

Sondáž postojů zaměstnavatelů k uplatnění žen v managementu a zkušeností s nimi

(kvalitativní šetření s vybranými reprezentanty zaměstnavatelů)

Marie Gazdagová
Drahomíra Fischlová

VÚPSV Praha
2006

Vydal Výzkumný ústav práce a sociálních věcí
Praha 2, Palackého náměstí 4
Vyšlo v roce 2006, 1. vydání, náklad 27 výtisků, počet stran 39
Tisk: VÚPSV

ISBN 80-87007-31-X

Obsah

Základní údaje o výzkumu	5
Výsledky šetření.....	7
1. Management a řízení v turbulentní době.....	8
2. Závislost mezi typem firmy a možností prosazení se žen.....	9
3. Firemní kultura a její možný vliv na prosazení žen v managementu.....	11
4. Obsazování řídicích pozic ženami/muži	14
5. Specifický přínos žen/mužů v managementu firmy.....	20
6. Vnímání žen/mužů jako řídicích pracovníků zaměstnavateli	21
7. Očekávání žen/mužů v řídicích funkcích v oblasti odměny za práci a dalších benefitů....	23
8. Podmínky žen/mužů při budování kariéry	26
9. Postoje zaměstnavatelů k ženám/mužům na řídicích pozicích, bariéry kariérního postupu žen/mužů z hlediska zaměstnavatelů.....	27
10. Postoje zaměstnavatelů a podpora sladování pracovního a osobního života	28
11. Zkušenosti s diskriminací.....	30
12. Očekávané trendy v prosazování žen v managementu z hlediska zaměstnavatelů.....	31
Závěry a doporučení.....	32
Literatura	35

Příloha č. 1 Explorační schéma

Příloha č. 2 Výborový vzorek

Úvod

Ve Výzkumném ústavu práce a sociálních věcí (VÚPSV) se realizuje komplexní projekt **Gender v managementu**, č. 1J046/05 - DP 1, který má detailně popsat a analyzovat pozici žen/mužů ve vedoucích a řídicích funkcích, úroveň, strukturu mzdových nerovností a jejich příčiny. Kombinuje metody analýzy statistických (tvrdých) dat o počtech žen a mužů ve vedoucích (manažerských) a řídicích pozicích a jejich výdělcích a sociologických (měkkých) dat zjišťující subjektivní postoje, názory a motivace manažerů a zaměstnavatelů. Ze zjištěných výsledků budou vypracována doporučení pro podnikatelskou a veřejnou sféru v oblasti rovnosti genderu.¹ Projekt je podpořen z prostředků Ministerstva práce a sociálních věcí (MPSV) v rámci programu „Moderní společnost a její proměny“.

¹ Veškeré výstupy z projektu Gender v managementu jsou k dispozici na webových stránkách Výzkumného ústavu práce a sociálních věcí, www.vupsv.cz

Základní údaje o výzkumu

1. Cíl výzkumu

Cílem kvalitativního šetření bylo:

- Zjistit vnímání žen/mužů jako řídicích pracovníků zaměstnavateli;
- Zjistit, zda existuje mzdová diskriminace u žen v řídicích funkcích, v jaké míře a jaké jsou její důvody;
- Zjistit, zda existují rozdíly mezi muži a ženami v řídicích pozicích vztahující se ke mzdě, její struktuře a dalším benefitům;
- Identifikovat bariéry kariérního postupu žen/mužů z hlediska zaměstnavatelů;
- Zjistit, zda zaměstnavatelé podporují sladování pracovního a osobního života, využívané formy podpory;
- Zjistit, zda existuje diskriminace při obsazování řídicích pozic.

2. Metodika šetření

Šetření bylo realizováno pomocí **individuální psychologické explorace**, což je **metoda kvalitativního výzkumu**.

Kvalitativní výzkum se zaměřuje na kvalitativní znaky a procesy. Na rozdíl od kvantitativního výzkumu, kde je cílem předmět zkoumání vyjádřit a analyzovat jej s využitím čísel, cílem kvalitativního výzkumu je celostní porozumění vnitřní logice zkoumaných jevů v jejich co nejširším kontextu.

Primárním cílem kvalitativního výzkumu je získat vhled, porozumění a orientaci. Záměr kvantitativních výzkumů je konfirmatorní a většina z nich má deduktivní charakter. Kvalitativní výzkum je spíše exploratorní a heuristický, s převážně induktivním zaměřením. Nemůže ani si nečiní nároky na reprezentativnost. Z toho je zřejmé, že na výsledky kvalitativního šetření nelze aplikovat kritéria kvantitativního výzkumu.

Na výběrový vzorek byl použit kvótní výběr, velikost vzorku je příliš malá, aby umožňovala generalizaci. Kvalitativní výzkum již svojí podstatou ani generalizaci neumožňuje.

Individuální rozhovory jsme zvolily proto, že umožňují lépe poznat praxi ve vybraných podnicích. Smyslem bylo popsat reálné jevy, které se mohou odlišovat od teoretických tézí či cílů. Jedná se o formu osobního rozhovoru, kdy je maximálně využívána možnost volných odpovědí na okruhy dotazů dle připraveného exploračního schématu. Tazatel však má určitou volnost v tom, že pořadí otázek ani formulace nejsou striktně stanoveny, což umožňuje pružně reagovat na průběh rozhovoru i jeho obsah. Tímto způsobem lze získat mnoho informací, hlouběji prozkoumat různé kontexty a důvody odpovědí na zadané otázky.

Výsledky kvalitativního šetření jsou **analyzovány a následně je prováděna syntéza zjištění**, která bývá **dokládána vybranými citáty výpovědí respondentů**.

Proniknout do podnikové sféry je relativně obtížné, nejen kvůli citlivosti tématu gender, ale zejména kvůli nízké ochotě a nedostatku času na straně potenciálních respondentů. Nelze vyloučit ani to, že respondenti/reprezentanti zaměstnavatelů, kteří byli ochotni účastnit se šetření, mají pozitivní postoj k problematice gender, což mohlo do určité míry ovlivnit výsledky šetření.

Ze všech 15 rozhovorů je pořízen audiozáznam a transkript do písemné formy, takže je možné ověřit si správnost uváděných zjištění a jejich interpretace. Rozhovory probíhaly v době od 1. do 15. srpna 2006. Délka rozhovoru byla 45 minut. Se souhlasem respondentů byl pořizován audiozáznam rozhovorů, který byl přepsán do písemné formy.

Vybraní zaměstnavatelé/firmy byli kontaktováni na základě vyhledaných informací o sídle, zaměření činnosti a velikosti. Šetření zachovává přísnou anonymitu respondentů dle standardů ESOMAR, výsledky rozhovorů jsou zpracovávány hromadně a získané poznatky jsou zobecněny do základních poznatkových tezí. Z toho vyplývá, že názory a postoje k jednotlivým otázkám (problémům) nejsou spojovány s respondentem.

Vzhledem k tomu, že šetření probíhalo u zaměstnavatelů, kdy diskriminace je považována za nežádoucí jev, navíc je i ze zákona postižitelná, je nutno přihlédnout k tomu, že ochota připustit diskriminační praktiky je omezená.

3. Struktura výběrového vzorku

V našem průzkumu jsme se zaměřily na výběr vzorku zaměstnavatelů, kteří se budou lišit velikostí danou počty zaměstnanců, lokalitou, ve které sídlí, odvětvím či oborem působnosti a vlastnictvím firmy. Jako respondenti byli vybíráni zástupci zaměstnavatele odpovídající za personální politiku/strategii, výběr a kariérní růst zaměstnanců. Takovými zástupci firem jsou většinou personální manažeři/personální ředitelé, případně ekonomičtí manažeři/ředitelé, u menších firem pak ředitelé, resp. společníci firem. Pozice personálních manažerů/personálních ředitelů patří k typickým pozicím, na kterých se nejlépe a nejsnáze prosazují ženy, proto je v našem vzorku vyšší zastoupení žen. 11 respondentek byly ženy, z nich 7 na pozicích personálních manažerek/personálních ředitelek. 4 respondenti byli muži na pozicích ředitelů-společníků firem.

Do výběrového vzorku bylo zahrnuto 15 zaměstnavatelů, právnických osob, z toho 6 se sídlem v Praze, 5 se sídlem v Jihočeském kraji a 4 se sídlem ve Středočeském kraji. 10 společností bylo v českém vlastnictví a 5 společností v zahraničním vlastnictví. Ve výběrovém vzorku byli 4 zaměstnavatelé s počtem zaměstnanců do 24 (označujeme je jako malé firmy), 6 zaměstnavatelů s počtem zaměstnanců 25 - 200 (jsou nazývány středními firmami) a 5 zaměstnavatelů s počtem zaměstnanců nad 200 (jsou označovány jako velké firmy). 14 z 15 firem zařazených do výběrového vzorku hospodaří se ziskem, pouze jedna je ve ztrátě. 7 firem z 15 má dlouholetou tradici ať už v rámci České republiky či na mezinárodní úrovni, 8 firem, malé a střední velikosti, vzniklo po roce 1989.

charakteristiky souboru	počet respondentů
region	
Praha	6
Jihočeský, Středočeský	9
vlastnictví	
české	10
zahraniční	5
velikost podniku	
malé	4
střední	6
velké	5

Výsledky šetření

Při zpracování byly výsledky šetření strukturovány do těchto problémových oblastí:

- 1. Management a řízení v turbulentní době**
- 2. Závislost mezi typem firmy a možností prosazení se žen**
- 3. Firemní kultura a její vliv na prosazení žen v managementu**
- 4. Obsazování řídicích pozic ženami/muži**
- 5. Specifický přínos žen/mužů v managementu firmy**
- 6. Vnímání žen/mužů jako řídicích pracovníků zaměstnavateli**
- 7. Rozdíl v preferencích muže a ženy ve struktuře mzdy v řídicích funkcích v oblasti odměny za práci a dalších benefitů**
- 8. Podmínky žen/mužů při budování kariéry**
- 9. Postoje zaměstnavatele k ženám/mužům na řídicích pozicích, bariéry kariérního postupu žen/mužů z hlediska zaměstnavatelů**
- 10. Postoje zaměstnavatelů a podpora sladování pracovního a osobního života**
- 11. Očekávané trendy v prosazování žen v managementu z hlediska zaměstnavatelů**

1. Management a řízení v turbulentní době

Současná společnost je v mnoha směrech téměř nepoznatelným produktem společnosti našich nedávných předků, v jiných aspektech existuje kontinuita mezi minulostí a současností.

Rodina jako primární společenská instituce **se změnila co do funkcí i co do řady kvantitativních i kvalitativních parametrů**. Zmenšila se velikost rodin, změnily se formy péče o děti.

Odehrál se revoluční pokrok v dopravě a zejména komunikacích a došlo k významným změnám formy trhu výrobků a práce. Paralelně dochází ke změnám ve využívání volného času, mění se i hodnotový systém.

Prudce vzrostl počet administrativních pracovních míst, funkcí ve službách, rozšířilo se spektrum manažerských pozic, odborných pracovních míst i míst v administrativě.

Jednou z nejradiálnějších změn jsou **změny v rolích žen**. Změny ve vybavení domácností, prudký rozvoj terciární sféry i změny ve velikosti rodin a forem péče o děti způsobily, že ženy mají různé příležitosti k využívání času, mění se také jejich chápání vlastní identity a motivační struktury. V důsledku snížených nároků rodiny, nových technických pomůcek usnadňujících domácí práce, rozšíření terciárního sektoru, který snižuje nároky na zajištění chodu rodiny a domácnosti, **se ženám uvolňují kapacity pro hledání nových forem seberealizace především v zaměstnání.**

Tradiční stereotypy a role pohlaví v rodině a na pracovišti ještě přetrvávají, avšak zvyšují se počty zaměstnaných žen, kdy **mnoho z nich vědomě či nevědomě zpochybňuje tradiční způsoby chování a své sociální role, což vede k novému chápání jejich vlastních cílů a potřeb, i restrukturalizaci jejich hodnotového systému.**

Sociální a ekonomický vývoj podstatně ovlivnil i management a řízení. Posun od základních průmyslových procesů ke složitým, rozmanitým a permanentně se měnícím aktivitám založeným na informacích vede k tomu, že **manažery se stává stále více lidí** pověřovaných úkoly dozoru, koordinace, integrace a interakce v zájmu splnění cílů organizace/firmy.

Dalším důsledkem sociálních a ekonomických změn je **neustále se rozšiřující rámec a rozmanitost toho, co je od manažerů očekáváno**. Permanentní změny sociálního a ekonomického prostředí **jsou provázány nejistotou a rizikem**, což je protiklad k výzvě a příležitosti spojovanými s pozicí manažera.

Pro potřeby našeho výzkumu považujeme za důležité alespoň obecně vymezit, kdo je považovaný za manažera. Nejjednodušší operacionální definicí manažera je člověk, který podporuje a koordinuje úsilí jiných lidí směřující k dosažení cílů organizace/firmy.

Struktura managementu vychází z řídicích úrovní, na kterých manažeři působí. V našem výzkumu považujeme za **vrcholové manažerské pozice, resp. topmanagement** manažery, kteří působí na **I. a II. řídicí úrovni**, to je vedoucího organizace (I. řídicí úroveň) a jeho přímé podřízené, kteří mají podřízené zaměstnance (II. řídicí úroveň), což bývají odborní ředitelé, náměstci, ale i ředitelé závodů či divizí. Jednatele a majitele firem jsme zahrnuli také do vrcholových manažerských pozic, i když většinou nemají další podřízené řídicí pracovníky.

Manažery na III. řídicí úrovni, tj. přímé podřízené manažerů na II. řídicí úrovni, kteří mají podřízené zaměstnance na řídicích pozicích, jsme zahrnuli **do střední úrovně managementu**.

Manažery na dalších nižších úrovních řízení označujeme jako **nižší management**.

