

Moderní společnost a její proměny: Gender v managementu

**Možnosti a bariéry prosazení žen a mužů
v managementu**

Šetření na personálních agenturách

Drahomíra Fischlová
externí spolupráce: Marie Gazdagová

VÚPSV Praha
2005

Obsah

1. Základní údaje o průzkumu	3
A. Cíle průzkumu	3
B. Metodika šetření a struktura výběrového vzorku	4
C. Výsledky šetření	5
2. Požadavky na uchazeče o pozici v managementu s přihlédnutím k osobní specifikaci	6
2.1 Obecné požadavky na uchazeče o pozici v managementu.....	6
2.2 Osobnostní specifikace požadavků na manažera, rozdíly mezi muži a ženami.....	7
A. Specifická charakteristika mužů související s úspěšností na pozici manažera	7
B. Specifická charakteristika žen související s úspěšností na pozici manažera	7
2.3 Postoje zaměstnavatelů k zaměstnávání žen na manažerských pozicích.....	8
2.4 Charakter pozic v managementu obsazovaných spíše muži či spíše ženami.....	9
2.5 Platová očekávání mužů a žen na pozicích v managementu.....	10
3. Prosazení žen v managementu	11
3.1 Bariéry zaměstnavatelů a žen vůči výkonu manažerské pozice.....	11
3.2 Možnosti a podmínky většího prosazení žen v managementu.....	12
3.3 Trendy uplatňování žen na pozicích v managementu	12
4. Závěry a doporučení	13

Přílohy

1. Základní údaje o průzkumu

A. Cíle průzkumu

Základním cílem průzkumu bylo zjistit rozdíly mezi muži a ženami na pozicích středního a vyššího managementu, které ovlivňují možnosti širšího uplatnění se žen na těchto pozicích.

Pro dosažení vytyčeného cíle se průzkum zaměřil na tyto problémové oblasti:

- zjištění obecných požadavků na uchazeče o pozici v managementu
- specifické charakteristiky mužů a žen, které souvisejí s úspěšností na pozici manažera
- postoje zaměstnavatelů při obsazování manažerských pozic muži a ženami
- charakter pozic v managementu obsazovaných spíše muži a spíše ženami
- platová očekávání u mužů a u žen
- bariéry většího prosazení žen v managementu
- trendy uplatňování žen na pozicích v managementu

B. Metodika šetření a struktura výběrového vzorku

Průzkum byl realizován pomocí kvalitativního šetření formou individuálních rozhovorů (FACE to FACE) na základě předem vypracovaného exploračního schématu (viz příloha 1). Explorační schéma bylo společné pro průzkum „Gender v managementu“ a „Sledování poptávky po vysokokvalifikované pracovní síle na českém trhu práce“. V rámci prováděných individuálních rozhovorů byla pokryta obě témata, především z důvodů využití všech znalostí a zkušeností s trhem práce u respondentů, kteří byli v rozhodující míře topmanažery či spoluvlastníky personálních společností.

Respondenty se staly personální agentury působící na českém trhu práce s licenci od MPSV k zprostředkování legálního zaměstnání českým občanům v České republice. V průběhu dubna a května 2005 bylo celkem osloveno 21 personálních agentur. Konkrétní výčet oslovených agentur obsahuje příloha 2. Většina těchto agentur (15) má sídlo v Praze, ale zastoupeny jsou i agentury se sídlem v Ostravě (1), Brně (1), Českých Budějovicích (1), Plzni (1) a Liberci (1). Z celkového počtu 21 respondentů bylo 9 mužů a 12 žen.

Jednalo se o subjektivní výpovědi respondentů vyplývající z jejich dlouholetých zkušeností z personálního poradenství, zejména při výběru kandidátů na pozice v managementu.

U naprosté většiny rozhovorů (cca 90 %) byla využita práce s diktafonem s následným přepisem, zbývající část, když respondenti odmítli audiozáznam rozhovoru, byla realizována formou zápisu do exploračního schématu. Celé šetření zachovává přísnou anonymitu respondentů.

C. Výsledky šetření

Výsledky šetření jsou strukturovány do těchto základních problémových oblastí:

1. Požadavky na uchazeče o pozici v managementu s přihlédnutím k osobní specifikaci
2. Bariéry většího prosazení žen v managementu a možnosti jejich překonávání
3. Závěry a doporučení

2. Požadavky na uchazeče o pozici v managementu s přihlédnutím k osobní specifikaci

2.1 Obecné požadavky na uchazeče o pozici v managementu

Přibližně 2/3 personálních agentur zařazených do výzkumu obsazuje pozice ve středním managementu, 1/3 pak obsazuje i pozice v top managementu.

Obecně je za hlavní charakteristiku manažera považována odpovědnost za dodržování stanovených cílů a rozhodovací pravomoci. Manažer dosahuje stanovené cíle prostřednictvím podřízených pracovníků.

