Gender v managementu

Vyhodnocení analýz a návrhy na opatření z projektu
Gender v managementu č. 1J046/05 - DP 1
realizovaného v rámci programu
Ministerstva práce a sociálních věcí
Moderní společnost a její proměny

Jan Vlach
Zuzana Šnajdrová
Tomáš Kozelský
Jakub Musil

VÚPSV, v.v.i. Praha
2008

Vydal Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, v.v.i.
Praha 2, Palackého náměstí 4
Vyšlo v roce 2008, 1. vydání, počet stran 112
Tisk: VÚPSV, v.v.i.

Recenze: Ing. Vladimír Seidl (MPO)
doc. RNDr. Anna Putnová, PhD. MBA (VUT Brno)

ISBN 978-807416-003-5

http://www.vupsv.cz

Abstrakt

Studie shrnuje výsledky analýz a výzkumu zdánlivě specifické problematiky genderu v řídící sféře v jednotě kvantitativních a kvalitativních aspektů. V managementu, zejména podnikatelské sféry, která stojí mimo instituty veřejné kontroly, se koncentrují rozpory politiky rovných příležitostí, rodinné politiky a problémy genderových stereotypů. Výsledky výzkumu mají tedy obecný charakter, upozorňují na nesystémové momenty politiky rovných příležitostí obou pohlaví a na předsudky zakořeněné v české společnosti. Překonání nerovných příležitostí předpokládá dialog ženy - muži a zajištění efektivní struktury služeb pro rodinu.

Projekt Gender v managementu č. 1J046/05 - DP 1 realizoval VÚPSV, v.v.i. ve spolupráci s externími odborníky v letech 2005 - 2008 v rámci programu Ministerstva práce a sociálních věcí Moderní společnost a její proměny II.

Klíčová slova: gender, management, výdělek, kariéra, rodina, volný čas

Abstract

Presented study summarizes outputs of both qualitative as well as quantitative analysis and researches dealing with specific problems of gender in management. There is a concentration of conflicts among the politics of equal opportunities, family politics and gender stereotypes especially in the business sphere, which is unreachable by institutes of public control. Presented outcomes are after all rather general; they highlight the unsystematic components of the equal opportunities politics as well as prejudice rooted in Czech society. Dialogue between men and women and provision of effective complex of available service for family is the only way how to get over unequal opportunities.

The project Gender in management, n. 1J046/05 - DP 1, was realized by the Research institute for labour and social affairs, in cooperation with external researchers in years 2005 - 2008 within program of the Ministry of labour and social affairs the Modern society and its transformation II.

Key words: gender, management, salary, career, family, leisure time

Obsah

Úvod 7

1. Shrnutí tuzemských a zahraničních studií zabývajících se problematikou genderu v managementu 9
1.1 Postavení žen v managementu 9
1.2 Nerovnost výdělků žen a mužů 13

2. Metodika 17
2.1 Kvantitativní část projektu 18
2.1.1 Vymezení managementu 18
2.1.2 Statistická data 19
2.2 Šetření 20

3. Kvantifikace genderových vztahů v managementu českých organizací 23
3.1 Zdroj dat 24
3.2 Přístup žen k manažerským pozicím 25
3.3 Odměňování žen na manažerských pozicích 34
3.4 Dekompozice mzdového rozdílu manažerek a manažerů 37

4. Kompetentnost žen pro výkon práce v managementu 40
4.1 Kompetence 41
4.2 Rozdílnosti v kompetencích žen a mužů 45

5. Gender v managementu z pohledu manažerek, manažerů, zaměstnavatelů a personálních agentur 49
5.1 Životní strategie manažerek 49
5.2 Motivy a bariéry manažerské kariéry 51
5.2.1 Motivátory ke kariéře žen v managementu 51
5.2.2 Bariéry manažerské kariéry žen 54
5.3 Mateřství a práce v managementu 57
5.4 Vysvětlení výdělkového rozdílu 58

6. Podpora žen v manažerských pozicích 60
6.1 Infrastruktura služeb pro rodinu 61
6.1.1 Jesle 61
6.1.2 Mateřské školy 62
6.1.3 Péče o seniory 64
6.1.4 Ostatní služby (komerční) pro domácnost 65
6.2 Institucionální rámec 66
6.2.1 Informace o postavení žen na trhu manažerské práce, nižší výdělky žen 68
6.3 Pracovní podmínky manažerek – chování zaměstnavatelů 69

7. Shrnutí a závěr 72

Literatura 75

Přílohy:

1. Šetřená zaměstnání 83
2. Explorační schéma - personální agentury 2005 99
3. Explorační schéma kvalitativního šetření mezi manažerkami a manažery v roce 2006 102
4. Gender v managementu - zaměstnavatelé, explorační schéma, 2006 110

Úvod

Princip rovnosti občanů bez ohledu na pohlaví je součástí základních práv demokratické společnosti. Rovnost žen a mužů v ČR obecně zajišťuje ústava a ostatní právní normy. K respektování rovnosti obou pohlaví a k praktickému uplatňování zavazují Českou republiku členství v Evropské unii a mezinárodní smlouvy.

Institucionální prostředí, které zajišťuje rovnost žen a mužů před zákonem, vytváří prostor pro politiky rovných příležitostí. Předpokladem jejich efektivního uplatnění je vzájemná solidarita a spolupráce při změnách společenského uspořádání založeného na asymetrickém postavení mužů a žen, které konzervativně udržují obě pohlaví.

Jednou z málo prozkoumaných oblastí v podmínkách ČR jsou vztahy žen a mužů v řízení organizací. Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, v.v.i. (VÚPSV) realizoval v letech 2005 - 2008 projekt Gender v managementu, č. 1J046/05 - DP 1, který měl analyzovat postavení žen a jejich kooperaci s muži v managementu organizací v ČR. Projekt podporovalo Ministerstva práce a sociálních věcí (MPSV) v rámci programu Moderní společnost a její proměny .

Projekt kombinoval metody analýzy statistických (tvrdých) dat o počtech žen a mužů na řídících pozicích a jejich výdělcích a sociologických (měkkých) dat zjišťujících subjektivní postoje, názory a motivace žen a mužů v managementu. Řešitelé během projektu spolupracovali s experty ze společnosti Trexima, ze Sociologického ústavu Akademie věd ČR, z Klubu manažerek České manažerské asociace, ze společnosti Audira a ze CERGE - EI. Veškeré výstupy z obou etap jsou k dispozici na webových stránkách Výzkumného ústavu práce a sociálních věcí, www.vupsv.cz:

- Gazdagová, M., Fischlová, D.: Možnosti a bariéry prosazení žen a mužů v managementu. Šetření na personálních agenturách. VÚPSV, Praha 2005,
- Krause, D.: Analýza trhu práce České republiky z pohledu problematiky genderu se zaměřením na popis stavu a struktury zaměstnanosti žen v managementu. VÚPSV, Praha 2005,
- Vlach, J.: Šetření výdělkové nerovnosti žen a mužů v managementu, VÚPSV, Praha 2005,
- Dudová, R., Křížková, A., Fischlová, D.: Gender v managementu: kvalitativní výzkum podmínek a nerovností v ČR. VÚPSV, Praha 2006. ISBN 80-87007-32-8,
- Gazdagová, M., Fischlová, D.: Sondáž postojů zaměstnavatelů k uplatnění žen v managementu a zkušeností s nimi (kvalitativní šetření s vybranými reprezentanty zaměstnavatelů). VÚPSV, Praha 2006. ISBN 80-87007-31-X ,
- Suchomelová, M., Fischlová, D.: I. Rovnost mužů a žen v dokumentech EU a ČR. Podpora vyvážené účasti žen a mužů v rozhodovacích procesech. III. Odměňování manažerů. Dílčí studie. VÚPSV, Praha 2006. ISBN 80-87007-12-3
- Stupnytskyy, O.: Struktura rozdílů ve výdělcích mužů a žen v managementu. Jsou rozhodující náplň práce, místo práce a osobní charakteristiky manažerů. VÚPSV, Praha 2007. ISBN 978-80-87007-58-7,
- Seminář KB ČMA a VÚPSV, v.v.i k výsledkům projektu Gender v managementu dne 6. února 2008, VÚPSV, v.v.i. 2008, dostupné na http://www.vupsv.cz/seminar_gender_2008/seminar_gender_2008.htm

Předkládaná studie shrnuje výsledky výše uvedených analýz v jednotě kvantitativních a kvalitativních aspektů zdánlivě specifické problematiky genderu v řídící sféře. V managementu, zejména podnikatelské sféry, která stojí mimo instituty veřejné kontroly, se koncentrují rozpory politiky rovných příležitostí, rodinné politiky a problémy genderových stereotypů. Výsledky výzkumu mají tedy obecný charakter, upozorňují na nesystémové momenty politiky veřejných institucí a na předsudky zakořeněné v české společnosti.

První kapitola studie obsahuje teoretické, ekonomické a sociologické koncepty založené na výzkumech postavení žen a mužů v managementu v zahraničí a v České republice. Druhá kapitola vysvětluje kombinaci ekonomického a sociologického výzkumu a popisuje jednotlivé fáze a kroky projektu. Třetí kapitola shrnuje základní kvantitativní proporce práce žen v managementu. Současně se věnuje dekompozici mzdového rozdílu mezi ženami a muži na řídících pozicích. Čtvrtá kapitola analyzuje poznatky z jednotlivých šetření o rozdílech v pracovním chování, resp. kompetencích žen a mužů. Pátá kapitola se snaží na základě rozboru statistických dat a postojů žen a mužů v managementu, zaměstnavatelů a relativně nezávislých subjektů, jakými by měly být personální agentury, charakterizovat životní strategii manažerek, motivy a bariéry manažerské kariéry žen a související problémové okruhy. Podpoře přístupu žen do managementu a činnosti v něm mimo rámec stávajících opatření pro prosazování rovných příležitostí žen a mužů se věnuje šestá kapitola.

Autoři závěrečné studie touto cestou děkují ostatním kolegům, kteří na projektu participovali, zejména vedoucí projektu v letech 2005 a 2006, paní Drahomíře Zajíčkové - Fischlové.

1. Shrnutí tuzemských a zahraničních studií zabývajících se problematikou genderu v managementu

Manažerská funkce je stále v obecném povědomí i ve většině odborné literatury považována za neutrální a o genderových vztazích se nehovoří. Teprve v posledních letech[1] se poukazuje na to, že na vedoucích postech v organizacích převažují muži a jejich svět vstupuje do hry v manažerských a organizačních praktikách. Tento nárůst společenského zájmu lze dokumentovat mj. i na nárůstu počtu odborných časopisů, projektů a organizací věnujících se této problematice.[2]

Tato kapitola shrnuje základní poznatky teorie v oblasti přístupu žen do managementu a jejich postavení v něm. Samostatnou oblast výzkumu představuje problémový okruh mzdové nerovnosti mezi ženami a muži na řídících postech.

1.1 Postavení žen v managementu

Téma žen na řídících postech není úplně neprobádaným empirickým polem. První literatura na toto téma byla napsána v 70. letech v USA a dělí se do dvou hlavních směrů. Prvním je literatura věnující se průzkumu trhu z genderového hlediska. Vychází především ze studií politické ekonomie a textů ovlivněných marxistickým a socialistickým feminismem. Druhým zdrojem literatury pocházející ze 70. let jsou texty věnující se přímo ženám v managementu.[3] Tyto studie otevřely téma genderu v managamentu, který byl do té doby považován za neutrální. Počáteční teorie se však podle Anny Wahl soustředily především na jednotlivce, na absenci určitých (mužských) kompetencí, které byly vyžadovány pro vedoucí funkce, a ne na širší souvislosti. Vysvětlení disproporcí v zastoupení pohlaví na vedoucích postech vycházelo ze samotných žen. Ženy, které byly ve vedoucích pozicích, byly chápány jako výjimky kompenzující si nějaké nedostatky, kterými trpí v důsledku své výchovy.[4] Až studie z 90. let začaly nahlížet na nerovnováhu mezi pohlavími v managementu jako na důsledek strukturálních překážek, s nimiž se ženy střetávají pouze kvůli svému pohlaví. Struktury v organizacích opisují vztahy ve společnosti jako celku. Nejsou dané, ale jsou konstruktem společnosti a jsou stále nastavené podle mužských

[1] Diskuse o rovnosti žen a mužů v rodinném a společenském životě a v zaměstnání probíhá již od 50. let, nicméně o problematice zabývající se postavením žen v managamentu se začalo diskutovat až s nástupem II. vlny feminismu.

[2] Např. časopis vydávaný oddělením Gender & sociologie Sociologického ústavu AV ČR: Gender, rovné příležitosti, výzkum vycházející od roku 2000, dále Zpravodaj Rovné příležitosti do firem, vydávaný obecně prospěšnou organizací Gender Studies v rámci projektu Půl na půl - rovné příležitosti žen a mužů. Dále informační portály jako např. Gender Management založený v rámci společné aktivity Nadace Open Society Fund Praha, Gender centra Fakulty sociálních studií MU v Brně a Genderového informačního centra Nora o.p.s. nebo oddělení Gender & sociologie Sociologického ústavu AV ČR či projekt Gender v managementu.
V cizině se jedná především o časopisy typu Women in Management Review, Gender Work and Organisation a Gender in Management Review

[3] Broadbridge, A.; Hearn, J.: Gender and Management: New Directions in research and Continuing patterns in Practice. British Journal of Management, Vol. 19, S 41, Helsinky, 2008

[4] Wahl. A.: Men´s Perceptions of Women and Management, Ministerstvo zdravotnictví a sociálních věcí, FRIOTZES, Stockholm 1995, ISBN 38-30722-7, slovenský překlad dostupný z http://www.addprojekt.sk/docs/stud_mat/ako_vnimaju_muzi_zeny.doc, s. 13

měřítek, neboť ženy jsou v této oblasti v menšině. Příkladem může být teorie skleněného stropu, kdy je ženám znemožněn postup na ty nejvyšší pozice v rámci organizace. Nejedná se o individuální bariéru založenou na osobních nedostatcích, ale o překážku, na níž ženy narážejí jako na „kategorii". Skleněný strop je v různých organizacích na různé úrovni, ale vždy tam je.[5]

Do dalšího souboru překážek, se kterými se podle odborné literatury zabývající se touto problematikou ženy na řídících pozicích setkávají, patří tzv. bariéra odlišnosti, což znamená že manažeři si stereotypně vybírají takové uchazeče, kteří se od nich příliš neodlišují. V některých firmách také mohou fungovat tzv. old-boy's network - sítě neformálních vztahů mezi muži. Neformální vazby a povyšování na jejich základě se považuje za jednu z hlavních příčin nízkého zastoupení žen v managementu. Na absenci a současně význam podobných ženských sítí upozorňuje A. Wahl.[6] Další bariéry spočívají na základě genderových stereotypů zakotvených v nespolehlivosti a nevhodnosti žen pro vedoucí pozice. Výzkumy ukázaly, že manažeři skutečně asociují muže a maskulinitu s produkcí a racionalitou, že v současných organizacích převládá paternalismus a „mužsky" laděná neformálnost, točící se kolem sexistických vtipů, konzumace alkoholu a sportu.[7]

Současné nastavení manažerské dráhy předpokládá, že za každým řídícím pracovníkem stojí další člověk zajišťující provoz rodiny, a tak zajišťuje reprodukci společnosti. Trh v podstatě vyžaduje tradiční model genderové dělby práce. Většina žen manažerek se přitom snaží budovat manažerskou kariéru a zároveň být alespoň částečně podporou rodině a kariéře svého partnera, což chápou jako svou manželskou povinnost.[8] Tím na nich ovšem spočívá zásadní handicap v oblasti jejich vlastní práce. Buďto svou vlastní kariéru vzdávají nebo mají tolik energie, aby zvládaly obojí, nebo se vzdávají svého rodinného života. Dudová, Křížková a Fischlová však při řešení projektu Gender v managementu zjistily, že pouze minimum manažerek volí kariéru před možností mít děti.[9] Muži-manažeři tak mají ve své kariéře oproti manažerkám nespornou výhodu domácího servisu a zajištěné péče o své děti a ostatní potřebné členy rodiny.

Významným momentem je horizontální segregace pracovního trhu dle pohlaví, která směruje ženy do feminizovaných odvětví. Kozelský a Prušvic ve studii Výdělky žen a mužů v podnikatelské a nepodnikatelské sféře[10] upozorňují na alokaci žen do odvětví s menší fyzickou námahou a s vyššími nároky na komunikaci. Tyto faktory působí i při výběru povolání.

---

[5] ČSU - Základní pojmy z oblasti Genderu, dostupné z http://www.czso.cz/csu/cizinci.nsf/kapitola/gender_pojmy, [18.6.2008], nebo Pavlík, P.: Gender a trh práce, 4. in Smetáčková, I., Vlková, K.: Gender ve škole. Příručka pro vyučující předmětů občanská výchova, občanská nauka a základy společenských věd na základních a středních školách. Otevřená společnost, o. p. s., 2005, ISBN 80-903331-2-5

[6] Wahl. A.: Men´s Perceptions of Women and Management, Ministerstvo zdravotnictví a sociálních věcí, FRIOTZES, Stockholm 1995, ISBN 38-30722-7, slovenský překlad dostupný z http://www.addprojekt.sk/docs/stud_mat/ako_vnimaju_muzi_zeny.doc, s. 85

[7] Collinson D. L., Hearn J.: Men Managering Leadership? Men and Women of the Corporation Revisited, International Review of Women and Leadership 1 /2, 1995 s. 1 - 23

[8] Tento model „super ženy" zvládající jak rodinu, tak pracovní kariéru vychází z historického vývoje, kdy byly ženy zapojeny do pracovní sféry v rámci socialistické industrializace. Instituce žen v domácnosti, obvyklá do té doby v dělnických a úřednických rodinách, zanikla a ekonomika domácností přešla při zachování nízké výdělkové hladiny na dvoupříjmový model.

[9] Dudová, R.; Křížková, A.; Fischlová, D: Gender v managementu: kvalitativní výzkum podmínek a nerovností v ČR. VÚPSV, Praha 2006. ISBN 80-87007-32-8, str.46

[10] Kozelský, T., Prušvic, D.: Výdělky žen a mužů v podnikatelské a nepodnikatelské sféře (podle speciálního šetření ISPV v roce 2004). VÚPSV, Praha 2007. ISBN 978-80-87007-79-2

Zaměstnavatelé při najímání managementu zatím preferují pracovníky s nepřerušovanou profesní a řídící kariérou. Rob Gofee a Nigel Nicholson ve studii Career Development in Male and Female Managers[11] upozorňují, že decentralizace, downsizing a nejistota zaměstnání znamenají konec tradičně chápané kariérní dráhy - celoživotního vzestupného pravidelného a předvídatelného postupu v rámci jedné firmy. Výsledkem je model kariéry podobající se kariérnímu vzorci převažujícímu u žen: dráha je přerušovaná, ne nutně vzestupná, časté jsou přesuny mezi různými zaměstnavateli, stejně jako periody nezaměstnanosti. V ženských kariérních dráhách jsou tyto charakteristiky dány rodinnými a domácími povinnostmi a tím, že v rodině je často kladena přednost na mužovu profesní dráhu. Pro ženy proto tyto změny nepřinášejí mnoho nového, zatímco pro muže znamenají konec jejich kariérních představ a očekávání. Autoři si uvědomují, že nové podmínky stále ženy znevýhodňují: intenzivnější a kratší kariérní dráhy a vysoké pracovní a časové nároky ztěžují kombinaci práce a rodiny. Na druhou stranu předpokládají, že se nový vývoj v organizacích odrazí ve změněných prioritách pro muže, že budou klást větší důraz na soukromý život a ochranu mimopracovních identit. Pro ženy by tak mělo být snazší nalézt partnera, který nebude svými prioritami ohrožovat jejich vlastní profesní rozvoj. Zhoršené podmínky navíc vyústí v poznání, že dvě kariéry v rodině představují určitou pojistku v době pracovní nejistoty. Německá socioložka Karen Jurczyk zmiňuje fakt, že pokud se oba rodiče chtějí věnovat kariéře a zároveň vychovávat děti, jedinou možnou genderově korektní cestou je přerušovaná kariéra obou manželů, muže i ženy. Eliminují se tím především stereotypní očekávání spojovaná s mužem a ženou, která obě pohlaví diskvalifikuje (zaměstnavatel nebude automaticky preferovat muže-otce před ženou-matkou, neboť oba budou na rodinných povinnostech participovat stejně).[12]

Způsob, jakým je gender přítomen, jak strukturuje management organizací, popisují v několika základních znacích autoři Broadbridge a Hearn ve své studii Gender and Management[13] následovně:

- Genderové rozdělení pracovních pozic v rámci managementu - muži a ženy se skrze inkluzi a exkluzi specializují na specifické druhy formální i neformální práce, s horizontálním i vertikálním dělením v rámci organizace a managementu.
- Genderové členění autority v rámci managementu, jak formální, tak neformální - muži i ženy jsou různě ohodnoceni v oblasti jak formální (na základě jejich pozic), tak i neformální autority (na základě jejich statusu) v rámci organizace.
- Genderové procesy mezi centrem a okraji společnosti - distribuce moci a aktivit z centra na periferie organizace a managementu. Aktivity v „přední linii" jsou často obsazovány ženami, kdežto „centrální" aktivity jsou zastávány muži. Hlavní cíle dané organizace jsou pak definovány především muži.
- Genderová dělba rolí v rámci starosti o rodinu - v důsledku tradiční dělby rolí jsou ženy vystavovány dvojí (péče o děti a neplacená práce v domácnosti), někdy i trojí (péče o rodiče či závislé rodinné příslušníky) zátěži, která je znevýhodňuje v možnosti postupu na vyšší pracovní pozice.

[11] Gofre, R., Nicholson, N.: Career Development in Male and Female Managers - Convergence or Collapse? P. 80-93 in Davidson M. J., Burke R. J. (ed.). Women in Management. London: Paul Chapman Publishing, 1994

[12] Jurczyk, K.: Čas pro rodinu, model opčních časů ze Sedmé zprávy o rodině německé spolkové vlády, prezentováno na mezinárodní konferenci „Rodinná politika a životní styl rodiny - jak rodiny zvládají rozpor mezi nároky rodinného života a nároky kladené společností" v dubnu 2008

[13] Broadbridge, A.; Hearn, J.: Gender and Management: New Directions in research and Continuing patterns in Practice. British Journal of Management, Vol. 19, Helsinky 2008, s. 41.

Tyto dílčí prvky v rámci jednotlivých organizací jsou ve vzájemné interakci, často se vzájemně posilují a někdy mohou být i v kontradikci, nicméně se v této podobě vyskytují ve všech typech institucí.

Gender nelze chápat pouze jako téma žen, ale i mužů. Genderová problematika se zabývá oběma pohlavími, jejich vzájemnými vztahy, postavením ve společnosti a stereotypy k nim se pojícími.[14]

Současné nastavení dynamiky a stylu řízení organizací vyhovuje především svobodným lidem bez závazků. Z dosavadních studií v rámci českého managamentu vyplývá, že se na manažerských postech v českých podmínkách automaticky předpokládá trávení dlouhých hodin, maximální flexibilita a mobilita ze strany zaměstnanců a celkově vyšší nasazení a ochota věnovat práci nejen to, co vyžaduje, ale i něco navíc.[15] Vzhledem k tomu, že povinnosti spojené s chodem domácnosti a péčí o děti jsou stále v „hlavní režii" žen, nemohou se přizpůsobit takto jednostranně nastaveným požadavkům a stávají se na trhu práce vůči mužům méně konkurenceschopnými.[16] Nejedná se „pouze" o takto jednostranně nastavené pracovní podmínky v rámci organizace, ale i o kompetence, které jsou s pozicí vedoucích pracovníků/pracovnic spojovány/očekávány. Vzhledem k tomu, že manažerská pozice je definována spíše kompetencemi/vlastnostmi stereotypně spojovanými s muži, je pro ženy obtížnější pozici nejen získat, ale i si ji udržet. Helgesen[17] ve své studii uvádí, že ženy a muži se liší nejen v kompetencích, ale i např. ve stylu řízení, plánování a organizaci. Ženy na manažerských pozicích podle autorky pracují cyklickým způsobem a preferují ploché uspořádání v rámci organizace spíše než hierarchické. Proces komunikace, stejně jako přístup k podřízeným, je jiný. Dnes je však normou mužský styl řízení a ženy se mu musí podřizovat, pokud chtějí uspět. Problémem však je, že pokud se příliš podobají mužům, jsou považovány za „málo ženské" a pokud se jim nepodobají (ve stylu komunikace a řízení), nejsou dostatečnou autoritou. Genderová politika v rámci jednotlivých organizací je směřována především na problém harmonizace práce a rodiny, neboť to je stále největším handicapem žen v získávání manažerských pozic. Flexibilní úvazky, vyšší počet mateřských škol, vyšší míra participace otců na péči o rodinu a potřebné rodinné příslušníky, odstraňování heroického statutu dlouhé pracovní doby, uplatňování tzv. politiky dostupnosti, vytváření systémů rezerv, programy pro zaměstnance s dětmi nebo služby pro domácnosti, to všechno jsou opatření genderově senzitivní politiky v rámci managamentu, která usnadní postup žen do řídících pozic.

[14] Problematice mužů v managementu se věnuje např. Dudová, R.: Manažeři - vlajkonoši individualizace? Práce a rodina v životech mužů - manažerů v ČR. Sociologický ústav Akademie věd, Praha 2007.

[15] Např. Křížková, A. (ed.), Dudová, R., Hašková, H., Maříková, H. (2005): Kombinace pracovního a rodinného života v ČR: politiky, čas, peníze a individuální, rodinné a firemní strategie. Sociologické studie 05:04. Sociologický ústav AV ČR., Křížková, A. (2002): Česká žena v práci a rodině posledního desetiletí. In: Současná česká společnost. SÚ AV ČR, Praha; Křížková, A. (2002): Životní strategie manažerek: Případová studie. Sociologické texty. Sociologický ústav AV ČR.

[16] Nicméně je třeba zdůraznit, že i manažeři mající děti nejsou ochotni trávit v zaměstnání stejné množství času jako před narozením dětí, blíže Dudová R.: Manažeři - vlajkonoši individualizace? Práce a rodina v životech mužů – manažerů v ČR, Sociologický ústav Akademie věd, Praha 2007.

[17] Helgesen, S. (1990). The female advantage: Women's ways of leadership. New York, NY: Doubleday. (in Wahl)

1.2 Nerovnost výdělků žen a mužů

Rozdíl ve výdělcích žen a mužů (dále výdělkový rozdíl) je předmětem mnoha studií. Výdělková diskriminace byla zkoumaná ve Spojených státech a ve většině evropských států. Pro tento účel většina studií používá metodu Oaxaca-Blinder[18] a rozkládá výdělkový rozdíl na vysvětlenou a nevysvětlenou část. Příkladem studií pro Spojené státy je Neumark[19] a Oaxaca a Ransom.[20] Kromě teoretických modelů, které slouží jako podklad pro Oaxaca dekompozici, tyto studie také prezentují aplikace této metody na empirických datech.

Neumark zjistil, že ve Spojených státech tvoří výdělky žen 60 % z výdělku mužů. Jako vysvětlující kritéria byly použity: nejvyšší dosažené vzdělání, délka pracovní zkušenosti, věk, dummy proměnné pro obyvatele města, ženatého muže (vdanou ženu) a osoby pracující v podnicích s kolektivním vyjednáváním. Mezi vysvětlujícími kritérii taky byly dummy proměnné podle odvětví a podle zaměstnání. Bylo zjištěno, že tato kritéria bez dummy proměnných podle odvětví a zaměstnání vysvětlují přibližně 40 % výdělkového rozdílu. Největší část vysvětluje vzdělání, pracovní zkušenosti a taky práce v podniku s kolektivním vyjednáváním. Potom, kdy k vysvětlujícím kritériím byly přidány dummy proměnné podle odvětví a zaměstnání, vysvětlená část výdělkového rozdílu se zvýšila na 70 %. Tento fakt je vysvětlen tím, že ženy jsou soustředěny v odvětvích s nízkou úrovní výdělků. Totéž platí i v případě zaměstnání: ženy jsou soustředěny v zaměstnáních s nízkou úrovní výdělků.

Oaxaca a Ransom také použili dekompoziční metodu na datech za Spojené státy. Zjistili, že výdělkový rozdíl mužů a žen je 30 %. Jako vysvětlující kritéria použili: délku pracovní zkušenosti, nejvyšší dosažené vzdělání, dummy proměnné pro zaměstnance státní sféry, zaměstnání, odvětví, dummy proměnné podle regionu a také velikost obce. Tato studie ukazuje, že výsledky výdělkového rozložení metodou Oaxaca záleží na tom, co budeme považovat za nediskriminační strukturu výdělků. V případě, kdy se výdělková struktura žen považuje za nediskriminační, vysvětlená část výdělkového rozdílu činí 2 %. V případě, kdy se výdělková struktura mužů považuje za nediskriminační, vysvětlená část výdělkového rozdílu činí 7 %. V případě použití váženého průměru výdělkových struktur mužů a žen, vysvětlená část činí 5 %.

Příkladem studie pro jeden ze států střední Evropy je práce Joliffa a Campose,[21] která zkoumá výdělkový rozdíl v Maďarsku. Autoři disponují daty za léta 1986 až 1998, což umožňuje sledovat výdělkový rozdíl v čase. Autoři zjistili, že za toto období se výdělkový rozdíl snížil z 31 % na 19 %. Jako vysvětlující kritéria byly použity: nejvyšší dosažené vzdělání, délka pracovní zkušenosti, dummy proměnné podle odvětví a regionu a taky velikost firmy. Tato kritéria vysvětlují výdělkový rozdíl ve výši 9 % z výdělku. Nevysvětlená část výdělkového rozdílu v roce 1986 činila 21 % a do roku 1998 se snížila na 10 %. Studie dále analyzuje výdělkový rozdíl podle velikosti firmy. Bylo zjištěno, že v roce 1986 byl výdělkový rozdíl větší ve velkých firmách (39 %) než v malých (31 %). Do roku 1998 se situace radikálně změnila: výdělkový rozdíl v malých firmách se snížil na 27 % a ve velkých firmách na pouhých 6 %. Joliffe a

[18] Metodiku dekompozice výdělkových rozdílů publikoval v roce 1973 R. Oaxaca. Male-female wage differentials in urban labour markets. International Economic Review 9, 693-709.

[19] Neumark, D. (1988): "Employers' discriminatory behavior and the estimation of wage discrimination. Journal of Human Resources, 23(3), 279-295.

[20] Oaxaca, R. a Ransom, M. (1994): On discrimination and decomposition of wage differentials. Journal of Econometrics, 61, 5-21.

[21] Joliffe, D. a Campos, N. (2005): Does market liberalization reduce gender discrimination? Econometric evidence from Hungary, 1986-1998. Labour Economics 12, 1-22.

Campos také provedli výdělkovou dekompozici odděleně pro soukromé a veřejné firmy. Nevysvětlený rozdíl (považovaný za diskriminaci) je vyšší v soukromých firmách (15 %) než ve veřejných (11 %).

Jednou z prvních dekompozic mzdového rozdílu v České republice obsahuje studie Eriksona, Gottvalda a Mrázka,[22] kteří použili data Informačního systému o průměrném výdělku (dále jen „ISPV") za rok 1996 a zaměřili se na manažerská zaměstnání. Jako vysvětlující kritéria byly použity: věk, vzdělání, úroveň řízení, velikost firmy, typ vlastnictví firmy, právní postavení firmy a také dummy proměnné podle odvětví a regionů. Při použití jenom vzdělání a věku byl výdělkový rozdíl mužů a žen hodnocen na 12 %. Ale když byly k vysvětlujícím kritériím přidány úroveň řízení a velikost firmy, výdělkový rozdíl byl hodnocen na 5 %. Proto autoři tvrdí, že rozdíl výdělků v managementu je způsoben segregací podle úrovně řízení a velikosti firmy. Dále se tato studie zaměřuje na veřejné a soukromé firmy zvlášť. Studie konstatuje, že výdělkový rozdíl je vyšší ve veřejných firmách. V případě veřejných firem byl výdělkový rozdíl hodnocen na 15 %, a v případě soukromých firem nebyl zjištěn žádný rozdíl. Když byly k vysvětlujícím kritériím přidány také dummy proměnné podle regionů, odvětví a velikosti firmy, výdělkový rozdíl ve veřejných firmách byl hodnocen na 12 % a v soukromých firmách nebyl zjištěn žádný rozdíl. Uvedená zjištění však znehodnocuje fakt, že ISPV v roce 1996 nedisponovalo reprezentativním souborem organizací nepodnikatelské sféry.

Genderovou problematikou se zabývá CERGE - EI. Většina výzkumů, které se zabývaly nerovným postavením žen a mužů ve společnosti, byla zaměřena především ekonomicky, soustředily se na rozdíly ve výdělcích a jejich příčiny, sledovaly segregaci pracovního trhu podle pohlaví.[23] Studie Jurajdy[24] analyzuje rozdíl ve výdělcích mužů a žen v celém národním hospodářství. Studie používá data ISPV za rok 1998. Jako vysvětlující proměnné byly použity věk, vzdělání, velikost firmy, dummy proměnné podle odvětví, formy vlastnictví a regionu, v němž se firma nachází. Studie rovněž rozkládá výdělkový rozdíl na rozdíl mezi firmami a rozdíl uvnitř firem. Rozdíl mezi firmami vzniká, když jsou ve firmách s vyšším podílem mužů vyšší výdělky. Rozdíl uvnitř firmy vzniká, když mají muži vyšší výdělky než ženy v rámci stejné firmy. Aby se celkový rozdíl rozložil na rozdíl mezi firmami a rozdíl uvnitř firem, používají se dummy proměnné pro každou firmu, takzvaný fixní efekt firmy. Podle stejného principu studie rozkládá výdělkový rozdíl také na rozdíl mezi třídami zaměstnání a rozdíl uvnitř těchto tříd. Celkový výdělkový rozdíl v nepodnikatelské sféře činí 24 % a v podnikatelské 30 %. Pokud byly jako vysvětlující proměnné použity vzdělání a věk, odhad rozdílu se snížil na 18 % v nepodnikatelské a zvýšil na 31 % v podnikatelské sféře. Tento výsledek je vysvětlen tím, že v nepodnikatelské sféře mají muži vyšší úroveň vzdělání než ženy, zatímco v podnikatelské mají naopak ženy o něco vyšší úroveň vzdělání než muži. Poté, co byly k vysvětlujícím proměnným přidány rovněž velikost firmy a dummy proměnné podle odvětví, formy vlastnictví a regionu, odhad rozdílu v nepodnikatelské sféře se snížil na 15 % a v podnikatelské na 26 %. Vysvětlením je soustředění žen v odvětvích a typech firem s nízkou úrovní výdělků. Když byly k vysvětlujícím proměnným přidány dummy proměnné pro každou firmu, odhad rozdílu se nesnížil. Tento výsledek je interpretován tak, že v rámci stejného

[22] Erikson, T., Gottwald, J. a Mrázek, P.: An analysis of the determinants of managerial pay in the Czech Republic." Prague economic papers, 3, (1999), s. 209-219.

[23] Jurajda, Š. Münich, D. (2006): Relativní postavení žen na trhu práce v České republice: Shrnutí výzkumu." CERGE-EI

Jurajda, Š. Paligorová, T. (2006): Female managers and their wages in central Europe. mimo, CERGE-EI

[24] Jurajda, Š. (2003): Gender wage gap and segregation in enterprises and the public sector in late transition countries. Journal of comparative economics, 31 (2), 199-222

odvětví, typu vlastnictví, regionu a velikosti firmy existuje rozdíl uvnitř firem, ale nikoliv mezi firmami. Jurajda používá také další vysvětlující kritéria: podíl žen v zaměstnání, ve firmě a v managementu firmy. Při použití všech těchto kritérií se odhad rozdílu snížil na 9 % v nepodnikatelské a na 19 % v podnikatelské sféře. Tato část rozdílu není vysvětlena, a proto se předpokládá, že je způsobena diskriminací žen.

Mezi výzkumy zabývajícími se nerovností výdělku žen a mužů v managementu lze zařadit nejnovější studii Jurajdy a Paligorové (2006), která se soustřeďuje na manažery velkých firem. Autoři disponují daty ISPV za léta 2000 - 2004, což umožňuje vyřešit problém chybějících údajů. Data ISPV ne vždy uvádějí výdělky nejvyšší úrovně firemních manažerů. Protože autoři disponují daty za 5 let, byl vybrán rok 2001, ve kterém uvedl tyto údaje nejvyšší podíl firem. V případě, že firma v roce 2001 neuvedla výdělky manažerů, byly údaje za tuto firmu doplněny z dat za ostatní ročníky. Dalším problémem, který tato studie řeší, je skutečnost, že na nejvyšší úrovni managementu je velmi nízký podíl žen (7 %) a k části pozic obsazených muži neexistují srovnatelné pozice obsazené ženami. Pro adekvátní hodnocení výdělkového rozdílu by měly být porovnávány výdělky mužů a žen, které mají stejné pozice, a tudíž vykonávají stejně náročnou práci. Osoby, které nemají protějšek na stejné pozici, musí být z analýzy vyloučeny. Tato metoda se nazývá párování (matching). Pro vysvětlení výdělkových rozdílů autoři používají následující kritéria: věk, vzdělání, forma vlastnictví, velikost firmy a dummy proměnné podle odvětví. Dalším kritériem je podíl žen ve firmě a podíl žen na nižší a vyšší úrovni managementu. Na vyšší úrovni managementu činí výdělkový rozdíl 55 % a na nižší úrovni 50 %. Rozložení metodou Oaxaca hodnotí nevysvětlenou část tohoto rozdílu na 28 % na vyšší a 24 % na nižší úrovni managementu. Metoda párování hodnotí nevysvětlenou část na 15 % na vyšší a 20 % na nižší úrovni managementu.