2. Závislost mezi typem firmy a možností prosazení se žen

Za základ pro typologii firem považujeme její adaptační schopnosti a personální strategii a řízení. Firmy můžeme z hlediska jejich schopností přizpůsobovat se permanentně se měnícím podmínkám v současné turbulentní době a schopností prosadit se mezi konkurencí rozdělit na moderní/adaptabilní a byrokratické/strnulé.

Pro **moderní/adaptabilní firmy** je charakteristická otevřenost vůči okolí, vyhodnocování změn a adaptace na ně. Proto je pro ně klíčové zaměření na zaměstnance, jejich výběr, hodnocení, rozvoj, vedení a motivování. Hlavní důraz je kladen na výsledky a výkon. 14 z 15 firem výběrového vzorku můžeme zařadit do skupiny více či méně moderních/adaptabilních firem dosahujících zisk.

Byrokratické firmy jsou uzavřené vůči podnětům z vnějšího prostředí, setrvávají na ustálených formálních procesech a postupech. Takové firmy nemohou v současných ekonomických podmínkách prosperovat a dosahovat zisk. V našem výběrovém vzorku byla klasickým reprezentantem byrokratického typu jedna česká společnost ve vlastnictví státu.

Zaměstnanci, tj. lidské zdroje jsou nejcennějším faktorem, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti firmy. **Úspěšné firmy si uvědomují, že využívání lidských zdrojů a jejich řízení rozhodují o tom, zda firma uspěje či nikoli** („*upřímně řečeno, firma by byla sama proti sobě, kdyby diskriminovala - když třeba na pozici finančního ředitele posadím někoho jenom proto, že je to chlap, tak se sám připravím o zisk,*“ muž, ředitel malé firmy, poradenství, „*opravdu kvalitních uchazečů na manažerské pozice rozhodně není nadbytek*“, žena, personální ředitelka velké české firmy, strojírenství).

Osobní dispozice a schopnosti jsou v populaci rozloženy dle Gaussovy křivky.² Dle Gaussovy křivky je **výběr lidí s vyšší úrovní schopností a dalších dispozic limitován jejich nižším výskytem v populaci.**

Se vzrůstajícím tlakem na konkurenceschopnost firem vzrůstá i zájem na využití všech disponibilních lidských zdrojů, mužů i žen. Proto moderní/adaptabilní firmy nemohou ještě dále snižovat zdroje špičkových pracovníků tím, že by diskriminovaly ženy.

V našem výzkumu se ukázalo, že **jsou rozdíly mezi prosazením se žen ve vrcholovém managementu a ve středním managementu.**

U prosperujících společností je kladen hlavní důraz na **kompetentnost top-managementu a středního managementu, osobní dispozice**, což podporuje prosazování se žen na těchto pozicích. Pokud firma hledá někoho na manažerskou pozici, má stanoveny požadavky na vhodné uchazeče z hlediska vzdělání, praxe, jazykových znalostí a dalších dovedností. Vybírá toho nejlepšího, nepřihlíží primárně k tomu, zda je to muž či žena („*záleží především na tom, jak se kdo prezentuje, jak se projeví, nezabýváme se tím, jestli je to muž nebo žena*“, žena, personální manažerka velké české firmy, elektrotechnický průmysl, „*nám je jedno, jestli je to muž nebo žena*“, žena, personální manažerka velké české firmy, strojírenský průmysl, „*máme stejné měřítko pro muže i pro ženy*“, žena, personální ředitelka velké zahraniční firmy, vydavatelství a nakladatelství).

Firmy s větším zastoupením žen v managementu se odlišují od ostatních i cílevědomou personální politikou, zejména systémem výběru pracovníků, jejich hodnocení, vzdělávání, rozvoje, plánování kariéry a samozřejmě i motivací a odměňováním. Plány kariéry resp. nástupnictví podporují prosazení žen v managementu ovšem pouze za

² Gaussova křivka popisuje četnost výskytu určitých dispozic a schopností. Má tvar zvonu nebo klobouku buňky. Průměrné neboli normální jsou hodnoty v blízkosti jejího vrcholu, v mezích daných obvykle dvěma statisticky významnými odchylkami, do tohoto pásma spadá 50 % populace. Nadprůměrné a podprůměrné hodnoty se v populaci vyskytují v mnohem menší míře.

předpokladu, že jsou do tohoto systému zařazeny („*máme systém nástupnictví, takže máme podchyceny ženy i muže, kteří mají šanci dostat se na vyšší pozici, a připravujeme je na to*“, žena, velká zahraniční společnost, elektrotechnický průmysl). Ve větších firmách s vyšším počtem řídicích úrovní jsou plány kariéry, resp. nástupnictví ve formalizované podobě, v malých firmách spíše jako záměr manažera, resp. majitele firmy, který není administrativně podchycen („*přijali jsme novou obchodní zástupkyni, pokud se osvědčí, mohla by se posunout na místo obchodní manažerky, muž, jednatel střední firmy, realitní činnost, personální a vzdělávací agentura, velkoobchod se spotřebním zbožím*).

Ačkoliv jsme předpokládali, že v zahraničních společnostech se ženy prosadí snáze než v českých společnostech, protože ve vyspělých ekonomikách je politika rovných příležitostí tématem, kterému je věnována pozornost mnohem delší dobu než u nás, v našem výzkumu se tato teze nepotvrdila. Důvodem je, že v zahraničních firmách, které podnikají v České republice, je převážně český management, což se promítá i do firemní kultury.

Respondenti, muži i ženy, několikrát zmínili, že **politika rovných příležitostí se stává součástí image firmy a praxe ve firmě může být odlišná** („*je to svým způsobem marketink, muž, ředitel malé firmy, poradenství*). V našem výzkumu jsme se setkali s českou výrobní společností z odvětví elektrotechnického průmyslu, kde jsou mezi 8 členy vrcholového vedení 3 ženy, ačkoliv v ní neexistuje žádná politika či program rovných příležitostí. Prosazení žen v managementu není ovlivněno českým či zahraničním vlastnictvím firmy, ale tím, zda se jedná o firmu, které záleží na dobré praxi a kvalitním personálním řízení.

Dle našeho průzkumu se ženy snáze prosazují v topmanagementu ve společnostech do přibližně 1 000 zaměstnanců, s plošnější organizační strukturou, což lze vysvětlit tím, že počet úrovní řízení je nižší a v důsledku toho je i **kratší kariérový žebřík**, který musí žena překonat, než se dostane na vrchol. Respondenti uváděli, že ve společnostech tohoto typu mají majitelé/topmanagement více příležitostí být v kontaktu s potenciálními kandidáty na vyšší manažerské pozice a **lépe je poznat a hodnotit** („*sledujeme, jaké jsou za člověkem výsledky, bez ohledu na to, jestli je to muž nebo žena*“ žena, velká zahraniční společnost, vydavatelství novin a časopisů).

Jedinou ztrátovou firmou byrokratického typu v našem výběrovém vzorku byla česká společnost ve vlastnictví státu. V této společnosti převládá mužská firemní kultura, se silnou formální strukturou, což se projevuje nejen v tom, že ve vrcholovém managementu není žádná žena, ale i na nižších manažerských pozicích je mizivé zastoupení žen. Ženy jsou zastoupeny pouze sporadicky na manažerských pozicích v oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů, což jsou feminizované obory managementu, kde se obecně ženy prosazují dokonce i relativně lépe než muži.

Prosazení žen v managementu je ovlivněno i **podmínkami pracovního prostředí**, zda se jedná o práci v čistém uzavřeném prostoru či o práci venku, s vlivem počasí. V některých provozních manažerských pozicích je i od manažera vyžadována fyzická námaha. Ve firmách ze stavebnictví či ze strojírenství bylo zmíněno, že pracovní prostředí není optimální z hlediska jeho hygienických i fyzikálních standardů, takže ženy se práci v takovém prostředí vyhýbají („*je to práce ve špinavém prostředí, ženám mnohem víc záleží na tom, jaká je čistota a vzhled pracoviště*“, muž, jednatel malé české firmy, stavebnictví). Ve stavebnictví a ve výrobě je někdy potřebné, aby i manažer příležitostně použil fyzickou sílu, například při spuštění nějakého zařízení („*třeba ve výrobě a distribuci potřebuje manažer i fyzickou sílu, rotačky jedou celou noc a stane se, že se balík zasekne a je potřeba ho nadzvednout. Stane se to třeba jenom jednou za rok, ale stane se to*“, žena, personální ředitelka, velká mezinárodní společnost, vydavatelství novin a časopisů). Respondenti, muži i ženy, zmiňovali, že ženy preferují čisté pracovní prostředí, vyhýbají se práci v nepříznivém pracovním prostředí.

3. Firemní kultura a její možný vliv na prosazení žen v managementu

Při analýze možností prosazení žen v managementu v závislosti na typu firem jsme zjistili, že typologie firem založená pouze na vnějších charakteristikách, jako je velikost firmy, obor činnosti, vlastnictví či lokalita jejího působení nepostačuje k pochopení podmínek a možností žen prosadit se na manažerských pozicích. Přesto, že firemní kultura nebyla při šetření u zaměstnavatelů analyzována, uvádíme dvě typologie firemní kultury, které jsou vhodným nástrojem pro další analýzu možností prosazení žen v managementu a bariér jejich kariérního postupu.

Podmínky žen/mužů při budování kariéry a prosazení se na manažerských pozicích nepochybně souvisí s organizační kulturou firem, ve kterých působí. Pro potřeby výzkumu nejlépe vyhovuje definice firemní kultury McLeana a Marshallové (*McLean, A.-Marshall, J.: Intervening in cultures, University of Bath, 1993*), kteří vymezují organizační/firemní kulturu jako soubor tradic, hodnot, taktik, přesvědčení a postojů, které tvoří kontext všeho, co se děje ve firmě/organizaci. Pokud se tedy chceme zabývat podmínkami mužů a žen při budování kariéry, je nutno zaměřit se i na firemní kulturu.

Firemní kultura představuje osobnost firmy, velmi obtížně se popisuje a objektivizuje. Podobně jako u lidí, i firmy mají tendenci vytvářet o sobě určitý obraz/image, který předkládají svému okolí, i když skutečnost se může od tohoto obrazu zásadně odlišovat. V případě rovných příležitostí pro muže a ženy tvoří image firem specifická politika či program rovných příležitostí, přestože skutečnost může být zcela odlišná. V rámci našeho výběrového vzorku dva respondenti, jeden muž a jedna žena, vyjádřili názor, že prezentace rovných příležitostí se stává součástí image firmy a jejího marketingu („*je to často marketingový tah, zejména u velkých firem*“, muž, ředitel malé české firmy, poradenství, „*dneska firmy musí i navenek působit, že v nich není žádná diskriminace, je to součástí jejich image*“, žena, jednatelka malé zahraniční společnosti, obchodní činnost - spotřební zboží). Diskriminace žen se tedy stává negativním prvkem image firmy, firma za ni může být i sankcionována dle zákoníku práce.

Maddocková a Parkinová (*Maddock, S.J.- Parkin, D.: Gender culture: women's choices and strategie at work, Women in Management Review, 2, 1993*) se zaměřily na problém, jak kultury nerovnosti pohlaví ovlivňují vyhlídky a chování mužů i žen. Kultura nerovnosti pohlaví je dle jejich zjištění vytvářena postoji mužů a žen vůči sobě navzájem a jejich interpersonální vztahy pak vytvářejí kulturu nerovnosti pohlaví specifickou pro každé jednotlivé pracovní prostředí. Ženy mají tendenci více si uvědomovat kultury nerovnosti pohlaví na pracovišti než muži, především proto, že pocítují omezování svého chování a projevu. Ženy se buď přizpůsobí nebo bojují proti kulturám nerovnosti pohlaví. Ty, které se snaží aktivně měnit kulturu nerovnosti pohlaví však často narážejí nejen na odpor mužů, ale často se musí vyrovnávat i s odmítavým postojem ostatních žen. V našem výzkumu několik respondentů, mužů i žen, zmínilo, že žena - manažerka je často méně akceptovatelná v ženském pracovním teamu než ve smíšené či mužské sociální skupině („*v útvarcích, kde je převaha žen, spíše uspěje muž než žena, chybí tam rivalita, je tam vzájemná tolerance*, muž, jednatel středně velké české firmy, „*ženy to mají obtížnější, muž je v ženském kolektivu akceptován bez jakýchkoliv problémů, žena to má mnohem těžší*, žena, personální manažerka, velká zahraniční společnost, elektrotechnický průmysl). Může to být interpretováno jako odmítavý postoj žen s malým mocenským vlivem, a tím i omezenější možností volby vůči ženám, kterým se daří uspět v kultuře nerovnosti pohlaví tak, jak to zjistili při svém výzkumu ve Velké Británii.

Maddocková a Parkinová se zabývaly **kulturami nerovnosti pohlaví**. Jedním popsáním typem je tzv. **gentlemanský klub**. Tato kultura není nepřátelská vůči ženám, které se přizpůsobí. Muži jsou zdvořilí, slušní a humánní, avšak drží ženy v pevně stanovených

rolích a diskriminace se projevuje jako paternalismus, ochranářství a zájem o zaměstnankyně, pokud se nesnaží prolomit bariéry tradičních profesí a pracovních funkcí. Prosadit se v takové kultuře je pro ženy krajně obtížné, třeba i proto, že se v ní většina z nich cítí dobře. Ženy jsou vysoce hodnoceny v práci, kterou vykonávají, ale předpokládá se, že se nebudou snažit o budování kariéry. Často si však uvědomují, že pokud budou usilovat o víc, snažit se o změnu a povýšení, ztratí přátelský přístup svého nadřízeného, který se k nim začne chovat tvrdě a ony se stanou outsiderkami. Gentlemanův klub upevňuje stereotypy, že ženě náleží role matky a vedení domácnosti, o zajištění obživy se má postarat muž. V této kultuře je pro ženy neskutečné prosadit se, protože si často uvědomují, co by svojí aktivitou mohly ztratit. Z našeho výběrového vzorku bychom do této kultury nerovnosti pohlaví rámcově zařadili 3 firmy: velkou zahraniční společnost působící v elektrotechnickém průmyslu, velkou českou společnost ve vlastnictví státu, jednu středně velkou společnost zabývající se realitami, vzděláváním a velkoobchodem se spotřebním zbožím. Zmapování, popsání a poznání gentlemanův kultury v podmínkách české podnikatelské sféry v souvislosti s prosazováním žen v managementu by mohlo přispět k poznání bariér prosazení žen v managementu.