U pozic na středním managementu má manažer nadřízeného pracovníka, vrcholový, resp. topmanažer odpovídá vedoucímu organizace, resp. majitelům společnosti. Na pozicích ve středním managementu převažuje operační řízení a rozhodování, u vrcholového managementu pak koncepční/strategický management. Záleží na velikosti společnosti a její organizační struktuře.

Požadavky na pozice ve středním a vrcholovém managementu se ve své podstatě neodlišují kromě toho, že se od uchazečů o manažerské pozice vyžaduje adekvátní zkušenost na podobné pozici (*„pokud má někdo řídit 500 lidí, nestačí, že má zkušenost s řízením 15 podřízených“*).

Obecnými požadavky na pozice v managementu jsou **vysokoškolské vzdělání**, ve středním managementu může být v menším rozsahu akceptováno i středoškolské vzdělání s delší praxí v oboru (*„ve středním managementu někdy stačí maturita a delší praxe“*). Vysokoškolské vzdělání většinou koresponduje s oborem působení. **Rozdíl mezi oborem studia a oborem působení je častěji patrný u pozic v oblasti účetnictví a financí, řízení lidských zdrojů**, ale byly uváděny i některé pozice v oblasti informačních technologií, kde obor studia nemusí korespondovat s profesionálním zaměřením (*„máme případy, kdy kandidát vystudoval na agronoma a teď dělá ředitele finančního ústavu“*). **Soulad oboru studia a oboru působení je požadován na výrobních a technických manažerských pozicích** (*„když hledáme výrobní management, tak tam je téměř na 100% vyžadován obor studia, který koresponduje s oblastí, kterou manažer zastřešuje“*, *„manažer ve výrobní firmě musí mít zkušenosti s oborem, ve kterém bude pracovat, a musí přesvědčit podřízené, že tomu rozumí: aby věděl, jestli něco opravdu nejde nebo se ho podřízení snaží opít rohlíkem“*).

Titul MBA není jednoznačnou výhodou při výběru na manažerské pozice, protože spíše než dosažený stupeň formálního vzdělání zajímá zaměstnavatele **ochota a zájem kandidáta učit se, získávat nové znalosti a dovednosti**. Kromě toho v současnosti, kdy se firmy snaží snižovat všechny náklady, předpokládají, že uchazeč s titulem MBA bude mít vyšší platové a další požadavky (*„bývaly doby, kdy MBA otvíralo dveře, dnes otvírá úvahu, kolik ten člověk bude stát“*).

Dále je požadována **praxe, zkušenost s výkonem podobné pozice** (*„tak 90 % lidí, kteří se u nás ucházejí o manažerskou pozici, mají praxi na podobné pozici“*), **nejlépe v zahraničí či u zahraničních firem**. U manažerských pozic je vyžadována **znalost cizího jazyka, preferována je angličtina** (*„vždycky se chce jazyk“*, *„znalost angličtiny se stává standardem“*), často je však požadována znalost dvou cizích jazyků (*„znalost dalších jazyků je výhoda“*).

Formální vzdělání je standardem, **velkou roli** při výběru manažerů hrají **osobnostní charakteristiky a sociální dovednosti** („osobnostní profil kandidáta je mnohem důležitější než formální vzdělání“).

2.2 Osobnostní specifikace požadavků na manažera, rozdíly mezi muži a ženami

Většina respondentů uváděla jako základní osobnostní specifikaci manažera následující atributy:

- **přesvědčivost a autorita** („musí mít přirozený respekt“, „potřebuje určité charisma“, „ti lidé se dokáží prezentovat-prodat vlastní osobnost“),
- **komunikační dovednosti** („musí hodně komunikovat-s podřízenými, kolegy, zákazníky“),
- **schopnost prosadit se** („je potřebné, aby dokázal svůj názor prosadit“),
- **umění naslouchat** („musí umět také naslouchat“),
- **demokratický styl řízení** („nehledají se autoritářští manažeři, kteří budou řídit pomocí teroru, je požadována obratnost, diplomacie“), avšak efektivní styl řízení záleží na situaci ve firmě („v problémových firmách jsou jiní než v normálně fungujících společnostech“) a na firemní kultuře,
- **vysoká motivace** („spíše jsou akceptováni ti, kdo berou manažerskou pozici jako výzvu“),
- **ochota neustále se vzdělávat** („důležité je, aby se neustále učil novým věcem“),
- **flexibilita** („od manažera se očekává pružnost a schopnost improvizace“).

Na pozice ve výrobě, resp. ve firmách s mužskou kulturou je kladen důraz na **schopnost asertivního, razantního jednání**.

