejich vyšší místo náleží, musejí bez ustání vykonávat svou pracovní činnost při maximálním nasazení (idem).

Faktory, které přispívají k tomu, že ženy mají nižší mzdy než muži ovšem popisuje celá řada autorů. Velmi přehledně tyto faktory pak shrnuje například Dvořáková (2012). Autorka uvádí, že skutečně mnoho studií rozdílů ve mzdách mezi oběma pohlavími poukazují na fakt, že i poté, co došlo k doplnění tolik významné zásady rovného odměňování přímo do pracovního práva, tak navzdory tomu se tyto rozdíly snižují jen velice pomalu či někdy dokonce zůstávají přímo zachovány. Tato autorka pak vnímá jakožto klíčové příčiny zejména následující (Dvořáková, s. 423-424):

- **nedostatečná kvalifikace** – obecně lze konstatovat, že ženy mívají nižší kvalifikaci nežli muži totožného věku. V praxi se to týká zejména skupin zaměstnanců, kteří mají základní vzdělání či vysokoškolské vzdělání. Faktem však zároveň je, že mladším ženám se již tento rozdíl začíná dařit smazávat, neboť je u nich patrný trend růstu stupně jejich vzdělání.
- **profesní segregace** – v praxi často dochází k tomu, že velké skupiny žen se koncentrují do pouze omezeného počtu specifických profesí, které navíc nejsou adekvátně ohodnocené. I navzdory tomu, že v legislativě je zakotven princip totožné mzdy za totožnou práci, ve skutečnosti v rámci pracovního práva může vidět jen velice pomalé změny, pokud jde o horizontální segregaci. Typicky špatně hodnocenými zaměstnáními, do kterých se soustřeďují velké skupiny žen, patří zejména zaměstnání v:
 - pohostinství,
 - školství,
 - zdravotnictví,
 - sociální péče,
 - atd.
- **organizační faktory** – řeč je v tomto případě především o velikosti organizace či míře odborové organizovanosti pracovníků. Většina žen totiž bývá zaměstnána spíše v malých firmách, které si zpravidla nemohou dovolit vyplácet mzdy v takové výši, jak je tomu u velkých firem. Faktem také navíc zůstává, že se často neorganizují v odborech.
- **systematické zvýhodňování** – jde o zcela běžné upřednostňování pracovníků, ale taktéž například i zákazníků, aby konkrétní skupiny osob vykonávali konkrétní profese. Rovněž jde o již tradičně vžitý zvyk v systému a hodnotách, které jsou na první pohled genderově neutrální či zkrátka „jde o problém ženy“.
- **málo využívané formy pružné pracovní doby i flexibilní pracovní vztahy** – pružná pracovní doba totiž nebývá tak častá v případě žen zaměstnankyň v České republice, než je tomu v jiných státech západní Evropy.
- **Úloha ženy v péči o rodinu a domácnost** – s čímž zároveň logicky souvisí například i mnohem omezenější příležitosti týkající se vzdělávání se na pracovišti. Ženy tak právě i díky těmto faktorům mnohdy jednoduše nejsou schopny adekvátně plnit veškeré požadavky, které jsou ovšem nutné pro jejich povýšení.

Pokud jde pak o nerovnost v práci v jisté neustálé prioritizaci mužů před ženami, kolem tohoto problému však existují souběžně i další bariéry, jež mohou ženám bránit v jejich pracovním výkonu, postupu v kariéře anebo je mohou jinak znevýhodňovat. Autorka Křížková ve spolupráci s autorským kolektivem zmiňuje následující typy bariér a dodává, že jejich vzájemnou kombinací se může rovněž vytvářet tzv. efekt skleněného stropu:

- Společenské bariéry – aneb příležitost v přístupu ke vzdělání, zaměstnání a celkové zohledňování genderových stereotypů;
- Informační bariéry – zde patří slabá informovanost o zastoupení žen v managementu podniku;

- Sexuální obtěžování – tady jde o projev mocenských vztahů (převahu mužské populace) v organizaci a nárokování ženské představitelky coby sexuálního objektu a stimulační “mačo” chůze (Křížková et al., 2020, s. 56).

V Česku je diskriminace v přístupu k zaměstnání dle zákona o zaměstnanosti zakázána, a to nejen z genderových důvodů, ale rovněž z důvodů náboženství, víry, rasy atp. V rámci diskriminace z důvodu genderu je též zakázána i diskriminace z důvodu těhotenství nebo mateřství. Za diskriminaci se však může brát i vyvolávání určitého nátlaku nebo výkon takového jednání, jež k němu směřuje (Český statistický úřad, online, 2022). Nedokonalost antidiskriminačního zákona následně v sobě zahrnuje i další bariéru, a to zábranu pro vstup do zaměstnání nebo postup na vyšší pozici (samozřejmě opět z pohledu žen). Znovu Křížková et al., k tomu dále doplňují, že takováto legislativní opatření jsou často mlhavá a neurčitá, současně nesystematická a ani nedisponují dostatečně efektivními opatřeními nebo sankcemi. Tato nedokonalost následně způsobuje, že ženy mohou mít často strach a možná i oprávněné obavy neoprávněné jednání žalovat, protože sankce za irelevantní projevy chování jsou neskonale nízké, takže případná prohra zaměstnavatele by posléze mohla ovlivnit jejich současné zaměstnání, ale i budoucí potenciální posun v kariéře (Křížková et al., 2018).

Samozřejmě evropská legislativa klade v rámci pracovněprávních vztahů vskutku velký důraz na rovné zacházení žen a mužů. Úspěšné dodržování tohoto principu se přitom do značné míry odvíjí od toho, jakou pozici má ve společnosti žena i jaké normy se kladou na její rozhodování a jednání. V praxi platí, že pokud chceme, aby společnost a zaměstnavatelé vytvářely předpoklady k tomu, aby docházelo ke smazávání rozdílů v zaměstnávání mezi muži a ženami, pak je nutno zaměřit se nikoliv pouze na zmodernizování legislativy, ale rovněž i na systematické formování kultury a sociálních norem jako takových. K tomuto je možné započítat rovněž skutečnost, že politická elita i sociální partneři se budou snažit prosazovat tyto níže uvedené politiky a opatření (Dvořáková, 2012, s. 424):

- média se budou snažit prezentovat nové role ženy. Její role by už nadále neměla být pečování o potomky a o domácnost či případně v zajištění dodatečného příjmu do rodinného rozpočtu. Naopak mělo by být prezentováno, že žena může stejně kvalitně zastávat i významnější funkce, a to ať už jde o oblast:
 - politiky,
 - veřejné správy,
 - privátního sektoru,
 - atd.,
- snaží se spolupracovat s nevládními organizacemi za skutečnou ochranu ženy proti násilí, které se může projevovat jak v rodinném prostředí, tak ale i ve společnosti obecně,
- snaží se podporovat lepší možnosti vzdělávání žen. To ovšem i konkrétně v takových oblastech, které je přímo nachystají na vykonávání profesí, která jsou v současné době považována spíše za typicky mužské,
- snaží se zpřístupnit vzdělání či potřebnou rekvalifikaci pro ženy ve sférách, ve kterých převažuje výroba:
 - zemědělská,
 - řemeslná,
 - průmyslová,
 - atd.,
- snaží se o vytváření takových pracovních pozic, které budou schopny využít ženy v regionech, které nemají tak dobré pracovní příležitosti,

- snaží se zlepšovat pracovní podmínky k tomu, aby ženy projevovaly obecně větší zájem o vstup na trh práce a aby měly obecně i větší zájem opětovně se na něj vracet i po případném přerušení pracovní kariéry, čemuž se často nemohou vyhnout,
- snaží se využívat nejrůznějších flexibilních forem zaměstnávání, či pružné pracovní doby, protože právě toto jsou adekvátní podmínky k tomu, aby celá řada žen byla schopna harmonizovat svůj pracovní, osobní a rodinný život dohromady,
- snaží se vytvářet systémy péče o ženy, aby se jim celkově vyplatilo pracovat.
(Dvořáková, 2012, s. 424)

3. Metodická část

3.1 Cíle a hypotézy

Hlavním cílem následující praktické části této práce je zjistit, zda rozdíl v odměňování žen a mužů je ve vybraném vzorku reprezentativních firem v České republice vyšší, než je průměr EU. Jako podstatné se rovněž jeví na základě kvantitativního výzkumu učiněného na základě dotazníkového šetření zjištění, zda ženy zastávají v těchto podnicích spíše nižší nebo vyšší pozice a jak se zaměstnavatelé staví k problému pay gapu nebo jiným genderovým otázkám a rovnoprávnosti v této oblasti. Dílčími cíli tohoto výzkumu jsou pak zjištěná data nejprve evaluovat, analyzovat a pomocí komentářů k tabulkám a grafům přejít k výsledným návrhům a doporučením, které by pomohly zlepšit zrovnoprávnění pracovních a platových podmínek mezi ženou a muži na českém trhu práce. V neposlední řadě je pak závěrem najít klíč, který povede nejen ke zlepšení podmínek, ale současně zhodnotit teoretické poznatky z první části práce tak, aby východiska učiněná v tomto závěru na teorii plynule navazovala a aby z ní vycházela.

Výzkumné otázky položené v koncepci dotazníku jsou následující:

1. Je rozdíl v odměňování mezi muži a ženami v České republice vyšší, než je průměr EU?
2. Jsou ženy častěji v práci umísťovány na nižší pracovní pozice než muži, popř. mají menší šanci, že se dostanou do pozice řídicí nebo vedoucí?
3. Jsou v tomto smyslu znevýhodňovány ženy s nižším dosaženým vzděláním nebo matky s dětmi?

Základními předpoklady nebo hypotézami jsou pak následující tvrzení:

1. Rozdíl v odměňování mezi muži a ženami je v České republice vyšší než 16 % nebo dokonce vyšší.
2. Ženy jsou v České republice, pokud jde o významnost pracovní pozice na českém trhu práce, dlouhodobě i přes jisté pokroky stále znevýhodňovány.
3. Ženy mohou být znevýhodňovány, i pokud jde o stupeň dosaženého vzdělání nebo pokud mají dítě a chtějí jít na mateřskou dovolenou.

Všechny výše uvedené otázky v dotazníkovém šetření budou položeny a nyní jde o to, zda se nám současně výše uvedené hypotézy potvrdí nebo naopak vyvrátí. Předpokladem je, že budou potvrzeny všechny tři teze.

3.2 Použité metody

První část následující praktické části bude věnována příslušné analýze pay gapu a jejímu rozdílnému vnímání v jednotlivých členských státech EU. Její součástí bude i graf týkající se podílů postavení žen a mužů ve vedoucích či řídicích pozicích v ČR a grafické znázornění podílu nejvyššího dosaženého vzdělání v populaci mužů a žen za účelem zjištění genderového rozdílu v odměňování, který je vlastně ovlivněn mnoha parametry. Tato data budou čerpána z nejrůznějších relevantních internetových serverů a platform, které se touto problematikou dlouhodoběji zabývají a jež tak mohou přinést obecný obrázek o stavu nerovnováhy mezi muži a ženami ve společnosti jak v oblasti odměňování, tak co se týče úrovně dosaženého vzdělání, a zároveň nabídnou srovnání mezi jednotlivými státy Evropské unie a Českou republikou.

Druhá část se bude zabírat dotazníkovým šetřením, které bude určené pro muže a ženy na různých pozicích nejen s posláním potvrdit výše uvedené statistiky, ale také zjistit velikost

daného vlivu, a to jak v platové oblasti, tak i z hlediska postavení ve firmě. Praktická část bude ukončena jednotlivými návrhy a doporučeními na zlepšení problematiky (ne)rovnosti v managementu se zaměřením na flexibilnější zaměstnaneckou politiku, genderový mainstreaming, opatření sladování rodinných a pracovních povinností atd.

Dotazníkové šetření, jež bude jakožto stěžejní a hlavní nástroj pro tuto praktickou část této práce využito, je jednou z mnoha kvantitativních metod výzkumu zaměřených na veřejné mínění, a jež se často využívá například v sociologii. Často se tato metoda používá také v dalších oborech, jako je psychologie, kulturní nebo sociální antropologie, management, marketing, prognostika, demografie či poradenství, ale i v mnoha dalších oborech. Pro účely využití zjištění dat v oblasti rozdílného odměňování žen a mužů je to proto ideální metoda, kdy je možno zjistit relevantní údaje o respondentech jak v rámci statistiky, tak z hlediska zjištění hlavních postojů nebo názorů na tuto problematiku a další podstatná data. Tento typ dotazníku je dostupný zejména přes internet, což umožňuje jeho autorovi získat odpovědi v podstatě odkudkoliv. Mezi další výhody online dotazníku patří např. časová nenáročnost online průzkumu, možnost čerpání průběžných výsledků a analýz dotazníku, nejružnější přítomnost multimédií v šabloně, dále nízké náklady na zpracování dotazníku a jeho dostupnost všude, kde je počítač nebo jiné mobilní zařízení (tablet, mobil atd.) a stabilnější přístup k internetu, jednoduchá distribuce a sběr dotazníku, export odpovědí do Excelu a jiných vhodných příbuzných aplikací, snadná zvládnutelnost a celková koncepční jednoduchost či přehlednost. Jako nevýhody je možno zase rozumět skrytou identitu dotazovaných, kde je pravidlem, že všechny dotazníky zaslané prostřednictvím internetového odkazu jsou distribuovány především v on-line prostředí, kde jsou sdíleny pomocí e-mailu nebo v odkazech na sociálních sítích. Pro tento postup tedy platí, že jsou zpravidla vyplňovány bez další hlubší kontroly výzkumníků jen na rozličných počítačových jednotkách nebo v jiných mobilních zařízeních dotazovaných, z toho důvodu je velmi těžká kontrola tazatele, jestli dotazník opravdu vyplňuje ta správná cílová skupina. Přesto je možno se setkat i s nástroji, které tuto základní identifikaci alespoň v omezené formě nabízejí. Jako další nevýhody tohoto šetření lze chápat i poměrně nízkou návratnost. Platí totiž, že pokud nejsou internetové dotazníky distribuovány efektivní cestou, nemusí tak být správně zacíleny na kýženou cílovou skupinu dotazovaných, je pak jen velice těžké dosáhnout i uspokojivé návratnosti. Při jejich sdílení či rozesílání je proto nutné přemýšlet, zda zadavatel disponuje dostatečně silnými distribučními kanály k tomu, aby současně získal uspokojivé množství výsledků. Také platí, že tuto návratnost souběžně může ovlivňovat motivační odměna za vyplnění (ať již finančního nebo nefinančního charakteru), což se však zároveň může týkat i tradičního papírového dotazníku distribuovaného při terénním sběru dat. Poslední z nevýhod je komplexita otázek. V dotaznících vyplňovaných přes internet by se z toho důvodu neměly používat příliš komplexní, tedy rozvítené či jinak složité, s hlubším kontextem související otázky. Dotazovaný je totiž nemusí správně pochopit a jelikož při kompletaci dotazníku nemá k dispozici nikoho dalšího k tomu, kdo by mu to více dovysvětlil či odstranil případné nejasnosti, může u dotazovaného dojít k slabé demotivaci právě z toho důvodu, že tomu plně nerozumět. Jako řešení z této situace se proto nabízí pokládat jen otázky jednoduššího a srozumitelnějšího typu, a to zcela jasně, jinak se může stát, že takto rozeslaný dotazník se vrátí vyplněný jen způli, popř. dotazovaný nepřistoupí k jeho vyplnění vůbec (Survio, online, 2013).

Šetření se skládá dohromady ze 15 otázek, z nichž některé jsou uzavřené, ale většina z nich spíše otevřených. V některých otázkách se jednotlivé postoje dotazovaných vyhodnocují pomocí Likertovy škály, častěji jsou však nabízeny jednotlivé varianty, které někdy může respondent doplnit přidáním a rozepsáním vlastní odpovědi do pole "Jiná", pokud v nich neexistuje možnost, která by respondentům vyhovovala, popř. by chtěli něco upřesnit.

Přičemž ve všech otázkách je vždy nutné zaškrtnout jen jednu odpověď, příp. zaškrtnout možnost, že nechce na danou otázku odpovídat (tato možnost je ale zvolena jen výjimečně, aby se podařilo získat co nejvíce dat, a týká se zejména citlivějších otázek).

Zaznamenání všech odpovědí je zcela anonymní a o uživatelích dotazníku se neukládají žádná osobní ani jiná citlivá data, na což jsou předem upozorněni, aby se skutečně nebáli vyjádřit podle skutečného stavu, který odpovídá jejich pracovní pozici nebo platovému ohodnocení. Dotazník byl rozeslán formou sdíleného odkazu přes internetovou aplikaci Google Sheets a tento ryze webový sběr byl uskutečněn v měsících září a říjnu 2022, přičemž snahou bylo získat minimálně 100 relevantních odpovědí, což se i podařilo naplnit. Dotazování přitom byli jak muži, tak ženy v různých firmách na nejrůznějších pozicích, protože snahou tohoto dotazníku bylo rovněž zjistit, zda ženy zastávají v těchto podnicích spíše role podřízené nebo vedoucí.

Distribuce dotazníku přitom probíhala využitím soukromých kontaktů firem a známých, kteří pracují na významnějších vedoucích pozicích, ale kteří mohli současně rozesílat dotazník ostatním kontaktům v organizaci vzhledem k níže postaveným pracovníkům. Uložená data na internetu se poté v té samé aplikaci vyhodnotila a jejich hodnoty byly převedeny do standardních grafů a tabulek v příbuzné aplikaci, načež probíhá jejich evaluace a komentáře k výsledkům, z nichž vycházejí jednotlivé návrhy a doporučení pro optimalizaci sledované oblasti v praxi.

4. Praktická část

4.1 Statistické šetření Gender pay gap

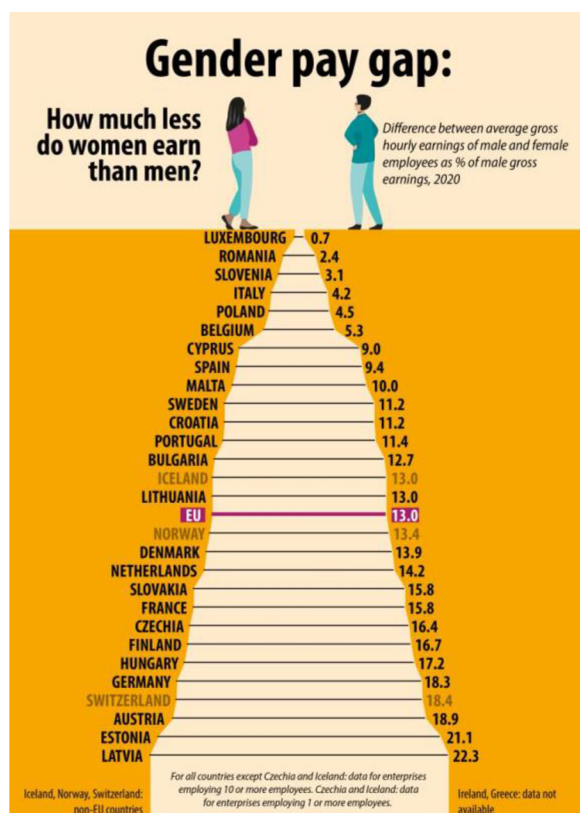
Níže budou následovat poslední dostupné statistiky týkající se rovnosti v odměňování mezi muži a ženami v rámci EU, podle vedoucích pozic v ČR a podle dosaženého stupně vzdělání rovněž v ČR, stejně jako komentáře k nim. Tyto statistiky jsou zde umístěny zejména z toho důvodu, aby mohlo proběhnout patřičné srovnání s vlastním výzkumem, který je rovněž součástí praktické části.

4.1.1 Analýza podle rovnosti v odměňování v rámci EU

Nejprve tedy k analýzám a komentářům k výsledkům z Eurostatu genderového pay gapu ve srovnání zemí EU, resp. za poslední měřené a zaznamenané období r. 2020. Jednotlivé grafy jsou v anglickém jazyce (v českém nejsou dostupné), ale jejich význam je plně srozumitelný, protože zpravidla obsahují jen název zemí v cizím jazyce a čísla v procentech.

Za r. 2020 byl nejvyšší gender pay gap v EU naměřen v Lotyšsku (22,3 %) a nejnižší v Lucembursku (0,7 %). Průměr EU je přitom 13 %. Tyto poměry v jednotlivých členských státech výborně demonstruje následující graf. Neupravené GPG v ČR dosahuje 16,4 % a se řadí tak ve srovnání se všemi zeměmi nad daný průměr EU, tedy spíše k zemím s vyšším faktorem tohoto negativního jevu. To znamená, že průměrná žena vydělává o 16 % méně než průměrný muž. Poukazuje tak na potřebu se tímto faktorem zabývat a najít způsob dosažení optimálního stavu.

Graf č. 1: Srovnání jednotlivých členských zemí EU v rámci gender pay gap



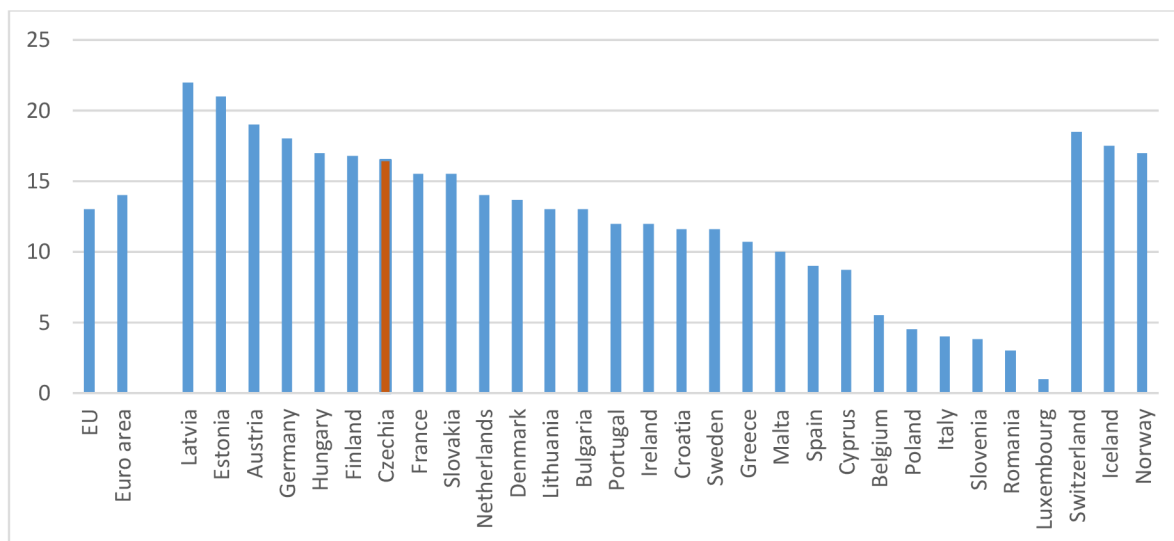
Zdroj: Eurostat, online, 2021.