Otázkou výdělkové nerovnosti žen a mužů se zabývala i kvantitativní analýza zpracovaná Kalou a Novotným ze společností Trexima, spol. s r.o.[25] Cílem jejich práce bylo ocenění skutečného mzdového rozdílu mezi muži a ženami zařazenými na srovnatelné pracovní pozici. Relativní rozdíly průměrných výdělků mužů a žen[26] vykonávajících shodnou práci v České republice jsou poměrně malé, necelá 2 %. Tato studie analyzuje data ISPV za IV. čtvrtletí 2002. K tomuto závěru autoři došli porovnáním výdělků mužů a žen u stejného zaměstnavatele, ve stejné kategorii zaměstnání a na stejném tarifním stupni. Podle této studie činil v roce 2002 výdělkový rozdíl mužů a žen bez rozlišení zaměstnavatele a profesí 25 %. Když byly porovnány výdělky mužů a žen u stejného zaměstnavatele, ale bez rozlišení profesí, činil tento rozdíl 17 %. Rozdíl ve výdělcích zaměstnanců ve shodné profesi u stejného zaměstnavatele činil 5 % a když byli dále porovnáváni jenom zaměstnanci na shodném tarifním stupni, činil rozdíl pouhá 2 %. Autoři ale uvádějí, že výdělkový rozdíl se liší podle kategorií zaměstnání. Studie dochází k závěru, že výdělkový rozdíl je vyšší u pozic v duševních zaměstnáních než v manuálních a že rozdíl ve výdělcích mužů a žen na srovnatelné pozici roste se zvyšující se složitostí a náročností práce. Největší rozdíl existuje zejména v managementu, kde činí 3,3 %. Naopak u pomocných a nekvalifikovaných pracovníků jsou výdělky žen dokonce o 2,6 % vyšší než výdělky mužů. Autoři rovněž zmiňují skutečnost, že výdělkový rozdíl se liší podle tarifních stupňů. Nejvyšší rozdíl existuje na nejvyšších tarifních stupních, zejména na 10. až

[25] Kala, F., a Novotný, M.: Výdělky mužů a žen. Srovnání za 4. čtvrtletí 2002. Trexima, spol. s r.o. Zlín, 2003

[26] Relativní genderový mzdový rozdíl v % (někdy též „genderová mzdová propast") vyjádřený vztahem (W_m - W_f)/ W_m, kde W_m je výdělek muže a W_f je výdělek ženy.

12. stupni činí 6 až 8 %. Ještě vyšší rozdíl je v „nadtarifních" funkcích (12,3 %), jež většinou zastávají řídící pracovníci.

Deskripci rozdílů mezd mezi muži a ženami podle jednotlivých skupin, resp. charakteristik, které jsou statisticky sledované - vzdělání, věku, zaměstnání podle KZAM, typu hospodaření, tarifního stupně a odvětví a analýze tohoto rozdílu založené na rozboru objektivních diferenciačních faktorů - odpracované hodiny, přesčasová práce, druh a délka úvazku aj., se zabývala D. Fischlová[27] z VÚPSV. Autorka musela konstatovat, že rozdíly pracovních příjmů mužů a žen jsou ovlivněny řadou faktorů, které mají jak své objektivní příčiny, tak vyplývají za stereotypů reprodukovaných společností (zažité zvyky, společenské normy). Ekonomická analýza dat přinesla pouze částečné vysvětlení, proto se pro další výzkum doporučuje kombinace ekonomických analýz a sociologických šetření.

[27] Fischlová, D.: Analýza rozdílů ve výši pracovních příjmů mužů a žen, navržení modelového postupu zjišťování podílu diskriminace. VÚPSV. Praha, 2002

2. Metodika

Výzkumný ústav práce a sociálních věcí (VÚPSV) analyzoval při řešení projektu Gender v managementu v rámci programu Moderní společnost a její proměny, který vyhlásilo MPSV, podíl žen a jejich přístup do managementu organizací podnikatelské a nepodnikatelské sféry. Současně rozebíral ocenění pracovní síly manažerek. Vysvětlení genderových vztahů v managementu není pouze sociologickou otázkou. K jejich objasnění je nutné i pochopení ekonomického a právního rámce, metod a trendů moderního řízení, zejména Corporate Governance.

Kvantitativní metody umožnily podrobně analyzovat data a nalézt v nich pravidelnosti a korelace. V mnoha případech nebyla postačující interpretace zjištěných proporcí právním rámcem nebo principy a teoriemi Corporate Governance. Zvolené kvalitativní metody výzkumu vytvořily prostor pro komplexní pochopení vztahů na základě hlubšího a detailnějšího studia jednotlivých případů. Výsledky kvalitativního výzkumu nemohou být pokládány za reprezentativní a neumožňují generalizaci, ale podstatným způsobem přispívají k pochopení problému. Pomocí tohoto přístupu je například možné se dozvědět řadu cenných informací o rozdílu mezi manažerkami a manažery ve vnímání výše mzdy a významu práce, proto je vhodné chápat oba pohledy jako komplementární.

V 1. fázi se řešitelé věnovali vymezení okruhu pracovních pozic, které budou v rámci managementu sledovat, a analýze dostupných statistických dat. Otevřené problémy ve výstupech rozboru „tvrdých dat" sloužily pro formulování problémů kvalitativních šetření ve 2. fázi výzkumu. Součástí prací byly konzultace s experty z různých vědních disciplín (ekonomové, statistici, sociologové). Průběžná publikace získaných poznatků umožnila veřejnou diskusi a konfrontaci s výsledky jiných výzkumných projektů v oblasti genderu. Vedle článků v odborném tisku řešitelé v letech 2005 - 2008 publikovali:

- Gazdagová, M., Fischlová, D.: Možnosti a bariéry prosazení žen a mužů v managementu. Šetření na personálních agenturách. VÚPSV, Praha 2005,
- Krause, D.: Analýza trhu práce České republiky z pohledu problematiky genderu se zaměřením na popis stavu a struktury zaměstnanosti žen v managementu. VÚPSV, Praha 2005,
- Vlach, J.: Šetření výdělkové nerovnosti žen a mužů v managementu, VÚPSV, Praha 2005,
- Dudová, R., Křížková, A., Fischlová, D.: Gender v managementu: kvalitativní výzkum podmínek a nerovností v ČR. VÚPSV, Praha 2006. ISBN 80-87007-32-8,
- Gazdagová, M., Fischlová, D.: Sondáž postojů zaměstnavatelů k uplatnění žen v managementu a zkušeností s nimi (kvalitativní šetření s vybranými reprezentanty zaměstnavatelů). VÚPSV, Praha 2006. ISBN 80-87007-31-X ,
- Stupnytskyy, O.: Struktura rozdílů ve výdělcích mužů a žen v managementu. Jsou rozhodující náplň práce, místo práce a osobní charakteristiky manažerů. VÚPSV, Praha 2007. ISBN 978-80-87007-58-7
- Suchomelová, M., Fischlová, D.: I. Rovnost mužů a žen v dokumentech EU a ČR. Podpora vyvážené účasti žen a mužů v rozhodovacích procesech. III. Odměňování manažerů. Dílčí studie. VÚPSV, Praha 2006. ISBN 80-87007-12-3.

K ověření syntézy výsledků kvantitativní (ekonomické a statistické) a kvalitativní (sociologické) části projektu sloužil seminář v únoru 2008 pro řešitelský tým, odbornou veřejnost a pro management.[28]

2.1 Kvantitativní část projektu

2.1.1 Vymezení managementu

Operacionální definice manažerky a manažera používaná v obou etapách projektu zněla: „Manažer/ka je člověk, který podporuje a koordinuje úsilí jiných lidí směřující k dosažení cílů organizace/firmy".

Metodiku členění řídících pozic ze statistické pětimístné Klasifikace zaměstnání (KZAM - R)[29] převzal VÚPSV od Treximy, spol. s r. o., která ji zpracovala pro šetření MPO.[30] Takto definovaný management měl umožnit spojení výstupů statistických analýz s výsledky sociologických šetření.

Předmětem výzkumu byl management ve struktuře:

I. řídící úroveň …	vedoucí organizace,
II. řídící úroveň …	přímí podřízení vedoucích organizací, kteří mají podřízené zaměstnance, např. náměstci, odborní ředitelé, ředitelé závodů,
III. řídící úroveň …	přímí podřízení manažerů na II. řídicí úrovni, kteří mají podřízené zaměstnance na řídicích pozicích, vedoucí útvarů,
management …	I., II. a III. řídící pozice.

Kategorizace na jedné straně nepřihlíží k velikosti a ekonomickému významu jednotlivých zaměstnavatelů, na druhé straně odráží postavení v řídící struktuře. Podrobnou strukturu manažerských zaměstnání podle řídících úrovní a rámce KZAM - R obsahuje příloha č. 1.

2.1.2 Statistická data

Zdrojem „tvrdých dat" byl Informační systém o průměrném výdělku (dále jen „ISPV") provozovaný Ministerstvem práce a sociálních věcí, podporovaný Informačním systémem o platech (dále jen „ISP"), který od roku 2004 v nepodnikatelské sféře provozuje Ministerstvo financí. Výběr a setřídění dat provedla Trexima, spol. s r. o., a to za podnikatelskou sféru za období 2000 až 2005 a za nepodnikatelskou sféru za léta

[28] Seminář k výsledkům projektu Gender v managementu dne 6. února 2008, dostupné na http://www.vupsv.cz/seminar_gender_2008/seminar_gender_2008.htm

[29] Dostupné na http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/klasifikace

[30] Odměňování managementu organizací v odvětvové působnosti MPO v roce 2002, MPO 2003.

2004 a 2005. Výběrový soubor zahrnoval zhruba 1/3 zaměstnanců v České republice, byl tedy dostatečně reprezentativní pro zobecnění základních proporcí v managementu. Analýza přihlížela k charakteristikám zaměstnanců a zaměstnavatelů, jak je sleduje mzdová, resp. platová agenda organizací.

Získávání dat v rámci ISPV a ISP, které sledují zaměstnance podle jejich zatřídění v rámci KZAM - R přímo ze mzdových a platových agend organizací, přináší rizika jejich zkreslení:

- část managementu podnikatelské sféry na I. a II. řídící úrovni (top management) si nechává mzdy zpracovat mimo domovskou organizaci, podniková mzdová agenda je neobsahuje, nezahrnuje je ani ISPV,
- někteří top manažeři podnikatelské sféry přesouvají ve snaze vyhnout se vysokému zdanění svůj příjem mimo pracovněprávní vztah na bázi obchodního vztahu, např. mandátní smlouvy,
- ISPV nezachycuje odměny a tantiémy za práci v orgánech domovských, dceřinných a dalších společností,
- zahraniční manažer nemusí být odměňován ze mzdových prostředků organizace, resp. nemusí být zaměstnancem české organizace (nadnárodní korporace mají vlastní systémy odměňování, motivace a řešení pracovních a životních podmínek vysílaných pracovníků),
- ISPV nezachycuje nemzdová plnění, která v okruhu manažerů představují významnou motivační složku (např. podle anketních šetření Treximy v letech 1999 a 2000 se mimomzdová plnění pohybovala kolem 6 % výdělku[31]),
- subjektivní problémy na straně respondentů ISPV s kódováním jednotlivých pracovních činností podle systému KZAM, zejména v malých organizacích s plochou řídící strukturou.

V českých organizacích je gender charakterizován vysokým stupněm rigidity. Zjištěné proporce v roce 2004 jsou podle kontrolních hodnocení za léta 2000 - 2005 konstantní. Toto zjištění potvrdil i kontrolní záměr Treximy provedený za rok 2006 v rámci organizací v rezortní působnosti Ministerstva průmyslu a obchodu.[32]

Rozbor statistických dat neprokázal výrazné překážky přístupu žen do managementu. Jako diametrálně odlišné vystoupily podmínky práce žen v managementu organizací podnikatelské a nepodnikatelské sféry. Vysoké mzdové rozdíly mezi ženami a muži vykazuje top management podnikatelské sféry.

Analýza „tvrdých dat" za léta 2000 - 2005 v následující etapě výzkumu sloužila jako východisko pro definování problémů pro kvalitativní sociologická šetření o postavení žen v managementu. Řešitelský tým se rozšířil o externí spolupracovníky ze Sociologického ústavu (dále „SÚ AV"), z Klubu manažerek při České manažerské asociaci (dále jen „ČMA") a firmy Audira. Práce v letech 2006 - 2008 se orientovaly na zodpovězení otázek vztahu manažerek a zaměstnavatelů, vztahů ženy - muži v managementu, vztahy manažerek a jejich rodin a hledání cest posílení pozice žen v těchto vztazích.

[31] Blíže Odměňování členů orgánů a managementu organizací v roce 1999. Zlín, 2000 a Odměňování členů orgánů a managementu organizací v roce 2000. Trexima, Zlín 2001.

[32] Kala F., Pavelka R.: Odměňování managementu organizací v odvětvové působnosti MPO ČR, Praha 2008, Dostupné na http://www.vupsv.cz/seminar_gender_2008/seminar_gender_2008.htm

2.2 Šetření

Úvodní šetření provedené ve spolupráci s firmou Audira rekognoskovalo přes personální agentury chování zaměstnavatelů při získávání manažerů na trhu práce, resp. do jaké míry zaměstnavatelé při obsazování řídících pozic upřednostňují muže a případně proč. Současně personální agentury charakterizovaly chování žen na trhu práce v segmentu managementu a na řídících pozicích. Tato fáze řešila pouze přístup žen v managementu a stabilitu jejich pozic bez ohledu na cenu jejich práce. Hlavní oblasti zájmu šetření byly:

- zjištění obecných požadavků na uchazeče o pozici v managementu,
- specifické charakteristiky mužů a žen související s úspěšností na pozici manažera/manažerky,
- postoje zaměstnavatelů při obsazování manažerských pozic muži a ženami,
- charakter pozic v managementu obsazovaných spíše muži a spíše ženami,
- výdělková očekávání mužů a žen,
- bariéry většího prosazení žen v managementu,
- trendy v uplatnění žen na pozicích v managementu.

S ohledem na antidiskriminační klauzule v jednotlivých českých právních normách (např. ústava, občanské právo, pracovní právo) zaměstnavatelé při poptávce po pracovní síle na manažerských pozicích pouze v minimální míře uplatňují kritérium pohlaví a při nástupu ženy **nediskriminují.** V mnoha případech dokonce ženy preferují. Problematická je však nižší nabídka práce žen se zájmem o manažerské pozice. Ženy - matky preferují volný čas na úkor svého podílu na řízení organizací.

Postoji zaměstnavatelů a jejich zkušenostmi s uplatněním žen v managementu se věnovala studie „Sondáž postojů zaměstnavatelů k uplatnění žen v managementu a zkušeností s nimi (kvalitativní šetření s vybranými reprezentanty zaměstnavatelů)“,[33] kterou zpracoval VÚPSV spolu s firmou Audira. Analýza 15 hloubkových rozhovorů se zaměřila zejména na témata:

- vnímání žen/mužů jako řídících pracovníků zaměstnavateli,
- diskriminace žen při obsazování řídících pozic,
- existence mzdové diskriminace žen v řídících funkcích (v jaké míře a jaké jsou její důvody),
- bariéry kariérního postupu žen/mužů z hlediska zaměstnavatelů,
- podpora slaďování pracovního a osobního života ze strany zaměstnavatelů.

Výsledky rozšířily zjištění získané již na personálních agenturách. Respondenti, ředitelé nebo personální šéfové pozitivně hodnotili přínos žen v managementu a upozornili, že v mnoha případech jsou manažerky efektivnější než muži (marketing, personalistika, finance). Zaměstnavatelé však přiznali, že při vyjednávání mzdových podmínek přistupují na nižší požadavky žen. Na druhé straně podniky v zanedbatelné míře přistupují na politiku slaďování pracovního a osobního života.

[33] Fischlová, D.; Gazdagová M: Sondáž postojů zaměstnavatelů k uplatnění žen v managementu a zkušeností s nimi (kvalitativní šetření s vybranými reprezentanty zaměstnavatelů). VÚPSV, Praha 2006. ISBN 80-87007-31-X.

Výsledky 30 hloubkových rozhovorů vedených s vedoucími pracovnicemi a pracovníky analyzuje studie „Gender v managementu: kvalitativní výzkum podmínek a nerovností v ČR",[34] na kterém spolupracovaly Sociologický ústav Akademie věd a Výzkumný ústav práce a sociálních věcí. Cílem šetření z roku 2006 bylo:

- porozumět mechanismům ovlivňujícím profesní dráhu manažerů a manažerek a odhalit překážky, se kterými se střetávají ženy usilující o úspěch v manažerské kariéře (bariéry přístupu žen k řídícím pozicím),
- osvětlit fungující strategie, pomocí kterých se ženy se svou situací vyrovnávají a dané překážky překonávají (strategie žen v řídících pozicích),
- odhalení zdrojů genderově nerovného materiálního ohodnocení manažerské práce, tj. objektivně existujícího výdělkového rozdílu mezi muži a ženami (příčiny výdělkových rozdílů mužů a žen v řídících pozicích).

Respondenti upozornili na specifika způsobu práce žen a mužů na manažerských pozicích. Potvrdila se teze o podhodnocování ceny své práce ze strany manažerek, které musí bojovat s genderovými stereotypy. Ženy v této souvislosti zdůraznily význam rodinného zázemí. V zásadě se však příslušníci obou pohlaví shodli v rovném přístupu k řídícím pozicím.[35]

Na otevřené otázky, které vyplynuly z kvalitativních šetření, se pokusila hledat odpovědi anketa mezi 100 manažerkami, která proběhla ve čtvrtém čtvrtletí roku 2007 a v lednu 2008. Šetření organizoval Klub manažerek při České manažerské asociaci ve spolupráci s VÚPSV. S důvody a záměry KM ČMA seznámil širokou manažerskou veřejnost v září 2007 na 70. Žofínském fóru. Výsledky Klub manažerek prezentoval na semináři Gender v managementu v únoru 2008. Anketa sledovala problematiku:

- diskriminace manažerek v přístupu na manažerské pozice a v odměňování,
- časového rozvrhu dne manažerky,
- zajištění provozu domácnosti,
- opatření, která eliminují nerovné podmínky ve srovnání s muži.

V rámci genderových stereotypů musí podstatná část manažerek dělit svůj volný čas na část věnovanou rodině a část osobního času, což ženy ve srovnání s muži znevýhodňuje. Při sjednávání mzdových podmínek významná část žen přiznala neznalost ocenění manažerské práce. Jednoznačné řešení nevýhodného postavení žen v manažerském segmentu trhu práce však z ankety nevyplynulo.

Statistická sledování umožňují analyzovat management pouze z pozice pracovněprávního vztahu a mzdového ocenění práce. Řešitelům se nepodařilo proniknout ani v sociologické části projektu do oblasti nemzdových plnění (benefitů, jejichž rozsah je široký a různorodý a nedá se prakticky definovat) ani do činnosti

[34] Dudová, R. Křížková, A., Fischlová, D.: Gender v managementu: kvalitativní výzkum podmínek a nerovností v ČR. VÚPSV, Praha 2006. ISBN 80-87007-32-8,;
Fischlová, D.; Gazdagová, M.: Možnosti a bariéry prosazení žen a mužů v managementu. Šetření na personálních agenturách. VÚPSV. Praha, 2005.

[35] Kritici výsledků šetření namítají, že základní soubor zahrnoval pouze úspěšné manažerky, které na překážky svého postupu již zapomněly. Kariérní postup však obecně přináší celou řadu kritických míst, která nelze hodnotit z hlediska pohlaví a vyplývají z mentálních dispozic jedinců. Autoři tím však nebagatelizují význam genderových vztahů ve společnosti (např. přerušení profesní kariéry z titulu mateřská role).

orgánů společností, vč. jejich odměňování (kvalitativní šetření by přinesla pouze dílčí zjištění charakteru „zajímavost").

Shrnutí

V 1. fázi projektu Gender v managementu se řešitelé věnovali vymezení okruhu pracovních pozic, které budou v rámci managementu sledovat, a analýze dostupných statistických dat. Otevřené problémy z rozboru „tvrdých dat" sloužily pro formulování problémů kvalitativních šetření ve 2. fázi výzkumu. Součástí prací byly konzultace s experty z různých vědních disciplín (ekonomové, statistici, sociologové).

Kvantitativní metody umožnily podrobně analyzovat data a nalézt v nich pravidelnosti a korelace. Interpretace zjištěných proporcí právním rámcem, tržními vztahy nebo teoriemi Corporate Governance s sebou nese řadu omezení, která neumožňují vysvětlení ve všech podstatných souvislostech. Zvolené kvalitativní metody výzkumu vytvořily prostor pro komplexní pochopení vztahů na základě hlubšího a detailnějšího studia jednotlivých případů. Výsledky kvalitativního výzkumu nemohou být pokládány za reprezentativní a neumožňují generalizaci, ale podstatným způsobem přispívají k pochopení problému.

3. Kvantifikace genderových vztahů v managementu českých organizací

Pohyb a odměňování manažerů představuje specifický segment trhu práce, který je v ČR málo zmapovaný. Kapitola se na základě „tvrdých dat" snaží odpovědět na otázku, zda a v jakém rozsahu jsou manažerky diskriminované a jestliže ano, jaké jsou příčiny a projevy tohoto jevu. Nezodpovězené otázky analýzy statistických dat sloužily k zadání sociologických šetření. Na druhé straně interpretace údajů získaných ze statistických šetření a jejich rozboru se však v již této kapitole opírá o výsledky následných sociologických zjištění. Autoři této publikace vycházejí z předpokladu, že sociální jevy v managementu nelze pochopit bez kvantifikace vztahů ve sledovaném segmentu trhu práce.

Problémem kvantifikace struktury managementu a jeho ceny práce je nedostatek a roztříštěnost informací. V minulosti se snažila oblastí managementu zabývat Trexima, spol. s r.o., která však sérii anketních šetření s nízkou vypovídací schopností ukončila rokem 2001.[36] Agregované údaje o výdělcích na bázi klasifikace zaměstnání (dále jen „KZAM - R") včetně manažerských zaměstnání zveřejňuje Ministerstvo práce a sociálních věcí (dále jen „MPSV") v rámci Informačního systému o průměrném výdělku (dále jen „ISPV"), a to za podnikatelskou sféru a od roku 2004 i za sféru nepodnikatelskou.[37] Pravidelná dílčí šetření na základě dat ISPV provádělo v intervalu let 2002 - 2005 v rámci[38] své rezortní působnosti Ministerstvo průmyslu a obchodu (dále jen „MPO"). S malým a nereprezentativním základním souborem pracuje např. Price Watterhause Coopers, Mercer Human Resource Consulting a Hewitt.

Sledování genderu v managementu organizací v ziskové a neziskové sféře se však nikdo v ČR soustavně nevěnuje, přestože údaje Českého statistického úřadu (dále jen „ČSÚ") a MPO o diferenciaci výdělků signalizují nerovné ocenění práce žen v řídících pozicích. Problémem se zabývali Jurajda a Paligorová[39] ze CERGE-EI, kteří však analyzovali pouze management velkých organizací zahrnutý ve třídě KZAM 12000 „Vedoucí a řídící pracovníci velkých organizací, společností, podniků apod. vč. jejich organizačních jednotek (manažeři)". Studie tak dospěla k 7 % zastoupení žen v managementu. Manažerské funkce však zahrnuje celá 1. hlavní třída KZAM – R. Na problém nižších výdělků žen ve srovnání s muži v managementu v relaci s průměrným rozdílem narazili i Kala a Novotný[40] při analýze výdělků podle pohlaví. Zastoupení žen v řízení v politické a ekonomické oblasti, ale bez jejich výdělků, sleduje Databáze žen a mužů v rozhodování, která je dostupná na portálu Evropské komise.[41]

Podrobné výsledky deskriptivní analýzy šetření pozice žen a mužů v managementu českých organizací obsahuje studie J. Vlacha „Šetření výdělkové nerovnosti žen a mužů v managementu", VÚPSV 2005.

---

[36] Řada publikací Treximy, spol. s r. o, Zlín 1995–2001.

[37] Informační systém o průměrném výdělku. Ministerstvo práce a sociálních věcí. Dostupné z http://www.mpsv.cz/cs/625.

[38] Řada publikací Odměňování managementu organizací v odvětvové působnosti MPO.

[39] Jurajda, Š., Paligorová, T.: Female Managers and their Wages in Central Europe. CERGE-EI. Praha, 2006.

[40] Kala, F. - Novotný, M. Výdělky mužů a žen. Srovnání za 4. čtvrtletí 2002. Trexima s. r. o. Zlín, 2003.

[41] Women and men in decision - making. Evropská Komise. Dostupné z: http://ec.europa.eu/employment_social/women_men_stats/index_en.htm.

3.1 Zdroj dat

Analýza statistických dat se věnuje přístupu žen do managementu (podílu žen v managementu), relacím výdělků manažerek a manažerů a dekompozici mzdového rozdílu žen a mužů v managementu. Zdrojem „tvrdých dat" byl Informační systém o průměrném výdělku provozovaný Ministerstvem práce a sociálních věcí[42] podporovaný Informačním systémem o platech, který od roku 2004 v nepodnikatelské sféře provozuje Ministerstvo financí.[43] Výběr a setřídění dat provedla Trexima, spol. s r. o., a to za podnikatelskou sféru za období 2000 až 2005 a za nepodnikatelskou sféru za léta 2004 a 2005. Výběrový soubor zahrnoval zhruba 1/3 zaměstnanců v České republice, byl tedy dostatečně reprezentativní pro zobecnění základních genderových proporcí v managementu, který doposud nikdo v obdobném záběru neanalyzoval. Analýza, která přihlížela k osobnostním faktorům zaměstnanců a charakteristikám zaměstnavatelů, jak je sleduje mzdová a platová agenda organizací, potvrdila signály sociologických studií o výdělkové diskriminaci žen v manažerských funkcích. Rozbor dat sledoval řídící pozice v následující struktuře:

I. řídící úroveň … vedoucí organizace,

II. řídící úroveň … přímí podřízení vedoucích organizací, kteří mají podřízené zaměstnance, např. náměstci, odborní ředitelé, ředitelé závodů,

III. řídící úroveň … přímí podřízení manažerů na II. řídící úrovni, kteří mají podřízené zaměstnance na řídících pozicích, vedoucí útvarů.

Metodiku členění řídících pozic a výběru dat z ISPV převzal VÚPSV od Treximy, která ji zpracovala pro šetření MPO.[44] Kategorizace na jedné straně nepřihlíží k velikosti a ekonomickému významu jednotlivých zaměstnavatelů, na druhé straně odráží postavení v řídící struktuře. Seznam sledovaných zaměstnání uvádí příloha č. 1. Vzorek šetření nezahrnul následující zaměstnání:

KZAM 1111 (zákonodárci),

KZAM 1311 (vojáci z povolání),

KZAM 1313 (policisté ve služebním poměru),

KZAM 1320 (ostatní zaměstnanci ve služebním poměru).

Získávání dat v rámci ISPV a ISP, které sledují zaměstnance podle jejich zatřídění v rámci KZAM - R přímo ze mzdových a platových agend organizací, přináší rizika jejich zkreslení:

- šetření ISPV nezahrnuje podniky s počtem zaměstnanců nižším než 10 osob,
- část managementu podnikatelské sféry na I. a II. řídící úrovni (top management) si nechává mzdy zpracovat mimo domovskou organizaci, podniková mzdová agenda je neobsahuje, nezahrnuje je ani ISPV,

[42] Charakteristika ISPV je dostupná na http://www.mpsv.cz/cs/1928

[43] Charakteristika ISP je dostupná na http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/hs.xsl/is_o_platech.html

[44] Odměňování managementu organizací v odvětvové působnosti MPO v roce 2002, MPO 2003.

- někteří top manažeři podnikatelské sféry přesouvají ve snaze vyhnout se vysokému zdanění svůj příjem mimo pracovněprávní vztah na bázi obchodního vztahu, např. mandátní smlouvy,
- ISPV nezachycuje odměny a tantiémy za práci v orgánech domovských, dceřiných a dalších společností,
- zahraniční manažer nemusí být odměňován ze mzdových prostředků organizace, resp. nemusí být zaměstnancem české organizace (nadnárodní korporace mají vlastní systémy odměňování, motivace a řešení pracovních a životních podmínek expatriantů),
- ISPV nezachycuje nemzdová plnění, která v okruhu manažerů představují významnou motivační složku (např. podle anketních šetření Treximy v letech 1999 a 2000 se mimomzdová plnění pohybovala kolem 6 % výdělku[45]),
- data neobsahují informace o délce praxe zaměstnanců, nejsou k dispozici údaje o přerušení práce z důvodů odchodu na mateřskou dovolenou; tyto faktory mohou působit na úroveň výdělku,
- subjektivní problémy na straně respondentů ISPV s kódováním jednotlivých pracovních činností podle systému KZAM,
- plochá řídící struktura, kterou uplatňují zejména malé podniky, smývá rozdíly mezi II a III. úrovní řízení, což se projevuje v nepřesnostech se zařazením manažerských pracovních činností do tříd zaměstnání.

Analýza využívá možnosti zabývat se odděleně podnikatelskou a nepodnikatelskou sférou s rozdílným institucionálním rámcem genderových vztahů. V roce 2004 Ministerstvo financí uvedlo do provozu Informační systém o platech. Jeho výstupy jsou kompatibilní s ISPV, který je v pololetní periodicitě přebírá.

V českých organizacích je gender charakterizován vysokým stupněm rigidity. Zjištěné proporce v roce 2004 jsou podle kontrolních hodnocení za léta 2000 - 2005 konstantní.

Interpretace získaných údajů a souvislostí se opírá o výsledky sociologických šetření, které provedl VÚPSV v letech 2005 - 2007 ve spolupráci se Sociologickým ústavem České akademie věd, firmou Audira a Klubem manažerek při České manažerské asociaci.

3.2 Přístup žen k manažerským pozicím

Získané výstupy rozboru základního souboru ISPV nepotvrdily tezi o vytěsnění žen ze strategických rozhodovacích pozic. Dlouhodobá tradice zaměstnanosti žen v ČR vytvořila podmínky pro jejich přístup do řídících pozic.

„Socialistická industrializace" v 50. letech, která mobilizovala veškeré volné pracovní síly z ostatních neprůmyslových odvětví a žen z domácnosti, odstranila

[45] Blíže Odměňování členů orgánů a managementu organizací v roce 1999. Trexima, spol. s r.o. Zlín, 2000, a Odměňování členů orgánů a managementu organizací v roce 2000. Trexima.,Zlín, 2001.

poslední nerovnosti pohlaví v přístupu ke vzdělání a v pracovněprávních vztazích.[46] Zaměstnání ženy včetně její kvalifikace a profesní kariéry bylo nejen projevem zjednodušeně chápaného emancipačního procesu, ale bylo i ekonomickou nutností, protože hospodářská, rodinná a sociální politika státu přešla z jednopříjmového modelu rodiny na dvoupříjmový. Pracovní právo z tohoto období[47] dodnes chrání ženu s ohledem na její fyziologické potřeby a omezení a mateřské a rodinné povinnosti. Zaměstnanost žen se historicky soustředila v činnostech s menší fyzickou námahou, tj. zejména ve službách a v lehkém průmyslu (textil, oděv, kůže) a do servisních prací (např. administrativa). Obdobný proces dnes probíhá ve většině „starých" zemí Evropské unie a v ostatních vyspělých státech.

V současnosti se podíl žen managementu v České republice nevymyká evropskému průměru. Následující tabulka pro ilustraci uvádí složení managementu podnikatelského sektoru podle pohlaví na základě klasifikace ISCO - 88 tříd 121 (ředitelé a vrchní ředitelé) a 13 (manažeři z malých podniků).

[46] Od 2. poloviny 50. let do přelomu 80. a 90. let Československo, zejména Česká republika, vykazovalo jednu z nejvyšších zaměstnaností žen v Evropě, která byla srovnatelná se zeměmi, jejichž mužskou populaci zdecimovala II. světová válka.

[47] Zákon č. 65/1965 Sb., zákoník práce, který navázal na roztříštěné pracovní právo v předchozích letech.

Tabulka č. 3.1 **Struktura managementu podle pohlaví v zemích Evropského hospodářského prostoru v I. čtvrtletí 2008**

	osoby na manažerských pozicích	
	ženy (%)	muži (%)
EU-27	***28***	***72***
Belgie	***27***	***73***
Bulharsko	***29***	***71***
Česká republika	***27***	***73***
Dánsko	***26***	***74***
Německo	*29*	*71*
Estonsko	*26*	*74*
Irsko	20	80
Řecko	27	73
Španělsko	34	66
Francie	38	62
Itálie	34	66
Kypr	13	87
Lotyšsko	38	62
Litva	33	67
Lucembursko	26	74
Maďarsko	32	68
Malta	14	86
Nizozemsko	28	72
Rakousko	33	67
Polsko	36	64
Portugalsko	32	68
Slovinsko	26	74
Slovensko	29	71
Finsko	20	80
Švédsko	27	73
Spojené království	34	66
Chorvatsko	24	76
Turecko	8	92
Island	83	17
Norsko	21	79
všechny země	29	71

Pramen: *European Commission, DG EMPL, Database on women and men in decision-making, dostupné z http://ec.europa.eu/employment_social/women_men_stats/out/measures_out4311_en.htm*

Poznámka*: Data z období 19.2. - 13.3.2008*

Časové a psychické nároky péče o dítě a rodinu snižují připravenost žen k práci a v mnoha případech i ochotu nástupu (i v případech zpětného nástupu po ukončení rodičovské dovolené) do odpovědných funkcí. Není neobvyklé, že ženy-matky volí

zaměstnání s nižšími časovými nároky. Posuzování přístupu žen k významným pozicím v řídících strukturách by mělo brát v úvahu preferenci volného času,[48] který ženy ve velké míře věnují péči o rodinu. Zmíněné faktory působí setrvačně dále i přes legislativní zrovnoprávnění obou pohlaví v péči o dítě (např. rodičovská dovolená, kdy si partneři sami volí, kdo z nich zůstane doma a bude pečovat o dítě v prvních letech jeho života). Profesní kariéra ženy není plynulá. Desetileté intervaly života manažerky (ženy obecně) lze charakterizovat jako nespojité:

Tabulka č. 3.2 **Kariérní schéma manažerky**

věk	charakteristika
20 - 29 let	relativně vysoký podíl žen v managementu, ženy nejsou v přístupu k řídícím funkcím znevýhodněny doma ani v zaměstnání;
30 - 39 let	podíl žen na managementu výrazně klesá, časové nároky péče o dítě omezují připravenost k výkonu práce a žena odchází do pracovní neaktivity, muži pokračují v kariérním růstu;
40 - 49 let	„samostatnost" dětí, resp. přenos péče o ně zejména na školské instituce, zvyšuje u žen připravenost k výkonu práce; podíl žen na řídících pozicích se zvyšuje;
50 - 59 let	relativně vysokou účast žen v managementu tlumí v posledních letech intervalu nižší hranice pro odchod do důchodu a sklon této možnosti využívat;
60 a více let	většina žen je v důchodu (podíl na zaměstnanosti nedosahuje ani 0,75 %), počet manažerek výrazně klesá.

***Pramen**: Vlach, J.: Šetření výdělkové nerovnosti žen a mužů v managementu. Praha: VÚPSV, 2005, s. 11.*

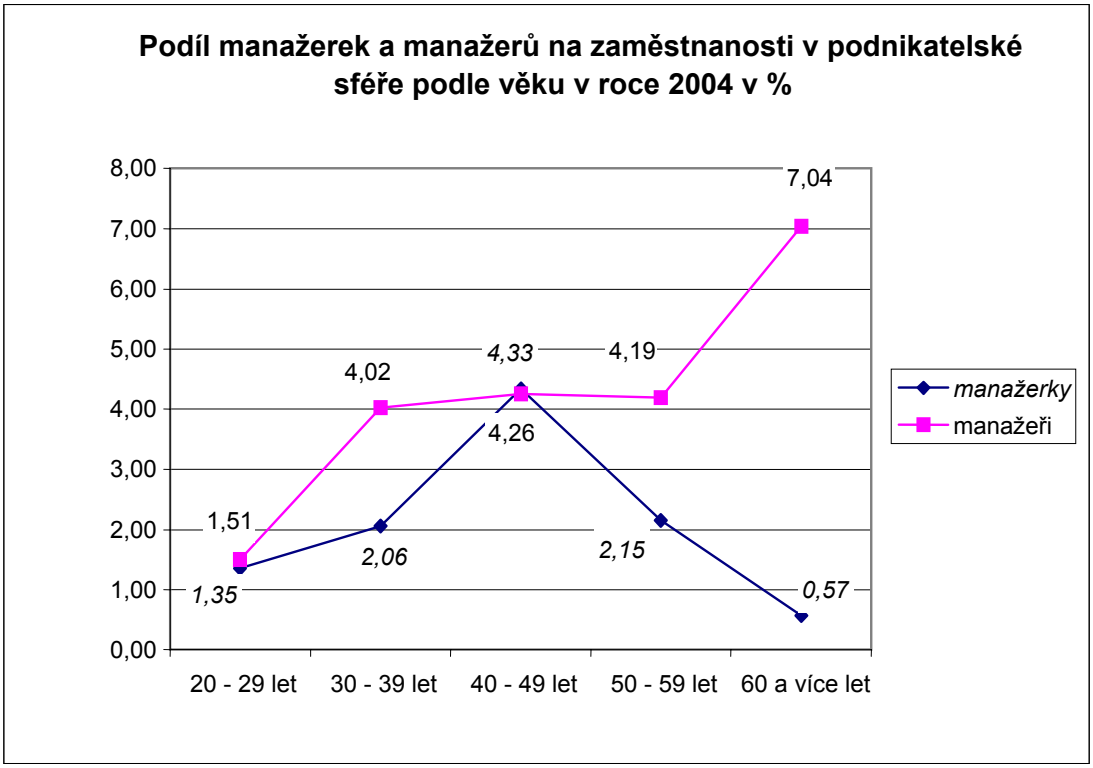
Většina žen dnes profesní kariéru poprvé začíná po ukončení vzdělávacího procesu a podruhé po návratu z rodičovské dovolené. Kariéra manažerky kulminuje mezi 40. - 49. rokem života, tzn. ve srovnání s muži o 10 let později. V rámci svého plynulého kariérního postupu však již mužská část managementu obsadila strategické pozice a ženy pouze s obtížemi překonávají jejich monopol. V podnikatelské sféře tak ženy převážně dosahují na nižší řídící pozice, na funkce vedoucích vnitropodnikových útvarů. Uvedené schéma se liší od praxe ve 2. polovině 20. století, kdy žena po absolvování školy většinou odcházela na mateřskou dovolenou[49] a kariéru začínala až po osamostatnění dětí, resp. jejich předání školské soustavě.[50] I za těchto podmínek jejich profesní kariéra narážela na konkurenci vrstevníků, kteří svůj služební postup zahajovali po skončení studia. Dnešní vrchol kariéry manažerek mezi 40. – 49. rokem života se tedy ve statistických datech týká právě těchto žen. Pro krátký časový odstup dnes zatím zůstává nezodpovězenou otázkou budoucí chování zaměstnavatelů a manažerek, které mateřství posouvají do vyššího věku a druhou kariéru budou zahajovat později, kdy jsou již pro firmy nezajímavé (zaměstnavatelé preferují mladé manažery ve věku 30 - 39 let s vysokou invencí a otevřené novým podnětům; manažeři starší 40 let se více spoléhají na své zkušenosti). Popsané rozložení účasti žen na managementu ilustrují následující grafy.