A. Specifická charakteristika mužů související s úspěšností na pozici manažera

Většina respondentů uváděla mezi specifickými atributy mužů souvisejícími s úspěšností na pozici manažera:

- **zaměření na cíl** („muži jdou za svým cílem daleko tvrději než ženy“),
- **agresivnější jednání a sebeprosazování - konfrontační styl** („když porovnáme muže a ženu, tak muž, vybavený od přírody větší agresí, vyhrává“, „tvrdost“),
- **zaměření na technické obory** („daleko méně žen než mužů se zajímá o auta, je to prostě takový kulturní stereotyp“, „je to dané už i výchovou, takže na strojařině je víc kluků“),
- **helikoptérový pohled** („muž dokáže být jakoby nad věcí, zatímco žena je tím pohlcená“),
- **koncentrace na úspěch v zaměstnání** („muži mají práci v hlavě, kariéra pro ně znamená mnohem víc než pro ženy obecně“).

B. Specifická charakteristika žen související s úspěšností na pozici manažera

Mezi charakteristikami žen byly nejčastěji uváděny:

- **komunikační dovednosti** („ženy mají mnohem lepší komunikační dovednosti, to je důležité všude, kvůli tomu se třeba snáze uplatňují v obchodu“),
- **sociální dovednosti** („mají dobrou schopnost navazovat a udržovat kontakty, jsou trpělivější v budování vztahů“, „jsou schopnější přijmout nějaká pravidla a pohybovat se v jejich mezích“),
- **prezentační dovednosti**,
- **empatie** („dokážou mnohem lépe než muži vycítit, co protějšek potřebuje“),
- **smysl pro detail** („muž spoustu věcí přehlídne“),

- **flexibilita** („ženy jsou mnohem pružnější, rychleji reagují na změnu podmínek“),
- **kreativita** („ženy jsou tvořivější než muži“),
- **výkonnost** („když děláme celodenní assessment, tak dopoledne jsou muži lepší, mají drive, ale po obědě je ženský úplně převálcují, protože chlapům prostě dojde energie“),
- **vytrvalost** („ženy jsou vytrvalejší“),
- **schopnost rozložení pozornosti paralelně na několik oblastí** („ženy jsou schopné zohlednit více parametrů a paralelně sledovat více faktorů a věcí“).

2.3 Postoje zaměstnavatelů k zaměstnávání žen na manažerských pozicích

Rozhodující většina respondentů uváděla **rozdílné postoje nadnárodních, resp. zahraničních společností a českých firem** k zaměstnávání žen jako manažerek - v nadnárodních, resp. zahraničních společnostech nehraje gender takovou roli jako v českých firmách („v zahraničních společnostech už mají mnohem víc zkušeností se ženami ve vedoucích funkcích“, „čeští majitelé firem jsou často šovinističtí a preferují muže, někdy to i otevřeně říkají“).

Většina respondentů uváděla, že u uchazeče na pozici v managementu je pro zaměstnavatele **důležité, zda kandidát splňuje požadavky na danou pozici včetně osobních specifíků**. Pokud žena-kandidátka postoupí do užšího výběru, je to důkazem, že naplňuje stanovené požadavky.

Nepochybně se objevují určité bariéry k obsazování manažerských pozic ženami („snážíme se prosazovat do výběru kandidátů ženy“, „podařilo se nám přesvědčit je, aby pozvali na pohovor ženu-nakonec jí přijali“). Někdy však může být důvodem výběru vítězného kandidáta **vyšší osobnostní kompatibilita s firemní kulturou, nadřazeným manažerem či pracovním týmem** („v tom konečném výběru, když tam zůstanou poslední 2-3 kandidáti, tam u toho vybraného hraje roli i tzv. chemie, jak jim sedne, protože ve všech ostatních aspektech jsou to srovnatelní kandidáti“).

Bylo zmiňováno, že někteří zaměstnavatelé více či méně otevřeně uvedou, že nemají zájem o ženské kandidátky, jiní naopak personální agenturu informují o tom, že by upřednostnili ženu, pokud odpovídá požadovanému profilu. Vzhledem k tomu, že takové jednání je posuzováno jako diskriminační, zaměstnavatelé, ale ani personální agentury většinou nejsou příliš ochotny o tom otevřeně hovořit.