Následující podrobnější srovnání na základě rozdílných parametrů poskytne další, přestože poměrně stručný přehled statistik rozdílů v odměňování žen a mužů (dále jen GPG neboli zkratka “gender pay gap”), kde se sleduje i tzv. neupravený rozdíl v odměňování mezi oběma pohlavími, jež se využívá zejména k monitorování nerovnováhy v jejich příjmech. Nepřihlíží se tak k různým faktorům, které mohou mít určitý podíl příčiny rozdílného odměňování, jako je například délka pracovní doby, doba praxe, dosažené vzdělání či postavení v hierarchii. V upravených hodnotách o tyto faktory by se tak mohl výrazně snížit, ovšem stále by zůstávaly v hodnotách, které by neměly být lhostejné. Jelikož by se tato hodnota dostala zhruba na 8 %, což je sice o polovinu méně, ovšem tento rozdíl je stále významný. Tento neupravený rozdíl se vymezuje coby rozdíl mezi průměrným a hrubým hodinovým platem obou pohlaví, který je následně vyjádřen procentem průměrného a hrubého hodinového výdělku pouze mužů. Tento rozdíl se počítá a aplikuje především pro podniky, jež zaměstnávají 10 a více pracovníků, tedy pro většinu podniků na trhu.

Úroveň rozdílů v odměňování žen a mužů se v rámci EU výrazně liší

Za ekonomiku jako celek byly za rok 2020 hrubé hodinové výdělky žen v EU v průměru o 13,0 % nižší než u mužů a v eurozóně (neboli EA-19) o 14,1 %. Opět je tak ČR v horní polovině mezi všemi členskými státy EU a eurozóny. Mezi členskými státy se rozdíly v odměňování žen a mužů lišily o 21,6 procentních bodů, v rozmezí od 0,7 % v Lucembursku do 22,3 % v Lotyšsku (viz graf č. 2).

Graf č. 2: Neupravený GPG ve srovnání jednotlivých členských zemí EU



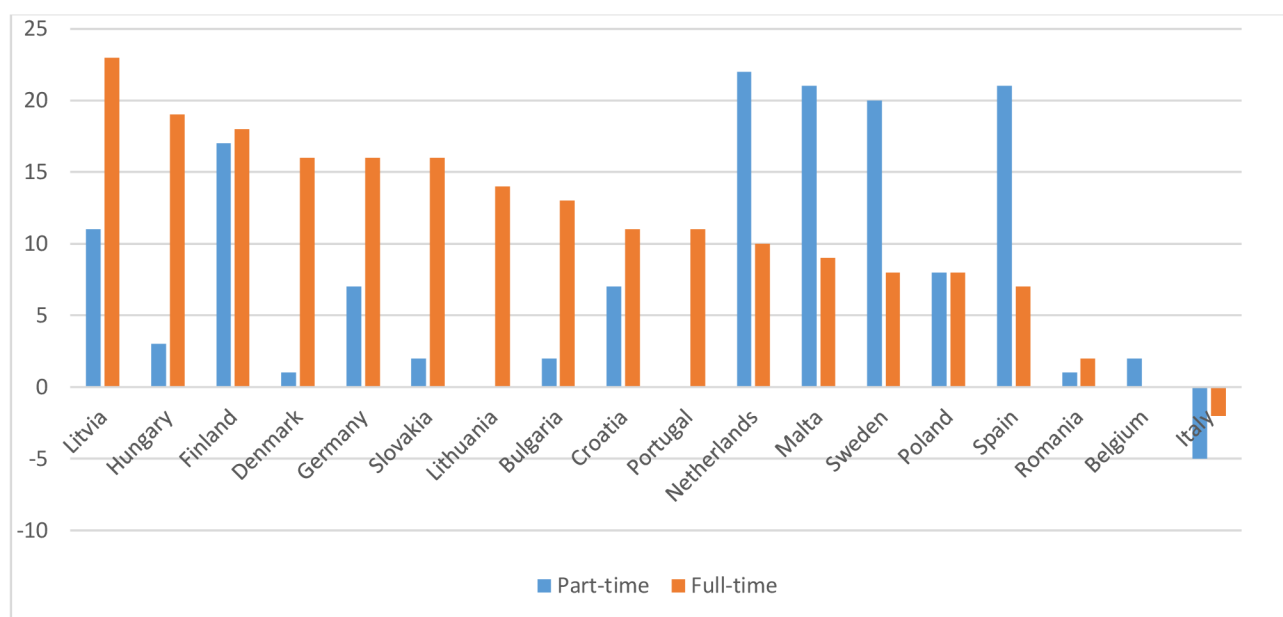
Zdroj: Eurostat, online, 2021, vlastní zpracování.

Srovnání práce na částečný a plný úvazek

Na rozdíly v odměňování lze rovněž pohlížet z pohledu pracovního poměru na částečný či plný úvazek (viz graf č. 3). následující grafy již tedy v určité míře přihlíží k upravenému GPG právě o faktor formy úvazku. Informace z tohoto hlediska však nejsou dostupné za všechny členské země EU. Důvodem je, že v některých státech potřebná měření buďto neproběhla, nebo nastala za poněkud jiných podmínek. Např. za r. 2020 se rozdíly v odměňování obou pohlaví u zaměstnanců na částečný úvazek pohybovaly od -5,1 % v Itálii do 22,0 % v Nizozemsku. Tento záporný rozdíl v těchto číslech poukazuje na odměňování mezi muži a ženami, by měly znamenat, že v případě hrubých hodinových výdělků žen se jedná

v průměru o vyšší příjmy, než je tomu u mužů. Tento paradoxní efekt je však způsoben jen výběrovým zkreslením, zejména v takových případech, kdy je míra zaměstnanosti žen nižší než u jejich protipólu. Proto mohou některé ženy zapojené do pracovního trhu, srovnatelně a jaksí nelogicky mít i vyšší úroveň schopností, dovedností nebo vzdělání než jejich protějšky, ovšem ve statistikách se to neprojeví. U zaměstnanců majících pracovní poměr na plný úvazek se tyto rozdíly taktéž poměrně lišily, a to od -1,6 % v Itálii do 24,1 % v Lotyšsku. Itálie v tomto případě vykazuje jako jediná záporné hodnoty, a tak i nejspokojivější výsledky, ačkoliv je nelze považovat za přesné, ovšem i v rámci celkového srovnání GPG v rámci EU se Itálie pohybovala v nižších pozitivních číslech, a to přesněji s 4,2 % na 4 místě.

Graf č. 3: Neupravený GPG v závislosti na pracovním úvazku (v %)



Zdroj: Eurostat, online, 2021, vlastní zpracování.

Rozdíl v odměňování žen a mužů je u mladých zaměstnanců mnohem nižší

Rozdíl mezi odměnami v rámci obou pohlaví se chápe obecně jako mnohem nižší u těch osob, které nově vstoupily na pracovní trh, přičemž tento rozdíl se má tendenci s přibývajícím věkem stále prohlubovat. Tento rozdíl však může mít v jednotlivých věkových kategoriích různý vzor podle jednotlivých států Unie (viz tabulka č. 4). Platí dále, že tento rozdíl se současně může zvyšovat přímo úměrně k nabývacímu věku i následkem přerušení kariéry, jež za svůj pracovní život zakusí téměř každá žena, která odejde na mateřskou dovolenou. Ale ani zde nejsou tyto výsledky kompletní, protože opět nebyly dostupné výsledky pro všechny členské země, protože opět buďto měření neproběhlo nebo nikoli za identických podmínek.

Nelze přímo říci, že se zapojením tohoto faktoru do šetření GPG si Česká republika vedla nejlépe, ovšem z grafu č. 4 je vidno, že pro absolventy případně mladé dospělé nejsou rozdíly v odměňování tak markantní, jako je tomu například u opět Lotyšska či Kypru, kde hodnoty dosahují až 3krát větších hodnot než ČR. S přibývajícím věkem se tyto rozdíly v ČR ovšem zvyšují tedy pro věkovou hranici od 25 do 34 let tyto hodnoty dosahují již 11 %, tedy pohybují se srovnání všech států EU ve vyšších hranicích, poté pro věkovou kategorii 35 až 44 let tato hodnota přesahuje již 21 %, tedy téměř největších hodnot ze všech států. Od této doby se již s přibývajícím věkem tato procentní hodnota snižuje, ovšem stále s jedním z největších poměrů, ve srovnání s ostatními. Až pro seniorní věk se ČR dostává opět do nižších hodnot, a to i ve srovnání s ostatními členskými státy EU.

Tabulka č. 4: Neupravený GPG v závislosti na věku (v %), 2020

	< 25 years	25 - 34	35 - 44	45 - 54	55 - 64	65 years +
Belgium(*)	0.4	3.4	4.9	4.7	8.9	:
Bulgaria	6.6	14.6	17.6	15.0	5.1	-14.0
Czechia(**)	5.7	11.2	21.1	19.6	9.8	8.5
Denmark	4.4	10.9	14.2	17.2	16.6	9.6
Spain	-3.0	1.0	7.6	12.2	15.7	32.5
France	3.2	10.3	12.7	18.4	21.2	25.9
Croatia	5.7	10.3	14.1	19.8	9.9	6.6
Italy	4.5	4.3	3.3	5.9	8.9	14.9
Cyprus	17.0	4.0	6.6	12.7	9.1	23.0
Latvia	11.8	21.2	23.8	19.0	15.9	13.1
Lithuania	13.6	14.0	17.5	11.0	8.9	7.6
Hungary	7.1	14.8	22.2	18.3	12.7	19.5
Malta	7.4	5.8	12.3	12.4	9.3	14.2
Netherlands	1.9	1.7	8.0	18.6	20.1	14.5
Poland	8.2	7.2	9.4	5.5	-6.8	9.1
Portugal	7.8	9.3	11.5	15.0	9.9	25.6
Romania(*)	5.4	8.1	4.4	-1.2	-5.4	-17.8
Slovenia	3.8	5.4	6.5	5.8	1.3	3.9
Slovakia	6.9	11.5	20.1	17.7	13.1	12.7
Finland	5.9	9.9	16.5	19.8	19.7	24.3
Sweden	5.6	7.0	11.4	14.8	14.3	10.3

Zdroj: Eurostat, online, 2021.

Největší rozdíl v odměňování žen a mužů ve finančních a pojišťovacích činnostech

Rozdíl v odměnách mezi oběma pohlaví v pracovní sféře, jako jsou finanční a pojišťovací činnosti, je kupodivu ještě vyšší než v podnikovém hospodářství jakožto celku. Tedy rozdělovat tyto rozdíly podle specifických pracovních činností odhaluje velmi zajímavá zjištění (viz tabulka č. 5). Avšak ani informace a podrobnosti na této úrovni opět nejsou dostupné pro všechny členské země EU z již výše zmíněných důvodů. Ve všech členských státech EU, kde jsou údaje k dispozici (tedy kromě Belgie a Španělska), je rozdíl v odměňování žen a mužů ve finančních a pojišťovacích činnostech vyšší než v podnikové ekonomice jako celku. V roce 2020 se rozdíl v odměňování žen a mužů ve finančních a pojišťovacích činnostech pohyboval od 6,4 % v Belgii po 38,9 % v Česku. U nás byl tedy zaznamenán nejvyšší rozdíl, což je hodnota na pováženou. Z nejasných důvodů se říká, že ženy v tomto odvětví dosahují nižší výkonnosti. V rámci podnikové ekonomiky jako celku byl nejnižší rozdíl v odměňování žen a mužů zaznamenán ve Slovinsku (7,4 %) a nejvyšší v Lotyšsku (23,1 %). Česká republika v rámci podnikové ekonomiky zaznamenává hodnoty téměř 13 %, řadí se tak téměř mezi průměr ze všech členských států. Česká republika na tom tentokrát tedy není nejhůře, ovšem i přesto je tento poměr dosti vysoký.

Tabulka č. 5: Neupravený GPG v závislosti na ekonomické aktivitě (v %)

	Business economy (B to N)	Manufacturing (C)	Electricity, gas, steam and air conditioning supply (D)	Water supply; sewerage, waste management and remediation activities (E)	Construction (F)	Information and communication (J)	Financial and insurance activities (K)	Real estate activities (L)	Professional, scientific and technical activities (M)
Belgium	9.5	10.2	5.7	11.6	6.8	10.8	6.4	9.6	5.0
Bulgaria	13.2	22.6	6.1	8.5	-15.5	22.5	32.5	-10.2	9.0
Czechia(*)	12.8	23.4	17.7	3.6	9.4	30.4	38.9	10.3	20.6
Denmark	14.1	9.8	14.9	2.6	7.5	15.8	18.1	10.4	18.0
Germany	21.6	21.8	19.8	2.4	10.9	23.5	23.3	15.5	27.5
Estonia	23.0	22.8	11.5	7.9	8.7	26.2	31.1	9.6	14.3
Spain	15.0	14.7	12.7	8.0	-6.1	8.6	13.2	13.8	20.5
France	13.0	13.0	9.7	-3.7	-10.9	14.7	30.8	14.1	22.3
Croatia	12.8	21.5	1.0	-3.3	-17.2	12.7	24.7	2.2	16.6
Italy	13.8	13.2	11.0	1.3	5.0	14.8	22.9	13.3	26.2
Cyprus(*)	16.4	22.8	0.1	-18.0	-1.0	15.5	20.5	-40.3	29.0
Latvia	23.1	25.2	6.5	17.9	12.7	33.4	35.1	19.7	30.5
Lithuania	15.9	24.1	8.8	10.9	-1.8	28.8	33.8	12.0	15.9
Luxembourg(*)	10.5	10.8	:	0.3	-11.4	16.4	23.8	16.3	21.6
Hungary(*)	15.2	23.0	20.1	2.3	-3.0	25.4	36.8	12.7	22.6
Malta(*)	13.7	23.8	:	20.2	3.2	15.5	24.3	29.7	22.2
Netherlands	19.9	17.1	10.6	-1.3	8.6	15.7	25.1	16.1	20.2
Austria	20.7	20.1	12.9	7.7	8.0	20.1	27.2	27.7	26.2
Poland	12.4	16.6	3.3	-1.2	-9.6	27.0	30.4	6.2	18.4
Portugal	15.1	23.4	3.3	-13.6	-10.6	15.3	21.0	17.1	15.4
Romania(*)	10.1	20.8	1.6	2.0	-15.9	21.2	30.0	1.5	-1.8
Slovenia	7.4	10.9	0.6	-24.6	-27.1	19.5	24.2	0.8	10.3
Slovakia	18.1	24.7	9.8	-2.8	8.0	27.3	31.0	16.3	12.9
Finland	16.5	9.1	17.3	5.1	1.4	12.0	27.3	17.3	14.9
Sweden	7.9	1.7	5.2	-5.6	-3.5	9.1	25.0	5.2	12.4

Zdroj: Eurostat, online, 2021.

Je také nutno si povšimnout hospodářských odvětví, u nichž značný počet členských států EU zaznamenal negativní genderové rozdíly. Devět členských států zaznamenalo negativní rozdíly v odměňování žen a mužů v oblasti dodávek vody, kanalizace, nakládání s odpady a sanace a hned celkem třináct států ve stavebnictví, i když se zřejmě předpokládá, že v tomto odvětví ženy příliš nepracují. Je to tedy dosti individuální v závislosti na zkoumaném odvětví.

Rozdíl v odměňování žen a mužů je vyšší v soukromém sektoru

Za r. 2020 zaznamenala většina členských zemí EU (za něž existují údaje) poněkud vyšší rozdíly v odměňování mezi muži a ženami (v absolutních číslech) v soukromém sektoru než ve veřejném sektoru (viz tabulka č.6). Tento efekt je zřejmě způsoben faktem, že ve většině těchto států je mzda ve veřejném sektoru určována transparentními platovými tabulkami určující výši platu na základě praxe, dosaženého vzdělání, kompetencí a míry odpovědnosti, které jsou stejné pro obě pohlaví. Rozdíl v odměňování žen a mužů se v soukromém sektoru pohyboval od 8,5 % v Belgii do 22,6 % v Německu a ve veřejném sektoru od -0,6 % v Polsku do 18,4 % v Lotyšsku. ČR ve veřejném sektoru dosahuje hodnoty téměř 14 %, tedy nad daný průměr. Co se týče soukromého sektoru zde ČR dosahuje dokonce až více jako 20 %, tedy třetích největších hodnot. Větších hodnot se dosahuje pouze ve dvou státech, a to konkrétně v Lotyšsku s 20,9 %, a nejvíce v Německu s 22,6 %. Je tedy na pováženu, zda by podobná platová rozmezí neměla být stanovena i pro soukromý sektor. Toto opáření by pak umožňovalo tuto problematiku lépe kontrolovat a regulovat.

Tabulka č. 6: Neupravený GPG podle ekonomické povahy (v %)

	Public	Private
Belgium	1.5	8.5
Bulgaria	14.3	12.3
Czechia(?)	13.8	20.3
Denmark	11.2	13.7
Germany	9.9	22.6
Spain	8.2	13.9
Croatia	12.4	15.6
Italy	4.1	16.5
Cyprus	-0.3	18.9
Latvia	18.4	20.9
Lithuania	11.0	15.7
Hungary	11.6	15.6
Netherlands	11.6	19.8
Poland	-0.6	13.0
Portugal	15.6	14.0
Romania(*)	0.2	10.0
Slovenia	7.9	8.6
Slovakia	10.7	18.7
Finland	16.8	16.8
Sweden	8.1	10.0

Zdroj: Eurostat, online, 2021.

Možné příčiny neupravených rozdílů v odměňování žen a mužů

V metodické studii „Gender Pay Gaps in the European Union – statistická analýza“ také poukazuje, že faktory, které jsou za neupraveným rozdílem v odměňování mezi muži a ženami zodpovědné, se tak mohou mezi jednotlivými členskými státy EU výrazně lišit. Například tak, že ve Španělsku je rozdíl mezi muži a ženami vysvětlován především tak, že ženy pracují spíše v odvětvích s nižšími platy než muži, zatímco v Německu je rozdíl v odměňování vysvětlován především rozdílem v práci na plný úvazek a práci na částečný úvazek. Jako neupravený ukazatel poskytuje rozdíl v odměňování žen a mužů celkový obrázek o rozdílech mezi muži a ženami, pokud jde o výdělků a míry – pojem, který je širší než diskriminace ve smyslu „stejná odměna za práci stejné hodnoty“. Části rozdílů ve výdělcích mužů a žen lze skutečně vysvětlit rozdíly v průměrných charakteristikách mužů a žen a rozdíly ve finančních výnosech u stejných charakteristik. Z tohoto důvodu je důležité, aby byly pochopeny příčiny neupraveného rozdílu v odměňování mezi pohlavími, aby tak mohly být navrženy a postupně zavedeny efektivní opatření, která by tuto nerovnost pomohla regulovat. V této metodické studii jsou oba faktory neupraveného rozdílu v odměňování žen a mužů analyzovány na základě posledního vydání čtyřletého průzkumu struktury výdělků (SES (strukturní průzkum výdělků)).

Zdroje dat

Od referenčního roku 2006 je neupravený rozdíl v odměňování žen a mužů založen na metodice zjišťování o struktuře výdělků (SES) podle nařízení Evropské komise č. 530/1999. Poslední referenční roky dostupné pro SES jsou roky 2014 a 2018. SES se provádí se čtyřletou periodicitou. Tento průzkum je klíčovým rozdílem pro sledování této problematiky na trhu práce, kdy tyto výsledky jsou zjišťovány rozdílem v průměrných hrubých hodinových výdělcích mezi oběma pohlavími. Eurostat pravidelně vypočítává a následně publikuje výši těchto rozdílů v rámci zemí EU. Pro přechodné roky poskytují země Eurostatu odhady rozdílů v odměňování žen a mužů na základě výsledků SES, aby bylo možno sledovat změny v průběhu času.

Kontext

Snížení rozdílů v odměnách mezi muži a ženami je současně jednou z hlavních priorit genderové politiky na úrovni eurozóny, ale je předmětem debat i na úrovni vnitrostátní. V rámci EU Evropská komise prohlásila, že „snížení rozdílů v odměňování, příjmech a důchodech žen a mužů, a tím boj proti chudobě žen“ je jednou ze zásadních oblastí programu zv. Unie rovnosti: Strategie rovnosti žen a mužů 2020–2025. Ve strategii jsou uvedeny cíle a opatření, které se mají do roku 2025 uskutečnit a dosáhnout tak žádoucího efektu genderové rovnosti v Evropě. Zásadními opatřeními zapříčiňující významný pokrok v této problematice je začlenění již zmíněného mainstreamingu do ostatních politik, tzv. meziodvětvový přístup při provádění přijatých opatření a právní předpis o rovném zacházení. Zásadním výstupem strategie by tak měla být společnost, kde mají stejné možnosti a šance dosahovat svých cílů a úspěchů bez rozdílů, jak muži, tak právě i ženy. Kde se na budování a rozvoji společnosti podílejí obě pohlaví stejným dílem. S tím je tedy spjato především odstraňování genderových stereotypů a poskytované péče, rozdílů na trhu práce z hlediska postavení v jednotlivých odvětvích, tak i z hlediska odměňování. Neupravený ukazatel rozdílu v odměňování obou pohlaví se poté využívá ke sledování nerovnováhy ve výdělcích (Eurostat, online, 2021).

4.1.2 Analýza podle zastoupení mužů a žen na vedoucích pozicích v ČR

Na srovnání v zastoupení mužů a žen na vedoucích pozicích je možno se dívat hned z několika hledisek. Jednak jde o takové ženy, které se participují nebo mají velký vliv na rozhodování, kromě již zmíněných oblastí je zde třeba řadit zastoupení žen v politice, ve veřejné sféře a dalších institucích veřejného zájmu, ve vedení obchodních společností (tedy v managementu), ale je možno vysledovat i určité nerovnosti ve zdravotnictví, ve školských nebo vědeckých profesích (sem patří i další vzdělávání nebo výzkum a inovace). Tyto oblasti významně ovlivňují naše životy a jejich vývoj by měl být sledován s ohledem na genderovou rovnost.