[48] Tuzemské a zahraniční a studie z ekonomicky vyspělých zemí spatřují cíl preference volného času ze strany žen v péči o rodinu.

[49] Mladá manželství reagovala na rodinou politiku a podporu vyšší porodností.

[50] Blíže Dudová, R., Křížková, A., Fischlová, D.. Gender v managementu: kvalitativní výzkum podmínek a nerovností v ČR. Praha: VÚPSV, 2006, s. 98, ISBN 80-87007-32-8 nebo Gazdagová, M., Fischlová, D.: Sondáž postojů zaměstnavatelů k uplatnění žen v managementu a zkušeností s nimi (kvalitativní šetření s vybranými reprezentanty zaměstnavatelů). VÚPSV, Praha 2006, s. 32. ISBN 80-87007-31-X.

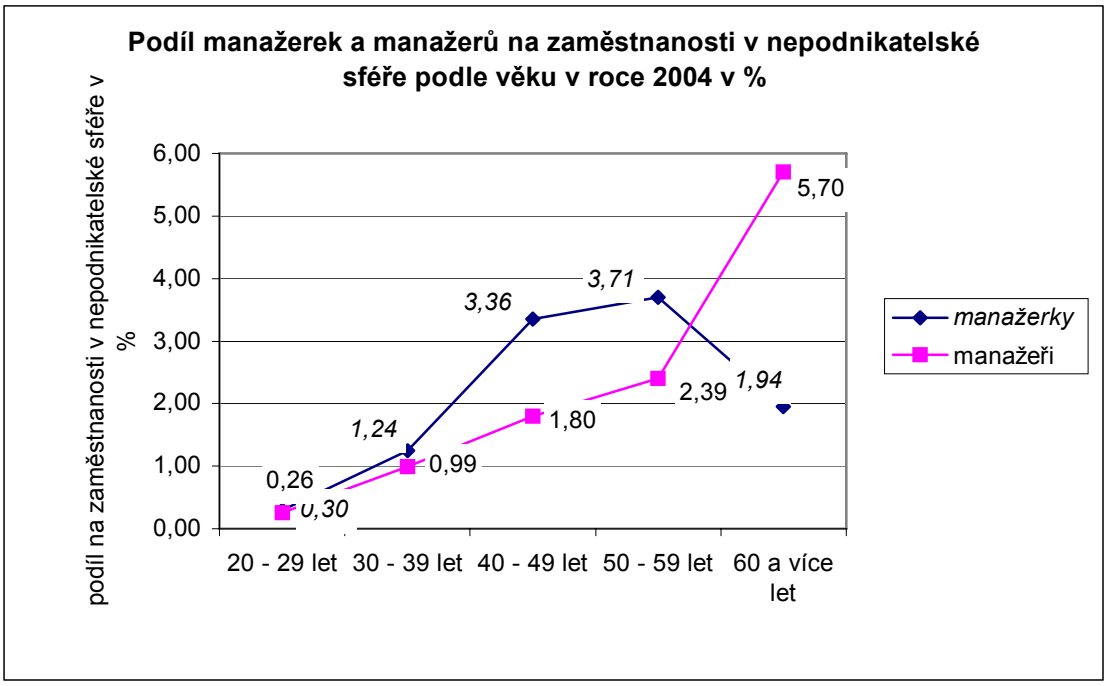
Graf č. 3.1



Pramen: *propočet VÚPSV podle dat ISPV za rok 2004*

Údaje naznačují, že v nepodnikatelské sféře s menším podílem mužů na celkovém počtu zaměstnanců se ženy uplatňují na řídících pozicích ve vysoké míře.

Graf č. 3.2



Pramen: *propočet VÚPSV podle dat ISPV za rok 2004*

Podíl žen v řídících strukturách odpovídá historicky vzniklé feminizaci oborů. Ve výrobních odvětvích I. a II. sektoru, kde je výkon práce v převážné míře spojen s vyšší fyzickou námahou a horším pracovním prostředím, převažují muži. Proto se podíl žen na zaměstnancích v podnikatelské sféře pohybuje kolem 2/5 a na managementu zhruba 1/3. Naproti tomu nepodnikatelskou sféru charakterizuje vysoká zaměstnanost žen, která se blíží 2/3 podílu[51] s odpovídající feminizací managementu ve výši zhruba 3/5. Feminizaci podle odvětví a aktivity žen v managementu dokumentují údaje v následující tabulce.

[51] Vysoký podíl zaměstnanosti žen v nepodnikatelské sféře odráží jejich 80 % podíl ve zdravotnictví a ve vzdělávání. V této souvislosti není možné mluvit o alokaci žen do nepodnikatelské sféry z titulu měkčích pracovních podmínek; např. Zajíčková D. ve svém článku z roku 2007 „Existuje genderová nerovnost v managementu v ČR?“, http://zpravodaj.feminismus.cz/clanek.shtml?x=2008165&als%5Bnm%5D=2007944 uvádí „Současně ve státních organizacích je práce zpravidla méně časově náročná (pevná pracovní doba), v některých případech i méně intenzivní než v soukromé sféře, což ve větší míře vyhovuje spíše ženám.“

Tabulka č. 3.3 **Podíl žen na managementu podle odvětví (OKEČ) v roce 2004 v %**

OKEČ	I. řídící úroveň	II. řídící úroveň	III. řídící úroveň	relace k průměrnému výdělku v %	podíl žen na zaměstnanosti v %
Celkem za podnikatelskou sféru	41,73	27,75	34,93	100,0	39,77
A,B Zemědělství, myslivost, lesnictví, rybolov	4,72	17,41	18,09	72,4	29,78
C Těžba nerostných surovin	8,18	10,05	10,60	109,6	13,12
D Zpracovatelský průmysl	11,89	20,57	18,10	93,9	37,44
E Výroba a rozvod energií	6,55	26,88	13,87	116,4	24,54
F Stavebnictví	3,27	17,26	13,09	113,7	13,76
G Obchod, opravy motorových vozidel	**63,86**	28,98	**59,74**	**80,0**	**65,26**
H Ubytování a stravování	**56,68**	**57,54**	**67,48**	**68,3**	**69,79**
I Doprava, skladování a spoje	**51,20**	33,61	**51,26**	100,7	38,24
J Finanční zprostředkování	28,78	**81,57**	40,07	**166,6**	**65,84**
K Nemovitosti, podnikatelská činnost	25,78	24,45	23,57	94,9	39,55
L Veřejná správa, obrana, sociální zabezpečení	**54,64**	45,75	**50,21**	**106,3**	**79,40**
M Vzdělávání	12,40	35,04	41,36	**109,3**	**51,19**
N Zdravotní a soc. péče, veterinární činnosti	46,73	**50,62**	**53,74**	**75,3**	**78,82**
O Ostatní veřejné, sociální a osobní služby	6,56	40,50	26,92	90,9	34,81
Celkem za nepodnikatelskou sféru	**59,95**	**60,43**	**56,26**	**100,0**	**66,79**
A,B Zemědělství, myslivost, lesnictví, rybolov	-	48,94	26,88	82,9	41,47
H Ubytování a stravování	**78,84**	**100,00**	**93,88**	**68,9**	**91,15**
I Doprava, skladování a spoje	4,19	31,44	20,45	87,2	19,42
K Nemovitosti, podnikatelská činnost	14,29	40,34	33,27	**113,0**	**51,89**
L Veřejná správa, obrana, sociální zabezpečení	29,81	31,07	37,72	**111,9**	**50,17**
M Vzdělávání	**66,22**	**64,29**	**94,50**	**90,7**	**80,93**
N Zdravotní a soc. péče, veterinární činnosti	**52,16**	**58,01**	**50,52**	**95,8**	**80,60**
O Ostatní veřejné, sociální a osobní služby	44,04	**52,60**	47,21	**83,6**	**58,21**

Pramen: *propočet VÚPSV podle dat, ISPV za rok 2004*

Poznámka: *Data vypočítaná ze vstupních podkladů jsou zveřejnitelná při vstupních údajích za minimálně 3 ekonomické subjekty a 10 zaměstnanců. Zaměstnanost v nepodnikatelské sféře v odvětvích zpracovatelský průmysl, výroba a rozvod energii a stavebnictví proto tabulka neuvádí.*
Ve zvýrazněných odvětvích je podíl žen na zaměstnancích vyšší než 50 %.

Většinou se vyšší podíl žen v řídících strukturách organizací soustředil ve feminizovaných odvětvích s nižší výdělkovou hladinou. V podnikatelské sféře 50 % hranici podílu žen na zaměstnanosti překračovala odvětví služeb - obchod, ubytování, stravování, doprava, spoje, skladování, zdravotní a sociální péče a veterinární činnosti. Výjimkou z nízké průměrné mzdové úrovně odvětví bylo finanční zprostředkování a sociální zabezpečení. Obdobná byla i alokace manažerek v nepodnikatelské sféře, tzn. v ubytování a stravování, ostatních veřejných, sociálních a osobních službách a ve

vzdělávání a ve zdravotní a sociální péči a veterinárních činnostech. Ve III. sektoru je možné mluvit o ženském managementu. Podniky v I. a II. sektoru řídili v letech 2002 - 2004 převážně muži.

Historicky vzniklá feminizace pracovních činností, která se projevuje až do odvětvové úrovně s rozdíly v ceně práce (fyzicky namáhavá práce při horších pracovních podmínkách, kterou mohou vykonávat v převážné míře pouze muži, má vyšší mzdové ocenění), poznamenává alokaci žen v managementu. Na organizace s nižší mzdovou hladinou (v našem případě do 20 000 Kč měsíčně) připadá 60 % zaměstnanosti žen v podnikatelské sféře (47 % mužů) a 67 % žen v nepodnikatelské sféře (39 % mužů). Uvedenému rozdělení zaměstnanců odpovídá i alokace managementu (viz tabulka č. 3.4). Ženy se ve větší míře soustřeďují v organizacích s nižší výdělkovou hladinou. V podnikatelské sféře na uvedené podniky připadalo 64 % manažerek jejich celkového počtu a jen 44 % manažerů. Obdobně v nepodnikatelské sféře organizace stejné platové skupiny zaměstnávaly 81 % všech manažerek a pouze 63 % manažerů. U organizací s nízkým průměrným výdělkem lze mluvit o ženském managementu.

Tabulka č. 3.4 **Podíl žen na managementu podle výdělkové hladiny domovských organizací v roce 2004 v %**

podniky se mzdovou hladinou	podnikatelská sféra	nepodnikatelská sféra
celkem	35,4	58,9
do 9 999 Kč/měsíc	78,1	100,0
10 000 - 14 999 Kč/měsíc	52,4	87,3
15 000 - 19 999 Kč/měsíc	39,7	61,1
20 000 - 24 999 Kč/měsíc	26,2	44,2
25 000 - 29 999 Kč/měsíc	20,7	29,7
30 000 - 34 999 Kč/měsíc	24,1	26,9
35 000 - 39 999 Kč/měsíc	38,9	25,6
nad 40 000 Kč/měsíc	26,8	-

Pramen: *propočet VÚPSV podle dat, ISPV za rok 2004*
Poznámka: *Propočet za I. - III. řídící úroveň celkem*

Dalším specifikem feminizace managementu je, že se zvyšuje její podíl s velikostí podniku. U zaměstnavatelů podnikatelské sféry s více než 3 000 zaměstnanci se dokonce ženy na managementu podílejí téměř 50 %. Opačný vývoj vykazuje nepodnikatelská sféra, kde podíl manažerek klesá s velikostí organizace. Nejmenší subjekty do 24 zaměstnanců z více než 80 % řídí ženy. Relativně vyšší podíl žen na celkovém počtu zaměstnanců ve velkých podnicích patrně odráží vyšší míru garance pracovních podmínek vhodných pro ženy, možností obrany proti případné diskriminaci a personální politiku sledující mezinárodní trendy zastoupení žen v managementu. Kogentní stanovení pracovních a platových podmínek a jejich vymahatelnost v nepodnikatelské sféře eliminují význam velikosti organizace.

Šetření personálních agentur[52] odhalilo kromě výše uvedených věcných poznatků i skutečnost, že jsou oblasti a obory činností, ve kterých mají ženy stejné, resp. vyšší příležitosti k prosazení se na pozice manažerek než muži. Jsou to zejména

[52] Fischlová, D., Gazdagová, M.: Gender v managementu. Možnosti a bariéry prosazení žen a mužů v managementu. Šetření na personálních agenturách. VÚPSV. Praha, 2005.

personalistika, ekonomické a finanční pozice a obchodní činnosti pro rychloobrátkové netechnické komodity. K obdobnému závěru dospěli i Kala s Novotným v analýze Výdělky mužů a žen. Srovnání za 4. čtvrtletí 2002.[53]

Pravděpodobnost, že žena s vysokoškolským vzděláním bude vykonávat řídící funkci v důsledku nižšího podílu vysokoškolaček na ženské části populace v produktivním věku, mírně převyšuje šance muže vysokoškoláka. Na druhé straně však uvedenou potenciální výhodu ženy nevyužívají a v podnikatelské sféře v managementu převažují středoškolačky. Také nepodnikatelská sféra vykazuje relativně vysoký podíl středoškolaček na řídících postech. Spíše než genderové problémy se zde projevuje význam profesních a řídících zkušeností a věková diskriminace.[54]. Středoškolačky zahajovaly svoji kariéru minimálně o 5 let dříve a plynule vstoupily do managementu.

Provedená sociologická šetření v letech 2005 až 2007 mezi personálními agenturami, zaměstnavateli a manažery potvrdila analýzu „tvrdých dat" o soustředění žen na úrovni vedoucích vnitropodnikových útvarů. Ženy se spíše ucházejí o pozice na III. a nižším stupni řízení. O pozice ve vyšším managementu neprojevují tak silný zájem, a to jednak z obav, zda by jejich vykonávání zvládly, ale zejména z časových důvodů.[55] Vrcholové řídící funkce jsou časově náročnější a vyžadují vyšší pracovní a psychickou zátěž. Tyto nároky se obtížně harmonizují se zajištěním provozu rodiny a domácnosti tak, jak je předpokládají zažité genderové stereotypy ve společnosti.

Žena, která se nemůže opřít o pomoc rodinných příslušníků (nejlépe ženy[56]) při zajištění provozu domácnosti, musí vážit mezi kariérou a rodinou. Zaměstnavatel kupuje pracovní sílu a pracovní podmínky manažerkám přizpůsobuje minimálně. Východiskem by mohla být síť služeb, která je však málo rozvinutá, a na něž v mnoha případech ženy ve vedoucích funkcích při nízkých výdělcích nemají dostatek prostředků.[57]

V českých podmínkách hrají problémy skleněného stropu, skleněné zdi nebo „old-boy's network" menší roli než podmínky a problémy harmonizace pracovního a rodinného života. Manažerská kariéra se tak přesouvá do „svobodné volby" každé ženy. Jak vyplynulo ze šetření Klubu manažerek, manažerky (top manažerky) se ve většině případů necítí v zaměstnání diskriminované, některé však připouštějí „soutěž" se svými mužskými kolegy a s tím související pracovní zátěž. Podle odpovědí manažerek není ani „kvótní systém" řešením paritního přístupu do managementu.

---

[53] Kala F., Novotný M.: Výdělky mužů a žen. Srovnání za 4. čtvrtletí 2002. Trexima, spol. s r.o. Zlín, 2003

[54] Od 90. let zaměstnavatelé upřednostňují mladší manažery.

[55] Z průzkumu provedeného v roce 2007 Klubem manažerek při České manažerské asociaci a VÚPSV vyplynulo, že téměř 2/3 manažerek stráví v zaměstnání a na cestě do práce více než 50 hodin týdně, resp. 1/5 manažerek více než 60 hodin týdně (dostupné na http://www.vupsv.cz/seminar_gender_2008/seminar_gender_2008.htm). Šetření Treximy z let 1999 a 2000 signalizují průměrnou úroveň 57 hodin týdně s připočtením cesty do zaměstnání a zpět. Odpovídající údaj za průměrného českého zaměstnance dosahuje úrovně zhruba 47 hodin týdně.

[56] Jako ideální své podmínky hodnotily ženy, které mohly svěřit péči o rodinu jiné ženě v rodině, např. matce, sestře, starší dceři, blíže Dudová, R., Křížková, A.,Fischlová, D.: Gender v managementu: kvalitativní výzkum podmínek a nerovností v ČR. VÚPSV, Praha 2006 ISBN 80-87007-32-8.

[57] Z průzkumu provedeného v roce 2007 Klubem manažerek při České manažerské asociaci a VÚPSV vyplynulo, že téměř polovina manažerek zajišťuje provoz domácnosti sama, 1/3 se může opřít o rodinné příslušníky. Necelá 1/5 nakupuje služby, jejich rozsah se pohybuje kolem 5 hodin týdně.

3.3 Odměňování žen na manažerských pozicích

Odměňování managementu v podnikatelské sféře, zejména na I. a II. řídící úrovni, představuje segment trhu práce se specifickými postupy. Mzdy vysokého managementu jsou předmětem individuálních manažerských dohod na období zpravidla delší než jeden rok. Důraz na dlouhodobý výkon předurčuje jejich vysokou rigiditu k momentálnímu ekonomickému pohybu,[58] ve střednědobém horizontu manažerské mzdy a mzdy řadových zaměstnanců vykazují rozdílný průběh.[59] Vedle mzdy si manažeři se svými zaměstnavateli sjednávají řadu nemzdových plnění, která běžné statistické výkaznictví nezachycuje. Významnou složkou finančních příjmů top manažerů jsou odměny za členství v orgánech společností (domovských i cizích). Smluvní utváření mezd v managementu podnikatelské sféry otvírá prostor pro působení široké řady vlivů od vyjednávací pozice obou stran po ekonomické postavení zaměstnavatele na trhu. Právní systém České republiky zakazuje jakoukoliv diskriminaci, i z hlediska pohlaví. V § 110 zákoníku práce stanovuje zásadu stejné mzdy za stejnou práci a za práci téže hodnoty v rámci zaměstnavatele.[60] Důvěrný charakter manažerských smluv svádí k neobjektivnímu ocenění řídících pracovních pozic a nebrání případné diskriminaci žen. Mzdy vedoucích vnitropodnikových útvarů na III. stupni řízení spadají do režimu interních mzdových předpisů jednotlivých podniků a často jsou předmětem kolektivního vyjednávání. Jsou tedy pod veřejnou kontrolou a genderová diskriminace je prakticky vyloučená.

Veřejná kontrola brání diskriminaci žen v odměňování v nepodnikatelské sféře. Právními normami určený mechanismus utváření platů se týká i managementu (tarifní stupnice, katalogy prací a platová zvýhodnění atd.). Důvodem je zájem na trvalém, kvalitním a racionálním výkonu činností a služeb a ochrana daňových poplatníků před neefektivním vynakládáním veřejných financí. Kogentní stanovení ceny práce v nepodnikatelské sféře omezuje proceduru vyjednávání na oblast pracovních podmínek. Vytváří prostor pro respektování principu rovné odměny za stejnou práci po celé ČR v rámci organizací, které odměňují své zaměstnance platem na základě §§ 122 - 137 zákoníku práce.[61]

Uvedené systémy utváření mezd a platů se promítají v rozdílných relacích výdělků podle pohlaví v managementu podnikatelské a nepodnikatelské sféry. Rozdíl v podnikatelské sféře je neúměrně vysoký v neprospěch žen. U top[62] manažerek lze ve srovnání s muži sledovat sevření diferenciačního vějíře na straně I. řídící úrovně. Decilový poměr klesá s vyšší řídící pozicí.

[58] Reakce vlastníků společností - zaměstnavatelů - je zpožděná a u velkých společností procesně omezená na valnou hromadu.

[59] V období recese, po roce 1997, mzdy managementu pokračovaly ve vysoké dynamice při pronikavém zpomalení růstu celostátního průměrného výdělku. Zpomalení se dostavilo až v letech 2000 a 2001, kdy naopak průměrný výdělek dynamiku oživil, blíže: Odměňování managementu organizací v odvětvové působnosti MPO. MPO 2003 a 2004.

[60] Před rokem 2007 § 4a zákona o mzdě.

[61] Před rokem 2007 zákon o platu.

[62] Autoři do TOP managementu zahrnují I a II. řídící úroveň

Tabulka č. 3.5 **Relace výdělků žen a mužů v roce 2004 v managementu v %**

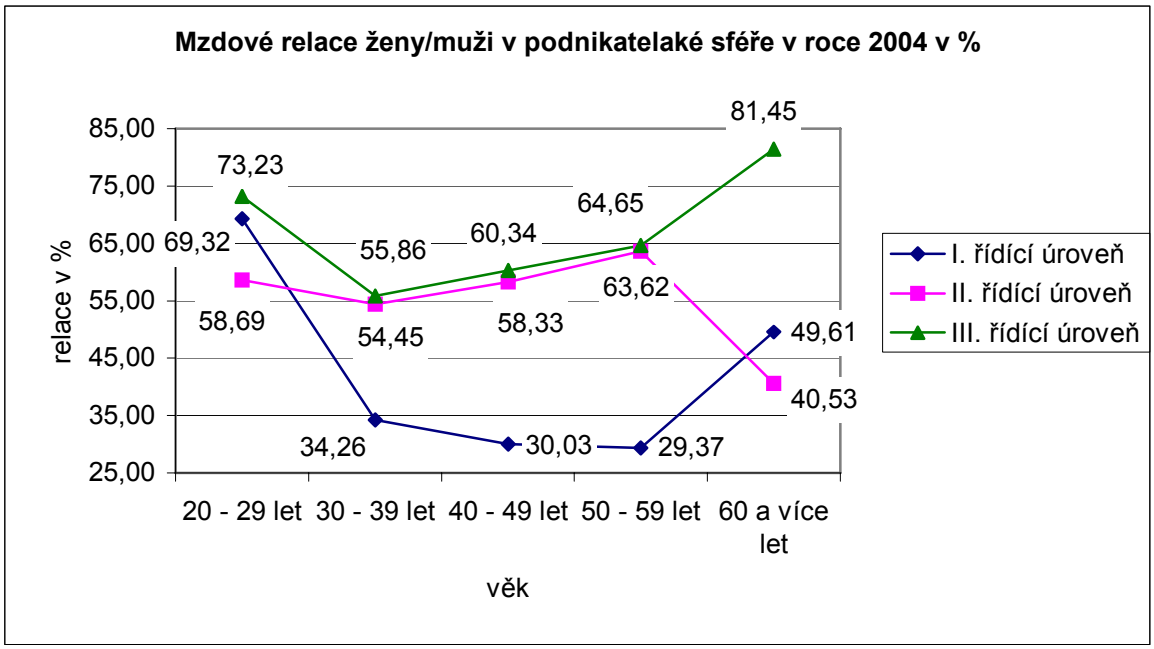
	relace výdělků ženy/muži v %		decilový poměr	
	medián	průměr	ženy	muži
podnikatelská				
I. úroveň řízení	0,44	0,32	4,0	8,3
II. úroveň řízení	0,50	0,53	4,9	5,6
III. úroveň řízení	0,61	0,61	4,2	4,2
nepodnikatelská				
I. úroveň řízení	0,78	0,78	1,8	1,7
II. úroveň řízení	0,95	0,87	1,6	1,8
III. úroveň řízení	0,60	0,65	2,8	2,8

Pramen: *propočet VÚPSV podle dat, ISPV za rok 2004*

Poznámka: *V rámci výběrového souboru relace průměrných výdělků žen a mužů v nepodnikatelské sféře v roce 2004 dosahovala 78,2 % a v podnikatelské sféře 73,4 %, decilový poměr činil v podnikatelské sféře u žen 2,9 a u mužů 2,8, v nepodnikatelské sféře u žen 2,5 a u mužů 2,5.*

Individuální sjednávání výdělků pracovníků na nejvyšších řídících postech podnikatelské sféry znevýhodňuje ženy s přerušeným pracovním a kariérním životem. Po relativně vyrovnaných mzdách a platech obou pohlaví v období nástupu do pracovního života (věková skupina 20 - 29 let) následuje razantní prohloubení rozdílu ve věku 30 - 39 let, aby se s přibývajícím stářím nerovnost zmírňovala.

Graf č. 3.3

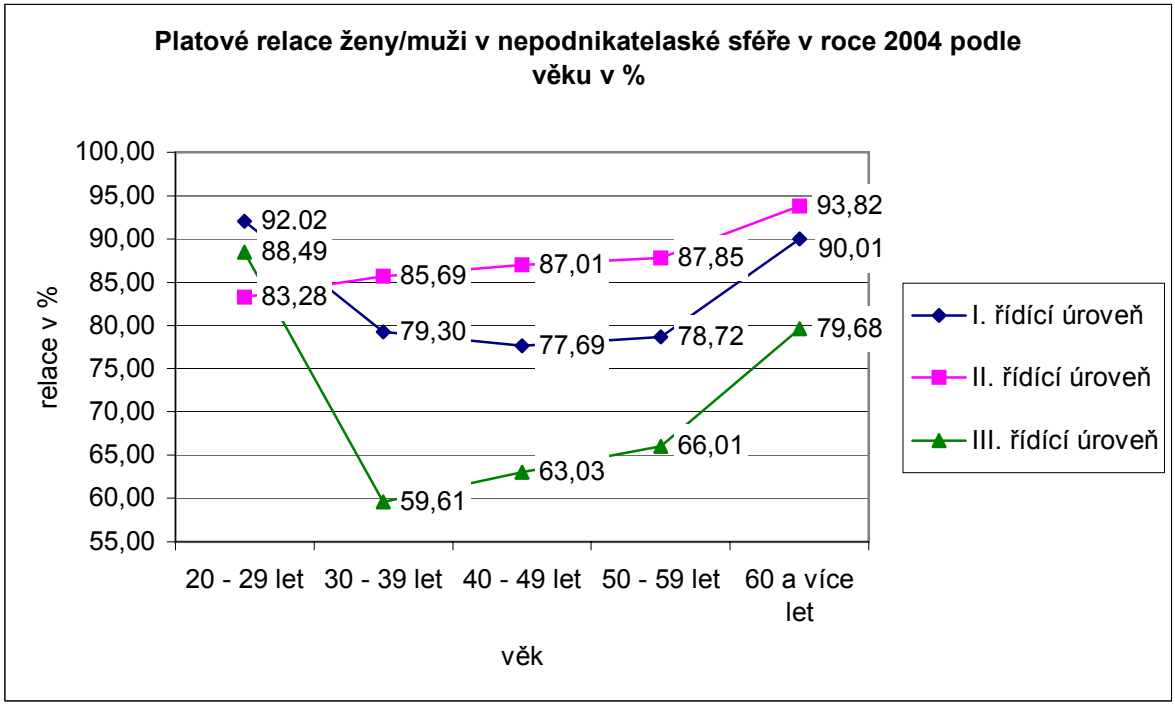


Pramen: *propočet VÚPSV podle dat ISPV za rok 2004*

Pohyb výdělků manažerek na I. stupni řízení kontrastuje s jejich stabilním podílem ve vedení organizací. Fluktuace[63] žen během pracovního života se projevuje v jejich soustředění v organizacích s nižší hladinou výdělků, tedy i s nižšími manažerskými mzdami.

Management nepodnikatelských organizací je silně feminizován, ženy se na jejich vedení na ředitelských postech podílejí téměř 2/3. Obdobná situace je i na nižších stupních řízení. Mužský charakter řízení se projevuje až ve vyšších platových hladinách, tj. ve vrcholových a velkých organizacích. Jednotný platový systém v nepodnikatelských organizacích a respektování pravidla o zvyšování platu podle počtu odpracovaných a započítaných let v profesi se odráží v menších rozdílech výdělků mezi pohlavími.

Graf č. 3.4



Pramen: *propočet VÚPSV podle dat ISPV za rok 2004*

Otázkou je, zda nižší mzdová hladina žen není výsledkem jejich alokace do „chudších" organizací. Statistická data však upozorňují, že k nerovnému odměňování dochází i v porovnání podle výdělkové úrovně domovských podniků. Jestliže ČSÚ v roce 2004 vykázal relaci výdělků žen ve srovnání s muži ve výši 74 % (výběrový soubor ISPV v podnikatelské sféře 73 % a v nepodnikatelské sféře 78 %), potom v managementu byly rozdíly pronikavě vyšší a rostly s výdělkovou hladinou domovské organizace.

[63] Manažeři (bez vlastnického vztahu k domovské organizaci) během svého profesního života střídají zaměstnavatele.

Tabulka č. 3.6 **Relace výdělků žen a mužů v managementu v roce 2004 podle výdělkové hladiny domovské organizace v %**

podnikatelská sféra mzdová hladina v domovském podniku:	I. řídící úroveň	II. řídící úroveň	III. řídící úroveň
do 9 999 Kč/měsíc	51,95	*	65,22
10 000 - 14 999 Kč/měsíc	38,47	75,81	62,74
15 000 - 19 999 Kč/měsíc	44,93	70,32	71,47
20 000 - 24 999 Kč/měsíc	41,71	57,52	77,90
25 000 - 29 999 Kč/měsíc	45,30	38,88	76,07
30 000 - 34 999 Kč/měsíc	27,88	24,82	76,32
35 000 - 39 999 Kč/měsíc	57,09	51,53	57,34
nad 40 000 Kč/měsíc	30,68	41,61	64,54
nepodnikatelská sféra platová hladina v domovské organizaci:			
do 9 999 Kč/měsíc			
10 000 - 14 999 Kč/měsíc	82,02	78,51	82,18
15 000 - 19 999 Kč/měsíc	82,57	93,76	64,60
20 000 - 24 999 Kč/měsíc	84,19	90,72	84,96
25 000 - 29 999 Kč/měsíc	64,24	66,60	95,03
30 000 - 34 999 Kč/měsíc	*	*	85,23
35 000 - 39 999 Kč/měsíc	*	*	*
nad 40 000 Kč/měsíc	-	-	-

Pramen: *propočet VÚPSV podle dat ISPV za rok 2004*

Poznámka: **položka ze vstupních dat vypočítaná, ale nezveřejnitelná z důvodu nedostatečného počtu vstupních hodnot (minimálně 3 ekonomické subjekty a 10 zaměstnanců)*

Manažerky ve větší míře pracují v organizacích s nižší výdělkovou hladinou, tj. na úrovni průměrné a nižší celostátní mzdy. V podnikatelské sféře na tyto organizace v tomto výdělkovém intervalu připadají 2/3 všech manažerek a v nepodnikatelské sféře 4/5.

Žena v top managementu v podnikatelské sféře při srovnatelných podmínkách nedosáhne na nejvyšší výdělek muže. Tento vztah však neplatí pro nepodnikatelskou sféru, kde se proporce pohybují nad celostátní relací (výdělek žen dosahuje více než 75 % výdělku mužů).

3.4 Dekompozice mzdového rozdílu manažerek a manažerů

Uvedené disproporce v odměňování managementu, rozdíly mezi podnikatelskou a nepodnikatelskou sférou a signály nerovného postavení manažerek potvrdil i rozbor výdělkové diference podle pohlaví v letech 2000 a 2005 v 1. hlavní třídě KZAM-R.[64] Aplikace metody Oaxaca-Blinder na rozložení výdělkových rozdílů mezi ženami a muži na základě charakteristik zaměstnanců a zaměstnavatelů, které obsahuje ISPV, umožnila kvantifikaci objektivních vlivů, které se v rozdílech výdělků obou pohlaví

[64] Vzorek šetření neobsahoval následující zaměstnání: KZAM 1111 (zákonodárci), KZAM 1311 (vojáci z povolání), KZAM 1313 (policisté ve služebním poměru) a KZAM 1320 (ostatní zaměstnanci ve služebním poměru), zahrnoval však vedoucí pracovníky na I. až III. úrovni řízení.

projevují. Podrobnou dekompozici obsahuje studie: Stupnytskyy O.: Struktura rozdílů ve výdělcích mužů a žen v managementu. Jsou rozhodující náplň práce, místo práce a osobní charakteristiky manažerů? ISBN 978-80-87007-58-7, publikované VÚPSV v roce 2007 v rámci projektu Gender v managementu.

Celkový výdělkový rozdíl v podnikatelské sféře činil 46 % v neprospěch žen v roce 2005. Z toho 14 % je vysvětleno vzděláním, 1 % věkem, 8 % odvětvím, velikostí firmy a podílem žen ve firmě, 6 % zaměstnáním a 17 % zůstává nevysvětleno. V nepodnikatelské sféře celkový výdělkový rozdíl činí 22 %. Z toho 9 % je vysvětleno vzděláním, 1 % věkem, 4 % odvětvím, velikostí firmy a podílem žen ve firmě, 5 % zaměstnáním a zůstávají nevysvětlena 3 %. Nevysvětlenou část výdělkového rozdílu lze interpretovat jako diskriminaci žen.

V oblasti top managementu, zejména v podnikatelské sféře je však vzdělání jako vysvětlující faktor sporné. Zaměstnavatel při příjímání řídících pracovníků upřednostňuje široký soubor schopností, zkušeností a řídících dovedností a stupeň vzdělání nebývá rozhodující (důkazem je vysoký podíl středoškolaček v managementu). Také interpretace vlivu věku je komplikovaná. Ve vyšších intervalech nad 50 let věku, zejména po dosažení nároku na odchod do důchodu (ženy odcházejí dříve, před dosažením 60. roku života) na svých místech zůstávají pouze špičkoví odborníci s vyšší odměnou za práci.[65] Manažeři jsou tak v průměru o 2 roky starší než ženy.

Výdělkový rozdíl je největší na I. a II. úrovni řízení. Ženy jsou většinou zastoupeny na nižší úrovni managementu, kde jsou sice nižší výdělky, ovšem pod veřejnou kontrolou v důsledku kolektivních smluv nebo vnitropodnikových mzdových předpisů. Soustředění žen na III. úrovni řízení vyplývá jednak z možností obsazovat vyšší řídící pozice po zahájení „druhé kariéry" při konkurenci mužů s plynulým funkčním postupem a také z jejich ochoty vzdát se volného času, resp. omezit čas věnovaný rodině a osobní volný čas.

Nedostatek věrohodných dat neumožnil porovnat stav v nepodnikatelské sféře v letech 2000 a 2005 (použitelné výstupy ISP se datují rokem 2004). Srovnání analýz za roky 2000 a 2005 za podnikatelskou sféru však potvrdilo rigiditu proporcí v alokaci žen a mužů v managementu a v jejich odměňování.

K obdobným výsledkům dospěl i rozbor v rámci třídy KZAM 12 „Vedoucí a řídící pracovníci velkých organizací, společností, podniků apod., vč. jejich organizačních jednotek (manažeři)"[66] který zpracovalo CERGE-EI.[67] Autoři Jurajda a Paligorová analyzovali data ISPV za rok 2001. Zjistili, že na vyšší úrovni managementu činí výdělkový rozdíl 55 % a na nižší úrovni 50 %. Při použití metody párování (matching)[68] činila nevysvětlená část 15 % na vyšší a 20 % na nižší úrovni managementu. Aplikace rozložení výdělkových rozdílů metodou Oaxaca-Blinder

[65] Na okamžitý odchod českých seniorů do ekonomické neaktivity po dosažení důchodového věku upozornila analýza Vlach, J.: Šetření výdělků starších zaměstnanců. VÚPSV, Praha 2006, s. 9-14. ISBN 80-87007-39-5.

[66] Konkrétně se analýza týkala tříd 121 - ředitelé velkých organizací, 122 - vedoucí výrobních a provozních dílčích celků a 123 - vedoucí pracovníci univerzálních dílčích celků, tzn. I. a II. řídící úrovně.

[67] Jurajda, Š. - Paligorová, T.. Female Managers and their Wages in Central Europe CERGE-EI. Praha, 2006.