Pro ženu usilující o kariéru v managementu je **nejobtížnější získat manažerskou pozici** („žena musí být mnohem schopnější než muž, aby byla úspěšná a musí to mnohem víc dokazovat“, „žena musí pracovat dvakrát víc, být dvakrát chytřejší, dvakrát diplomatictější než mužský“). Obecně je i **hodnocení ženy-manažerky** mnohem náročnější než je tomu u muže-manažera („pokud jsou ve finále výběrového řízení muž a žena, kteří jsou na stejné úrovni, málokdy se stane, že je přijata žena, jenom pokud je žena jednoznačně lepší, tak vyhrává“). U muže se často předpokládají atributy, které žena musí prokazovat („některý personalista si raději pozve na pohovor muže, protože u nich má jakousi kvazijistotu, že to bude vhodnější osobnost“). Pokud však je žena vybrána na pozici manažerky, dokáže ji velmi dobře naplnit. Prosazení se na pozici manažerky, nutnost překonávat překážky spojené s dosud převládajícími předsudky vůči ženám zřejmě přináší subjektivně mnohem silnější zážitek úspěchu („jakmile si tu pozici vydobudete, tak jí máte silnou a najednou se cítíte strašně dobře, protože jste to dokázala a muži vám dávají najevo svůj respekt a přitom si vás váží i jako ženy“).

Z analýzy výpovědí respondentů je patrná tendence žen-respondentek identifikovat se s problematikou gender v managementu, často i na základě vlastních zkušeností s prosazením se v managementu („kdybych byla s mým profilem a zkušenostmi chlap, tak nikdo nebude vůbec pochybovat o tom, že bych mohla dělat krizového manažera“, „pracovala jsem v managementu nadnárodních společností, byla jsem třeba 6 let jedinou ženou v topmanagementu, ale musela jsem si tvrdě vydobýt respekt: když šli muži domů nebo na skleničku, musela jsem zůstat v práci a makat, protože mě nemohli zastihnout nepřipravenou“). To dle našeho názoru signalizuje, že problematika gender managementu je aktuálním problémem.

2.4 Charakter pozic v managementu obsazovaných spíše muži či spíše ženami

Doménou mužů jsou **odborné technické** („ženu, která má vysokou školu strojní, tu ještě naleznete, ale těžko zůstává v oboru a dále se v něm vyvíjí“) a **výrobní manažerské pozice**, např. výrobní ředitel, ale i celá **oblast informačních technologií** („v informačních technologiích jednoznačně převažují muži, tam mají ženy malou šanci“). V těchto oblastech převažuje **mužská kultura**, která se projevuje požadavky na **moc založenou zejména na odborných znalostech**, ale také **nutností prokazovat svoji odbornost, tvrdší a otevřenější způsob řešení konfliktů**. V těchto manažerských pozicích je zastoupení žen minimální. To je dáno i předchozí výchovou a zájmovým zaměřením dívek, což se odráží i v podílu žen, které studují technické obory včetně informačních technologií („stačí se podívat, jak málo dívek studuje na technikách“).

Jako mužské obory, kde se ženy obtížně prosadí, byly většinou uváděny především **automobilový průmysl, strojírenství**, ale zmiňováno bylo i **stavebnictví, doprava a logistika**.

Ženy mají v současné době srovnatelnou pravděpodobnost akceptace na pozicích manažerek **v oblasti ekonomiky a financí** („když je to pozice finančního ředitele, tam je to mezi uchazeči půl na půl- polovina žen a polovina mužů“), **obchodní sféry a marketinku** („na pozice obchodních manažerů se hlásí často i víc žen než mužů“, „v marketinku se prosazuje na místa manažerek spousta žen“) a **zejména v oblasti řízení lidských zdrojů** („neznám moc mužů na pozicích personálních manažerů, jsou tam převážně ženy-je jim to bližší, jsou zaměřeny sociálně“, „více žen je v oblasti personalistiky, mají dobře rozvinutou sociální inteligenci, takže se tam snáze uplatní než muži“).

Ženy se uplatní především v oborech **farmacie** („ve farmacii jsou ženy žádané“), **medicíny, kosmetiky, tj. v oborech, které korespondují s jejich zájmovým zaměřením, ale i v rychloobrátkovém zboží**. V těchto oborech jsou ženy minimálně diskriminovány. Zřejmě je to i dlouhodobou zkušeností s ženami na manažerských pozicích („v medicíně nehraje roli zda lékař či lékařka - rozhodují kompetence bez ohledu na pohlaví“).

Zaměření žen na určité obory studia, zejména ekonomika, finance, humanitní obory, ale i medicína či farmacie a nízký podíl žen studujících technické obory se odráží i v motivaci ucházet se o manažerské pozice v oborech souvisejících s oborem vysokoškolského studia a je také patrný z podílu žen a mužů, kteří na tyto manažerské pozice aspirují.

O manažerské pozice v oblasti ekonomiky, financí, medicíny či farmacie a také v obchodní činnosti pro rychloobrátkové netechnické komodity se obecně uchází stejný podíl mužů i žen, často dokonce převažuje počet uchazeček nad muži.