Další kulturou, která vede k nerovnosti pohlaví, je **kultura ignorace pohlaví**. Základní tezí je, že žena může v manažerské pozici pracovat stejně jako muž, že ženy žijí stejným životem jako muži. Na první pohled se může zdát, že tato kultura ženy nediskriminuje. Ignorování skutečnosti, že domácí povinnosti a společenská realita ovlivňují možnosti volby, které ženy mají, často podněcuje ženy k tomu, aby aspirovaly na status superžen - dokonalých matek, modelových manažerek a dokonalých kolegyň. Z výpovědí některých respondentek, zejména při srovnání charakteristik manažerek a absence cílevědomé politiky sladování pracovního a soukromého života, lze usuzovat, že v našem výběru byly firmy, ve kterých převládá kultura ignorace pohlaví, bez ohledu na to, že v těchto firmách jsou ženy zastoupeny na manažerských pozicích („*žena se musí snažit daleko víc a víc musí potlačit svoje další ženské vlastnosti, aby se mužům vyrovnala a mohla dosáhnout vedoucí pozice*“, žena, vedoucí odboru, zdravotnictví, „*pro ženu je těžší prokázat přirozený zájem o obor, u mužů se to nezpochybňuje*“, žena, personální manažerka, obchodní činnost - farmacie a zdravotní pomůcky, „*u žen záleží na tom, jestli je vdaná, má rodinu, na časové flexibilitě, pokud jde o řídicí funkce, má větší šanci muž, u ženy se předpokládá starost o rodinu*“, žena, ekonomická manažerka, výroba lokálních topidel a krbů).

Pro analýzu souvislostí mezi podmínkami žen/mužů při budování kariéry a firemní kulturou se jeví jako vhodný **Dealův a Kennedyho model organizační kultury** (Deal, T.E.-Kennedy, A.A.: *Corporate cultures: the rites and the rituals of corporate life*, Penguin 1982), který je postaven na dvou faktorech: velikosti rizika a rychlosti zpětné vazby ve firmách. Tento model jsme zvolili především proto, že ochota riskovat byla často uváděna jako rozdíl mezi muži a ženami na manažerských pozicích.

Velikost rizika firmy je dána mírou rizika obsaženou v každé aktivitě firmy. Rychlost zpětné vazby má mnoho forem, jednak s jakou rychlostí získává samotná firma zpětnou informaci o své úspěšnosti či neúspěšnosti, ale i s jakou rychlostí získávají zaměstnanci včetně manažerů zpětnou vazbu o tom, jak jsou úspěšní či neúspěšní. Ve velkých firmách, kde je více úrovní řízení, mohou existovat různé subkultury v závislosti na rizikovosti a rychlosti zpětné vazby v daném útvaru.

Na základě kombinace uvedených faktorů popisují autoři čtyři typy firemní kultury. Jsou to:

Kultura tvrdých hochů, pro kterou je typické vysoké riziko a získávání rychlé zpětné vazby o správnosti či nesprávnosti aktivit. Bývají sem zařazovány obchodní a prodejní organizace, firmy poskytující finanční, poradenské a konzultační služby apod. Manažeři v tomto typu kultury musí být schopni rychlého rozhodování a podstupování rizika. Pokud se

dojde k neúspěchu, manažer musí umět přežít, vyrovnat se s neúspěchem. Pro tuto kulturu je charakteristická agresivita a rivalita, resp. konflikty a intrikaření. Zaměstnancům je zřejmé, že pokud chtějí mít úspěch, musí být alespoň tak silní a vlivní, jako topmanagement. I když to tak dle označení tohoto typu kultury nevypadá, v této kultuře se oceňuje výsledek, úspěch a je z tohoto důvodu považována za nejméně diskriminační. Z našeho výběrového vzorku sem můžeme zařadit i výrobní společnosti, stavební a projekční firmy či vydavatelství novin a časopisů.

Pro **kulturu pilné práce** je charakteristické nízké riziko činností a rychlá zpětná vazba. Úspěch se měří spíše vytrvalostí. Tyto kultury kladou důraz na sociální atmosféru a vztahy, využívají různých setkání, budování týmů, mají vlastní slang, různá hesla apod. Tato kultura je typická pro velké firmy, protože v malých firmách představuje každé rozhodnutí větší riziko. Z našeho výběrového vzorku bychom sem zařadili velké firmy s počtem zaměstnanců nad 500. Domníváme se, že personální útvary, ředitelství větších firem, ekonomické a finanční útvary jsou v rámci organizací, kde působí, subkulturou pilné práce.

Kultura vkládání firmy do sázky je nejméně frekventovaná ve firmách zapojených do dlouhodobých projektů, pro které potřebují množství zdrojů, příkladem mohou být výzkum a vývoj, ale i výroba zařízení investičního charakteru, či technologicky náročných výrobků. Je nutno činit dlouhodobá rozhodnutí, jejichž efekt a zpětná vazba jsou k dispozici až za několik let.

Pro **kulturu procesu** je typické nízké riziko a malá nebo nulová zpětná vazba. Pro pracovníky i jejich nadřízené je těžké změřit a posoudit výkon či výsledek. Místo na výsledek či úspěch se soustřeďují na proces, jak se něco dělá. Pokud nejsou procesy kontrolovány, bývá tento typ kultury označován jako byrokracie. Pracovníci včetně managementu jsou zaměřeni především na to, jak je práce provedena, místo toho, aby se zajímali o výsledek. Pracovníci této kultury mohou být defenzivní, obávají se, že mohou být potrestáni, pokud něco udělají nesprávně. Proto se pojišťují množstvím různých písemných pokynů a zpráv. Kultura procesu může přinést do organizací pořádek a zajišťuje dodržování určitých postupů, pokud je tento postup pod kontrolou. Kultura procesu je typická pro firmy zaměřené na kvalitu prostřednictvím certifikace různých výrobních a technologických postupů a procesů. Zařadili bychom sem dopravní a přepravní společnost, ale i útvary řízení kvality.

Každý ze čtyř výše uvedených modelů firemní kultury respektive subkultury klade důraz na různé vlastnosti a způsoby chování pracovníků, kteří v nich působí. Pokusili jsme se popsat základní atributy pracovníků, kteří jsou kompatibilní s uvedenými modely firemní kultury.

Kultura tvrdých hochů vyžaduje asertivní chování, dravost, individualismus, rychlost rozhodování a ochotu riskovat a vyrovnat se se zátěží i případným neúspěchem; v kultuře pilné práce je vyžadována empatie, předpoklady pro týmovou práci, sociální dovednosti, komunikační dovednosti, pečlivost, svědomitost; kultura vkládání firmy do sázky vyžaduje hluboké odborné znalosti, cílevědomost, analytické schopnosti, adaptabilitu; v kultuře procesu se dle našeho názoru nejlépe uplatní pracovníci se smyslem pro pořádek, pečliví, svědomití.

Bylo by žádoucí ověřit souvislost firemní kultury/subkultury s podmínkami a možnostmi žen prosadit se v jednotlivých typech firemní kultury na manažerských pozicích.

4. Obsazování řídicích pozic ženami/muži

Nábor a výběr pracovníků na manažerské pozice je poměrně zdlouhavý a nákladný proces. Úspěšnost při výběru vhodného kandidáta závisí jednak na analýze práce, **popisu práce** a dále na **stanovení osobní specifikace**, tj. jaké jsou atributy pracovníka, který je pro danou pracovní pozici hledán. Příprava výběrového řízení, stanovení objektivních a měřitelných kritérií pro výběr vhodného uchazeče zejména na manažerské pozice je základním předpokladem úspěšnosti výběru. Chyby způsobené výběrem nevhodného kandidáta jsou velice závažné i ekonomicky nákladné. Specifikou manažerských pozic je, že správnost výběru se projeví až po delší době. Čím vyšší úroveň řízení, tím je delší doba potřebná pro adaptaci pracovníka na dané pozici a možnost posouzení jeho úspěšnosti v práci manažera. Stanovení osobní specifikace je klíčovým problémem při výběru vhodného uchazeče a ukazatelem kvality personálního řízení.

Další problémovou oblastí je samotný průběh výběrového řízení, především **způsob vedení pohovoru**, který bývá nejčastějším nástrojem používaným při výběrovém řízení. V této fázi je nejproblematictější utváření úsudku o jednotlivých kandidátech, kteří se výběrových pohovorů účastní.

Argyle (*Argyle, M.: The Social Psychology of Work, Penguin 1989*) popisuje nejčastější **chyby při posuzování lidí**, kterých se dopouštějí i lidé vedoucí pohovory:

- vytváření stereotypních názorů opírajících se o uchazečovo společenské postavení, pohlaví apod.,
- vytváření nepodložených názorů, označovaných jako „efekt svatozáře“ - pokud se u uchazeče zjistí nějaká vlastnost, má osoba provádějící pohovor tendenci připisovat uchazeči širokou škálu dalších vlastností, které podle jejích představ souvisí se zjištěnou vlastností,
- dopouštění se chyb při rozlišování jednotlivých uchazečů, používání příliš široké stupnice rozlišovacích kritérií, například hodnocením všech uchazečů jako průměrných či naopak,
- dopouštění se chyb v oblasti celkové úrovně hodnocení, nadhodnocování či podhodnocování uchazečů.

Při posuzování uchazečů o manažerské pozice obecně působí na utváření úsudku i iracionální faktory, které však mohou neúměrně, často však i rozhodujícím způsobem ovlivnit úsudek lidí vedoucích výběrové pohovory.

Těmito možnými chybami při posuzování uchazečů o manažerské pozice mohou být nejvíce poškozovány právě ženy.

V poslední době se využívá při výběru vhodných uchazečů na manažerské pozice tzv. assessment (hodnocení). Jedná se o proces, kdy jsou vytipovaní uchazeči soustředěni na jedno místo a v průběhu jednoho až dvou dnů se podrobují různým testům. Testy zahrnují testy inteligence, různé typy prezentace, skupinovou práci a pohovory. Toto hodnocení probíhá za účasti manažerů z firmy, která obsazuje danou pozici, a zejména kvalifikovaných psychologů. Jedná se však o nákladný způsob výběru, který si mohou dovolit jen vysoce ziskové firmy.

V našem výzkumu jsme nezkoumali průběh výběrového řízení na manažerské pozice. Na základě analýzy výsledků šetření u zaměstnavatelů se ukazuje, že tuto část výběrového řízení je nutné hlouběji prozkoumat, aby bylo možné poznat způsob a možnosti prosazení žen v managementu i bariéry.

V šetření jsme se dotazovali na podíl mužů a žen mezi uchazeči o manažerské pozice, možné rozdíly mezi pravděpodobností přijetí mužů a žen, rozdíly mezi muži a ženami jako uchazeči o určitou pozici.

Obsazování řídicích pozic ženami/muži závisí od struktury a kvality uchazečů na tyto pozice a od postojů vlastníků firmy případně přímého nadřízeného.

Ve většině případů **poměr mužů a žen ucházejících se o manažerské pozice určuje pravděpodobnost přijetí ženy na danou funkci**. Čím vyšší je podíl žen mezi uchazeči o manažerskou pozici, tím vyšší je pravděpodobnost, že bude vybrána žena („*my bychom klidně přijali i ženu, ale hlásí se nám jenom muži*“, žena, personální manažerka, projekční činnost ve stavebnictví, „*když se do procesu výběru dostane více žen, tak jich i více vyberou do vyšších pozic*“, žena, ředitelka, obchodní činnost - spotřební zboží). Neplatí to však obecně, protože reprezentanti zaměstnavatelů konstatovali, že často přihlížejí i ke složení sociální skupiny, kterou bude manažer řídit. Respondenti uváděli, že pro řízení týmů, které tvoří pouze ženy, preferují spíše muže („*jsou tam samé ženy, chtěli jsme, aby je vedl muž*“, žena, personální manažerka, elektrotechnika). Jedna respondentka zmínila, že ve firmě upřednostnili při obsazování manažerské pozice muže, protože stávající manažeři, ženy, odcházely na mateřskou dovolenou („*byl to mladý tým, manažerky se postupně střídaly na mateřské dovolené*“). Žádný z respondentů neuvedl příklad, kdy se firma snažila preferovat při obsazení řídicí pozice v týmu s mužským složením ženu. Toto může být skrytá forma diskriminace, která je však zdůvodňována racionálně.

Ženy se ucházejí spíše o pozice ve středním a nižším managementu, pro které se cítí kompetentní. O pozice ve vyšším managementu ženy neprojevují tak silný zájem jednak z obav, zda by jejich vykonávání zvládly, ale zřejmě i z toho důvodu, že vrcholové řídicí pozice vyžadují mnohem vyšší pracovní nasazení a vypětí i více času, což se obtížněji harmonizuje s osobním životem, zejména se zajištěním provozu rodiny a domácnosti („*ve středních pozicích se mohou ženy mnohem více realizovat, ale z vyšších vedoucích pozic mají obavu*“, žena, personální manažerka, elektrotechnika). Při výběru do vrcholových manažerských pozic je požadována praxe na odpovídající manažerské pozici, zkušenosti s řízením, kterými se může prokázat menší počet žen, než je tomu u mužů. Je tomu nejen z toho důvodu, že mají méně příležitostí, ale třeba i kvůli tomu, že svoji kariéru přerušily kvůli mateřství.