[68] Pro adekvátní hodnocení výdělkového rozdílu se porovnávají výdělky mužů a žen, které mají stejné pozice, tudíž vykonávají stejně náročnou práci. Osoby, které nemají protějšek na stejné pozici, jsou vyloučeny. V případě, že firma v roce 2001 neuvedla výdělky manažerů, byly údaje za tuto firmu doplněny z dat za léta 2000 - 2004. Na nejvyšší úrovni managementu ve třídě 12000 je velmi nízký podíl žen (7 %) a k části pozic obsazených muži neexistují srovnatelné pozice obsazené ženami.

nevysvětlila 28 % na vyšší úrovni a 24 % na nižší úrovni managementu. Uvedené výsledky se však vztahují na podnikatelskou sféru.

K výrazně vyšším relativním mzdovým rozdílům podle pohlaví v managementu ve srovnání s celostátním průměrem také dospěli Kala a Novotný[40] porovnáním výdělků mužů a žen u stejného zaměstnavatele, ve stejné kategorii zaměstnání a na stejném tarifním stupni. Autoři uvádějí, že podle dat ISPV za 4. čtvrtletí 2002 činil průměrný relativní rozdíl pouhá 1,6 % výdělku mužů v neprospěch žen.[69] Rostoucí diferenciaci lze však sledovat se zvyšující se složitostí a náročností práce. Největší relativní rozdíl v úrovni 3,3 % existuje v 1. hlavní třídě KZAM (v managementu).

Shrnutí

Statistická data a jejich analýza provedená různými autory a za použití různých metod potvrzují vyšší výdělkovou nerovnost žen ve srovnání s muži v managementu, zejména na I. a II. řídící úrovni. Zdrojem nerovnosti je podnikatelská sféra s individuálními smlouvami. Kvalitativní sociologická šetření potvrdila nerovné postavení manažerek při vyjednávání mzdových a pracovních podmínek. Bez základních informací o podmínkách svých kolegů a cenách manažerské práce na trhu volí taktiku podbízení s vědomím konkurence mužů. Zaměstnavatelé na „měkčí smlouvy" přistupují, popírají však úmyslné nižší hodnocení, ať již z titulu znalosti trhu nebo nižší připravenosti k výkonu manažerské práce (starost o rodinu) nebo jiných pracovních kompetencí. Naopak, v mnoha případech zdůrazňují výhody žen v manažerském týmu, počínaje jejich organizačními schopnostmi přes smysl pro detail až po lepší komunikační schopnosti ve srovnání s muži.[70]

[69] Relativní genderový mzdový rozdíl v % (někdy též „genderová mzdová propast") vyjádřený vztahem (W_m - W_f)/ W_m, kde W_m je výdělek muže a W_f je výdělek ženy.

[70] Gazdagová, M., Fischlová, D.: Sondáž postojů zaměstnavatelů k uplatnění žen v managementu a zkušeností s nimi (kvalitativní šetření s vybranými reprezentanty zaměstnavatelů). VÚPSV, Praha 2006. ISBN 80-87007-31-X.

4. Kompetentnost žen pro výkon práce v managementu

Tato kapitola se opírá zejména o kvalitativní výzkum mapující postavení žen v řídících pozicích. Šetření organizoval VÚPSV v období let 2005 - 2007 a sledoval problematiku rovných příležitostí obou pohlaví v managementu z perspektivy manažerek a manažerů, zaměstnavatelů a nezávislé pozice personálních agentur.

Formulace otázek šetření navázala na rekognoskaci trhu práce v segmentu managementu přes analýzu statistických dat Informačního systému o průměrném výdělku, který provozuje MPSV, a údajů ČSÚ. Rozbor provedený na datech z let 2000 - 2007 prokázal rovný přístup obou pohlaví k řídícím postům při horizontální segregaci a při výrazně nižším mzdovém ohodnocení žen, které stoupá s významem zastávané pozice. Mzdový rozdíl mezi ženami a muži prudce vzrůstá s uplatněním manažerských smluv v top managementu. Následující analýza se pokouší odpovědět na otázku, zda tato disproporce vyplývá z objektivních rozdílů v připravenosti k výkonu práce mezi ženami a muži, které se promítají do chování manažerek a zaměstnavatelů.[71] Analýza předpokládá oddělení vlastnických a řídících funkc.í[72]

Uvedený rozsah šetření měl ověřit poznatky zahraničních studií a nabídnout ucelenější a komplexnější vhled do této oblasti ve specifických podmínkách České republiky. Řešitelé reagovali na mobilizaci žen a jejich vyvedení z domácností do pracovněprávních vztahů již v 50. letech,[73] což se odrazilo v procesu společenského a ekonomického vyrovnávání obou pohlaví.

Zaměstnavatelé, manažerky a manažeři a zástupci personálních agentur v kvalitativních šetřeních reagovali na stejné okruhy otázek. Jejich odpovědi byly předmětem hlubší analýzy. Jedním z výstupů je charakteristika kompetencí žen a mužů na pozici vedoucí pracovnice/ pracovníka.

Z výzkumů vyplynulo, že genderově odlišné kompetence existují. Dotazovaní z řad zaměstnavatelů i zaměstnanců připisují/přisuzují ženám a mužům ve vedoucích pozicích specifické rysy a soubory charakteristik/kompetencí. Očekávané předpoklady žen a mužů na vedoucích postech nejsou genderově neutrální, ale naopak jsou zatížené stereotypy, které ovlivňují postoj/přístup k ženám a mužům na vedoucích postech. Daný přístup pak zákonitě vyvolává určitý druh chování v pracovněprávních vztazích, který ve výzkumech zpravidla kopíroval tradiční dělbu rolí a s ní často se pojící charakteristiky mužů a žen. I přesto, že jsou kompetence žen a mužů propojeny a charakterizovány skrze genderové stereotypy, lze ve spojitosti s profesní kariérou manažerek a manažerů vysledovat společné rysy, které jsou z hlediska praxe

[71] Blíže Vlach J.: Šetření výdělkové nerovnosti žen a mužů v managementu. VÚPSV, Praha 2005 a Stupnytskyy, O.: Struktura rozdílů ve výdělcích mužů a žen v managementu. VÚPSV, Praha 2007

[72] Podle výzkumů Sociologického ústavu Akademie věd se v rodinných firmách silně projevují generové stereotypy, žena v řídících hierarchii zaujímá nižší postavení s odůvodněním péče o rodinu. Blíže Křížková A.: Životní strategie žen a mužů v řízení (a) podnikání. Sociologický ústav AV ČR, v.v.i.. Praha, 2008 nebo Křížková A.: Genderová diferenciace motivací vstupu do podnikání, kombinace pracovního a rodinného života a faktorů rozvoje malého podnikání v ČR (kvalitativní sociologická studie). In Průša a kolektiv: Sociálně ekonomické postavení osob samostatně výdělečně činných ve společnosti II (sborník analýz sociálně ekonomického postavení osob samostatně výdělečně činných ve společnosti). VÚPSV, Praha 2008, ISBN 978–80-87007–89-1.

[73] Díky vysoké ekonomické aktivitě žen se jejich podíl na pracovních silách se ve 2. polovině 20 století blížil 50 %. Struktura zaměstnanosti v Československu tak byla srovnatelná se zeměmi, kterým válka zdecimovala mužskou část populace.

podstatné. Nicméně tento text se nesnaží zjistit, zda jsou dané kompetence žen a mužů sociálně konstruované či biologicky dané, ale spíše to, jak je společnost definuje a společensky ohodnocuje.

4.1 Kompetence

Kompetence v této práci představují „souhrn vědomostí, dovedností, schopností, postojů a hodnot důležitých pro osobní rozvoj a uplatnění každého člena společnosti. Jejich výběr a pojetí vychází z hodnot obecně přijímaných ve společnosti a z obecně sdílených představ o tom, které kompetence jedince přispívají k jeho vzdělávání, spokojenému a úspěšnému životu a k posilování funkcí občanské společnosti" (RPIC, 2007).[74] Ze samotné definice vyplývá, že kompetence nemohou být a ani nejsou (dle prezentovaných výzkumů) genderově neutrální. Rozdíly mezi nimi jsou pak hlavním předmětem následující analýzy.[75]

V oblasti obecných, genderově neutrálních, kompetencí vytvořil mezirezortní a mezioborový tým odborníků v letech 1999 - 2001 v rámci projektu Integrovaného systému typových pozic (ISTP),[76] který financovalo MPSV, Kartotéku typových pozic (KTP).[77] Systém popisuje vedle kvalifikačních předpokladů požadavky na jednotlivé typy pracovních pozic. Tato databáze je první a jediná svého druhu v ČR a zjednodušuje orientaci úřadů práce, zaměstnanců a poradenských firem v jednotlivých pracovních pozicích. Mimo jiné umožňuje komplexní pohled na kompetence řídících pracovnic a pracovníků, a to jak z pohledu odborného, tak i z pohledu osobnostního. V každém případě katalog spojuje výkon řídící práce s vysokou odpovědností za procesy, u nichž může docházet k rozsáhlým a neodstranitelným materiálovým a finančním ztrátám. Po abstrahování od rezortních specifik a postavení v řídící hierarchii lze požadavky na manažerku/manažera definovat následujícími kompetencemi:

- samostatné myšlení,
- sebekontrola a sebeovládání,
- samostatnost,
- schopnost přijmout odpovědnost,
- rozhodnost,
- organizační schopnost,
- kultivovanost vystupování a zevnějšku
- jistota,
- pohotovost vystupování.
- rozdělení pozornosti,

[74] RPIC (Regionální poradenské a informační centrum): Kompetenční model pro Moravskoslezský kraj, Definice kompetencí, 2004. [citováno2008-06-16] http://rzasystem.rza.cz/file.php?fileID=45

[75] Odborná literatura zejména v oblasti lidských zdrojů (HR) operuje s pojmem „připravenost k výkonu práce" jako souhrnu kvalifikačních, osobnostních a sociálních předpokladů a podmínek činnosti pro zaměstnavatele. Bez jejich zvážení nemůže zaměstnavatel hodnotit budoucí náklady práce na zaměstnance, v našem případě na manažerku/a.

[76] Integrovaný systém o typových pozicích dostupné na http://doc.istp.cz/istp-fo/html/Informace_o_projektu.html

[77] Dostupná na http://ktp.istp.cz/charlie/expert2/act/overvw.act

- dlouhodobá paměť,
- krátkodobá paměť,
- schopnosti pro procesy a události,
- teoretické myšlení,
- tvůrčí myšlení,
- písemný a slovní projev,
- přizpůsobivost,
- flexibilita,
- schopnost pracovat v týmu,
- přesnost a preciznost,
- schopnost sociálního kontaktu.

V podnikatelské sféře se k uvedeným kompetencím připojuje samozřejmě i podnikavost.

Pro řídící pracovnice/pracovníky na pozicích vedoucích organizací a odborných ředitelek/ředitelů (náměstků) se předpokládá absolvování magisterského studijního programu, na pozice vedoucích velkých vnitropodnikových útvarů se vyžaduje minimálně vyšší nebo bakalářské vzdělání.

Z charakteristiky platových tříd, kterou uvádí příloha k zákonu č. 262/2006 Sb., zákoník práce, vyplývají pro práce v nepodnikatelské sféře od 9. platové třídy, kde přicházejí do úvahy řídící činnosti,[78] následující předpoklady pro výkon:

- schopnost koordinace a usměrňování,
- psychická odolnost,
- nároky na poznávaní, chápání a interpretaci procesů a jevů,
- vysoké nároky na paměť,
- schopnost analýzy, syntézy a obecného srovnávání,
- abstraktní myšlení,
- představivost,
- schopnost generalizace,
- tvůrčí myšlení,
- systémové myšlení,
- schopnost práce v komplexním systému, který je složený ze samostatných různorodých systémů se zásadními vnitřními a vnějšími vazbami.

Uvedené kompetence v podstatě jinými slovy rozvádějí obecná kritéria ISTP, zejména v „mentálních" oblastech, na podmínky veřejné správy. Naproti obecným kompetencím definovaným ISTP požadavky se rozšiřuje potřeba interdisciplinarity. Nárok všeobecné orientace v rámci více základních společenských a odborných

[78] Předpoklady k výkonu prací od 9. do 16. platové třídy, kde se předpokládá organizace, řízení a kontrola práce jiných zaměstnanců bez ohledu na časovou stálost pracovních týmů.

disciplín však podle názoru autorů patří k základním kompetencím manažerky/ manažera. Jinak totiž nelze požadovat po řídícím pracovníkovi/ci takové vlastnosti, jako je samostatnost, schopnost přijmout odpovědnost, rozhodnost, přizpůsobivost, flexibilita a schopnost pracovat v týmu

Důležitost a významnost jednotlivých kompetencí se odvíjí od zastávané pozice. S vyšší řídící pozicí roste význam schopnosti koncepční práce, na nižších pozicích naopak významnější váha náleží odborným znalostem v oboru a operativnímu řízení. V každém případě se předpokládají organizační a sociální dovednosti. Post řídící pracovnice/pracovníka předpokládá jednotu uvedených kompetencí.

Z terénních šetření mezi managementem a zaměstnavateli[79] vyplynulo, že samotní manažeři, ženy i muži, za rozhodující kompetence pokládají následující osobnostní charakteristiky:

- přesvědčivost a autorita,
- schopnost prosadit se,
- orientace na cíl,
- autorita,
- vysoká motivace,
- ochota neustále se vzdělávat,
- komunikační schopnosti,
- flexibilita.

Analýza genderových specifik předpokládá naplnění obecných kritérií při výběru managementu zaměstnavatelem bez ohledu na pohlaví.

Výše uvedené a jim podobné výčty vedou některé autory k závěru, že role manažerky/manažera je definována spíše kompetencemi, které jsou stereotypně, tradičně připisovány mužům. Podobný přístup lze sledovat i u veřejnosti nejen české. Odtud pramení povrchní závěry, že pro ženy je obecně náročnější se takovým požadavkům přizpůsobit. Např. podle Ankera[80] ženské stereotypy vykazují ve srovnání s muži výrazné rozdíly, které se odrážejí i v jejich profesní kariéře. Z pohledu účasti na managementu se jako negativní jeví:

- nechuť žen řídit jiné,
- nižší matematické schopnosti,
- nižší ochota cestovat.

[79] Fischlová, D.; Gazdagová, M.: Možnosti a bariéry prosazení žen a mužů v managementu. Šetření na personálních agenturách.. VÚPSV, Praha 2005

Dudová, R.; Křížková,A.; Fischlová, D: Gender v managementu: kvalitativní výzkum podmínek a nerovností v ČR. VÚPSV, Praha 2006. ISBN 80-87007-32-8

Fischlová, D.; Gazdagová M: Sondáž postojů zaměstnavatelů k uplatnění žen v managementu a zkušeností s nimi (kvalitativní šetření s vybranými reprezentanty zaměstnavatelů). VÚPSV, Praha 2006. ISBN 80-87007-31-X ,

[80] Anker, R.: Gender and Jobs. Sex segregation of occupations in the world. International Labour Office Ženeva, Switzerland 1995

Na druhé straně za pozitivní z pohledu zaměstnavatele lze označit předpoklady:

- starostlivost o jiné,
- smysl pro čestnost,
- fyzický zjev,
- ochota pracovat podle určitého pořádku,
- vyšší schopnost přizpůsobit se pracovním nárokům a pracovním podmínkám,
- ochota přijmout monotónní práci,
- nižší potřeba příjmu,
- ochota přijmout nízkou mzdu.

Uvedené charakteristiky však nevyplývají pouze z biologických odlišností mezi oběma pohlavími. Odrážejí tradiční, historicky vzniklou dělbu práce ve společnosti, která cestou genderových stereotypů zatím předurčuje i výchovu, vzdělání, pracovní uplatnění, kariéru a ekonomické chování žen a mužů. Rigiditu těchto vztahů ve společnosti posiluje snaha zaměstnavatele koupit na trhu pracovní sílu při vynaložení co nejmenších nákladů s očekáváním maximálního užitku, tj. na manažerských pozicích očekává plný výkon bez ohledu na čas a rodinu. Zaměstnavatelé tak upřednostňují v námezdním pracovním vztahu muže, kteří jsou „osvobození" od starostí o rodinu.

Z rozhovorů vyplynulo, že pokud jsou ženy autoritativní, paternalistické, příliš ambiciózní, racionální či tvrdé,[81] nejsou považovány za dostatečně „ženské". Jestliže tyto vlastnosti neprokazují, nejsou to dobré manažerky. Schopnost prosadit se je rovněž spojována spíše s muži. Pokud žena podřizuje své pracovní kariéře rodinný život a plně se orientuje na práci, je společností považována za příliš ambiciózní, kariéristku, za „muže v sukních". V případě žen matek to platí dvojnásob.

Pouze velmi obtížně lze definovat kompetence řídících pracovnic a pracovníků v závislosti na pohlaví a vyvarovat se genderové stereotypizace. Pokud byli dotazovaní ochotní se k této otázce vyjádřit, odpovídalo rozlišení kompetencí tradičně zažité roli ženy a muže ve společnosti. Rozdíly byly zveličeny a ženy v řídících pozicích byly spíše chápány jako zástupkyně žen obecně. Stejně tak se v rozhovorech vyskytoval velmi silný princip genderové solidarity, tzn. že dotazovaní uváděli více pozitivních atributů při charakteristice řídících pracovníků stejného pohlaví. „Ženské" charakteristiky byly zpravidla pozitivně hodnoceny ženami, a to i pro výkon manažerské funkce. Muži naopak tyto „ženské" vlastnosti chápali jako určitou překážku pro výkon vedoucí pozice.

[81] Charakteristika manažera-muže na základě výše uvedených kvalitativních výzkumů.

4.2 Rozdílnosti v kompetencích žen a mužů

Genderové stereotypy ve společnosti směrují ženy do humanitních vzdělání, technické a přírodovědné obory zůstávají doménou mužů (technické obory vystuduje méně než 10% žen).

Rozdíly ve vzdělanostní struktuře obou pohlaví určují i profesní strukturu žen a mužů. Technické vzdělání je často spojováno s logickým myšlením (často zmiňované jako určující pro výkon řídící funkce), které je tak spíše připisováno mužům než ženám. Jak ženy, tak i muži vyjadřovali stereotypní představu o neslučitelnosti „typické" ženy a technických schopností. Tento postoj, který je velmi rozšířen ve společnosti, výrazně přebírají a internalizují i ženy. Pokud se manažerky definovaly jako technicky nadané, logicky uvažující, pak se většinou vymezovaly vůči ostatním ženám, a definovaly se jako netypické ženy, popř. jako ty, které mají raději mužský kolektiv, kde se cítí bezpečněji a příjemněji. Muži-manažeři mají spíše tendenci více přehlížet detaily a zaměřovat se spíše na věcnou problematiku než na mezilidské vztahy.

V průzkumech se manažerky a manažeři shodli, že ženy mají lepší komunikační dovednosti než muži. Proto se uplatňují v oborech založených právě na mezilidské komunikaci (např. obchod, služby,vzdělávání, zdravotnictví, správa).[82]

V rozhovorech bylo velmi často uváděno, že ženy jsou empatičtější**,** více se zajímají o své podřízené a jsou více zaměřené na mezilidské vztahy. Empatie, citlivost a porozumění jsou podle dotazovaných vyloženě charakteristiky žen-manažerek, které však mohou působit i v jejich neprospěch. Citlivost je muži-manažery často zaměňována s náladovostí až hysterií, tedy vlastnostmi nežádoucími pro výkon řídící funkce. Naopak ženy respondentky tyto vlastnosti hodnotily z hlediska výkonu manažerské funkce pozitivně. Muži se proti tomu zaměřují spíše na věcné problémy a chovají se autoritativněji.

Sociální dovednosti, intuitivnost, empatie, smysl pro pořádek, dodržování pravidel, emotivnost, trpělivost, praktičnost, týmová práce a smysl pro detail alokují ženy v managementu do oblastí personalistiky, ekonomických a finančních pozic a obchodních činnosti pro rychloobrátkové netechnické komodity a logistiku. Z této souvislosti mužská část managementu zdůrazňovala i výhodu fyzického zjevu.

Muži jsou však méně odolní vůči psychické zátěži. Právě v reakci na stresové/zátěžové situace muži reagují jinak. Podle Vysekalové[83] jsou muži stresu méně odolní a reagují na něj akcí - bojem či únikem. Ženy naopak psychicky vypjaté situace zvládají snáze a pod tlakem jednají smířlivěji a klidněji. Autorka tyto reakce zdůvodňuje biologickými determinantami, jako je funkce hormonů v těle (testosteron u mužů, oxytocin u žen). V této souvislosti však jako významný faktor u manažerek - matek vystupuje trénink s řízením domácnosti. Je paradoxní, že zaměstnavatelé při vyjednávání mzdových a pracovních podmínek žen - manažerek k tomuto faktoru nepřihlížejí (přesto, že si jej uvědomují) a poukazují na nedostatek zkušeností s řízením.

Absence zkušeností s řízením kolektivu vyplývá z přerušené kariéry manažerek. Ženy zahajují svůj profesní a funkční postup po absolvování školy, aby jej z titulu mateřských povinností přerušily a kolem 40. roku života znovu zahájily. V tento

[82] Viz též Kozelský, T., Prušvic, D.: Výdělky žen a mužů v podnikatelské a nepodnikatelské sféře (podle speciálního šetření ISPV v roce 2004). VÚPSV, Praha 2007. ISBN 978-80-87007-79-2

[83] Vysekalová, Jitka: Obraz ženy v reklamě a jeho proměny, Strategie, 24.9.2007, roč. 14, č. 39, s. 23

okamžik však narážejí na konkurenci svých mužských kolegů s plynulým kariérním a odborným vývojem (nejen u jednoho zaměstnavatele) a na preferenci mladých a výkonných manažerů mladších 40 let ze strany zaměstnavatelů.

Ve výzkumech mnohokrát zaznělo, že ženy „více vydrží", jsou „odolnější" a problémy více rozmýšlejí. Ženy na řídících pozicích potřebují delší čas k rozhodování a neriskují tolik jako muži. Jdou za jistotou. Jsou přizpůsobivější a méně konfliktní než muži. Ti byli naopak charakterizováni jako racionální, autoritativní, spíše orientováni na cíl. Muži-manažeři dále byli ochotni více riskovat a rychleji se rozhodovat s menším množstvím podkladů a bez ohledu na následky. Ženy naopak měly tendenci více znát a vědět a až poté se rozhodovat.

Šetření neprokázalo nižší ochotu žen se vzdělávat a pracovat na sobě ve srovnání s muži přesto, že se u nich obecně předpokládá nižší disponibilní časový fond. Ze šetření v jiných oblastech, která VÚPSV prováděl,[84] a podle konzultací s vedením organizací manažerek a podnikatelek v ČR naopak vyplynula vyšší snaha žen doplnit si chybějící aktuální poznatky po návratu z mateřské a rodičovské dovolené (při začátku druhé kariéry).[85]

Celkově jsou ženy považovány oběma pohlavími za více přizpůsobivé a méně průbojné. Tato charakteristika vystupuje zejména s problematikou vyjednávání mzdových a pracovních podmínek. Zaměstnavatelé signalizují sklon mužů, zejména mladších, stavět své postoje na vysokém sebevědomí a při vyjednávání nadhodnocovat svoje schopnosti a zkušenosti a požadovat vyšší příjem (mzdu a nemzdové benefity). Naproti tomu ženy vystupují skromně a při začátku druhé kariéry přicházejí s nižšími požadavky. Samy přiznávají, že jsou si vědomy konkurence mužů s plynulou kariérou v řídících pozicích. Dalším důvodem je i absence společenských styků obvyklých v managementu a nedostatek informací o ceně práce manažera. Zaměstnavatelé takové podhodnocení běžně akceptují a využívají.

Nejvýznamnějším faktorem v motivaci k vykonávání náročné řídící funkce u žen stejně jako u mužů je sebeuplatnění, potřeba uznání od ostatních nebo potřeba dokázat ostatním, že i žena-matka je schopna danou pozici úspěšně zvládat. Tento faktor se projevil jako důležitější než společenská prestiž, peníze či kariérní růst. Významná role připadá i vyššímu příjmu.

Z analyzovaných výzkumů vyplynuly částečně odlišné kompetence vedoucích pracovnic/pracovníků nad obecně definované rámce pracovních kompetencí předpokládaných u managementu. Převažující kompetence u manažerek a manažerů uváděné v jednotlivých výzkumech jsou následující:

[84] Např. Baštýř, I., Brachtl, M., Vlach, J.: Terénní šetření o sociálním a ekonomickém postavení osob samostatně výdělečně činných v ČR 2006. VÚPSV, Praha 2007. ISBN 978-80-87007-85-3

[85] Zajímavé je zjištění organizací manažerek, podle kterého akce formálního vzdělávání ženám umožňují nahradit absenci některých společenských aktivit (setkání), které jsou zpravidla z pohledu genderových stereotypů vyhrazené mužům.

Tabulka č. 4.1 **Specifické kompetence žen a mužů pro práci na manažerských pozicích**

MUŽI	ŽENY
Sebeprosazování - konfrontační styl, zaměření na cíl (muži si jdou za svým - přímo)	Komunikační dovednosti, schopnost vyjednávat
Tendence riskovat, přehlížet detaily, racionalita, zaměření spíše na věci a problémy než na mezilidské vztahy, technické myšlení	Zaměření na mezilidské vztahy (berou v úvahu dopad na zaměstnance), schopnost předjímat případné problémy a snaha jim při rozhodování předcházet, menší ochota riskovat
Muži nadhodnocují svoje schopnosti a zkušenosti, více zaměřeni na mzdu a benefity	Méně zaměřeny na získání vlivu a moci, hl. motivem/cílem je sebeuplatnění / seberealizace a dosažení vytyčené pozice, ženy více dbají na dodržování pravidel, jsou emotivnější, trpělivější, praktičtější a lépe spolupracují v rámci týmu
„Helikoptérový pohled" - sklon k analýze věcných problémů	Smysl pro detail
Zázemí - pro muže znamená poskytnutí plného domácího servisu, kdy celkový chod domácnosti má na starosti manželka, muž-manažer rodinu zaopatřuje po finanční stránce (tradiční model rodiny → jednokariérový)	Zaměstnavatel předpokládá starost o rodinu - tím i nižší nasazení v práci
Nižší odolnost vůči zátěži → v případě stresu muži jednají - jdou do akce	Ženy v případě stresu (pod tlakem) volí spíše smířlivý způsob komunikace
Vzhledem k tradiční dělbě rolí v rodině jsou muži flexibilnější a mobilnější než ženy	Zaměstnavatel předpokládá limity z titulu starosti o rodinu
Plynulá kariéra	Přerušená kariéra, menší pracovní a řídící zkušenosti
Průběžné vzdělávání spíše neformálního charakteru	Zaměstnavatel předpokládá časově omezené možnosti průběžného vzdělávání z titulu starosti o rodinu Ženy ve skutečnosti mají vyšší snahu doplnit si chybějící aktuální poznatky po návratu z mateřské a rodičovské dovolené (při začátku druhé kariéry), upřednostňují formální vzdělávání

Pramen: *zpracoval VÚPSV*

Shrnutí

Z provedených analýz, které v rámci projektu provedl SÚ AV a VÚPSV, a z uvedeného přehledu vyplývá, že neexistují podstatné rozdíly v připravenosti k výkonu manažerských funkcí ze strany žen a mužů. Naopak mnohá odvětví služeb a správa disponují ženským managementem. Rozbory ukázaly, že jsou oblasti managementu s vyšším uplatněním žen (personalistika, ekonomické a finanční pozice a obchodní činnosti pro rychloobrátkové netechnické komodity a logistika). V mnoha případech je

třeba k nim přistupovat z pozice genderových stereotypů, které se promítají do očekávání zaměstnavatelů a samotných žen v procesu sjednávání mzdových a pracovních podmínek. Jestliže si zaměstnavatelé v České republice uvědomují schopnost a ochotu žen zvládat náročné řídící funkce, potom parazitují na genderových stereotypech a s manažerkami sjednávají horší mzdové podmínky, které neodpovídají odvedené práci.

Na druhé straně část žen, která disponuje vhodnými osobnostními předpoklady, o manažerské posty ani neusiluje. Brání jim v tom zejména „rodinná zátěž". Rozpor mezi pracovním a soukromým životem manažerky/a se stále více prohlubuje. Žena, které se volný čas rozpadá na část věnovanou rodině a část osobní, řeší uvedené dilema ve prospěch volného času, ve kterém se může věnovat provozu domácnosti a vyhovět konzervativnímu společenskému prostředí v rodině i mimo ni.

5. Gender v managementu z pohledu manažerek, manažerů, představitelů zaměstnavatelů a zástupců personálních agentur

Kvantitativní metody jsou schopné podrobně analyzovat data a nalézt v nich pravidelnosti. Na druhou stranu kvalitativní metody výzkumu umožňují porozumět vztahům, charakteristikám a pravidelnostem výzkumného pole, a to na základě hlubšího a detailnějšího studia jednotlivých případů, než je tomu u kvantitativních metod. Výsledky kvalitativního výzkumu nemohou být pokládány za reprezentativní a neumožňují generalizaci, ale podstatným způsobem přispívají k pochopení problému. Pomocí tohoto přístupu je například možné se dozvědět řadu cenných informací o rozdílu mezi manažerkami a manažery ve vnímání výše mzdy a významu práce, proto je vhodné chápat oba pohledy jako komplementární.

Z těchto důvodů byla provedena v rámci projektu Gender v managementu nejdříve analýza tvrdých dat z Informačního systému o průměrném výdělku (dále jen „ISPV"), na kterou navazovala kvalitativní šetření mezi zaměstnavateli, zástupci personálních agentur, manažery a manažerkami. Jejich postoje, vysvětlení, argumentace atd. doplňují celkovou mozaiku a umožňují vidět danou problematiku z různých perspektiv. V této kapitole budou shrnuty výsledky jednotlivých kvalitativních šetření.

Výzkumy se dotýkaly podobných témat jako životní strategie manažerek, motivy žen ke kariéře, bariéry manažerské kariéry žen, mateřství a práce v managementu, zdroje výdělkových rozdílů žen ve srovnání s muži. Pozornost byla také věnována nerovnoměrnému zastoupení žen a mužů v řídících funkcích, průběhu pracovní kariéry ženy a specifickým překážkám, které žena během ní musí překonávat, a vztahům žen a mužů v managementu. Jako podstatný problémový okruh se ukázalo slaďování rodinného a pracovního života.

5.1 Životní strategie manažerek

Pracovní místa v managementu jsou náročná z hlediska vyžadovaných schopností, dovedností, koncentrace, intenzity pracovního nasazení a též z hlediska časových nároků. K úspěšné manažerské kariéře rovněž přispívá její plynulost a čitelnost. Základním rozdílem mezi pracovním a profesním životem ženy a muže je, že mužská pracovní kariéra má v sobě obsaženou možnost být nepřerušovanou. Pokud se žena rozhodne mít dítě, tak její kariéra je přerušena po dobu několika měsíců před a po narození dítěte. Následně nastupuje rozhodnutí o tom, kdo bude pečovat o dítě v období jeho prvních let života. Praxe v České republice je taková, že na rodičovskou dovolenou nastupuje pouze kolem 1 % mužů. Nicméně situace v České republice se výrazně neodlišuje od západoevropských zemí, kde se tento údaj pohybuje mezi 1 - 2 %[86].

[86] Nešporová, O.: Harmonizace rodiny a zaměstnání. Rodiny s otci na rodičovské dovolené. VÚPSV, Praha 2005. ISBN 80-239-6824-6, s. 14.
Kuchařová, V., Ettlerová, S., Nešporová, O., Svobodová, K.: Zaměstnání a péče o malé děti z perspektivy rodičů a zaměstnavatelů. Uplatnění nároků na rodičovskou dovolenou a na volno na péči o nemocného člena rodiny v praxi. VÚPSV, Praha 2006. ISBN 80-87007-18-2, s. 112

Z rozhovorů s manažery a manažerkami vyplynulo, že faktor, který nejvýrazněji ovlivňuje manažerskou kariéru a její průběh, není pohlaví, a dokonce ani odvětví či region, ve kterém respondentky/ti pracují, ale spíše celkový přístup k práci, motivace a životní hodnoty. V této souvislosti byl zaměstnavateli, představiteli personálních agentur a i zaměstnanci viděn větší rozdíl mezi generacemi než mezi pohlavími. Toto tvrzení koresponduje i s odbornou literaturou.[87]

S jistou mírou zobecnění se starší generace manažerek odlišovala od mladší průběhem kariéry a v důležitosti přikládané práci. Starší generace manažerek měla děti těsně po absolvování školy a teprve pak začaly budovat svou pracovní kariéru. Naopak pro mladší generací se kariéra stává čím dál tím více jednou z životních priorit. Z těchto důvodů tyto ženy plánují mít děti až kolem třiceti let věku, poté co dosáhnou na určitou pozici. S tím souvisí, že pokud tyto ženy založí rodinu, tak intenzivně pociťují problém se slaďováním mateřství a práce, obecně vzato pracovního a osobního života.[88]

Ženy a muži mají rovný přístup ke vzdělání a i formálně rovné postavení v pracovněprávních vztazích, přesto se odlišuje vzdělanostní struktura mužů a žen v managementu. V podnikatelské i nepodnikatelské sféře měli v managementu muži převážně vysokoškolské vzdělání naopak většina žen měla středoškolské vzdělání.[89] Pro výkon manažerské práce jsou nejdůležitější podmínkou organizační a komunikační schopnosti, které nutně nezávisí na výši vzdělání. Navíc pro manažerskou práci mohou být znalosti fungování konkrétního podniku a praxe v oboru větší kvalifikací než formální vzdělání. Nicméně dosažený stupeň vzdělání je jednou z důležitých charakteristik manažera.

[87] Blíže Možný, I.: Sociologie rodiny. Sociologické nakladatelství. Praha 2002. ISBN 80-86429-05-9.

[88] Blíže Dudová, R., Křížková, A., Fischlová, D.: Gender v managementu: kvalitativní výzkum podmínek a nerovností v ČR. VÚPSV, Praha 2006. ISBN 80-87007-32-8

Gazdagová, M., Fischlová, D.: Sondáž postojů zaměstnavatelů k uplatnění žen v managementu a zkušeností s nimi (kvalitativní šetření s vybranými reprezentanty zaměstnavatelů). VÚPSV, Praha 2006. ISBN: 80-87007-31-X; Fischlová, D., Gazdagová, M.: Možnosti a bariéry prosazení žen a mužů v managementu (šetření v personálních agenturách). VÚPSV, Praha 2005. ISBN 80-239-7462-9

[89] Blíže Vlach, J.: Šetření výdělkové nerovnosti žen a mužů v managementu. VÚPSV, Praha 2005. ISBN 80-239-6624 -3

Tabulka 5.1 **Kvalifikační struktura managementu v roce 2004 v %**

	muži			ženy		
	I. řídící úroveň	II. řídící úroveň	III. řídící úroveň	I. řídící úroveň	II. řídící úroveň	III. řídící úroveň
podnikatelská sféra						
základní a nedokončené	2,17	0,81	1,23	4,35	0,96	3,35
střední bez maturity	10,90	1,72	6,82	42,39	4,59	20,60
střední s maturitou	35,27	20,74	38,70	41,28	48,56	51,41
vyšší odborné a bakalářské	1,36	1,38	1,75	0,88	3,62	1,62
vysokoškolské	49,52	74,75	50,93	11,03	41,85	22,40
neuvedeno	0,78	0,61	0,56	0,07	0,42	0,62
nepodnikatelská sféra						
základní a nedokončené	4,07	3,76	7,90	3,13	3,05	4,31
střední bez maturity	0,50	0,23	3,27	0,84	0,46	9,93
střední s maturitou	5,49	8,31	19,82	45,14	10,34	59,44
vyšší odborné a bakalářské	3,93	4,26	1,41	3,45	3,44	2,01
vysokoškolské	86,01	83,44	67,61	47,45	82,71	24,31

Pramen: *propočet VÚPSV podle dat ISPV za rok 2004*

Jeden z faktorů, který se může podílet na uvedené diskrepanci, je rozdílný průběh manažerské kariéry žen se středoškolským a vysokoškolským vzděláním. Specifikem kariéry ženy je, že je zpravidla přerušována narozením dítěte a péčí o ně. Z tohoto úhlu pohledu je podstatné, že ženy se středoškolským vzděláním vstupovaly na trh práce o několik let dříve než ženy, které absolvovaly vysokou školu. Díky tomu, že mladší generace přikládá vyšší význam pracovní kariéře než generace jejich matek a odkládá narození dítěte do vyššího věku (absolventky vysokých škol do věku kolem třicátého roku života), tak pracovní kariéra žen se středoškolským vzděláním, které se chovají uvedeným způsobem, je podstatně delší než žen s vysokoškolským vzděláním a v mnoha případech se její uzlové body, resp. zahájení druhé kariéry, nacházejí v nižších věkových skupinách, které jsou pro zaměstnavatele zajímavější.

5.2 Motivy a bariéry manažerské kariéry

Při hledání vysvětlení nižšího zastoupení žen v managementu byly v provedených rozhovorech identifikovány motivy a pobídky k manažerské kariéře a ty pak byly porovnávány s demotivátory a překážkami.