U technických a výrobních oborů byl zmiňován podíl žen ucházejících se o manažerskou pozici mezi 1-5 ze 100 kandidátů. Podíl přijatých žen byl obecně shodný s jejich zastoupením mezi uchazeči, resp. nebyly uváděny jiné údaje. V tom dle našeho názoru hraje roli statistická problematika tzv. malých čísel. Tyto údaje je žádoucí kvantifikovat z jiných zdrojů.

O pozice generálních manažerů/generálních ředitelů se ženy ucházejí výjimečně („*za svou praxi jsem se nesetkal s žádnou ženou, která by se hlásila na pozici generální ředitelky*“).

Byla zmíněna tendence ambiciózních žen spíše zakládat vlastní společnosti („*stačí se podívat po personálních agenturách, spousta z nich si založily ženy*“) či se uplatňují v rodinných firmách („*jako v GITY*“).

2.5 Platová očekávání mužů a žen na pozicích v managementu

Rozhodující většina respondentů **nezaznamenala zásadní rozdíly mezi platovými očekáváním mužů a žen, kteří se ucházejí o stejnou pozici v managementu** („*muži nemívají vyšší platové požadavky než ženy*“, „*rozdíly v zásadě neexistují, protože kandidáti i kandidátky si uvědomují svoji cenu a není mezi nimi rozdíl*“). Výsledky dotazování se odlišují od prezentovaných zjištění, že platy a mzdy žen jsou nižší než u mužů („*je vžitě, že ženy mají méně, ale když jsem si dělala průzkum ve finanční oblasti, zjistila jsem, že platy finančních manažerek jsou srovnatelné s platy finančních manažerů*“). Dle našeho názoru je to způsobeno specifikem manažerských pozic, kde je obecně požadováno patřičné sebevědomí a sebehodnocení, znalost sama sebe, což se odráží také v požadovaném platu. Pokud žena aspiruje na manažerskou pozici, musí mít patřičné sebevědomí a znát svoji cenu na trhu práce, což se promítá i do platových očekávání a požadavků.

Je však nutné přihlídnout také k vazbě konečného platu, který kandidát získá v zaměstnavatelské organizaci, a obvyklé konstrukci odměny pro personální agenturu, která se odvíjí od násobku měsíčního platu umístěného uchazeče o zaměstnání. To může vést k tomu, že personální agentura informuje uchazeče o nabízeném platovém rozpětí na určitém pozici, a tím také ovlivňuje jeho platové požadavky a očekávání.

Většina personálních agentur uváděla, že zaměstnavatelé mají stanoveno pro danou manažerskou pozici platové rozpětí, **výsledný plat záleží na tom, jak kandidát naplňuje požadavky pro danou pozici**, zda se jedná o muže či o ženu, to nehraje roli („*když např. Panasonic má volnou pozici obchodního ředitele, rozhodnou, že tam bude plat 200 tisíc, tak ten, koho si vyberou, ten plat získá - nezáleží na tom, jestli to bude žena nebo muž*“).

Personální agentury uváděly, že nemají srovnání, zda je výsledná úroveň platu a odměňování rozdílná v závislosti na gender, ale předpokládají, že gender se v odměňování na manažerských pozicích neprojevuje („*četl jsem v novinách články o tom, jaké jsou rozdíly v odměňování mužů a žen, ale to platí spíše na nižších pozicích, na vysokých pozicích se to neprojevuje*“).

3. Prosazení žen v managementu

3.1 Bariéry zaměstnavatelů a žen vůči výkonu manažerské pozice

Za hlavní bariéru většího prosazení se žen v managementu, ať už ze strany zaměstnavatelů či žen, považovala rozhodující většina respondentů **rodinu a mateřství**.

Rodina a mateřství má v hodnotové hierarchii žen mnohem vyšší prioritu než u mužů. Ženy považují mateřství za součást naplnění své ženské role („mnoho žen říká, že chtějí být manažerkami, avšak když by přišel mužský a dítě, tak bych řekla, že v 90% dají přednost mužskému a dítěti před kariérou“).

Ve stadiu budování kariéry a získávání praktických zkušeností potřebných pro zastávání manažerské pozice přináší **mateřství a péče o děti přerušování kariéry** a při srovnání muže a ženy, kteří ukončili ve stejné době vysokoškolské studium, má žena **menší pracovní zkušenosti** než muž („myslím si, že žena, pokud má 2-3 roky po absolvování vysoké školy, potom má miminko a pak druhé, vypadne z pracovního procesu na dobu cca 8 let - to chlap se stejnými dispozicemi postoupí daleko dál a má o těch 8 let větší praxi, což ho zase posune blíž k manažerské pozici“).

Rodina a mateřství představují pro ženu vždycky určitou zátěž („je to taková schizofrenie-manažerská práce není od-do, potřebujete spoustu věcí udělat, připravit, přijdete domů, dítě spí-máte výčítky, že nejste s dítětem-pořídila jste si dítě, se kterým nejste“, „když máte dítě a nevidíte ho chodit, neslyšíte jeho první slovo, tak normální ženská z toho má stres a to se projeví v práci“) i když využívá chůvu či hospodyně.