Ženy se relativně úspěšně prosazují na řídicích pozicích v personalistice, ekonomice/financích, řízení kvality, obchodě či marketinku, kdy jejich podíl mezi uchazeči bývá vyšší ve srovnání s muži. Splňují požadavky na vzdělání, protože tyto obory studuje relativně vysoký počet žen. Zaměstnavatelé nepřipouštějí, že by při obsazování tohoto typu pozic byly ženy diskriminovány, což si lze ověřit i na zastoupení žen na těchto pozicích ve zkoumaném vzorku zaměstnavatelů.

Několik zaměstnavatelů však zmínilo, že na některých pozicích obchodních manažerů upřednostňují muže. Preferenci mužů zdůvodňovali zejména typem svých obchodních partnerů. Například proto, že na pozici obchodního manažera pro arabské státy by žena nebyla arabskými zákazníky akceptována jako rovnocenný partner a poškodilo by to obchodní vztahy. Nebo z důvodu, že muž je lépe přijímán muži i ženami na straně zákazníků, zatímco žena může být ženami - zákaznicemi vnímána jako rivalka.

Při obsazování obchodních pozic zaměstnavatelé zvažují, jak budou obchodní reprezentanti vnímáni a akceptováni zákazníky. Pro některé komodity a zákazníky se lépe osvědčují muži, pro jiné jsou preferovány spíše ženy. Muži jsou preferováni jako obchodníci pro technické a technologické produkty, ženy pro rychloobrátkové zboží.

Mezi uchazeči o řídicí funkce v oblasti výroby, technických oborech, stavebnictví ale i dopravy a přepravy je počet žen minimální. Základním požadavkem je vzdělání v daném oboru a zastoupení žen je mnohem menší („*naším požadavkem je vysokoškolské vzdělání*

s technickým zaměřením, techniku moc žen nestuduje“, žena, personální manažerka, strojírenství, „to je vidět i na poměru ženy/muži mezi studenty ČVUT, ze kterých se rekrutují naši budoucí zaměstnanci“, žena, specialistka nábory, elektrotechnika). V jedné nadnárodní společnosti elektrotechnického zaměření se proto chystají převzít program z mateřské německé společnosti, který podporuje studium žen na vysokých školách technického zaměření formou poskytování stipendií a umožnění praxe („momentálně zjišťujeme možnosti zavedení programu na podporu žen/studentek na technických vysokých školách, jako to funguje v Německu“).

Při obsazování řídicích pozic v oblasti výroby, technických oborech, stavebnictví ale i dopravy a přepravy jsou zaměstnavatelé ochotni připustit diskriminaci žen. V těchto oborech silně přetrvávají stereotypy, že ženy mají horší předpoklady uspět ve srovnání s muži („ve strojírní výrobě nemáme ani jednu ženu, vyplývá to z toho, že muži mají k motorům blíž“, žena, personální manažerka, elektrotechnika).

Pokud chceme porovnávat uplatnění žen v managementu ve feminizovaných a nefeminizovaných oborech, musíme vzít v úvahu také vzdělanostní strukturu ženské a mužské populace a podmínky pro získání praktických zkušeností, zejména s vedením pracovních skupin.

Ženy preferují vysokoškolské studium humanitních a společensko-vědních oborů, kde jejich zastoupení výrazně převyšuje počty mužů. Také v medicínských oborech převažuje počet žen. Z toho vyplývá, že splňují požadavky na vzdělání v oborech činností, kde je toto vzdělání vyžadováno. Jsou to zejména personalistika, vzdělávání, ekonomika, marketing, obchod, ale i zdravotnictví. To koresponduje i s oblastmi managementu, ve kterých se ženy prosazují. Při výběru žen na manažerské pozice bývá zastoupení mužů a žen vyrovnané, přibližně 50:50, případně podíl žen ucházejících se o tyto pozice již převažuje. Ve výzkumu jsme zjistili, že zastoupení žen mezi uchazeči o manažerskou pozici do určité míry ovlivňuje jejich zastoupení na manažerských pozicích.

V nefeminizovaných oborech managementu, kde je vyžadováno vysokoškolské vzdělání technického charakteru, je zastoupení žen výrazně nižší i ve srovnání se zastoupením mužů a žen mezi vysokoškolskými studenty těchto oborů. V našem vzorku byla výrobní společnost s technicky i technologicky náročnou výrobou, kde je na pozici výrobního ředitele žena, to je však výjimka. Prosazení žen v managementu firem působících v nefeminizovaných oborech činnosti je obtížnější, protože i podíl žen s relevantním vzděláním je výrazně nižší. To snižuje i velikost vzorku žen s potenciálem uplatnit se v těchto oborech činnosti („v technice obecně tyto rozdíly vyplývají z poměru studentů a studentek na školách, tyto poměry se pak přenášejí i do struktury uchazečů o pozice v těchto oborech“, žena, personální manažerka velké zahraniční společnosti, elektrotechnický průmysl „ve stavařině je podíl absolventů tak 2:1 ve prospěch mužů“, žena, personální manažerka středně velké české firmy, projekční činnost ve stavebnictví). Personální manažerka firmy zaměřené na projektovou činnost ve stavebnictví si dokonce posteskla, že by rádi dali příležitost i ženám-manažerkám, ale o tyto pozice se ucházejí pouze muži.

Respondenti uváděli, že prosazení se žen na pozicích manažerek v nefeminizovaných oborech je velice obtížné nejen kvůli mužské kultuře ale i kvůli poměrně silným stereotypům, které působí vůči ženám diskriminačně. Předpokládáme, že hlubšího poznání a pochopení problematiky nízkého prosazení žen v nefeminizovaných oborech činností lze dosáhnout analýzou kultury nerovnosti pohlaví a strategie chování žen v těchto kulturách.

Mezi základními požadavky na manažery bez ohledu na úroveň řízení patří kromě dosaženého relevantního vzdělání také **praxe v daném oboru činnosti, přičemž se posuzují i zkušenosti s řízením pracovníků**. Hodnotí se při tom, jak velký byl pracovní team, který kandidát řídil. Čím vyšší pozice v řídicí struktuře, tím obvykle vzrůstá počet podřízených. Od

uchazečů na takovou pozici jsou požadovány prokazatelné zkušenosti s vedením pracovních útvarů odpovídající velikosti. V tomto je další bariéra pro větší prosazení se žen v managementu, zejména ve vrcholových pozicích.

K tomu, aby se žena prosadila v řídicí pozici s odpovědností za 500 pracovníků, je požadováno, aby prokázala praktické zkušenosti s řízením útvaru, který tomu svou velikostí řádově odpovídá. Tento požadavek je opodstatněný, protože je indikátorem úspěšnosti kandidáta na řídicí pozici a je součástí požadované kvalifikace pro takovou pozici. Problémem bývá, že ženy ve srovnání s muži nemají, respektive nezískaly či neměly příležitost získat potřebné praktické zkušenosti. V nefeminizovaných oborech je pro ženu obtížné získat praxi v řízení pracovních skupin, které tvoří převážně muži, nebo se jedná o mužské pracovní skupiny. Nestačí pouze potřebné odborné znalosti, ale je potřebné zvládat nejméně čtyři situační proměnné: což je především chování na základě své osobnosti, specifika týmu řízených pracovníků, charakter úkolů a problémů, které je nutno řešit, a specifika firmy daná její firemní kulturou. V tom je další znevýhodnění žen, protože v historickém kontextu si osvojovaly jiné vzorce chování a komunikační styly než ty, které jsou efektivní v mužské kultuře. V nefeminizovaných oborech převládají ve vedoucích pozicích muži, jako je tomu například ve stavebnictví. K budování kariéry v managementu potřebuje žena získat zkušenosti nejprve na nejnižším článku řízení, kde jsou jejími podřízenými muži s nižší kvalifikací, jejichž komunikační styl je často až agresivní, většinou uznávají tradiční role muž-žena a preferují autoritativní styl řízení, kde je jasně vymezena dominance a submise. I pracovní prostředí je často nepříznivé. Pokud žena nezíská zkušenosti na této nejnižší pozici, nemá požadované kompetence pro získání střední a vyšší manažerské pozice.

Konečné rozhodnutí o přijetí či nepřijetí ženy na manažerskou pozici bývá ponecháno na bezprostředním nadřízeném, respektive na vlastnících společnosti. Jak jsme zjistili, právě **postoje bezprostředního nadřízeného či vlastníků ovlivňují diskriminaci či prosazení žen**. Jednatelka jedné menší zahraniční společnosti popisovala svoji zkušenost v předcházejícím zaměstnání, kdy v 90. letech pracovala v české pobočce německé firmy na pozici ve středním managementu, což bylo v té době výjimkou. Když se chtěla ucházet o uvolněnou vyšší pozici, bylo jí naznačeno, že jako žena nemůže uspět (*„nepřímo mi bylo naznačeno, abych se o tuto pozici ani neucházela, protože jako žena nemám šanci“*). To bylo důvodem k jejímu odchodu z firmy. Za diskriminační považujeme postoj jednoho respondenta na pozici společníka a jednatele firmy střední velikosti, který otevřeně přiznal, že na pozici obchodního zástupce přijímá pouze muže (*„vyzkoušeli jsme i ženu na pozici obchodního zástupce, měla dvakrát havárii a proto jednoznačně dáváme přednost mužům“*).

Na druhé straně jsme se setkali s příkladem, kdy v nefeminizovaném odvětví je na pozici výrobního ředitele ustavena žena, protože nejlépe splňovala požadavky a majitel společnosti to akceptoval (*„náš majitel a jediný akcionář nám řekl, že nejdůležitější je, abychom získali ty nejkvalitnější pracovníky bez ohledu na to, zda je to muž či žena“*, žena, personální manažerka velké české firmy, elektrotechnický průmysl).

Možnosti prosazení se žen v managementu se zvyšují s pozitivními zkušenostmi s nimi nejen ve vlastní firmě ale i v jiných firmách (*„pozici výrobního ředitele jsme obsadili ženou a musím přiznat, že jsme asi jedna z mála výrobních firem, kde je na pozici výrobního ředitele žena, byla to dobrá volba. My firmy se mezi sebou sledujeme. Naše výrobní ředitelka může být takovou pomocnou páčkou, aby to zkusili i jinde.“* žena, personální manažerka velké české firmy, elektrotechnický průmysl, *„náš generální ředitel pro regiony Česká republika, Slovenská republika, Maďarsko, Srbsko, Rumunsko, Ukrajina je žena, předtím pracovala jako generální ředitelka v České republice“*, žena, velká zahraniční

společnost, vydavatelství novin a časopisů). Na jedné straně tyto případy přispívají k oslabování předsudků vůči ženám na straně zaměstnavatelů, ale jsou i signálem pro uchazeče o zaměstnání, že rovné příležitosti nejsou pouze proklamací, ale realitou. Ve firmě s výrobní ředitelkou bylo zmiňováno, že o technické pozice ve středním managementu se uchází dokonce více žen než mužů („v momentě, kdy hledáme manažera, přihlásí se většina žen“).

Při obsazování řídicích pozic hraje úlohu i **gender solidarita**. U většiny zaměstnavatelů se na výběrovém řízení podílejí muži, byla zmíněna tendence mužů preferovat při obsazování řídicích pozic muže („je to taková solidarita, že spíš vybírají chlapy“, muž, ředitel, poradenství, „je to dáno i historicky, dříve byli vedoucími jenom muži“, žena, personální ředitelka, vydavatelství novin a časopisů). Jedna respondentka zmínila, že při obsazování řídicích pozic preferuje ženu, pokud splňuje požadavky na tuto pozici („upřednostňuji ženy, myslím, že u mužů to funguje podobně“, žena, finanční manažerka, potravinářství).

Obsazování pozic managerů je **ovlivněno i personálními agenturami**, jejichž služeb prosperující společnosti využívají. Bylo to zmíněno dvěma respondenty/ženami i v našem výzkumu. Personální agentury provádějí na základě zpracované osobní specifikace nábor vhodných kandidátů na řídicí pozice a jejich předvýběr. Firmě pak již předloží seznam kandidátů na danou pozici, kteří prošli jejich sítí. Ti pak absolvují výběrové řízení ve firmě. Jedna respondentka v průběhu rozhovoru spontánně uvedla, že při obsazování technických a výrobních středních manažerských pozic se stává, že na seznamu doporučených uchazečů není uvedena žádná žena („ted' si uvědomuju, že personální agentury nám na seznam doporučených kandidátů nezařadila žádnou ženu“). Další respondentka popisovala svoji zkušenost, kdy se účastnila prostřednictvím rakouské personální agentury konkurzu na manažerskou pozici a byla odmítnuta („bylo mi řečeno, že dál nepostupuji, protože majitel si přeje, aby byl přijat muž“). Na pozice ve středním managementu personální agentury vyhledávají vhodné uchazeče ve svých databázích, případně prostřednictvím inzerátu, kde není uváděna identita firmy, která inzerovanou pozici obsazuje.

Vrcholové manažerské posty bývají obsazovány na základě tzv. **přímého vyhledávání**. Vhodní kandidáti, působí jako manažeři a nezajímají se sami o pozice v jiných firmách, jsou kontaktováni tzv. lovci mozků a jsou přesvědčováni, aby se o danou vrcholovou pozici ucházeli. Již v personálních agenturách může docházet k diskriminaci žen. Je nutno si uvědomit, že v tomto případě představují uchazeči na manažerské pozice určitý druh specifického zboží a agentura má zájem, aby byl uchazeč „odebrán“ právě z jejich agentury. Lze předpokládat, že v této fázi výběru kandidátů mohou být ženy diskriminovány třeba tím, že personální agentura předpokládá, že by klient/firma mohla preferovat muže a snaží se vyhovět. Dochází však i k tomu, že sám zástupce firmy vyjádří požadavek na diskriminaci žen, který by oficiálně nikdy nepřipustil. Nepochybně se takové případy stávají i v současné době, kdy je zákaz diskriminace zakotven do zákoníku práce. Vztah mezi personální agenturou a firmou bývá určitým způsobem důvěrný, vyžaduje větší otevřenost a především poskytnutí informací o firmě, včetně těch, které souvisí s firemní kulturou. Firmy většinou spolupracují s personálními agenturami dlouhodoběji a pak dochází k vytváření osobních vazeb mezi pracovníky, které obě strany zastupují. Navázání osobních vazeb pak vede k vyšší důvěře a otevřenosti, například i v otázkách souvisejících s diskriminací žen. Dle našeho názoru však může mít případná diskriminace žen v personálních agenturách i ryze ekonomický důvod: cena služeb personální agentury je převážně odvozena od platu/mzdy uchazeče přijatého na danou pozici. Pokud tedy ženy ucházející se o pozice ve středním

managementu požadují nižší plat než muži, umístění ženy přináší personální agentuře nižší příjem než umístění muže („za muže dostanou víc“).

