

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Genderová diverzita v managementu

Gender diversity in management

Eliška Jaroslava Mrázová

Plzeň 2024

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Genderová diverzita v managementu“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 22.4.2024

v. r. *Eliška Jaroslava Mrázová*

Zásady pro vypracování práce

1. Vypracujte teoretická východiska k tématu genderové diverzity v managementu.
2. Představte Vámi vybrané společnosti.
3. Zanalyzujte současný stav zkoumaného tématu ve vybraných společnostech a identifikujte klíčová zjištění.
4. Zformulujte závěr a doporučení pro podnikovou praxi.

Studijní program

Podniková ekonomika a management

Poděkování

V této části bych chtěla poděkovat své vedoucí práce Ing. Lucii Rotenbornové za její vedení, neocenitelné rady, strávený čas a trpělivost v celém průběhu zpracování práce.

Zároveň chci vyjádřit vděk paní Mgr. Libuši Mojžíšové, která mi rovněž poskytovala cenné rady, pomocnou ruku a podporu.

Obsah

Úvod	6
1 Gender jako pojem	7
1.1 Genderové role, genderová rovnost, genderová diskriminace.....	7
1.2 Horizontální a vertikální segregace	7
1.3 Skleněný strop, výtah a skleněný útes	8
1.4 Genderový řád.....	8
2 Gender ve společnosti	10
2.1 Genderové stereotypy	10
2.2 Genderová socializace	11
3 Historie ženské práce.....	12
4 Management.....	16
4.1 Osoba manažera.....	16
4.2 Manažerské funkce	17
4.2.1 Manažerské rozhodování	19
5 Gender v práci a managementu	20
5.1 Právní rámec rovného zacházení	20
5.2 Genderová diskriminace a rovné příležitosti	21
5.3 Genderové rozdíly v odměňování.....	22
5.4 Žena jako moderní manažerka.....	23
5.5 Nástroje pro lepší zaměstnatelnost a kariérní růst žen.....	25
6 Výzkumná část.....	27
6.1 Postup sběru dat.....	27
6.2 Struktura dotazníku.....	27
6.3 Představení zkoumaných společností a analýza dat	28

6.4	Celkové vyhodnocení	43
7	Doporučené návrhy opatření	53
7.1	Zavedení práce z domova – „homeoffice“	53
7.2	Podnikové školky.....	54
	Závěr	56
	Seznam použitých zdrojů	57
	Seznam tabulek	62
	Seznam obrázků.....	63
	Seznam příloh.....	65
	Seznam použitých zkratk	66
	Přílohy	
	Abstrakt	
	Abstract	

Úvod

Téma genderu, rovnosti či nerovnosti mezi pohlavími, se stala nedílnou součástí diskuse ve všech možných kontextech. Rozdíly mezi muži a ženami jsou do jisté míry dány biologicky, avšak je otázkou, kde stanovit hranici, kdy by tyto rozdíly měly být eliminovány, a měli bychom k ženám a mužům přistupovat bez rozdílu. Toto téma rezonuje společností již spousty let. Existují zde otázky, jež si klade laická i odborná společnost.

V různých společnostech a skupinách po celém světě jsou historicky přisuzovány ženám a mužům různé role. Tyto role jsou ovlivňovány kromě výše uvedených biologických předpokladů například kulturou a náboženstvím. Tradičně jsou více zastoupeny patriarchální společnosti, kde muži jsou stavěni do pozice tzv. živitelů rodiny a od ženy se očekává, že se bude starat o domácnost a děti. A zároveň bude vytvářet muži podmínky pro jeho roli. Snahou posledních generací je vystoupení z tohoto stereotypu, a především větší zapojení žen do pracovního života.

Cílem práce je zjistit, zda v současnosti existují rozdíly v zaměstnávání mužů a žen na manažerských pozicích, zpracovat výsledky dotazníkového šetření, a pro případ vyskytujících se rozdílů navrhnout opatření k jejich vyrovnání.

Teoretická část bakalářská práce bude zaměřena krátce na historii, především na rozdíly v zaměstnávání mužů a žen v různých historických obdobích. Dále bude vysvětlen pojem gender, genderová diverzita a co tento pojem znamená v praxi. A v neposlední řadě se věnuje pojmu management, osobě manažera, jeho funkcím a problematice genderu v práci a managementu.

Praktická část bude zaměřena na výzkum, který bude prováděn formou dotazníkového šetření. Ve vzorku společností jsou popsány jednotlivé subjekty a výsledky prováděného průzkumu. Závěrem výzkumné části bude celkové vyhodnocení jednotlivých podnikatelských subjektů, ze kterého případně vyplynou rozdíly mezi pohlavími v managementu z různých odvětvích podnikání.

1 Gender jako pojem

Gender je anglický výraz, pro který nenalzáme v češtině doslovný překlad, a proto je mnohdy mylně překládán jako pohlaví (Víznerová, 2017). Rozdíly mezi muži a ženami mají biologickou a sociální povahu. Na biologickou povahu odkazuje právě pojem pohlaví, který zahrnuje zejména odlišnosti pohlavních orgánů, reprodukčních dispozic, hormonálních systémů, svalové stavby. Sociálním rozdílem se věnuje pojem gender. Poukazuje na to, co je vnímáno ve společnosti jako mužské a jako ženské. Přestože je gender často vystavěn na biologickém pohlaví, proměňuje se na základě situace, místa, kultury, času a též individuální volby (Crofony a kol., 2020). Gender je soubor vlastností, zájmů, rolí, chování, které jsou připisovány buď ženám nebo mužům. Je mylné předpokládat, že se jimi přirozeně vyznačuje každý muž a každá žena ve společnosti. Bohužel je mnohdy s tímto předpokladem přistupováno k lidem kolem nás. Gender tedy není vrozený a pomáhá nám pochopit, že každý člověk je individualita (Crofony a kol., 2020). Hradečná a kol. (2016, s. 10) definuje pojem gender jako „společensky ustavené role, chování, jednání a vlastnosti, které daná společnost považuje za odpovídající pro ženy a muže (viz. např. čl. 3 Istanbulské úmluvy), sociální a kulturní význam, který je přiřazovaný k biologickým rozdíům mezi pohlavími“.

1.1 Genderové role, genderová rovnost, genderová diskriminace

Gender není kategorií neměnnou, jeho podoba se mění v závislosti na historickém, sociálním a ekonomickém prostředí. Mužům a ženám jsou přisuzovány různé schopnosti, priority a povinnosti, říkáme jim genderové role. Tyto role se vytvářejí a utvrzují v rámci společenských institucí, rodiny, školy, zaměstnání. Pokud mohou jedinci bez ohledu na jim ukládané kulturně a sociálně nastavené role svobodně rozvíjet své osobní schopnosti a rozhodovat se bez jakéhokoliv omezení, jedná se o stav genderové rovnosti. Pro tento stav je nutné nastavit rovné podmínky, tzn. zvažovat a vyvažovat faktory, které na ženy a muže dopadají při plnění rolí, např. rodičovství (Remišová Věšíňová, 2017).

1.2 Horizontální a vertikální segregace

Víznerová (2017) popisuje horizontální segregaci jako stav, kdy na základě spojování určitých oborů a aktivit s muži, a jiných aktivit se ženami, dochází ve specifických oborech ke koncentraci mužů a v jiných oborech ke koncentraci žen. Tyto sektory jsou

poté odlišně finančně ohodnoceny, neboť práce, vykonávané ženami, jsou v častých případech podhodnocovány. Jedná se především o stále přetrvávající tradiční představu, že muži jsou primárními živiteli rodiny, a proto musí být lépe finančně hodnoceni. V případě segregace vertikální se jedná o koncentraci žen a mužů na odlišných pozicích v rámci hierarchie organizace. Čím vyšší pozice, tím je lépe finančně ohodnocena a tím méně žen na těchto pozicích vidáme. V České republice typicky ženským oborem je například školství či sociální obory. Zejména školství je vysoce feminizovaným oborem, jedná se tedy o prostředí vysoce horizontálně segregované. Naopak oborem, kde jsou mnohem více zastoupeni muži, je kupříkladu stavebnictví (Čechovská, 2022)

1.3 Skleněný strop, výtah a skleněný útes

Profesnímu růstu žen a jejich postupu na vyšší pracovní pozice brání mnohdy neviditelné bariéry, které vznikají na základě netransparentních pravidel (Víznerová, 2017). V organizacích jsou nastavována neprůhledná pravidla pro kariérní postup a odlišná finanční ohodnocení za práci. Tyto organizace nastavují pro ženy tzv. skleněný strop, kdy není možné, aby ženy dosáhly vyšší pracovní pozice. Zejména ve feminizovaných oborech jako jsou školství nebo zdravotnictví existuje tzv. skleněný výtah, kdy jsou silněji vytahováni do vedoucích pozic muži. Přestože se jedná o většinově ženské obory, muži se dostávají do vedoucích pozic rychleji než jejich kolegyně. Zajímavým fenoménem je skleněný útes, kdy se v dobách ekonomických krizí dostávají do vedoucích pozic více ženy a v dobách ekonomických prosperit naopak muži. Navenek může tato situace vypadat jako ekonomický neúspěch způsobený ženami, a naopak ekonomická prosperita, kterou zajistili muži (Víznerová, 2017).

1.4 Genderový řád

Smetáčková (2016) vymezuje gender podle teorie amerického sociologa M. Kimmela, který uvádí tři úrovně genderového řádu: instituci, interakci, identity. Jednotlivé úrovně jsou provázány, bez tohoto provázání není možná stabilita genderového řádu. První úrovní jsou sociální instituce, do kterých jedinec vstupuje. Hlavní takovou institucí je bezesporu rodina, kdy chování jedince a představy o rodině jsou leckdy ovlivňovány právě ostatními členy rodiny. Další významnou institucí je škola a samozřejmě trh práce. Existují povolání, která jsou společností vnímána spíše jako ženská, případně spíše jako mužská. Tuto informaci získává člověk v průběhu socializace a není možné ji ignorovat.

Nicméně ji nemusí zohledňovat a s podporou svého okolí se může rozhodnout a vydat se do oblasti spojované s opačným genderem.

Druhá úroveň představuje oblast vztahů a komunikace mezi osobami. Do interakcí jednotlivci vstupují s tím, že o sobě a o druhých uvažují jako o ženách a mužích. V závislosti na tom očekáváme jistá komunikační témata i komunikační styl. Pokud je tato úroveň genderu pro nás nečitelná, dochází ke komunikačním bariérám. Interakce dvou neznámých lidí, z nichž u jedné nebo dokonce u obou není možné určit gender, přináší pocit nejistoty. V nějakých případech totiž není jasné, jak s dotyčným komunikovat (Smetáčková, 2016).

Třetí úroveň je tvořena identitou, tím, jak člověk vnímá sám sebe. Okolí jedince nutí, aby sám sebe vnímal jako genderovou bytost. Se svou genderovou identitou poté spojuje rozhodnutí o svých aktivitách, kterým se bude věnovat, přáních a hodnotách, které bude vyznávat (Smetáčková, 2016).

2 Gender ve společnosti

Pohledem do historie lze zjistit, že vymezení tradiční mužské a ženské role záviselo vždy na konkrétním místě (společnosti) a konkrétní době. Například v období patriarchy bylo přesně vymezeno, jaké povinnosti byly vyžadovány od mužů a jaké od žen. Práce a činnosti byly rozděleny, přiděleny byly i prostory či pracovní nástroje. Toto vymezení bylo přesně dané, vyžadované společností a nikoho nenapadlo přiřazené role upravovat nebo dokonce měnit. I v současné době existují velké rozdíly v genderových rolích v různých zemích a společnostech. Pokud bychom srovnávali postavení žen a mužů např. v evropských zemích a v zemích arabských, najdeme výrazné rozdíly v genderovém přístupu, který se týká rozhodování o svém životě a budoucnosti, vztahu k rodině a k zaměstnání (Bel Hadjsalah a kol., 2015).

2.1 Genderové stereotypy

Pojem stereotyp je v sociálních vědách užíván ve významu souboru určitých představ o určitém objektu, jak uvádí Smetáčková (2016). Tímto objektem je nejčastěji sociální kategorie, tzn. osoby sdílející určitou sadu shodných či podobných znaků, které je možné snadno rozpoznat, například barva pleti, věk, gender. V rámci skupiny lidí spojovanou s konkrétní sociální kategorií dochází k připisování určitých charakteristik všem členům bez ohledu na rozmanitost, která mezi nimi existuje. Stereotypy tedy předpokládají, že určitá sociální kategorie vykazuje určitou sadu charakteristik. Smetáčková (2016) upozorňuje, že nepravdivé spojení sociální kategorie a určitých charakteristik vytvářejí stereotyp, který brání poznání sociální reality. Pokud se ovšem lidé domnívají, že určité spojení sociální kategorie a určité charakteristiky je platné, považují takový stereotyp za správný a často jej interpretují jako důkaz, že se nejedná o stereotyp, nýbrž o přesné zachycení reality.

Aniž bychom si to uvědomovali, genderový pohled provází každého člověka celým jeho životem. Již narozením je každému jedinci přisuzován určitý gender podle pohlaví, dívky jsou oblékány do růžové, chlapci do modré, hračky jsou rozdělovány na dívčí a chlapecké. Následně se gender projevuje při volbě studia a povolání, neboť jsou stále obory, které jsou považovány jako mužské nebo naopak jako ženské (Bel Hadjsalah a kol., 2015). Pokud společnost sdílí a generalizuje určité představy o tom, jaké charakteristiky nesou muži a jaké ženy, je k jednotlivým osobám přístupováno s těmito zobecněnými

představami. Očekává se, že nesou jisté psychické vlastnosti, schopnosti, chování, zájmy. Genderové stereotypy jsou podmiňované kulturním prostředím, mění se napříč různými společnostmi. Například v určitých společnostech jsou muži spojováni s fyzickou silou, racionalitou, dominancí a orientací na technické obory, zatímco ženy jsou spojovány s fyzickou krásou, afektivním a submisivním chováním a orientací na vztahy (Smetáčková, 2016)

2.2 Genderová socializace

Pokud člověk poznává genderový řád, prohlubuje svoji schopnost rozlišit muže a ženy, a očekává od nich odlišné projevy podle genderových rolí. Toto poznání mu pomáhá orientovat se lépe v okolí, ale též budovat a přijímat své místo v genderovém řádu. K socializaci dochází interakcemi jednotlivce a okolí, díky čemuž si člověk osvojuje hodnoty a normy.

Genderová socializace člověka začíná již v okamžiku, kdy jako dítě začne vnímat okolní svět (Smetáčková, 2016). Nejvýznamnějším socializačním prostředím je vedle rodiny škola. Ovlivňuje představy dítěte o realitě, včetně jejího genderového uspořádání. Tím se dle Smetáčkové (2016) škola podílí na genderové socializaci, přestože se vzdělávací instituce dnešní společnosti obvykle prezentují jako genderově neutrální.

Modely rodinné a školní socializace se zásadně odlišují a vzájemně doplňují. Díky povinné školní docházce se škola stala společensky nadřazeným socializačním prostředím, neboť děti a studenty připravuje na jejich budoucí profesní a pracovní dráhu. Navíc má škola právo a povinnost kontrolovat dodržování standardů v péči o děti. Smetáčková (2016) uvádí, že škola se stává autoritou, a proto děti mají tendenci představy vytvořené za pomoci školního vzdělávání považovat za nadřazené představám z jiných prostředí.