Zaměstnavatelé se často obávají přijmout ženu na manažerskou pozici právě kvůli riziku, že v souvislosti s mateřstvím přerušší výkon pracovní činnosti a budou nuceni hledat za ni náhradu.

Muž má větší prostor k soustředění se na práci („chlap i když má rodinu, není na ní tolik navázaný-klidně vypadne z domu na celý týden“, „muži se rozhodují víc podle sebe, bez ohledu na někoho jiného“). Ženy se často snaží záměrně minimalizovat čas strávený mimo domov („u žen je problém v ochotě být mimo domov-jezdít na pracovní cesty - mají na sobě navázanou starost o další lidi“).

Poměrně velká část žen upřednostňuje rodinu před kariérou („kvůli rodině raději přijmou méně náročnou práci, s pevnou pracovní dobou, což jim umožní skloubit práci a péči o rodinu“).

Některé ženy nejsou ochotny vynakládat zvýšené úsilí na prosazení se v managementu, někdy z důvodu negativních zkušeností v konkurenci s muži. Jiné ženy se **snaží** dosáhnout manažerskou pozici, **aby dokázaly své schopnosti,** a pak na tuto pozici rezignují („zvolí postup, že manažerskou pozici budou vykonávat třeba 5 let a potom si najdou něco méně náročného“, „některým stačí pocít, že se dokázaly prosadit“).

Jako negativní činitel při prosazování žen na pozice v managementu zřejmě působí **tradiční pojetí rolí muže a ženy,** což se promítá i v tom, jak jsou připraveni akceptovat v nadřazené pozici osobu opačného pohlaví. Pokud je nadřazeným muž, je to ženami akceptováno, protože je to tradiční model, kdy role muže byla vnímána jako dominantnější.

Pokud je žena v pozici nadřazené mužům, je to v rozporu s tradičním modelem, což často vyvolává negativní reakce ze strany mužů (*„často je problém v tom, že muži mezi sebe ženu nepustí-je v nich zakotveno, že žena má stát za plotnou, práť, žehlit, vychovávat děti, zatímco muž je ten, co obstarává obživu pro rodinu“*, *„muž se obtížně vyrovnává s tím, když má jako nadřízeného ženu, možná je v tom i taková mužská ješitost“*).

3.2 Možnosti a podmínky většího prosazení žen v managementu

Pro větší prosazení se žen v managementu je důležité **vytvořit podmínky pro to, aby mohly skloubit kariéru s rolí matky a manželky**, především rozvojem a podporou služeb - péče o děti, vedení domácnosti. Jednotlivě byly zmiňovány případy, kdy měl zaměstnavatel zájem zajistit pro úspěšné manažerky péči o děti, avšak stávající podmínky pro provozování podobných služeb jsou komplikované (*„jedna firma chtěla zajistit péči o děti pro své zaměstnankyně, chtěla zřídit něco jako koutek pro děti, kam by je matky mohly přes den dávat. Zjistili, že je to nereálné ve smyslu stávajících předpisů, stanovené podmínky nebyli schopni splnit.“*).

Důležité je **ovlivňovat společenské vědomí ve smyslu rovných příležitostí**. Jako příklad posilující nerovný přístup byla zmiňována soutěž o manažera roku a manažerku roku (*„irituje mě, že je třeba manažer roku a manažerka roku. Proč není jeden? Automaticky se předpokládá, že manažerka není srovnatelná s manažerem.“*).

3.3 Trendy uplatňování žen na pozicích v managementu

Respondenti často zmiňovali, že **mladá, resp. nastupující generace žen** s vysokoškolským vzděláním **má vyšší ambice v oblasti pracovní kariéry** (*„když porovnávám ženy mé generace a dnešní 25-30leté ženy, překvapuje mě, jak mají vyjasněné jak půjdou za svým cílem a jsem přesvědčen, že to dosáhnou“*) a plánují mateřství tak, aby bylo skloubeno s pracovní kariérou:

Část žen odloží mateřství až na dobu, kdy je jejich pracovní kariéra nastartována, přerušit kariéru na minimální nezbytnou dobu (*„po půl roce jsou zpátky a chtějí budovat kariéru dál“*) a pak využívají různé služby k zabezpečení péče o děti a chodu domácnosti (*„pořídí si k dětem chůvu, paní na úklid“*).