Většina respondentů, ženy i muži, uváděli, že mužští kandidáti působí ve srovnání s ženami jako sebevědomější („muži přicházejí s větším sebevědomím. Ženy přicházejí s tím, že se jdou zeptat na určitou pozici, že neví, jestli jsou vhodné kandidátky - tohle muž nikdy neřekne.“ žena, personální manažerka, elektrotechnika). Jednotlivě však bylo zmíněno, že sebevědomé vystupování mužů je často jen součástí jejich image. Ženy se chovají přirozeněji. Většina respondentů se domnívá, že muži se dokáží ve srovnání s ženami lépe prezentovat, „prodat se“, mají vyšší sebevědomí a schopnost prodat své schopnosti a dovednosti.

Respondenti uváděli, že nejsou rozdíly mezi mužskými a ženskými uchazeči o pozice ve vrcholovém a středním managementu co se týká vzdělání, praxe, znalosti jazyků. Jednotlivě však bylo zmíněno, že ženy ucházející se o určitou pozici mívají delší praxi než muži („pokud se o nějakou pozici uchází žena, mívá delší praxi, muži mívají praxi kratší - stalo se, že se o manažerskou pozici ucházel absolvent vysoké školy“ žena, personální manažerka, strojírenství), což by mohlo být dokladem vyššího sebevědomí ale možná i vyšší tendence riskovat.

V případě pozic ve vrcholovém managementu respondenti uváděli, že osobní specifikace mužů a žen jsou srovnatelné.

5. Specifický přínos žen/mužů v managementu firmy

Všichni respondenti považují uplatnění žen v managementu firem za pozitivní, kvůli jejich specifickému přínosu, označovanému často jako „ženský pohled“. Ženský pohled by mohl být charakterizován jako zaměření pozornosti při řešení problémů na jiné aspekty, než je tomu u mužů, určitý pragmatismus související s tendencí dokončovat činnosti a domýšlet řešení do detailů, využívání intuice, sociální sensitivita a zaměření se na mezilidské vztahy.

Všichni respondenti se shodli v tom, že ženy v managementu jsou více zaměřeny na mezilidské vztahy a při diskusi a rozhodování berou v úvahu dopady na zaměstnance („muži jsou zatíženi na plnění plánu, kvalitu, počty výrobků a mají tendenci takto nahlížet i na pracovníky“, žena, personální manažerka, strojírenství). Ženy jsou také schopné více předjímat případné problémy a při rozhodování se snaží jim předcházet („ženy mají víc vyvinutý pud sebezáchovy, předpokládají problémy třeba i s ohledem na zaměstnance, pro muže je nejdůležitější výsledek“, žena, personální manažerka, elektrotechnika). Nejsou na rozdíl od mužů zaměřeny na získání moci a vlivu, nejsou ochotny tolik riskovat.

Respondenti i respondentky považují zastoupení žen v managementu firmy za přínosné, protože vnášejí do rozhodování další aspekty a úhly pohledu („ženy často napadne něco, na co muž ani nepomyslel, co pomůže k řešení“), což vede k tomu, že rozhodování v managementu vychází z komplexnějšího posouzení problému a jsou zvažovány širší dopady rozhodnutí zejména na zaměstnance.

V žádné ze zkoumaných firem nebyla zřejmá snaha o poměrné zastoupení žen v managementu, spíše byly patrné záměry dosáhnout toho, aby byla alespoň jedna žena v managementu zastoupena. Dochází k tomu, že ženy získávají příležitost do managementu postupně pronikat, i když svým individuálním úsilím, na základě svých kompetencí. Žádný z respondentů nevedl, že zaměstnavatel toto úsilí cílevědomě podporuje.

V rozhovorech bylo několikrát zmíněno, že se firmy snaží vytvářet pracovní týmy tak, aby v nich byli i jedinci opačného pohlaví. Důvodem je, že ve smíšených týmech jsou vyváženější vztahy, lepší kooperace, komunikace a vyšší efektivita.

Stereotypy budované po staletích nelze změnit v krátkém čase, ale příležitost k získání zkušeností s ženami na řídicích pozicích nepochybně vede k postupnému překonávání určitých předsudků vůči ženám i vůči mužům.

6. Vnímání žen/mužů jako řídicích pracovníků zaměstnavateli

Při exploraci vnímání žen/mužů jako řídicích pracovníků se respondenti většinou bránili tomu, když byli požádáni, aby se pokusili postihnout rozdíly mezi muži a ženami. Poukazovali především na to, že existují rozdíly, které nelze dávat do souvislosti s tím, zda se jedná o muže či ženu („*to se tak nedá říct, záleží vždycky na osobnosti, znám ženy, které jsou dravé, a muže, na kterých by se dalo štípat dříví*“, žena, personální manažerka, obchodní činnost - farmacie a zdravotní pomůcky).

Obecně však byly patrné rozdíly v hodnocení mužů/žen na řídicích pozicích v závislosti na pohlaví respondentů. Respondenti měli tendenci uvádět více pozitivních atributů při charakteristice řídicích pracovníků stejného pohlaví, což koresponduje se zjištěními souvisejícími s výběrem kandidátů na řídicí pozice dle pohlaví.

Jako atributy **charakteristické spíše pro ženy jako řídicí pracovnice** byly uváděny intuitivnost, empatie, komunikační dovednosti, smysl pro pořádek, dodržování pravidel, emotivnost, trpělivost, praktičnost, orientace na výsledek, týmová práce.

Mužům na řídicích pozicích byly nejčastěji přisuzovány charakteristiky jako rychlé rozhodování, prosazování sebe, tendence riskovat, přehlížet detaily, racionalita, zaměření spíše na věci a problémy než na mezilidské vztahy, technické myšlení, nižší odolnost vůči zátěži.

Způsobilost pro vykonávání řídicích funkcí je spojována s časovou flexibilitou a pracovními cestami. Pokud se žena uchází o řídicí pozici, počítá s tím. Žádný z dotazovaných neuváděl rozdíly mezi muži a ženami z hlediska časové flexibility a ochoty k pracovním cestám („*kdyby žena chtěla nějaké úlevy jen proto, že je žena, tak by tuto pozici nemohla vykonávat*“ žena, personální manažerka, strojírenství). Pokud žena nemůže či není schopná přizpůsobit se časově potřebám zaměstnavatele včetně absolvování služebních cest, na manažerskou pozici neaspiruje. Hlavním důvodem rezignace na kariéru bývá péče o rodinu a děti na straně žen a absence programu podpory sladování zaměstnání a soukromého života na straně zaměstnavatelů.

Manažerské dovednosti nesouvisejí pouze se zaměstnáním. Svou podstatou je i žena s rodinou v pozici manažerky - dosahuje splnění cílů prostřednictvím jiných lidí, členů své rodiny. Podobně jako manažer musí předvídat a plánovat, organizovat, přikazovat, koordinovat a kontrolovat. Možná právě rodina poskytuje ženě příležitosti pro rozvoj a praxi v managementu. Bylo prokázáno, že úspěšné manažerky obvykle úspěšně zvládají i vícečlennou rodinu. Manažerské dovednosti se projevují i v tom, jak je schopna zajistit rodinu a domácnost, aby to neovlivňovalo její práci („*pokud se žena rozhodne pro kariéru, tak si to zařídí, i když má dítě*“, žena, ředitelka, obchodní činnost - spotřební zboží).

Většina respondentů se domnívá, že muži jsou spíše individualisté a ženy mají větší smysl pro týmovou práci.

Nebyly zmiňovány ani odlišnosti mezi muži a ženami v přístupu k celoživotnímu vzdělání.

Respondenti vnímají rozdíly v rozhodovacích schopnostech - muži jsou schopni rozhodovat rychle, s menším množstvím podkladů pro rozhodování, bez ohledu na správnost rozhodnutí. Ženy obvykle potřebují delší čas pro rozhodování a více podkladů a informací. Nebylo zmiňováno, že by byly rozdíly mezi muži a ženami v prosazování nových věcí.

Pokud byli respondenti dotazováni na posouzení rozdílů mezi muži a ženami z hlediska sociálních dovedností, uváděli, že **sociální dovednosti jsou lépe rozvinuty u žen**, včetně schopnosti empatie a intuice. Ženy jsou vnímány jako přizpůsobivější než muži, dokáží ustoupit a přistoupit na kompromis. Ale co se týká odolnosti vůči psychické zátěži, liší se názory respondentů a respondentek. Respondentky připisovaly větší odolnost vůči psychické zátěži ženám, respondenti mužům.

Odlišuje se i vnímání řídicích pracovníků a řídicích pracovníc spolupracovníky. Řídící pracovník musí mít u spolupracovníků či podřízených autoritu, která je založena jednak na jeho odborné kompetentnosti, ale i na úrovni řídicích schopností (*„respekt pramení ne z toho, že je žena, ale že je odborně zdatná“*, žena, personální manažerka, elektrotechnika). Muži jako řídicí pracovníci jsou většinou akceptováni muži i ženami, což je dáno stereotypem, že muž je lépe disponován pro vedení a řízení. Žena jako řídicí pracovníce se poměrně často setkává s podceňováním ze strany mužů. Pokud však prokáže svoji odbornou způsobilost, rozhodnost a důslednost, muži ji respektují. Jako příklad uvádíme ustavení ženy do pozice výrobní ředitelky, což je zatím spíše výjimečné. Výrobní ředitelka si nejprve musela získat respekt u svých mužských spolupracovníků (*„trvalo asi měsíc než muži pochopili, že přišla tvrdá ruka, i když od ženy, teď ji berou“*). **Muži nemusejí tolik usilovat o získání autority, protože se dle stereotypů nepředpokládá, že by mohl být v tomto aspektu nekompetentní.**

7. Očekávání žen/mužů v řídicích funkcích v oblasti odměny za práci a dalších benefitů

Posouzení a porovnání obsahu a náročnosti práce na pozicích v managementu je obtížné nejen v rámci jedné organizace ale i při srovnávání podobných pozic v různých organizacích. Je to dáno zejména **obtížností stanovení kvantifikovatelných kritérií**, ale i tím, že kvalita práce manažera je výrazně ovlivněna osobní specifikací jedince, který danou pozici zastává.

V našem průzkumu byly zjištěny rozdíly mezi očekáváním žen ucházejících se o vrcholové řídicí pozice a očekáváním žen aspirujících na pozice středního managementu a nižší pozice.

Zatímco **ve vrcholovém managementu nebyly zmiňovány rozdíly** mezi mužskými a ženskými uchazeči o tyto pozice, respondenti často uváděli, že **na nižších pozicích ženy požadují nižší mzdu než muži** („*bojí se říct si o víc*“).

Srovnatelná očekávání mužů a žen ucházejících se o **vrcholové manažerské pozice** jsou dle našeho názoru ovlivněna tím, že ženy i muži musí vyhovovat náročným požadavkům, mezi které patří i odpovídající sebevědomí a sebehodnocení včetně schopnosti získávat a pracovat s informacemi, mezi které patří i znalost tržní ceny práce na vrcholové pozici („*Je to tím, že si věří, mají znalosti, že to zvládnou, že na to místo mají a tak si i řeknou o odpovídající peníze*“, žena, personální manažerka, elektrotechnika, „*když jdou ženy na takovou pozici, tak si zjistí možnosti a přichází s odpovídajícím požadavkem*“, žena, ředitelka, obchodní společnost).

Většina respondentů se shodla na tom, že **platové požadavky žen aspirujících na pozice na nižších úrovních řídicí hierarchie jsou ve srovnání s muži nižší** („*muži si vždycky řeknou víc*“, žena, ekonomická manažerka, výroba lokálních topidel a krbů, „*ženy mají obecně nižší nároky na platy*“, muž, ředitel, poradenství). Důvodem, proč ženy požadují nižší mzdu, jsou:

- nižší sebehodnocení žen („*neumějí docenit, co opravdu umí*“, žena, personální ředitelka, vydavatelství novin a časopisů, „*ženy mají tendenci začít na nižší částce a čekat, co to udělá*“, žena, personální manažerka, strojírenství),
- přetrvává vnímání mzdy u ženy jako doplňkového příjmu k příjmu manžela/živitele rodiny („*většina žen má manžela na minimálně stejné platové pozici a vědí, že nejsou závislé jenom na svém příjmu*“, muž, ředitel, poradenství).

Jednotlivě byl zmíněn i možný vliv různých mediálně prezentovaných platových průzkumů, které uvádějí, že mzdy žen jsou nižší než platy mužů („*hodně se píše o tom, že ženy mají nižší plat než muži*“, žena, specialista nábory, doprava a přeprava).

Většina dotazovaných uváděla, že ženám přijímaným na manažerské pozice poskytují stejný plat jako mužům a nediskriminují je. Při stanovení platu jsou ovlivňováni i očekáváním žen a jejich představami o platu.