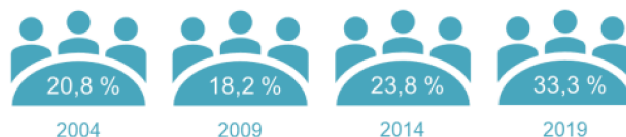
Za nejmladší dostupná data za sledování v těchto oblastech je možno rozumět roky 2018, 2019, popř. v některých oblastech i r. 2020, což jsou léta, která se dala naposledy sledovat, aby mohla být v r. 2021 vydána Úřadem vlády ČR publikace s názvem “Strategie rovnosti žen a mužů na léta 2021-2030”, což je samozřejmě v souladu i s platnou strategií a politikou EU.

Zastoupení žen v politice

V tomto směru se bohužel prokázalo, že dosavadní měkká opatření sloužící k tomu, aby se dosáhlo zvýšení účasti žen v politice, nebyla dosud účinná. Přitom je možno na základě nejrůznějších výzkumů dospět k názoru, že česká společnost je k podpoře vyššího zastoupení žen v politice a celkově v rozhodovacích pozicích spíše nakloněna. Třeba ze šetření z r. 2017, které měla na svědomí skupina Eurobarometr, vyplynulo, že dokonce celkem 57 % respondentů reprezentujících českou veřejnost dospělo k názoru, že této rovnosti alespoň v politice dosud nebylo dosaženo (opačný názor zastávalo 41 % a jen 2 % se nedokázala přiklonit k žádnému názoru). Současně je v tomto poměrně překvapivé zjištění, že patřičná legislativní opatření uzákoněná za tímto účelem podporuje celkem dokonce 69 % české populace, přičemž průměr EU činí 70 %. Poměr žen v poslanecké sněmovně, které tam zaujímaly nějaké místo, od r. 1996 do r. 2020 přitom činil mezi 15-22 %, což je stále poměrně nízké číslo. Nejvyššího zastoupení žen v poslanecké sněmovně česká společnost dosáhla dosud ve dvou volebních obdobích, a to v r. 2010 a 2017. Jisté změny proběhly i mezi počtem žen v Senátu ČR, který se však dlouhodobě potýká s jejich velmi

nízkým zastoupením. Zastoupení žen v Evropském parlamentu dobře demonstruje následující obrázek.

Obrázek č. 1: Podíl žen zvolených do Evropského parlamentu



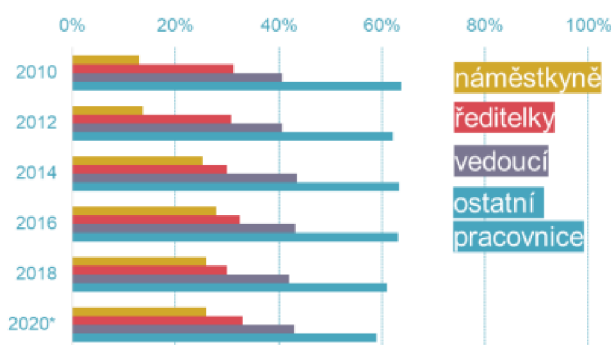
Zdroj: Úřad vlády ČR, online, 2021.

Nejnižší úroveň politického rozhodování je charakteristická hned dvěma skutečnostmi. Platí, že zastupitelstva měst a obcí se dlouhodobě potýkají v oblasti politiky s nejvyšším zastoupením žen, přičemž současně postupně dochází ke kontinuálnímu, přestože velice pozvolnému růstu zastoupení žen, jak mezi kandidovanými, tak mezi zvolenými. Zastoupení žen v zastupitelstvech měst a obcí od r. 1994 do r. 2018 vzrostlo ze 17,7 % na 28 %. Mezi lety 1994 a 2018 tak vzrůstalo zastoupení žen v zastupitelstvech obcí a měst v průměru o 0,42 procentního bodu ročně. I tady je však možno zaznamenat nepřímou úměru, protože zatímco se tento nárůst týkal spíše menších měst a obcí, ve větších městech toto zastoupení na všech úrovních politického rozhodování dlouhodobě klesá.

Zastoupení žen ve veřejné sféře a dalších institucích veřejného zájmu

Ženy nebývají ovšem často zastoupeny ani na dalších úrovních veřejné sféry. Největší pozitivní trend je v tomto smyslu možno zaznamenat ve státní správě za poslední dekádu, jednak na postech náměstkyní na ministerstvech, kdy oproti r. 2011 s číslem pouhých 8,9 % bylo v r. 2019 zastoupení už na čísle 32 %. Jenže například na postech ředitelky za stejné desetiletí k žádnému výraznému nárůstu nedošlo, takže podíl žen zastoupených na těchto místech se stále pohybuje mezi 27-34 %. Velmi podobné je toto procentuální zastoupení i na různých postech vedoucích oddělení, kde rovněž k žádnému většímu výkyvu nedošlo, třebaže zde jsou ženy zastoupeny již od r. 2012 ve více než 40 %. V soudním sektoru je možno dokonce setkat se s faktem, že v tuzemsku dlouhodobě převažuje počet soudkyň nad počtem soudců, kdy za poslední desetiletí je jejich podíl vykazován mezi 60-65 %. Toto číslo však neplatí pro justici na vyšší úrovni či pro rozhodovací pozice, do nichž jsou obsazovány ženy výrazně méně. Menší zastoupení tohoto podílu se bohužel týká i zahraničních velvyslankyň nebo vedení veřejnoprávních médií. Podíl žen na významných pozicích ve státní správě zde poté dobře demonstruje následující graf.

Graf č. 4: Podíl žen na významných pozicích ve státní správě



Zdroj: Úřad vlády ČR, online, 2021.

Zastoupení žen ve vedení obchodních společností

Nižší zastoupení žen se bohužel v dlouhodobějším horizontu ukazuje i ve vedení obchodních společností, resp. do oblasti managementu. Ani v této oblasti nedošlo za poslední léta k výraznějšímu posunu. Přitom je zvláštní, že velmi nízké je i zastoupení žen ve vedení obchodních společností s majetkovou účastí státu, což jsou společnosti legislativně nastavené a upravené tak, aby veškerá výběrová řízení probíhala transparentně i s důrazem na genderové zohlednění. Podobný trend je však možno vysledovat i ve vedení největších českých soukromých společností, kde je možno vysledovat i jednotlivá sektorová specifika. Obecně bohužel platí i zde nepřímá úměrnost, že o čím větší společnost se jedná, tím je zároveň nižší míra zastoupení žen ve statutárních orgánech a tím pádem i ve vedoucích či řídicích pozicích.

Otázkám nižšího zastoupení žen ve vedení těchto společností se v Česku věnuje řada subjektů, mezi nimi jsou například organizace Byznys pro společnost nebo Otevřená společnost, která má na starosti zpracovávat a vyhodnocovat aktuální zastoupení žen v dozorčích radách a představenstvech společností ve veřejném vlastnictví pomocí vytvoření tzv. genderové mapy. Data z těchto organizací však pro tuto práci nebylo možné získat (Úřad vlády ČR, online, 2021).

V rámci rozsahu této práce se už není dále možné podrobněji zabývat rozdíly na vedoucích pozicích ve výše dále zmíněných oblastech jako je zdravotnictví, školské nebo vědecké profese (případně ještě další vzdělávání nebo výzkum a inovace), ale bližší zájemce o tuto problematiku je možno odkázat na zmíněnou publikaci Úřadu vlády, přičemž málo z toho bylo již nakousnuto v teoretické části tohoto textu.

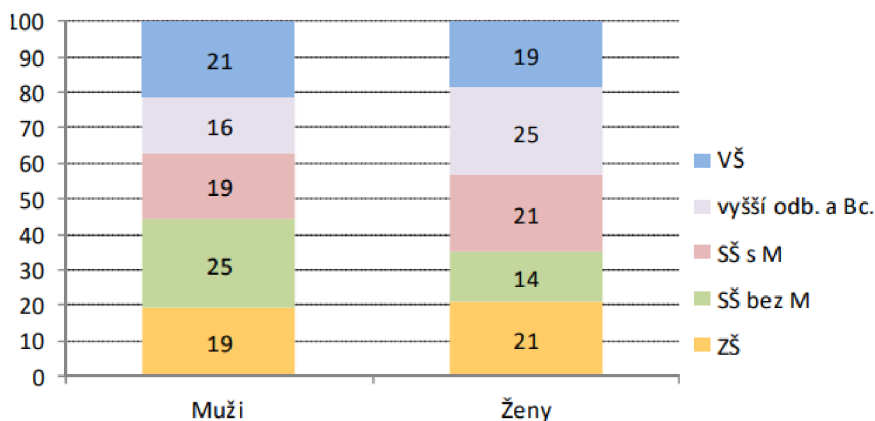
4.1.3 Analýza zastoupení mužů a žen na pracovním trhu ČR podle vzdělání

Jedním z důležitých faktorů, který ovlivňuje výši mzdy, je samozřejmě dosažená úroveň dokončeného vzdělání, a to jak u mužů, tak u žen. Z několika důvodů však mohou být v tomto smyslu někteří uchazeči o práci diskriminováni, zejména pokud jde právě o vyšší pozice. Rozdíly ve vzdělanostní struktuře obojího pohlaví mohou také teoreticky, a často prakticky také ovlivňují, právě rozdíly v odměňování. Z posledních dat pocházejících z internetových stránek Ministerstva práce a sociálních věcí za r. 2020 je patrné, že mezi středoškolskými absolventy bez maturity a vysokoškolskými absolventy dodnes stále převládají muži (u středoškoláků je tento mužský podíl 65 %, u vysokoškoláků 55 %). Ženy přesto mírně převládají alespoň mezi středoškolskými absolventy s maturitou (52 %) a dále ve skupině s vyšším odborným vzděláním nebo alespoň bakalářským titulem (59 %). Tato vzdělanostní struktura se přitom liší v závislosti na stáří obou částí populace. Za poslední léta je však možno zaznamenat pozitivní trend ve smyslu přibývajících slečen, které dosáhnou plného vysokoškolského vzdělání, což je jistě pozitivní zjištění. Přitom platí, že u věkové kategorie do 34 let je mezi ženami vyšší podíl vysokoškolských absolventů, než je mezi muži. Opačný trend lze však vysledovat u věkové kategorie nad 34 let, přičemž u věkové kategorie nad 65 let je mezi ženami o 9 procentních bodů méně vysokoškolských absolventů, než je mezi muži.

Graf č. 5 demonstruje vzdělanostní strukturu populace mezi zaměstnanými muži a ženami v České republice. Největší zastoupení mužské části populace představují muži se středoškolským (25 %) a vysokoškolským vzděláním (21 %), dále jsou to pak muži jen se základním vzděláním (19 %) nebo s dokončeným maturitním vzděláním (19 %), přičemž vyšší odborné nebo bakalářské vzdělání má jen 16 % mužů. U žen je však tato skutečnost nepoměrně jiná, jelikož největší podíl ženské populace má buďto již zmíněné vyšší odborné

vzdělání nebo bakalářský titul (25 %), dále středoškolské vzdělání s maturitou nebo základní vzdělání (obojí po 21 %), ale jen 19 % ženské části populace dosáhlo vysokoškolského vzdělání a posledních 14 % zastupují ženy s pouhým středoškolským vzděláním bez maturity. Ovšem jak již bylo řečeno, tato struktura se neustále vyvíjí a liší se v závislosti na věkové kategorii.

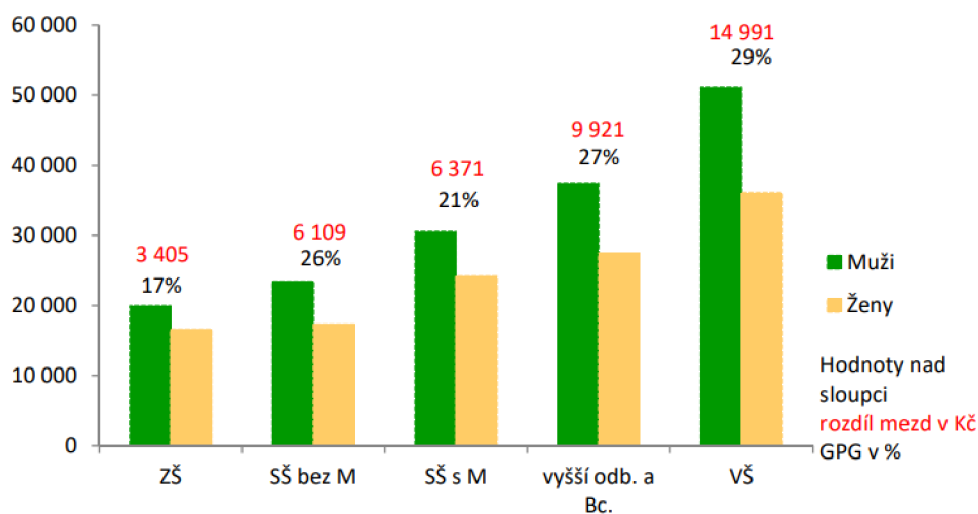
Graf č. 5: Muži a ženy podle vzdělání (v %)



Zdroj: Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, online, 2021.

Další údaje je možno zkontrolovat v souvislosti s grafem č. 6, kde je možno vysledovat, že spolu s rostoucím vzděláním roste i průměrná měsíční mzda u mužů a žen, přestože u žen je tento trend výrazně pomalejší. Platí také, že hodnota genderového rozdílu v odměňování roste s každým vyšším vzdělanostním stupněm. Přesto je možno vyzorovat jistou výjimku, kdy u kategorie lidí s dosaženým středoškolským vzděláním bez maturity je tento rozdíl vyšší (s 26 %) než u středoškolsky vzdělaných lidí s maturitou (s 21 %). U kategorie populace se středoškolským vzděláním bez maturity je zároveň možno vysledovat nejvyšší zastoupení mužů ze všech vzdělanostních kategorií.

Graf č. 6: Průměrná měsíční mzda v Kč dle pohlaví a vzdělání, rozdíl mezd dle pohlaví a GPG (v %)

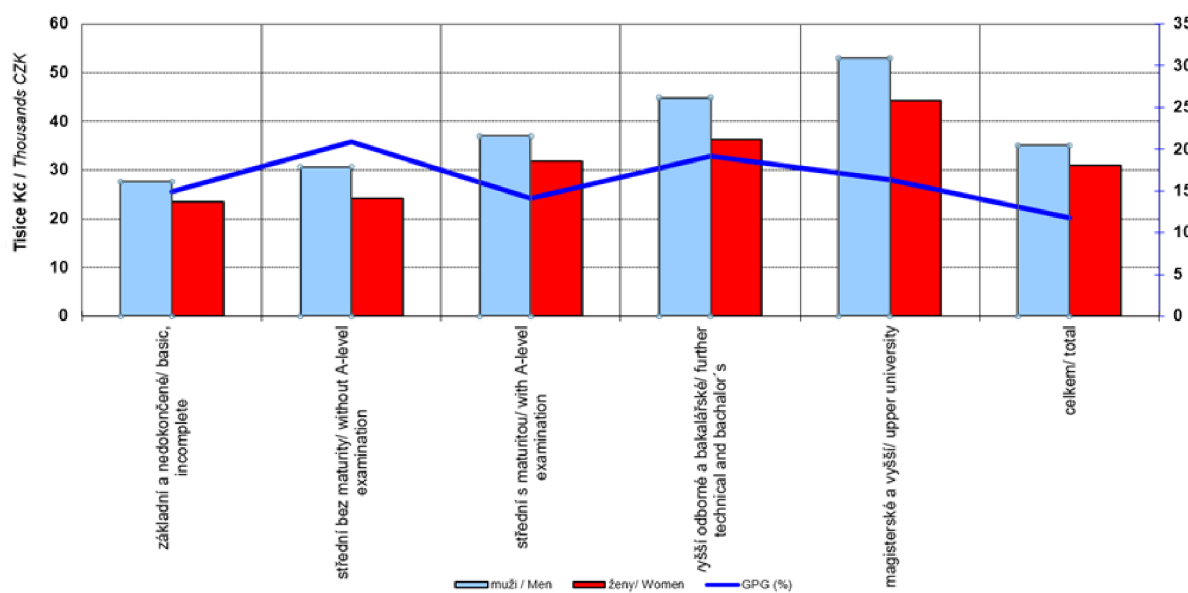


Zdroj: Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, online, 2021.

Z tohoto grafu dále vyplývá, že nejmenší rozdíl v odměňování mezi oběma pohlavími nastává ve skupině populace s pouhým základním vzděláním (17 %), protože ženy mají v této kategorii průměrnou měsíční mzdu "jen" o 3 405 Kč nižší než muži. Naopak nejvyšší rozdíl je možno vyzorovat u skupiny s plným vysokoškolským vzděláním (29 %), což je celkem 14 991 Kč. Druhý nejmarkantnější rozdíl je poté možné vyzorovat mezi lidmi s vyšším odborným nebo bakalářským vzděláním (27 %, což je 9 921 Kč), načež následuje kategorie populace se středoškolským vzděláním bez maturity (26 %, což je 6 109 Kč). Přesně ve středu je pak umístěn genderový rozdíl v odměňování mezi populací s dosaženým středoškolským vzděláním s maturitou, což je 21 %, které odpovídají měsíčnímu platovému rozdílu 6 371 Kč.

Následující graf č. 7 poté zobrazuje jednotlivé mediány mezd u obou pohlaví podle úrovně nejvyššího dosaženého vzdělání za poslední měřené období (Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, online, 2021).

Graf č. 7: Mediány mezd podle úrovně nejvyššího dosaženého vzdělání za r. 2020

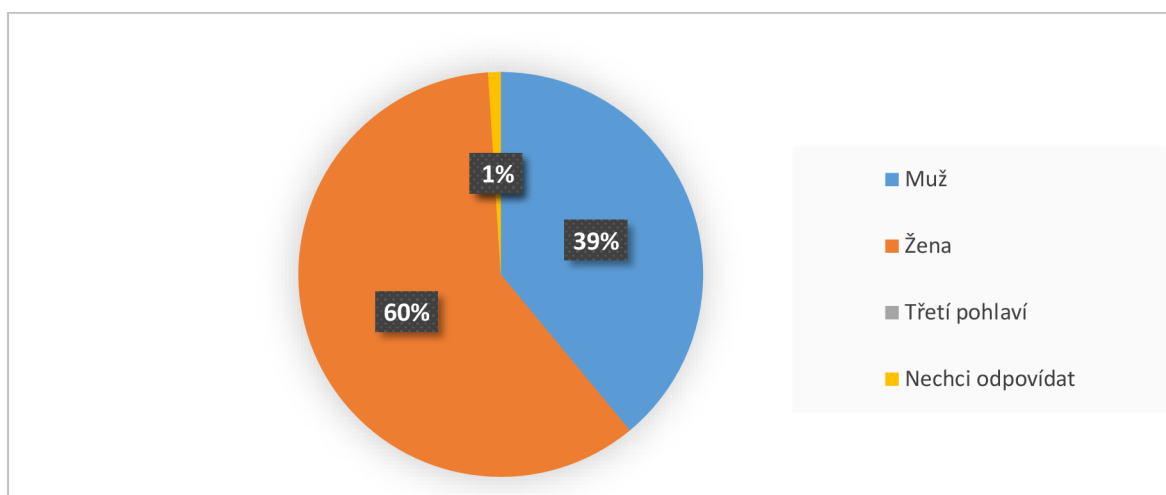


Zdroj: Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, online, 2021.

4.2 Dotazníkové šetření

Jak již bylo řečeno, vlastní výzkum se skládá dohromady ze 15 otázek, které jsou, jak uzavřené, ale převážně otevřené – některé z nich sledují statistiku nebo demografické údaje, jiné postoje respondentů jsou vyhodnocovány pomocí Likertovy škály. Nyní text přejde postupně k vyhodnocení všech otázek v chronologickém pořadí tak, jak byly celkem 100 respondentům kladeny. Tím, že téměř všude až na výjimky je skutečně zaznamenáno 100 odpovědí, 1 % = 1 respondentovi, takže není potřeba v legendě uvádět počty zaznamenaných odpovědí (tam, kde je jich méně, však tak učiněno bude).

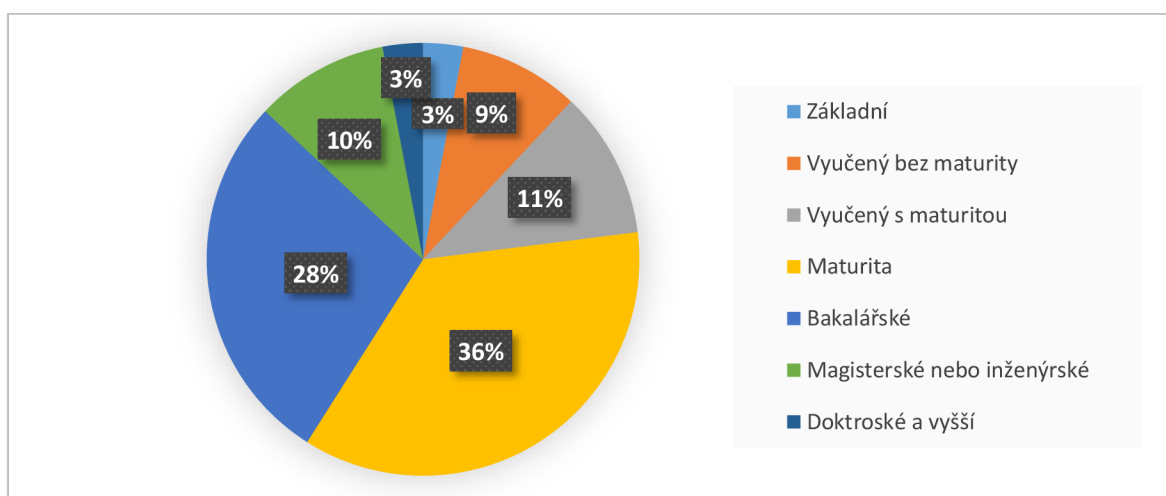
Graf č. 8: Otázka č. 1- Jste muž/žena?



Zdroj: vlastní zpracování, 2022.

Jak je z grafu vidno, výzkum byl cílený dobře, zejména na ženskou populaci, což je vzorek odpovědí, které zejména autorka tohoto výzkumu potřebovala. V ženské převaze je totiž hned celých 60 %, přičemž mužskou populaci reprezentuje “jen” 39 %. Poměr žen tak odpovídá nadpoloviční většině. Na tuto otázku nechtělo z nějakého důvodu odpovídat pouze 1 % odpovědí, což je pouze 1 respondent.