3 Historie ženské práce

Rozdělení úloh žen a mužů v pravěku, v prvobytně-pospolné společnosti, bylo dáno jejich biologickými a fyziologickými předpoklady a vrozenými rozdílnostmi. Patrně není možné hovořit o nadřazeném nebo podřazeném postavení jednoho či druhého pohlaví (Lenderová, 2009). Role byly přijímány jako přirozené, muži se zabývali především lovem, zatímco ženy pečovaly o oheň a děti, sbíraly plody. Situace se začala měnit v období pozdní doby kamenné s příchodem orby jako dalším vývojovým stádiem zemědělství. Vznikala i nová výrobní odvětví jako metalurgie a hornictví. Mužská pracovní aktivita začala nabývat na významu a tím pocházelo k posílení postavení muže v rodině a ve společnosti. Ženy se nadále věnovaly péči o domácnost a děti, rovněž pomáhaly v zemědělství při sklizni (Popelka, Válková, 2008). Vlivem odlišností jednotlivých kultur bylo postavení žen ve starověku různé. Ve starověkém Egyptě již některé ženy byly lékařkami a v nepřítomnosti manžela mohly vést i rodinný podnik (Binghamová, 2004). Ve starověkém Římě se ženy též podle Binghamové (2004) staraly o rodinné podniky v případě nepřítomnosti manžela, některé měly v obchodních záležitostech velký vliv, ale vždy jen skrze svého manžela. V období pozdního středověku a raného novověku dochází k velkému rozvoji obchodu a živností. Ženy již nejsou jen pomocnicemi svých mužů, ale samy provozovaly živnosti a obchody. Jednalo se o ženy z nižších sociálních vrstev, ženy z vyšší vrstev stále měly za úkol především pečovat o domácnost, muže a děti (Lenderová, 2009). Pokud se žena objevila v čele většího řemeslnického podniku, jednalo se většinou o vdovu, která pokračovala v práci svého zesnulého muže. Až v 18. století se ženy začaly prosazovat jako podnikatelky, přesto se od nich neustále očekávalo, že budou především dobrými matkami, manželkami a hospodyněmi. Veškeré změny, které se týkaly práce žen, byly přijímány velmi pomalu a narážely na velký odpor konzervativních osobností, a hlavně katolické církve (Lenderová, 2009).

Velkou změnou, která ovlivnila práci žen, byla změna v jejich vzdělávání, ke které došlo v 19. století. Do té doby se dívky jen připravovaly na svou roli řádné manželky, matky a hospodyně (Bahenská, 2011). Opět záleželo na sociálním postavení manžela. Ženy z nemajetných rodin vykonávaly nekvalifikované práce, tudíž pro ně vzdělání nemělo žádný význam. Ani ženy z majetných rodin nepotřebovaly vzdělání, díky dostatku prostředků a času se většinou kromě péče o domácnost a výchovy dětí věnovaly

dobročinnosti. Přínosem byla dosažitelnost vzdělání pro ženy z tzv. středostavovských měšťanských rodin, které díky tomu nalézaly vhodná zaměstnání (Bahenská, 2011).

V 19. století docházelo k zakládání různých ženských spolků, které měly významný vliv na zlepšování postavení žen ve společnosti, zejména na poli rovnosti ve vzdělávání, zaměstnání, podnikání, ale i v politice (Čadková, 2006). Dle Neumanna (1932) mohl být hlavním důvodem zvýšeného zájmu žen o vzdělání a práci statistický přebytek žen a z toho plynoucí nemožnost velkého množství žen napříč sociálními vrstvami se vdát. Zároveň poukazuje na menší ochotu mužů se ženit. V průběhu 20. století dochází k dalšímu uplatňování žen v obchodu, technice, vzdělávání, zemědělství, umění, zdravotnictví. Během první světové války se ženská práce stala významnou, neboť většina mužů byla povolána do armády. Ženami byla vykonávána i zaměstnání, která do té doby byla plněna výhradně muži (Bocková, 2007). Společnost po válce vytvářela velký tlak na ženy, aby uvolnila svá pracovní místa mužům a vrátila se do domácností (Bahenská, 2011). Nicméně neustále narůstal počet žen, které se chtěly vzdělávat a vzdělávaly se, a které chtěly pracovat i na pozicích, které do té doby zaujímal pouze muži. Profesionálně aktivní ženy začaly řešit, jak skloubit práci s péčí o domácnost a děti. Některé svěřovaly své děti a domácnost chůvám a služebným, ale tato možnost byla finančně velmi náročná a mnoho rodin si ji nemohlo dovolit. V té době dochází ke zvyšování role státu v sociální politice a začíná se rozvíjet myšlenka kolektivního řešení péče o rodinu, údržbu domácnosti a výchovy a péče o děti (Bahenská, 2011). K dalšímu tlaku společnosti na přenechání svých pracovních míst mužům čelily ženy v období hospodářské krize, kdy pracovní trh čelil stále rostoucí nezaměstnanosti. Až opět v období války, tentokrát druhé světové, kdy muži odcházeli bojovat, nabyla ženská práce na významu (Bahenská, 2011).

Po druhé světové válce, kdy bylo rozhodnuto o socialistické orientaci Československa, byl v roce 1945 Košickým vládním programem formulován úmysl zrovnoprávnit ženy a muže ve všech oblastech života, tedy i pracovního (Wagnerová, 2017). Komunistický režim prosazoval v Československu ideál plné zaměstnanosti všech a komunistický projekt emancipace žen podporoval vstup všech žen do placeného zaměstnání (Křížková, 2011). Státem byla uskutečňována řada zákonných opatření, kterými mělo být zajištěno formální zrovnoprávnění žen a mužů v oblasti zaměstnávání, například zrušení různých platových tříd pro muže a ženy. Princip plné rovnoprávnosti byl chápán doslovně a v pracovní rovině znamenal co největší možné přiblížení ženské zaměstnanosti

zaměstnanosti mužské. Snahy vyrovnat poměr obou pohlaví ve všech pracovních oblastech vedly k nerozlišování biologických rozdílů a rovnost byla pochopena jako stejnost (Wagnerová, 2017). Ženy v té době dosahovaly většinou pouze základního vzdělání, vykonávaly tedy zejména méně kvalifikované práce, nicméně se zvyšujícím se vzděláním se začaly stále více uplatňovat i v nemanuálních profesích. V tomto období dochází v určitých oborech, především ve zdravotnictví a vzdělávání, k vzestupu feminizace (Křížková, 2011).

Komunistický režim s plnou zaměstnaností žen zároveň počítal se zavedením poskytovaných služeb péče o děti a domácnost státem. Bohužel se nepodařilo jej realizovat v potřebném rozsahu, a proto kromě placeného zaměstnání nesly ženy i břímě neplacené práce v domácnosti. Co nejdříve po tzv. mateřské dovolené se ženy vracely do zaměstnání. Vedly je k tomu i ekonomické důvody, neboť příjmová politika státu neumožňovala rodinám udržet si životní standard, pokud byl v rodině jen příjem muže. Návrat do placeného zaměstnání ženám usnadňovala i státem budovaná a financovaná zařízení pro děti všech věkových kategorií (Křížková, 2011; Slušná, 1988).

Nutnost sladění pracovního a rodinného života přinášela ženám stále větší problémy, proto se začínaly ozývat hlasy, které poukazovaly na rozpor mezi mateřskou a pracovní rolí ženy. Nedostatky při výchově dětí, stoupající rozvodovost, vyčerpanost žen vlivem intenzivní práce byly silnými argumenty pro silnou diskusi o návratu žen do domácnosti (Bauerová, 1974). Do popředí se dostala otázka efektivity ženské pracovní síly a zesílila tendence aktualizovat tradiční roli ženy jako manželky, matky, hospodyně. U žen samotných tyto tendence vyvolaly odpor, ženy se nechtěly vracet ke starému modelu společenské funkce, nýbrž chtěly své poslání matky sladit se svou pracovní kariérou (Wagnerová, 2017).

V šedesátých letech se objevily první legislativní nástroje, které vedly k vyšší zaměstnatelnosti žen, hlavně matek. Jednalo se o možnosti pracovat na zkrácený úvazek, přestávky na kojení, zákaz propouštění matek s dítětem do jednoho roku, pro svobodné matky do tří let věku dítěte. Byla omezena možnost zaměstnavatele vysílat na pracovní cesty matky malých dětí a vyžadovat od nich přesčasovou práci. Po návratu po mateřské dovolené byla zákonem stanovena povinnost zaměstnavatele přijmout ženu na stejnou pracovní pozici (Křížková, 2011, Brtníková, 1985).

Politické, ekonomické a sociální reformy z počátku 90. let byly spojeny se zavedením opatření k liberalizaci trhu a otevřením světovým trhům. Tyto zásadní změny měly za následek kromě jiného i na zaměstnanost. Nezaměstnaností více než muži byly postiženy ženy, především ženy s malými dětmi (Kotýnková, 2006).

Přestože většina žen pracuje na plný úvazek, stále jsou společností vnímány především jako hlavní vykonavatelky neplacené domácí práce a péče o muže a děti, stále se většina prací rozděluje na mužské a ženské. Určitá dělba práce samozřejmě vyplývá z biologické rozdílnosti ženy a muže, především z přirozené úlohy ženy rodit děti. Důvodem zapojení žen do pracovního trhu bývá především potřeba druhého příjmu do domácnosti. Nicméně dalším důvodem je budování vlastní pracovní kariéry, potřeba seberealizace (Tomešová Bartáková, 2009).

Profesní realizace muže se obecně považuje za prvořadou, žena téměř vždy upravuje svou pracovní kariéru, pokud to vyžaduje kariéra mužova. Dokonce stále přetrvává názor, že především v době zvýšené nezaměstnanosti, má být na uvolněné pracovní místo přednostně přijat právě muž. Přes všechny tyto překážky jsou české ženy profesně velmi aktivní.

4 Management

Pojem management lze chápat jako název vědního oboru (zároveň i oboru studijního), ale i jako označení lidí, kteří plní manažerské funkce (Častorál, 2016). Častorál (2016) dále uvádí, že se management jako vědní obor vyvíjel postupem let a stejně jako ostatní vědní obory je stále otevřeným systémem. Spojuje v sobě několik vědních disciplín a využívá je v praxi, především psychologii, sociologii, matematiku, ekonomiku, logiku, sociální komunikaci a další.

Veber a kol. (2009) vidí pojem managementu v trojím významu: jako vědní disciplínu, skupinu řídicích pracovníků a specifickou aktivitu. Obecně management charakterizuje jako soubor všech činností, které je potřebné vykonat, aby byl zajištěn provoz organizace. Manažera popisuje jako samostatnou profesi, kdy je pracovník zvolen, jmenován, pověřen nebo ustanoven, aby aktivně realizoval řídicí činnosti. Pro tyto činnosti musí být vybaven odpovídající způsobilostí, pravomocí a odpovědností.

Organizace ke své úspěšné cestě využívá kromě jiného i manažerských funkcí. Zde jsou vykonavateli managementu lidé – manažeři. Pojem management se k těmto lidem bezprostředně vztahuje, neboť určuje jejich roli, kterou ve spojení s určitou funkcí vykonávají. S osobou manažera je bezprostředně spojen i pojem umění managementu. Umění manažera souvisí s jeho individuálními schopnostmi. Manažer musí být schopen předvídat, být intuitivní a kreativní. Vedle dlouhodobě nabytých zkušeností se musí nadále cílevědomě dále trénovat ve vybraných dovednostech. Musí být schopen vytvářet týmy a umět je řídit, přebírat za tyto týmy potřebnou odpovědnost (Častorál, 2016).

4.1 Osoba manažera

Obecně panuje názor, že za úspěchy či neúspěchy organizace do značné míry mohou manažeři, kteří organizaci řídí. Nelze předpokládat, že by do budoucna úloha manažera ustoupila do pozadí. Naopak, osoby manažerů se budou muset vypořádat s novými situacemi, jako jsou globalizace světové ekonomiky, zrychlování tempa změn, rostoucí vliv informačních technologií atd. (Veber a kol., 2011).

Osoba manažera je vždy spjata se společností, pro kterou pracuje a kterou řídí či spolurídí (Mikuláščík, 2008). Pokud je úspěšný manažer, je úspěšná i společnost.

Předmět, rozsah a charakter manažerské práce se bude vždy lišit v závislosti na úrovni manažerské pozice, na velikosti firmy, velikosti a oblasti působení firmy. Z těchto důvodů může být obtížné vytypovat společné rysy manažerské práce, které by bylo možné považovat za univerzální.

Manažer je vždy odpovědný za chod týmu, který řídí. Aby byl člověk dobrým manažerem, musí být dostatečně odborně zdatný. Odborné znalosti manažer získává zejména kvalitním vzděláním, ale i zkušenostmi z řešení praktických situací. Neméně důležité jsou jeho osobnostní znaky.

Je nesporné, že sama školní příprava pro manažerské profese není dostačující, je nutné se dále průběžně vzdělávat. Ochota zapojit se do dalšího vzdělávání je nezbytným předpokladem pro dobrou manažerskou práci. Firmy, kterým záleží na profesním růstu zaměstnanců na manažerských pozicích, zajišťují podmínky pro další vzdělávání svých manažerů (Veber a kol., 2011).

Od manažera se očekává, že bude charismatickou osobností, která bude v rámci svého týmu efektivně komunikovat a členy svého týmu motivovat (Veber a kol., 2011). Veber (2011) zároveň uvádí, že manažer by měl být osobou sociálně zralou, kdy za sociální zralost považuje komplex osobních, mravních a etických vlastností člověka. Charakteristiku vlastností dobrého manažera si každý z nás může představit trochu jinak, avšak základ těchto myšlenek se od sebe příliš neliší. Minimálně by měl dodržovat zákony, a to nejen s ohledem na dosažené konečné cíle, ale i s ohledem na prostředky a cesty jejich dosažení. Očekává se, že manažer projeví vůdčí povahu. Bude osobou sebejistou, přesvědčivou, důvěryhodnou, ovlivňující podřízené svým chováním a ti díky tomu ochotněji přijmou jeho myšlenky, názory, nápady a stanoviska.

4.2 Manažerské funkce

Manažerské funkce lze rozdělit podle základních úrovní na vrcholový management, střední management a liniový management (Častorál, 2016). Vrcholoví manažeři, nazýváni též top manažery, jsou plně odpovědní za řízení a chod celé organizace při plnění rozhodnutí vlastníků. Střední manažeři se pohybují na úrovni manažerů finančních, personálních, marketingových, obchodních apod., tato skupina je nejpočetnější. Mezi liniové manažery spadají např. vedoucí týmů, mistři, vedoucí skupin. Jaké úrovně a kolik členů jednotlivé úrovně čítají je vždy závislé na velikosti firmy.

V malých firmách může vlastník vykonávat zároveň i nejvyšší manažerskou pozici s pomocí malého okruhu spolupracovníků.

Častorál (2016) vymezuje čtyři druhy manažerských funkcí, plánování, organizování, řízení lidských zdrojů a kontrolu.

Plánování je zaměřené na stanovení cílů firmy a postupů k jejich dosažení s určením zdrojů a omezujících podmínek. Zpravidla není vytvořen jediný plán, ale celý soubor podle potřeb firmy a jejích organizačních částí. Při tvorbě plánů musí být provedena analýza výchozích podmínek a potřeb. Dále musí být rozhodnuto o výběru plánu s ohledem na zdroje a přípustná řešení. A nakonec dochází k postupné realizaci plánu (implementaci).

Druhou manažerskou funkcí je organizování. Zaměřuje se na prostorové a obsahové zajištění dělby práce v organizaci. K realizaci úkolů umisťuje jednotlivce a týmy do struktur, umožňuje vytváření formálních organizačních struktur. Spojování lidí a jejich činností slouží k realizaci první manažerské funkce, plánování.