Určitá část žen se **vzdává mateřství** (*„některé se rozhodnou, že si dítě nepořídí, a dneska to není žádný problém, a vrhnou se na kariéru“*, *„dnes si žena může říct, že nechce děti“*), avšak není zcela jednoznačné, zda je to cílevědomé rozhodnutí či zda se jedná o kompenzaci neuspokojených potřeb souvisejících s rodinou (*„někdy je budování kariéry jenom zástěrka, pokud žena nemá naplněný soukromý život - ony třeba strašně chtějí mít rodinu a mít to zázemí, ale protože to nemají, tak se čím dál tím víc upínají k tomu, co se dá změřit, v čem jsou úspěšné, co mohou ovlivnit - a to je ta kariéra“*).

S tím, jak přibývá počet žen na manažerských pozicích, získávají firmy pozitivní zkušenost a postupně se odbourávají předsudky vůči ženám na manažerských postech (*„vždycky je zapotřebí někdo, kdo tu cestu prošlapal“*).

Jednotlivě byly zmiňovány i společnosti, které se snaží vytvářet vyvážené manažerské týmy, a záměrně vyžadují ženu (*„při vyhledávání kandidátů na pozice v topmanagementu dochází někdy i k situacím, že požadují ženu třeba kvůli tomu, že chtějí rozbít jednotvárný mužský tým a zvýšit jeho výkonnost“*).

4. Závěry a doporučení

Šetření personálních agentur odhalilo kromě výše uvedených věcných poznatků i skutečnost, že jsou oblasti a obory činností, ve kterých mají ženy stejné příležitosti k prosazení se na pozice manažerek jako muži. Jsou to zejména ekonomické a finanční pozice, obchodní činnosti pro rychloobrátkové netechnické komodity. Přesto však je problematika gender v managementu aktuální.

Přes měnící se životní styl, kdy se pro část žen stává pracovní kariéra rovnocenným způsobem seberealizace jako tradiční sféra rodiny, přetrvávají předsudky vůči kompetentnosti žen pro manažerské pozice. Prosazení se žen v managementu od nich vyžaduje mnohem větší úsilí ve srovnání s muži, což poměrně velkou část z nich odrazuje od aspirace na manažerské pozice.

Hlavní bariérou k zaměstnávání žen ze strany zaměstnavatelů i samotných žen je mateřství a péče o rodinu. V hodnotovém žebříčku žen má mateřství a péče o rodinu vysokou prioritu ve srovnání s muži, u kterých má prioritu pracovní kariéra. Mateřství vede u většiny žen k přerušení kariéry, a tím jsou omezeny i podmínky pro získání požadované praxe. Nastupující generace žen to řeší odložením mateřství až na dobu, kdy je jejich pracovní kariéra nastartována. Dále se snaží minimalizovat dobu přerušení kariéry kvůli mateřství. Jsou také ochotnější využívat služby, jako jsou především péče o děti, ale i zajištění chodu domácnosti (úklid apod.).

Téma gender v managementu je relativně novým problémem. **Navrhujeme po určité době dvou až tří let šetření zopakovat a porovnat zjištěné výsledky v kontextu budoucího vývoje. V rámci projektu *Gender v managementu* se zaměříme i na šetření manažerek s cílem zjistit jejich motivaci a činitele, které ovlivnily jejich úspěšnost v pracovní kariéře.**

Příloha 1

Vysokokvalifikovaní pracovníci na českém pracovním trhu, Gender v managementu Explorační schéma *personální agentury*

Dobrý den, jmenuji se a pracuji pro Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, který v rámci své činnosti řeší i výzkumný projekt zabývající se poptávkou po vysoce kvalifikovaných pracovnících na trhu práce v České republice. Provedené šetření je jedním ze zdrojů pro získání adekvátních informací. Součástí šetření jsou i doplňující otázky týkající se uplatnění žen v současném managementu, což je rovněž předmětem jednoho z výzkumných projektů VÚPSV.

Pro úvod vás chci ujistit, že zachováváme anonymitu respondenta. Nikde není Vaše jméno spojováno s Vašimi výpověďmi, kromě Vás se výzkumu účastní další osoby. Veškeré údaje budou použity jen pro analýzu a zpracovávají se hromadně. Nehodnotíme Vaše odpovědi z hlediska „správnosti“ nebo „nesprávnosti“. Důležité jsou všechny vaše postřehy, náměty a úvahy.

Pokyny pro tazatele (dále kurzívou):

Explorujte podrobně jednotlivé tematické okruhy. Pokládejte doplňující otázky.

Zaměřte se na zjištění osobních názorů respondenta.

1. Profil personální společnosti

- Představte mi, prosím, Vaši společnost - jak dlouho působí v ČR, je v českém či zahraničním vlastnictví.
- Specializuje se Vaše společnost na určité odvětví, obory či profese? Pokud ano, na které? Proč právě na ně?
- Mohl/a byste charakterizovat hlavní klienty? (*prompt: zahraniční/české firmy, Praha/regiony-vyjmenovat*)

2. Identifikace VŠ profesí dle jejich poptávky na pracovním trhu

- Která odvětví či obory považujete v současné době za vysoce perspektivní. Proč?
- Které profese vyžadující vysokoškolské vzdělání a vyšší vzdělání jsou v současné době nejvíce požadované (s nejvyššími předpoklady pro dobré uplatnění na českém trhu práce)?
- Došlo k nějakým změnám během posledních 5 let? Čím si tyto změny vysvětlujete?