Graf č. 9: Otázka č. 2 - Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

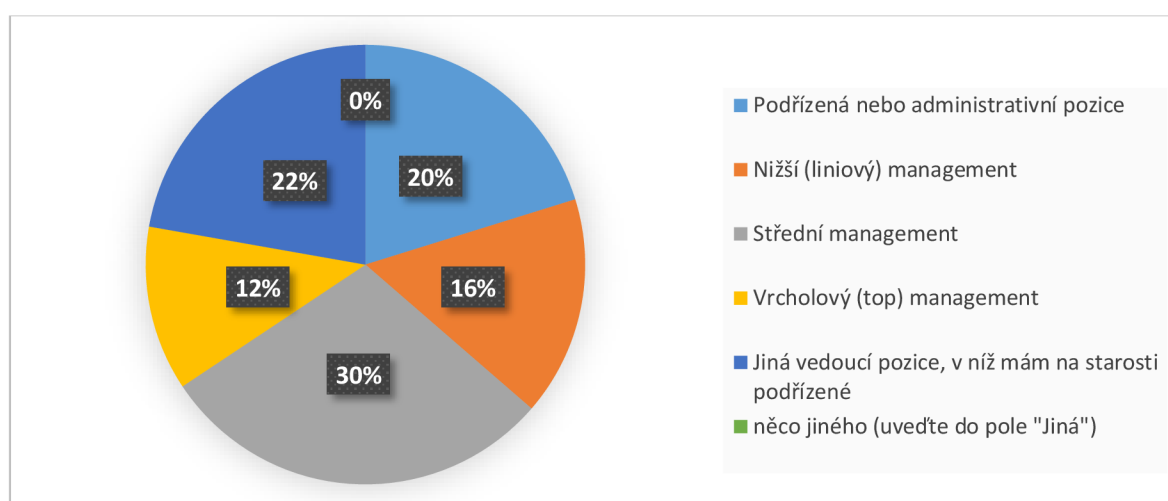


Zdroj: vlastní zpracování, 2022.

Další statistickou otázkou, která byla zkoumána v rámci tohoto výzkumu, byla úroveň nejvyšší dosažené vzdělání respondentů. I na tuto otázku odpovědělo celkem 100 respondentů, tedy opět platí koeficient 1 % = 1 respondent. Nejvíce odpovědí (36 %) bylo zaznamenáno u respondentů, kteří dokončili střední školu s maturitou, bez ohledu na pohlaví. Na druhém místě se umístil respondenti s bakalářským vzděláním, což odpovídá 28 % všech odpovědí. 11 % respondentů odpovědělo, že mají vyučení s maturitou, zatímco 10 % respondentů uvedlo, že dosáhli magisterského nebo inženýrského vzdělání. Odpovědi s vyučením bez maturity tvořili 9 % celkového počtu odpovědí, zatím se doktorské a základní vzdělání bylo zastoupeno stejným podílem a to 3 %.

Díky tomu, že tito respondenti byli osloveni především. Rámci firem, kde bývá předpokladem minimálně dosažené středoškolské vzdělání s maturitou, nejsou tyto výsledky nijak překvapivé a odpovídají očekávání. A přestože zde bylo zaznamenáno poměrně hodně bakalářů, úplné vysokoškolské vzdělání alespoň na magisterské úrovni dosáhla pouze 1/10 respondentů. V souvislosti s touto otázkou se v rámci výzkumu objevila zajímavá tendence, že ženy mívají někdy menší motivaci pokračovat hlubším studiu. Existuje několik faktorů, které mohou hrát roli, jako například ranní nástup do zaměstnání nebo mateřská dovolená. Tyto faktory mohou vést ke snížení motivace žen pro další vzdělávání a rozvíjení svých kompetencí. Tyto výsledky mohou být zajímavé pro firmy, které chtějí zlepšit své strategie v oblasti zaměstnávání a rozvoje zaměstnanců, zejména pokud mají zájem o zvýšení podílu vysokoškolsky vzdělaných pracovníků.

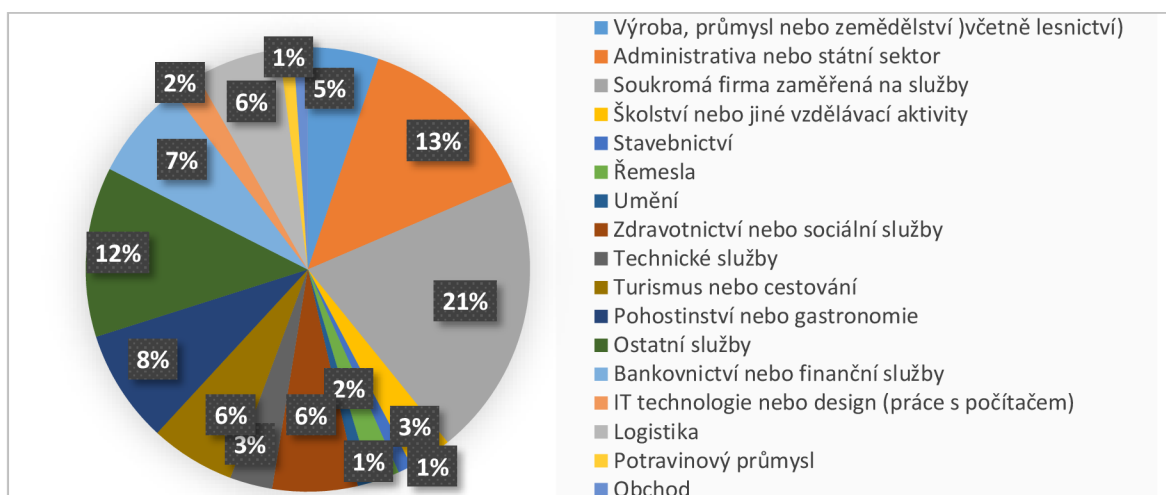
Graf č. 10: Otázka č. 3 – Jakou zastáváte ve své práci pozici?



Zdroj: vlastní zpracování, 2022.

I tato třetí otázka by se dala brát za čistě statistickou, ale sleduje údaje, které již bezprostředně souvisí s výkonem povolání na dané pozici. Na tuto otázku odpovědělo jen 99 respondentů, což zřejmě souvisí s tím, že do této otázky nebyla zahrnuta možnost neodpovídat. Střední management se umístil na prvním místě s celkovým 29,3 % záznamů, následuje s 22,2 % jiná vedoucí pozice, v níž má respondent na starosti podřízené, dále podřízená nebo administrativní pozice s celkem 20,2 % a poté nižší (liniový) management jen s 16,2 %. Na vrcholovém neboli top managementu ale pracuje celkem pouze 12,1 %, přičemž možnosti odpovědět něco jiného do pole "Jiné" nevyužil ani jeden respondent. Zde by stálo za to vysledovat trendy, do jaké míry výše pozice souvisí s pohlavím, ale tento údaj tento dotazník neměl šanci vysledovat (vzhledem k tomu, že byli osloveni i muži), a tak je možno se jen dohadovat, zda je tento poměr pohlaví vyvážen či nikoli. Pakliže by ale bylo možno vyjít z předpokladu, že poměr žen v dotazníku je vyšší, pak je jich skutečně jen málo na vyšších pozicích. Ovšem je nutno brát v potaz domněnku, že nižších administrativních pozic je samozřejmě ve firmách více než těch vyšších a že není možno, aby všichni zastávali jen vedoucí pozice, kterých je spíše omezený počet. Každopádně je poměrně uspokojujivá odpověď na prvním a druhém místě s 29,3 % se středním managementem a s 22,2 %, která předpokládá, že respondent zastává nějakou jinou vedoucí pozici, kde má na starosti i podřízené, protože přece jenom se v souhrnu jedná o více než 50 %, tedy o více než polovinu dotazovaných.

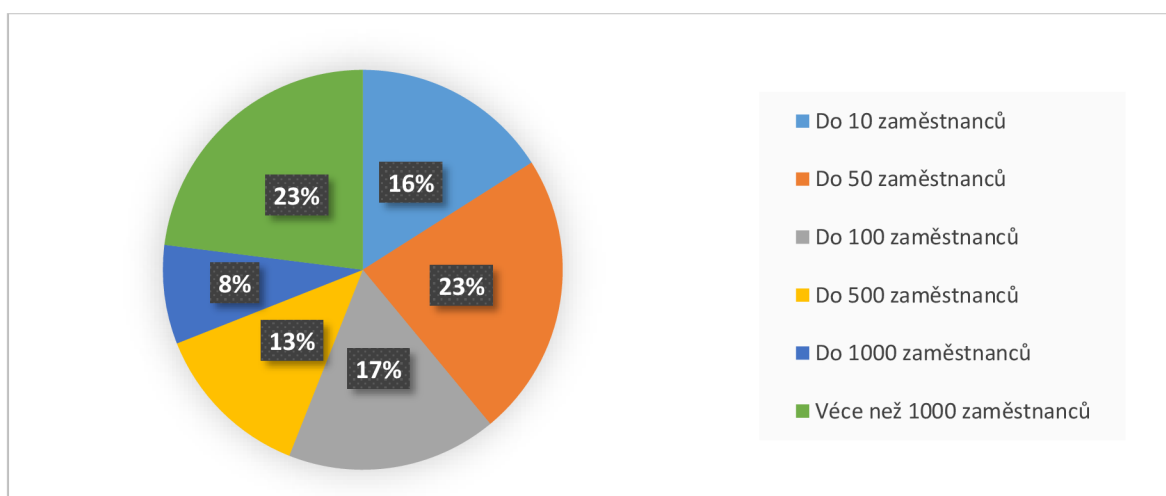
Graf č. 11: Otázka č. 4 – V jakém odvětví působí firma, v níž působíte?



Zdroj: vlastní zpracování, 2022.

Tato demografická otázka měla za úkol vysledovat oblast, v níž respondenti pracovně působí. Byly zde nabídnuty poměrně široké možnosti, takže závěr není jednoznačný, protože jednotlivé odpovědi jsou značně rozptýlené. Nejvíce dotazovaných však zaznamenalo možnost soukromé firmy zaměřené na služby (21 %), dále administrativu nebo státní sektor (13 %). Následují ostatní služby z 12 %, pohostinství nebo gastronomie (8 %), bankovnictví nebo finanční služby (7 %), turismus nebo cestování či logistika (6 %) a dále pak zdravotnictví nebo sociální služby (5 %), stavebnictví (4 %), stejně jako školství nebo jiné vzdělávací aktivity či technické služby (po 3 %) a poté už jen stejně po 2 % IT technologie nebo design (práce s počítačem) či ostatní řemesla (2 %). Zbývající odpovědi měly zastoupení jen po jednom záznamu, takže je zbytečné je zde blíže rozepisovat. Závěry z této otázky není třeba činit žádné, protože se skutečně jedná spíše o statistiku. Zajímavý je ale samozřejmě poměr převažujících zaměstnání, kde jasně oproti ostatním vedou soukromé firmy zaměřené na služby nebo administrativa a státní sektor.

Graf č. 12: Otázka č. 5 – Jak velká je firma, v níž pracujete?

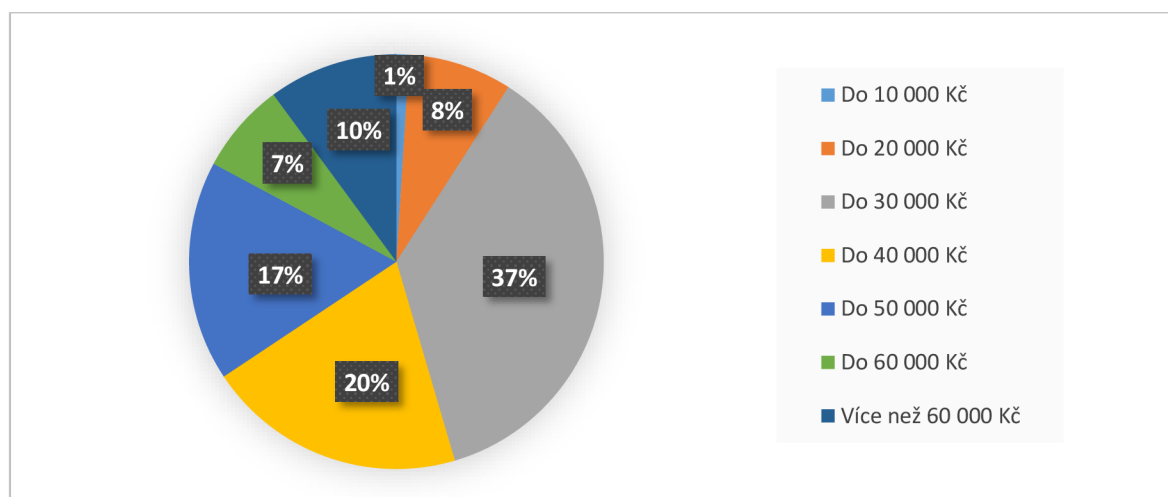


Zdroj: vlastní zpracování, 2022.

I tato otázka spadá do oblasti statistiky a je zde také spíše jen pro zajímavost. Je překvapivé, že na prvním místě se umístily stejně firmy s nejvyšším, ale současně s téměř nejnižším

počtem zaměstnanců, protože poměr 23 % odpovědí zaznamenali respondenti jak u firem nad 1 000 zaměstnanců, tak u firem pouze do 50 zaměstnanců. Na druhém místě se poté umístili firmy do 100 zaměstnanců se 17 %, následují malé firmy jen do 10 zaměstnanců s 16 %, dále do 500 zaměstnanců s 13 % a nakonec jen s 8 % do 1 000 zaměstnanců. Z výsledků této otázky z důvodu poměrně rovnoměrně zastoupených odpovědí není možno činit žádné závěry.

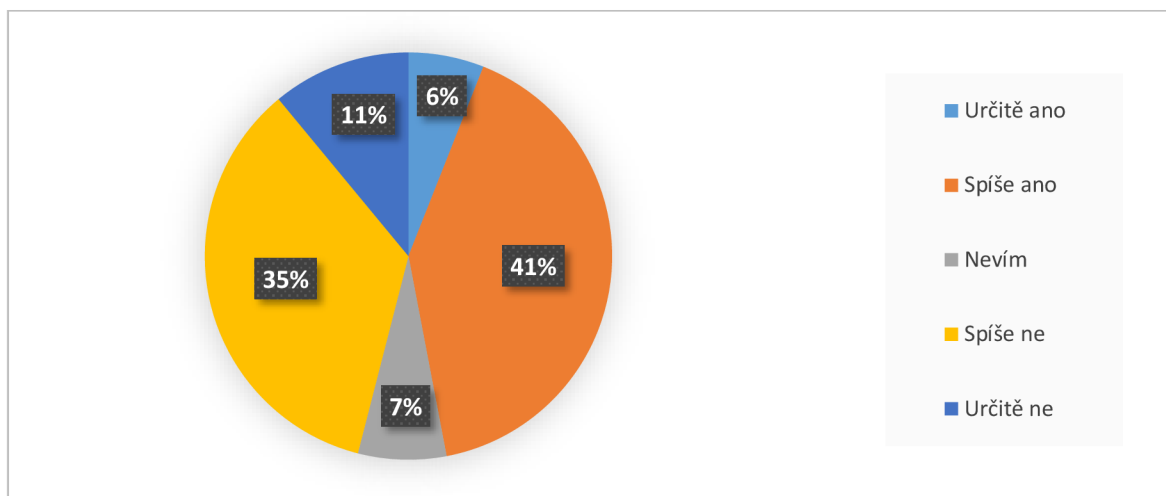
Graf č. 13: Otázka č. 6 - Jaké platové rozmezí odpovídá Vašemu finančnímu ohodnocení?



Zdroj: vlastní zpracování, 2022.

Tato otázka opět spadá spíše do oblasti statistiky, ale údaje z ní již vypovídají o něčem důležitějším. Na tuto otázku nám vypadla jedna odpověď, sesbíraných výstupů je tak zde pouze 99. Nejvíce respondentů má plat spadající i v nových tabulkách ještě do představ o průměrném platu či mediánu, protože 36,4 % respondentů má plat do 30 000 Kč měsíčně. Na druhém místě ale už následuje vyšší platová kategorie do 40 000 Kč s 20,2 %. Na třetím místě jsou dokonce respondenti s platem do 50 000 Kč měsíčně, což je celých 17,2 % záznamů. Poměrně hojně je zastoupena ještě vyšší platová kategorie s platem více než 60 000 Kč měsíčně, což pobírá celkem 10,1 % respondentů. Následuje poměrně nízká platová kategorie do 20 000 Kč s 8,1 % (8 záznamů). Do 60 000 Kč pak zaznamenalo “jen” 7,1 % (7 respondentů). Nejnižší platovou kategorii do 10 000 Kč zaznamenal jen 1 dotazovaný. Je logické, že s inflací a všeobecným zdražováním bude také potřeba přidat na výplatních páskách. Je pozitivní zjištění, že nikdo z dotazovaných zřejmě nemusí obracet každou korunu, zajímavější by však ale poté bylo zřejmě zjistit, jaké údaje se týkají podhodnocovaných žen, a jaké často nadhodnocovaných mužů, což se z důvodu vedení anonymního šetření a podezření možné (anti)diskriminace již zjistit nepodařilo. Více je se však asi možno dozvědět z následujících otázek.

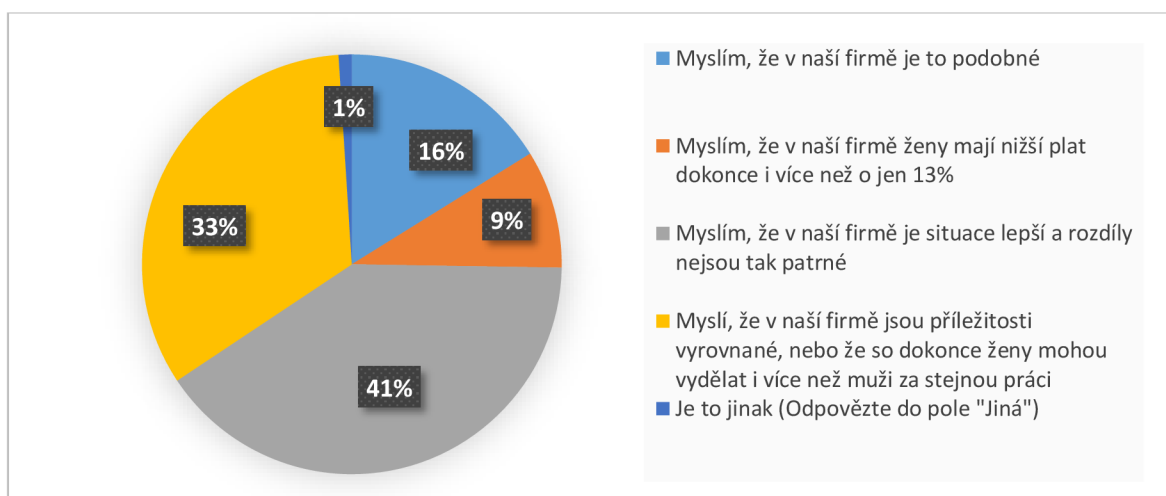
Graf č. 14: Otázka č. 7 - Domníváte se, že Vaše platové ohodnocení odpovídá Vašemu pracovnímu výkonu, popř. pozici, jakou zastáváte?



Zdroj: vlastní zpracování, 2022.

Sedmá otázka jde již více pod kůži, tedy pod podstatu věci a sleduje již bližší postoje respondentů k problematice rozdílů mezi muži a ženy v oblasti zaměstnávání či rovného zacházení nebo odměňování. Na tuto otázku se podařilo získat plný počet odpovědí. Celkem 41 % respondentů je spíše spokojeno, následuje ale částečná nespokojenost s 35 %. Určitě nespokojeno je pak celkem 11 % dotazovaných, následuje odpověď "nevím" (7 %), přičemž určitě ano je spokojeno jen zbylých 6 % respondentů. Pakliže bychom sečetli druhé a třetí místo odpovědí "spíše ne" a "určitě ne", vychází zde poměr 46 %, což je o 5 % více než u celkové alespoň částečné spokojenosti. Je nutno stejně tak ale sečíst i odpovědi "spíše ano" a "určitě ano", což dělá celkem 47 %, takže v úhrnu převažuje spíše spokojenost nad nespokojeností, byť jen o 1 %. Ovšem je třeba na to pohlížet i z hlediska toho, kolik lidí není spokojeno s vyšší platou, kterou pobírají.

Graf č. 15: Otázka č. 8 - Víte, že ženy mají v porovnání s muži zhruba o 13 % nižší plat při zhruba stejné pracovní náplni? Myslíte, že ve Vaší firmě je to jinak a že tyto rozdíly zohledňuje?

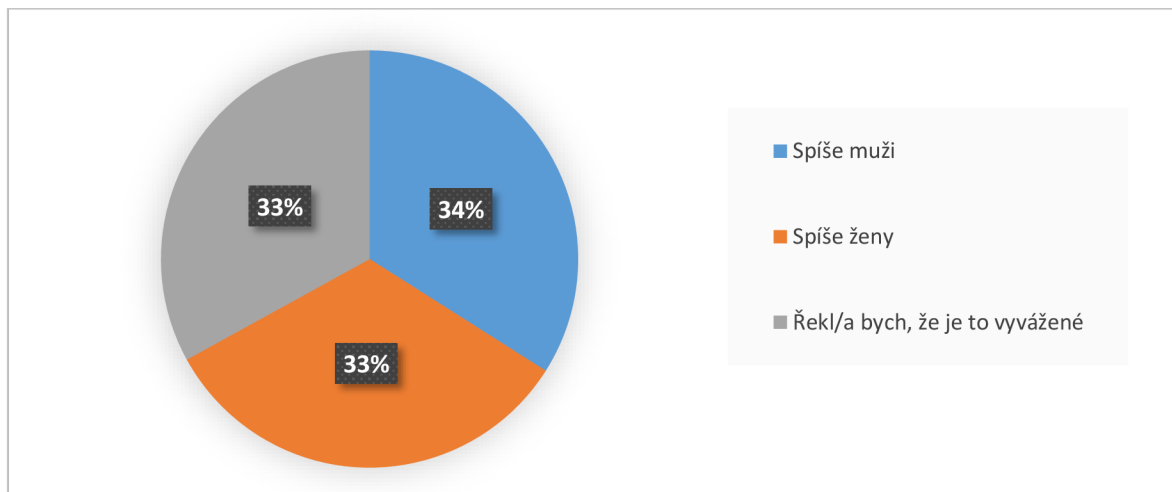


Zdroj: vlastní zpracování, 2022.