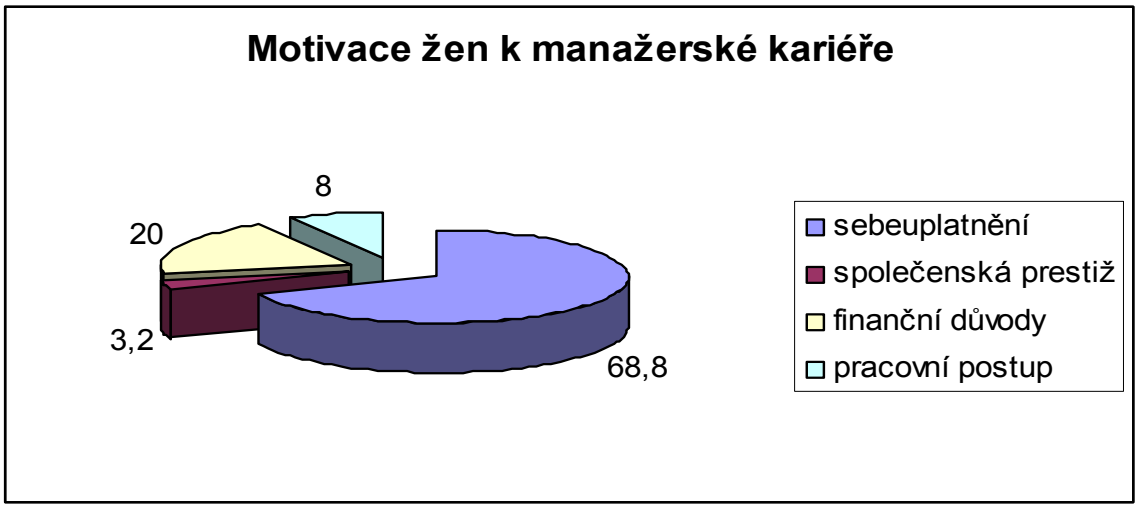
5.2.1 Motivátory ke kariéře v managementu

Zaměříme-li se na osobnostní charakteristiky, tak oproti všeobecně sdílenému očekávání nebyl v rozhovorech identifikován rozdíl v osobnostních charakteristikách mezi muži a ženami, které by jim pomáhaly v průběhu jejich kariéry. „Nelze říci, že by muži byli sebevědomější, měli větší potřebu sobě a okolí něco dokázat nebo více toužili po úspěchu než ženy. U mužů byla pouze častěji ze strany žen zmiňována

potřeba řídit, být šéfem. Rovněž nebyl nalezen rozdíl mezi muži a ženami v přikládané důležitosti výdělku".[90, 91]

V anketě, která byla provedena Klubem manažerek při České manažerské asociaci v roce 2007, byly manažerky dotazovány na motivy k manažerské kariéře. Výsledky ukázaly, že v naprosté většině byla možnost sebeuplatnění hlavním motivem pro volbu manažerské kariéry.

Graf 5.1



Pramen: *Lubinová Š., Výsledky průzkumu mezi manažerkami, Klub manažerek při České manažerské asociaci, Praha 2008. Dostupné na http://www.vupsv.cz/seminar_gender_2008/seminar_gender_2008.htm*

Z kvalitativních rozhovorů vychází zjištění, že jedním z motivátorů k manažerské kariéře byly pozitivní zkušenosti jiných žen v managementu a na druhé straně pozitivní zkušenosti zaměstnavatelů s manažerkami.

Motivátory ke kariéře v managementu nejsou jen na straně manažerek, ale i na straně zaměstnavatelů. V této souvislosti bylo zajímavým zjištěním, že cíleně vedená personální politika podniku podporuje ženy v jejich kariéře. V podnicích, které měly vypracovaný systém nástupnictví, hodnocení, motivace, odměňování a investovaly do vzdělávání svých zaměstnanců, bylo v managementu více žen než v jiných.[92]

Dalším faktorem, který může ovlivňovat zastoupení žen v managementu, je organizační struktura dané organizace. Zahraniční studie ukázaly, že ženy mají větší příležitosti k pracovnímu postupu v organizacích, které mají horizontální členění a jsou

[90] V rozhovorech se zaměstnavateli, manažery a manažerkami se vyskytovaly názory, že příjem ženy je spíše doplňkovým příjmem pro rodinu, proto výše příjmu je pro muže důležitější než pro ženy.

[91] Dudová, R., Křížová, A., Fischlová, D.: Gender v managementu: kvalitativní výzkum podmínek a nerovností v ČR. VÚPSV, Praha 2006. ISBN 80-87007-32-8, s.. 7

[92] Blíže Gazdagová, M., Fischlová, D.: Sondáž postojů zaměstnavatelů k uplatnění žen v managementu a zkušeností s nimi (kvalitativní šetření s vybranými reprezentanty zaměstnavatelů). VÚPSV, Praha 2006. ISBN: 80-87007-31-X

zaměřené na realizaci projektů, než je tomu u organizací s přísně hierarchickým členěním.[93]

Nicméně zde je nutno zdůraznit, že „Motivace a faktory, které poskytují manažerům a manažerkám pomoc a podporu v jejich profesním postupu", se ukázaly být shodné pro muže i pro ženy. Hlavní rozdíl z hlediska toho, co pomáhá a podporuje muže a ženy v manažerské kariéře, spočívá v úloze osobní sféry jejich života a jejího vlivu na život pracovní**.** Pro obě pohlaví je motivující podpora jejich partnera. Zatímco pro muže to ale znamená pečující manželku zajišťující chod domácnosti bez jejich účasti, pro ženy to představuje mít partnera, se kterým mohou hovořit o své práci, konzultovat s ním rozhodnutí a očekávají od něj podíl na domácích povinnostech.[94] V tomto ohledu se česká situace neodlišuje od jiných zemí. V zahraničních studiích je rovněž jako klíčové téma označováno slaďování pracovního a soukromého života žen.[95]

Z dostupné literatury a výzkumných zpráv (např. Sociologického ústavu AV ČR) lze vyvodit, že zvládat tzv. „dvousměnný provoz" (zaměstnání na plný úvazek a zároveň péči o rodinu) zůstává ambicí většiny českých žen.[96] Situace se výrazně neodlišuje ani ve sféře managementu, což dokládají výsledky šetření provedeného Klubem manažerek České manažerské asociace.

---

[93] Např. Kvande, Elin och Bente Rasmussen, Organisationen en arena för olika uttryck av kvinnlighet och manlighet. Kvinnovetenskaplig Tidskrift, 1993, s. 45-56. in Wahl, A: Ako muži vnímajú ženy na manažerských postoch, Ministerstvo zdravotnictví, Švédsko 1994. online 25.4.2008 < http://www.addprojekt.sk/docs/stud_mat/ako_vnimaju_muzi_zeny.doc>.

[94] Dudová, R. - Křížová, A. - Fischlová, D.: Gender v managementu: kvalitativní výzkum podmínek a nerovností v ČR. VÚPSV, Praha 2006. ISBN 80-87007-32-8, s.. 7.

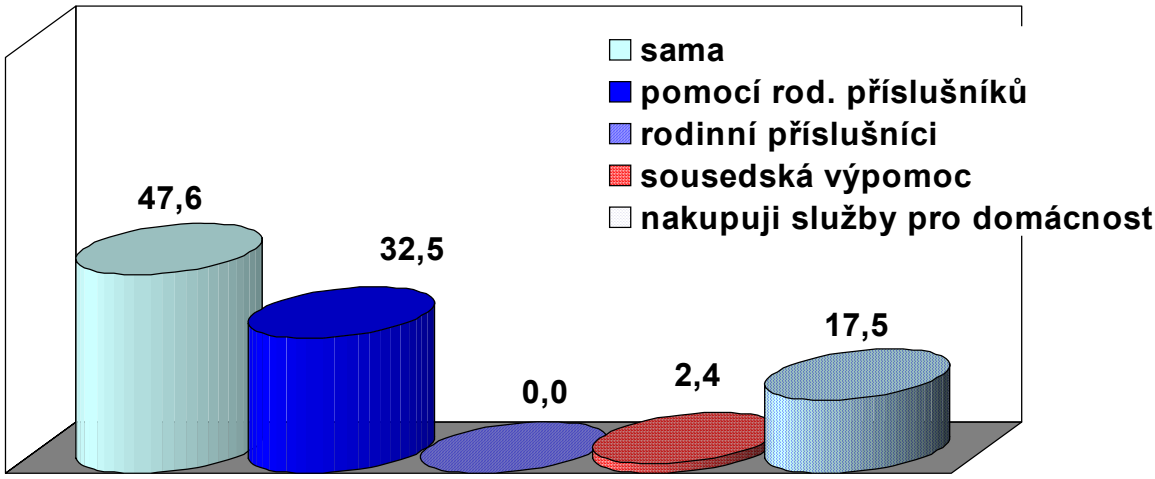
[95] Blíže například Wirt, L.: Breaking throught the glass ceiling. Women in management. ILO. Geneva 2001.
Hatt, S.: Gender, Work and Labour Market. Macmillan Press. London 1997.
Renzetti, Claire M.- Curran, Daniel J.: Ženy, muži a společnost. Karolinum. Praha 2005, ISBN 80-246-0525-2.

[96] Blíže Čermáková, M. et al.: Souvislosti a změny genderových diferencí v české společnosti v 90. letech. Sociologický ústav AV ČR. Praha 2000. ISBN 80-85950-83-9

Čermáková, M. et al.: Podmínky harmonizace práce a rodiny v České republice. Sociologický ústav AV ČR. Praha 2000. ISBN 80-7330-026-5

Kozera, N.: The Czech Women in the Labour Market. Work and Family in Transition Economy, Praha: Sociologický ústav AV ČR. Praha 1997. ISBN 80-85950-34-0

Graf č. 5.2 **Způsob zajištění péče o domácnost**



Pramen: *Lubinová Š., Výsledky průzkumu mezi manažerkami, Klub manažerek při České manažerské asociaci, Praha 2008. Dostupné na http://www.vupsv.cz/seminar_gender_2008/seminar_gender_2008.htm*

5.2.2 Bariéry manažerské kariéry žen

Jedním z cílů výzkumného projektu „Gender v managementu" bylo identifikovat možné bariéry v přístupu k manažerským pozicím a průběhu kariéry, se kterými se ženy setkávají. Zde se pokusíme shrnout získané nejdůležitější poznatky z provedených hloubkových rozhovorů.

Bariéry, které musejí manažerky překonávat, jsou na několika rovinách. S jistým zobecněním je lze rozdělit na bariéry:

- v získání manažerské pozice,
- způsobené obtížným slaďováním rodinného a pracovního života ženy,
- průběhu manažerské kariéry.

Dle představitelů personálních agentur je pro ženu nejobtížnější získat manažerskou pozici. Obecně lze říci, že hodnocení žen manažerek je mnohem náročnější, než je tomu u mužů. U muže se předpokládají některé atributy, které žena teprve musí prokazovat. Pokud se manažerka dokáže prosadit na manažerské pozici, tak jí práce, díky nutnosti překonání určitých překážek, přináší mnohem větší subjektivní zážitek úspěchu než muži.

V té souvislosti se objevila i zvláštní strategie, kdy žena vynakládá značné úsilí se prosadit v managementu, aby dokázala sobě i okolí své schopnosti, ale jakmile již je na manažerské pozici, tak ji vykonává jen několik let a najde si nějakou méně náročnou práci.

Vztah mezi firmou hledající vhodného kandidáta na manažerskou pozici a personální agenturou je důvěrný. Vzniká tak situace, kdy zaměstnavatel zcela otevřeně vyjádří názor, že na danou pozici přijme pouze muže. Představitelé

personálních agentur mají zkušenost, že někteří zaměstnavatelé více či méně otevřeně uvedou, že nemají zájem o ženské kandidátky, naopak jiní informují agenturu, že by preferovali ženu, pokud bude odpovídat požadovanému profilu.

Do hry vstupuje i ekonomický faktor. Personální agentura se snaží, aby úspěšný kandidát na danou pozici byl právě od ní. Z toho důvodu může preferovat muže, kteří jsou si schopní vyjednat vyšší plat a mají vyšší šance na přijetí. Ovšem v rozhovorech představitelé personálních agentur popírali, že by ve vrcholovém managementu existovala výrazná mzdová diferenciace mezi muži a ženami, ale dle nich k ní dochází spíše na nižších úrovních. Analýza statistických dat však ukázala pravý opak.

Zaměstnavatelé a i představitelé personálních agentur tvrdili, že složení pracovního týmu, který má manažer/manažerka řídit, může také mít vliv na to, zda na dané místo bude vybrán muž či žena.[97] Složení pracovního týmu ovlivňuje i budoucí kariéru manažerky. Obecně ženy mají méně zkušeností s řízením velkých pracovních skupin (kolem 500 lidí) než muži. Obzvláště v nefeminizovaných oborech je pro ženy obtížné získat zkušenosti s vedením velkých, převážně mužských pracovních kolektivů.

V této souvislosti zaměstnavatelé uváděli, že využívání lidských zdrojů a jejich řízení je podstatným faktorem ovlivňujícím budoucnost firmy. Navíc kvalitních kandidátů na manažerské pozice je trvalý nedostatek. Z tohoto hlediska se diskriminace žen a nevyužívání jejich schopností jeví jako neracionální a neekonomická.[98]

Hlavní bariérou na straně žen je obtížnost slaďování rodinného a pracovního života. Zaměstnavatelé zpravidla neberou ohled na osobní život zaměstnanců a vyžadují od nich plné pracovní nasazení bez ohledu, zda to rodinná situace konkrétní pracovnice umožňuje. Z velké míry je nízký podíl žen dán jejich soukromým životem a obtížností sladit péči o rodinu s úspěšnou manažerskou kariérou, u které se automaticky předpokládá:

- trávení dlouhých (přesčasových) hodin v zaměstnání,[99]
- ničím nepřerušovaná (stabilní) profesní kariéra,
- neflexibilnost pracovní doby a úvazku.

Mnohé ženy pokládají za samozřejmé, že manažerská práce je velmi časově náročná a je jí třeba věnovat veškerou energii, proto ji nelze s rodinou sloučit. Svou roli hraje také společenský tlak, odsuzující ženu za to, že je špatná matka, nezůstane-li s dítětem tři roky doma či nechá-li o své rodiče pečovat cizí osobu".[100]

To je ale jen částečným vysvětlením. Některé manažerky se setkávají i s bariérami, které jsou výsledkem postojů a chování některých zaměstnanců a organizací obecně vůči ženám. V rozhovorech byly nalezeny další možné bariéry:

---

[97] Ve 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. Blíže Gazdagová, M., Fischlová, D.: Sondáž postojů zaměstnavatelů k uplatnění žen v managementu a zkušeností s nimi (kvalitativní šetření s vybranými reprezentanty zaměstnavatelů). VÚPSV, Praha 2006. ISBN 80-87007-31-X

[98] Blíže Gazdagová, M., Fischlová, D.: Sondáž postojů zaměstnavatelů k uplatnění žen v managementu a zkušeností s nimi (kvalitativní šetření s vybranými reprezentanty zaměstnavatelů). VÚPSV, Praha 2006. ISBN: 80-87007-31-X

[99] nebo možnost nárazového trávení (přesčasových) hodin v zaměstnání

[100] Dudová, R., Křížová, A., Fischlová, D.: Gender v managementu: kvalitativní výzkum podmínek a nerovností v ČR. VÚPSV, Praha 2006. ISBN 80-87007-32-8, s. 7

- ženám bylo nabízeno méně možností k postupu,
- a priori se předpokládalo, že daná žena odejde brzy na rodičovskou dovolenou a bude se věnovat péči o dítě a domácnost, což vedlo k zastavení jejího pracovního postupu,
- některá místa v organizaci byly neoficiálně rezervována mužům,[101]
- zkreslování schopnosti žen a jejich deformaci do podoby genderových stereotypů (předpoklad, že ženy jsou méně schopné a výkonné),[102]
- nemožnost se spolehnout na spolupráci některých mužských kolegů,
- v přístupu k řídícím pozicím v oborech, ve kterých převážně působí muži.

Pro průběh pracovní kariéry má význam i chování mužských kolegů vůči ženám. Kvande a Rasmussen rozdělili švédské muže podle způsobu chování vůči ženám z hlediska jejich postavení v organizaci.[103]

První typ mužů se nesetkal s ženami, které by jim byly soupeři v pracovní kariéře. Tito muži se domnívají, že práci žen hodnotí objektivně na základě jejich schopností. Nepracují aktivně vůči ženám, ale spíše zaujímají pasivní odpor, což se projevuje tím, že nepodporují ženy stejným způsobem jako by podporovali muže. Jejich manželky většinou jsou v domácnosti nebo jsou zaměstnány na částečný pracovní úvazek.

Pro druhý typ mužů představují ženy soupeře. Jde většinou o mladé muže, kteří teprve budují svou pracovní kariéru. Situaci žen v pracovním životě vysvětlují jejich nedostatky a nesouhlasí s programy podpory žen, které považují ve svém důsledku za diskriminaci mužů. Jejich manželky jsou zpravidla zaměstnány na částečný pracovní úvazek, což zakládá jejich komparativní výhodu vůči ženám.

Mladí muži, kteří zatím nebudují kariéru, představují třetí typ. Pro ně je charakteristické, že mají se ženami v organizaci dobré vztahy a jsou schopní vidět, že ženy jsou běžně v organizacích diskriminovány. Dokonce se často domnívají, že ženy mají dobré předpoklady pro řízení.

Poslední skupinou jsou mladí muži, kteří prodělali strmou pracovní kariéru a jsou se svou pracovní pozicí spokojeni. Ti mají s většinou žen ve vedoucím postavení v organizaci dobré vztahy. Domnívají se, že ženy jsou diskriminovány a nechápou organizaci jako genderově neutrální, proto by souhlasili s programy, které by podporovaly ženy v jejich pracovní kariéře.

Po vyloučení úlohy žen v domácnostech švédských manažerů (ženy v domácnosti nebo se zkráceným pracovním úvazkem zajišťují manželovi domácí zázemí), která se v ČR vyskytuje sporadicky, lze uvedenou typologii použít i na české podmínky.

---

[101] Naopak, v rozhovorech s představiteli personálních agentur se vyskytly zmínky o tom, že v některých případech zaměstnavatel preferuje jako manažera muže, ale v některých zase ženu.

[102] Zaměstnavatelé a představitelé personálních agentur naopak zmiňovali, že ženy mají v některých oborech lepší předpoklady k uplatnění než muži.

[103] blíže Kvande, Elin och Bente Rasmussen, Organisationen en arena för olika uttryck av kvinnlighet och manlighet. Kvinnovetenskaplig Tidskrift, 1993, s. 45-56. in Wahlová, A: Ako muži vnímajú ženy na manažerských postoch, Ministerstvo zdravotnictví, Švédsko 1994. online 25.4. 2008 < http://www.addprojekt.sk/docs/stud_mat/ako_vnimaju_muzi_zeny.doc>.

5.3 Mateřství a práce v managementu

Jak již bylo řečeno, hlavní oblastí, která ovlivňuje manažerskou kariéru ženy, je míra možného sladění pracovního a rodinného života, a to zejména spojení mateřství s prací v zaměstnaneckém poměru. Z tohoto důvodu byla v analýze rozhovorů věnována pozornost i roli mateřství v manažerské kariéře ženy.

Varianta, že žena by se měla vzdát dětí ve prospěch pracovní kariéry, nebyla akceptovatelná. Muži i ženy shodně tvrdili, že ženy, které pracují či se ucházejí o manažerské pozice, by rozhodně měly mít děti a neměly by se vzdát založení rodiny ve prospěch kariéry. Ideální varianta skloubení pracovního života a mateřství je podporující a pomáhající partner, který zajišťuje část úkolů spojených s péčí o děti. „Jen minimum žen, které zůstávají bezdětné, se skutečně vzdává mateřství kvůli kariéře - spíše jde o to, že s časem se omezují jejich možnosti si děti pořídit: nenacházejí vhodného partnera a ztrácejí psychologické předpoklady pro partnerský život či již nemohou děti mít ze zdravotních důvodů".[104]

Reakci žen na mateřství a způsob slaďování pracovního a rodinného života lze rozdělit do několika typů. Zde je nutno zdůraznit, že ne pro všechny ženy bylo zpomalení jejich pracovní kariéry výsledkem jejich svobodné volby.

Ženy preferující rodinu vyjadřovaly přesvědčení, že díky náročnosti manažerské práce a její nastavenosti podle „mužských" kritérií není možné ji spojit s fungující rodinou. Tyto ženy v důsledku uvedeného přesvědčení zcela opustily práci v managementu. Ovšem tento typ žen se o místa v managementu spíše neuchází a volí méně náročné typy zaměstnání. S tím také souvisí i to, že tyto ženy chápou péči o děti jako výhradně jejich úlohu a nechtějí ji na nikoho delegovat. Ve svém důsledku mateřství pro ně představuje možnost začít nový, stejně smysluplný život.

Druhým typem byly ženy adaptabilní. Ty rovněž s prvním typem žen sdílely přesvědčení, že je nemožné sladit rodinu a zaměstnání, ale pouze když jsou děti malé. Tento typ žen chce část svého života věnovat dětem a zbytek se intenzivně věnovat práci. Tyto ženy plánují, že opět budou usilovat o některé řídící pozice, až budou děti velké nebo po jejich odchodu z domova. Přesto se ženy setkávají s některými bariérami. Pro zaměstnavatele po několika letech strávených v domácnosti se nezdají být důvěryhodné, protože ztratily kontakt s prací. Dále jsou ohroženy diskriminací na základě věku, protože manažerskou kariéru nastupují nebo se do ní vracejí v relativně vysokém věku.

Ženy orientované na práci jsou přesvědčeny, že úspěšnou manažerskou kariéru lze sladit s mateřstvím a fungující rodinou. Po krátké mateřské dovolené se vracejí zpět do zaměstnání a částečně delegují péči o děti na jiné osoby. Mateřství vnímaly jako faktor, který může mít pozitivní dopad na jejich práci a kariéru, protože získávají nové zkušenosti a dovednosti, které lze uplatnit i v pracovním životě.

Ovšem tyto ženy se setkávají s řadou vnějších bariér, které musí překonávat, jako je „neexistence mechanismů umožňující sladit práci a péči o malé děti; takové nastavení sociálních politik a institucionálních opatření, které jasně preferuje, aby ženy zůstávaly doma několik let a věnovaly se výhradně péči o děti; nevstřícnost ze strany

[104] Dudová, R.,Křížová, A., Fischlová, D.: Gender v managementu: kvalitativní výzkum podmínek a nerovností v ČR. VÚPSV, Praha 2006. ISBN 80-87007-32-8, str. 56

zaměstnavatelů, předsudky a diskriminační praktiky založené na přesvědčení, že žena s malými dětmi nemůže v žádném případě podávat plný pracovní výkon".[105]

Uvedená typologie reakcí žen na slaďování mateřství s pracovním životem souvisí i se dvěma základními modely partnerského soužití.

Tradiční model je založen na rozdělení rolí v rodině, kdy jeden z páru se zejména stará o domácnost a výchovu dětí a druhý podřizuje svůj život požadavkům pracovního trhu. Naopak v modernizovaném modelu partnerského soužití se oba partneři nějakým způsobem podílejí na neplacené práci spojené se společným soužitím a výchovou dětí.

Většina manažerů žila v rodinném uspořádání odpovídajícímu spíše tradičnímu modelu partnerského soužití, na druhou stranu většina manažerek žila v druhém modernizovaném modelu. Zajímavým způsobem tuto situaci podporuje tvrzení, které vychází z analýzy výsledků z rozsáhlého šetření Market Media Lifestyle z roku 1998. "Zdá se, že tradiční model je předmětem zásadního sporu mezi muži a ženami. Muži (bez rozdílu věku) zdůrazňují tradiční uspořádání, ženy, s výjimkou nejstarší generace, požadují více rovnosti v dělbě rodinných rolí".[106]

Jistým řešením uvedené situace by bylo využívání placených služeb pro domácnosti, ale jejich dostupnost a i akceptace je zatím omezená. Navíc pro některé ženy je jejich cena příliš vysoká. V rozhovorech s manažery a manažerkami se ukázalo, že faktorem, který podstatným způsobem ulehčuje ženám sladění soukromého a pracovního života, je pomoc ostatních členů širší rodiny.[107]

Z rozhovorů se zaměstnavateli a představiteli personálních agentur vyplynulo, že je nutné rozlišovat mezi jednotlivými úrovněmi managementu. Pro vrcholový management platí vysoká vytíženost, klíčová role v organizaci a z toho pramenící nepostradatelnost. Z těchto důvodů je obtížné sladit soukromý a pracovní život.

Velká část žen si uvědomuje výši nároků, které přináší kariéra ve vrcholovém managementu a radši volí místa ve středním a nižším managementu, jež umožňují větší míru harmonizace rodinného a pracovního života. Například o pozice generálních ředitelů se ženy ucházejí jen výjimečně.

5.4 Vysvětlení výdělkového diferenciálu

Mzdy v managementu v podnikatelské sféře jsou stanoveny na základě individuálního vyjednávání, které probíhá zejména na I. a II. řídící úrovni. Nižší ohodnocení žen na manažerských pozicích je prokázaným jevem. Případy, ve kterých jsou výdělky managementu pod veřejnou kontrolou, vykazují nižší rozdíly. V podnikatelské sféře do této ochrany spadají vedoucí vnitropodnikových útvarů (III. úroveň řízení), u kterých mzdy většinou spadají pod kolektivní vyjednávání nebo je určuje interní mzdový předpis a vedoucí pozice v organizacích nepodnikatelské sféry, kde jsou platy určeny právními normami.

[105] Dudová, R.,Křížová, A., Fischlová, D.: Gender v managementu: kvalitativní výzkum podmínek a nerovností v ČR. VÚPSV, Praha 2006. ISBN 80-87007-32-8, s. 9

[106] blíže Tuček, M., Kuchařová, V.: Proměny rodiny v období transformace od totality k občanské společnosti jako výzva pro rodinnou politiku; sborník z konference Rodina - zdroj lidského kapitálu Evropy ve 21. století, Praha 2000; online 20.3. 2008 <http://www.rodiny.cz/ncpr/rod_stat/tis/sbornik_2000.htm.>

[107] zejména babičky při hlídání dětí

Zaměříme-li se na vysvětlení identifikovaného rozdílu ve mzdách žen a mužů v top managementu, jako nejzásadnější se jeví tři faktory:

- kalkulace rizik zaměstnavatelem, která vyplývají z genderových stereotypů, do mzdy top manažerky (výzkum mezi zaměstnavateli faktor neprokázal),
- neinformovanost žen o mzdách svých kolegů (podle ankety více než 50 % dotázaných manažerek neznala mzdové a pracovní podmínky svých kolegů[108]),
- ženy se při sjednávání manažerské smlouvy mzdově podhodnocují a zaměstnavatelé na jejich požadavky přistupují.

Shrnutí

Pracovní místa v managementu jsou náročná z hlediska vyžadovaných řídících schopností, dovedností, intenzity pracovního nasazení, ale i z hlediska časových nároků. Navíc k úspěšné pracovní kariéře v managementu přispívá i její plynulost. Z tohoto hlediska jsou ženy s jejich přerušovanou kariérou znevýhodněny oproti svým mužským kolegům. Dalším významným problémem se ukázala být míra možného sladění pracovního a rodinného života, zejména spojení mateřství s prací v managementu.

[108] Lubinová, Š.: Výsledky průzkumu mezi manažerkami, Klub manažerek při České manažerské asociaci. Praha 2008. Dostupné na http://www.vupsv.cz/seminar_gender_2008/seminar_gender_2008.htm

6. Podpora žen v manažerských pozicích

Lisabonská strategie chápe negaci diskriminace jako předpoklad využití disponibilního lidského kapitálu. Překonání společenských stereotypů, které jsou zdrojem diskriminace, současně vede k řešení disparit ve společensko-ekonomickém pohybu. Jednou z klíčových otázek, často absolutizovaných, je postavení žen ve společnosti a v ekonomických aktivitách.

Posuzovat tento problém z hlediska jednotlivců, resp. jednotlivých žen a mužů, však nemůže vést k nalezení efektivních cest nápravy. Změna stávajícího postavení žen a mužů ve společensko ekonomických procesech je problémem systémového řešení.

Vývoj vztahů ve společnosti, a tím i v rodině, je odrazem tisíciletého ekonomického vývoje. Jeho součástí je dělba práce mezi ženou a mužem, ve které se oddělil a dodnes samostatně reprodukuje svět mužů a svět žen. Komplex genderových vztahů se tak stal samozřejmým a z pohledu jedince neměnným. Průmyslová revoluce a rozvoj obchodu však světu žen přisoudil stejná zisková kritéria jejich aktivit jako světu mužů, bez odpovídajících práv a podílu na moci s výmluvou na péči o děti a rodinu. Genderová neutrálnost je z tohoto pohledu postup, který ve svých důsledcích konzervuje stávajících vztahy obou pohlaví v ekonomickém a společenském životě.

Ve vnímání většiny obyvatel Evropy tradičně vystupuje muž jako živitel rodiny, jeho příjem z ekonomické aktivity ve většině zemí obsahuje i cenu rozšířené reprodukce pracovní síly, tj. jeho, jeho ženy a jeho dětí. Ženě společnost přisuzuje péči o rodinu, starost o živitele a o děti. Ekonomicky je tak závislá na přerozdělení příjmu manžela. Pokusy euroatlantické postindustriální společnosti o samostatné ocenění společenského přínosu ženy se odehrávají převážně přes sociální zabezpečení. Od uvedené obecné charakteristiky se podmínky v České republice liší. V rámci tradičně vysoké zaměstnanosti žen je mzda odměnou za práci a nezohledňuje rodinnou situaci zaměstnance. Pomoc rodině, zejména s dětmi, převzal stát ve formě dávek sociální pomoci a daňových úlev. I za těchto rovných příjmových podmínek většina české společnosti setrvává ve stereotypech vyplývajících z tradiční dělby práce, tj. muži přisuzuje roli živitele rodiny a ženě roli hospodyně.

Proces zrovnoprávnění žen sice emancipoval ženy ve společenském životě převážné většiny evropských zemí, dělba práce a trh vyřešily z významné části péči o rodinu, ženu a děti však od mužů ekonomický neosvobodil. V případě pracovně právního vztahu zaměstnavatel tradičně preferuje muže jako živitele rodiny. Dopady tohoto genderového schématu jsou patrné v přístupu žen k výkonu ekonomických činností[109] a k ocenění jejich práce. Výsledky výzkumu v podmínkách ČR a zahraniční studie ukazují, že na nerovných genderových vztazích se podílejí i samotné postoje žen. Generové stereotypy, které jsou výsledkem výchovy, je vedou k akceptaci stávajícího společenského postavení.

[109] Genderové přístupy k ekonomické aktivitě žen se projevují nejen v pracovně-právních vztazích, ale i v samostatné výdělečné činnosti. Např. podíl žen na sebezaměstnaných v české republice dosahuje pouze 1/5 při podílu na celkové zaměstnanosti, který se blíží 1/2. A. Křížková ve své studii Životní strategie žen a mužů v řízení a podnikání. Sociologický ústav AV ČR, v.v.i. Praha 2008 upozorňuje na rozpornost sebezaměstnání žen. Na jedné straně žena jako podílník nebo vypomáhající rodinný příslušník pociťuje diskriminaci ze strany svého partnera, na druhé straně ženy odcházejí do samostatné výdělečné činnosti jako úniku z diskriminace v rámci závislé činnosti. Jsou však pány svého času a mohou se věnovat s minimálním omezením výdělečné činnosti a rodině současně.

6.1 Infrastruktura služeb pro domácnost

Základním předpokladem vtažení žen do manažerských (mocenských) pozic je jejich osvobození od domácích povinností.[110] Péče o domácnost zabírá ženám týdně 11 - 30 hodin. V horní polovině intervalu se soustřeďují manažerky, které chod domácnosti zajišťují samy, v dolní polovině ženy, které se opírají o pomoc rodinných příslušníků nebo služby nakupují.[111] Nelze předpokládat, že řešením někdy bude dělba domácí práce mezi partnery. Zejména v případech dvoukariérového manželství tento postup bez možnosti pomoci zvenčí neobstojí. Na druhé straně jsou ve vzájemné spolupráci při péči o domácnost a rodinu vysoké rezervy. Podle šetření Klubu manažerek při České manažerské asociaci a VÚPSV v roce 2007 se téměř 1/2 manažerek starala o domácnost sama a pouze 1/3 se mohla opřít o pomoc rodinných příslušníků.

Další možností je pomoc velké rodiny při péči o domácnost. Provedená šetření mezi českými manažerkami ukázala vysokou efektivnost tohoto modelu.[112] V podstatě se však genderové stereotypy přenášejí na jinou ženu. V českých podmínkách s trendem budování malých, nukleárních rodin není možné předpokládat rozšíření tohoto modelu (jeho výskyt je v ČR statisticky nevýznamný). Proti jeho širšímu uplatnění působí tradičně vysoká zaměstnanost žen a prodlužování věku odchodu do důchodu. Babičky namísto toho, aby se o domácnost svých dětí staraly, stávají se samy předmětem jejich péče.

Tuzemské a zahraniční zkušenosti ukazují na význam sítě služeb pro domácnost. Klíčové místo náleží péči o děti a o seniory.

6.1.1 Jesle

Dodnes zůstává otevřený problém pozitiv a negativ péče o děti v jeslích a jejího vlivu na uvolnění žen do pracovního procesu. Vysoké náklady na provoz a zdravotní stav dětí z jeslí vedly již v 80. letech k jejich regulaci a přenosu péče o tyto děti do rodiny.

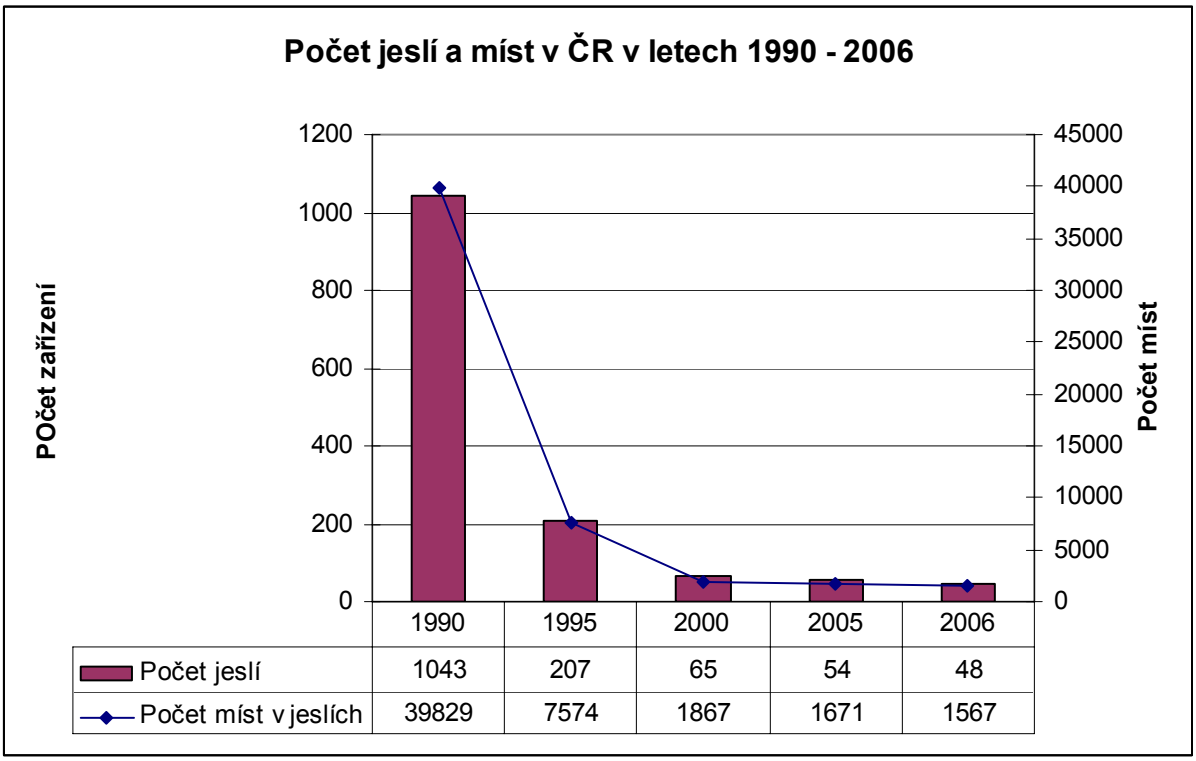
Síť jeslí je v současné době řídká a silně poddimenzovaná. Kapacita jeslí se během 90. let 17krát snížila a v roce 2006 pokrývala 0,5 % dětí příslušné věkové skupiny (ještě v roce 2000 dosahovala 0,7 %). Za těchto podmínek je okamžitý návrat ženy po mateřské dovolené do zaměstnání vyloučen, přerušení započaté kariéry žen je nevyhnutelné. Čerpání rodičovské dovolené muži je zatím bezvýznamné, pohybuje se kolem 1 %. Toto období věku dítěte však pokrývá rodičovská dovolená.

[110] Termín zahrnuje i péči o děti, seniory a potřebné rodinné příslušníky.

[111] Blíže Lubinová Š.: Gender v managementu. Výsledky průzkumu mezi manažerkami. VÚPSV, Praha 2008. Dostupné na http://www.vupsv.cz/seminar_gender_2008/seminar_gender_2008.htm

[112] Starost o domácnost přebírá někdo z příbuzenstva (především matka nebo teta, popř. sestra, starší dcera), většinou žijící ve společné domácnosti.