- Očekáváte, že v následujících cca 5 letech dojde ke změnám? Pokud ano, jak se změní poptávka po nejžádanějších VŠ profesích?
- Odlišuje se poptávka po vysokokvalifikovaných pracovnících z hlediska jednotlivých regionů?
- **Karta č. 1:** Prosím uveďte 5 vysokoškolských profesí či pracovních pozic, které jsou v současnosti nejvíce žádány.
- Pokuste se, prosím, uvést v procentech strukturu Vašich umístěných uchazečů podle nároků na kvalifikaci (vyučení, maturita, VŠ) a strukturu VŠ profesí podle odvětví (oborů) (celkový počet umístěných = 100 %)

3. Požadavky na pracovníky s vysokoškolským vzděláním

- Zkuste uvést profil úspěšného českého uchazeče o zaměstnání s vysokoškolským vzděláním (*pokud nebude zmíněno: věk, formální vzdělání - typ VŠ, její sídlo, akademický, příp. věd. titul, praxe (vč. zahraniční - její význam), jazyková vybavenost, osobní charakteristiky...*)
- Existují rozdíly mezi požadavky nadnárodních společností a českých firem na uchazeče s terciárním vzděláním? *Pokud ano: V čem jsou tyto rozdíly největší?*
- Mohl/a byste uvést příklady nabízených platů, resp. platového rozpětí u míst, které nejvíce obsazujete pracovníky s vysokoškolským vzděláním?
- **Karta č. 2:** (tabulka) - odvětví, profese, nabízené mzdové rozpětí, požadavky na uchazeče - vyplní respondent podle okruhu zaměření konkrétní agentury

4. Změny na českém trhu práce po květnu 2004 - vstup ČR do EU

- Objevily se na českém trhu práce nové zahraniční firmy s požadavky na umístění VŠ pracovníků?
- Změnily se obecně nároky v ČR působících zahraničních firem na kvalifikaci českých pracovníků v posledních letech? Pokud ano: jakým způsobem?

5. Gender v managementu

- Zkuste charakterizovat uchazeče o pozice v managementu (*sociodemograf.-vzdělání, obor, absolvované kurzy, stáže, praxe, věk, pohlaví, rodina, soulad oboru studia se zaměstnáním; osobnostní charakteristiky- výrazné individuality, týmoví hráči, práce je pro ně vším...aj.*)
- Liší se u mužů a žen? Pokud ano, v čem jsou hlavní rozdíly (viz předchozí)?

- Uveďte: Podíl M a Ž mezi uchazeči - abs. či v %
Podíl M a Ž přijatých - abs. či v %
Liší se pravděpodobnost přijetí mužů a žen na tuto pozici?
- Charakter obsazovaných pozic muži a ženami (*finance, personalistika, audit, méně prestižní pozice...*) Proč tomu tak je?
- Existují rozdíly v platových požadavcích mužů a žen na stejnou pozici? Pokud ano, v jakých relacích a co je podle Vás příčinou?
- Jaké jsou bariéry a možnosti žen většího prosazení žen v managementu? (*ženy samotné, podniková kultura - převaha mužských hodnot, vysoká rychlost práce, náročné termíny, nepředvídané úkoly, společnost...*)
- Jaký očekáváte v této oblasti budoucí vývoj?

Příloha 2

název společnosti	pohlaví respondenta	sídlo
1. ACE Consulting	žena	Praha
2. Axios	žena	Praha
3. Billanc Partners s.r.o.	žena	Praha
4. Consultech	muž	Praha
5. ConVerta s.r.o.	žena	Praha
6. CSP Management Consultants s.r.o.	žena	Praha
7. Dr.Milan Hoidar-Executive Search Consultancy	muž	Praha
8. First Czech Recruitment	muž	Praha
9. G.O.T. Consulting	muž	Praha
10. Grafton Recruitment	muž	Praha
11. Hill	žena	Praha
12. HR Service	muž	České Budějovice
13. Index Plus s.r.o.	muž	Praha
14. Mitathor International s.r.o.	žena	Brno
15. Newton Solutions Focused a.s.	žena	Praha
16. Odyssey	žena	Liberec
17. PriceWaterhouseCoopers	žena	Praha
18. Relsie	muž	Praha
19. Specialist Service s.r.o.	žena	Ostrava
20. Unicorn	muž	Praha
21. Wizard	žena	Plzeň