Osmá otázka opět sleduje postoje respondentů k dané problematice. Na tuto otázku odpovědělo jen 99 respondentů, jedna odpověď zde tedy chybí. 41 % respondentů zastává

poměrně pozitivní názor, a to ten, že si myslí, že v jejich firmě je situace lepší a rozdíly nejsou tak patrné. I na druhém místě se objevilo kladné stanovisko, kdy si dotazovaní myslí, že v jejich firmě jsou příležitosti vyrovnané, nebo že si dokonce ženy mohou vydělat i více než muži za stejnou práci (33,3 %). Jen 16,2 % dotazovaných na třetím místě s výrazným propadem si však myslí, že v jejich firmě je to podobné, tedy že u nich nastává situace, na níž se ptá otázka. Poté už jednotlivé výpovědi zaznamenaly výrazný propad, protože jen 8,5 % respondentů si myslelo, že v jejich firmě ženy mají nižší plat dokonce i více než o jen 13 %, a následně již následují ostatní výpovědi jen po jednom záznamu a jedenkrát respondent zaznamenal svou odpověď do pole "Jiné", v němž sdělil, že dělá v oblasti gastronomie, přesněji za barem, kde jsou upřednostňovány spíše ženy, které mají také větší možnosti/pravděpodobnost výdělku. Ovšem to je jen zlomek odvětví, které fungují tímto způsobem. Převládají tedy veskrze kladné odpovědi s mírnou nespokojeností zhruba 16 respondentů, kteří se ztotožňují s výrokem a situací nastíněnými v otázce. Ve své podstatě tento graf poukazuje na to, že lidé, především ženy, nevnímají větší diskriminační rozdíly, co se týče výše platu.

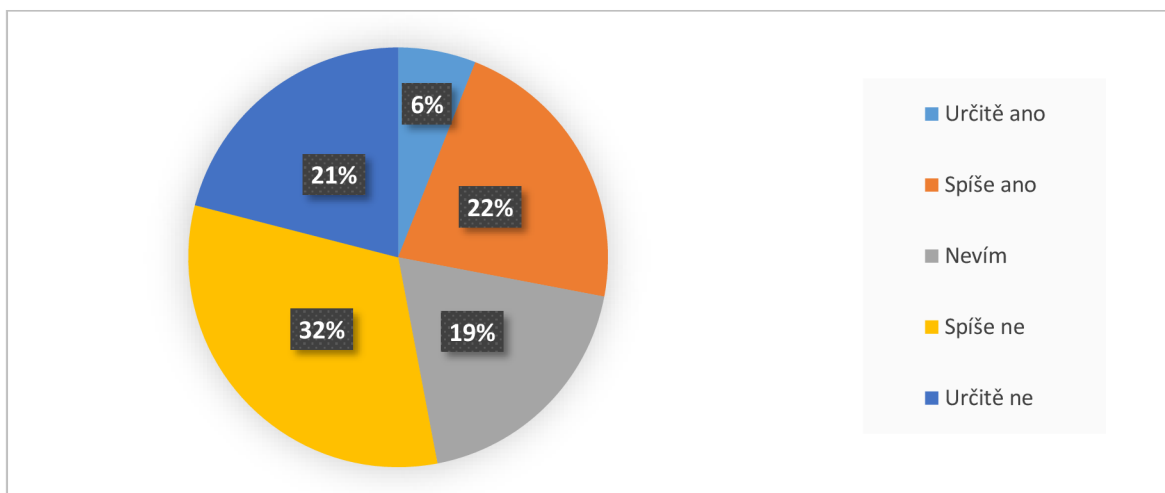
Graf č. 16: Otázka č. 9 - Převažují ve vaší firmě spíše muži nebo ženy?



Zdroj: vlastní zpracování, 2022.

Poměr výpovědí u této statistické otázky je značně stejnoměrný, protože sice 34 % se domnívá, že ve firmě převažují spíše muži, ale dalších 33 % si myslí, že je tomu právě naopak, a dokonce těch samých 33 % zastává názor, že poměr mužů a žen v jejich firmě je vyvážený. Takže převažuje jen 1 % a tedy jen 1 respondent, který v této otázce poukazuje na určitý druh diskriminace či upřednostňování mužů před ženami.

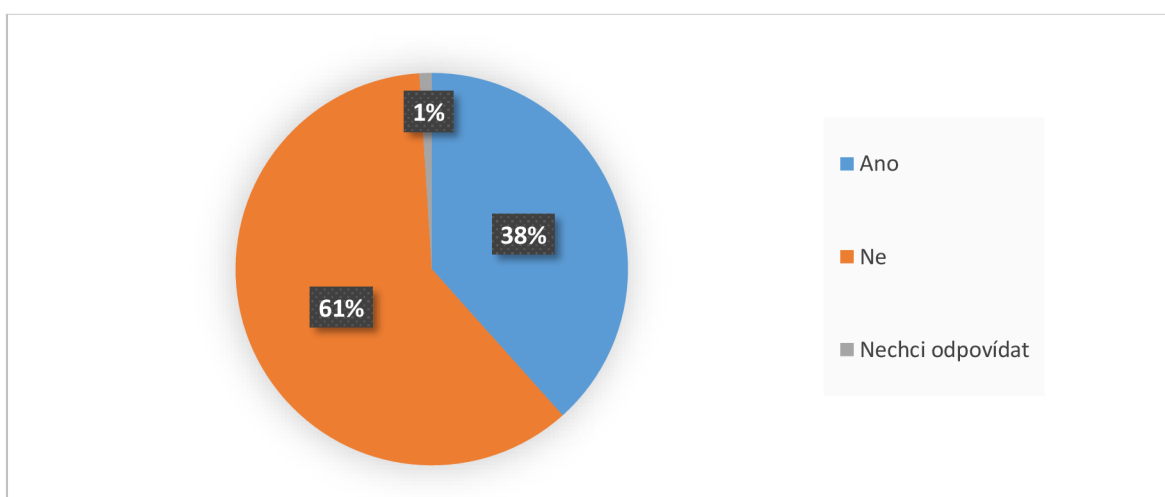
Graf č. 17: Otázka č. 10 - Domníváte se, že Váš zaměstnavatel se svým platem a dalšími odměnami (např. benefity) přihlíží k Vaší osobní situaci (na základě rodiny, pohlaví atp.)?



Zdroj: vlastní zpracování, 2022.

Desátá otázka se týká zaměstnavatele a jeho postoje k ženské (ale potažmo i mužské) specifické pracovní, resp. osobní situaci. 32 % respondentů zastává spíše negativní stanovisko, 22 % ale spíše pozitivní stanovisko, načež 21 % dotazovaných se vyjádřilo ke zcela negativnímu postoji. Dalších 19 % poté neví a jen 6 % dotazovaných se přiklonilo ke zcela pozitivnímu postoji. Pakliže bychom kladné a záporné postoje opět sečetli, vyjde číslo 53 % pro negativní stanovisko a jen 28 % pro pozitivní názory. Z pohledu přístupu zaměstnavatele se tak jedná o značné nedostatky, které respondenti zaznamenali, a stálo by proto považovat o změně. Stejně tak to poukazuje na možné znevýhodnění ženské populace, kupříkladu právě z důvodu odchodu na mateřskou dovolenou.

Graf č. 18: Otázka č. 11 - Máte děti?

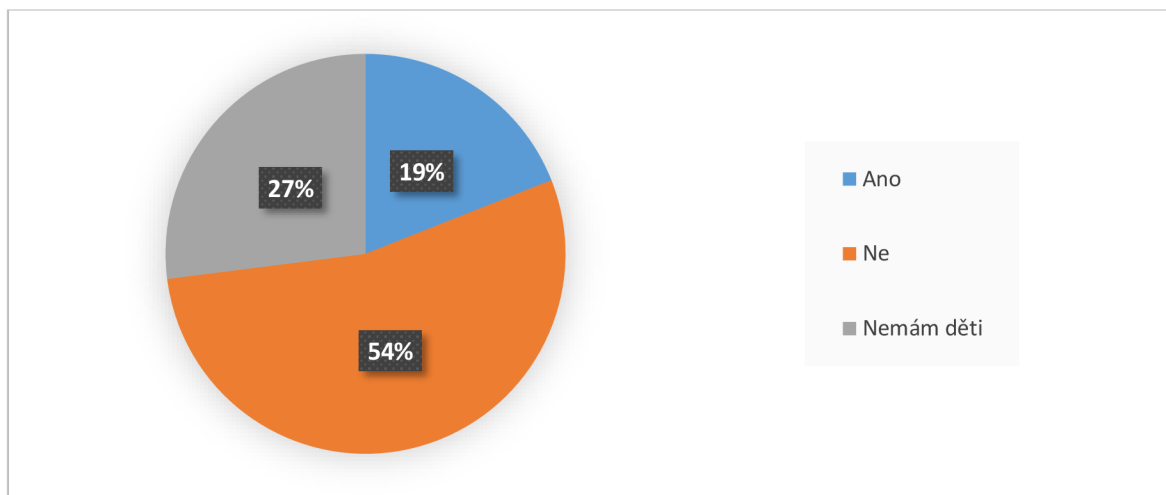


Zdroj: vlastní zpracování, 2022.

Poslední statistická otázka sesbírala opět jen 99 odpovědí. Děti nemá plných 60,6 % dotazovaných, má je 38,4 % respondentů, přičemž odpovídat na tuto otázku nechtěl 1 respondent. Pokud je možno přihlídnout k situaci, že doba porizení prvního potomka se u mladých lidí značně prodloužila, a to téměř až o 10 let, popřípadě že spousta lidí žije singles

život nebo jen “na hromádce” a nemá třeba ani v plánu si žádné dítě pořizovat v budoucnu, pak se nejedná o nijak překvapivé zjištění.

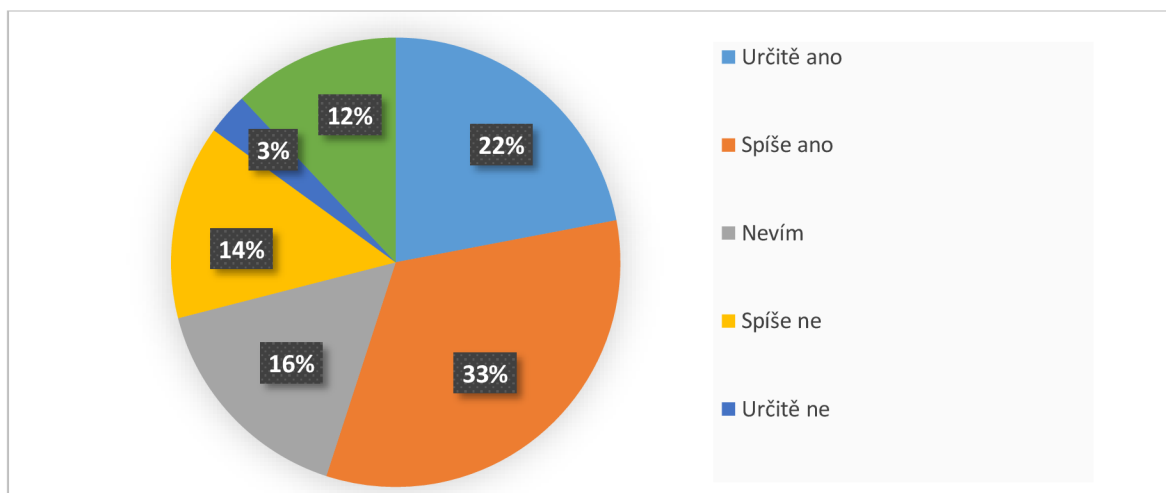
Graf č. 19: Otázka č. 12 - Čerpal/a jste již v rámci svého pracovního působení mateřskou/otcovskou dovolenou?



Zdroj: vlastní zpracování, 2022.

Mateřskou nebo otcovskou dovolenou nečerpalo celkem 54 % respondentů, uvádí, že nemá žádné dítě celkem dalších 27 % dotazovaných, přičemž k čerpání této dovolené se přiznalo jen 19 % zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že tato čísla jsou na rozdíl od předchozí otázky poněkud jiná, je třeba ještě v úvahu vzít skutečnost, že někteří respondenti mohli rodičovskou dovolenou čerpat v období, kdy nebyli zaměstnaní, resp. nebyli v zaměstnaneckém poměru. Poměrně vysoké číslo 54 %, které tvoří více než polovinu všech dotazovaných, je možné ale zkoumat i z toho titulu, že respondenti sice třeba dítě mají, ale v rámci pracovního poměru tuto dovolenou z nejrůznějších důvodů raději ani nečerpali či tuto roli v rodině převzal muž.

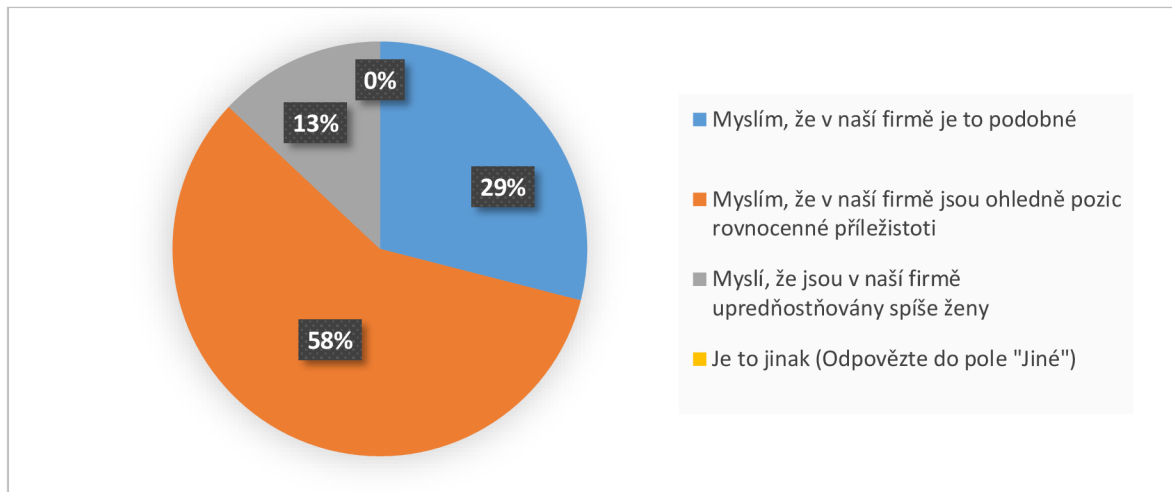
Graf č. 20: Otázka č. 13 - Domníváte se, že Váš zaměstnavatel přihlíží k Vaší rodinné situaci a toleruje čerpání mateřské/otcovské dovolené, popř. by podporoval, pokud by k tomu došlo?



Zdroj: vlastní zpracování, 2022.

Touto otázkou se výzkum ještě více dostává pod podstatu rodičovské dovolené a k přístupu zaměstnavatele k ní. Spíše pozitivní názor ale zastává celkem 33 % dotazovaných, 22 % pak veskrze pozitivní stanovisko, přičemž dalších 16 % neví. Spíše záporný postoj poté vyjádřilo 14 %, načež 12 % se vyjádřilo v tom smyslu, že děti nemá ani neplánuje, tudíž k takové situaci nedošlo a zřejmě ani nedojde. Negativní názor poté zastávají jen 3 respondenti. V této otázce tedy převažují pozitivní postoje.

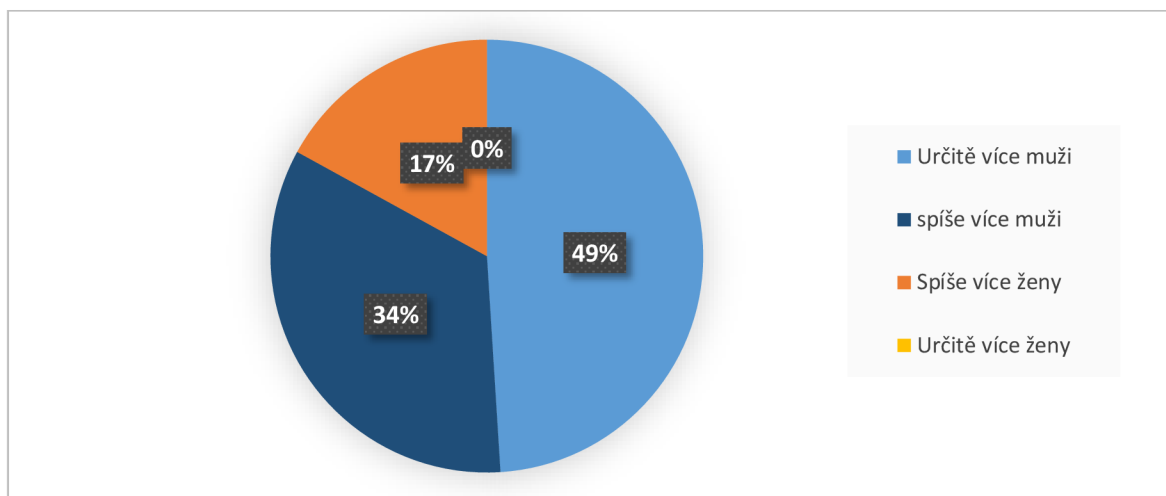
Graf č. 21: Otázka č. 14 - Víte o tom, že některé firmy upřednostňují na některé vyšší pozice spíše muže než ženy? Myslíte, že je to ve Vaší firmě jinak?



Zdroj: vlastní zpracování, 2022.

Zde je předposlední otázka zkoumající postoje respondentů, opět k problematice genderu, resp. rovného uplatňování mužů a žen na poli práce. Je zajímavé, že na rozdíl od ostatních otázek jsou zde opět trochu jiné výsledky. 58 % dotazovaných si myslí, že v jejich firmě jsou ohledně pozic rovnocenné příležitosti, načež 29 % respondentů se domnívá, že v jejich firmě je situace podobná a jsou upřednostňováni spíše muži, ale jen zbylých 13 % zastává poměrně radikální názor, že v jejich firmě jsou naopak upřednostňovány spíše ženy. Co k tomu dodat? Dalekosáhlé závěry se z toho dělat zrovna nemohou, avšak alespoň částečně pozitivní zjištění zde převažuje, tedy že se respondenti v tomto ohledu přiklánějí spíše k jakési rovnováze. Jistě je třeba asi poukázat i na to, že výsledky se takto rapidně liší kvůli rozdílnému vnímání a subjektivním pocitům každého.

Graf č. 22: Otázka č.15- Pracují ve firmě, kde pracujete na vyšších a řídicích pozicích spíše ženy či muži?



Zdroj: vlastní zpracování, 2022.

Poslední otázka ve své podstatě navazuje na otázku předcházející a více zasahuje do hloubky tématu. Zatímco, předcházející otázka se ptá na subjektivní pocity respondentů ohledně zastoupení mužů a žen ve vyšších pozicích, tato poslední otázka, se na to ptá po statistické stránce. Z toho důvodu je tato otázka položena až naposledy, aby neovlivnila celkový myšlení a přístup respondentů. Na tuto otázku odpověděli všichni respondenti, s tím, že tentokrát neměli možnost výběru „nevím“. Už při prvním pohledu na graf je zřejmé, že naprosto převládá volba mužů, jakožto zástupců vyšších či řídicích pozic ve firmách. Téměř polovina respondentů (49 %), uvedlo, že určitě v jejich firmě jsou na vyšších pozicích zastoupeni muži, tedy neměly téměř potřebu nad tím přemýšlet. Dalších 34 % uvedlo, že tyto pozice jsou zastoupeny spíše muži. Dohromady tedy 83 % respondentů u nich ve firmě spárují tyto diskriminační prvky. Ženám, jakožto zaměstnancům na vyšších pozicích tak zbylo pouhých 17 %. Zde je třeba se zpětně ohlédnout za otázkou č. 9, která se ptala, na poměry mužských a ženských zaměstnanců v organizacích. Zde byly odpovědi dosti vyrovnané, tedy 1/3 uvedla, že poměry jsou téměř rovnoměrné, další třetí, že převládají ženy a poslední že naopak muži. Tedy to, že v této otázce většina respondentů uvedla, že na vyšších postech v jejich zaměstnání převládají muži není ovlivněno tím, že by v dané firmě pracovaly převážně muži. V této otázce dostali respondenti možnost vyjádřit i své případně názory. Názor projevil dva respondenti. Jeden z nich uvedl, že nad tímto faktorem nikdy takto nepřemýšlel, ale že po zamyšlení se nad strukturou korporátní organizace, kde pracuje, a kde je velké množství vyšších a řídicích pozic, si uvědomil, že v této vyšší struktuře zaujímá místo pouze jedna žena. Druhý z respondentů uvedl „Za posledních 10 let jsem dělal ve třech mezinárodních korporátních firmách, a nikde jsem se nesetkal, že by byl podíl žen na řídicích postech alespoň vyrovnaný, natož větší“. Je tedy vidno, že ačkoliv lidé (případně respondenti výzkumu), tyto rozdíly příliš nevnímají, či nikdy neměli možná potřebu nad tím příliš přemýšlet, lepší postavení mužů jakožto zaměstnanců je realitou. Případně reálným faktorem, který znevýhodňuje ženy na trhu práce.

4.3 Výzkumy v oblasti rovného zacházení a jejich komparace

4.3.1 Index rovnosti mužů a žen EIGE (2021)

Jak již vyplynulo z předchozího textu, Česko stále zaostává, pokud jde o rovnost mužů a žen, za celkovým průměrem Evropské unie. Toto je možno vydedukovat např. z dat "Index rovnosti mužů a žen" za poslední zaznamenaný rok 2021, který publikoval již zmiňovaný Evropský institut pro rovnost mužů a žen (zkratka EIGE). Naše země v tomto žebříčku obsadila s necelými 57 body kupodivu až 22. místo z celkového počtu 27 členských zemí EU. Celkový průměr eurozóny je totiž 68 bodů z celého 100. I přesto si Česko polepšilo oproti loňskému roku o jedno místo. Zmiňovaný index se zaměřuje poměrně komplexně na nerovnosti mezi oběma pohlavími z různého hlediska a zahrnuje samozřejmě oblast práce, ale i další trávený čas, z hlediska zdraví, financí, schopností, dovedností, znalostí, vzdělání či rozhodování, popř. moci. Data za poslední naměřený rok 2021 se přitom tentokrát více zaměřila v souvislosti s pandemickou situací právě na oblast zdraví, v níž naše země obsadila z celkového počtu dobrou 6. příčku, a to hlavně pokud se jednalo o rovnost přístupu ke zdravotním službám.