V nařízení vlády č.514/2005 Sb., kterým se ve smyslu § 14, odst.2 Zákona o mzdě, odměně za pracovní pohotovost a o průměrném výdělku č.1/1992 Sb. ve znění zákona č. 217/2000 Sb. jsou stanovovány pouze minimální mzdové tarify pro jednotlivé tarifní stupně. Do nejvyššího 12. tarifního stupně jsou zařazováni vedoucí organizací, tj. manažeri na I. stupni řízení. Pro ilustraci uvádíme, že minimální mzdový tarif činí s účinností od 1. ledna 2006 17 900 Kč. Podniky a organizace mají vlastní mzdové a platové předpisy, kdy je pro jednotlivé funkce stanovováno platové rozpětí s minimální a maximální hranicí. Je běžné, nejen u řídicích pozic, sjednávat pracovní a mzdové podmínky individuálně.

Vyjednávání o platu je zavedenou praxí („*žádné tabulkové platy nejsou, je to o tom, kolik si kdo dokáže vyhádat*“, muž, ředitel, poradenství). Pokud má žena ve srovnání

s mužem nižší požadavky na plat, které jsou na spodním pásmu platového rozpětí, je vysoce pravděpodobné, že zaměstnavatel tento požadavek akceptuje a sám nenabízí plat v horním pásmu platového rozpětí (*„nemohu říct, že bychom přiznávali platy podle toho, jestli je to muž nebo žena, ale když se na to podívám v realu, tak rozdíly tady jsou“*, žena, personální manažerka, strojírenství). Zaměstnavatel se chová ekonomicky a má zájem na tom, aby plat působil motivačně, to je aby korespondoval s očekáváním a požadavkem pracovníka, avšak aby mzdové náklady nebyly vyšší než je nutné. Rozdíl mezi spodním a horním limitem může být 20 - 30 %, tím by bylo možné vysvětlit údaje platových průzkumů uvádějících, že platy žen jsou o 25 - 30 % nižší než platy mužů. Souvisí to spíše s vyjednávacími schopnostmi, znalostí tržní ceny vlastní práce, sebevědomím, ale i předcházejícími zkušenostmi. Ředitelka malé obchodní společnosti uvedla, že na předcházejícím pracovišti měla vyšší plat než muži na srovnatelných pozicích (*„na určité úrovni je dané platové rozmezí a nezáleží na tom, jestli je to žena nebo muž. Já vím bezpečně, že na minulém pracovišti jsem měla víc než kolegove-muži“*).

Vyjednávání o platu nemá v české společnosti dlouhou tradici. Ale mladší generace s ním má mnohem větší zkušenosti, zjišťuje si informace o tržní ceně práce a dokáže je využít. Muži však mají v současné době mnohem víc zkušeností s vyjednáváním o platu a ostatních podmínkách, protože jsou v řídicích pozicích mnohem více zastoupeni, pohybují se v řídicích pozicích delší dobu (*„chlapů je v manažerských pozicích víc a jsou tam delší dobu, to má určitě vliv na to, o kolik si řeknou“*, muž, ředitel, poradenství).

Požadavky mužů na vyšší plat mohou vyplývat i z jejich vyšší ochoty riskovat, zatímco ženy mají tendenci být realistické. Je také možné, že při vyjednávání o platu je pro ženy prioritou získat řídicí pozici, o kterou se ucházejí, protože to pro ně znamená postoupení o příčku výš na kariérovém žebříčku a obávají se, že neúměrné nároky na plat by mohly zaměstnavatele odradit tak, že by dal přednost mužům. Nelze vyloučit ani to, že ženy se snaží nižší plat využívat jako konkurenční výhodu při prosazení se na manažerských pozicích.

Vyšší požadovaný plat u mužů může být ovlivněn i vyšší poptávkou po mužích ze strany zaměstnavatelů (*„o muže je na trhu větší zájem, škála toho, co můžou vykonávat, je širší“*, muž, ředitel, stavebnictví).

Převážná většina respondentů uváděla, že ženy preferují spíše pevnou mzdu na rozdíl **od mužů, kterým vyhovuje větší podíl pohyblivé složky mzdy**. Tento rozdíl je ovlivněn soutěživostí mužů, kdy splnění podmínek pro výplatu pohyblivé složky vnímají jako určitý druh vítězství a prokázání svých schopností. Byl zmíněn trend, kdy muži upřednostňují výplatu pohyblivé složky mzdy za delší časový úsek, čímž se kumuluje výše vyplacené odměny. Vyšší vyplacená odměna umožňuje pořídit najednou dražší zboží či investici než pokud by byla vyplácena v kratších časových úsecích v alikvotní výši (*„je to pak větší balík peněz, s tím už se dá něco podnikat“*, žena, personální manažerka, strojírenství). Dosažení vyšší odměny je atributem jeho schopnosti postarat se o rodinu, což vede ke zvýšení jeho společenské prestiže a posílení vlastního sebevědomí a sebedůvěry.

Naproti tomu ženy, které obvykle řídí běžné hospodaření rodiny, upřednostňují pravidelný stálý příjem, který jim garantuje jistotu pokrytí obvyklých/pravidelných výdajů rodiny (*„žena, která je zvyklá pravidelně chodit nakupovat a průběžně utrácí určitou sumu peněz, zřejmě proto chce jistý pravidelný příjem“*, žena, personální manažerka, strojírenství).

Rozdíly mezi muži a ženami v preferencích pohyblivé a pevné složky platu souvisí i s vyšší ochotou riskovat u mužů, zatímco u žen převažuje potřeba jistoty. To jsou atributy, které v průběhu explorační odpovědi respondenti připisovali mužům a ženám.

Muži jsou více zaměřeni na benefity, kterými mohou prezentovat okolí svůj sociální status. Oceňují zejména **automobil** (*„auto je větším tahákem pro muže“*, žena, finanční manažerka, potravinářství) nejen kvůli silnějšímu vztahu k technice, ale především jako **znaku jejich sociálního statusu** (*„muži se chtějí prezentovat v lepším autě“*, žena, personální

manažerka, strojírenství „u chlapů jsou to auta - přidáte jim do něj nějaké cingrlátko a nemusíte jim zvyšovat celý rok plat“, žena, personální ředitelka, vydavatelství novin a časopisů). Muži také více preferují **mobilní telefony a notebooky** („na poradách se dívají na to, kdo má jaký mobil“, žena, personální ředitelka, vydavatelství novin a časopisů, „ženy notebook tolik nezajímá, mají počítač v práci“, žena, personální manažerka, strojírenství), i když ty už jsou v současné době považovány spíše za pracovní pomůcku než benefit. Ale značka a technické funkce mobilních telefonů a notebooků, které se většinou promítají i do jejich ceny, působí i jako znak sociálního statusu. Toto zjištění koresponduje se zjištěními, že pro muže je ve srovnání s ženami mnohem silnějším motivem získání moci a vlivu a jejich prezentace prostřednictvím znaků sociálního statusu.

Ženy spíše než muži akceptují systém benefitů, resp. sociální program, pokud je u zaměstnavatele uplatňován, zatímco muži mají tendenci více prosazovat své individuální požadavky a preference („ženy jsou rády, že jsou jim poskytovány nějaké výhody, muži se víc berou za to, co chtějí“, žena, personální manažerka, obchodní činnost - farmacie a zdravotní pomůcky).

8. Podmínky žen/mužů při budování kariéry

V oblasti budování kariéry jsou patrné nové trendy a přístupy žen k jejímu budování. Rozhodující většina respondentů uváděla, že **kariérový postup je pro ženy pomalejší a náročnější** jednak v souvislosti s mateřstvím a péčí o rodinu, ale i kvůli tomu, že **musí překonávat určité předsudky** a prosadit se v převážně mužském kulturním prostředí, s prvky **solidarity mezi muži** („je to spíš svět chlapů“, muž, ředitel, poradenství, „převaha mužů ve vedoucích pozicích představuje pro ženu určitou překážku, jak se mezi ně dostat“, žena, personální manažerka, elektrotechnika, „muži tvoří určité bratrstvo“, žena, personální ředitelka, vydavatelství novin a časopisů).

Byly uváděny **rozdíly mezi kariérovou dráhou mezi starší a mladší generací žen**. U **starší generace žen** probíhal životní cyklus ve sledu **studium, po jeho ukončení založení rodiny, mateřství**, potom **doplnění/zvýšení kvalifikace, budování kariéry** („my jsme vystudovaly, potom se vdaly, měly rodinu, ani jedna z nás v té době nepomýšlela na kariéru. Po návratu z mateřské dovolené jsme začaly pracovat na vzdělání, abychom dohnaly to, co jsme během mateřské ztratily, a až potom začaly budovat kariéru“, žena, personální manažerka, strojírenství).

Mladší generace žen po ukončení studia nejprve začíná budovat kariéru a kvůli tomu **odsouvá založení rodiny do vyššího věku**, případně **i rezignuje** na založení rodiny a mateřství („naše mladší kolegyně vystudovala, nechce se vdávat, buduje kariéru“ žena, personální manažerka, elektrotechnika). **Kariéra se stává pro čím dál tím víc žen cílem/důležitou životní prioritou** („u mladých žen je tendence prosadit se v práci mnohem vyšší, než tomu bylo dříve, vidí v kariéře svůj životní cíl“, žena, ředitelka, obchodní společnost - spotřební zboží). Tato generace **má lepší podmínky i možnosti pro budování kariéry, včetně podmínek pro skloubení profesního a rodinného života** („dnes mají ženy mnoho různých možností. Mohou odjet, studovat, pracovat a studovat postgraduálně, přerušit na rok - dva, vychovávat děti“, žena, personální manažerka, strojírenství). Skloubení profesního a pracovního života ženám usnadňuje využití různého technického vybavení a služeb k zajištění chodu rodiny („dnešní ženy na manažerských postech už mají doma služby hlídání dětí, úklid, pračky, sušičky, mikrovlnky“, žena, personální manažerka, elektrotechnika).

Mění se i role v partnerských vztazích. Začíná být obvyklé, že role a funkce partnerů se prolínají („dneska už se považuje za normální, že muž se dokáže postarat o děti a rodinu, když žena nemůže“, žena, obchodní činnost - farmacie a zdravotní pomůcky). Rovnocennost partnerů se projevuje v tom, že se nerozlišuje, kdo z nich by se měl starat o děti či o domácnost či kdo zůstane s dítětem na rodičovské dovolené - střídají se podle svých časových a jiných možností („je to generace, která si už dovede představit partnera vedle sebe“, žena, personální manažerka, strojírenství).

Zaměření žen na kariéru však může být spojeno i s pocitem nenaplnění v soukromém životě („nevím, jestli je to přínosem nebo mi to má být líto, protože když vidím dnešní 30letou ženu, kterou opustil přítel, je bez dětí, je sama se svojí kariérou, ale chybí jí partner, rodina, je nešťastná“, žena, ředitelka, obchodní činnost - spotřební zboží). Určitou biologickou nevýhodou ženy je, že její mateřství je časově limitováno. Může z toho vyplývat frustrace a pocity nenaplnění ženy, která má úspěšnou kariéru, avšak do určitého věku se jí nedaří najít partnera.

9. Postoje zaměstnavatelů k ženám/mužům na řídicích pozicích, bariéry kariérního postupu žen/mužů z hlediska zaměstnavatelů

V rámci průzkumu se ukazuje, že příležitosti k prosazení žen v managementu se rozšiřují a ženy se začínají pomalu uplatňovat i jako řídicí pracovnice v nefeminizovaných oborech činností. Působí zde vysoké konkurenční tlaky, které zvyšují požadavky a nároky na management, což vede k nutnosti hledat vysoce kompetentní řídicí pracovníky a využívat přitom všech dostupných zdrojů.

Na tomto trendu se podílí jednak **změny v chování žen** („*mladší ženy jsou dravější a mají touhu se prosadit*“, žena, finanční manažerka, výroba lokálních topidel a krbů) a **jejich hodnotových preferencích** („*pro mnoho mladých žen je kariéra na prvním místě a založení rodiny pro ně není tak důležité*“, žena, ředitelka, obchodní činnost), ale i změny postojů zaměstnavatelů k ženám na řídicích pozicích („*pro nás je nejdůležitější byznys, nezáleží na tom, jestli je to muž nebo žena*“, žena, personální ředitelka, vydavatelství novin a časopisů). Výpovědi respondentů ukazují, že postoje zaměstnavatelů jsou ve srovnání s postoji a chováním žen mnohem rigidnější.

Ženy začínají zatím pomalu pronikat i do tradičních mužských sfér řízení jako jsou technika a výroba. Tam je dle respondentů jejich prosazení obtížnější kvůli jejich údajně slabšímu zájmu o techniku a výrobu („*muži mají k motorům blíže, je to hodně dané zaměřením*“, žena, personální manažerka, elektrotechnika), což se projevuje v relativně nízkém počtu žen na vysokých školách technického zaměření. V těchto oblastech jsou ženy nuceny překonávat poměrně silné předsudky k jejich kompetentnosti zvládnout řídicí pozici. Tyto předsudky nemají jen muži, ale často i ženy, které se na výběrovém řízení na tyto pozice zúčastňují většinou v rolích personalistů („*byla nejlepší mezi uchazeči o místo výrobního ředitele, ale přece jen jsem měla obavy, zda to zvládne*“, žena, personální manažerka, elektrotechnika).

Pokud se však žena na řídicí pozici osvědčí, tato **pozitivní zkušenost zvyšuje ochotu zaměstnavatelů obsadit i další řídicí pozice ženami** („*řeknou si, když to zvládla ona, proč by to nezvládla i jiná žena*“, žena, personální manažerka, elektrotechnika).

Očekává se, že žena na řídicí pozici nebude požadovat žádné úlevy, bude ochotná pracovat za stejných podmínek jako muž („*kdyby žena chtěla nějaké úlevy jenom proto, že je žena, tak by tu pozici nemohla vykonávat*“, žena, personální manažerka, strojírenství), což je dokladem ignorace gender.