Řízení lidských zdrojů má v managementu zcela zásadní a mimořádný význam. Obsah manažerské funkce se zaměřuje na výběr, rozmisťování a hodnocení zaměstnanců, součástí je i zvyšování kvalifikace pracovníků. Součástí manažerské funkce řízení lidských zdrojů je i vedení lidí, tato funkce je orientována na zabezpečení splnění plánovaných úkolů. Vést lidi znamená je cílevědomě motivovat, stimulovat, aktivizovat a ovlivňovat k plnění plánovaných cílů.

Poslední manažerskou funkcí dle Častorála (2016) je kontrola. Spočívá ve zjišťování rozdílů mezi plánovanými cíli a dosahovanými výsledky. Kontrola navazuje na předcházející manažerské funkce, zároveň do nich vstupuje.

Bedrnová a kol. (2012) popisují manažera jako osobu, která rozhodujícím způsobem působí na týmy i jednotlivé zaměstnance, deleguje a zmocňuje.

Mikuláščík (2003) vidí manažera jako osobu, která řídí skupinu lidí, informuje ji, přikazuje jejím členům, přesvědčuje, motivuje spolupracovníky, kontroluje a monitoruje práci spolupracovníků, kritizuje, organizuje a koordinuje, dělá rozhodnutí.

Od manažera se očekává, že v rámci svého působení na pracovníky bude využívat svůj osobní příklad, věnovat pozornost vytváření vhodných pracovních podmínek a efektivně komunikovat. V rámci komunikace je manažer schopen naslouchat a poskytovat zpětnou

vazbu, ve vhodné míře i neformální komunikací. Zároveň vytváří podmínky pro komunikaci mezi jednotlivými zaměstnanci. Pokud manažer zaměřuje komunikaci nejen na záležitosti související s plněním pracovních úkolů, ale i na skutečnosti týkající se fungování firmy, podporuje tím zájem pracovníků o chod firmy a ti se stávají aktivními. Kromě toho musí manažer hovořit s lidmi i o jejich osobních pocitech, nejistotách, obavách, pracovních i rodinných problémech, jejich plánech.

Manažer se při své činnosti dostává každodenně do styku s jednotlivými řízenými pracovníky. Aby jeho působení bylo úspěšné, musí dodržovat několik důležitých zásad, jako je např. vymezení pravomocí a odpovědnosti, vytváření a udržování rovnováhy mezi pracovníky, které řídí a pracovníky, kteří jsou mu nadřízeni, přiměřené odměňování s ohledem na výsledky. Při zadávání úkolů musí manažer přesně popsat, proč je třeba zadaný úkol realizovat, co smí a musí při plnění úkolu dělat, co naopak nesmí. U složitějších úkolů musí pokyn doprovodit obsažnější instrukcí či podrobným popisem. V rámci delegování manažeři zapojují řízené pracovníky do týmové spolupráce přiměřeným rozdělením úkolů a současným zvýšením jejich samostatnosti, pravomocí a odpovědnosti. Důležité je, aby byly úkoly rozděleny jednoznačně a zadány konkrétním lidem. Při rozhodování, co, kdy, na koho a jak delegovat, je potřeba vymežit činnosti, které musí manažer udělat sám, které může delegovat, které by měl delegovat a které musí delegovat (Bedrnová a kol, 2012).

4.2.1 Manažerské rozhodování

Kvalita manažerského rozhodování ovlivňuje významným způsobem efektivitu a výsledky organizací. Manažeři na všech úrovních řízení by si měli osvojit určitý soubor poznatků a dovedností využívaný pro kvalitní řešení rozhodovacích procesů, neboť jen intuitivní způsob rozhodování není dostačující (Fotr a kol., 2022).

Rozhodování dle Častorála (2016) prostupuje všemi manažerskými funkcemi: plánováním, organizováním, řízením lidských zdrojů, kontrolou. Veber a kol. (2009) poukazuje na význam rozhodování, zejména v případě strategických postupů, které zásadně ovlivňují budoucí prosperitu firmy. Nekvalitní rozhodování může být příčinou podnikatelského neúspěchu.

5 Gender v práci a managementu

Stále žijeme ve světě, kde si velká část lidí myslí, že žena patří a chce patřit výlučně do domácnosti. Existují zde i názory, že by ženy neměly dosáhnout výše než muži. Tím se rozumí například vyššího vzdělání, vyšší pozice v zaměstnání atd. (Saini, 2017).

5.1 Právní rámec rovného zacházení

1. května 1999 nabyla účinnosti Amsterodamská smlouva jako potvrzení důležitosti principu rovnosti a respektování lidských práv. Tato základní právní norma se stala zásadním východiskem pro přijímání směrnic Evropského společenství a povinností jednotlivých členských států implementovat směrnice do svých národních zákonů. Dle těchto norem je povinností Evropského společenství a členských států odstraňovat nerovnosti a při veškerých svých činnostech prosazovat rovnost mezi muži a ženami. Do přijetí Amsterodamské smlouvy byla pravomoc Evropského společenství přijímat opatření k odstraňování diskriminace značně omezena. Amsterodamská smlouva zajišťuje ženám a mužům plnou rovnost v přístupu k zaměstnání a rovnou odměnu za stejnou práci. Zároveň dovoluje členským státům přijímat taková opatření, která kompenzují méně zastoupenému pohlaví nevýhody v pracovní kariéře (MPSV, 2004).

Kromě četných mezinárodních závazků na světové a evropské úrovni jsou právnícké a fyzické osoby v České republice v oblasti rovného zacházení v pracovně-právní rovině vázány především zákonem o zaměstnanosti (Nováková, 2002). Princip rovnosti mužů a žen v zaměstnání a zákaz diskriminace definuje též zákon č. 262\2006 Sb., Zákoník práce (dostupné na: 262/2006 Sb. Zákoník práce (zakonyprolidi.cz)).

Základní právní rámec v oblasti rovného zacházení a boji proti diskriminaci je k dispozici, problémem zůstává, že se vždy plně nerealizuje v praxi. Podle Novákové (2002) žádná legislativa nemůže sama o sobě zajistit, aby se skutečně prosadil princip rovnosti mezi muži a ženami v praktickém životě. Není možné zákonným zákazem diskriminace regulovat vnitřní postoje a názory, jen chování jednotlivců navenek. Proto je nutné neustále zvyšovat obecné povědomí o podstatě principu genderové rovnosti a odstraňování zastaralých představ o poslání ženy a muže ve společnosti.

5.2 Genderová diskriminace a rovné příležitosti

Dle Evropské komise přispívá vyvážené zastoupení mužů a žen k celkově lepšímu výkonu organizace. Opatření, která jsou zaváděna na úrovni Evropské unie, států i jednotlivých firem pomáhají zvyšovat účast žen v rozhodování, nicméně existuje stále mnoho nevyužitého potenciálu kvalifikovaných a schopných žen (Gender Balance Power Map, 2016). Přes existující právní rámec v praxi neustále dochází k obcházení povinnosti zaměstnavatelů postupovat v souladu s principy rovného zacházení a zákazu diskriminace.

České ženy až na výjimky všechny pracují, zaměstnanost českých žen byla a je nejvyšší na světě (Maříková, 2007). Ženy obvykle vykonávají jiná povolání než muži a soustřeďují se v jiných oborech. Mezi tzv. typicky ženské obory jsou počítány především zdravotnictví a školství, více žen je zastoupeno též např. mezi kuchařkami a uklízečkami. Muži jsou naopak více zastoupeni např. ve stavebnictví a obchodě.

Přes deklarovanou rovnost přístupu k zaměstnání nejsou zkušenosti mnoha žen s přijímáním do zaměstnání právě nejlepší. Dle Maříkové (2007) dříve legálně, dnes již protiprávně, jsou stále mnohdy ženám na rozdíl od mužů pokládány otázky, které se týkají jejich rodinného stavu, počtu dětí a budoucích rodinných plánů. Někteří zaměstnavatelé stále vycházejí z jistých genderových stereotypů a přepokládají, že ženy jsou zatíženy vyššími pracovními absencemi než muži např. z důvodu těhotenství a péče o nemocné děti. Ani situace, kdy žena v reprodukčním věku děti nemá, není zárukou přijetí do zaměstnání. Zaměstnavatelé automaticky předpokládají, že žena bude chtít založit rodinu, a tím se stává pro zaměstnavatele neperspektivní. Tyto nepodložené domněnky ženy nemají šanci vyvrátit. Ženy tedy nejsou posuzovány podle svých schopností a dochází k jejich diskriminaci na základě pohlaví.

Ke genderové diskriminaci může docházet již v obsahu inzerátů nabízejících zaměstnání, například rozdělování pracovních míst na práce určené výhradně pro muže a na práce určené pro ženy. Přestože se výskyt diskriminačních inzerátů výrazně snížil, úplně nevyšel. V některých případech zaměstnavatelé pouze změnili taktiku a zveřejňují inzeráty se skrytou diskriminací (Štamberková, 2002).

Další potenciální diskriminační situací je pro ženy návrat po mateřské či rodičovské dovolené. Přestože existuje zákonná povinnost zaměstnavatele rezervovat ženě po určitou dobu její pracovní pozici případně jiné pracovní místo v rámci organizace, praxe se

mnohdy od této povinnosti odchyluje. Situaci příliš nepomáhá ani nedostatek míst v předškolních zařízeních. Na základě tohoto faktu se ženy po mateřské či rodičovské dovolené nestihnou vrátit do práce včas. Je tedy zřejmé, že ženy mohou být v důsledku rodičovské dovolené poškozeny. Obtížný návrat do zaměstnání, nedostatek míst v předškolních zařízeních, malá možnost pracovat na zkrácený úvazek, to vše vede některé ženy po mateřské či rodičovské dovolené zahájit vlastní podnikání (Švarcová a kol, 2020).

K diskriminaci žen v zaměstnání dochází v některých organizacích i v průběhu jejich zaměstnání. Marksová-Tominová (2002) poukazuje například na situaci, kdy zaměstnanci firmy pracující na zkrácený pracovní úvazek nemají nárok na různé benefity, mezi které spadají např. penzijní připojištění. Navenek se takový postup může zdát jako genderově neutrální, ovšem vzhledem k tomu, že na zkrácené úvazky pracují téměř výhradně ženy, lze toto opatření považovat za diskriminační.

Vedle vytvoření podmínek pro rovné zacházení v zaměstnání pro ženy a zejména matky ze strany firem hrají důležitou roli i partnerské vztahy. Tolerance partnera má významný podíl v otázce kariéry. Podpora ženy v mužské kariéře je společností vnímána stále jako samozřejmá, zatímco aktivní podpora ženské kariéry již tak samozřejmá není, a někteří muži nejsou schopni ženu podporovat z obavy, že by byla pracovně úspěšnější. Tato podpora by odporovala stále ještě zažitému genderovému stereotypu, že muž je tzv. živitelem rodiny (Hajná, 2002).

5.3 Genderové rozdíly v odměňování

Platové rozdíly mezi muži a ženami nejsou způsobeny nižší kvalifikací a schopnostmi žen nebo tím, že by ženy vnímaly práci jako méně důležitou životní hodnotu. Rozdíly jsou způsobeny především díky genderovým stereotypům, normám a společenským očekáváním, které muže a ženy staví do určitých rolí. Ženy jsou důsledkem těchto stereotypů na pracovním trhu často znevýhodňovány (Volejníčková, 2015).

Přestože je rovnost v odměňování ukotvena v legislativě, v praxi není férové odměňování samozřejmostí (Crofony, 2020). Podle Crofony (2020) je v České republice rozdíl ve výdělcích mužů a žen (gender pay gap) druhý nejvyšší v Evropské unii, a to téměř 22 %. Možnou příčinu je nutné hledat v dělbě práce v domácnostech a genderovém stereotypu

v české společnosti, který ustanovuje muže do živitelské a ženy do pečovatelské role (Křížková a kol., 2018).

Historicky bylo působení žen na trhu práce často velmi pragmatické. Zejména v situacích, kdy mužská pracovní síla byla nedostačující, např. v období světových válek, bylo ženám umožněno vstoupit na trh práce, a to dokonce do mužských profesí. Po skončení války byly ženy nuceny vrátit se k péči o domácnost a rodinu a ve sféře placené práce opět dominovali muži (Wagnerová, 2017). Konec druhé světové války a nástup socialistického zřízení sice znamenal podporu uplatňování žen na trhu práce, nicméně podmínky zaměstnávání mužů a žen nebyly vyrovnané, a to ani v otázce odměňování. Navíc péče o domácnost a děti zůstávaly stále činnostmi přisouzenými ženám a ovlivňovaly jejich participaci na trhu práce a výši jejich mezd. Genderové nerovnosti v soukromí stále ovlivňovaly genderové nerovnosti v práci a naopak, zaměstnání na plný úvazek a péče o děti a domácnost představovaly a představují pro ženy dvojí břemeno (Křížková a kol., 2018).

Nerovné odměňování mužů a žen není důsledkem jednoho problému, ale je výsledkem vzájemného působení různých druhů nerovností. Na úrovni společnosti je zásadní vytváření antidiskriminační legislativy a vymáhání jejího dodržování. V České republice je legislativa zajišťující rovné zacházení, kam spadá i rovné odměňování, dostatečná. Problémem je její nevyužívání. Česká společnost je zároveň málo citlivá na rozpoznání genderových nerovností a stále v ní panuje zakořeněná představa o biologické předurčenosti žen pečovat a mužů vydělávat. Genderově stereotypní jsou představy o ženské přirozené schopnosti a zájem se starat o druhé. Tento zájem jim znemožňuje vykonávat zodpovědně placenou práci ve stejném rozsahu jako muži. Firmy na základě těchto stereotypů nabízí rozdílné finanční ohodnocení práce mužům a ženám a ženská práce se tímto stává podhodnocenou. Významným faktorem ovlivňujícím mzdové nerovnosti jsou též netransparentnost v odměňování. Výše mezd je v naší společnosti považována za určité tabu, mnohdy se tedy ženy ani nedozvědí, že jsou za stejnou práci odměňovány méně (Křížková a kol., 2018).

5.4 Žena jako moderní manažerka

Dvořák a Šolcová (1998) uvádí, že ženy jsou stejně dobrými manažerkami jako jsou muži manažery, i když si někteří lidé, především muži, myslí něco jiného. Dle Mikuláščíka (2008) mohou mít ženy díky své odlišnosti v chování v některých případech předpoklady

být lepšími manažerkami než muži. Jsou komunikativnější, dokážou citlivěji vnímat především v případech neverbální komunikace.

Práci a rodinu nelze v lidské společnosti od sebe oddělit, a proto musí být vytvořeny podmínky k tomu, aby mohly být ženy manželkami, matkami a zároveň manažerkami. Aby zvládly vyšší pracovní zatížení i neplacenou práci v domácnosti, musí učinit kroky ke sladění soukromého (rodinného) a pracovního života. Zatížení domácími pracemi je jednou z podstatných překážek v ženské kariéře, zejména je-li žena ve vedoucí pozici. Některé domácí práce jako např. úklid, praní a žehlení prádla, vaření, nákupy, lze oddělit a přenést jejich realizaci na někoho jiného. Činnosti spojené s výchovou dětí oddělit nelze. Do jaké míry se manažerkám může podařit sladit rodinný a pracovní život záleží i na ochotě muže podílet se na výchově dětí a domácích pracích (Maříková a kol., 2012).

Jako nevyhnutelný důsledek celkově vyššího pracovního zatížení manažerek je méně volného času, který by mohly věnovat relaxaci a jiným odpočinkovým aktivitám, které napomáhají k psychické i fyzické pohodě. Nutnost zapojení do domácích prací a výchovy dětí je tímto znevýhodňuje oproti mužům. Ti jsou stále vnímáni společností jako živitelé rodiny a právem využít mimopracovní čas pro sebe (Dvořák a kol., 1998).