Oproti tomu výrazně hůře je na tom Česká republika v zastupování ženské části populace v oblasti ekonomického rozhodování, kde jí patří dokonce až úplně poslední 27. místo ze všech členských států. Druhého nejlepšího výsledku pak naše země dosáhla v oblasti znalostí, v níž obsadila slušnou 14. příčku, ale také v míře dosažené úrovně vzdělání nebo další participace na něm, kde obsadila 17. místo.

Nabízí se myšlenka, že na předních příčkách se musely tradičně umísťovat především země, jež již v podstatě zaběhnutě považují rovnost mezi oběma pohlavími za jednu ze svých priorit – tedy zmiňované Švédsko, Finsko, Dánsko nebo Nizozemsko. A nebylo tomu jinak. Avšak největší pokrok za tuto oblast kontinuálně od r. 2010 udělaly země jako Lucembursko, Itálie, Rakousko nebo překvapivě Malta. Česká republika či Polsko a Maďarsko naopak stagnovaly a od r. 2010 se jejich výsledky průběžně spíše zhoršovaly, tedy alespoň podle institutu EIGE.

Je zajímavé, že podle tohoto institutu jsou také vlastně již tradičně největší rozdíly mezi oběma pohlavími v České republice v oblasti rozhodování a moci, lépe řečeno v tom, jak není vyrovnané zastoupení žen v řídicích, vedoucích nebo jinak rozhodovacích pozicích, kde Česko dosáhlo ze všech zemí celkově až 25. příčky, tzn. třetí nejhorší výsledek. Ale bohužel to není úplně vše, protože pokud jde o oblast ekonomického rozhodování, a především pak o zastoupení žen ve vedení obchodních společností, Česká republika se umístila dokonce až na úplně poslední příčce.

Pokud jde o vyrovnané zastoupení žen v oblasti rozhodování, nejlépe je na tom od r. 2010 dlouhodoběji Francie, Itálie, Lucembursko, Německo nebo Španělsko, ale nejhůře je na tom opět naše země nebo poněkud konzervativní Maďarsko.

Přitom v tomto srovnání s r. 2010 nejprve ženy tvořily jen 14 % členek představenstva centrální banky, ale třeba v r. 2020 již na těchto postech znovu žádné ženy vůbec nebyly. Celkový podíl žen v představenstev ostatních velkých veřejně obchodovatelných společnostech se přesto zvýšil z 12 % v r. 2010 na 18 % v r. 2021. Přestože již bylo v textu výše naznačeno, že u tohoto typu společností je více než předtím kladen větší důraz na transparentnost výběrových řízení, a tedy na nepřímou podporu pro upřednostňování ve výběru a obsazování žen do jejich pozic, v Česku stále na rozdíl od spousty jiných zemí Evropské unie oficiálně neexistují žádná oficiální a legislativní pravidla, ani jiné závazné podpůrné prostředky k tomu, aby ženy byly do těchto pozic obsazovány.

A nyní více k nedávné pandemické situaci, a tedy k hlavnímu zaměření posledního měření. Index genderové rovnosti za r. 2021 se totiž speciálně v souvislosti s nedávno proběhlou

pandemickou situaci zaměřil na oblast zdraví a analyzoval a následně evaluoval v ní konkrétní aspekty zdraví na území celé EU, resp. dopady této pandemie. Ruku v ruce s tím monitoroval i celkový zdravotní stav mužské a ženské populace, oblast psychického zdraví nebo také rovnocenný přístup ke zdravotním službám. V neposlední řadě byl poslední výzkum zaměřen i na oblast sexuálního či reprodukčního zdraví nebo na celkové chování obyvatel s ohledem na zdravotní aspekty života.

V této oblasti je možno vyzorovat hned několik paradoxů, protože ačkoli bylo hodnocení České republiky za r. 2021 nejvyšší právě v souvislosti se zdravím (celkem 86 bodů ze sta), celkově je mezi ostatními zeměmi eurozóny bohužel až na 17. příčce. Naše země sice obsadila slušné 6. místo mezi ostatními státy alespoň pokud jde o rovnocenný přístup ke zdravotním službám, souběžně s tím ale kovidová pandemie přinesla naší zemi další velmi smutné prvenství: nejvyšší míru úmrtnosti v celé EU (oproti létům 2016-2019). V kontextu genderové problematiky je poté důležitá skutečnost, že rozdíl mezi muži a ženami je v souvislosti s touto nadprůměrnou úmrtností rovněž jeden z největších v celé unii, přičemž muži umírali překvapivě častěji (30 %) než ženy (22 %).

V souvislosti s touto nedávnou velmi smutnou situací přitom platí, že do poloviny r. 2021 na základě kovidového onemocnění zemřelo v celé EU 730 000 lidí a nakaženo jich bylo dokonce 33 miliónů. Platí také, že muži byli vystaveni poněkud vyššímu riziku hospitalizace než ženská část populace, přičemž je dalším paradoxem, že právě ženy jsou zejména coby zdravotní sestry zastoupeny ve zdravotnických službách častěji, a tudíž by měly čelit vyššímu riziku nákazy. Tyto pracovnice současně čelily během této katastrofy větším psychickým újmám, protože byly z kapacitních důvodů zaměstnávány nad rámec a viděly pacienty trpět nebo umírat. Zajímavé je, že během tohoto období také poměrně výrazně klesla porodnost, což ale platilo především pro země, jichž se pandemie dotkla nejvíce. Z toho tedy vyplývá, že zatímco sice muži čelili vyššímu riziku úmrtí, ženy zase vyšší psychické i fyzické zátěži a rizikům spojeným s péčí.

Přestože se i u nás mírně zlepšil rozdíl v zaměstnanosti mezi muži a ženami, stále zůstává jedním z nejvyšších v celé Evropské unii. V období let 2010-2019 se míra této zaměstnanosti (myšlena je práce na plný úvazek) zvýšila ze 43 na 49 % u žen a u mužů ze 63 na 67 %, což znamená, že rozdíl mezi oběma pohlavími se zmenšil z 20 procentních bodů jen na 18. Trochu vyšší rozdíl je pak možno vyzorovat mezi ženami a muži v párech s dětmi, kde si výsledky polepšily celkem o 31 procentních bodů, což je poměrně dobré číslo. Jak již bylo řečeno, nejlepšího výsledku dosáhla Česká republika v oblasti znalostí, kde obsadila krásné 14. místo, zejména pokud se to týkalo míry dosaženého vzdělání a další participaci na vzdělávání se 17. místem.

Přesto je důležité zmínit, že ve výzkumu institutu EIGE se výrazně zhoršilo riziko ženské chudoby. Třebaže v komparaci s r. 2010 se podle indexu nerovnosti obou pohlaví mírně zlepšila oblast financí, především pokud jde o oblast finančních zdrojů (pod níž je možno rozumět jak průměrný měsíční výdělek, tak průměrný roční čistý příjem domácnosti) s krásným 15. místem ze všech zemí EU. Je tu však stále velká rezerva pro další zlepšení. V období let 2010-2019 se riziko chudoby u žen zvýšilo z 9 na 12 %, přitom u mužů stagnovalo a pohybovalo se stále na 7 %. Je potřeba doplnit, že riziko chudoby u žen se zvyšuje s přibývajícím věkem, přičemž nejvíce je ohroženo zhruba 22 % žen ve věkové kategorii 65 a více let, což je dokonce o celých 13 procentních bodů více než u mužů ve stejné věkové kategorii a cca o 10 procentních bodů více než u žen mladšího věku.

Další srovnání v jiných aspektech poté přináší období 2007-2016, přičemž za první rok tohoto období uvedlo 38 % žen a 25 % mužů, že se dennodenně starají buď o své děti nebo vnoučata, anebo o starší osoby či o jedince se zdravotním postižením, přičemž za r. 2016 je možno se

setkat “pouze” s 33 % žen a 20 % mužů. A přestože je možno zaznamenat i nezměněný rozdíl mezi pohlavími, tento rozdíl je markantnější u párů s dětmi, jelikož u této skupiny populace přebírá každý den pečovatelské povinnosti celkem 70 % žen a 48 % mužů.

Další sledovanou oblastí tohoto výzkumu pak byla oblast násilí. Jelikož se však Česko za poslední měřené období vyznačovalo nedostatkem srovnatelných údajů vzhledem k ostatním zemím EU, nebylo mu v tomto uděleno žádné hodnocení. Přesto je již dnes známo, že všeobecně během kovidové pandemie nastalo jisté omezení mobility a zvýšená izolace, což mělo za následek vyšší riziko násilí ze strany partnera vstříc jemnější části svazku. A třebaže je poměrně složité posoudit plný rozsah násilí během pandemického období, třeba různé ženské či mediátorské instituce zaznamenaly poněkud vyšší nárůst poptávky po jejich službách, tedy službách určených pro ženy, které se mohly stát oběťmi agresivního či jinak násilného jednání. Tato nestandardní zdravotní situace zároveň i více poodkryla, paradoxně však také dále prohloubila propast i v oblasti prevence násilného jednání na slabší části populace a než aby spíš poskytla doopravdy efektivní a současně dostupné služby těmto potenciálním obětem, nebyl jejich servis příliš k dispozici a souběžně se potýkal s problémem dostatečné finanční samostatnosti. A přestože i za toto období došlo k dalšímu zlepšení v rovnosti mezi oběma částmi populace na území celé EU, kdy výraznější pokles zaznamenalo snad pouze Slovinsko, posun jako takový je velmi pomalý a pohybuje se jen v řádu cca 0,6 procentního bodu ročně.

Výsledky tohoto měření mohou být přínosné i v tom, že s sebou nesou v podstatě kontinuální komparaci mezi všemi členskými zeměmi EU. A jeho data víceméně prokázala, že oblast genderové nerovnosti je alespoň v naší zemi neutuchajícím tématem diskusí a že jednotlivé rozdíly v ní se daří eliminovat jen pomalými krůčky. V případě výsledků tohoto indexu se přitom nejedná o jakousi statistiku plnou jen abstrakcí, ale o konkrétní výčet nerovností, které se týkají a dopadají na život v podstatě každého jedince společnosti, který se může každý den setkat jednak s rodičovskými, jednak s jinými genderovými či sexuálními stereotypy ať už jde o oblast školství, nebo o zaměstnávání žen na rozhodovacích postech. K této nerovnocennosti je současně zapotřebí přistupovat celistvě a zřejmě v tomto neexistují jakákoliv řešení, která by bylo možno aplikovat či implementovat hned a snadno. Dalším klíčovým dokumentem pro změny v nerovnosti by měla být rovněž Strategie rovnosti žen a mužů na léta 2021-2030, již v kooperaci s jednotlivými úřady EU vypracoval Úřad vlády ČR a jež by měla ještě více pokrýt veškeré další žádoucí změny a kýžené postupy ve všech oblastech nerovnosti mezi oběma pohlavími (Institut pro sociální politiku a výzkum, online, 2021).

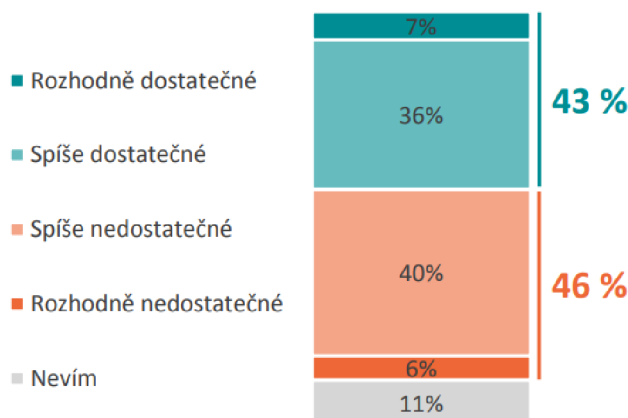
4.3.2 Výzkum společnosti IPSOS (2018)

Aby tento text nezůstal jen u odborných výzkumů, je třeba se podívat také na ty populárnější. IPSOS, komerční výzkumná agentura působící i v Česku (a mající své hlavní sídlo v Paříži) v r. 2018 realizovala prostřednictvím svých telefonních operátorů telefonický výzkum pod hlavičkou Asociace společenské odpovědnosti. Jeho hlavním tématem bylo téma rovného postavení mužů a žen na trhu práce. Hlavním cílem tohoto šetření pak bylo zjistit názory české populace ohledně tohoto tématu, přičemž, jak tato společnost uvádí, rovnost žen a mužů je jedním z tzv. Cílů udržitelného rozvoje, které byly přijaty v rámci Agendy pro udržitelný rozvoj 2030 na Summitu Organizace spojených národů (OSN) o udržitelném rozvoji světa v New Yorku v září 2015. Respondentů se telefonní operátoři za zcela jasných a zcela anonymních podmínek mimo jiné ptali, zda jsou podle nich ženy dostatečně zastoupeny mezi firemními manažery, jestli se někdy setkali s platovou nespravedlností nebo jestli se postavení žen v Česku po roce 1989 zlepšilo či naopak zhoršilo. Výzkum byl realizován na reprezentativním vzorku dospělé internetové populace ČR ve věku 18-65 let (reprezentativní

dle regionu, velikosti místa bydliště, pohlaví, věku a vzdělání). Velikost výběrového souboru byla 1006 respondentů a sběr dat probíhal od 19. do 22. 2. 2018, tedy stihl se za pouhé 3 dny. Položeno bylo celkem 9 klíčových otázek nebo tvrzení, na něž měli respondenti reagovat a přiklonit se k nějakému názoru, z nichž zde budou postupně probrány v krátkosti alespoň některé. Za číslem označeným konečnou závorkou vždy bude v úhrnu napsán závěr, který vyplynul z výsledků, a následovat budou grafy, popř. komentáře.

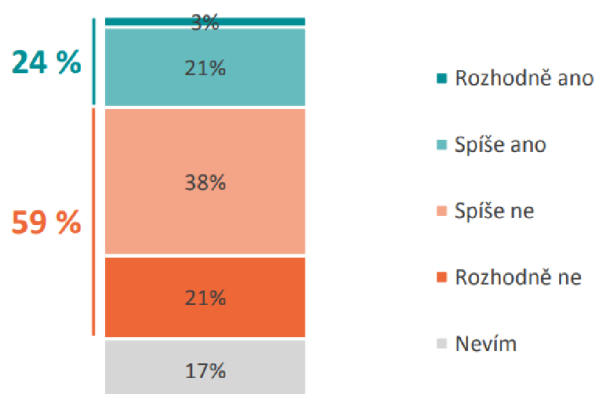
- 1) Necelá polovina Čechů si myslí, že na řídicích funkcích ve firmách není dost žen. 59 % ale také říká, že kvóty to nevyřeší.

Graf č. 23: Odpověď na otázku: Zastoupení žen ve vrcholových funkcích v podnikatelském sektoru v České republice je podle Vašeho názoru:



Zdroj: Ipsos, online, 2018.

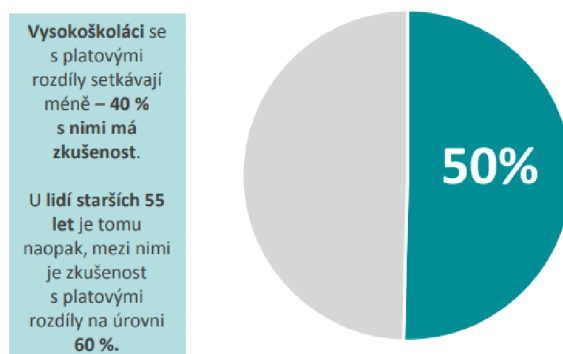
Graf č. 24: Odpověď na otázku: Mohou podle Vás kvóty vyřešit nerovnoměrné zastoupení žen a mužů v podnikatelském sektoru?



Zdroj: Ipsos, online, 2018.

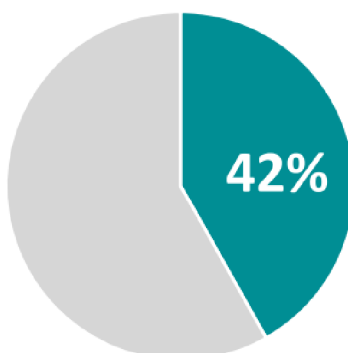
- 2) Přesně polovina populace se v práci setkala s platovými rozdíly mezi muži a ženami, 42 % také s diskriminací matek.

Obrázek č. 2: Odpověď na otázku: Setkal(a) jste se při výkonu svého zaměstnání s platovými rozdíly mezi muži a ženami? Platovými rozdíly máme na mysli rozdílnou mzdu při vykonávání stejné pracovní pozice.



Zdroj: Ipsos, online, 2018.

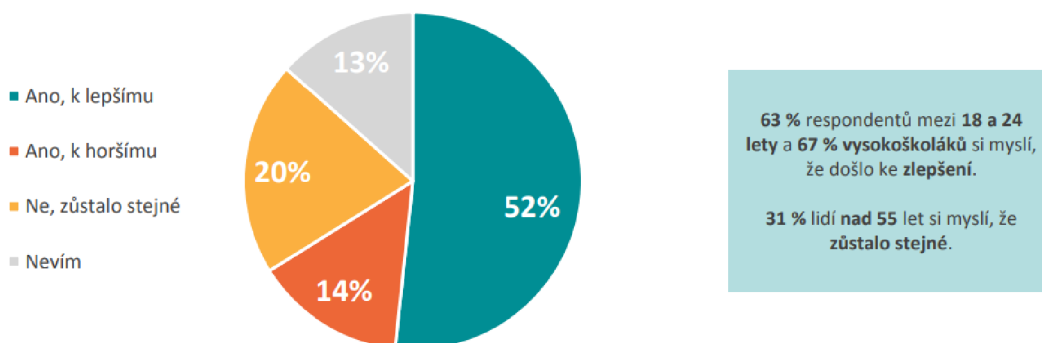
Obrázek č. 3: Odpověď na otázku: Setkal(a) jste se někdy s tím, že by byla žena diskriminována v pracovním prostředí kvůli tomu, že je matkou? Diskriminací myslíme znevýhodnění podmínek oproti jiným zaměstnancům, či zaměstnankyním, případně samotné znemožnění výkonu



Zdroj: Ipsos, online, 2018.

- 3) Více jak polovina Čechů si myslí, že postavení žen v české společnosti se po roce 1989 zlepšilo.

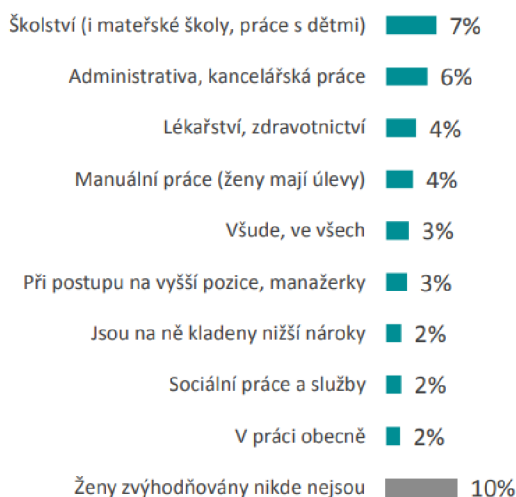
Obrázek č. 4: Odpověď na otázku: Domníváte se, že se postavení žen v české společnosti od roku 1989 nějak změnilo?



Zdroj: Ipsos, online, 2018.

- 4) Školství a administrativa zaznívaly nejčastěji jako prostředí, kde jsou ženy zvýhodňovány oproti mužům.

Obrázek č. 5: Odpověď na otázku: V jakém prostředí jsou podle Vás ženy zvýhodňovány oproti mužům?



Zdroj: Ipsos, online, 2018.

Na tuto otázku přitom neodpovědělo nebo nedokázalo odpovědět vyjádřením “nevím” celých 45 % respondentů.

- 5) 64 % Čechů by rádo ve vrcholných funkcích vidělo více žen. Taky si ale myslí, že by měly dobře zvládat i roli matek a manželek. Následovala otázka: Do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky?

Graf č. 25: Odpověď na výrok: „Roli ženy ve společnosti je být dobrou matkou a manželkou.“



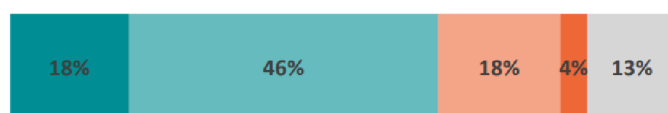
Zdroj: Ipsos, online, 2018.

Graf č. 26: Odpověď na výrok: „Jsem přesvědčen(a), že v České republice v současnosti panuje nerovnost mezi ženami a muži, co se týče sociálních, politických a/nebo ekonomických práv.“



Zdroj: Ipsos, online, 2018.

Graf č. 27: Odpověď na výrok: „Bylo by lepší, kdyby na řídicích pozicích ve vládě i ve firmách pracovalo více žen.“



Zdroj: Ipsos, online, 2018.

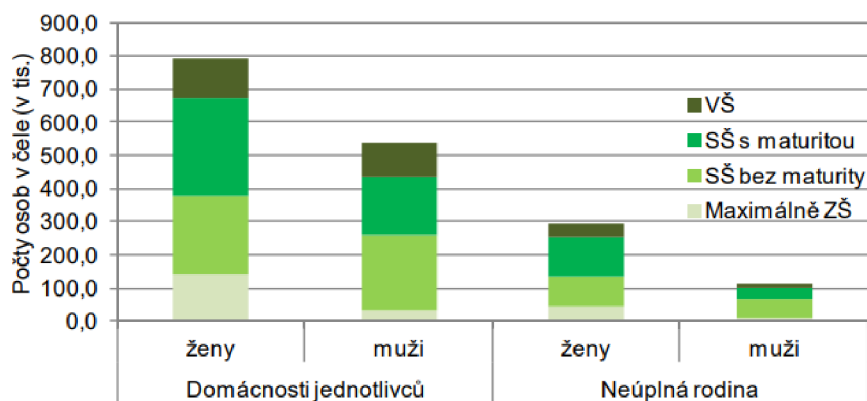
Jak problematiku (ne)rovnosti vnímají samotní muži a ženy? Ve většině případů nedošlo k významnějším odchylkám a věk takový vliv neměl. Předchozích 9 otázek či tvrzení se samozřejmě ukládalo do systému a poté vyhodnocovalo na základě pohlaví či věku, tzn. že byly zaznamenány jednotlivé genderové postoje k daným více či méně odvážnějším výrokům týkajících se například zavedení kvót či diskriminace. Z důvodu úspory rozsahu této práce zde nebude uvedena podrobnější analýza, ale snad postačí drobná poznámka, že poměr odpovědí byl víceméně vyvážený a pohyboval se v podstatě mezi 40 až 60 % a jen málokdy byl zaznamenán větší rozkol či nepoměr. To samé se de facto týkalo i věku respondentů, přestože u některých žen nad 65 let věku bylo možno setkat se s poměrně konzervativními názory, kdy například převažoval postoj, že žena má být především dobrou matkou a manželkou a tedy ženou v domácnosti (Ipsos, online, 2018).