Ačkoliv jsme se v rámci našeho výzkumu setkali s pozitivními příklady prosazení žen ve středním managementu i ve vrcholovém managementu v nefeminizovaných oborech, celkově přetrvávají stereotypy, v nichž jsou pevně usazeny patriarchální vztahy, kdy se mužům přisuzuje přirozené právo na vůdčovství, které je jen velice těžko zpochybňováno jednotlivými ženami. Některé předsudky vůči ženám více manifestovali respondenti - muži, avšak i u značné části respondentek byla patrná svázanost s tradičními normami.

Pokud se ženy prosadily na manažerských pozicích, je to spíše důsledek jejich individuálního úsilí než podporou ze strany zaměstnavatelů. Zaměstnavatelé nepovažují problematiku rovných příležitostí za důležitou a nezabývají se jí, což je zřejmé z toho, že v žádné firmě z našeho zkoumaného vzorku nebyly zmíněny cílené aktivity firmy k podpoře žen a jejich prosazování na manažerské pozice.

10. Postoje zaměstnavatelů a podpora slad'ování pracovního a osobního života

V rámci výzkumu **žádný respondent nezmínil, že je v jejich firmě uplatňována specifická politika či program podpory rovných příležitostí.** Pouze jedna respondentka uvedla, že připravují program na podporu práce z domu, který je aplikován v mateřské zahraniční společnosti.

U vrcholových řídicích pozic se očekává, že žena je schopná zajistit, aby ji rodinné povinnosti neodváděly od plnění pracovních povinností (*„aby žena mohla plně vykonávat funkci ve vrcholovém managementu, nemůže přemýšlet o tom, jestli má doma zabezpečené děti, nemůže očekávat, že bude mít nějaké úlevy proto, že má děti“*), žena, personální manažerka, elektrotechnika, *„ženy ve vedoucí pozici mají dost peněz, aby si mohly zaplatit hlídání dětí nebo úklid domácnosti“*, žena, personální manažerka, strojírenství).

Na středních a nižších manažerských pozicích jednotlivě někteří zaměstnavatelé uvedli, že umožňují některým ženám-manažerkám s dětmi pracovat na zkrácený pracovní úvazek či pracovat z domu. To záleží především na tom, jaká je zastupitelnost manažerky s malými dětmi. Žádný z respondentů nevedl, že by zajišťoval jesle či školku pro děti. Předpokládá se, že péči o děti jsou manažerky schopny zabezpečit samy. Souvisí to jednak s tím, že firmy se zbavují činností, které přímo nesouvisejí s předmětem jejich podnikání, již se nechovají ke svým pracovníkům paternalisticky, jako tomu bylo za předcházejícího společenského systému. Na druhé straně by to mohl být i signál určité ignorace pohlaví, nepochopení uplatňování rovných příležitostí - „pokud chceš stejnou příležitost, postarej se, abys měl stejné předpoklady“.

Většina manažerek/žen se vrací do zaměstnání až po rodičovské dovolené, návrat hned po mateřské dovolené je spíše výjimkou. Hlavním důvodem pro dřívější návrat na pracoviště z rodičovské dovolené jsou zejména finanční důvody (*„je to hlavně z důvodu financí-mají hypotéky, chtějí stavět,...“*, žena, personální manažerka, strojírenství), ale byly zmíněny i případy, kdy se žena vrací hned po skončení mateřské dovolené proto, že role matky ji dostatečně nenaplnuje a ona preferuje pracovní seberealizaci (*„na naší marketinkové manažerce je vidět, že ji práce baví a kdyby mohla a finančně se jí to vyplatilo, určitě by šel na rodičovskou dovolenou otec, ale ten je obchodním ředitelem“*, žena, finanční manažerka, potravinářství, *„vrací se i proto, že už je to doma nebaví“*, žena, personální manažerka, elektrotechnika).

Pouze jednotlivě byly zmiňovány případy, kdy na rodičovské dovolené zůstává muž, hlavním důvodem je, že manželka má vyšší finanční příjem či zastává významnější pracovní pozici (*„žena vydělává víc, má lepší kariéru“*, žena, personální manažerka, strojírenství). I když se jedná o zřídkaivé případy, bylo zmíněno, že muži na rodičovské dovolené se často musí vypořádávat s negativními reakcemi mužů ve svém okolí, jejich výsměchem (*„jsou z nižšího managementu a v dělnických profesích. V první fázi to byl docela problém, museli čelit posměchu ze strany svých kolegů. Museli jsme to řešit různými pohovory“*, žena, personální manažerka, strojírenství).

Jednotlivě jedna vrcholová řídicí pracovnice zmínila na základě osobní zkušenosti, že postupně může vzrůstat potřeba podpory nejen při péči o děti ale i o přestárlé rodiče (*„uvažuji o tom, že by se měla podporovat i péče o staré rodiče, aby se ženy mohly plně koncentrovat na práci“*, žena, personální manažerka, vydavatelství novin a časopisů).

Přístup k ženám na mateřské a rodičovské dovolené je individuální. Oficiálně bývají kontaktovány a zvány na společenské akce, které firma pořádá, například vánoční večírek apod. Jinak s nimi udržují neformální kontakty kolegyně a kolegové na bázi vytvořených osobních vazeb. Firmy ponechávají rozhodnutí o termínu návratu po mateřské a rodičovské

dovolené na ženách. Pouze je kontaktují, aby získaly informace o tom, kdy plánují návrat na pracoviště, aby zajistily jejich zástup.

Zaměstnavatelé mají zájem o dřívější návrat z rodičovské dovolené minimálně, především u žen, které pracují na klíčových pozicích, např. v útvarech nákupu, obchodu a jsou jazykově vybaveny. Hlavním důvodem je jejich kompetentnost, znalost produktů, ale zejména zákazníků. Pro tyto pozice se obtížně hledá odpovídající zástup, protože obchodní kontakty jsou velice vázány na osobní vztahy a kompatibilitu obchodník - zákazník. Pouze v takovém případě se snaží umožnit ženám práci na zkrácený úvazek či pracovat z domova.

11. Zkušenosti s diskriminací

Při rozhovorech jsme zjišťovali i zkušenosti s diskriminací. Většina respondentů uváděla, že se nesešla s žádným případem diskriminace muže nebo ženy při obsazování manažerských pozic.

Jedna respondentka, ředitelka malé obchodní společnosti, uvedla své vlastní zkušenosti s diskriminací. Když pracovala na manažerské pozici v německé firmě, chtěla se ucházet o vyšší manažerskou pozici. Bylo jí sděleno, že je zbytečné, aby se jako žena o tuto pozici ucházela. Po druhé se s diskriminací setkala, když se prostřednictvím personální agentury ucházela o manažerskou pozici v rakouské firmě. Bylo jí sděleno, že majitel společnosti si nepřeje, aby na dané pozici pracovala žena, proto nebyla vybrána pro další kolo výběrového řízení.

Personální manažerka zmínila zkušenost s diskriminací, kdy byla vybrána při výběrovém řízení žena, avšak její bezprostřední nadřízený prosadil na tuto pozici muže.

Respondentka ze zdravotnictví, feminizovaného oboru činností, vypověděla, že na řídicích pozicích převažují muži, což si vysvětluje tím, že muži jsou ve srovnání s ženami více ctizádostiví a dosažení řídicí pozice je pro ně silnějším motivátorem, než je tomu u žen. Popsala i svoji vlastní zkušenost s diskriminací (*„když jsem pracovala jako primářka jednoho ze dvou interních oddělení, došlo k jejich sloučení. Při té příležitosti mi bylo sděleno, že je bezpředmětné, abych se hlásila na místo primáře sloučeného oddělení, že přednost dostane kolega-muž“*).

Ve většině firem respondenti uváděli, že ženy s předpoklady a zájmem o prosazení se v managementu již na manažerských pozicích působí. Dvě větší firmy mají zpracovány plány kariéry či plány nástupnictví, kde jsou mezi vytipovanými nástupníky i ženy. Na manažerské pozici nejsou proto, že se v rámci plánu rozvoje připravují na její převzetí.

Při obsazování řídicích pozic v nefeminizovaných oborech byli někteří respondenti ochotni připustit **diskriminaci žen**. V těchto oborech silně přetrvávají stereotypy, že ženy mají horší kvalifikační předpoklady uspět ve srovnání s muži (*„ve strojní výrobě nemáme ani jednu ženu, vyplývá to z toho, že muži mají k motorům blíž“*, žena, personální manažerka, elektrotechnika). Otevřenost výpovědí o upřednostňování mužských kandidátů souvisí s racionalizací zdůvodnění, respondenti to jako diskriminaci nevnímají.

Ačkoliv byl dotaz na diskriminaci formulován nepřímě, mohla se v této části rozhovoru projevit nižší ochota respondentů k otevřenosti vzhledem k tomu, že diskriminace je vnímána jako negativní jev. Jsou rozdíly také v tom, co je považováno za diskriminaci, jaký je obsah pojmu diskriminace pro jednotlivé respondenty, což nebylo zjišťováno.

12. Očekávané trendy v prosazování žen v managementu z hlediska zaměstnavatelů

Všichni respondenti očekávají že **počet žen v managementu se bude zvyšovat**, což je podporováno zvýšeným zájmem především ze strany médií, který je věnován rovným příležitostem a prosazováním žen v managementu („o tomto tématu se hodně hovoří, to ovlivňuje postoje lidí“, žena, personální ředitelka, vydavatelství novin a časopisů, „dnes už si více všímáme, kde a kolik pracuje mužů a žen, o tomto problému se hodně diskutuje“, žena, personální manažerka, elektrotechnika) a také propagaci úspěšných manažerek („v médiích vzrůstá počet příkladů úspěšných žen-manažerek“, žena, personální manažerka, obchodní činnost-farmacie a zdravotní pomůcky). Média zveřejňují i pozitivní zkušenosti firem s ženami v managementu („když ostatní vidí, že my máme výbornou výrobní ředitelku, dají ženám šanci i v jejich firmě“, žena, personální manažerka, elektrotechnika). Pozornost věnovaná tématu prosazování žen v managementu a zvýšení počtu žen v řídicích pozicích je pozitivním vzorem i pro další ženy, že se mohou v managementu prosadit („povzbuzuje to ženy, aby se věnovaly budování své kariéry a snažily se v managementu prosadit“, žena, personální ředitelka, vydavatelství novin a časopisů).

Respondenti velice často uváděli, že hlavním důvodem nižšího zastoupení žen v managementu je jejich zaměření na rodinu a děti. Ženy s ambicemi prosadit se v zaměstnání však plánují své těhotenství i svůj soukromý život v závislosti na své práci a kariéře, což konstatovali dotazovaní reprezentanti zaměstnavatelů bez ohledu na to, zda se jednalo o muže či ženy. **Možnost otěhotnění a péče o rodinu je častým obranným mechanismem k racionalizaci nedostatečného zastoupení žen v managementu. Je to jeden z příkladů sociálních předsudků.** Dalším předsudkem, se kterým jsme se setkali, bylo negativní nazírání na ženy, které děti nemají, či jim věnují méně času ve srovnání s jinými ženami. Překonání stereotypů souvisejících s mateřstvím považujeme za klíčové při prosazování žen v managementu. **Tlaky na konformitu v souvislosti s mateřstvím** jsou poměrně silné a je otázkou, zda budou ženy ochotné klást těmto tlakům odpor či zda se jim přizpůsobí.

Prosazování žen v managementu bude podporováno ekonomickými zájmy. Pokud bariéry stojící před ženami při prosazování se v managementu překážejí výkonovým cílům, stávají se rovné příležitosti otázkou managementu. Síla ekonomických argumentů ovlivňuje více vrcholový management než střední manažery, kteří jsou však „otevírači dveří“ pro kariéru žen. Tyto přístupy byly patrné i v rámci našeho výzkumu.

Závěry a doporučení

Kvalitativní šetření s reprezentanty zaměstnavatelů k problematice prosazení žen v managementu přineslo řadu konkrétních názorů, postojů a doporučení.

- Je **patrný trend většího prosazení se žen v managementu zejména na středních a nižších úrovních řízení**. Důvodem je **nutnost využít všech disponibilních zdrojů pro řídicí pozice, včetně žen**.
- Prosazení žen ve vrcholovém managementu je mnohem obtížnější, protože předpokladem pro takový kariérový postup je nejen patřičné vzdělání ale i praxe na odpovídajících pozicích.
- Prosperující moderní firmy dávají hlavní důraz na kompetentnost topmanagementu a středního managementu, osobní dispozice, což podporuje prosazování se žen na těchto pozicích. Nebyly zjištěny rozdíly v podmínkách pro prosazení se žen v managementu, které by souvisely s velikostí firmy, českým či zahraničním vlastnictvím, lokalitou působnosti.
- **Prosazení žen v managementu je ovlivňováno postoji majitelů firmy k uplatnění žen na manažerských pozicích, případně bezprostředního nadřízeného pracovníka**. Postoje majitelů společnosti vytvářejí a ovlivňují firemní kulturu, která je pro prosazení žen v managementu rozhodující.
- Postoje zaměstnavatelů k uplatnění žen na řídicích pozicích se postupně mění, ale velice pomalu. Pozitivním faktorem ovlivňujícím změnu postojů je pozornost, která je tomuto tématu věnována a o kterém se diskutuje mezi odbornou veřejností, ale zejména v médiích. Dalším faktorem, který podporuje větší prosazení se žen v managementu, jsou **zkušenosti s ženami na řídicích pozicích nejen ve vlastní firmě, ale i v jiných společnostech, které jsou také poměrně často prezentovány i v médiích**.
- Mění se i postoje a zaměření žen mladší generace na budování kariéry a seberealizaci. Na rozdíl od starší generace žen, je **pro mnoho mladších žen budování kariéry prioritou, kvůli kariéře buď posouvají mateřství do pozdějšího věku nebo zcela rezignují na roli mateřství**.
- Mění se i způsoby chování a jednání žen, které podporují prosazení se v managementu. Zkušenosti s ženami na řídicích pozicích jednak pomáhají překonávat bariéry zaměstnavatelů k obsazování řídicích pozic ženami, ale jsou i vzorem a motivátorem pro další ženy aspirovat na řídicí pozice. S tím, jak se postupně zvyšuje zapojení žen v managementu, mohlo by být pro ženy snazší prosadit se v něm.
- **Ženy se ucházejí spíše o pozice ve středním a nižším managementu**, pro které se cítí kompetentní. O pozice ve vyšším managementu neprojevují tak silný zájem jednak z obav, zda by jejich vykonávání zvládly, ale i z toho důvodu, že vrcholové řídicí pozice vyžadují mnohem vyšší pracovní nasazení a vypětí i více času, což se obtížněji harmonizuje s osobním životem, zejména se zajištěním provozu rodiny a domácnosti. Zaměstnavatelé se nezabývají podporou sladění pracovního a soukromého života.
- Ženy se relativně úspěšně prosazují na řídicích pozicích v personalistice, ekonomice/financích, řízení kvality, obchodě či marketinku, kdy jejich podíl mezi uchazeči bývá vyšší ve

srovnání s muži. Splňují požadavky na vzdělání, protože tyto obory studuje relativně vysoký počet žen.