Manažerky musí při své neoddělitelné roli jako vedoucích pracovnic a matek hledat způsoby, jak se vypořádat se zatížením, které představuje rodina. Delegovat některé povinnosti na jiné členy rodiny je jediné řešení, jak toto zatížení snížit. Někdy mohou pomoci starší děti, rodiče, prarodiče či jiní příbuzní, mnohdy je jedinou možností placená pomocná síla. Bez pomoci je úspěšná manažerská kariéra téměř nemožná.

Na otázku, zda vůbec chtějí být ženy manažerkami, není jednoduchá a jednoznačná odpověď. Mnohdy nejde jen o schopnosti žen, nýbrž o jejich rozhodnutí. Ženy mají jiný žebříček hodnot než muži a u mnohých z nich se dostává na přední místo rodina na úkor jejich kariéry. Aby byly schopny sladit svůj pracovní a rodinný život, ženy mnohdy odmítají i nabídky povýšení, neboť jsou přesvědčeny, že by se jim ho s nabízenou pozicí sladit nepodařilo (Vochočová, 2019). Jsou si vědomy rizika, které nese spojení soukromého života s výkonem manažerské funkce. Muži se s touto zátěží vyrovnávat nemusí, neboť neoddělitelnou součástí jejich života je vlastní kariéra. Místa v nejvyšších manažerských pozicích jsou tedy vesměs obsazována výhradně muži a jsou s nimi spojována. V této souvislosti ženy naráží na tzv. skleněný strop, který je pomyslnou překážkou bránící ženám v postupu do vrcholných řídicích funkcí (Dvořák a kol., 1998).

Otázkou rozdílů mezi muži a ženami působícími v manažerských funkcích se zabývá i Bedrnová a kol. (2012). Uvádí výsledky výzkumu prováděného v letech 2002 až 2006 v bankovním sektoru. Vzorek manažerů a manažerek působících v bankovníctví byl vybrán záměrně, neboť v jiných oborech se vyskytuje na manažerských pozicích mnohem méně žen. Na vzorku 405 lidí, z nichž bylo 261 mužů a 144 žen, bylo zjištěno, že muži jsou motivovanější ve své práci, mají tendenci více riskovat a mají vyšší potřebu sebeuprosazení. Nicméně rozdíly ve výsledcích byly minimální. V dalších otázkách týkajících se odolnosti vůči stresu, sebedůvěry a odpovědnosti, nebyl mezi ženami a muži žádný rozdíl.

Obecně lze tedy usuzovat, že mezi muži a ženami rozdíly v přístupu k řešení problémů nejsou. Úspěšný manažer musí být vysoce flexibilní a využívat strategií a taktik ženských i mužských podle toho, jak je vyžaduje konkrétní situace (Dvořák a kol., 1998).

5.5 Nástroje pro lepší zaměstnatelnost a kariérní růst žen

Na úrovni státu je nutné zvyšovat povědomí o rovnosti žen a mužů v pracovní oblasti včetně úrovně managementu. Data pořízená z aktuálního období by měla být vyhodnocována a následně použita pro vytvoření plánů aktivních opatření státu. Stát by měl nastolovat taková opatření, která by ženám umožňovala sladit rodinný a pracovní život, a která by jim dovozovala kariérně růst (Dopita a kol., 2020).

Na úrovni zaměstnavatelů existuje celá řada nástrojů, které zajišťují vyšší zaměstnanost a kariérní růst žen. Jedním z hlavních nástrojů jsou částečné úvazky, které umožňují lépe skloubit práci a péči o domácnost a děti. Částečné úvazky umožňují matkám malých dětí udržet znalosti a dovednosti a zajistí jim hladší postupný návrat do práce na plný úvazek (Dopita a kol., 2020). Částečné úvazky jsou označovány jako tzv. pružné nebo také flexibilní formy práce. Další formou pružné práce a zároveň nástrojem pro lepší zaměstnatelnost žen je práce z domova, kdy je možné plně nebo částečně pracovat na jiném místě než na pracovišti. Vyhledávanou formou pracovní doby je též pružná pracovní doba, kdy zaměstnanci mohou přicházet na pracoviště a odcházet z pracoviště v libovolnou dobu podle svých potřeb za podmínky, že jsou na pracovišti přítomni v určitém pevně stanoveném časovém rozmezí (Hadjalah a kol., 2015).

Pro kariérní rozvoj žen existují další formy genderově korektních opatření v organizacích. Mezi ně se řadí nástupnické programy. Jsou určeny pro zaměstnance, se kterými je

počítáno na manažerské pozice. Genderová nestrannost zajistí výběr vhodných kandidátů na vedoucí místa jen na základě jejich předpokladů, nikoliv genderových hledisek (Hadjalah a kol., 2015).

Pro kariérní růst žen je důležitá i otázka a následné řešení nerovného odměňování žen a mužů. V této oblasti by měla být posílena vymahatelnost práva ve formě zvýšených postihů za nedodržování antidiskriminačních zákonů. Stát by měl vytvářet nástroje, které by mohly kontrolní orgány využít k potírání nerovného odměňování na pracovištích. Zároveň by měl vyvinout dostatečný tlak na zaměstnavatele vedoucí k transparentnosti systémů odměňování (Křížková a kol., 2018).

Dle Křížkové a kol. (2018) je zároveň nutné, aby stát provedl změny v nastavení rodinné politiky. Upřednostňování konkrétního rodinného uspořádání a volby v rozdělení práce a péče o rodinu má za následek nerovnost v odměňování. Řešením je možnost dřívějšího návratu žen do placeného zaměstnání po mateřské a rodičovské dovolené. Předpokladem je dostatečné množství dostupných předškolních zařízení pro děti a podpora otců více se věnovat péči o děti využíváním rodičovské dovolené.

I když bylo v oblasti genderu v pracovním prostředí dosaženo velmi významných úspěchů, je třeba vykonat ještě mnoho práce, aby bylo dosaženo genderové rovnosti. Genderová rovnost dává všem stejnou příležitost ukázat své schopnosti bez ohledu na pohlaví (Eaton, 2022).

6 Výzkumná část

Tato kapitola v první řadě představí zkoumané společnosti. Budou zde popsány jejich předměty podnikání, cílené trhy a současná situace. Dále budou uvedeny zavedené programy, normy nebo plány, které se týkají daného tématu bakalářské práce. Udávané informace, popisující situaci v určité společnosti, jsou stažené z internetového portálu ORBIS a výročních zpráv jednotlivých podniků, získaných na Justice.cz. Dokumenty s daty pocházejí z roku 2022. V popisu každé společnosti jsou předloženy údaje jako základní kapitál, obrat, počet zaměstnanců a ROA a ROE pro lepší představení velikosti a hospodárnosti subjektu.

6.1 Postup sběru dat

Kontaktním osobám vybraných firem byl zaslán dotazník určený pro výzkum genderové diverzity, podmínek pro práci a vnímání chování u mužů a žen ve vedoucích pozicích s žádostí o zaslání zaměstnancům manažerských pozicí. Zvolené společnosti patří mezi významné obchodní korporace v rámci svého předmětu podnikání a trhu, na němž působí. Byly zvoleny záměrně, aby výzkum obsáhl jednak oblast poskytovatele služeb, tak i výroby. Přestože některé z vybraných společností pochází či působí i v zahraničí, tento výzkum se zaměřuje na území České republiky (ČR), odkud také respondenti pochází.

Pod představením obou společností jsou zformulovány výsledky jednotlivých dotazníkových šetření. U některých se vyskytují grafická znázornění, u některých nikoli. Je to z důvodu malého počtu odpovědí u konkrétní otázky. Díky tomu by vizuální znázornění neposkytlo relevantní přehled o výsledcích. Proto počty odpovědí u některých otázek nemusí odpovídat celkovému počtu respondentů z důvodu možnosti přeskočení otázky, i když tato situace nastala výjimečně.

6.2 Struktura dotazníku

Dotazník byl vytvořen pomocí internetové stránky Google Forms a obsahuje uzavřené i otevřené otázky. Pro získání větší důvěry a ochoty dotazovaného je jen několik z nich povinných, ostatní jsou tzv. volitelné. Proto počty odpovědí u některých otázek nemusí odpovídat celkovému počtu respondentů. Tato situace ale nastala jen výjimečně. Otázky jsou rozděleny do několika sekcí. První část obsahující 8 otázek, je zaměřena na základní

charakteristické otázky pro lepší orientaci v informacích o respondentech a jejich zaměstnavatelích. Další sekce jsou již více zaměřeny na oblast výzkumu.

Výzkumu se účastnilo celkem 34 respondentů. Ti jsou rozděleni podle svého zaměstnavatele, a tím i podle druhu podnikatelské sféry, ve které společnost podniká.

6.3 Představení zkoumaných společností a analýza dat

1. Elanor a. s.

Elanor a. s. je česká společnost se sídlem v Praze. Na území České republiky má pobočky v Plzni, Brně, Ostravě, Mostě a Českých Budějovicích. V zahraničí působí v 11 zemích, např. na Slovensku, Slovinsku, Bulharsku, Polsku, Srbsku a dalších zemích střední a východní Evropy. Její činnost spočívá ve vývoji a pronájmu personálního a mzdového softwaru, dále pak v personálním a mzdovém outsourcingu. Jinými slovy, tato akciová společnost především zpracovává mzdy, poskytuje účetní a daňové poradenství a další činnosti spojené s tímto typem podnikání. K jejím nejvýznamnějším zákazníkům patří například strojírenská společnost Škoda Transportation se svými dceřinými společnostmi

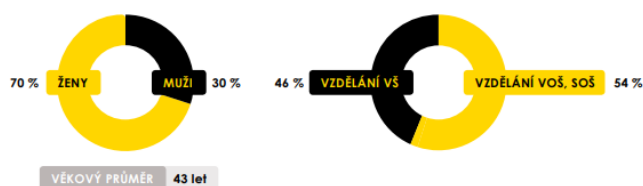
Základní ukazatelé:

- Základní kapitál: 54 700 000 Kč
- Obrat: 240 172 000 Kč
- Počet zaměstnanců: 214
- ROE pomocí zisku (ztráty) před zdaněním: 10,89 %
- ROA pomocí zisku (ztráty) před zdaněním: 3,27 %

(Orbis, 2024; Justice, 2024)

Obr. 1: Základní statistické údaje o zaměstnancích Elanor, a. s.

ZÁKLADNÍ STATISTICKÉ ÚDAJE O ZAMĚSTNANCÍCH



VÝVOJ POČTU ZAMĚSTNANCŮ VE SKUPINĚ ELANOR ZA POSLEDNÍ TŘI ROKY

	2020	2021	2022
Čechy	148	150	152
Slovensko	30	29	22
Polsko	7	6	3
Maďarsko	10	10	11
Rumunsko	9	15	17
Bulharsko	8	10	1
Rusko	15	4	4
Srbsko	9	10	3
Ukrajina	11	1	1

Zdroj: Elanor, a. s. (2022)

Firma Elanor byla první zkoumanou společností. Z toho důvodu respondenti z této společnosti sloužili jako pilotní vzorek pro ověření srozumitelnosti dotazníkového šetření. Po zhodnocení pilotního šetření v této společnosti byl dotazník upraven a rozeslán ostatním společnostem zařazených do výzkumného souboru. Vzhledem k tomu, že se jednalo o pilotní šetření před finálními úpravami dotazníku, některá data nebylo možné zpracovat jako u dalšího výzkumného šetření, tyto odpovědi nicméně přispěly k úpravám původních a zpracování nových otázek. Díky zpětné vazbě respondentů bylo poté možné sestavit detailnější dotazník, ze kterého vyplývá mnohem větší a užitečnější množství informací. Nejvíce byla tato metoda uplatněna u otázek, kde bylo po respondentech požadováno udat důvody, příčiny, pozitiva či negativa určité problematiky. Díky jejich odpovědím bylo možné sestavit otázky způsobem, aby další dotazovaní měli možnost výběru z nabízejících variant, popřípadě mohli zadat další. Toto eliminovalo nepoužitelné odpovědi a celkový počet reakcí a názorů se zvýšil minimálně o třetinu. I přes neúplnost dotazovaných otázek bylo možné získat užitečná data, která jsou prezentována v následujícím textu.

Na dotazník odpovědělo celkem 12 respondentů ze všech úrovní managementu společnosti. Mezi ně patřili i vedoucí poboček pro zpracování mezd, koordinátor obchodu, manažer informační bezpečnosti i finanční ředitel. Proporce žen a mužů byla

přesně v polovině. Lze tedy konstatovat, že Elanor má rovnocenné zastoupení pohlaví na manažerských pozicích a tím nám také byly poskytnuty názory a pohledy obou stran.

Tab. 1: Rozdělení věku a pohlaví respondentů firmy Elanor, a. s.

Věk	Ženy	Muži	Celkem
31–40 let	1	3	4
41–50 let	4	2	6
51–60 let	1	1	2
Celkem	6	6	12

Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Nejvyšší dosažené vzdělání bylo ve většině případů vysokoškolské či vyšší odborné. Avšak ve dvou případech pracovali na vedoucích pozicích respondenti, kteří absolvovali střední školu s maturitní zkouškou.

Místo výkonu práce bylo různé, tudíž z této otázky nelze vidět žádné odchylky či významné rozdíly mezi jednotlivými kraji ČR. Konkrétněji mezi Prahou a ostatními kraji, na což byla tato otázka zaměřena. Všichni dotazovaní pracují v českém Elanoru, který je ze všech společností největší. Kromě jednoho, který pochází ze zahraničí.

Co se týče jakéhokoliv upřednostňování žen či mužů ve firmě, všichni respondenti odpověděli pozitivně. Ani jeden z nich si nemyslí, že by se u jejich zaměstnavatele upřednostňovalo či nadřazovalo jakékoliv pohlaví.

O finančním ohodnocení svých kolegů bohužel nemají informace. Jen jeden z 12 uvedl, že jsou muži i ženy ve firmě rovnoměrně ohodnoceni.

Situace možné diskriminace jednoho pohlaví nad druhým se podle výpovědí vedoucích pracovníků zdá minimální až nulová. Avšak názory na možné upřednostňování a přijímání spíše mužů obecně u jiných zaměstnavatelů již nejsou tak jednoznačné. Z 12 dotazovaných si 3 myslí, že jsou obecně ženy diskriminovány v průběhu výběrového řízení na manažerské pozice. Jedná se o ženy ve věku 41-50 let s vysokoškolským vzděláním. Ta samá data ukazuje i další otázka, kde jsem se ptala, zda jsou názoru, že na manažerských pozicích pracuje dostatečné množství žen. Zde rovněž 3 z 12 dotazovaných odpovědělo, že ne. Jejich důvody mají velmi podobné znění:

- Méně času pro práci a více povinností po pracovní době, děti

- Mateřství, péče o děti, menší časové flexibilita, podceňování schopností ze strany mužského pohlaví
- Mateřské dovolené, péče o děti atd.

Nejvíce vyskytované je menší množství času na vykonávání práce z důvodu mateřské dovolené, péče o děti a celkově malá flexibilita práce. Další zajímavou zmínkou bylo podceňování schopností ze strany mužského pohlaví. Jako jediné řešení problému byla uvedena určitá možnost oddělení soukromého a pracovního života.