Graf č. 6.1



Pramen: *Registr zdravotnických zařízení, Ústav zdravotnických informací a statistiky 2007, http://www.uzis.cz/download.php?ctg=20&search_name=kojeneck&region=100&kind=21&mnu_id=6200*

6.1.2 Mateřské školy

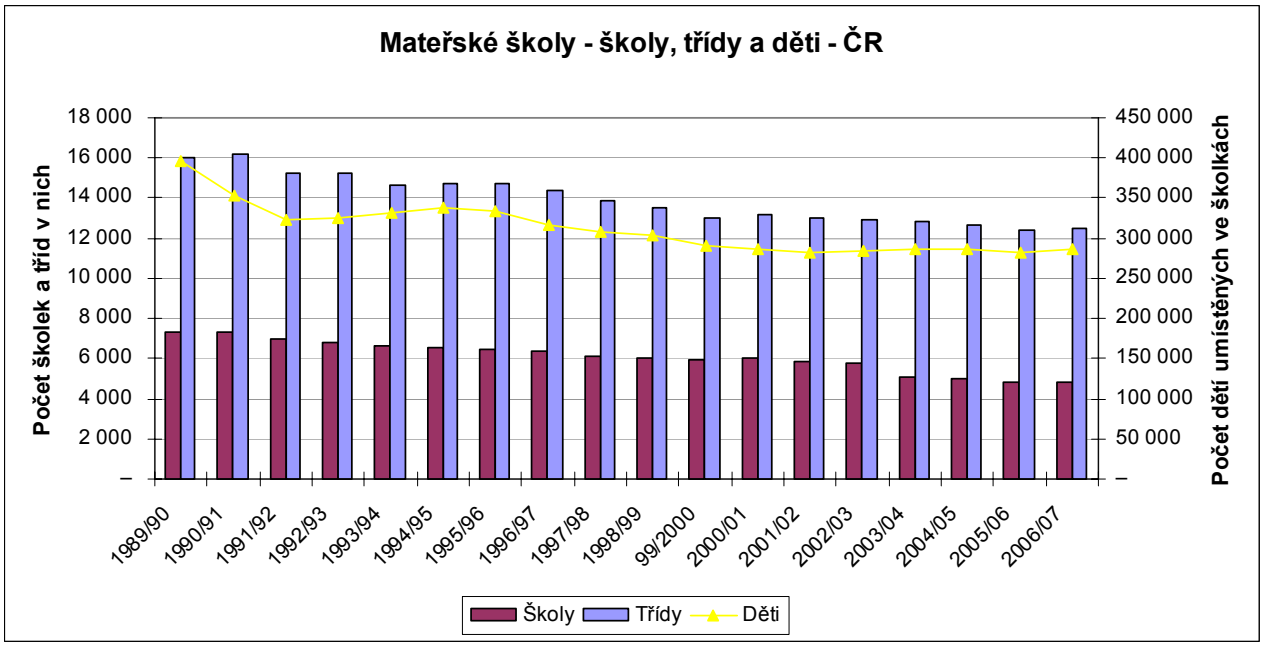
V zásadě lze konstatovat, že kapacita mateřských škol pokrývá poptávku a že téměř všechny děti ve věku 3 - 5 let jsou v jejich péči. Podíl nevyřízených žádostí se ve školním roce 2000/2001 pohyboval pod 1 %, aby postupně narůstal na téměř 5 % úroveň v roce 2007/2008. Děti starší 5 let plynule přecházejí do režimu základních škol.

Tabulka č. 6.1 **Podíl dětí ve věku 3 - 5 let v mateřských školách na věkové skupině populace v %**

	rok				
	1995	2000	2004	2005	2006
podíl v %	77,0	85,0	89,8	88,3	85,9

Pramen: *ČSÚ, Statistické ročenky České republiky 1996 - 2007, Ústav pro informace ve vzdělávání, Výběr z databáze ÚIV- časové řady, dostupné na http://delta.uiv.cz/, červen 2008, propočty VÚPSV*

Graf č. 6.2



Pramen: *Vývojová ročenka školství, UIV 2007, dostupné na http://www.uiv.cz/clanek/605/1421, červen 2008*

Tabulka č. 6.2 **Počet nevyřízených žádostí o umístění v mateřské škole v České republice ve školním roce**

1991/92	1995/96	2000/01	2001/02	2002/03	2003/04	2004/05	2005/06	2006/07	2007/08
1 570	12 314	2 289	2 770	3 813	4 673	6 128	6 810	9 570	13 400

Pramen: *Ústav pro informace ve vzdělávání, Výběr z databáze ÚIV- časové řady, dostupné na http://delta.uiv.cz/, červen 2008*

Rozhodující role ve veřejné péči o děti předškolního věku připadá veřejným rozpočtům s těžištěm v municipálních rozpočtech. Přesto, že se soukromý sektor v této oblasti začal angažovat již v roce 1991, jeho podíl není výrazný.

Tabulka č. 6.3 **Mateřské školy ve školním roce 1989/1990 až 2006/07 - podle zřizovatele**

mateřské školy	školní rok					
	1989/90	1994/95	1999/2000	2004/05	2005/06[1]	2006/07[1]
veřejné	7 328	6 405	5 816	4 899	4 741	4 720
soukromé	0	105	69	75	72	73
církevní	0	16	16	30	21	22
celkem	7 328	6 526	5 901	4 994	4 834	4 815

Pramen: *Vývojová ročenka školství, 2007, dostupné na http://www.uiv.cz/clanek/605/1421*

Poznámka: *Od školního roku 2005/06 data bez škol při zdravotnických zařízeních*

Trend poklesu počtu mateřských škol odrážel klesající počet dětí. Otázkou zůstává zvládnutí vyšší porodnosti s nároky na potřebu předškolních zařízení v budoucích 10 letech. Kritickou se stává situace již ve školním roce 2007 - 2008, kdy podíl nevyřízených žádostí prudce vzrostl na 4,5 % bez reakce obcí a soukromé sféry. Jedním z východisek vzniklé situace by mohly být švédské zkušenosti s miniškolkami. Vysoká cena v soukromých zařízeních naráží na nízkou výdělkovou hladinu, kdy mzdově podhodnocené manažerky zvažují ekonomickou únosnost. V této souvislosti je zajímavý poznatek ze SRN, kde se významný podíl drahého soukromého sektoru na zajištění péče o děti již v 90. letech odrazil v poklesu porodnosti (německé zdroje uvádějí, že tento proces pokračuje). Jako protiklad je možné uvést Švédsko s rozsáhlým veřejným sektorem, s rostoucí zaměstnaností žen a jejich participací na řízení a konstantní porodností.[113]

Předmětem obecného diskurzu jsou podniková předškolní zařízení. Jejich provozování si mohou dovolit pouze velké a bohaté podniky. Vysoké náklady si vynucují selektivní přístup k ženám, tzn. nerovné podmínky mezi řadovými zaměstnankyněmi a manažerkami. Tento postup byl již v českých podmínkách v minulosti aplikovaný. Mnohem účelnější a efektivnější se však ukázala vzájemná spolupráce podniků a orgánů samosprávy (sdružování prostředků) při budování a financování provozu předškolních zařízení.[114]

6.1.3 Péče o seniory

V souvislosti s prodlužováním věku a délky pracovní aktivity vystupuje nová potřeba starosti o nemocné a o seniory v rodině, které představují významnou položku v časovém harmonogramu domácnosti. V populaci starší 65 let pociťuje 13 % občanů potřebu pomoci v domácnosti, v 7 - 8 % je třeba domácí péče a ústavní péče je nezbytná ve 2 - 3 %. Zhruba 80 % seniorů je soběstačných, ovšem s pomocí rodiny nebo nejbližší komunity[115]. Rozsah služeb péče o seniory je omezený, v roce 2006 počet čekatelů o umístění v domovech důchodců dosáhl 50 929 osob, z toho 7 135 představovali čekatelé přednostní a naléhaví.[115] Počet obyvatel domovů důchodců a penziónů pro důchodce v roce 2006 dosáhl 38 631 osob. Potřeba trvale převyšuje možnosti domovů a penzionů pro důchodce a ústavní péče. Přesto se jejich počet nemění.

[113] Blíže např. A. Wahl: Men´s Perceptions of Women and Management, Ministerstvo zdravotnictví a sociálních věcí, FRIOTZES, Stockholm 1995, ISBN 38–30722-7, slovenský překlad dostupný z http://www.addprojekt.sk/docs/stud_mat/ako_vnimaju_muzi_zeny.doc

[114] Pro dítě a jeho rodiče je pohodlnější a časově méně náročné předškolní zařízení v místě bydliště. Údajná možnost matky během dne dítě navštívit vylučuje z péče o potomka otce, v podstatě konzervuje genderové stereotypy.

[115] Zpráva o stavu, vývoji a výhledu zdravotnictví v ČR, Kulatý stůl k budoucnosti financování zdravotnictví v ČR. Praha 2008. ISBN-13978-80-85047-35-6, s. 182

[115] Statistická ročenka z oblasti práce a sociálních věcí, MPSV, Praha 2007. ISBN 978–80-86878- 54-6

Tabulka č. 6.4 **Zařízení sociální péče v České republice**

	rok		
	2004	2005	2006
domovy důchodců a penziony pro důchodce	535	543	541
ústavy pro tělesně postižené	279	282	282

Pramen: *Síť vybraných zařízení sociální péče v roce 2006, ČSÚ, dostupné na: http://www.czso.cz/csu/edicniplan.nsf/p/32n01-el*

Obdobnou situaci lze sledovat i ve zdravotnictví. K 31.12.2006 se nedostávalo 6 302 lůžek následné ošetřovatelské péče. Vzhledem ke stárnutí populace jsou lůžka ošetřovatelské následné péče poměrně hojně využívána, a tak není divu, že ukazatel „využití lůžek v %" výrazně převyšuje 90 %. V současné době působí v České republice 13 zařízení pro paliativní pacienty (hospiců), s celkovou lůžkovou kapacitou 335 lůžek. Doporučená kapacita je podle zahraničních zkušeností min. 5 hospicových lůžek na 100 000 obyvatel, což představuje v ČR min. potřebu 515 lůžek (blíže ÚZIS: Lůžková péče 2007. 2008, Praha 2008, ISBN 978-80-7280-742-0).

6.1.4 Ostatní služby (komerční) pro domácnost

Šetření provedená v rámci projektu v letech 2006 a 2007 potvrdila význam ostatních komerčních služeb pro domácnost (mimo péče o děti a seniory). Manažerky, které tyto služby využívají, stráví výrazně méně času péčí o domácnost. V případě jejich nákupu se čas věnovaný domácnosti pohybuje v intervalu od méně než 5 hodin do 10 hodin týdně, s těžištěm ve spodní polovině rozložení. Při spoléhání se na podporu rodinných příslušníků se četnost řádově posunuje o 5 hodin.[116] Na druhé straně tuto možnost využívá pouze 1/5 domácností manažerek. Kvalitativní šetření z roku 2006[117] poukázalo na zásadní problémy nákupu služeb:

- řídká síť,
- předsudky a nedůvěra,
- finanční náročnost.

Podle výběrového šetření pracovních sil v roce 2007 ve třídě 91310 KZAM - R Pomocníci a uklízeči pracovalo v domácnostech 7,5 tis. osob v ČR. Při počtu manažerek v organizacích působících na území ČR ve výši zhruba 90 tis. žen a při 1/5 podílu z nich, který si v roce 2007 nakupoval komerční služby pro domácnost (většinou se jejich rozsah podle průzkumu Klubu manažerek pohybuje kolem 5 hodin týdně), odpovídal jejich počet poptávce. Situace v minulých letech však signalizovala dominanci nedeklarované práce. Segment trhu prací pro domácnost se postupně vyrovnává s poptávkou ve vyšších cenových parametrech, které jsou však pro většinu manažerských domácností nepřijatelné.

[116] Blíže Lubinová Š.: Gender v managementu. Výsledky průzkumu mezi manažerkami, VÚPSV, Praha 2008. Dostupné na http://www.vupsv.cz/seminar_gender_2008/seminar_gender_2008.htm[30]

[117] Blíže: Dudová R., Křížková A., Fischlová, D.: Gender v managementu: kvalitativní výzkum podmínek a nerovností v ČR. VÚPSV. Praha, 2006. ISBN 80-87007-32-8

Tabulka č. 6.5 **Vývoj počtu zaměstnaných ve třídě KZAM - R 91310 Pomocníci a uklízeči v domácnostech**

	rok						
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
osoby	2 038	3 202	5 269	7 126	6 172	6 357	7 534
meziroční index v %	x	157,1	164,6	135,2	86,6	103,0	118,5

Pramen: *ČSÚ: Výběrové šetření pracovních sil, propočty VÚPSV*

Kvalitativní šetření ukázala na předsudky žen ke kvalitě práce komerčních služeb pro domácnost. Obdobné postoje se však objevily u mužů. V obou případech můžeme mluvit o reprodukci genderových stereotypů, které preferují nezastupitelnou roli ženy - hospodyně v provozu domácnosti.

Statistická analýza upozornila na neodůvodněnou mzdovou diskriminaci manažerek v podmínkách českého top managementu. Nízké výdělky manažerek nevytvářejí poptávku po službách pro domácnost. Téměř 1/2 manažerek nese za těchto podmínek tíhu péče o domácnost na své osobě. Za těchto podmínek je při volbě profesní kariéry přirozená vyšší cena času práce pro domácnost ve srovnání s příjmem ze zaměstnání a preference volného času, resp. času pro domácnost ze strany žen.

6.2 Institucionální rámec

Členské státy EU disponují institucemi, které sledují a pomáhají zabezpečit rovnost v ekonomickém a společenském životě, bez ohledu na pohlaví, národnost, náboženství atd. Jejich judikatura a současně i evropská obsahuje řadu případů řešení diskriminace.

Postup veřejné správy v České republice při zabezpečení rovnosti obou pohlaví upravuje usnesení vlády č. 762/2007, Aktualizovaná opatření priorit a postupů vlády při prosazování rovných příležitostí pro ženy a muže. Příloha specifikuje řadu opatření od výběru vhodných kandidátek na vedoucí místa ve veřejné správě přes zvyšování právního vědomí, vzdělávání, péči o děti a potřebné členy rodiny, zdravotnictví až po sledování účinnosti uplatňování principu rovných příležitostí pro ženy a muže.

V rámci EU se v současnosti diskutuje o problému kvótního zastoupení žen v managementu. Tento model od roku 2003 uplatňuje Norsko. Zastoupení žen v managementu se do roku 2007 zdvojnásobilo (podle norských zdrojů). Ve vedení norských podniků působilo podle údajů Eurostatu v I. čtvrtletí roku 2008 zhruba 21 % žen (v ČR 27 %, průměr za EU 28 %). Zaměstnavatelé upozorňují na problémy se získáváním kvalifikovaných sil a obracejí se na trhy práce okolních zemí. Současně logicky upozorňují na právo vybírat si management podle svých potřeb. Obdobný postoj zaujímají i čeští zaměstnavatelé k případnému zavedení tohoto opatření. Odmítavý postoj se projevuje i u žen na řídících pozicích. V anketě provedené Klubem manažerek 2/3 respondentek považovaly kvótní systém za neúčelný. V liberálních tržních podmínkách je stanovení kvót struktury managementu soukromých firem administrativním a nesystémovým opatřením, které neřeší podstatu genderových problémů.

Ze sociologických šetření provedených v rámci projektu vyplynul význam plánovité personální práce, vyhledávání a výchova budoucích vedoucích pracovníků. Ženy uváděly, že v těchto podmínkách mají prostor pro rozvoj profesních dovedností a

pro svoji kariéru. Uvedený postup však v ČR uplatňují pouze velké organizace. V této souvislosti se ukazuje podnětná zkušenost ze Švédska, kde v 90. letech zhruba polovina podniků s více než 100 zaměstnanci zpracovávala a ročně vyhodnocovala akční plány pro rovnost mezi ženami a muži. V mnoha případech tyto plány řešily problém managementu. Aplikace obdobného opatření v českých podmínkách by pomohla vytvořit prostor pro vyhledávání a výchovu kvalifikovaných žen pro vedoucí pozice i ve středně velkých podnicích a prostor pro dialog mezi pohlavími v rámci organizace. Provedené rozhovory v rámci projektu identifikovaly ve srovnání s muži opatrnější snahu žen po prosazení se. Profesně zdatné ženy s řídícími a organizačními předpoklady tak zůstávají v mnoha případech v podnicích nepovšimnuty a nevyužity. Aktivní politika využívání lidských zdrojů spojená s akčním plánem na podporu rovných příležitostí a s vyhledáváním potencionálního managementu upozorní vedení podniku na ženy a pomůže k využití těchto zatím skrytých rezerv. Pronikání žen do managementu by se nedostávalo do rozporu s potřebami zaměstnavatelů jako v případě administrativně stanoveného kvótního systému.

Přístup a postavení žen v managementu je zrcadlem klimatu v organizaci. Jeho tvorba není pouze záležitostí zaměstnavatele. Alokace manažerek do velkých podniků, kde působí odborové organizace, signalizuje význam spolupráce sociálních partnerů na zabezpečování základních podmínek rovnosti zaměstnanců. Ze statistických údajů lze také vysledovat korelaci mezi rozsahem mzdové diskriminace a rozsahem kolektivního vyjednávání. Následující tabulka zachycuje relace výdělků vedoucích velkých vnitropodnikových útvarů (III. stupeň řízení) podle pohlaví a rozsah kolektivního vyjednávání v roce 2004.[118]

Tabulka č. 6.6 **Rozsah kolektivního vyjednávání a mzdové relace žen k mužům na III. stupni řízení v % v roce 2004**

odvětví	utváření mezd podle kolektivní smlouvy v podnicích v %[1]	relace mezd žen k mužům na III. stupni řízení v %[2]
průmyslu	72	78 - 93
stavebnictví	28	80
obchodu	26	52
služeb	25	56 - 83

Pramen: *Vlach J.*, *Šetření výdělkové nerovnosti žen a mužů v managementu, VÚPSV, Praha 2005*

Poznámka: *[1]Nevážené údaje konjunkturálního výběrového šetření ČSÚ a VÚPSV ve 2 246 podnicích průmyslu, stavebnictví, obchodu a služeb s 1 a více zaměstnanci v roce 2004 bez rozlišení vyšší a podnikové kolektivní smlouvy); [2] výběrové šetření ISPV za rok 2004*

Tabulka, která čerpá ze dvou různých zdrojů, je pouze ilustrační. Rozbor vztahu kolektivního vyjednávání a rovnosti v odměňování představuje samostatný problémový okruh, který v ČR není vyčerpávajícím způsobem analyzován. Rozbor naráží na nedostatek informací o rozsahu kolektivního vyjednávání.

Přesto, že z údajů Informačního systému o pracovních podmínkách[119] lze soudit na genderově neutrální a pasivní chování odborů, jejich význam v zajišťování rovných práv zaměstnanců, tedy i žen a mužů, je nesporný. Zatím nevyužitou rezervou je

[118] Blíže Vlach, J.: Šetření výdělkové nerovnosti žen a mužů v managementu. VÚPSV,2005, kapitola 4.3 Charakteristiky organizace

[119] MPSV, Informační systém o pracovních podmínkách (ISPP), dostupné na http://www.mpsv.cz/cs/3360

spolupráce sociálních partnerů při překonávaní genderových stereotypů v organizacích. Vhodným nástrojem jejich kooperace mohou být vedle kolektivních smluv i podnikové akční plány pro rovnost mezi ženami a muži.[120]

6.2.1 Informace o postavení žen na trhu manažerské práce, nižší výdělky žen

Provedená šetření mezi manažerkami potvrdilo hypotézu, že ženy při sjednávání mzdových podmínek na I. a II. stupni řízení nemají informace o mzdách svých kolegů (v anketě mezi členkami Klubu manažerek v roce 2007 tuto skutečnost uvedla více než polovina účastnic). Zaměstnavatelé potvrdili, že ženy mají ve srovnání s muži nižší mzdové požadavky. Výdělky managementu jsou důvěrné, individuálně sjednávané, a přes protesty akcionářů se management brání jejich zveřejňování. S obdobnou reakcí by se patrně setkala i povinnost zahrnutí mzdových a pracovních podmínek do vnitropodnikového předpisu (v anketě Klubu manažerek se k tomuto řešení vyšší informovanosti přiklonila zhruba 1/3 respondentek).[121] Ani v budoucnosti není možné očekávat změnu popsané situace. Zveřejňovaná data a analýzy ČSÚ[122] jsou pro chování ženy na řídících pozicích podnikatelské sféry zbytečná.

Ke hrubé orientaci mohou manažerky použít údaje o mzdách podle pětimístného KZAM-R čtvrtletně publikovaná na webových stránkách MPSV v rámci Informačního systému o průměrném výdělku, který obsahuje i data o manažerských zaměstnáních. Ke hlubší orientaci, nejen manažerek, by prospělo členění výdělků podle pohlaví.

Evropské právo zakazuje mzdovou diskriminaci s odvoláním na jednotnou cenu práce v rámci odvětví, regionu nebo v jejich kombinaci (např. staré a nové země SRN). Pro řešení případných sporů vnikly v evropských zemích specializované instituce a hodnotící systémy. Princip rovnosti odměňování v rámci jednoho zaměstnavatele, který uplatňuje české právo s výhradou pracovního výkonu každého jednoho zaměstnance, posuzování výdělkové diskriminace prakticky znemožňuje. Mzdově diskriminovaný český zaměstnanec, tj. i manažerka, mají malou pravděpodobnost uspět se stížností na inspektorátu práce nebo se žalobou u soudu. Uvedené instituce ani nemají postupy a algoritmy, jak mzdovou diskriminaci posuzovat. Bez komplexní aplikace směrnice č. 96/71 EC o vysílání pracovníků v rámci poskytování služeb[123] pracovní právo ČR nedisponuje nástroji pro posouzení mzdové diskriminace. Vzhledem ke kogentnímu a podrobnému vymezení platových podmínek se tato situace netýká nepodnikatelské sféry.

---

[120] Usnesení Rady ČMKOS č. 162/2004 uložilo sledovat prosazování rovných příležitostí žen a mužů v kolektivním vyjednávání. Zpráva o průběhu kolektivního vyjednávání na vyšším stupni a na podnikové úrovni v roce 2007 konstatuje v bodě V. minimální reakci odborových svazů. Informační systém o pracovních podmínkách provozovaný MPSV uvádí, že rovným zacházením a zákazem diskriminace se zabývalo pouze 16 % kolektivních smluv uzavřených v roce 2007.

[121] V rámci utajení svých příjmů si management mnoha podniků, zejména velkých, nechává mzdy zpracovávat mimo domovský podnik.

[122] Např. Život žen a mužů. Analýza dat z publikace Zaostřeno na ženy a muže 2007, ČSÚ, 2007, kód 1137-07

[123] Směrnice v rámci ochrany jednotného vnitřního trhu práce EU definuje varianty národních režimů utváření mezd, v případě absence vyšších tarifních smluv na bázi odvětví, regionů nebo v jejich kombinaci ukládá státu povinnost zajistit uplatnění jednotného ocenění práce u všech zaměstnavatelů tak, aby se vnitřní trh nepotýkal s nekalou konkurencí.

Absenci podrobných veřejných informací a společenské kontroly postavení žen na trhu manažerské práce mohou částečně eliminovat vlastní postoje manažerek. Formální a neformální ženské a profesní struktury vytvářejí prostor pro výměnu relevantních informací o běžném ocenění ekonomických aktivit a koordinaci svého chování při obraně před diskriminací. Další směrem by měl být rozvoj společného dialogu s muži, kteří ve většině případů mají většinové zastoupení v orgánech vlastníků a v managementu. Cílem takové výměny názorů a informací není dosažení zvláštního a výsadního postavení žen v managementu, na který mužská část bude doplácet, nýbrž odstranění genderových stereotypů a vzájemných předsudků obou pohlaví, prokázání schopností žen se vyrovnat s požadavky zaměstnavatele a obhájit si adekvátní cenu své práce.

6.3 Pracovní podmínky manažerek - chování zaměstnavatelů

Zkrácený pracovní úvazek pro manažerky, jak se objevuje často v tisku, svědčí o nepochopení principů řídící práce. Aplikaci tohoto opatření není možné považovat za systémový krok, který by se mohl rozšířit. Otázkou v tomto případě je, zda zaměstnavatel, kterému stačí 1/2 manažera, nějakého manažera vůbec potřebuje? Druhou alternativou interpretace je zjevná diskriminace manažerky, kdy zaměstnavatel za nižší mzdu úměrnou zkrácené pracovní době žádá plný pracovní výkon se 100 % odpovědností (jiný výkon a jinou odpovědnost lze u managementu těžko předpokládat).[124]

Obdobné argumenty platí i pro náměty z oblasti flexibilní pracovní doby. Obsah řídící práce z 80 % tvoří komunikace. Pracovní dobu manažera v podniku utváří pracovní doba kolegů, obchodních partnerů, podřízených a nadřízených. Organizace vlastní pracovní doby v rámci těchto mantinelů patří mezi základní organizační schopnosti pracovníků v managementu. Z tohoto pohledu je benevolence zaměstnavatele zbytečná. Management je zainteresován na výsledcích, ne na pracovní době. Do oblasti managementu se flexibilita pracovní doby mechanicky přenáší z algoritmů obecné rovnosti žen a mužů.

Smyslem politiky rovnosti obou pohlaví v managementu je využití specifik chování žen a mužů a vytvoření podmínek pro osvobození ženy z jejích výlučných povinností péče o domácnost, děti a seniory tak, aby její pozice v managementu byla přínosem pro zaměstnavatele. V rámci úspěšně probíhajícího procesu emancipace žen, resp. jejich rolí v rodině, záleží na společnosti, resp. na obci, jaké podmínky vytvoří. Vytvářet specificky ženská místa v managementu si mohou dovolit na přechodnou dobu v rámci posilování příznivého image pouze velké firmy. Pro převážnou většinu zaměstnavatelů, kteří se alokují v malých a středních podnicích, je tento postup přepychem.

[124] V často kritizovaném malém objemu zkrácené pracovní doby v ČR se projevují:
- nízká výdělková úroveň v ČR (práce na nižší pracovní úvazek je ekonomicky nevýhodná),
- problémy řízení,
- rozpory v právních normách ohledně pracovněprávního a obchodního vztahu, které vedou k finančně výhodnější transformaci zkráceného pracovního úvazku na zdánlivě samostatnou výdělečnou činnost.

Blíže Baštýř, I., Brachtl, M., Vlach, J.: Terénní šetření o sociálním a ekonomickém postavení osob samostatně výdělečně činných v ČR 2006. VÚPSV, Praha 2008. ISBN 978-80-87007-85-3

Shrnutí (prostor pro podporu žen v managementu)

Prostor, ve kterém by se měly aktivity a chování subjektů v procesu genderového vyrovnání v managementu odvíjet, je možné schematicky znázornit přehledem:

Možnosti genderového vyrovnání v managementu

subjekt	vztahy	podmínky	aktivity
stát, obec	dialog ženy - muži, stát, obec - rodina	infrastruktura péče o rodinu	Zajištění sítě služeb pro rodinu, prorodinná politika, právně normativní opatření, publikace informací o nerovnosti pohlaví, programy genderového vyrovnání, publikace informací o nerovnosti pohlaví ve sféře řízení vč. výdělků v rámci ISPV.
sociální partneři	dialog ženy - muži, zaměstnavatel - ženy	podnik	Antidiskriminační klima v podniku.
žena	dialog ženy - muži	péče o rodinu výkon práce	Znalost genderové problematiky, aktivní negace diskriminačních projevů, změna sociální role ženy v rodině, informovanost o podmínkách ekonomických aktivit managementu, účast ve formálních a neformálních antidiskriminačních ženských strukturách (sítích), aktivní spolupráce s muži v managementu.
muž	dialog ženy – muži	péče o rodinu výkon práce	Znalost genderové problematiky, respektování principů rovnosti, změna sociální role muže v rodině, aktivní spolupráce se ženami v ekonomickém a společenském životě, aktivní spolupráce se ženami v managementu.

Ze schématu vyplývají dvě vzájemně podmíněné priority:

- dialog mezi ženou a mužem v rodině, v zaměstnání a ve společnosti,
- infrastruktura služeb, která oba partnery osvobozuje od každodenních starostí o domácnost, v případě jejich absence genderové stereotypy tlačí ženu do historicky ověřené polohy hospodyně a dialog je bezpředmětný.

Předpokladem a současně výsledkem procesu genderového vyrovnání je dostatek finančních zdrojů ve dvoupříjmové domácnosti, tzn. odstranění výdělkové diskriminace manažerek v České republice. Manažerky však stávající mocenské pozice musí využít v rámci genderové solidarity a dialogu se svými kolegy - muži ke zrovnoprávnění ekonomických pozic žen na vedoucích postech a k zajištění prorodinné politiky veřejných rozpočtů. V opačném případě rozpor mezi infrastrukturou služeb pro domácnost a očekávanou vyšší porodností a stárnutím populace přístup žen do managementu a následně ocenění jejich práce zhorší.

7. Shrnutí a závěr

Výzkum a rozbory v oblasti managementu českých organizací, který realizoval VÚPSV v letech 2004 - 2008, nepotvrdily tezi o vytěsnění žen ze strategických rozhodovacích pozic. Podíl žen na managementu odpovídá feminizaci odvětví, která je vysoká v terciéru, tedy i v nepodnikatelské sféře. Účast žen na řízení ve službách dosahuje v průměru 2/3. S ohledem na horizontální segregaci je možné v mnoha odvětvích mluvit o ženském managementu (obchod, ubytování a stravování, sociální péče, vzdělávání a zdravotnictví). Ve výrobních odvětvích I. a II. sektoru s nízkou feminizací (důsledek fyzicky náročnější práce a pracovních podmínek nevhodných pro ženy) je stupeň jejich účasti nižší (zhruba 1/3) a koncentruje se do II. (odborné ředitelky, náměstkyně ředitele) a III. řídící úrovně (vedoucí vnitropodnikových útvarů).

Na rozdíl od mužů ženy svojí kariéru zahajují dvakrát, po absolvování školy a po splnění svých mateřských povinností. V segmentu řídících pracovníků se na trhu práce setkávají s tvrdou konkurencí svých mužských kolegů s plynulým kariérním postupem.

Rozhodným omezujícím faktorem manažerské kariéry ženy je možnost harmonizace pracovního a rodinného života. Žena, která volí manažerskou kariéru, musí přihlédnout k rizikům genderových stereotypů v chování svého okolí a nedostupnosti služeb pro domácnost.

Genderové stereotypy se projevují již ve výchově dívek a chlapců a pokračují až do vztahů obou pohlaví v partnerských vztazích, ve výchově dětí a v pracovně-právních vztazích. Vysoká zaměstnanost žen, která se v ČR projevuje od 50. let, přinesla pouze dílčí změny v rodinných vztazích s dopadem do vstřícnějšího, avšak opatrného přístupu zaměstnavatelů k ženám. Vyrovnání genderových vztahů, překonání patriarchálního uspořádání společnosti je záležitost obou pohlaví. Proces není možné vztáhnout pouze na boj žen za svá práva, v mnoha případech neobjektivně a tendenčně definovaná.[125]

Cena práce manažera se odvíjí nejen od složitosti a odpovědnosti práce, na jejím utváření se podílí řada dalších faktorů. Významná je souvislost s výdělkovou hladinou řízené organizace, do které se promítají i vlivy velikosti organizace, odvětvové příslušnosti a postavení na trhu. Převážná část manažerek (zhruba 2/3) se koncentruje do organizací s podprůměrným výdělkem, tj. mimo špičkové organizace. Otázkou je, zda muži se svou delší (minimálně desetiletý náskok) a nepřerušovanou kariérou mají více šancí výběru bohatších zaměstnavatelů než žena začínající druhou kariéru, či zda jsou muži v bohatších organizacích obtížně překonatelnou konkurencí.

Tyto rozdíly v rozdělení žen a mužů v managementu však nemohou vysvětlit vysoké rozdíly ve výdělcích v neprospěch žen v managementu firem podnikatelské sféry, které jsou výrazně vyšší než u řadových zaměstnanců. Jestliže z údajů ČSÚ stabilně vyplývá relace výdělků žen ve srovnání s muži ve výši zhruba 75 %, potom v managementu tato relace klesá na zhruba 50 %. Výdělková nerovnost se koncentruje do pracovních pozic, na kterých jsou mzdové a pracovní podmínky předmětem individuálního vyjednávání, nejsou dány kolektivní smlouvou nebo vnitropodnikovým předpisem jako u většiny zaměstnanců. Manažerky samy přiznávají, že se při sjednávání manažerských smluv mzdově podbízejí. Motiv seberealizace

[125] Např. teorie o maskulinním charakteru managementu.

v řídícím procesu je silnější než výše výdělku. Významná část manažerek přiznala, že při sjednávání pracovních a mzdových podmínek neměla věrohodné informace o ceně práce svých kolegů.

Právními normami určený systém utváření platů v nepodnikatelské sféře se týká i managementu. V tomto případě zaměstnavatel i zaměstnanci mají k dispozici instituty výrazně bránící rovnost obou pohlaví. Prostor pro i samovolnou diskriminaci je úzký. Platový rozdíl mezi ženami a muži je relativně nízký.

Ženy v ČR nejsou v postupu na nejvyšší řídící pozice v organizacích omezovány. Rozhodnutí o vstupu do managementu je v podstatě „svobodnou volbou" ženy, resp. rodiny. Sjednávání ceny jejich práce však na straně nabídky a poptávky naráží na očekávání rizik plynoucích z obav o harmonizaci pracovního a soukromého života manažerky. Svoji účast v managementu ženy vykupují nižší cenou své práce ve srovnání s muži. Zdrojem těchto obav jsou přežívající genderové stereotypy chování obou pohlaví. Na ženách spočívá převážná část péče o rodinu. Téměř polovina manažerek se o domácnost stará sama, což jim zabere 2 - 4 hodiny denně. Nízká výdělková úroveň manažerek neumožňuje vznik poptávky po komerčních službách pro domácnost. Jejich absence však vede k tomu, že ženy preferují „volný čas", což se zpětně negativně projevuje v ocenění jejich připravenosti k výkonu práce.

Gender v managementu je pouze dílčím problémem vztahů a rovnosti obou pohlaví v rodině, ve společnosti a v ekonomice. Specifika práce v managementu však v sobě koncentrují problémy nerovnosti žen a mužů v zaměstnání. Uváděné náměty na řešení disparit rovného postavení manažerek a manažerů pouze doplňují širokou škálu politik a aktivit v oblasti genderu, a to jak v České republice, tak i v Evropské unii.

Zrovnoprávnění žen na trhu práce obecně a v segmentu managementu zvláště je společenským problém, který přesahuje hranice ekonomických vztahů. Jako klíčové se jeví oblasti:

- zajištění efektivní a dostupné sítě služeb pro domácnost, zejména péče o děti a seniory,[126]
- podpora dialogu obou pohlaví,
- vytvoření efektivních institutů ochrany rovnoprávného postavení žen,
- genderové vyrovnání v rodině,
- zvýšení sebevědomí žen,
- pochopení potřeb žen a významu jejich rovnoprávného postavení ze strany mužů.

Jako samostatný problém v managementu, zejména v podnikatelské sféře, vystupuje informovanost o pracovních a mzdových podmínkách žen a mužů. Ve mzdové oblasti je možné systémové využití Informačního systému o průměrném výdělku, který provozuje MPSV.

Postupy v uvedených oblastech se vzájemně prolínají a úzce spolu souvisejí. Izolované řešení není prakticky možné, resp. může vyvolat zvýšené napětí mezi oběma pohlavími. Vysoké uvědomění žen o genderu při nízkém uvědomění mužů brání dialogu obou pohlaví, konzervuje genderové stereotypy a může vést ke zbytečným konfliktům.

[126] Péče o seniory v rodině bude nabývat na problematičnosti v souvislosti se stárnutím populace, prodlužováním věku života a zvyšováním věku odchodu do důchodu

Základnou pro uplatňování rovnosti žen a mužů v managementu je efektivní a dostupná síť služeb pro domácnost, zejména pro děti předškolního věku a osoby potřebné. V případě jejich nedostupnosti přecházejí povinnosti péče o rodinu v podstatné většině tradičně na ženu, která ztrácí možnost se časově vypořádat s náročnou řídící prací.

Výraznou pomoc ze strany zaměstnavatele není možné očekávat, protože ten kupuje pracovní sílu manažera, bez rodiny, a sleduje její 100 % využití. V českých právních podmínkách zaměstnavatel očekává, že o rodinu se postarají veřejné rozpočty a případná rizika kalkuluje do výše odměny za práci.

Využití komerčních služeb omezuje nízká výdělková hladina žen v managementu. Problematická je i jejich dostupnost. Zhuštění jejich sítě však neumožňuje nízká poptávka.

Široká škála dnešních aktivit k zajištění rovnosti obou pohlaví za podmínek disproporcí v poskytování služeb pro domácnost přináší minimální efekty. Bez veřejné podpory dostupné sítě služeb, zejména péče o děti a seniory, není možné mluvit o rovných podmínkách práce obou pohlaví v managementu.