- **Mezi uchazeči o řídicí funkce v nefeminizovaných oborech je počet žen minimální.** Základním požadavkem je vzdělání v daném oboru a zastoupení žen je proto mnohem menší, což souvisí s nízkým podílem žen v nefeminizovaných studijních oborech vysokých škol.
- Při budování kariéry v managementu bývá problémem získání praxe v řízení lidí, což bývá základním požadavkem pro výkon řídicí pozice. Při obsazování řídicích pozic v nefeminizovaných oborech činností jsou zaměstnavatelé **ochotni připustit, že diskriminují ženy.** V těchto oborech **silně přetrvávají stereotypy, že ženy mají ve srovnání s muži horší kompetence i nižší zájem o tyto obory činnosti.**
- **Zastoupení žen v managementu** firmy je považováno za přínosné, protože **vnášejí do rozhodování další aspekty a úhly pohledu,** což vede k tomu, že rozhodování managementu vychází z komplexnějšího posouzení problému a jsou zvažovány širší dopady rozhodnutí zejména na zaměstnance.
- **Platové požadavky žen aspirujících na pozice na nižších úrovních řídicí hierarchie jsou ve srovnání s muži nižší.** Důvodem, proč ženy požadují nižší mzdu, jsou nižší sebehodnocení žen, přetrvávající vnímání mzdy ženy jako doplňkového příjmu k příjmu manžela, ale zřejmě i to, že se ženy snaží v zájmu získání manažerské pozice využít nižší mzdu jako konkurenční výhodu vůči mužům, kteří se o tuto pozici ucházejí.
- V oblasti budování kariéry jsou patrné nové trendy a přístupy žen k jejímu budování. **Kariérový postup je pro ženy pomalejší a náročnější jednak v souvislosti s mateřstvím a péčí o rodinu, ale i kvůli tomu, že musí překonávat určité předsudky a prosadit se v převážně mužském kulturním prostředí,** s prvky solidarity mezi muži. Mění se význam kariéry jako životní hodnoty a způsoby jejího zakomponování do soukromého života. Starší generace žen po ukončení vysokoškolského studia či již v jeho průběhu založila rodinu, porodila dítě/děti a až dítě odrostlo, zaměřila se na budování kariéry. **Mladší generace žen po ukončení studia nejprve začíná budovat kariéru a kvůli tomu odsouvá založení rodiny do vyššího věku, případně i rezignuje na založení rodiny a mateřství.** Kariéra se stává pro čím dál tím víc žen cílem/důležitou životní prioritou.
- Skloubení profesního a pracovního života ženám usnadňuje využití různého technického vybavení a služeb k zajištění chodu rodiny. Mění se i role v partnerských vztazích. **Sladění soukromého a pracovního života není firmami výrazně podporováno.** Předpokládá se, že žena bude schopná zajistit si soukromé podmínky pro pracovní kariéru sama. V některých případech je ženám na řídicích pozicích umožňováno pracovat na zkrácený úvazek nebo z domova.
- Zastoupení žen v managementu se bude i nadále zvyšovat, což je podporováno zvýšeným zájmem, který je věnován rovným příležitostem a prosazováním žen v managementu, pozitivními zkušenostmi a publikovanými příklady úspěšných manažerek, ale i zkušenostmi firem s ženami v managementu. **Pozornost věnovaná tématu prosazování žen v managementu a zvýšení počtu žen v řídicích pozicích je vzorem i motivátorem pro další ženy, že se mohou v managementu prosadit.**

Doporučení

Pro zaměstnavatele:

- podpora programů pro sladování pracovního a soukromého života
- podpora přebírání pozitivních zahraničních zkušeností

Pro zaměstnance:

- podpora při zvyšování a prohlubování kvalifikace v netradičních oborech
- osvěta v problematice gender
- poradenství při plánování a realizaci plánů kariéry

Vzdělávací systém:

- zařadit vzdělávání v problematice gender již do osnovy výuky na základních školách
- podporovat vzdělávání žen/dívek v netradičních oborech

Stát:

- podpora jeslí, školek, služeb pro domácnost s využitím finančních pobídek pro zaměstnance i zaměstnavatele
- možnost určitého daňového zvýhodnění nákladů na zajištění péče o děti
- preciznější právní úprava diskriminace

Média:

- prezentace úspěšných manažerek ale i zaměstnavatelů podporujících prosazení žen v managementu
- publicita problémů souvisejících s diskriminací žen
- oceňování zaměstnavatelů implementujících rovné příležitosti

Další výzkum:

- Pro doplnění poznatků k této problematice doporučuji realizovat šetření mezi dívkami na středních a vysokých školách s cílem sondovat jejich postoje ke kariéře, zjištění bariér a motivátorů k prosazení na řídicích pozicích. Lze očekávat, že takové šetření celkový pohled nadále doplní a významně obohatí.
- Bylo žádoucí ověřit souvislost firemní kultury/subkultury s podmínkami a možnostmi žen prosadit se v jednotlivých typech firemní kultury na manažerských pozicích. Před tím je však nutné nejprve popsat kvantitativní objektivní indikátory umožňující kategorizaci firem dle jednotlivých modelů firemní kultury.
- Doporučujeme zaměřit další zkoumání na kultury rovnosti/nerovnosti pohlaví a podrobněji se zabývat strategiemi a chováním žen v různých typech těchto kultur.
- Podrobněji prozkoumat i samotný proces výběrového řízení na řídicí pozice.

Literatura

1. Argyle, M.: The Social Psychology of Work, Penguin 1989
2. Deal, T. E. - Kennedy, A. A.: Corporate cultures: the rites and the rituals of corporate life, Penguin 1982
3. Fischlová, D., Gazdagová, M.: Možnosti a bariéry prosazení žen a mužů v managementu. Šetření na personálních agenturách, Praha, VÚPSV 2005. 17 s., příl.
4. Maddock, S. J. - Parkin, D.: Gender culture: women's choices and strategies at work, Women in Management Review, 2, 1993
5. McLean, A. - Marshall, J.: Intervening in cultures, University of Bath, 1993

GENDER V MANAGEMENTU - zaměstnavatelé

Explorační schéma

Dobrý den, jmenuji se a pracuji pro Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, který v rámci své činnosti řeší i výzkumný projekt zabývající se zkušenostmi s uplatněním mužů a žen v managementu. Provedené šetření je jedním ze zdrojů pro získání adekvátních informací.

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 tématické okruhy. Pokládejte doplňující otázky.
Zaměřte se na zjištění osobních názorů respondenta.*

1. PROSAZENÍ ŽEN/ MUŽŮ V MANAGEMENTU

- Představte mi, prosím, vaši společnost - jak dlouho působí v ČR, je v českém či zahraničním vlastnictví, převažující náplň činnosti firmy, vývoj firmy (profit, ztráta...), počet zaměstnanců- vývojově, organizační struktura
- Uveďte podíl mužů a žen mezi uchazeči o zaměstnání (*abs. či v %; změna stavu, ročně*), podíl mužů a žen přijatých (*absolutně či v %*), počet mužů a žen v podniku a v řídicích pozicích? Čím si tyto rozdíly vysvětlujete?
- Jsou u Vás v podniku nějaké pozice, na které přijímáte raději muže/ženy? Například proto, že se Vám někde více osvědčují muži/ženy?
- Mají muži a ženy stejnou pravděpodobnost být přijati na určitou pozici? Pokud ne, na čem to závisí?
- Jsou rozdíly mezi uchazeči muži a ženami na řídicí pozice z hlediska? (*vzdělání, praxe, pracovní dovednosti, jazykové znalosti, schopnost se prodat, sebevědomí...*)
- Požadují při přijímacích pohovorech manažerky stejnou mzdu než muži (souhrn finančních a nefinančních plnění)?
- Řekl/a jste, že se ženy (ne)podílejí na řízení v rozsahu.....Jaké jsou k tomu důvody, co je příčinou? (*dotazovat pouze v případě, že nebylo zmíněno v úvodu*)

2. OBSAZOVÁNÍ ŘÍDÍCÍCH POZIC ŽENAMI/MUŽI

- Myslíte si, že by ve vedení mělo být více/méně žen? Proč? Shledali jste, že je dobré mít v řídicí pozici muže/ženu? (prompt: *specifický přínos M/Ž v managementu vašeho podniku pro produktivitu práce, styl řízení, organizační kulturu...*)
- Snažíte se nějak o poměrné zastoupení žen (odpovídající zastoupení v podniku) na řídicích pozicích? Proč, z jakého důvodu?
- Myslíte, že manažerky mají ve Vaší firmě stejné/horší/lepší podmínky při budování kariéry (naplňování profesních a společenských standardů)? V čem? Postupují ženy ve firemní hierarchii stejně rychle jako muži? Pokud ne, proč tomu tak je?

3. ZKUŠENOSTI S ŽENAMI/MUŽI NA ŘÍDÍCÍCH POZICÍCH

- Jsou rozdíly mezi muži a ženami v řídicích pozicích? (Nejprve spontánně, pokud nebude zmíněno, dotazovat se na: *časová flexibilita, ochota služebních cest, týmová práce, celoživotní vzdělávání, rozhodovací schopnost, prosazování nového, schopnost sociálního kontaktu, schopnost přizpůsobování se, odolnost proti psychické zátěži - jak to vnímají spolupracovníci?*)
- Na konstrukci odměny za práci u manažerů působí řada vlivů, je možné v praxi striktně dodržovat zásadu rovnosti?
- Existuje rozdíl v preferencích muže a ženy ve struktuře mzdy? *Podíl pevné a proměnlivé částky, preferované benefity.*

4. PODMÍNKY PRO KARIÉRU ŽEN/MUŽŮ

- Máte nějakou specifickou politiku/program rovných příležitostí ve firmě? (prompt: *mentoring, koučink, různé formy podporující sladování pracovního a osobního života (jesle, školka...)?* Jak jsou využívány?
- Vrací se k vám ženy/muži manažeři po mateřské/rodičovské dovolené? Po jak dlouhé době, na čem jejich návrat závisí? Jste s nimi během této doby v kontaktu? Usilujete o jejich brzký návrat?
- Po návratu z RD nastupují na stejnou pracovní pozici nebo případně na stejný stupeň řízení? Pokud ne, proč?

5. ZKUŠENOSTI S DISKRIMINACÍ

- Jsou u vás v podniku ženy, které byste rád(a) viděl(a) v některé řídicí pozici/které mají podle vás (velmi) dobré předpoklady pro řídicí funkci? Na jaké pozici jsou u vás vhodné adeptky? Proč ano/ne? Jaké by musely být, jaká kritéria splňovat?

- Mohl/a byste uvést nějaký konkrétní případ, kdy jste např. byl/a vy osobně přesvědčen/a, že při výběrovém řízení byla neúspěšnější žena a konečné rozhodnutí bylo jiné?
- Setkal/a jste se s tím, že na nějakou pozici byla vybrána žena, ale měl být vybrán muž (*lepší kompetence, jiné důvody*)?

6. TRENDY V PROSAZENÍ ŽEN V MANAGEMENTU

- Změní se do budoucna příležitost pro ženy prosadit se v managementu? Na čem to bude záviset?

Záznam rozhovoru

Datum

Délka trvání

Ochota vypovídat

Pohlaví dotazovaného

Funkce dotazovaného v podniku (HR manager, personalista, majitel...)

Výběrový vzorek

kód	pracovní pozice respondenta	pohlaví	obor činnosti	vlastnictví firmy	počet zaměstnanců	sídlo
01	ředitelka	žena	obchodní činnost - spotřební zboží	zahraniční	6	Černíky
02	personální manažerka	žena	projekční činnost ve stavebnictví	české	100	Praha
03	personální manažerka	žena	elektrotechnický průmysl	české	700	Tábor
04	ředitel-společník	muž	stavebnictví- dodávka a montáž umělého kamene	české	5	Tábor
05	specialistka náboru	žena	doprava a přeprava	české	70 000	Praha
06	ředitel-společník	muž	obchodní činnost - nákup a prodej klínových řemenů	české	6	Votice
07	personální manažerka	žena	obchodní činnost - farmacie a zdravotní pomůcky	zahraniční	120	Praha
08	personální manažerka	žena	strojírenství	české	950	České Budějovice
09	personální manažerka	žena	elektrotechnika	zahraniční	1300	Praha
10	personální ředitelka	žena	vydavatelství novin a časopisů	zahraniční	500	Praha
11	finanční manažerka	žena	potravinářství - výroba a prodej čajů	české	50	Ševětín
12	ředitel-společník	muž	realitní kancelář, velkoobchod se spotřebním zbožím, personální a vzdělávací agentura	české	25	Kolín
13	ekonomická manažerka	žena	výroba plynových lokálních topidel a krbů	zahraniční	150	Český Brod
14	vedoucí odboru	žena	zdravotnictví	české	30	Kladno
15	ředitel-společník	muž	poradenství, konzultační činnost	české	6	Praha