4.3.3 Data Českého statistického úřadu (2020)

Na závěr této kapitoly je možné se opět vrátit k oficiálnějším výzkumům. Tento má na svědomí pravidelně Český statistický úřad (dále jen ČSÚ), jehož poslední naměřená data s názvem "Ženy a muži v letech 2020" pocházejí z r. 2020. Tento výzkum však není primárně zaměřený na genderovou problematiku či nerovnost mezi muži a ženami, protože je v něm možno najít grafy a tabulky z mnoha oblastí jejich působení ať již v rodinném, pracovním či společenském životě nebo z titulu demografických či vzdělanostních údajů. Ale aby se takto zaměřený text neopakoval, a i z toho důvodu, že se v této ročence relevantní data hledají jen velmi špatně, hlubší zájemce o tuto problematiku autorka odkazuje na internetové stránky ČSÚ. Ale pouze pro zajímavost zde bude zveřejněn alespoň jeden graf, aby si čtenář tohoto

pojednání mohl srovnat tato data se schémata již uvedenými dříve – strukturu domácností podle nejvyššího dokončeného stupně vzdělání a samozřejmě rovněž dle pohlaví. Tato tabulka je na rozdíl od předchozích jedinečná v tom, že nesleduje jen pohlaví a dosažený stupeň vzdělání, ale současně rozděluje "rodiny" na domácnosti jednotlivců a neúplné rodiny.

Graf č. 28: Domácnosti jednotlivců a neúplné rodiny podle nejvyššího dokončeného stupně vzdělání osob v čele



Zdroj: Český statistický úřad, online, 2020.

4.3.4 Komparace

Co se tedy bylo možno dozvědět z předchozích třech průzkumů a jaké jsou jejich přednosti nebo naopak nevýhody? Dalo by se říci, že každý z nich je něčím jedinečný či unikátní a bedlivý čtenář již jistě pochopil, v čem jejich výhody či nedostatky vězí.

Předně první výzkum je generovaný a uzpůsobený na celé prostředí Evropské unie a není zřejmě možno v úhrnu celého jeho procesu zaznamenat, byť jen malé odchylky, protože testovací metody a sběr dat v jednotlivých zemích evropského prostoru se liší, a i proto v některých oblastech nebylo možno hodnotit všechny země. Nicméně autorka tohoto textu zastává názor, že není možno komplexně podchytit vše, navíc když zde na rozdíl od druhého výzkumu příliš neznáme názory veřejnosti na tuto problematiku a není na ně kladen důraz, proto veškeré strategické dokumenty a snahy o legislativní změny probíhají uměle seshora, možná bez hlubšího náhledu do praxe. Současně je však důležité tyto zájmy podporovat, protože samozřejmě není možno v této ani jiné oblasti dosáhnout kýžených cílů, pakliže nebudou usměřňovány a realizovány politickou či legislativní cestou.

Právě v tom se liší druhý výzkum, který je sice zaměřen vyloženě populárně až lidově, na druhou stranu zohledňuje názory a postoje respondentů, resp. širší a laické veřejnosti, k nimž by se mělo v prvním případě a v první řadě přihlížet. Na druhou stranu je telefonické dotazování pro řadu dotazovaných nepříjemné, probíhá pod tlakem a není možno pod prahem telefonického hovoru zjišťovat, jakou má zrovna respondent náladu nebo zda skutečně říká pravdu či to, co si myslí. Každopádně se zde v této práci poprvé objevila stanoviska, jež zastává česká veřejnost, a není možné tato východiska ignorovat nebo k nim vůbec nepřihlížet, jak to často činí kolos zvaný EU, často se odklánějící od národních specifik a nezohledňující kulturní odlišnosti. Dalo by se vlastně říci, že zde to na rozdíl od předchozího probíhá zcela "odzdola" a určitě je k tomu dobré přihlížet.

Co se týče třetího výzkumu, zde se nabízí prostor pro další diskusi, ale podstatné již bylo v podstatě uvedeno v samotném komentáři k nepřehlednosti a špatné dohledatelnosti dat

v ročence. Mimo to, že zajisté obsahuje záslužná data a jiné údaje, věnuje se genderu jen okrajově a zohledňuje naprosto jiná fakta, zjišťovaná navíc kdovíjak a kdoví kdy. Seřazení jednotlivých tabulek a grafů je zmatené, byť obsahuje komentáře, ale nenásleduje souběžně ani s žádnou logikou v jejich chronologii, natožpak jejich čitelnost. Nikde nejsou uvedené sekundární zdroje a badatel se tak může jen domnívat, jak a kde byla data sbírána a do jaké míry jsou spolehlivá nebo do jakého limitu skutečně odpovídají stavu české společnosti.

Dobré je proto nejen výše uvedené verifikovat a prověřovat, ale zároveň kombinovat tak, aby na celou problematiku vznikl co nejrozmanitější a současně co nejkompexnější obrázek, zahrnující nejen to, co je viditelné nebo evidentní, ale i to, co je mezi řádky, pod povrchem.

1.4 Návrhy a doporučení pro optimalizaci stavu ve sledované oblasti

Co z uskutečněného výzkumu a komparace jiných vyplývá? Problematika genderu a potažmo pay gapu není vůbec jednoduchá a ani jednoznačná. Přestože je možné říci, že díky nejrůznějším regulacím a legislativním opatřením došlo oproti minulosti ke značnému zlepšení, situace ve střední a východní Evropě, a tedy i v naší zemi, má stále své rezervy. To, co v určitých severských zemích může být již léta nepopiratelným standardem, v postkomunistických zemích stále naráží na překážky, zejména kvůli přežitému maskulinnímu chápání společnosti.

Na rovnost žen a mužů je přitom možné se dívat z několika hledisek, i co se týče ještě jejich většího vyvážení jak na poli práce, tak právě z onoho sociálního hlediska. Možné jsou ale vlastně pouze dva přístupy: odshora nebo zezdola. Autorka tohoto textu není zastáncem ani přívržencem či neupřednostňuje jen jeden z nich, podle ní se totiž musí začít na obou "frontách" stejně, protože jedno bez druhého nejde. Je logické, že pokud bude něco uzákoněno, pakliže to nebude mít podporu v nejnižších vrstvách společnosti, těžko se taková novela může setkat s úspěchem a s dosažením tak žádoucího stavu optimalizace.

Několikrát se v textu naráželo na podíl žen ve veřejně obchodovatelných společnostech a kupodivu dosud nevyšel v platnost zákon, který by podíl žen reguloval nebo usměrňoval. Zde je tedy prostor pro případné zásahy a jistě by stálo za zvážení, zda takovou novelu projednat a prosadit v parlamentu. Nabízí se totiž otázka, zda veškeré osvětové snahy nestátních neziskových organizací vůbec něco zmůžou a zda jejich upozorňovací aktivity na sociálních sítích nebo v jiných médiích jsou dostačující. Autorka osobně zastává názor, že v takovýchto činnostech je i činnost těchto institucí krátká. Další otázkou je, z čeho jsou vůbec takové instituce financovány. Hlavní zdroj bude jistě a převážně ve fondech EU, takže současně autorku napadá, zda by nebylo lepší tyto peníze poslat přímo firmám, které o nižších platech žen podle nějakých nesmyslných tabulek vůbec rozhodují – i zde se nabízí návrh, zda je možno tento fakt zohlednit přímo v zákoně a odměňovat ženy rovnou podle výkonu, resp. obsahu práce a pozice, a ne podle pohlaví, přestože tento návrh původně narážel na jistý odpor či nevoli.

Jedním z hlavních řešení se nabízí zavedení kvót. Tedy zavedení minimálního podílu zastoupení žen v určitých pozicích a v určitých oblastech. Tak by se snadno dosáhlo rovnocenných příležitostí a vlastně i zastoupení žen na trhu práce. Ovšem z druhého pohledu by se to poté dalo považovat za opatření, které naopak diskriminuje a znevýhodňuje mužskou populaci. Mohlo by nastat, že se na určité pozice dostanou ženy, které na to nemají například dostatečné kompetence a klasifikaci, právě z důvodu že zaměstnavatelé by kvůli zavedeným kvótám museli dát přednost nedostatečně způsobilé ženě před dostatečně kvalifikovaným mužem. Je ale zkrátka pravdivým faktem, že by společnost určitými silami měla zajistit alespoň určité procento zastoupení žen v nadřazených postech. Autorka si tedy myslí, že

ačkoliv se toto nabízí jako jedno z nejjednodušších řešení, byla by zřejmě potřeba zvolit méně invazivní způsob dosažení této rovnosti na trhu práce mezi pohlavími. Ovšem možná pokud by se jednalo o kvóty dobrovolné, firmy a zaměstnanci by na to pohlíželi více benevolentněji. V rámci EU se kvóty staly v posledních letech více prosazovány, zejména s ohledem na vyšší a řídicí pozice.

Jak již bylo z části poukázáno, jedna z hlavních nevýhod, která ženy na trhu práce znevýhodňuje je to, že mají schopnost rodit děti. Tomuto aspektu ženy přizpůsobují svou životní, a tak právě i pracovní či kariérní strategii. Jedná se o tzv. mateřskou diskriminaci. Výchova dětí by však neměla stát pouze na ženách. Jedna z možností regulace tohoto znevýhodnění jejich postavení jsou opatření, která by napomohla harmonizovat jejich osobní a pracovní život neboli tzv. worklife balance. Tedy vytvořit systém, kde se nebude mateřství považovat za nevýhodu, a tedy za aspekt způsobující to, že jsou upřednostňováni muži před ženami. Podstatnou roli by tak hráli zaměstnavatelé, kteří by se svými aktivitami a nejrůznějšími opatřeními snažili ženám tuto éru života ulehčit. Byla by tedy potřeba, aby jejich osobní život nebyl brán pouze jako jejich soukromá záležitost. Jednou z možností by se nabízelo zajistit mateřské školy v prostorách pracoviště, případně učinit individuální dohodu na flexibilnější pracovní době, která by jim lépe pomohla skloubit pracovní život s tím soukromým (např. vyzvedávání dětí ze školy) a lépe tak plnit své soukromé, ale i pracovní závazky. Možným způsobem by se mohlo jevit i ženám povolit (občasný) home office, tedy možnost pracovat z domova. Bohužel ten ale není možný u všech typů zaměstnání. Ovšem nikoli přímé odstranění tohoto znevýhodněného postavení, jelikož to dle autorčina názoru není zcela možné, jelikož všechna zmíněná opatření vždy budou organizace stát nějaké peníze navíc, které ne všechny společnosti budou ochotny vydat, pokud by bylo řešení ušetřit tyto finance tak jednoduché, jako právě přijmout na pozici muže místo ženy. Ne nadarmo se ale říká, že spokojený zaměstnanec vykazuje větší produktivitu a kvalitu práce. Bohužel pravdou je, že zaměstnavatelé se nad rámec svých zákonných povinností pouští pouze výjimečně. Většinou to sebou totiž nese větší snahy, zodpovědnost a větší výdaje.

Výraznou roli by tak v oblasti sladování pracovního a soukromého života žen mohla hrát sociální struktura státu. Respektive například formou zrušení stanoveného věku dětí, kdy mohou vstoupit do mateřské školy. Toto konkrétně by tak ženám umožnilo se do pracovního režimu vrátit mnohem dříve než jim to například rodinná situace dovoluje.

První institucí zabývající se touto problematikou v tomto směru je Rada Evropy, která vydala doporučení č.92/241/EEC věnující se právě péči o dítě. V rámci tohoto dokumentu byly státy Evropské unie vyzvány, aby podporovaly pracující rodiče a rozvoj služeb péče, aby firmy a organizace vystupovaly pozitivně vůči zaměstnancům s dětmi. Dále také podporovat účast mužské části populace na rodičovských povinnostech, aby se postavení žen na trhu práce zlepšilo a stalo se více významnějším. Jelikož po návratu z mateřské dovolené zpět do zaměstnání mají ženy většinou nižší možnosti vyšších platů či povýšení.

Dalším doporučením se nabízí zavést tabulkové platy, které fungují ve veřejném sektoru, i do sektoru soukromého, ovšem například s větší pohyblivostí. Byla by tak stanovena jasná škála, kdo má být, jak finančně ohodnocen, za jaký druh práce a za jakou dobu. Zamezilo by se tak individuálním, často nadhodnoceným dohodám mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Ovšem toto zavedení sebou přináší mnoho výhod i nevýhod. K výhodám by se řadil hlavní princip zavedení, a to snížení nejistoty a nerovnosti mezi ženami a muži, což by mohlo zvýšit spokojenost a loajálnost zaměstnanců, zlepšilo by to vztahy na pracovišti, protože by nikdo nemusel pociťovat zášť vůči jinému zaměstnanci. Další výhodou by bylo právě snížení tzv. subjektivity při stanovování výše mzdy či například snížení administrativní zátěže pro organizaci. K nevýhodám by se naopak řadila flexibilita při určování mzdy, což by mohl být

omezující faktor pro větší organizace, které například při zadávání větších projektů by ztratily pružnost například pro zaměstnance, kteří disponují specifickými zkušenostmi a kompetencemi, které by měly být finančně nadhodnoceny. Další nevýhodou by byl zánik jisté konkurenceschopnosti na trhu, a to nejen například při hledání nové pracovní síly.

Účinné by se mohlo jevit i poskytování vzdělávání a určitého způsobu podpory pro ženy, které se chtějí prosadit v ryze mužské profesi. S tím je spojeno i zvyšování povědomí a popularity o programech, které toto nabízí. Jednou z takových možností je poskytování mentoringových programů, kdy málo zkušené pracovnice mají možnost získat zkušenosti, ale i motivaci od zkušenějších mentorek na vyšších pozicích. Tyto mentorky tak představují důkaz toho, že i ženy mohou docílit úspěšného kariérního života, respektive růstu. Tyto mentoringové programy, ale nemusí být určeny pouze pro ženy, ale i pro muže, aby se tak podpořila vzájemná spolupráce na pracovišti. S tím mohou být spojené i rekvalifikační kurzy a kurzy celoživotního vzdělávání.

5 Závěr

Během vzniku této práce jsem si neustále pohrávala s myšlenkou, že věc diskriminace a nerovnosti mezi oběma pohlavími není jednoznačný problém. Navíc je potřeba ohledně tohoto vnímat potřebné souvislosti v kontextu dané země, kde jsou možná jiné zvyklosti, a kde jednomu ohledně pohlaví či genderu přijde daná norma v pořádku, jinému už třeba ne. Bylo by dobré tomuto vnímání dát další prostor minimálně v jiné práci. Pak by totiž bylo další otázkou, zda jsou vůbec změny v tomto směru nutné a zda náhodou již nedostačuje stávající, byť stále ještě nevyrovnaný stav, protože postavení žen se vzhledem k minulosti i u nás značně zlepšilo a je za tím vidět kus práce. Avšak přestože ženy mohou mít na pracovním trhu dnes již větší uplatnění, stále nebývají za svůj výkon vzhledem k mužům stejnoměrně a tedy dostatečně finančně ohodnoceny. To může vyvolávat řadu dalších otázek, co vůbec různě významné či velké firmy vede k tomu, že principiálně takto ženy diskriminuje. Je tedy nutné, aby se společnost zaměřila na tuto problematiku, především právě na ženy a jejich role ve společnosti a usilovat o přeměnu jejich reprodukční role na roli produktivní. Této přeměny by se dalo jednoduše dosáhnout začleněním žen do rozvoje či zlepšení jejich sociálního postavení a vlivu.

Ačkoliv se postavení žen na trhu práce v posledních letech dosti zlepšilo, stále není jejich postavení rovnocenné mužům a rozdíly, ačkoliv menší, ovšem stále markantní dále přetrvávají. Jedná se tedy o stále aktuální a zároveň dosti citlivé téma dotýkající se celé společnost. Ženy jsou stále více zastoupeny v odvětvích, která jsou hůře placená, a naopak v mnohem menší míře zastoupená na řídicích a vedoucích postech, která jsou placená naopak nadprůměrně. Je tedy potřeba se zaměřit nejen na aspekt kvantitativního zastoupení, ale je třeba se zaměřit právě i na aspekty kvalitativního zastoupení a parametrů práce. To vše zahrnuje stejné podmínky v oblasti vzdělávání, výběrového řízení, rozvoji, které zajišťují rozvíjení schopností žen zastupovat právě tyto zmiňované vedoucí a řídicí pozice.

Ze zkoumání relevantních dat a výzkumů zabývajících se nejen gender pay gapu ale celkově genderovou problematikou v rámci EU vzešlo, že ČR ve většině těchto zkoumaných oblastech patří k těm, kde se tato problematika vyskytuje ve větší míře, někdy dokonce její čísla a data dosahovala téměř největších negativních hodnot. Poukazuje na to už jen fakt, že obecný průměr v EU činí 13 % a ČR v této oblasti disponuje 16,4 %. Ovšem nadprůměrných hodnot ČR dosahovala i v jednotlivých oblastech zkoumání jako je například rozdíly v hrubém hodinovém výdělku, v oblasti pojišťovnictví a v politice, ve výzkumech zabývajících se celkovou hodnotou, jak ve veřejném, tak i v soukromém sektoru, kde ČR dosahovala téměř největších hodnot, či s ohledem na věk, kdy s přibývajícím věkem se rozdíly v odměňování prohlubovaly. Stále ale tento negativní jev u nás není tak rozšířený jako například v Lotyšsku, ovšem i tak čísla poukazují na velký prostor pro zlepšování a nalézání optimálních řešení.

Tyto rozdíly nejen v odměňování, ale celkově v možnostech, které jsou ženskému pohlaví nabízeny tkví negativní dopad nejen pro ženy samotné, ale pro ekonomiku dané země jako takovou. Snižuje to výrazně potenciál využívání lidských zdrojů a může tak vést ke snížení jejich motivace, spokojenosti a tím i výkonnosti. Způsobuje to tedy určitou stagnaci v ekonomice. Proto je neustále nutné se tyto rozdíly snažit regulovat, nejlépe úplně odstranit, a podpořit tak rovnoprávnost a rovnocennost pro obě pohlaví. To je důvod proč se tímto tématem také zabývá řada institucí dokumentů a výzkumů a není společnosti lhostejné.

Ovšem z dotazníkového šetření vzešlo, že lidé, respektive alespoň dotazovaní respondenti, tyto rozdíly ve výši postavení, či v rozdílech v odměňování příliš nevnímají. Samozřejmě se nejedná o jednotný názor. Ačkoliv je většina respondentů spokojena s tím, jak je s muži

a ženami v zaměstnání zacházeno, a jak jsou odměňováni, či nemají pocit, že by byly za svou práci placeny méně než jiní, stále existuje jistá část populace, které nesouhlasí s tím, jak jsem tyto rozdíly řešeny a regulovány a tyto diskriminační prvky vnímají.

Bylo by možno nabídnout další myšlenku, že mzdové tabulky a jejich náplň by se měly uzákonit, aby v něm nebyly tak patrné rozdíly, zda na dané pozici pracuje žena nebo muž (pak už by totiž rozhodoval jen druh pracovní pozice a pracovní kompetence nebo náplň).

Dalším jedním z možných řešení, které vyplynulo z jednotlivých analýz a dalších návrhů a doporučení nebo závěru, je však i potřebná další změna legislativy. Týká se to především ještě transparentnějších výběrových řízení do vysokých pozic středně velkých a větších firem, kde by měl být poměr uchazečů na bázi pohlaví vyrovnaný, pakliže i ženy by o ně projevíly zájem, stejně jako celý průběh těchto konkurzů, kdy se budou více oceňovat ženské kvality a schopnosti uchazeček, jež mohou firmám přinést v některých ohledech větší přínos než muži. Stejně tak platí, že v rozhodovacích komisích těchto řízení by rovněž měly být rovnoměrně zastoupeny jak muži, tak ženy – to by mělo zaručit nezaujatost a vyrovnaný přístup k jednotlivým kandidátům, potažmo k jejich schopnostem.

Dalším z možných řešení se nabízí se zaměřit na sociální život žen a možná i hlavní důvod, proč jsou mnohdy ženy v pracovním životě diskriminovány. Ovšem zde záleží na toleranci, přizpůsobivosti a jistě flexibilitě daného zaměstnavatele. Už by se ale jednalo o činnosti a jednání, které by bylo nad rámec zákonných povinností. Bohužel v dnešní době lidé nemají moc zájem konat nad tento rámec.

Je důležité zvyšovat povědomí společnosti o tématu genderové (ne)rovnosti. Tomu předchází šíření a zviditelnění kampaní a projektů, které problematiku podpory rovnosti pohlaví a vzdělávání zaměstnanců rozebírají a odstraňují tak genderové stereotypy.

V tomto tedy autorka vidí základní východiska, jak celou společnost přimět k tomu, aby se na celý problém začala dívat trochu jinak. Naštěstí i s aktuálně souvisejícími prezidentskými volbami je možno spatřit mnohem větší počet ženských kandidátek na tento post či zastoupení v politické sféře, takže evidentně se něco zlepšuje a v tomto směru děje, ale zde je třeba změnit postoje a finanční ohodnocení státniců žen na běžném trhu práce, od pekařek až například po vyšší manažerky. Je tedy třeba se na to zaměřit z mnohem širšího hlediska, než je pouze počet žen v určitých funkcích, či výši jejich platového ohodnocení.

Věřím, že se v této práci podařilo naplnit veškeré její cíle a že její případné nedostatky bude čtenář tolerovat. To znamená, že byly nejen položeny základy potřebných teoretických východisek, o něž je opřena praktická část textu, ale že též současně na základě hloubkové analýzy nejrůznějších výzkumů a studií zasahujících do této problematiky z nejrůznějších úhlů, včetně vlastního malého (a jehož výsledky byly nejednoznačné) byly představeny takové strategie a řešení, jež pomohou ještě více zoptimalizovat situaci na trhu práce a obecně ve společnosti a v oblasti rovného odměňování a zacházení.

Seznam bibliografických a webových zdrojů

BEDRNOVÁ, E., PAUKNEROVÁ, D. et al. *Management osobního rozvoje: duševní hygiena, sebeřízení, efektivní životní styl. 2.*, aktualizované a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2015. 413 s. ISBN 978-80-7261-381-6.

BLAŽEK, L. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. 2.*, rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). 211 s. ISBN 978-80-247-4429-2.