Literatura

1. Anker, R.: Gender and Jobs. Sex segregation of occupations in the world. International Labour Office Ženeva, Switzerland, 1995

2. Broadbridge, A.; Hearn, J.: Gender and Management: New Directions in research and Continuing patterns in Practice. British Journal of Management, Vol. 19, S38-S49, Helsinki, 2008

3. Baštýř, I., Brachtl, M., Vlach, J.: Terénní šetření o sociálním a ekonomickém postavení osob samostatně výdělečně činných v ČR 2006. VÚPSV. Praha, 2008, ISBN 978-80-87007-85-3

4. Collinson, D. L., Hearn J.: Men Managering Leadership? Men and Women of the Corporation Revisited, International Review of Women and Leadership 1 /2, 1995

5. Čermáková, M. et al.: Souvislosti a změny genderových diferencí v české společnosti v 90. letech. Sociologický ústav AV ČR. Praha, 2000, ISBN 80-85950-83-9

6. Čermáková, M. et al.: Podmínky harmonizace práce a rodiny v České republice. Sociologický ústav AV ČR. Praha, 2002, ISBN 80-7330-026-5

7. ČMKOS: Zpráva o průběhu kolektivního vyjednávání na vyšším stupni a na podnikové úrovni v roce 2007, ČMKOS. Praha, 2007

8. ČMKOS: Usnesení Rady ČMKOS č. 162/2004

9. ČSÚ: Život žen a mužů. Analýza dat z publikace Zaostřeno na ženy a muže 2007, ČSÚ 2007. Kód 1137-07

10. ČSÚ: Statistické ročenky České republiky 1996 – 2007

11. Disman, M.: Jak se vyrábí sociologická znalost. Praha, Karolinum, 1993, ISBN 80-7184-141-2

12. Dudová R., Křížková A., Fischlová, D.: Gender v managementu: kvalitativní výzkum podmínek a nerovností v ČR. VÚPSV. Praha, 2006, ISBN 80-87007-32-8

13. Dudová. R.: Manažeři – vlajkonoši individualizace? Práce a rodina v životech mužů – manažerů v ČR. SOÚ AV. Praha, 2007

14. Erikson, T., Gottwald, J. a Mrázek, P.: An analysis of the determinants of managerial pay in the Czech Republic. Prague economic papers, 3, 1999

15. Fischlová D.: Analýza rozdílů ve výši pracovních příjmů mužů a žen, navržení modelového postupu zjišťování podílu diskriminace. VÚPSV. Praha, 2002

16. Gazdagová M., Fischlová, D.: Možnosti a bariéry prosazení žen a mužů v managementu. Šetření na personálních agenturách.VÚPSV. Praha, 2005

17. Gazdagová, M., Fischlová, D.: Sondáž postojů zaměstnavatelů k uplatnění žen v managementu a zkušeností s nimi (kvalitativní šetření s vybranými representanty zaměstnavatelů). VÚPSV. Praha, 2006, ISBN: 80-87007-31-X

18. Gofre, R., Nicholson, N.: Career Development in Male and Female Managers – Convergence or Collapse?" P. 80-93 in Davidson M. J., Burke R. J. (ed.). Women in Management. London: Paul Chapman Publishing. 1994

19. Hatt, S.: Gender, Work and Labour Market. Macmillan Press. London 1997

20. Helgesen, S.: The female advantage: Women's ways of leadership. New York, NY 1990: Doubleday. (in Wahl)

21. Jolliffe, D. a Campos, N.: Does market liberalization reduce gender discrimination? Econometric evidence from Hungary, 1986-1998. Labour Economics 12, 1-22. 2005

22. Jurajda, Š.: Gender wage gap and segregation in enterprises and the public sector in late transition countries. Journal of comparative economics, 31 (2), 2003, 199-222

23. Jurajda Š,. Munich, D.: – Relativní postavení žen na trhu práce v České republice, in Kariéra, Rodina, Rovné příležitosti: Výzkumy postavení žen a mužů na trhu práce. Vydává Gender Studies, o.p.s. v roce 2006. ISBN 80-86520-12-9

24. Jurajda. Š., Paligorová, T.: Female managers and their wages in central Europe. Mimeo. CERGE-EI. Praha, 2006

25. Kala, F., Novotný, M.: Výdělky mužů a žen. Srovnání za 4. čtvrtletí 2002. Trexima, s. r.o. Zlín, 2003

26. Kala F., Pavelka R.: Odměňování managementu organizací v odvětvové působnosti MPO ČR, Praha, 2008, Dostupné na http://www.vupsv.cz/seminar_gender_2008/seminar_gender_2008.htm

27. Kozelský, T., Prušvic, D.: Výdělky žen a mužů v podnikatelské a nepodnikatelské sféře (podle speciálního šetření ISPV v roce 2004). VÚPSV. Praha, 2007. ISBN 978-80-87007-79-2

28. Křížková A.: Životní strategie žen a mužů v řízení (a) podnikání. Sociologický ústav AV ČR. Praha, 2008

29. Kozera, N.: The Czech Women in the Labour Market. Work and Family in Transition Economy, Praha: Sociologický ústav AV ČR. Praha, 1997. ISBN 80-85950-34-0

30. Krause D.: Analýza trhu práce České republiky z pohledu problematiky genderu se zaměřením na popis stavu a struktury zaměstnanosti žen v managementu, VÚPSV. Praha, 2005

31. Křížková, A.: Životní strategie manažerek, případová studie. Sociologický ústav Akademie věd České republiky. Praha, 2002. ISBN 80–7330–031–1

32. Křížková, A.; Václavíková Helšusová, L. : Sociální kontext života žen pracujících v řídících pozicích, Analýza odlišností životních postojů a názorů mužů a žen v české společnosti v závislosti na jejich pracovním postavení. Sociologický ústav Akademie věd České republiky. Praha, 2002. ISBN 80-7330-035-4

33. Křížková, A. (ed.), Dudová, R., Hašková, H., Maříková, H.: Kombinace pracovního a rodinného života v ČR: politiky, čas, peníze a individuální, rodinné a firemní strategie. Sociologické studie 05:04. Sociologický ústav AV ČR. Praha, 2005

34. Křížková, A.: Česká žena v práci a rodině posledního desetiletí." In: Současná česká společnost. Sociologický ústav Akademie Věd ČR. Praha, 2002

35. Křížková A.: Životní strategie žen a mužů v řízení (a) podnikání. Sociologický ústav AV ČR, Praha, 2008

36. Kulatý stůl k budoucnosti financování zdravotnictví v ČR: Zpráva o stavu, vývoji a výhledu zdravotnictví v ČR. Praha, 2008. ISBN-13978-80-85047-35-6

37. Kuchařová, V., Ettlerová, S., Nešporová, O., Svobodová, K.: Zaměstnání a péče o malé děti z perspektivy rodičů a zaměstnavatelů. Uplatnění nároků na rodičovskou dovolenou a na volno na péči o nemocného člena rodiny v praxi. VÚPSV. Praha, 2006. ISBN 80-87007-18-2

38. Lubinová Š., Výsledky průzkumu mezi manažerkami, Klub manažerek při České manažerské asociaci. Praha, 2008. Dostupné na http://www.vupsv.cz/seminar_gender_2008/seminar_gender_2008.htm

39. Ministerstvo práce a sociálních věcí: Statistická ročenka z oblasti práce a sociálních věcí. Praha, 2007. ISBN 978-80-86878- 54-6

40. Ministerstvo průmyslu a obchodu: Odměňování managementu organizací v odvětvové působnosti MPO v roce 2002. MPO. Praha, 2003. Dostupné z http://www.mpo.cz/cz/ministr-a-ministerstvo/

41. Možný, I.: Sociologie rodiny. Sociologické nakladatelství. Praha, 2002. ISBN 80-86429-05-9

42. Nešporová, O.: Harmonizace rodiny a zaměstnání. Rodiny s otci na rodičovské dovolené. VÚPSV. Praha, 2005. ISBN 80-239-6824-6

43. Neumark, D.:Employers' discriminatory behavior and the estimation of wage discrimination. Journal of Human Resources, 23(3), 1998

44. Oaxaca, R.: Male-female wage differentials in urban labour markets. International Economic Review 9, 1973

45. Oaxaca, R. a Ransom, M.)On discrimination and decomposition of wage differentials. Journal of Econometrics, 61, 1994

46. Pavlík, P.: Gender a trh práce, 4. in Smetáčková, I., Vlková, K.: Gender ve škole, Příručka pro vyučující předmětů občanská výchova, občanská nauka a základy

společenských věd na základních a středních školách. Otevřená společnost, o. p. s., 2005. ISBN 80-903331-2-5

47. Renzetti, Claire M.- Curran, Daniel J.: Ženy, muži a společnost. Karolinum. Praha, 2005. ISBN 80-246-0525-2

48. Směrnice Evropského parlamentu a Rady EU č. 96/71EC o vysílání pracovníků v rámci poskytování služeb

49. Stupnytskyy O.: Struktura rozdílů ve výdělcích mužů a žen v managementu. Jsou rozhodující náplň práce, místo práce a osobní charakteristiky manažerů. VÚPSV. Praha, 2007. ISBN 978-80-87007-58-7

49. Trexima, s.r.o.: Odměňování členů orgánů a managementu organizací v roce 1999. Zlín, 2000

50. Trexima, s.r.o.: Odměňování členů orgánů a managementu organizací v roce 2000. Zlín, 2001

51. Tuček, M., Kuchařová, V.: Proměny rodiny v období transformace od totality k občanské společnosti jako výzva pro rodinnou politiku. Sborník z konference Rodina - zdroj lidského kapitálu Evropy ve 21.století. Praha, 2000. Dostupné na http://www.rodiny.cz/ncpr/rod_stat/tis/sbornik_2000.htm.

52. Usnesení vlády č. 762/2007, Aktualizovaná opatření Priorit a postupů vlády při prosazování rovných příležitostí pro ženy a muže

53. Ústav zdravotnických informací a statistiky: Registr zdravotnických zařízení, Ústav zdravotnických informací a statistiky. Praha, 2007

54. Ústav zdravotnických informací a statistiky: Lůžková péče 2007, Ústav zdravotnických informací a statistiky. Praha, 2008. ISBN 978-80-7280-742-0

55. Vlach J.: Šetření výdělkové nerovnosti žen a mužů v managementu. VÚPSV. Praha, 2005

56. Vlach. J.: Šetření výdělků starších zaměstnanců. VÚPSV. Praha, 2006. ISBN 80-87007-39-5

57. Vysekalová, J.: "Obraz ženy v reklamě a jeho proměny", Strategie, 24.9.2007, roč. 14, č. 39, s. 23

58. Wahl. A.: Men´s Perceptions of Women and Management, Ministerstvo zdravotnictví a sociálních věcí, FRIOTZES, Stockholm, 1995. ISBN 38-30722-7, slovenský překlad dostupný z
http://www.addprojekt.sk/docs/stud_mat/ako_vnimaju_muzi_zeny.doc

59. Wirt, L.: Breaking throught the glass ceiling. Women in management. ILO. Geneva, 2001.

60. Zajíčková, D.: Existuje generová rovnost v managementu v ČR? Zpravodaj feminismus. 2007. Dostupné z http://zpravodaj.feminismus.cz/clanek.shtml?x=2008165&als%5Bnm%5D=2007944

60. Suchomelová, M., Fischlová, D.: I. Rovnost mužů a žen v dokumentech EU a ČR. Podpora vyvážené účasti žen a mužů v rozhodovacích procesech. III. Odměňování manažerů. Dílčí studie. VÚPSV. Praha, 2006. ISBN 80-87007-12-3

61. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

62. Zákon č. č. 1/1992 Sb. o mzdě, odměně za pracovní pohotovost a o průměrném výdělku ve znění pozdějších předpisů

63. Zákon č. 143/1992 Sb., o platu, odměně za pracovní pohotovost v rozpočtových a některých dalších organizacích a orgánech ve znění pozdějších předpisů

Internetové odkazy:

Asociace manažerek při České manažerské asociaci, VÚPSV, v.v.i.: Seminář k výsledkům projektu Gender v managementu dne 6. února 2008. Dostupné na http://www.vupsv.cz/seminar_gender_2008/seminar_gender_2008.htm

Gender management. Dostupné na http://management.gendernora.cz/

Gender a sociologie, Sociologický ústav AV ČR. Dostupné na http://www.soc.cas.cz/departments/cz/4/42/Gender-sociologie.html

Evropská Komise: Women and men in decision – making. Dostupné z http://ec.europa.eu/employment_social/women_men_stats/index_en.htm

EU EQUAL. Dostupné na http://www.rovneprilezitosti.cz/info.php?projekt=open , [19.6.2008]

Firma roku: rovné příležitosti. Dostupné na http://rovneprilezitosti.ecn.cz/rocnik.shtml?als[ROK]=2008&als[PHL]=2749

Informační systém o platech. MF. Dostupné z http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/hs.xsl/is_o_platech.html
Informační systém o pracovních podmínkách. MPSV. Dostupné na http://www.mpsv.cz/cs/3360

Informační systém o průměrném výdělku. MPSV. Dostupné z http://www.mpsv.cz/cs/1928

Integrovaný systém o typových pozicích Dostupné na http://doc.istp.cz/istp-info/html/Informace_o_projektu.html

Kartotéka typových pozic, Dostupná na http://ktp.istp.cz/charlie/expert2/act/overvw.act

Klasifikace zaměstnání (KZAM-R) Dostupné na
http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/klasifikace

Registr zdravotnických zařízení, Ústav zdravotnických informací a statistiky 2007, http://www.uzis.cz/download.php?ctg=20&search_name=kojeneck&region=100&kind=21&mnu_id=6200

RPIC (Regionální poradenské a informační centrum): Kompetenční model pro Moravskoslezský kraj, Definice kompetencí, 2004. Dostupné na
http://rzasystem.rza.cz/file.php?fileID=45

Seminář k výsledkům projektu Gender v managementu, KM ČMA, VÚPSV. Praha 6. 2. 2008. Dostupné na
http://www.vupsv.cz/seminar_gender_2008/seminar_gender_2008.htm
Síť vybraných zařízení sociální péče v roce 2006, ČSÚ, zdroj:
http://www.czso.cz/csu/edicniplan.nsf/p/32n01-el

Výběr z databáze ÚIV- časové řady, dostupné na http://delta.uiv.cz/

Vývojová ročenka školství, UIV 2007, dostupné na
http://www.uiv.cz/clanek/605/1421

Přílohy

Šetřená zaměstnání

I. řídící úroveň

KZAM	zaměstnání
11211	*velvyslanec*
11212	*vyslanec*
11213	*generální konzul*
11213	*konzul*
11271	*vedoucí ústředního orgánu státní správy*
11271	*rada ústředního orgánu státní správy (vrchní)*
11271	*rada celní správy (vrchní)*
11271	*celní rada (vrchní)*
11276	*vedoucí orgánu státní správy*
11276	*vedoucí správního úřadu*
12100	*ředitelé a prezidenti velkých organizací, podniků, společností*
12110	*vedoucí velkých organiazcí*
13111	*ředitel malé zemědělské organizace (farmy)*
13111	*vedoucí malé zemědělské organizace (farmy)*
13111	*předseda zemědělského družstva*
13114	*ředitel malé lesnické organizace*
13114	*vedoucí malé lesnické organizace*
13114	*vedoucí malého lesního podniku*
13114	*vedoucí malé lesní správy*
13114	*vedoucí polesí*
13114	*lesní*
13116	*ředitel malé rybářské organizace (podniku)*
13116	*vedoucí malé rybářské organizace (podniku)*
13116	*ředitel malé rybářské společnosti*
13116	*vedoucí malé rybářské společnosti*
13116	*ředitel malé rybníkářské organizace*
13116	*vedoucí malé rybníkářské organizace*
13116	*předseda malé rybářské organizace*
13116	*předseda malého rybářského spolku (družstva)*
13117	*ředitel malé myslivecké organizace*
13117	*vedoucí malé myslivecké organizace*
13117	*vedoucí malé myslivecké organizace*
13117	*ředitel malého mysliveckého spolku (sdružení)*
13117	*předseda mysliveckého družstva*
13117	*vedoucí mysliveckého spolku (sdružení)*
13117	*vedoucí loveckého revíru*
13121	*ředitel malé průmyslové organizace*
13121	*vedoucí malé průmyslové organizace*
13121	*ředitel malé zpracovatelské organizace*

I. řídící úroveň

KZAM	zaměstnání
13121	*vedoucí malé zpracovatelské organizace*
13129	*ředitel malé výrobní organizace jinde neuvedený*
13129	*vedoucí malé výrobní organizace jinde neuvedený*
13129	*manager malé průmyslové organizace*
13131	*ředitel malého stavebního podniku*
13131	*vedoucí malého stavebního podniku*
13132	*ředitel samostatného stavebního provozu*
13132	*vedoucí samostatného stavebního provozu*
13133	*ředitel malé montážně-stavební organizace*
13133	*vedoucí malé montážně-stavební organizace*
13133	*vedoucí malé montážní organizace*
13134	*ředitel malé projektové organizace*
13134	*vedoucí malé projektové organizace*
13137	*vedoucí malé zeměměřické organizace*
13137	*vedoucí samostatného zeměměřického provozu*
13139	*vedoucí malé stavební organizace jinde neuvedený*
13139	*manager malé stavební organizace*
13141	*ředitel malé velkoobchodní organizace*
13141	*vedoucí malé velkoobchodní organizace*
13142	*ředitel maloobchodní prodejny*
13142	*vedoucí maloobchodní prodejny*
13143	*ředitel malého obchodního domu*
13143	*vedoucí malého obchodního domu*
13144	*ředitel malé výkupní organizace*
13144	*vedoucí malé výkupní organizace*
13145	*ředitel malé organizace zahraničního obchodu*
13145	*vedoucí malé organizace zahraničního obchodu*
13146	*ředitel malé dodavatelské(zásobovací) organizace*
13146	*vedoucí malé dodavatelské (zásobovací) organizace*
13147	*ředitel malé zásilkové organizace*
13147	*vedoucí malé zásilkové organizace*
13148	*vedoucí pracovník obchodník*
13149	*vedoucí malé obchodní organizace jinde neuvedený*
13149	*manager malé obchodní organizace*
13151	*ředitel malého hotelu*
13151	*ředitel malého motelu (botelu)*
13151	*vedoucí malého hotelu*
13151	*vedoucí malého motelu (botelu)*
13152	*ředitel malého ubytovacího zařízení*
13152	*vedoucí malého ubytovacího zařízení*
13152	*ředitel kempinku*
13152	*ředitel malé noclehárny*
13152	*ředitel malé ubytovny*

I. řídící úroveň

KZAM	zaměstnání
13152	*ředitel malého penzionu*
13152	*vedoucí kempinku*
13152	*vedoucí noclehárny*
13152	*vedoucí ubytovny*
13152	*vedoucí penzionu*
13153	*ředitel malého pohostinského zařízení*
13153	*vedoucí malého pohostinského zařízení*
13153	*ředitel malého stravovacího zařízení*
13153	*vedoucí malého stravovacího zařízení*
13153	*ředitel malé restaurace*
13153	*ředitel malé kavárny*
13153	*ředitel malé vinárny*
13153	*ředitel malé pivnice*
13153	*ředitel malého hostince*
13153	*vedoucí restaurace*
13153	*vedoucí kavárny*
13153	*vedoucí vinárny*
13153	*vedoucí pivnice*
13153	*vedoucí hostince*
13153	*vedoucí závodní jídelny*
13161	*ředitel malé dopravní organizace*
13161	*ředitel malé organizace zajišťující dopravu*
13161	*vedoucí malé dopravní organizace*
13161	*vedoucí malé organizace zajišťující dopravu*
13162	*ředitel malého skladu samostatného*
13162	*ředitel malého překladiště samostatného*
13162	*vedoucí skladu samostatného*
13162	*vedoucí překladiště samostatného*
13164	*ředitel malé organizace telekomunikací*
13164	*vedoucí malé organizace telekomunikací*
13165	*ředitel malého poštovního úřadu*
13165	*přednosta malé pošty*
13165	*poštmistr (malá organizace)*
13165	*přednosta malého poštovního úřadu*
13165	*vedoucí malého poštovního úřadu*
13166	*vedoucí malé organizace pro distribuci tisku*
13169	*vedoucí malé dopravní a skladovací organizace jinde neuvedený*
13169	*manager malé dopravní a skladovací organizace*
13169	*manager malé telekomunikační (spojové) organizace*
13171	*ředitel malé banky*
13171	*ředitel malé pojišťovny*
13171	*ředitel malé spořitelny*
13171	*vedoucí malé banky*

I. řídící úroveň

KZAM	zaměstnání
13171	*vedoucí malé pojišťovny*
13171	*vedoucí malé spořitelny*
13172	*ředitel malého podniku obchodních služeb*
13172	*vedoucí malého podniku obchodních služeb*
13172	*ředitel malého podniku zprostředkovatelských služeb*
13172	*vedoucí malého podniku zprostředkovatelských služeb*
13174	*vedoucí malé pobočky banky*
13174	*vedoucí malé pobočky pojišťovny*
13174	*vedoucí malé pobočky spořitelny*
13179	*vedoucí pracovník malé organizace obchodních služeb*
13179	*vedoucí malé organizace poskytující obchodní služby jinde neuvedený*
13179	*manager malé peněžní organizace*
13179	*manager malé poradenské organizace*
13191	*vedoucí malé cestovní organizace*
13191	*ředitel malé kulturní organizace*
13191	*ředitel malé rekreační organizace*
13191	*ředitel malé cestovní organizace*
13191	*vedoucí malé kulturní organizace*
13191	*vedoucí malé rekreační organizace*
13191	*vedoucí malé sportovní organizace*
13191	*vedoucí malé organizace cestovního ruchu*
13191	*ředitel malé organizace cestovního ruchu*
13191	*ředitel malé cestovní kanceláře*
13191	*vedoucí malého kulturního zařízení*
13191	*ředitel malé galerie*
13191	*vedoucí malé galerie*
13191	*ředitel malého kina*
13191	*vedoucí malé tvůrčí skupiny*
13191	*ředitel malého divadla*
13191	*ředitel malého cirkusu*
13191	*předseda malé sportovní organizace (sportovního klubu)*
13191	*vedoucí malé sportovní organizace (sportovního klubu)*
13191	*ředitel malé sportovní organizace (sportovního klubu)*
13191	*ředitel malé ZOO*
13191	*ředitel malého zábavního podniku*
13191	*ředitel malé zábavní organizace*
13191	*ředitel malého kabaretu*
13191	*ředitel malého nočního podniku*
13191	*ředitel malého lunaparku*
13191	*vedoucí malého zábavního podniku*
13191	*vedoucí kabaretu*
13191	*vedoucí nočního podniku*
13191	*vedoucí lunaparku*

I. řídící úroveň

KZAM	zaměstnání
13191	*ředitel malé herny*
13191	*vedoucí herny*
13192	*manager bezpečnostní služby (agentury)*
13192	*ředitel malé agentury bezpečnostní služby*
13192	*vedoucí agentury bezpečnostní služby*
13193	*ředitel malého zdravotnického zařízení*
13193	*vedoucí malého zdravotnického zařízení*
13193	*ředitel malé zdravotnické organizace*
13193	*vedoucí malé zdravotnické organizace*
13193	*ředitel malé lékárny*
13193	*ředitel malé záchranné služby*
13193	*vedoucí malé lázeňské organizace*
13193	*ředitel malé lázeňské organizace*
13193	*vedoucí malé zotavovny*
13193	*ředitel malé zotavovny*
13194	*ředitel malé výzkumné a vývojové organizace*
13194	*ředitel malé výpočetní organizace*
13194	*vedoucí malé výzkumné a vývojové organizace*
13194	*vedoucí malé výpočetní organizace*
13194	*ředitel malé výzkumné a vývojové, výpočetní organizace*
13194	*vedoucí malé výzkumné a vývojové, výpočetní organizace*
13194	*vedoucí malé výzkumné organizace*
13194	*vedoucí malé vývojové organizace*
13194	*ředitel malé výzkumné organizace*
13194	*ředitel malé vývojové organizace*
13194	*ředitel malé konzultační organizace*
13194	*vedoucí malé poradenské organizace*
13194	*ředitel malé poradenské organizace*
13195	*ředitel malého vzdělávacího zařízení*
13195	*vedoucí malého vzdělávacího zařízení*
13195	*vedoucí malé vzdělávací organizace*
13195	*ředitel malé vzdělávací organizace*
13195	*vedoucí malého výchovného zařízení*
13195	*ředitel malého výchovného zařízení*
13196	*ředitel malého veterinárního zařízení*
13196	*vedoucí malého veterinárního zařízení*
13197	*ředitel malého zařízení sociální péče*
13197	*vedoucí malého zařízení sociální péče*
13198	*vedoucí malé náboženské organizace*
13198	*představitel malé náboženské organizace*
13199	*vedoucí malé organizace jinde neuvedený*
13199	*ředitel malé organizace jinde neuvedený*
24251	*vedoucí advokátní poradny*

II. řídící úroveň

KZAM	zaměstnání
11214	*rada zastupitelského úřadu*
11214	*rada velvyslance*
11214	*velvyslanecký rada*
11272	*zástupce vedoucího ústředního orgánu státní správy*
11272	*místopředseda ústředního orgánu státní správy*
11272	*náměstek vedoucího ústředního orgánu státní správy*
11277	*zástupce vedoucího orgánu státní správy*
11277	*zástupce vedoucího správního úřadu*
12211	*výrobní náměstek zemědělské organizace*
12211	*náměstek výrobní zemědělské organizace*
12211	*výrobní náměstek rybářské organizace*
12211	*výrobní náměstek rybníkářské organizace*
12221	*výrobní náměstek výrobní organizace*
12221	*technický náměstek výrobní organizace*
12221	*náměstek výrobní organizace*
12221	*náměstek technický*
12221	*technický náměstek*
12221	*náměstek výrobní*
12221	*výrobní náměstek průmyslové organizace*
12231	*hlavní stavbyvedoucí velké organizace*
12232	*výrobní náměstek stavební organizace*
12232	*náměstek investiční*
12232	*investiční náměstek*
12237	*náměstek ředitele velkého projekčního ústavu*
12311	*ekonomický náměstek*
12311	*ekonomický ředitel*
12311	*náměstek ekonomický*
12311	*finanční ředitel*
12311	*finanční náměstek*
12311	*náměstek finanční*
12321	*náměstek pro personální práci*
12321	*personální ředitel*
12321	*personální náměstek*
12237	*náměstek ředitele velkého projekčního ústavu*
12331	*obchodní náměstek*
12331	*obchodní ředitel*
12331	*náměstek obchodní*
12371	*náměstek pro technický rozvoj*
12391	*vedoucí sekretariátu ředitele velké organizace*
12391	*asistent ředitele velké organizace*
12391	*zástupce ředitele malé organizace*
23211	*zástupce ředitele střední školy*
23211	*zástupce ředitele vyšší školy*

II. řídící úroveň

KZAM	zaměstnání
23212	*zástupce ředitele střední školy pro sportovní přípravu*
23213	*zástupce ředitele pro studijní záležitosti*
23227	*zástupce ředitele pro uměleckou činnost konzervatoře*
23231	*zástupce ředitele středního odborného učiliště pro praktické vyučování*
23311	*zástupce ředitele základní školy*
23411	*zástupce ředitele speciální školy s 1. stupněm*
23411	*zástupce ředitele zvláštní školy s 1. stupněm*
23411	*zástupce ředitele pomocné školy s 1. stupněm*
23412	*zástupce ředitele speciální základní školy (1. a 2. stupeň)*
23413	*zástupce ředitele speciální střední školy*
23413	*zástupce ředitele speciálního odborného učiliště*
23521	*vrchní školní inspektor*
23531	*zástupce ředitele základní umělecké školy*
23541	*zástupce ředitele jazykové školy*
23551	*zástupce ředitele pedagogicko-psychologické poradny*
23561	*zástupce ředitele výchovného ústavu pro mládež pro výuku*
23591	*zástupce ředitele střední školy pro výchovnou činnost mimo vyučování*
23591	*zástupce ředitele odborného učiliště pro výchovnou činnost mimo vyučování*
23592	*zástupce ředitele základní školy pro výchovnou činnost – vychovatel*

III. řídící úroveň

KZAM	zaměstnání
11215	*atašé*
11219	*vyšší úředník velvyslanectví jinde neuvedený*
11219	*vyšší úředník vyslanectví jinde neuvedený*
11219	*vyšší úředník konzulátu jinde neuvedený*
11219	*vyšší úředník diplomatické služby jinde neuvedený*
11227	*ředitel odboru Nejvyššího státního zastupitelství*
11227	*ředitel odboru vrchního státního zastupitelství*
11273	*ředitel sekce ústředního orgánu státní správy*
11273	*vrchní ředitel ústředního orgánu státní správy*
11274	*ředitel odboru ústředního orgánu státní správy*
11274	*vedoucí samostatného oddělení ústředního orgánu státní správy*
11278	*ředitel odboru orgánu státní správy*
11278	*ředitel odboru správního úřadu*
12212	*vedoucí výroby v zemědělské organizaci*
12212	*vedoucí provozu zemědělské organizace*
12212	*vedoucí výrobního útvaru v zemědělství*
12212	*vedoucí provozního útvaru v zemědělství*
12213	*vedoucí výrobního útvaru v lesnictví*
12213	*vedoucí provozního útvaru v lesnictví*
12213	*vedoucí lesní správy*
12213	*vedoucí odboru v myslivosti*
12213	*vedoucí výroby v lesnické organizaci*
12213	*vedoucí provozu lesnické organizace*
12214	*vedoucí výrobního útvaru v rybářství a rybníkářství*
12214	*vedoucí provozního útvaru v rybářství a rybníkářství*
12214	*vedoucí výroby v rybářství a rybníkářství*
12214	*vedoucí provozu v rybářství a rybníkářství*
12214	*vedoucí rybničního hospodářství*
12214	*správce rybničního hospodářství*
12214	*porybný velké organizace*
12215	*vedoucí výrobního útvaru ve vodním hospodářství*
12215	*vedoucí provozního útvaru ve vodním hospodářství*
12215	*vedoucí výroby ve vodním hospodářství*
12215	*vedoucí provozu ve vodním hospodářství*
12215	*vedoucí říční dozor*
12215	*správce povodí*
12219	*vedoucí výrobního útvaru v zemědělství jinde neuvedený*
12219	*manager lesnické organizace*
12219	*vedoucí výrobního útvaru v lesnictví jinde neuvedený*
12219	*vedoucí pracovník výrobního útvaru v zemědělství jinde neuvedený*
12219	*vedoucí pracovník výrobního útvaru v lesnictví jinde neuvedený*
12222	*vedoucí výrobního útvaru v těžbě surovin*
12222	*vedoucí provozního útvaru těžby surovin*
12222	*vedoucí výrobního útvaru v geologickém průzkumu*

III. řídící úroveň

KZAM	zaměstnání
12222	*vedoucí provozního útvaru geologického průzkumu*
12222	*vedoucí důlní výroby*
12222	*vedoucí důlního úseku*
12222	*velitel báňského pohotovostního sboru*
12222	*vedoucí útvaru řízení jakosti důlní výroby*
12222	*vedoucí útvaru péče o základní fondy důlní výroby*
12222	*hlavní mechanik důlní výroby*
12222	*hlavní energetik důlní výroby*
12223	*vedoucí výrobního útvaru v energetice*
12223	*vedoucí provozního útvaru v energetice*
12223	*vedoucí bloku jaderné elektrárny*
12223	*vedoucí energetické výroby*
12223	*vedoucí útvaru řízení jakosti v energetice*
12223	*vedoucí útvaru péče o základní fondy důlní v energetice*
12223	*hlavní mechanik energetické výroby*
12223	*hlavní energetik energetické výroby*
12224	*vedoucí výrobního útvaru ve strojírenství*
12224	*vedoucí výrobního útvaru v elektrotechnice*
12224	*vedoucí provozního útvaru ve strojírenství*
12224	*vedoucí provozního útvaru v elektrotechnice*
12224	*vedoucí provozního útvaru v elektronice*
12224	*vedoucí výroby ve strojírenství*
12224	*vedoucí provozu ve strojírenství*
12224	*vedoucí výroby v elektrotechnice*
12224	*vedoucí provozu v elektrotechnice*
12224	*vedoucí strojírenské výroby*
12224	*vedoucí elektrotechnické výroby*
12224	*vedoucí útvaru řízení jakosti strojírenské výroby*
12224	*vedoucí útvaru péče o základní fondy strojírenské výroby*
12224	*vedoucí útvaru řízení jakosti elektrotechnické výroby*
12224	*hlavní mechanik strojírenské výroby*
12224	*hlavní energetik strojírenské výroby*
12224	*vedoucí útvaru péče o základní fondy elektrotechnické výroby*
12224	*hlavní mechanik elektrotechnické výroby*
12224	*hlavní energetik elektrotechnické výroby*
12225	*vedoucí výrobního útvaru v hutnictví*
12225	*vedoucí provozního útvaru v hutnictví*
12225	*vedoucí hutní výroby*
12225	*vedoucí útvaru řízení jakosti hutní výroby*
12225	*vedoucí útvaru péče o základní fondy hutní výroby*
12225	*hlavní mechanik hutní výroby*
12225	*hlavní energetik hutní výroby*
12226	*vedoucí výrobního útvaru chemické výroby*

III. řídící úroveň

KZAM	zaměstnání
12226	*vedoucí výrobního útvaru gumárenské a plastikářské výroby*
12226	*vedoucí výrobního útvaru farmakologické výroby*
12226	*vedoucí provozního útvaru chemické výroby*
12226	*vedoucí provozního útvaru gumárenské a plastikářské výroby*
12226	*vedoucí provozního útvaru farmakologické výroby*
12226	*vedoucí chemické výroby*
12226	*vedoucí útvaru řízení jakosti chemické výroby*
12226	*vedoucí útvaru péče o základní fondy chemické výroby*
12226	*hlavní mechanik chemické výroby*
12226	*hlavní energetik chemické výroby*
12227	*vedoucí výrobního útvaru výroby potravin a nápojů*
12227	*vedoucí provozního útvaru výroby potravin a nápojů*
12227	*vedoucí útvaru řízení jakosti potravinářské výroby*
12227	*vedoucí útvaru péče o základní fondy potravinářské výroby*
12227	*hlavní mechanik potravinářské výroby*
12227	*hlavní energetik potravinářské výroby*
12227	*vedoucí potravinářské výroby*
12228	*vedoucí výrobního útvaru výroby spotřebního zboží*
12228	*vedoucí provozního útvaru výroby spotřebního zboží*
12228	*vedoucí útvaru řízení jakosti výroby spotřebního zboží*
12228	*vedoucí útvaru péče o základní fondy výroby spotřebního zboží*
12228	*hlavní mechanik výroby spotřebního zboží*
12228	*hlavní energetik výroby spotřebního zboží*
12228	*vedoucí výroby ve spotřebním průmyslu*
12228	*vedoucí provozu ve spotřebním průmyslu*
12228	*vedoucí výroby (provozu) v polygrafii*
12228	*vedoucí výroby (provozu) v papírenském průmyslu*
12228	*vedoucí výroby (provozu) v dřevozpracujícím průmyslu*
12228	*vedoucí výroby (provozu) v textilním průmyslu*
12228	*vedoucí výroby (provozu) v oděvním průmyslu*
12228	*vedoucí výroby (provozu) ve sklářském průmyslu*
12228	*vedoucí výroby (provozu) v keramickém průmyslu*
12229	*vedoucí provozu v průmyslu jinde neuvedený*
12229	*vedoucí pracovník výrobního útvaru v průmyslu jinde neuvedený*
12229	*vedoucí provozního útvaru v průmyslu jinde neuvedený*
12229	*vedoucí výrobního útvaru v průmyslu jinde neuvedený*
12229	*vedoucí útvaru řízení jakosti jinde neuvedený*
12229	*vedoucí útvaru péče o základní fondy jinde neuvedený*
12229	*hlavní mechanik jinde neuvedený*
12229	*hlavní energetik jinde neuvedený*
12229	*hlavní vodohospodář ve výrobě*
12229	*manager průmyslové organizace*
12231	*hlavní stavbyvedoucí*

III. řídící úroveň

KZAM	zaměstnání
12233	*vedoucí velkého investičního útvaru*
12233	*vedoucí velkého stavebního útvaru*
12236	*vedoucí pracovník provozního útvaru v zeměměřičství*
12236	*vedoucí provozu ve stavebnictví*
12236	*vedoucí provozního útvaru ve stavebnictví*
12236	*vedoucí pracovník provozního útvaru ve stavebnictví*
12236	*vedoucí stavební výroby*
12238	*hlavní projektant*
12239	*vedoucí pracovník ve stavebnictví, zeměměřictví jinde neuvedený*
12241	*vedoucí provozní jednotky obchodu*
12242	*vedoucí oddělení obchodního domu*
12242	*vedoucí sektoru obchodního domu*
12242	*vedoucí velké prodejny*
12244	*vedoucí provozu v maloobchodě*
12245	*vedoucí provozu ve velkoobchodě*
12246	*vedoucí obchodního útvaru*
12246	*vedoucí obchodního odboru*
12247	*vedoucí provozu exportu, importu*
12247	*vedoucí provozu exportu*
12247	*vedoucí provozu importu*
12249	*vedoucí pracovník ve velkoobchodě, maloobchodě jinde neuvedený*
12251	*vedoucí provozního útvaru velké restaurace*
12251	*vedoucí provozu velké restaurace*
12252	*vedoucí provozního útvaru velkého hotelu*
12252	*vedoucí provozu velkého hotelu*
12252	*vedoucí velkého hotelového provozu*
12253	*vedoucí provozu velké organizace společného stravování*
12253	*vedoucí provozu velké jídelny*
12253	*vedoucí velkého provozu společného stravování*
12253	*vedoucí provozu velké menzy*
12254	*vedoucí provozního útvaru velké organizace ubytovacích služeb*
12254	*vedoucí provozu velkého ubytovacího zařízení*
12254	*vedoucí provozu velké studentské koleje*
12259	*vedoucí pracovník v restauraci, hotelu jinde neuvedený*
12261	*přednosta železniční stanice*
12261	*přednosta depa*
12261	*vedoucí depa*
12261	*vedoucí velké výkonné jednotky v dopravě*
12262	*vedoucí provozu velké železniční stanice*
12262	*vedoucí přepravní kanceláře*
12263	*vedoucí střediska správy a údržby dálnic*
12263	*vedoucí provozního útvaru silniční dopravy*
12263	*vedoucí provozního útvaru pozemní dopravy*