S problémem oddělení soukromého a pracovního života se potýkají především matky. Na vytváření podmínek pro matky v managementu se zaměřovala má poslední otázka. Názory na poskytování dobrých podmínek pro matky na vyšších pozicích jsou prakticky identické. Opět 3 ženy odpověděly, že si nemyslí, že jsou matkám vytvářeny postačující podmínky pro vykonávání vedoucí práce. U doplňující otázky bylo i napsáno, že jelikož je dítě vždy velkým rušivým elementem, chuť či snaha vůbec neexistuje. Tento problém by podle respondentů šel vyřešit následovně:

- Poskytnutí větší flexibility pracovních povinností
- Poskytnutí větší flexibility času
- Vybudování firemních školek

V kolonce „jiné“ byl uveden „zvýšený respekt ze strany mužů“. To nejspíše znamená, že se respondentka cítí ze strany mužského pohlaví nerespektována, a to může ji a další ženy omezovat v pracovní činnosti a kariéřním růstu.

Ani jeden respondent se nesešel s žádným programem na podporu žen v managementu.

2. Škoda Transportation a. s.

Škoda Transportation je jedna ze společností, jejímž majitelem je Škoda a. s. Sídlí v Plzni a specializuje se na výrobu kolejových vozidel a dopravní techniky. S historií již od 19. století se vypracovala v jednoho z předních světových výrobců železničních technologií. Škoda Group, kam tato firma patří, je navíc součástí jedné z největších soukromých mezinárodních investičních skupin PPF Group. Stoprocentní vlastníkem celku je Renáta Kellnerová, která firmu převzala po svém manželovi Petru Kellnerovi.

Základní ukazatele:

- Základní kapitál: 3 150 000 000 Kč
- Obrat: 12 402 148 Kč
- Počet zaměstnanců: 3600
- ROE pomocí zisku (ztráty) před zdaněním: 28,24 %
- ROA pomocí zisku (ztráty) před zdaněním: 14,15 %

(Orbis, 2024; Justice, 2024)

Firmy Škoda Transportation a. s., Škoda Digital, s. r. o. a Škoda Electric, a. s., Bammer Trade a. s. a VÚKV a. s. byly vzhledem k podobnosti oboru podnikání a společnému majiteli spojeny do jednoho dotazníku. Ze všech pěti společností odpovědělo celkem 22 zaměstnanců managementu. Níže je ukázáno rozvržení žen a mužů do mnou vytvořených věkových kategorií. Je zde vidět, že v těchto společnostech na vedoucích pozicích z 72,73 % dominují muži. Nejvíce vyskytovaný věk byl mezi 41 a 50 lety s procentuálním rozdělením 45,45 %.

Otázka č. 1: Jaký je Váš gender (pohlaví)?

Otázka č. 2: Jaký je Váš věk?

Tab. 2: Rozvržení pohlaví a věku respondentů firem Škoda Group

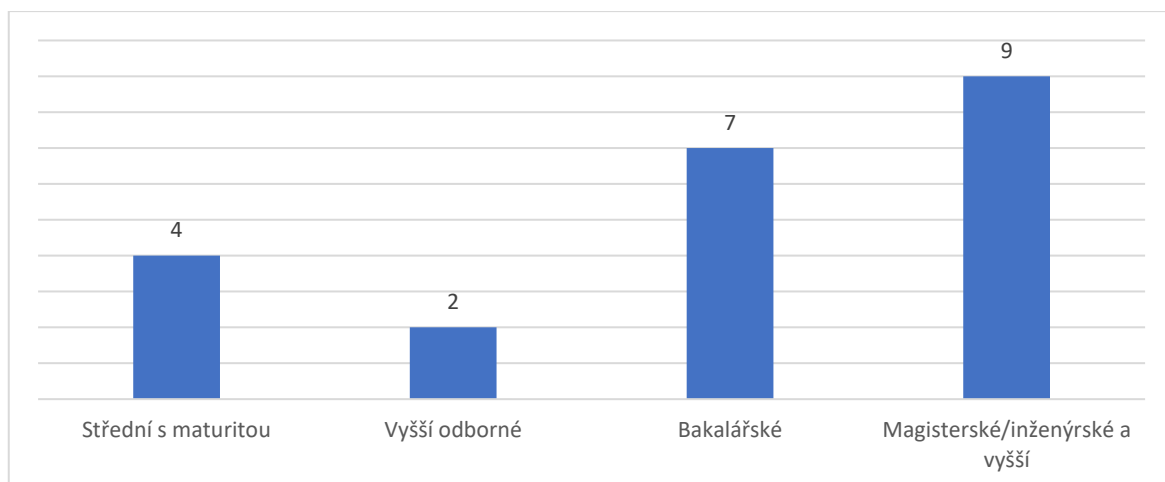
Věk	Ženy	Muži	Celkem
Do 30 let	0	1	1
31–40 let	1	3	4
41–50 let	3	7	10
51–60 let	2	3	5
60 + let	0	2	2
Celkem	6	16	22

Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Otázka č. 3: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Další otázka v sekci základní charakteristiky respondenta směřuje na vzdělání. Pro větší přehlednost nejvyššího dosaženého vzdělání byl zvolen následující sloupcový graf. Nejvíce dotazovaných vystudovalo vysokou školu, minimálně v bakalářském oboru.

Obr. 2: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů firem Škoda Group a. s.



Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Otázka č. 4: V jakém kraji pracujete?

Následující otázka směřovala na místo výkonu práce respondentů.

Tab. 3: Rozložení míst pracovišť respondentů firem Škoda Group

Kraj	Responze
Plzeňský	11
Praha	4
Moravskoslezský	3
Středočeský	3
Zlínský	1

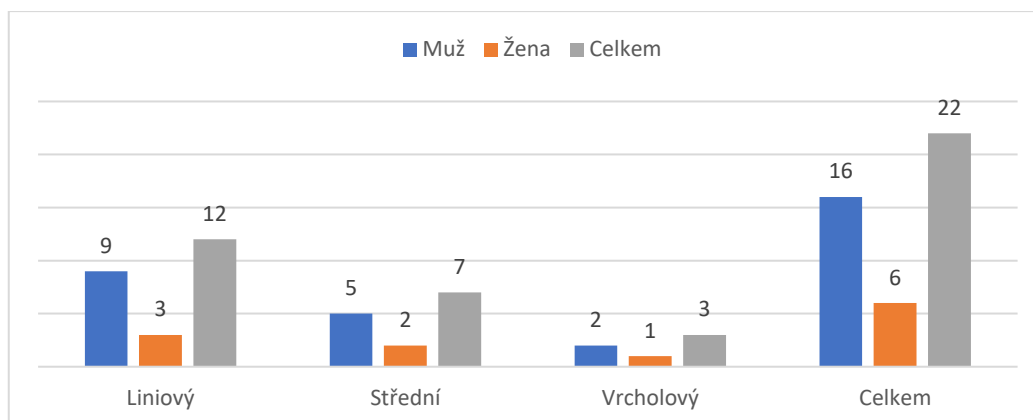
Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Vzhledem k tomu, že největší část společností má sídlo v Plzni, nejvýznamnější podíl zaměstnanců s místem výkonu práce je v Plzeňském kraji.

Otázka č. 5: Na jaké úrovni managementu se Vaše povolání nachází?

Většina účastníků výzkumu pracuje v liniové (základní) úrovni managementu. Přesněji je to 54,55 %. Pouze 13,64 % pochází z vrcholového (TOP) a 31,82 % se nachází ve středním managementu. Ve všech úrovních převažuje zastoupení mužského pohlaví. Tyto údaje znázorňuje zpracovaný sloupcový graf, ukazující počet respondentů jednotlivých úrovní managementu podle jejich pohlaví.

Obr. 3: Úroveň managementu respondentů vůči pohlaví firem Škoda Group



Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Druhá sekce je již zaměřena na oblast výzkumu.

Otázka č. 6: Je ve Vaší firmě zaměstnáno na manažerských pozicích více mužů či žen?

První otázka sekce se zaměřovala na zkoumání, zda je ve firmě, v níž respondenti pracují, zaměstnáno více mužů nebo žen, případně jsou vedoucí pozice v počtu jednotlivých pohlaví vyrovnané. V téměř 60 % je na vedoucích pozicích zaměstnáno více mužů. Jen u 13,64 % je rozložení rovnoměrné.

Tab. 4: Zastoupení pohlaví na manažerských pozicích firem Škoda Group

Pohlaví	Responze	Procentuální rozložení (%)
Mužů	13	59,09
Žen	5	22,73
Nevím	1	4,55
Rovnoměrně	3	13,64

Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Otázka č. 7: Domníváte se, že jste ve Vašem zaměstnání adekvátně finančně ohodnoceni?

Názory na finanční ohodnocení ve Škodě Transportation a dceřiných společnostech jsou vyobrazeny v tabulce č. 5. Je zde uveden počet odpovědí a jejich procentuální rozdělení. Více než polovina respondentů nemá o mzdách svých kolegů žádné informace, není tedy možné tuto otázku relevantně rozpovědět.

Tab. 5: Názor na finanční ohodnocení respondentů firem Škoda Group

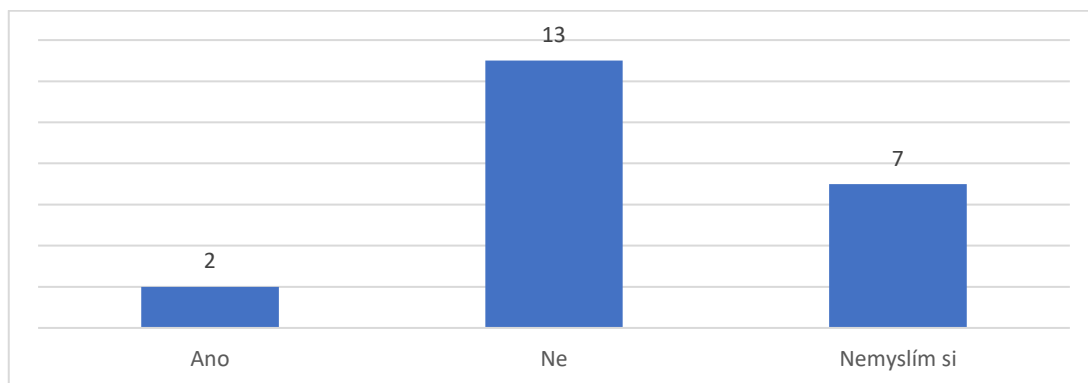
	Responze	Procentuální rozložení (%)
Ano	7	31,82
Ne	3	13,64
Nemám informace	12	54,55

Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Otázka č. 8: Cítil/a jste se při výběrovém řízení na Vaši pozici diskriminován/a?

Otázka na diskriminaci ve výběrovém řízení vyšla pozitivně. Ze všech 22 respondentů pouze 2 ženy uvedly, že se cítily diskriminovány.

Obr. 4: Diskriminace ve výběrovém řízení respondentů firem Škoda Group



Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Otázka č. 9: V čem jste se cítil/a diskriminován/a?

Důvody udávané diskriminace a počty odpovědí jsou následující:

- Věk – 1
- Vzhled – 1
- Pohlaví – 1
- Rodinná situace – 1
- Osobní vztahy – 1

Otázka č. 10: Byla při Vašem pohovoru přítomna žena i muž?

Kromě diskriminace jsem se otázkami zaměřovala na pohlaví osoby provádějící pracovní pohovor na manažerskou pozici. Tam už to nebylo tak jednoznačné. Z 22 odpovídajících u 10 byl přítomen jak muž, tak žena. Osm výběrových řízení vedla jen žena a 4 jen muž.

Tab. 6: Procentuální rozdělení přítomnosti jednotlivého pohlaví u pracovního pohovoru respondentů firem Škoda Group

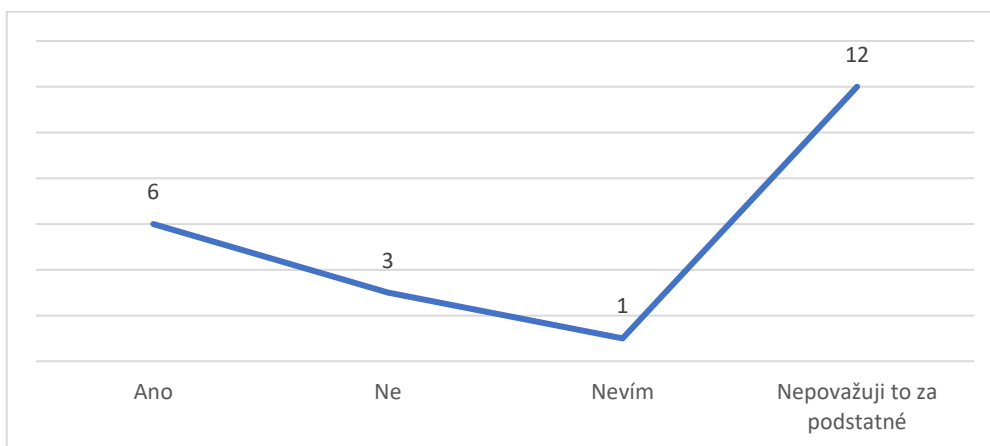
Pohlaví	Responze	Procentuální rozdělení (%)
Muž	4	18,18
Žena	8	36,36
Obojí	10	45,45

Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Otázka č. 11: Myslíte, že by při pohovoru pomohla přítomnost osoby stejného pohlaví?

Poslední otázka na téma výběrového řízení se zaměřila na zjištění, zda by respondentům při výběrovém pohovoru pomohla přítomnost osoby stejného pohlaví. Okolo 27 % dotazovaných by se existencí stejného pohlaví cítili komfortněji. Přes 54 % lidí to nepovažuje za podstatné.

Obr. 5: Přítomnost osoby stejného pohlaví při pohovoru respondentů firem Škoda Group



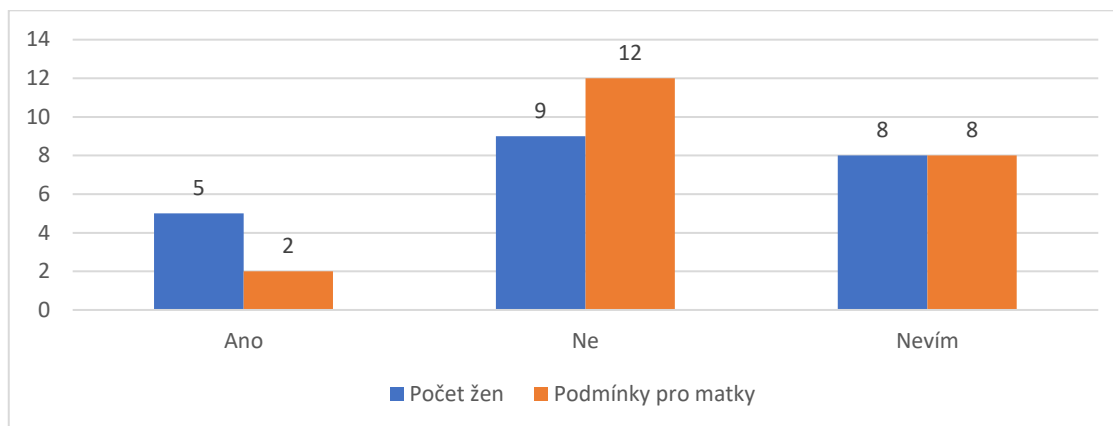
Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Otázka č. 12: Myslíte, že na manažerských pozicích pracuje dostatečné množství žen?

Otázka č. 14: Myslíte, že jsou ženám, které jsou zároveň matkami, vytvářeny podmínky pro to, aby mohly vykonávat práce na manažerských pozicích?

Další sekce se věnovala počtu žen v managementu a poskytovaným podmínkám pro výkon práce pro ženy, které jsou zároveň matkami. Otázky, zda na manažerských pozicích pracuje dostatečné množství žen (modře) a zda jsou poskytovány dostatečné podmínky pro matky (oranžově), jsou znázorněny níže.