CAMERON, R., DHAKAL, S., BURGESS, J. *Transitions from Education to Work: Workforce Ready Challenges in the Asia Pacific*. USA: Routledge, 2021. 250 s. ISBN 978-03-678-5961-9.

Česká zahraniční politika v roce ...: analýza ÚMV. Praha: Ústav mezinárodních vztahů, 2017. ISBN 978-80-87558-30-0.

DHAKAL, S. P., CAMERON, R., BURGESS, J. *A Field Guide to Managing Diversity, Equality and Inclusion in Organisations*. Australia: Toront University, 2022. 322 s. ISBN 978-18-003-7899-5.

DUDOVÁ, R. et al. *European Women's Movements and Body Politics: The Struggle for Autonomy*. New York: Palgrave Macmillan, 2015. 203 s. ISBN 978-1-137-35165-4.

DYTRT, Z. *Kvalitativní management - leadership: návrat do inovační společnosti*. Hradec Králové: Etika podnikání a veřejné správy o.s., 2014. 113 s. ISBN 978-80-260-8240-8.

DYTRT, Z et al. *Women and Management: managerial ethics – qualitative management*. Saarbrücken: Lambert Academic Publishing, 2014. 181 s. ISBN 978-3-659-22993-0.

ECKEL, C., GROSSMAN, P. J. *Sex Differences and Statistical Stereotyping in Attitudes Toward Financial Risk* [online] [cit. 2022-07-07] USA: Research Gate, 2002. Dostupné z: www.researchgate.net/publication/228319281_Sex_Differences_and_Statistical_Stereotyping_in_Attitudes_Toward_Financial_Risk

ELSON, D. *Recognize, Reduce, and Redistribute Unpaid Care Work: How to Close the Gender Gap* [online] [cit. 2022-07-07] USA: Sage Journals. Dostupné z: www.journals.sagepub.com/doi/10.1177/1095796017700135

FORMÁNKOVÁ, L., MAŘÍKOVÁ, H., KŘÍŽKOVÁ, A., VOLEJNÍČKOVÁ, R. *Gender balance power map: national study: Czech Republic: co-inspiration between social and conventional enterprises to promote equal access to decision making positions*. Prague: [Institute of Sociology, Academy of Sciences of the Czech Republic], 2015. 60 s. ISBN 978-80-7330-274-0.

- GABRIŠOVÁ, V. ed. *Informace: Sborník stanovisek Veřejného ochránce práv*. Brno: Kancelář veřejného ochránce práv, [2019]. Stanoviska (Kancelář veřejného ochránce práv). 326 s. ISBN 978-80-7631-020-9.
- HAVELKOVÁ, B. *Gender equality in law: uncovering the legacies of Czech State socialism*. Oxford: Hart Publishing, 2017. Human rights law in perspective. 337 s. ISBN 978-1-50990-586-7.
- HORÁKOVÁ, A. et al. *Duhové rodiny v systému náhradní rodinné péče: příručka pro pracovníky/pracovnice v oblasti sociálně-právní ochrany dětí*. Praha: Prague Pride, 2020. 125 s. ISBN 978-80-906362-5-5.
- CHLÁDKOVÁ, L., HENDRYCHOVÁ, K. *Genderové kvóty pro dozorčí rady: Ano, nebo ne?* [online] [cit. 2022-07-07] Praha: Hospodářské noviny, 2015. Dostupné z: www.hn.cz/c1-63633820-genderove-kvoty-pro-dozorci-rady-ano-nebo-ne
- JANKELOVÁ, N. *Manažment*. Praha: Wolters Kluwer, 2022. 552 s. ISBN 978-80-7676-263-3.
- JANOŠOVÁ, L., MIKUŠ, P. *A Relationship between Gender and Age Diversity among Board Members and Firm Performance* [online] [cit. 2022-07-07] Brno: Masarykova univerzita, 2018. Dostupné z: www.muni.cz/en/research/publications/1372356
- JAROŠOVÁ, E. et al. *Nové trendy v leadershipu: koncepce, výzkumy, aplikace*. Praha: Management Press, 2016. 253 s. ISBN 978-80-7261-479-0.
- JEŽKOVÁ PETRŮ, G. *Zajištění lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2021. 150 s. ISBN 978-80-88330-37-0.
- Kolektiv autorů. *Bullying in a Networked Era: A Literature Review* [online] [cit. 2022-07-07] USA: Berkman Klein Center, 2012. Dostupné z: www.cyber.harvard.edu/publications/2012/kbw_bullying_in_a_networked_era
- KONOPÁSKOVÁ, J. et al. *Posudková činnost v oblasti sociální ochrany ve vybraných zemích EU v roce 2013*. 149 s. Praha: VÚPSV, 2017. ISBN 978-80-7416-306-7.
- KŘÍŽKOVÁ, A. et al. *Aktuální rozdíly v odměňování žen a mužů v ČR – Hloubková analýza statistik a mezinárodní srovnání*. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, 2017. 148 s. ISBN 978-80-7421-147-8.
- KŘÍŽKOVÁ, A. et al. *Genderové nerovnosti v odměňování: problém nás všech*. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2018. 198 s. ISBN 978-80-7330-329-7.
- MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. 3., přepracované vydání. Praha: Grada, 2015. Manažer. 338 s. ISBN 978-80-247-4221-2.

Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky [online] [cit. 2022-07-07] Praha: MPSV ČR, 2021-2022. Dostupné z: www.mpsv.cz

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy České republiky [online] [cit. 2022-07-07] Praha: MPSV ČR, 2022. Dostupné z: www.msmt.cz

OAKLEY, A. *Gender, Woman and Social Science*. Bristol: Policy Press, 2005. 320 s. ISBN 978-18-613-4691-9.

PAULÍK, K. *Psychologie lidské odolnosti*. 2., přepracované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2017. Psyché (Grada). 362 s. ISBN 978-80-247-5646-2.

PAULÍK, K. *Psychologie práce a organizace: vybrané kapitoly*. Ostrava: Ostravská univerzita, 2018. 221 s. ISBN 978-80-7599-031-0.

PAVLICA, K., JAROŠOVÁ, E., KAISER, R. B. *Vyvážený leadership: dynamika manažerských dovedností*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2015. 238 s. ISBN 978-80-7261-289-5.

ROSENER, J. B. *America's Competitive Secret: Women Managers*. Oxford: Oxford University Press, 1997. 256 s. ISBN 978-01-951-1914-5.

RUBIN, G. *The Traffic in Women: Notes on the "political Economy" of Sex*. USA: Monthly Review Press, 1975. 54 s. ISBN 0-85345-372-1.

SCOTT, W. J. *Gender and the Politics of History*. Columbia: Columbia University Press, 2008. 288 s. ISBN 978-02-311-8801-2.

SCHONARD, M. *Implementation of the Daphne programme and other funds aimed at fighting violence against women and girls: Women's Rights and Gender Equality* [online] [cit. 2022-07-07] Brusel: European Union (Directorate General for Internal Policies of the Union: Policy Department for Citizens' Rights and Constitutional Affairs), 2019. 64 s. Dostupné z: [www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2019/608857/IPOL_STU\(2019\)608857_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2019/608857/IPOL_STU(2019)608857_EN.pdf)

SCHÜZ, M., KUČERA, D. ed. *Základy etické odpovědnosti podniku*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, nakladatelství Oeconomica, [2015]. 58 s. ISBN 978-80-245-2106-0.

SCHÜZ, M., NOVÝ, I., KUČERA, D. *Dlouhodobá podniková odpovědnost a etika v manažerském vzdělávání*. Praha: Oeconomica, nakladatelství VŠE, 2015. 191 s. ISBN 978-80-245-2121-3.

SLOBODA, Z. *Dospívání, rodičovství a (homo)sexualita*. [Praha]: Pasparta, [2016]. 163 s. ISBN 978-80-88163-09-1.

SMITH, G. B. *Gender History: Critical Readings*. USA: Bloomsbury Academic, 2018. 320 s. ISBN 978-14-742-6521-8.

- Survio. *Online dotazníky a jejich výhody / nevýhody* [online] [cit. 2022-07-07] Praha: Survio, 2013. Dostupné z: www.survio.com/cs/blog/serialy/online-dotazniky-1-vyhody-a-nevyhody-2
- SURYNEK, A. *Aplikovaný sociálně psychologický výzkum v organizacích: metodická příručka*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, nakladatelství Oeconomica, 2015. 98 s. ISBN 978-80-245-2119-0.
- ŠIMEČKOVÁ, I. *Zákaz diskriminace v pracovněprávních vztazích*. Praha: Leges, 2020. 266 s. ISBN 978-80-7502-470-1.
- ŠPRINCOVÁ, V., MOTTLOVÁ, M. *Kvóty a další opatření pro vyšší zastoupení žen v politice*. 2. aktualizované vydání. Praha: Fórum 50%, 2015. 25 s. ISBN 978-80-904447-7-5.
- ŠVARCOVÁ, M., MARKOVÁ VOLEJNÍČKOVÁ, R., KŘÍŽKOVÁ, A. *Podnikatelky?* Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2020. 199 s. ISBN 978-80-7330-365-5.
- ŠVECOVÁ, L., VEBER, J. *Produkční a provozní management*. Praha: Grada Publishing, 2021. Expert (Grada). 343 s. ISBN 978-80-271-1385-9.
- VALDROVÁ, J. *Reprezentace ženství z perspektivy lingvistiky genderových a sexuálních identit*. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON), 2018. Gender sondy (Sociologické nakladatelství). 464 s. ISBN 978-80-7419-261-6.
- VEBER, J. et al. *Management – Základy, přístupy, soudobé trendy*. Praha: Ekopress, 2021. 415 s. ISBN 978-80-87865-69-9.
- VLACH, Jan, KOTÍKOVÁ, J. *Trh práce po krizi*. Praha: VÚPSV, 2019. 45 s. ISBN 978-80-7416-342-5.
- ZENGER, J. H., FOLKMAN, J. *The New Extraordinary Leader: Turning Good Managers into Great Leaders*. USA: McGraw Hill-Ascent Audio. 320 s. ISBN 978-12-604-5559-5.
- ZLÁMAL, J., BAČÍK, P., BELLOVÁ, J. *Management – Základy managementu*. Prostějov: Computer Media, 2020. 104 s. ISBN 978-80-7402-421-4.
- KEDRON, K. *Genderové aspekty ve slovanské frazeologii: (na materiálu běloruštiny, polštiny a češtiny)*. Praha: Karolinum, 2014. ISBN 978-80-246-2221-7.
- LIŠKOVÁ, K. *Hodné holky se dívají jinak: feminismus a pornografie*. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON), 2009. ISBN 978-80-210-5142-3.
- JANOŠOVÁ, P. *Dívčí a chlapecká identita: vývoj a úskali*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2284-9.
- OAKLEY, A. *Pohlaví, gender a společnost*. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-403-6.
- RENZETTI, C. M., CURRAN, D. J. *Ženy, muži a společnost*. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0525-2.

STŘÍTESKÝ, V. Diference ve spotřebním chování mužů a žen: význam kritéria pohlaví v segmentaci spotřebních trhů. Zlín: Radim Bačuvčík - VeRBuM, 2015. ISBN 978-80-87500-65-1.

GJURIČOVÁ, Š., KUBIČKA, J. *Rodinná terapie: systemické a narativní přístupy*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2390-7.

MEČÍŘOVÁ, L. *Platové rozdíly mužů a žen v Česku i EU* [online]. Praha. Finance, 2022 [cit. 2023-04-24]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/541456-eurostat-platove-rozdily-muzu-a-zen/>.

DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

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

PROCHÁZKA, J., VACULÍK, M., SMUTNÝ, P. *Psychologie efektivního leadershipu*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4646-3.

EAGLY, A. H., JOHANNESSEN-SCHMIDT, M. C., & van ENGEN, M. L. (2003). *Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men*. Psychological Bulletin, 129(4), 569–591.

EAGLY, A. H., KARAU, S. J. (2002). *Role congruity theory of prejudice toward female leaders*. Psychological Review, 109(3), 573–598.

KENT, R., L., MOSS, S., E. Effects of Sex and Gender Role on Leader Emergence. (1994). Effects of Sex and Gender Role on Leader Emergence. The Academy of Management Journal, Vol. 37, No. 5 (Oct., 1994), pp. 1335-1346.

Bisnode [online] [cit. 2022-07-07] Praha: *Dun & Bradstreet*, 2021. Dostupné z:

Český statistický úřad [online] [cit. 2022-07-07] Praha: ČSÚ, 2020-2022. Dostupné z: www.czso.cz

Deloitte [online] [cit. 2022-07-07] Praha: Deloitte, 2020. Dostupné z: www.2.deloitte.com/cz/cs/

Evropská charta diverzity [online] [cit. 2022-07-07] Praha: Charta diverzity, 2022. Dostupné z: www.diverzita.cz

Evropská komise [online] [cit. 2022-07-07] Brusel: Evropská komise, 2019. Dostupné z: www.ec.europa.eu/info/index_cs

European Institute for Gender Equality [online] [cit. 2022-07-07] Brusel: EIGE, 2021. Dostupné z: www.eige.europa.eu/

Eurostat [online] [cit. 2022-07-07] Brusel: Eurostat, 2021. Dostupné z: www.ec.europa.eu/eurostat

Global Gender Gap Report [online] [cit. 2022-07-07] USA: World Economic Forum, 2022. Dostupné z: www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2022/

Hofstede Insights [online] [cit. 2022-07-07] Helsinky: Hofstede Insights, 2019. Dostupné z: www.hi.hofstede-insights.com

Institut pro sociální politiku a výzkum [online] [cit. 2022-07-07] Praha: Revue pro sociální politiku a výzkum, 2021. Dostupné z: www.socialnipolitika.eu/publikace/

Ipsos [online] [cit. 2022-07-07] Praha: Ipsos, 2018. Dostupné z: www.ipsos.com/cs-cz

Portál Evropské unie [online] [cit. 2022-07-07] Brusel: European Union, 2022. Dostupné z: www.european-union.europa.eu

Sociologická encyklopedie [online] [cit. 2022-07-07] Praha: Sociologický ústav Akademie věd, 2022. Dostupné z: www.encyklopedie.soc.cas.cz/

Úřad vlády [online] [cit. 2022-07-07] Praha: Vláda ČR, 2021. Dostupné z: www.vlada.cz/cz/urad-vlady/

Vláda České republiky [online] [cit. 2022-07-07] Praha: Vláda ČR, 2022. Dostupné z: www.vlada.cz

Zákony pro lidi [online] [cit. 2022-07-07] Praha: Zákony pro lidi, 2022. Dostupné z: www.zakonyprolidi.cz



Postavení žen v managementu v ČR

Lucie Křížová, KEMMA04

Řešená problematika

úvod

ČR je typická zejména patriarchálním chápáním společnosti. Ženy se tedy na trhu práce setkávají s diskriminací, jednak co se týče ne/významnosti jejich pracovního postavení, tak co se týče jejich finančního ohodnocení. Ve společnosti převládá tradiční myšlení, které chápe ženu coby ženu v domácnosti. Ženy přitom představují významnou část společnosti, která má navíc často, více než „silnější“ pohlaví na svědomí i výchovu dalších generací. Možná právě proto se ženy na vyšší pozice dostávají mnohem méně než muži.

Vysoká škola ekonomie a managementu

problém

Problémem je stále trvající nerovnost v postavení žen na trhu práce. Tento problém je komplexní a zahrnuje mnoho faktorů, jako jsou stereotypy, diskriminace, nedostatečné zastoupení žen v řídicích pozicích, rozdíly v odměňování nebo nedostatečná podpora ze strany nejen firem, ale i státu. Tato problematika přetrvává i přes změny v legislativě a upozorňovací aktivity neziskových organizací a Evropské unie. Výsledkem tohoto problému je nevyužitý potenciál talentovaných žen, což negativně ovlivňuje i společnost.

přístup

Cílem práce je posoudit a analyzovat situaci v oblasti genderových rozdílů v oblasti odměňování a postavení na trhu v ČR. Poté budou navržena opatření a doporučení, která by pomohla optimalizovat tento stav a přispěly by k zrovnoprávnění pracovních a platových podmínek pro obě pohlaví. Výsledkům práce předcházela teoretická a empirická šetření a jejich komparace. Dále se sbírala data pro vlastní dotazníkové šetření, kdy respondenty se staly pracující lidé ve vybraných firmách na různých pozicích.

Postup řešení

zdroj

- Akademické články a studie, které se věnují tématu rovnosti pohlaví (MPSV, Gender studies, Ústav pro genderová studia, Global Gender Gap Report)
- Odborná literární rešerše
- Výsledky výzkumů zabývajících se postojem k rovnosti pohlaví (Index EIGE, výzkum IPSOS, data ČSÚ, atp.)
- Relevantní legislativní dokumenty a normy (směrnice EU, antidiskriminační zákon, zákon o rovném postavení žen a mužů, atp.)

získávání

- Analýza pay gapu a její rozdílné vnímání v jednotlivých státech EU a analýza dat ohledně podílů žen a mužů v jednotlivých odvětvích.
- Vlastní dotazníkové šetření rozeslané do vybraných firem určené pro ženy a muže a různých pozicích.
- Na základě analýzy pay gapu patřičné srovnání s vlastním výzkumem.
- Komparace již provedených relevantních výzkumů.

zpracování

Založeno na teoretickém a empirickém výzkumu, který zahrnoval sběr dat z dostupných literárních zdrojů, článků, analýz, indexů, výzkumů a studií. Vlastní dotazníkové šetření proběhlo na základě rozeslání a následného vyplnění respondenty z vybraných firem na nejrůznějších pozicích. Následovala komparace rozebraných výzkumů a studií.

Výsledky práce

Přestože v dnešní době mají ženy na trhu práce stále větší uplatnění, než tomu bylo dříve, stále dle statistik nejsou stejnoměrně finančně ohodnoceny jako muži. Stejně tak i ve výkonných a řídicích funkcích není jejich zastoupení stejné či alespoň lehce srovnatelné.

V mnoha zemích se podíl žen na řídicích pozicích zvyšuje. Ve světě se od roku 2019 podíl žen v těchto funkcích zvýšil o zhruba 6 %. Přesto v některých zemích tento podíl nedosahuje ani 25 %.

Pokud se situace na trhu nebude lepší, může způsobit vzrůstající diskriminace, to že ženy budou stále více vystaveny sexismu a stereotypům. Což by zároveň mohlo vést k nižší výkonnosti a konkurenceschopnosti dané společnosti či ekonomiky.

Vývoj tohoto „trendu“ bude záviset na tom, jakou prioritu tomuto tématu bude společnost přisuzovat, a jaké zvolí opatření pro optimalizaci tohoto stavu

Zvyšující se tlak na společenskou odpovědnost firem (zlepšit tuto nepříznivou situaci)

Navíc se díky aktivitám a kampaním zvyšuje povědomí společnosti o této problematice a její důležitosti.

Výzkumy

- **Index rovnosti mužů a žen EIGE (2021)**
 - ČR zaostává za celkovým průměrem EU v žebříčku rovnosti mužů a žen (ve výzkumu 22. místo z 27)
 - Oblast ekonomického rozhodování a zastoupení žen na vedoucích pozicích (27. místo)
 - Oblast znalostí (14. místo)
 - Oblast dosaženého vzdělání (17. místo)
 - Oblast rozhodování a moci (25. místo)
 - Oblast přístupu ke zdravotním službám (6.místo)
 - Oblast financí (15. místo)
- **Výzkum společnosti IPSOS (2018)- cílem bylo zjistit názory české populace (1006 respondentů)**
 - Necelá polovina Čechů si myslí, že na řídicích funkcích ve firmách není dost žen. 59 % ale také říká, že kvóty to nevyřeší.
 - Přesně polovina populace se v práci setkala s platovými rozdíly mezi muži a ženami, 42 % také s diskriminací matek.
 - Více jak polovina Čechů si myslí, že postavení žen v české společnosti se po roce 1989 zlepšilo.
 - Školství a administrativa zaznívaly nejčastěji jako prostředí, kde jsou ženy zvýhodňovány oproti mužům.
 - 64 % Čechů by rádo ve vrcholných funkcích vidělo více žen. Taky si ale myslí, že by měly dobře zvládat i roli matek a manželek. Následovala otázka: Do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky?
- **Data Českého statistického úřadu (2020)**

5

Výsledky práce



Analýza dat a výzkumů: poukázání a potvrzení nerovnoměrného zastoupení žen v jednotlivých odvětvích a celkově na trhu práce, ačkoliv například míra vzdělání u žen není nijak nižší, stejně tak i na odlišné podmínky odměňování ženské populace v ČR a ve světě.

Dotazníkové šetření: respondenti nemají spíše pocit nedostačujícího platového ohodnocení či, že by ženy pobíraly nižší platové ohodnocení, ačkoliv většina nemá pocit, že by zaměstnavatel platovými podmínkami přihlížel k jejich osobní situaci (děti, mateřská dovolená atd.), což je důležitý faktor zejména u žen. Stejně tak je tomu, co se týče postavení v organizacích, kde respondenti nevyjádřili souhlas v upřednostňování mužů na vyšších pozicích, ačkoliv v další otázce naprostá většina respondentů potvrdila, že v dané firmě jsou na vyšších pozicích téměř jen muži.

6

Doporučení



Ustanovit zákon, který by podíl žen na trhu regulovat a usměrňoval



Přidat finanční prostředky neziskovým organizacím, které se problematikou genderu zabývají a rozhodují



Uzákonit mzdové tabulky s ohledem na náplň práce, a to i v soukromém sektoru



Zavedení kvót



Změna legislativy- transparentnější výběrové řízení do vyšších pozic, kde by se srovnával poměr mužů a žen



Harmonizace rodinného a pracovního života žen, podpora mužů na rodičovských povinnostech



Závěr

Práce přinesla ucelený pohled na tuto rozsáhlou problematiku. Zobrazila a rozebrala nejrůznější výzkumy a studie, které na tuto problematiku pohlížely vždy z jiného úhlu a umožnili jisté srovnání výsledků. Ovšem ačkoliv všechny výzkumy pohlížely na problematiku jinak, a výsledky tak byly rozsáhlé, ze všech výzkumů a studií vzešlo téměř totožné, že problematika stále trvá ve společnostech po celém světě, a to stále v poměrně vysokém měřítku.

Ke zlepšení situace vedlo:

- Zákony proti diskriminaci
- Výzkumy a studie
- Korporátní iniciativy a kampaně
- Zvýšení povědomí veřejnosti



VŠEM KVALITA
SLUŽBY
EXCELENCE
A MANAGEMENTU

**DĚKUJI ZA
POZORNOST**