III. řídící úroveň

KZAM	zaměstnání
12264	*vedoucí leteckého provozu*
12264	*vedoucí zabezpečení letového provozu*
12264	*vedoucí provozu letecké dopravy*
12264	*velitel letadla (velkého)*
12265	*velitel lodi (velké)*
12265	*vedoucí provozu lodní dopravy*
12265	*vedoucí provozního útvaru lodní dopravy*
12266	*vedoucí provozního útvaru poštovního úřadu*
12266	*vedoucí útvaru poštovního úřadu*
12266	*poštmistr (velká organizace)*
12266	*vedoucí provozního útvaru telekomunikací*
12266	*vedoucí útvaru telekomunikací*
12266	*vedoucí provozního útvaru organizace spojů*
12267	*vedoucí provozního útvaru dopravní organizace*
12267	*vedoucí útvaru dopravní organizace*
12267	*vedoucí útvaru dopravní a skladovací organizace*
12268	*vedoucí provozního útvaru skladovací organizace*
12268	*vedoucí útvaru skladovací organizace*
12269	*manager dopravy*
12271	*vedoucí provozu v peněžnictví*
12271	*vedoucí provozu banky*
12271	*vedoucí provozu spořitelny*
12271	*vedoucí provozu v pojišťovnictví*
12271	*vedoucí provozu pojišťovny*
12271	*vedoucí pobočky banky*
12271	*vedoucí pobočky spořitelny*
12271	*vedoucí pobočky pojišťovny*
12272	*vedoucí pracovník ústředí peněžnictví*
12273	*vedoucí pracovník provozního útvaru banky*
12273	*vedoucí provozního útvaru banky*
12273	*vedoucí provozního útvaru spořitelny*
12273	*vedoucí provozního útvaru pojišťovny*
12274	*vedoucí provozního útvaru obchodních služeb*
12275	*vedoucí provozu velké realitní kanceláře*
12277	*vedoucí provozního útvaru v půjčovnictví a pronájmu*
12277	*vedoucí velké organizace půjčovnictví a pronájmu*
12281	*vedoucí provozního útvaru velké pečovatelské organizace*
12281	*vedoucí provozního útvaru velkého pečovatelského ústavu*
12281	*vedoucí pracovník velké pečovatelské organizace*
12281	*vedoucí provozu velké pečovatelské organizace*
12282	*vedoucí provozního útvaru velké organizace úklidových služeb*
12282	*vedoucí pracovník velké organizace úklidových služeb*
12282	*vedoucí provozu velké organizace úklidových služeb*

III. řídící úroveň

KZAM	zaměstnání
12283	*vedoucí provozního útvaru velké čistírny prádla a oděvů*
12283	*vedoucí provozu velké čistírny prádla a oděvů*
12284	*vedoucí provozního útvaru velké organizace opravárenských služeb*
12284	*vedoucí pracovník velké organizace opravárenských služeb*
12284	*vedoucí provozu velké organizace opravárenských služeb*
12285	*vedoucí provozního útvaru velké organizace osobních služeb*
12285	*vedoucí pracovník velké organizace osobních služeb*
12285	*vedoucí provozu velké organizace osobních služeb*
12285	*vedoucí provozovny organizace osobních služeb*
12291	*vedoucí provozního útvaru velké kulturní organizace*
12291	*vedoucí provozního útvaru velké rekreační organizace*
12291	*vedoucí provozního útvaru velké cestovní organizace*
12291	*vedoucí uměleckého studia*
12291	*vedoucí velkého ateliéru*
12291	*vedoucí producent*
12291	*impresário*
12291	*šéfredaktor*
12291	*vedoucí umělecké výrobní skupiny*
12291	*vedoucí útvaru velké kulturní organizace*
12291	*vedoucí velké tvůrčí skupiny*
12291	*vedoucí velkého ateliéru animovaného filmu*
12291	*správce velkého památkového objektu*
12292	*vedoucí provozního útvaru velkého sportovního zařízení*
12292	*vedoucí provozu velkého sportovního zařízení*
12293	*vedoucí provozního útvaru velkého zdravotnického zařízení*
12293	*vedoucí provozu velkého zdravotnického zařízení*
12293	*primář*
12293	*zástupce primáře*
12293	*vedoucí lékař*
12293	*hlavní sestra*
12293	*vrchní sestra*
12293	*vedoucí lékárny (velké)*
12293	*vedoucí hygienik*
12293	*vedoucí lékárník (velká jednotka)*
12293	*vedoucí pracovník velké zdravotnické organizace*
12296	*vedoucí provozního útvaru velkého veterinárního zařízení*
12296	*vedoucí provozu velkého veterinárního zařízení*
12297	*vedoucí provozního útvaru velkého zařízení sociální péče*
12297	*vedoucí provozu velkého zařízení sociální péče*
12298	*vedoucí provozního útvaru velké náboženské organizace*
12298	*vedoucí provozu velké náboženské organizace*
12298	*biskup*
12298	*diecézní biskup*

III. řídící úroveň

KZAM	zaměstnání
12298	*vikář*
12298	*představený kněžského semináře*
12298	*vedoucí pracovník velké církevní organizace*
12299	*vedoucí provozu jinde neuvedený*
12299	*vedoucí provozního útvaru jinde neuvedený*
12299	*vedoucí pracovník dílčího celku jinde neuvedený*
12313	*vedoucí útvaru hospodářské správy*
12314	*vedoucí účetní (velký útvar)*
12314	*vedoucí účtárenského odboru*
12314	*vedoucí útvaru informační soustavy*
12315	*vedoucí útvaru kalkulací a cen*
12315	*vedoucí útvaru rozborů a rozpočtů*
12315	*vedoucí útvaru plánování*
12315	*vedoucí útvaru kalkulací*
12315	*vedoucí útvaru cen*
12315	*vedoucí útvaru ekonomických rozborů*
12315	*vedoucí útvaru rozborů*
12315	*vedoucí útvaru rozpočtů*
12316	*vedoucí útvaru financování*
12316	*vedoucí finančního útvaru*
12317	*vedoucí útvaru ekonomiky práce*
12317	*vedoucí útvaru racionalizace práce*
12318	*vedoucí pracovník ekonomického útvaru*
12318	*vedoucí ekonomického útvaru*
12318	*vedoucí vnitropodnikové banky*
12319	*vedoucí pracovník finančního, hospodářského útvaru jinde neuvedený*
12322	*vedoucí útvaru personálního*
12324	*vedoucí útvaru péče o zaměstnance*
12327	*vedoucí útvaru průmyslových vztahů*
12332	*vedoucí velké podnikové prodejny*
12333	*vedoucí útvaru marketingu*
12334	*vedoucí útvaru odbytu*
12334	*vedoucí útvaru prodeje*
12335	*vedoucí útvaru zahraničních obchodních vztahů*
12336	*vedoucí útvaru průzkumu trhu odběratelů*
12337	*vedoucí expedice (velké organizace)*
12337	*vedoucí útvaru expedice (velké organizace)*
12338	*vedoucí útvaru reklamací v odbytu*
12339	*vedoucí pracovník odbytového útvaru jinde neuvedený*
12341	*vedoucí útvaru propagace*
12342	*vedoucí velkého útvaru reklamy*
12342	*vedoucí útvaru reklamy velké organizace*
12342	*vedoucí reklamní agentury*

III. řídící úroveň

KZAM	zaměstnání
12343	*vedoucí útvaru pro styk s veřejností*
12344	*vedoucí servisní služby podniku*
12345	*vedoucí útvaru organizačně technických služeb*
12345	*vedoucí útvaru průmyslových vztahů*
12351	*vedoucí útvaru zásobování*
12351	*vedoucí útvaru materiálně-technického zásobování*
12351	*vedoucí útvaru nákupu*
12351	*vedoucí útvaru logistiky*
12354	*vedoucí útvaru průzkumu trhu dodavatelů*
12356	*vedoucí útvaru reklamací v zásobování*
12357	*vedoucí útvaru skladového hospodářství*
12359	*vedoucí pracovník zásobovacího útvaru jinde neuvedený*
12361	*vedoucí výpočetního střediska*
12362	*vedoucí provozu výpočetního střediska*
12363	*vedoucí směny výpočetního střediska*
12364	*vedoucí technické obsluhy výpočetního útvaru*
12365	*vedoucí útvaru automatizace řízení velké organizace*
12366	*vedoucí útvaru organizace a techniky řízení*
12369	*vedoucí pracovník výpočetního útvaru jinde neuvedený*
12372	*vedoucí útvaru vědecké organizace*
12372	*vedoucí útvaru výzkumné a vývojové organizace*
12373	*vedoucí výzkumné základny podniku*
12373	*vedoucí výzkumné a vývojové základny podniku*
12373	*vedoucí vývojové základny podniku*
12373	*vedoucí útvaru výzkumu a vývoje*
12374	*vedoucí útvaru technického rozvoje*
12374	*vedoucí útvaru technické přípravy výroby*
12374	*vedoucí útvaru přípravy investic*
12379	*vedoucí pracovník výzkumného a vývojového útvaru jinde neuvedený*
12392	*vedoucí velkého administrativního útvaru*
12392	*vedoucí útvaru administrativního velké organizace*
12393	*vedoucí útvaru přípravy obrany velké organizace*
12394	*vedoucí útvaru racionalizace výroby*
12399	*vedoucí velkého univerzálního útvaru jinde neuvedený*
13122	*ředitel samostatného výrobního provozu*
13122	*ředitel divize ve výrobě*
13122	*vedoucí divize ve výrobě*
13122	*vedoucí samostatného výrobního provozu*
13123	*vedoucí samostatné velké výrobní dílny*
13124	*vedoucí malé elektrárny*
13124	*vedoucí malé teplárny*
13124	*vedoucí malé vodárny*
13124	*vedoucí bloku elektrárny*

13124 *vedoucí dvojbloku elektrárny*
13124 *vedoucí okruhu elektrárny*

Vysoce kvalifikovaní pracovníci na českém pracovním trhu, Gender v managementu

Explorační schéma

personální agentury 2005[1]

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

Pro úvod Vás chci ujistit, že zachováváme anonymitu respondenta. Nikde není Vaše jméno spojováno s Vašimi výpověďmi, kromě Vás se výzkumu účastní další osoby. Veškeré údaje budou použity jen pro analýzu a zpracovávají se hromadně.

Nehodnotíme Vaše odpovědi z hlediska „správnosti“ nebo „nesprávnosti“. Důležité jsou všechny Vaše postřehy, náměty a úvahy.

Pokyny pro tazatele (dále kurzívou):

Explorujte podrobně jednotlivé tématické okruhy. Pokládejte doplňující otázky.

*Zaměřte se na zjištění **osobních názorů** respondenta.*

• Představte mi prosím vaši společnost - jak dlouho působí v ČR, je v českém či zahraničním vlastnictví.

• Specializuje se vaše společnost na určité odvětví, obory či profese? Pokud ano, na které? Proč právě na ně?

• Mohl/a byste charakterizovat hlavní klienty? *(prompt: zahraniční/české firmy, Praha/regiony-vyjmenovat)*

• Která odvětví či obory považujete v současné době za vysoce perspektivní. Proč?

• Které profese vyžadující vysokoškolské vzdělání a vyšší vzdělání jsou v současné době nejvíce požadované (s nejvyššími předpoklady pro dobré uplatnění na českém trhu práce)?

• Došlo k nějakým změnám během posledních 5 let? Čím si tyto změny vysvětlujete?

1. Profil personální společnosti

[1] Fischlová, D.; Gazdagová, M.: Možnosti a bariéry prosazení žen a mužů v managementu. Šetření na personálních agenturách.. VÚPSV. Praha 2005.

2. Identifikace VŠ profesí dle jejich poptávky na pracovním trhu

• Očekáváte, že v následujících cca 5 letech dojde ke změnám? Pokud ano, jak se změní poptávka po nejžádanějších VŠ profesích?

• Odlišuje se poptávka po vysoce kvalifikovaných pracovních pracovnících z hlediska jednotlivých regionů?

• ***Karta č. 1:*** Prosím uveďte 5 vysokoškolských profesí či pracovních pozic, které jsou v současnosti nejvíce žádány.

• Pokuste se prosím uvést v procentech strukturu Vašich umístěných uchazečů podle nároků na kvalifikaci (vyučen, maturita, VŠ) a strukturu VŠ profesí podle odvětví (oborů)

(celkový počet umístěných = 100 %)

• Zkuste uvést profil úspěšného českého uchazeče o zaměstnání s vysokoškolským vzděláním *(pokud nebude zmíněno: věk, formální vzdělání - typ VŠ, její sídlo, akademický, příp. věd. titul, praxe (vč. zahraniční- její význam), jazyková vybavenost, osobní charakteristiky…)*

• Existují rozdíly mezi požadavky nadnárodních společností a českých firem na uchazeče s terciárním vzděláním? *Pokud ano:*V čem jsou tyto rozdíly největší?

• Mohl/a byste uvést příklady nabízených platů resp.platového rozpětí u míst, které nejvíce obsazujete pracovníky s vysokoškolským vzděláním

• **Karta č. 2:** (tabulka) - odvětví, profese, nabízené mzdové rozpětí, požadavky na uchazeče - vyplní respondent podle okruhu zaměření konkrétní agentury

• Objevily se na českém trhu práce nové zahraniční firmy s požadavky na umístění VŠ pracovníků?

• Změnily se obecně nároky v ČR působících zahraničních firem na kvalifikaci českých pracovníků v posledních letech? Pokud ano:jakým způsobem?

• Zkuste charakterizovat uchazeče o pozice v managementu?
(sociodemograf.-vzdělání, obor, absolvované kurzy, stáže, praxe, věk, pohlaví, rodina, soulad oboru studia se zaměstnáním;
osobnostní charakteristiky- výrazné individuality, týmoví hráči, práce je pro ně vším…aj.)

• Liší se u mužů a žen? Pokud ano: V čem jsou hlavní rozdíly (viz předchozí)?

3. Požadavky na pracovníky s vysokoškolským vzděláním

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

5. Gender v managementu

• Uveďte: Podíl M a Ž mezi uchazeči - abs. či v %

Podíl M a Ž přijatých - abs. či v %
Liší se pravděpodobnost přijetí mužů a žen na tuto pozici?

• Charakter obsazovaných pozic muži a ženami *(finance, personalistika, audit, méně prestižní pozice…)* Proč tomu tak je?

• Existují rozdíly v platových požadavcích mužů a žen na stejnou pozici? Pokud ano: v jakých relacích a co je podle Vás příčinou?

• Jaké jsou bariéry a možnosti žen většího prosazení žen v managementu? *(ženy samotné, podniková kultura - převaha mužských hodnot, vysoká rychlost práce, náročné termíny, nepředvídané úkoly, společnost…)*

• Jaký očekáváte v této oblasti budoucí vývoj?

Explorační schéma kvalitativního šetření mezi manažerkami a manažery v roce 2006[2]

Ženy

- Řekněte mi, prosím, nejdříve něco o sobě a o Vaší současné rodinné situaci: věk, rodinný stav, bydliště, kolik členů má vaše domácnost, pokud máte děti, kolik dětí máte a jak jsou staré?
- Máte partnera/manžela? Pokud ano, jaké je jeho povolání? Podniká nebo je zaměstnán, je na manažerské pozici?

Profesní seberealizace

- Jaká je vaše současná pozice/funkce?
- Popište mi, prosím, průběh Vaší praxe a kariéry…*(uzlové body: ukončení školy, nástup do zam., děti, rozvod, funkční postup …) zvolit jednotný popis, zaznamenat do životopisu*
- Které klíčové události/situace ovlivnily Vaši kariéru?
- Jak Vás připravily na kariéru vzdělávací instituce, kterými jste prošla?
- Jaké jsou Vaše aspirace? (aspirujete na vyšší pozici, současná je pro vás nejvyšší metou, uvažujete opustit svou pozici či si do budoucna hledat něco méně náročného?)

  Z jakých důvodů?

  Co všechno napomáhá, podporuje dosažení vašeho cíle?

  Co všechno Vám překáží, resp. působí negativně?

  Kdybyste byla mužem, myslíte, že byste situaci hodnotila jinak? V čem by pro Vás bylo dosažení tohoto cíle snazší? V čem by pro Vás bylo dosažení cíle obtížnější?

Motivátory/demotivátory kariéry

- Co je pro vás osobně hlavním důvodem k tomu, abyste budovala svoji kariéru? Vyrovnat se mužům, ostatním ženám, podle přání rodičů, vrozená ctižádost, móda, finanční motivace atd.?
- Je kariérní rozvoj muže a ženy jiný?
- Uveďte, prosím, důvody, které odrazují ženy od kariéry? Co ještě? Které jsou podle Vás nejdůležitější? Proč? Vzpomenete si na nějaký příklad?
- Co Vás osobně nejvíce odrazovalo od budování kariéry? Z jakého důvodu?

[2] Dudová, R.; Křížková, A.; Fischlová, D.: Gender v managementu: kvalitativní výzkum podmínek a nerovností v ČR. VÚPSV, Praha 2006. ISBN 80-87007-32-8

Kombinace práce a soukromí

- Jaká je Vaše ideální představa uspořádání soukromého života? (manželství, bezdětné manželství, společný život s partnerem, vztah bez společného bydlení, život „single“...)

Pro bezdětné:

- Přemýšlela jste již o dítěti/dětech?

Pokud nežijí s partnerem:

- Je možné skloubit Vaši práci s trvalým partnerským vztahem?

Žijící s partnerem:

- Jakou funkční pozici zastává Váš partner ve svém zaměstnání? (má srovnatelnou pozici, vyšší, nižší?)
  V jaké míře se podílí na péči o domácnost, případně o děti? *(nepodílí se, do 25 %, do 50 %, do 75 %, do 100 %)*

Pro matky:

- Mluvila jste o dětech, mohla byste odhadnout v jaké míře/jakým způsobem ovlivnilo Vaši kariéru mateřství? Ovlivňuje fakt, že máte děti, nějak Vaši práci?

  Pokud ano: jak, v čem se to projevuje? Lze to nějak změnit? Co by Vám usnadnilo skloubení péče o děti s prací? Jaké by bylo optimální řešení?

- Jak dlouho jste byla na mateřské dovolené a kolikrát?
- Po návratu z mateřské dovolené jste nastoupila na stejnou pozici a pokračovala v přerušeném kariérním postupu nebo jste začínala znovu?
- Do jaké míry jste během mateřské dovolené ztratila kontakt s oborem?
- Jsou ve Vašem okolí rozšířené případy, kdy se žena - matka vzdává manažerské kariéry a proč: péče o rodinu, nedostupnost služeb, finanční náročnost nákupu služeb o domácnost, věk?
- Jsou ve Vašem okolí rozšířené případy, kdy se žena vzdává mateřství kvůli kariéře a proč?
- Jsou ve Vašem okolí rozšířené případy, kdy se muž - otec vzdává manažerské kariéry a proč: péče o rodinu, nedostupnost služeb, finanční náročnost nákupu služeb o domácnost, věk?

- Jak máte zajištěnu péči o dítě/děti, když jste v práci? Jak je to v době nemoci, kdo se o ně stará? (*využíváte rodinného zázemí (partner, příbuzní), sousedská výpomoc, nákup služeb…)*

  V případě starších dětí: Jak byste péči o děti řešila, kdyby to bylo aktuální v současné době? *(Zvolila by*ste *méně náročnou práci, rodinné zázemí, sousedská výpomoc, služby...)* Bylo by to dnes náročnější nebo naopak? Zkuste porovnat dřívější podmínky se současnou situací.

- Jak máte v rodině rozdělenou péči o domácnost a výchovu dětí? *(zajišťují rodinní příslušníci - podíl*ejí *se všichni členové domácnosti, výhradně Váš partner, převážně Váš partner s Vaším přispěním, zajišťují příbuzní, využíváme sousedské výpomoci, zajišťujeme nákupem služeb, nakupujeme služby šedé ekonomiky)*

- Jak zvládáte své pracovní a rodinné povinnosti? (bez problémů, obtížně, na úkor rodiny/práce…)

Pro všechny:

- Využíváte při péči o domácnost placených služeb? (*ptát se na: úklidové služby, hlídání dětí, péče o staré či nemocné členy rodiny, event. o zvířata)* Tyto služby si kupujete na legálním trhu, v šedé ekonomice, nevíte? *(zjistit přesně typ pracovního vztahu)* Využívala byste jich, pokud by to bylo potřeba, nebo byste raději omezila své pracovní nasazení?
- Umožňují příjmy vaší domácnosti nákup takovýchto služeb?

Životní styl

- Kolik času týdně přibližně věnujete: práci či přípravě na práci (studium materiálů, přípravy prezentací)? domácnosti? partnerovi? dětem? vlastním volnočasovým aktivitám?
- Kolik času Váš manžel/partnerka věnuje přibližně práci či přípravě na práci (studium materiálů, přípravy prezentací)? domácnosti? partnerce? dětem? vlastním volnočasovým aktivitám?
- Je toto rozdělení „vynuceno okolnostmi" nebo je dobrovolné?
- V případě, že byste měla v rámci dne několik hodin navíc, čemu byste je věnovala? (rodina, práce, koníčky…)¨

Pracovní podmínky

- Je místo výkonu práce v dosahu Vašeho bydliště (méně než 1 hodinu cesty)? Jaký je Váš způsob dopravy do zaměstnání? Jak daleko byste byla ochotna dojíždět?
- Byla byste ochotná se kvůli postupu v zaměstnání přestěhovat? (pokud ano, jak daleko? do zahraničí?)
- Jezdíte často na služební cesty? Kam, na jak dlouho? Byla byste ochotná cestovat více, kdyby bylo třeba?
- Přizpůsobujete (nebo byla byste ochotná přizpůsobit) svůj pracovní postup a nasazení partnerovi? (např. kvůli jeho kariéře nebo na jeho žádost, abyste trávila více času doma)
- Domníváte se, že je Vaše připravenost k výkonu práce stejná, vyšší nebo nižší než u mužů? (*pracovní dovednosti, schopnost řídit a motivovat pracovní tým, schopnost pracovat v týmu, schopnost koncepční práce, schopnost učit se, iniciování a přizpůsobení se změnám, odolnost proti psychické zátěži, časová flexibilita, ochota dojíždět do zaměstnání, ochota nastupovat služební cesty, nepřítomnost v zaměstnání z titulu nemoci vlastní nebo rodinných příslušníků, další…)*
- Přijala byste lépe honorovanou pracovní pozici s vyšší společenskou prestiží za cenu výrazného omezení volného času?
- Přijala byste hůře honorovanou pozici s menší společenskou prestiží za cenu rozšíření volného času?
- Jaké panují ve Vaší firmě postoje k ženám na důležitých a řídících pozicích? Jak se na to dívají Vaši kolegové; vedení firmy; etický kodex? (Máte pocit, že existuje rozdíl mezi tím, co je proklamováno, a jak to chodí doopravdy?)
- Jak se Vám spolupracuje s muži?
- Jak se Vám spolupracuje se ženami?
- Preferujete ženské nebo mužské kolegy či kolektivy?

- Myslíte, že muži „drží více pohromadě“ než ženy? Preferují muži okolo sebe mužské kolegy a ženy naopak ženské nebo je tomu rozdílně?
- Při vyjednávání mzdových a pracovních podmínek akceptoval zaměstnavatel Váš návrh? Váš návrh byl ve srovnání s muži skromnější? Ve srovnání s muži máte dohodnuty lepší/horší pracovní podmínky? (Manažerská smlouva je odpovídající, výhodnější, horší ve srovnání s muži?)
- Byl Váš návrh nižší nebo vyšší ve srovnání s požadavky Vašich mužských kolegů na srovnatelných místech?
- Pokud byste byla muž, bylo by vaše mzdové a nemzdové ocenění rozdílné? Proč ano/proč ne? *Pokud ano:* mohla byste uvést o kolik % by byl Váš výdělek vyšší/nižší? Která nemzdová plnění by získal muž?
- Pracujete v orgánech společností mimo domovskou organizaci (představenstvo, dozorčí rada, správní rada)?
- Jaká je struktura příjmu (v %) z titulu Vaší pracovní pozice: příjem z pracovně právního vztahu (mzda nebo plat), příjem z obchodně právního vztahu (mandátní smlouva), ostatní plnění a požitky (akciový program, pojištění, automobil k osobnímu využití apod.)?
- Myslíte si, že důvěrnost manažerských smluv umožňuje diskriminaci žen?
- Co rozumíte pod pojmem diskriminace? Setkáváte se s ní osobně? Chrání Vás české právo proti případnému diskriminačnímu chování zaměstnavatele? Jestliže ne, proč?
- Myslíte, že ženy mají ve Vaší firmě stejné/horší /lepší podmínky při budování kariéry?

  Dosahují ve Vaší firmě ženy stejných pozic jako muži? Pokud ne, proč si myslíte, že tomu tak je (co je odrazuje od profesního postupu)?

  Myslíte, že ženy zde mají ve srovnání s muži lepší/horší pracovní podmínky?
- V čem je kariéra pro muže snazší? Proč?
- V čem je kariéra pro muže obtížnější? Proč?
- V čem je kariéra pro ženy snazší? Proč?
- V čem je kariéra pro ženy obtížnější? Proč?
- Liší se žena jako manažer od muže jako manažera? Můžete dát příklady rozdílného přístupu? Jak rozdílně vnímáte muže a ženu jako šéfa, pokud vůbec? V čem se muž a žena jako šéfové shodují?
- Respektujete muže jako šéfy? Proč?
- Respektujete ženy jako šéfy? Proč?
- Myslíte si, že ženy respektují muže jako šéfy? Proč?
- Myslíte si, že muži respektují ženy jako šéfy? Proč?

Doporučení ženám k pracovní kariéře

- Co byste poradila ženě, která chce budovat kariéru?
- Co byste poradila co se týká rodinného života – mít děti, nemít děti, jak skloubit rodinný život s kariérou?

Děkuji za rozhovor.

Muži

Osobní situace

- Řekněte mi prosím nejdříve něco o sobě a o Vaší současné rodinné situaci: věk, rodinný stav, bydliště, kolik členů má vaše domácnost, pokud máte děti, kolik dětí máte a jak jsou staré?
- Máte partnerku/manželku? Pokud ano, jaké je její povolání? Podniká nebo je zaměstnána, je na manažerské pozici?

Profesní seberealizace

- Jaká je Vaše současná pozice/funkce?
- Popište mi, prosím, průběh Vaší praxe a kariéry…(uzlové body: ukončení školy, nástup do zam., děti, rozvod, funkční postup …) *zvolit jednotný popis, zaznamenat do životopisu*
- Které klíčové události/situace ovlivnily Vaši kariéru?
- Jak Vás připravily na kariéru vzdělávací instituce, kterými jste prošel?
- Jaké jsou Vaše aspirace? (aspirujete na vyšší pozici, současná je pro vás nejvyšší metou, uvažujete opustit svou pozici či si do budoucna hledat něco méně náročného?)

  Z jakých důvodů?

  Co všechno napomáhá, podporuje dosažení Vašeho cíle?

  Co všechno Vám překáží resp. působí negativně?

  Kdybyste byl ženou, myslíte, že byste situaci hodnotil jinak? V čem by pro Vás bylo dosažení tohoto cíle snazší? V čem by pro Vás bylo dosažení cíle obtížnější?

Motivátory/demotivátory kariéry

- Co je pro vás osobně hlavním důvodem k tomu, abyste budoval svoji kariéru? Vyrovnat se ostatním mužům, imponovat ženám, podle přání rodičů, vrozená ctižádost, móda, finanční motivace, moc atd.?
- Je kariérní rozvoj muže a ženy jiný?
- Uveďte, prosím, důvody, které odrazují ženy od kariéry? Co ještě? Které jsou podle Vás nejdůležitější? Proč? Vzpomenete si na nějaký příklad?
- Odrazovalo Vás osobně něco od budování kariéry? Z jakého důvodu?

Kombinace práce a soukromí

- Jaká je Vaše ideální představa uspořádání soukromého života? (manželství, bezdětné manželství, společný život s partnerem, vztah bez společného bydlení, život „single“...)

Pro bezdětné:

- Přemýšlel jste již o dítěti/dětech?

Pokud nežijí s partnerkou:

- Je možné skloubit Vaši práci s trvalým partnerským vztahem?

Žijící s partnerkou:

- Jakou funkční pozici zastává Vaše partnerka ve svém zaměstnání? (má srovnatelnou pozici, vyšší, nižší?)
  V jaké míře se podílíte na péči o domácnost, případně o děti? *(do 50 %, do 75 %, do 100 %)*

Pro otce:

- Mluvil jste o dětech, mohl byste odhadnout v jaké míře/jakým způsobem ovlivnilo Vaši kariéru otcovství? Ovlivňuje fakt, že máte děti, nějak Vaši práci?

  Pokud ano: jak, v čem se to projevuje? Co by Vám usnadnilo skloubení péče o děti prací? Jaké by bylo optimální řešení?

- Jak dlouho byla na mateřské dovolené a kolikrát Vaše manželka-y/partnerka-y?
- Po návratu z mateřské dovolené ženy podle Vašeho názoru nastupují na stejnou nebo podobnou pozici a pokračují v přerušeném kariérním postupu nebo začínají znovu?
- Do jaké míry si myslíte, že ženy během mateřské dovolené ztratí kontakt s oborem?
- Jak přistupujete k ženě po mateřské dovolené nebo s malými dětmi - máte stejné nároky jako na muže, respektujete jejich „handicap“, využíváte jiné perspektivy její životní zkušenosti? Všímáte si, že postoje ženy po mateřské dovolené jsou jiné, než před ní, pokud vůbec?
- Jsou ve Vašem okolí rozšířené případy, kdy se žena - matka vzdává manažerské kariéry a proč: péče o rodinu, nedostupnost služeb, finanční náročnost nákupu služeb o domácnost, věk?
- Jsou ve Vašem okolí rozšířené případy, kdy se žena vzdává mateřství kvůli kariéře a proč?
- Jsou ve Vašem okolí rozšířené případy, kdy se muž - otec vzdává manažerské kariéry a proč: péče o rodinu, nedostupnost služeb, finanční náročnost nákupu služeb o domácnost, věk?
- Byl byste se Vy ochoten vzdát (nebo omezit) kvůli rodině/dítěti/ženě kariéry/u?

- Jak máte v rodině rozdělenou péči o domácnost a výchovu dětí? *(zajišťují rodinní příslušníci - podílí se všichni členové domácnosti, výhradně Vaše partnerka, převážně Vaše partnerka s Vaším přispěním, zajišťují příbuzní, využíváme sousedské výpomoci, zajišťujeme nákupem služeb, nakupujeme služby šedé ekonomiky)*

- Jak máte zajištěnu péči o dítě/děti, když jste v práci? Jak je to v době nemoci, kdo se o ně stará? *(využíváte rodinného zázemí (partner, příbuzní), sousedská výpomoc, nákup služeb…)*

  V případě starších dětí: Jak byste péči o děti řešil, kdyby to bylo aktuální v současné době? *(Zvolil by méně náročnou práci, rodinné zázemí, sousedská výpomoc, služby...)* Bylo by to dnes náročnější nebo naopak? Zkuste porovnat dřívější podmínky se současnou situací.

- Jak zvládáte své pracovní a rodinné povinnosti? *(bez problémů, obtížně, na úkor rodiny/práce…)*

Pro všechny:

- Využíváte při péči o domácnost placených služeb? *(ptát se na: úklidové služby, hlídání dětí, péče o staré či nemocné členy rodiny, event. o zvířata).* Tyto služby si kupujete na

legálním trhu, v šedé ekonomice, nevíte? *(zjistit přesně typ pracovního vztahu)* Využíval byste jich, pokud by to bylo potřeba, nebo byste raději omezil své pracovní nasazení?

- Umožňují příjmy vaší domácnosti nákup takovýchto služeb?

Životní styl

- Kolik času týdně přibližně věnujete: práci či přípravě na práci (studium materiálů, přípravy prezentací)? domácnosti? partnerce? dětem? vlastním volnočasovým aktivitám?
- Kolik času Vaše manželka/partnerka věnuje přibližně práci či přípravě na práci (studium materiálů, přípravy prezentací)? domácnosti? partnerce? dětem? vlastním volnočasovým aktivitám?
- Je toto rozdělení „vynuceno okolnostmi“ nebo je dobrovolné?
- V případě, že byste měl v rámci dne několik hodin navíc, čemu byste je věnoval? (rodina, práce, koníčky…)

Pracovní podmínky

- Je místo výkonu práce v dosahu Vašeho bydliště (méně než 1 hodinu cesty)? Jaký je Váš způsob dopravy do zaměstnání? Jak daleko byste byl ochoten dojíždět?
- Byl byste ochoten se kvůli postupu v zaměstnání přestěhovat? (pokud ano, jak daleko? do zahraničí?)
- Jezdíte často na služební cesty? Kam, na jak dlouho? Byl byste ochoten cestovat více, kdyby bylo třeba?
- Přizpůsobujete (nebo byl byste ochoten přizpůsobit) svůj pracovní postup a nasazení partnerce? (např. kvůli její kariéře, nebo na její žádost, abyste trávil více času doma)
- Domníváte se, že je Vaše připravenost k výkonu práce stejná, vyšší nebo nižší než u žen? (*pracovní dovednosti, schopnost řídit a motivovat pracovní tým, schopnost pracovat v týmu, schopnost koncepční práce, schopnost učit se, iniciování a přizpůsobení se změnám odolnost proti psychické zátěži, časová flexibilita, ochota dojíždět do zaměstnání, ochota nastupovat služební cesty, nepřítomnost v zaměstnání z titulu nemoci vlastní nebo rodinných příslušníků, další…)*
- Přijal byste lépe honorovanou pracovní pozici s vyšší společenskou prestiží za cenu výrazného omezení volného času?
- Přijala byste hůře honorovanou pozici s menší společenskou prestiží za cenu rozšíření volného času?
- Jak se Vám spolupracuje se ženami?
- Jak se Vám spolupracuje s muži?
- Preferujete ženské nebo mužské kolegy či kolektivy?
- Myslíte, že muži „drží více pohromadě“ než ženy? Preferují muži okolo sebe mužské kolegy a ženy naopak ženské nebo je tomu rozdílně?
- Při vyjednávání mzdových a pracovních podmínek akceptoval zaměstnavatel váš návrh? Jsou ženy podle Vašeho názoru při sjednávání pracovních podmínek skromnější? Ve srovnání se ženami máte dohodnuty lepší/horší pracovní podmínky? (Manažerská smlouva je odpovídající, výhodnější, horší ve srovnání se ženami?)
- Byl Váš návrh nižší nebo vyšší ve srovnání s požadavky Vašich ženských kolegyň na srovnatelných místech?

- Pokud byste byl žena, bylo by Vaše mzdové a nemzdové ocenění rozdílné? Proč ano/proč ne? *Pokud ano:* mohl byste uvést o kolik % by byl váš výdělek vyšší/nižší? Které nemzdové výhody by získala žena?
- Pracujete v orgánech společností mimo domovskou organizaci (představenstvo, dozorčí rada)?
- Jaká je struktura příjmu (v %) z titulu Vaší pracovní pozice: příjem z pracovně právního vztahu (mzda nebo plat), příjem z obchodně právního vztahu (mandátní smlouva), ostatní plnění a požitky (akciový program, pojištění, automobil k osobnímu využití apod.)?
- Myslíte si, že důvěrnost manažerských smluv umožňuje diskriminaci žen?
- Co rozumíte pod pojmem diskriminace? Myslíte, že je možné se s ní setkat ve Vaší firmě? Chrání české právo ženy proti případnému diskriminačnímu chování zaměstnavatele? Jestliže ne, proč?
- Jaké panují ve Vaší firmě postoje k ženám na důležitých a řídících pozicích? Jak se na to dívají Vaši kolegové; vedení firmy; etický kodex?
- Myslíte, že ženy mají ve Vaší firmě stejné/horší /lepší podmínky při budování kariéry?

  Dosahují ve Vaší firmě ženy stejných pozic jako muži? Pokud ne, proč si myslíte, že tomu tak je (co je odrazuje od profesního postupu)?

  Myslíte, že ženy zde mají ve srovnání s muži lepší/horší pracovní podmínky?
- V čem je kariéra pro muže snazší? Proč?
- V čem je kariéra pro muže obtížnější? Proč?
- V čem je kariéra pro ženy snazší? Proč?
- V čem je kariéra pro ženy obtížnější? Proč?
- Liší se žena jako manažer od muže jako manažera? Můžete dát příklady rozdílného přístupu? Jak rozdílně vnímáte muže a ženu jako šéfa, pokud vůbec? V čem se muž a žena jako šéfové shodují?
- Respektujete muže jako šéfy? Proč?
- Respektujete ženy jako šéfy? Proč?
- Myslíte si, že ženy respektují muže jako šéfy? Proč?
- Myslíte si, že muži respektují ženy jako šéfy? Proč?

Doporučení ženám k pracovní kariéře

- Co byste poradil ženě, která chce budovat kariéru?
- Co byste poradil co se týká rodinného života – mít děti, nemít děti, jak skloubit rodinný život s kariérou?

Děkuji za rozhovor.

GENDER V MANAGEMENTU - zaměstnavatelé

Explorační schéma

2006[3]

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 tEmatické 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 řídících 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?

[3] Fischlová, D.; Gazdagová M: Sondáž postojů zaměstnavatelů k uplatnění žen v managementu a zkušeností s nimi (kvalitativní šetření s vybranými representanty zaměstnavatelů). VÚPSV, Praha 2006. ISBN: 80-87007-31-X

- Jsou rozdíly mezi uchazeči muži a ženami na řídící 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 řídící 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 řídících 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 řídících pozicí ? *(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 slaďování 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 řídící pozici/které mají podle Vás (velmi) dobré předpoklady pro řídící 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 nejúspěšnější 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….)