Obr 6: Počet žen a podmínky pro matky v managementu dle respondentů firem Škoda Group

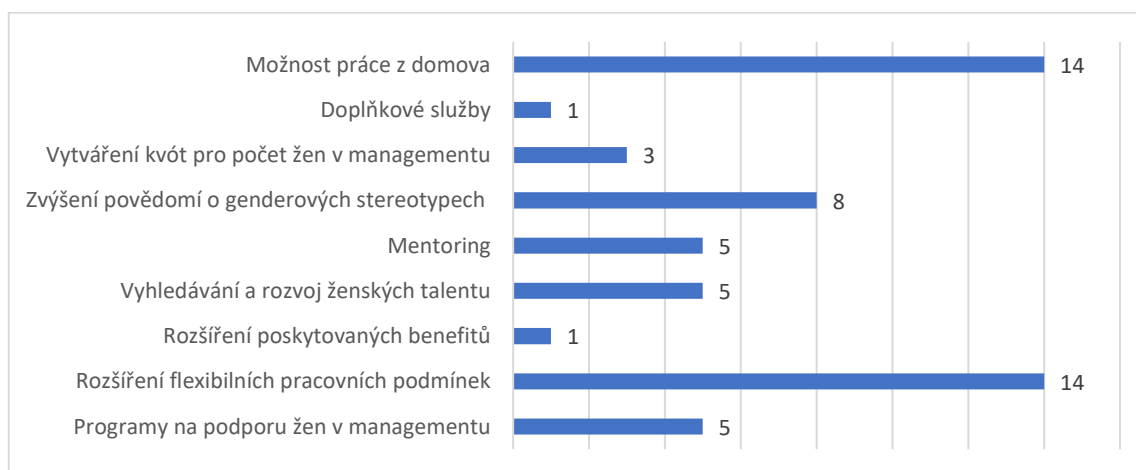


Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

V obou případech převažuje negativní odpověď. Nedostatek žen na vedoucích pozicích odsouhlasilo 9 respondentů. Absenci ucházejících podmínek pro matky v managementu uvedlo 12 odpovídajících. Prostředky pro zlepšení této skutečnosti jsou znázorněny v následujícím grafu.

Otázka č. 13: Co myslíte, že by pomohlo k vyššímu počtu žen v managementu?

Obr. 7: Prostředky pro zvýšení počtu žen v managementu dle respondentů firem Škoda Group



Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Nejvíce populární zde byla možnost práce z domova a rozšíření flexibilních pracovních podmínek. Naopak rozšíření poskytovaných benefitů a doplňkové služby, jako zajišťování nákupů, byly vždy zvoleny jen jedním respondentem.

Otázka č. 15: Co myslíte, že by pomohlo k vyššímu zapojení žen, které jsou zároveň matkami, v managementu?

Obr. 8: Prostředky na podporu matek v managementu dle respondentů firem Škoda Group



Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

U zlepšování podmínek pro ženy, které jsou zároveň matkami, byla opět nejvíce oblíbená možnost práce z domova a rozšíření flexibilních pracovních podmínek. Můžeme říci, že obojí souvisí se zvýšením volného času mimo pracovní úkony, díky čemuž se žena může věnovat svému dítěti a dalším povinnostem. Prostředek, který nebyl u otázky na zvýšení počtu žen uveden, je možnost podnikových školek. Tuto možnost zvolilo 8 respondentů.

Otázka č. 16: Setkali jste se již někdy s nějakým programem na podporu žen v managementu?

Otázka č. 17: Pokud setkali, jaká byla Vaše zkušenost?

Čtvrtá sekce se zaměřuje na programy pro podporu žen v pracovním prostředí. První otázka se zaměřila na skutečnost, zda se respondenti s nějakým takovým podpůrným projektem setkali. Z celkových 22 bylo 18 odpovědí „ne“, zbývající 4 respondenti potvrdili, že nějakou zkušenost mají. Již jen 2 z nich na další otázce dodali, že jejich zkušenost byla pozitivní a 2 měli spíše negativní.

Otázka č. 18: Pokud byla pozitivní, z jakého důvodu?

Důvody pozitivní zkušenosti udali následující:

- Zvýšení motivace – 2
- Pomoc v kariérním růstu – 1
- Nenarušení pracovní morálky – 1

U odpovědi o nenarušení pracovní morálky byla dopsána poznámka, že se jednalo o zavedení firemní školky. To podporuje jeden z mých navrhovaných možných prostředků na zlepšení podmínek práce pro matky z předešlé sekce.

Otázka č. 19: Pokud byla negativní, z jakého důvodu?

Negativní zkušeností disponují 2 respondenti mužského i ženského pohlaví. Špatná organizace se nelíbila oběma stranám. Muž dodal, že byl program určen jen pro vymezenou skupinu lidí, což nejspíše vedlo k nadřazování této skupiny. Ženě se zdálo, že program měl nepostačující podporu a tím pádem nebyl účinný a zvyšovalo se napětí mezi zaměstnanci.

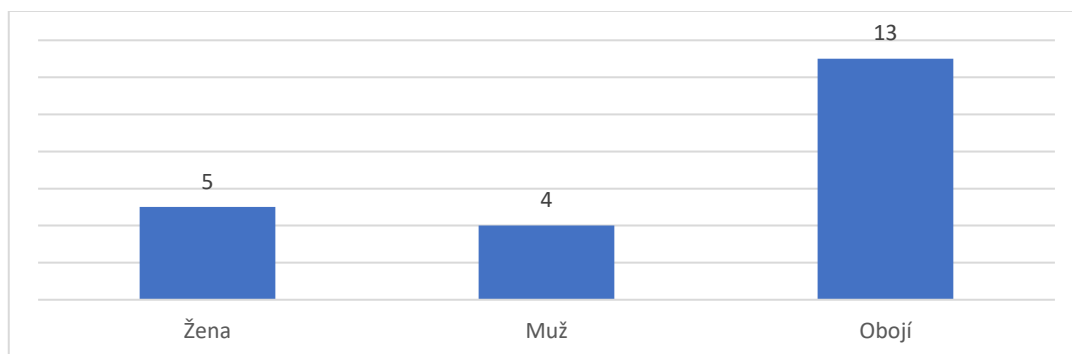
Důvody negativní zkušenosti jsou následující:

- Špatná organizace – 2
- Nepostačující podpora – neúčinnost – 1
- Zvýšení napětí mezi zaměstnanci – 1
- Program je určen jen pro vymezenou skupinu lidí – 1
- Nadřazování určité skupiny lidí – 1

Otázka č. 20: Dle Vašeho názoru, kdo by Vám vyhovoval jako nadřízený více, žena či muž (pokud předpokládáme, že mají stejné odborné předpoklady)?

Poslední sekce dotazníku cílila na preference pohlaví svého nadřízeného a možné předpokládané osobnostní rysy ženy a muže. Zpracované odpovědi na otázku, zda by respondentům vyhovovala jako nadřízená více žena či muž, jsou vidět na grafu níže.

Obr. 9: Preference pohlaví nadřízeného dle respondentů firem Škoda Group



Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

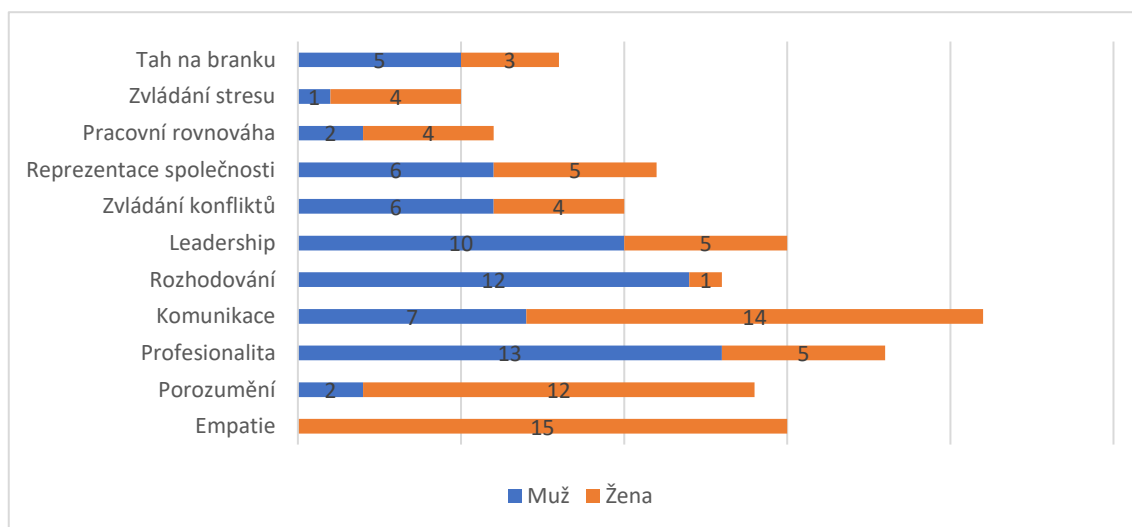
Z grafu vyplývá, že 13 z 22 dotazovaných nemá žádné preference v pohlaví svého nadřízeného a vyhovuje jim jak muž, tak žena.

Otázka č. 21: Pokud by Vám vyhovovala více žena, můžete uvést důvody?

Otázka č. 22: Pokud by Vám vyhovoval více muž, můžete udat důvody?

Na závěr jsou uvedeny možné důvody, pro které by respondenti volili spíše jedno pohlaví nad druhým. Zvolené osobnostní rysy náležící spíše ženě nebo muži jsou vyznačené ve schématu níže.

Obr. 10: Možné osobnostní rysy jednotlivých pohlaví dle respondentů firem Škoda Group



Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Podle dat od respondentů má žena sklon být více empatická, komunikativní a má větší sklony k porozumění. Muž má na druhou stranu tendence mít lepší leadership, být více profesionální a rozhodný.

3. Škoda Digital, s. r. o.

Škoda Digital patří mezi dceřinné firmy Škody Transportation, které jsou zařazeny do vzorku zkoumaných společností. Tato společnost je digitální divizí Škody Transportation, jež se zaměřuje na digitální transformaci. Zabývá se vývojem a implementací digitálních technologií jako je umělá inteligence, internet věcí, rozšířená realita a další. Kromě sídla v Ostravě operuje z Plzně, Prahy a Zlína. Z těchto pracovišť obchoduje s odběrateli po celém světě.

Základní ukazatelé:

- Základní kapitál: 200 000 Kč
- Obrat: 235 702 000 Kč
- Počet zaměstnanců: 130
- ROE pomocí zisku (ztráty) před zdaněním: -4,88 %

- ROA pomocí zisku (ztráty) před zdaněním: -1,26 %
(Orbis, 2024; Justice, 2024)

4. Škoda Electric, a. s.

Druhá společnost, podnikající pod společností Škoda Transformation, se nazývá Škoda Electric. Tato akciová společnost je označována za světového výrobce trolejbusů, elektrobusů, trakčních motorů a pohonů pro železniční a důlní vozidla. Jako velké množství společností skupiny Škoda i tato společnost má sídlo v Plzni.

Základní ukazatelé:

- Základní kapitál: 264 042 000 Kč
- Obrat: 3 191 141 Kč
- Počet zaměstnanců: 843
- ROE pomocí zisku (ztráty) před zdaněním: 74,24 %
- ROA pomocí zisku (ztráty) před zdaněním: 19,15 %

(Orbis, 2024; Justice, 2024)

5. Bammer Trade a. s.

Plzeňský Bammer Trade je sesterskou společností Škody Transportation a. s. Mezi jeho obory podnikání spadá výroba, instalace a opravy elektrických strojů a telekomunikačních zařízení. Sídlo firmy se nachází v Plzni.

Základní ukazatelé:

- Základní kapitál: 2 000 000 Kč
- Obrat: 285 202 000 Kč
- Počet zaměstnanců: 179
- ROE pomocí zisku (ztráty) před zdaněním: 6,66 %
- ROA pomocí zisku (ztráty) před zdaněním: 0,8 %

(Orbis, 2024; Justice, 2024)

6. VÚKV a. s.

Další sesterskou společností Škody Transportation a. s. je VÚKV a. s. Tato česká akciová společnost podniká v oboru výzkumu, vývoje a zkušebnictví kolejových vozidel, jejich částí a dalších komponentů dopravního strojírenství. Podílí se na projektech a výzkumech v České republice a dalších zemích po celém světě. Sídlí v Praze a její zkušební laboratoře se nachází opět v Praze a Cerhenicích.

Základní ukazatelé:

- Základní kapitál: 17 936 000 Kč
- Obrat: 171 316 000 Kč
- Počet zaměstnanců: 71
- ROE pomocí zisku (ztráty) před zdaněním: 15,51 %
- ROA pomocí zisku (ztráty) před zdaněním: 8,28 %

(Orbis, 2024; Justice, 2024)

Plán genderové rovnosti VÚKV a. s.

GEP VÚKV a. s. je plán, jehož cíl spočívá v dosažení rovnosti či alespoň snížení nerovnosti mezi muži a ženami a podpoření rozdílnosti ve věku, kultuře, sexuální orientaci, výkonnosti a státnímu občanství. Tento projekt byl ve společnosti implementován v roce 2023 a jeho obsah vychází z Akčního plánu EU pro rovnost žen a mužů III Evropské komise (2020). Aby byl projekt úspěšný, odpovědné osoby provádí různé aktivity a kroky. Koordinátoři GEP prozatím vytvořili Akční plán genderové rovnosti do roku 2029, obsahující oblasti problému, doporučené procesy k řešení těchto problematik a termíny dosažení. Dokument s informacemi a aktualizacemi o plánu je zveřejněn na webových stránkách VÚKV, a. s. Průběh implementace je monitorován a každoročně kontrolován a vyhodnocován. Jsou zajišťovány pravidelná školení vedoucích pracovníků na uvedené téma.

Tým koordinátorů projektu udává tyto základní cíle:

1. Genderová vyváženost ve výzkumných týmech, včetně manažerských struktur
2. Genderová vyváženost v rozhodovacích pozicích
3. Integrace genderové dimenze do obsahu výzkumu a inovací

(VÚKV a. s., 2023)

Průzkum ve společnosti VÚKV a. s. je již zpracovaný výše pod jeho sesterskou společností Škoda Transportation. Nicméně vzhledem k existenci Plánu genderové rovnosti přímo v tomto subjektu byla kontaktována jejich zaměstnankyně s žádostí o rozhovor ohledně provádění a funkčnosti programu. Respondentka schůzku přijala a přála si zůstat v anonymitě. Jako vedoucí pracovník pracuje ve středním managementu. Ke svému popisu ještě dodala, že má dlouholeté zkušenosti s několika podnikatelskými subjekty, ale nikoli s jinými programy na podporu genderové diverzity či další formy podpory především žen-matek v povolání. Sama osobně se programu neúčastní, proto

k bližšímu a detailnějšímu pohledu na chod a strategii plánu nemá žádné informace. Může tedy hodnotit funkčnost z pohledu jejími slovy „jen nezaujatého pozorovatele“. Její náhled je z větší části pozitivní. Plán genderové rovnosti se zavedl až poté, co ve firmě několik let působila, díky čemuž má pohled na situaci před i po implementaci. Změny se po spuštění programu začaly objevovat převážně po jednom roce provozu. „Zdalo se mi, že výzkumné týmy jsou s prací mnohem rychleji hotovy a mají lepší výsledky“ dodala. Týmy byly dle jejího popisu rozděleny tak, aby v každé skupině bylo minimálně 30% zastoupení druhého pohlaví. Vzhledem k předmětu podnikání společnosti zde většinou mluvíme o 70 % mužů a 30 % žen. Díky tomuto přístupu se v prostředí kanceláří ženy cítily komfortněji a měly větší chuť pro práci i kariérní růst.

V celkovém hodnocení rozhovoru lze formulovat závěr, že sestavování výzkumných týmů tak, aby zde bylo zastoupení obou pohlaví, může mít pozitivní efekt. Každé pohlaví má totiž nějaké základní předpoklady pro jiné vlastnosti. Žena do skupiny může přinášet jiný pohled, empatii, porozumění a další schopnosti a vlastnosti Muž zase často disponuje více technickým znalostem, jednoduchostí a dalším. Spojením těchto jednotlivců a jejich vlastností se může dosahovat mnohem lepších výsledků za kratší časový úsek. Zavedení Plánu genderové rovnosti ve společnosti VÚKV, a. s. byl evidentně výhodným tahem, který v budoucnu přinese výhody jak po finanční, tak personální stránce. Jejich krok by měl být inspirací pro nemálo podnikatelských subjektů.

Respondentka nakonec nedokázala odpovědět na všechny položené otázky, ale i tak podala zajímavý pohled na funkčnost projektu v jedné z jejich kanceláří.

6.4 Celkové vyhodnocení

Získaná data jednotlivých subjektů jsou již ukázána a popsána v předešlé kapitole. Poslední část výzkumu se bude věnovat celkovému vyhodnocení obou zkoumaných společností dohromady a jejich vzájemné porovnání.

Byly vidět pohledy 34 lidí, pracujících v oboru služeb a výroby. Respondenti byli různého pohlaví, věku, vzdělání a pocházeli z různých koutů České republiky. Otázky v první sekci se zaměřovaly na identifikaci jedince. Vzhledem k vysvětlení u jednotlivých subjektů nebudu tyto tabulky a grafy detailně popisovat.

Identifikace respondentů

Jako první bude ukázán přehled pohlaví, věku a úrovně managementu v tabulce níže.

Tab. 7: Přehled pohlaví, věku a úrovně managementu všech respondentů

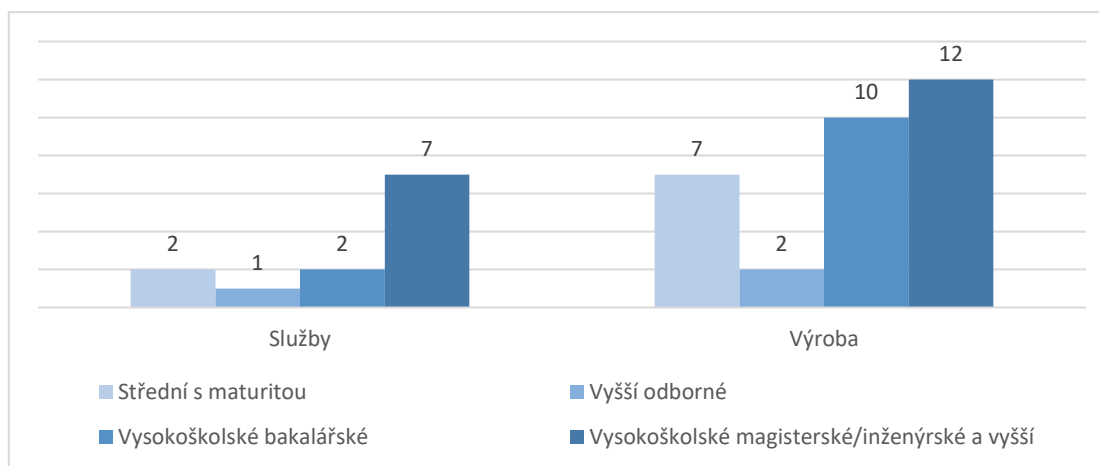
Management	Vrcholový		Střední		Liniový		Celkem
	Ženy	Muži	Ženy	Muži	Ženy	Muži	
Do 30 let	0	0	0	0	0	1	1
31–40 let	0	0	0	2	2	5	9
41–50 let	0	0	5	3	1	6	15
51–60 let	3	1	0	1	2	0	7
60 + let	0	1	0	1	0	0	2
Celkem	3	2	5	7	5	12	34

Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Nejpočetnější část respondentů je ve věku 41-50 let a pracuje v liniové (základní) úrovni managementu. Ve středním managementu se jich nachází 12 s největším počtem mezi 31-50 let a ve vrcholovém je to 5 dotazovaných ve věku 41+ let.

Další graf ukazuje nejvyšší dosažené vzdělání na odvětví podnikání.

Obr. 11: Nejvyšší dosažení vzdělání všech respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Zde je vidět, že jako nejčastější vzdělání na manažerských pozicích je vysokoškolské magisterské/inženýrské a vyšší. Druhé nejvíce vyskytované bylo bakalářské.

Jako poslední u identifikace respondentů bude ukázán přehled krajů České republiky, v kterých dotazovaní vykonávají svou práci.

Tab. 8: Přehled krajů výkonu práce všech respondentů

Kraj/odvětví	Služby	Výroba	Celkem
Jihomoravský	1		1
Moravskoslezský	3	3	6
Plzeňský	2	11	13
Praha	1	4	5
Středočeský	2	3	5
Ústecký	2		2
Zlínský		1	1
Zahraničí	1		1
Celkem	12	22	34

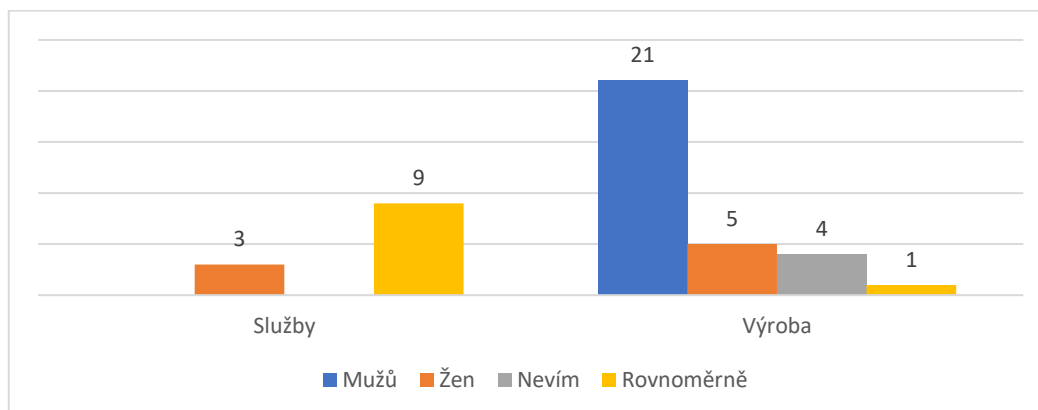
Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Vzhledem k původu většiny společností není žádné překvapení, že nejvíce respondentů pracuje v Plzeňském kraji. Jako druhý byl Moravskoslezský a další po pěti respondentech byli Středočeský kraj a Hlavní město Praha.

Pohlaví

Hned u první praktické otázky je vidět značný rozdíl v počtu žen a mužů na manažerských pozicích. Z celkových 34 dotazovaných 21 udalo, že v jejich firmě je na vedoucích pozicích zaměstnáno více mužů. Jedná se o výrobní společnosti. Jen 8 odpovědělo, že se na těchto funkcích objevují více ženy. Zde máme zastoupení obou společností. Dalším deseti se zdá, že jsou tato čísla vyrovnaná a v managementu jejich zaměstnavatele pracuje stejné množství žen i mužů. Zbylí 4 nemají o této situaci žádné informace.

Obr. 12: Rozdělení pohlaví v managementu všech respondentů

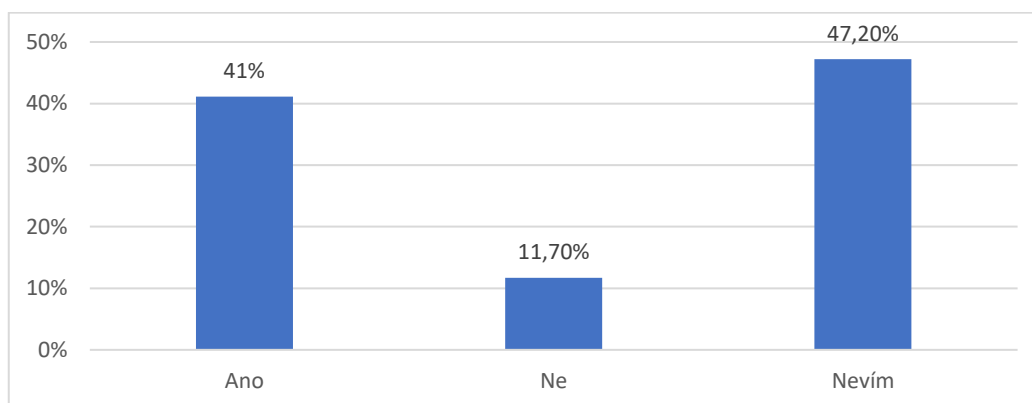


Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Finanční ohodnocení

Ohledně finančního ohodnocení se bohužel nezjistily žádné zajímavé rozdíly. Většina respondentů nemá dostatečný přehled o finančním ohodnocení svých kolegů. Čtrnáct z nich tyto informace měli k dispozici a považovali se za adekvátně oceněné. Pouze 4 dotazovaní z oblasti výroby nebyly spokojeni se svou výplatou. Dá se tedy říci, že mezi zaměstnanci managementu a jejich finančního ohodnocení existuje značná neinformovanost.

Obr. 13: Procentuální rozdělení názoru na finanční ohodnocení všech respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Výběrové řízení

Výsledky tématu diskriminace při výběrovém řízení se dají považovat za velice pozitivní. Z celkového počtu 22 dotazovaných se jen 2 ženy cítily při pohovoru do jejich zaměstnání diskriminovány. Proto se může potenciální problém s diskriminací při výběrovém řízení eliminovat. Vzhledem k absenci této otázky u pilotního výzkumu společnosti, poskytující služby, jsou tyto výsledky jen z dotazníku od výrobního podniku Škoda Transportation a jeho sesterských a dceřiných společností.

Udávané předměty diskriminace s počty responzí zněly takto:

- Věk - 1
- Pohlaví - 1
- Rodinná situace - 1
- Vzhled - 1
- Osobní vztahy - 1

Další otázka ohledně výběrového řízení byla ve smyslu, zda při pohovoru na jejich pracovní pozici byla zastoupena obě pohlaví. V tabulce níže jsou sestavené odpovědi respondentů i s procentuálním rozdělením.

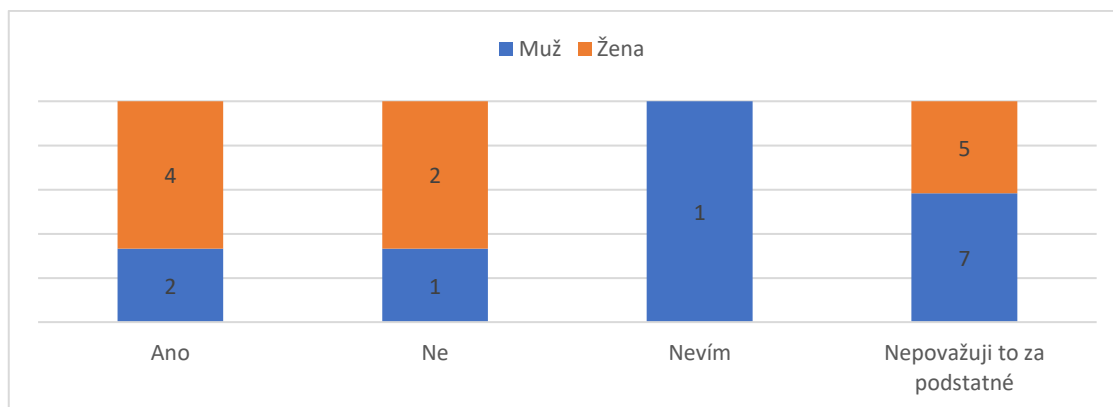
Tab. 9: Procentuální rozložení přítomnosti pohlaví u výběrových řízení všech respondentů

Pohlaví	Responze	Procentuální rozdělení (%)
Muž	4	18,18
Žena	8	36,36
Obojí	10	45,45

Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Nejvíce se vyskytovaly obě pohlaví s procentuálním rozložením 45,45 %. V nejméně případech to byl jen muž s 18,18 %. Převážná část respondentů ale stejně nepovažuje za nápomocné či důležité pohlaví osoby provádějící pracovní pohovor. To můžeme vidět na následujícím grafu.

Obr. 14: Pomoc přítomností stejného pohlaví u pracovního pohovoru všech respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Jak již bylo zmíněno, přes 54 % respondentů nepovažuje přítomnost osoby určitého pohlaví, provádějící výběrové řízení, za důležité. Jen 27 % se zdá, že by se s touto skutečností cítili komfortněji.

Ženy v managementu

Následná sekce se týkala názorů na počet žen pracujících v managementu, vytváření podmínek pro vykonávání práce pro matky a možné prostředky na zvýšení nebo zlepšení těchto skutečností.

Tab. 10: Názory na počet žen a poskytované podmínky pro matky v managementu všech respondentů

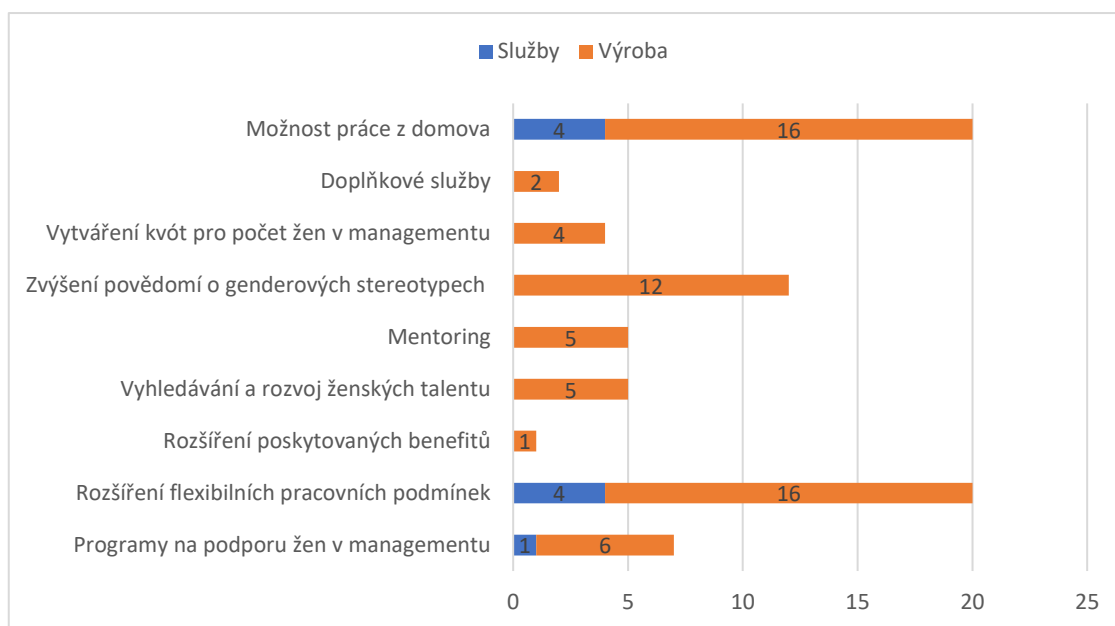
Odvětví	Množství žen		Podmínky pro matky	
	Ano	Ne	Ano	Ne
Služby	7	3	8	3
Výroba	8	13	5	16
Celkem	15	16	13	19

Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Tabulka výše ukazuje zpracované odpovědi na otázky ohledně počtu žen v managementu a vytváření dostatečných podmínek pro práci pro matky ve vedoucích pozicích, rozdělené mezi obě odvětví podnikání. Z dat je zřejmé, že odvětví, kde jsou kladného názoru ohledně obou témat, jsou služby. Vzhledem k tomu, že účetní práce bývají spíše ženskou prací, tento výsledek se dal předpokládat. Ve výrobní sféře se hodnoty nakláněly spíše ve prospěch druhé strany. Zde je větší část zaměstnanců názoru, že v managementu nepracuje dostatečné množství žen a že zde nejsou matkám vytvářeny slušné podmínky pro plnění své práce.

Jako určité možnosti zvýšení počtu žen na vedoucích pozicích jsou dle odvětví práce respondenta seřazeny níže v tabulce č. 15.

Obr. 15: Možné prostředky ke zvýšení počtu žen v managementu všech respondentů

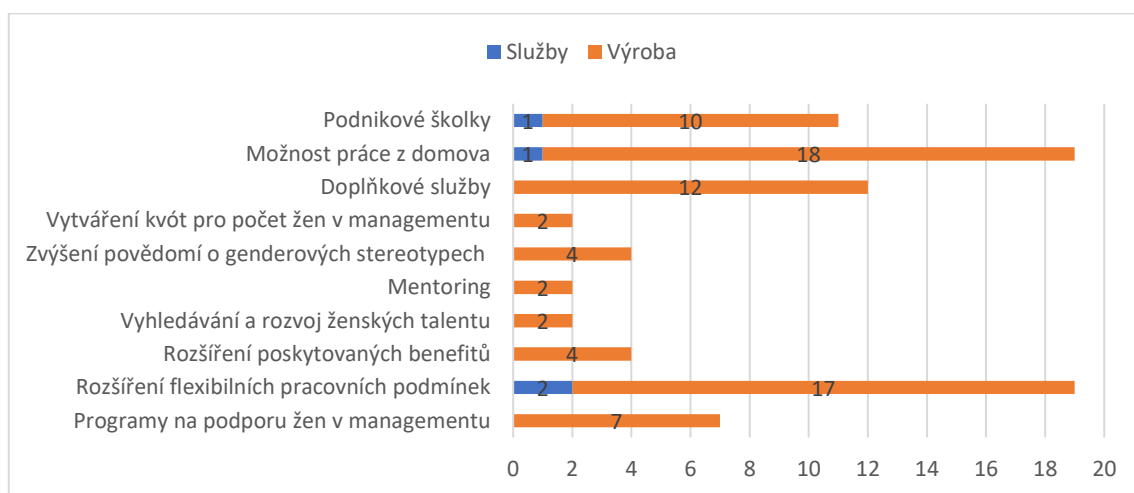


Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Jako nejobjevanější prostředky pro zvýšení počtu žen na vedoucích pozicích byla možnost práce z domova, kterou zvolilo 20 respondentů. Stejný počet dotazovaných vybralo ještě variantu rozšíření flexibilních pracovních podmínek. Nejmenší počet označení mělo rozšíření poskytovaných benefitů.

Následující graf je ve stejném znění jako předešlý, akorát ukazuje možnosti zlepšení podmínek a podpory matek, pracujících v managementu.

Obr. 16: Možné prostředky pro podporu matek v managementu všech respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Zde se opět staly velice populární prostředky možnosti práce z domova a rozšíření flexibilních pracovních podmínek. Za zmínku stojí i podnikové školky, které se v minulé otázce jako jediné neobjevily a zaujaly 11 respondentů. Počet reakcí na rozšíření poskytovaných benefitů vzrostl o 3 odpovědi. Naopak vytváření kvót pro počet žen v managementu, vyhledávání a rozvoj ženských talentů a mentoring dosáhli každý jen po dvou označeních.

Podpůrné programy

Jedna z variant výběru v přechodí otázce bylo zavedení programu na podporu žen v managementu. Na to bylo navázáno dotazem, zda se s nějakým obdobným konceptem v minulosti setkali. Bohužel plány tohoto typu se v České republice nejspíše moc nevyskytují, protože se našli jen 4 lidé, kteří již mají zkušenosti s určitou podporou v podobě takového projektu a všichni pochází ze společností výrobní sféry. Z této skupiny 2 hodnotí zkušenost pozitivně a 2 negativně. Přehled zkušeností respondentů si ukážeme na grafech níže.

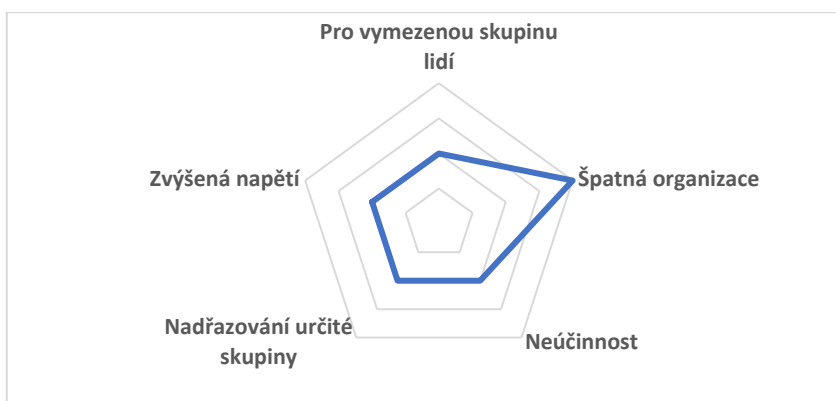
Obr. 17: Pozitivní zkušenosti s podpůrnými programy všech respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Díky programu na podporu žen v managementu se 2 respondenti cítili více motivovaní, což následně jednomu z nich, spolu s projektem, pomohlo v kariérním růstu. Poslední respondent dodal, že i přes zavedení firemní školky se v zaměstnání nenarušila pracovní morálka. Motivace a vize kariérního růstu je u zaměstnanců velice přínosná a může vést k většímu zapojení a zvýšení výkonnosti daného pracovníka.

Obr. 18: Negativní zkušenosti s podpůrnými programy všech respondentů



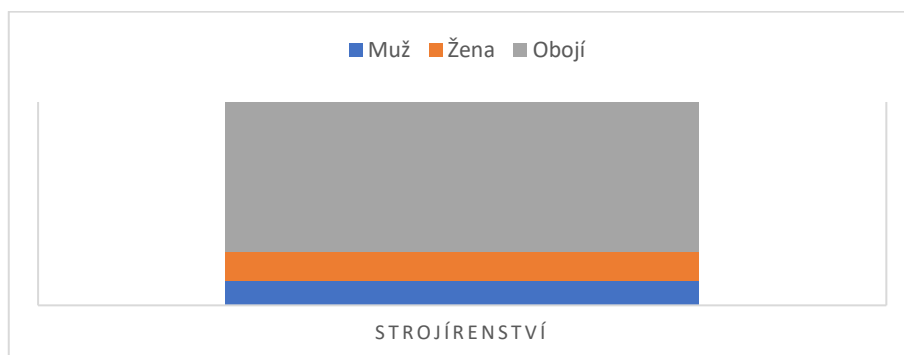
Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Jako společný negativní aspekt se objevila špatná organizace. Žena k tomu dodala ještě neúčinnost a zvýšení napětí mezi zaměstnanci, díky čemuž nejspíše docházelo k nadřazování určité skupiny lidí. Muži se zase nelíbil fakt, že program byl určen jen pro vymezenou skupinu lidí. Dá se tedy předpokládat, že špatné zavedení programu pro podporu jakékoli skupiny zaměstnanců, může vést ke zvýšení napětí mezi nimi a pocitu diskriminace těch, kterých se tento projekt netýká. V tomto případě respondent mužského pohlaví cítil určité nadřazování podpůrné skupiny a postrádal obdobný program, do kterého by se on sám mohl zapojit.

Preference vedoucího pracovníka

Poslední sekce výzkumu se zaměřuje na preference zaměstnanců ve svém vedoucím pracovníkovi. První otázka měla za účel zjistit, které pohlaví respondentům vyhovuje jako jejich nadřízený více. Pro prezentaci výsledků byl tentokrát zvolen skládaný sloupcový graf. Vzhledem k absenci otázky u pilotního výzkumu účetní společnosti, jsou tyto výsledky opět jen z dotazníku od výrobního podniku Škoda Transportation a jeho sesterských a dceřiných společností.

Obr. 19: Preference pohlaví nadřízeného

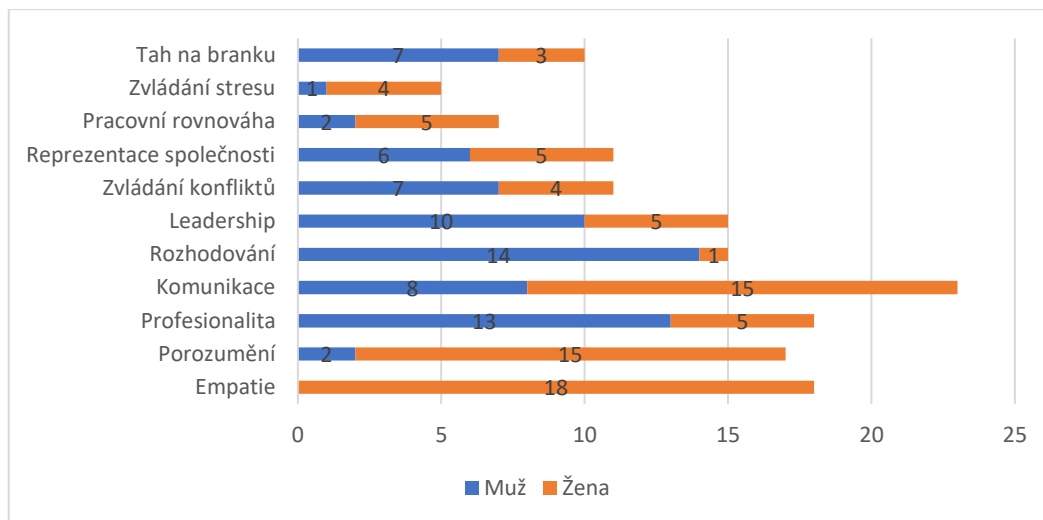


Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Zde by se mělo podotknout na fakt, že je počet preferencí muže jako vedoucího pracovníka nejmenší. I přes to, že obor strojírenství je v mnoha společnostech považován jako práce vhodná spíše pro muže.

Poslední dvě otázky celého dotazníku navazují na předchozí. Zjišťují se v nich důvody, pro jaké by respondentům vyhovovala více nejdříve žena a poté muž. Záměrem je stanovit, jaké vlastnosti jsou u jednotlivých pohlaví častější a v kterých tím pádem vynikají. Celkový přehled zodpovězených vlastností jednotlivých pohlaví je ukázán v grafu níže.

Obr. 20: Možné osobnostní rysy jednotlivých pohlaví dle respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Tato otázka se může zdát poněkud kontroverzní. Samozřejmě, že každý člověk je jedinečný, a proto má i jiné vlastnosti. Ale jednotlivá pohlaví mají nějaké předpoklady, které jsou historicky dokázány. Žena má například sklony být více empatickou. To však neznamená, že to tak musí být v každém případě. Z grafu jde vidět, že dle respondentů muž vyniká zejména v rozhodování, leadershipu, zvládnání konfliktů a má přirozený tah na branku. Žena na druhou stranu lépe komunikuje, rozhoduje, má větší porozumění a zcela vyčnívá v empatii. Každá společnost se samozřejmě musí rozhodovat i na základě jiných skutečností než předpokládané rysy jednotlivých pohlaví. Přesto ale tato vědomost může v malých měřítkách pomoci ve výběru vedoucího pracovníka.

7 Doporučené návrhy opatření

Tato kapitola se zaměřuje na dvě doporučená opatření, která vyplynula z výzkumné části.

První návrh opatření spočívá v zavedení práce z domova neboli „homeoffice“ a druhé doporučení je ve vybudování firemní školky v prostorách společnosti.

7.1 Zavedení práce z domova – „homeoffice“

Díky moderní době a digitalizaci již nespočet společností zavádí pro své zaměstnance benefit v podobě práce z domova. Tato zaměstnanecká výhoda spočívá v umožnění pracovníkům na určitý počet dní v týdnu či měsíci vykonávat své pracovní povinnosti z pohodlí domova. Ačkoliv se lidem „homeoffice“ zamlouvá, zaměstnavatelům přibývají různé náklady a rizika spojené se zavedením tohoto benefitu.

Náklady primárně spočívají v poskytnutí potřebných pracovních pomůcek, bez kterých zaměstnanec není schopen svou práci vykonávat. Může se jednat například o počítač, vzdálený přístup do systémů, licence a další. Navíc se musí počítat s paušálem za práci z domova, který je stanoven dle zákona. Paušál zahrnuje náhradu veškerých nákladů spojených s výkonem práce na dálku (Aperio, 2024).

Možné náklady spojené se zavedením „homeoffice“:

- Počítač: 7 000 – 13 000 Kč
- Náklady na zřízení VPN pro vzdálený přístup: od 70 Kč/měsíc (NordVPN, 2024)
- Paušál za práci z domova dle zákona: 4,50 Kč/hod (Aperio, 2024)

Stejně jako s náklady se musí počítat i s riziky. Ty mohou mít podobu špatné pracovní morálky a nízké motivace pracovníka. Kvůli pohodlí domova může jedinec trpět nedostatkem sebekázně a soustředění, a to potom vede k neplnění úkolů a povinností, které by za normálních okolností v prostředí kanceláře bez problémů dokončil. Taková rizika se dají regulovat pomocí různých aplikací, například monitorováním aktivity v počítači či klasickým výkazem práce.

7.2 Podnikové školky

Podnikové školky jsou druhým prostředkem, který se nejčastěji objevoval v metodologickém výzkumu v předešlé kapitole. Tento benefit spočívá v zavedení školky pro děti předškolního věku zaměstnanců v prostorách společnosti. Koncept umožňuje rodičům snadnější skloubení rodinného a pracovního života nejen díky ušetřenému času přepravou dítěte, ale i skutečností, že mají své dítě blízko u sebe během celého pracovního dne. Proto dává matkám možnost dřívějšího návratu do zaměstnání.

Pro realistickou představu budeme počítat s prostory společenské místnosti o rozměru 50 m², klidové zóně s velikostí 30 m² a toalet pro maximální počet 10 dětí. Stravování bude zajišťovat externí dovážková společnost.

Možné náklady spojené s vybudováním firemní školky:

- Přestavba prostor:
Společenská místnost + klidová zóna (50 + 30 m²): od 160 000 Kč
Toalety: od 30 000 Kč
(Novák, 2023)
- Zařízení prostor:
Společenská místnost + klidová zóna (50 + 30 m²): 101 817 Kč
(AC Interier, 2024)
- Pomůcky (hračky, učební pomůcky): od 5 000 Kč
(Amosek.cz, 2024)
- Mzdové náklady:
Učitelé (průměrná mzda): 24 867 Kč/osoba za měsíc
Úklid (průměrná mzda): 15 891 Kč/osoba za měsíc
(PrůměrnéPlaty.cz, 2024)
- Celodenní stravování (svačina + oběd): 110 Kč/den na osobu
(FiLii rozvoz, 2024)

Kompletní přestavba společenské místnosti, klidové zóny a toalet by se pohybovala kolem 190 000 Kč. Následné zařízení těchto prostor nábytkem a dalším vybavením by mohlo vyjít na 101 817 Kč. Učební pomůcky s hračkami pro 10 dětí stojí od 5 000 Kč. Celkové náklady na výstavbu a zařízení tedy vyjdou přibližně na 297 000 Kč.

Do provozních nákladů patří například mzdové náklady. U nich se musí počítat minimálně s jedním pedagogickým pracovníkem, který má průměrnou mzdu 24 867 Kč na osobu za měsíc. Pro úklid postačí jeden zaměstnanec v podobě brigádníka za 15 892 Kč na osobu za měsíc. Jak již bylo řečeno, stravování bude zajišťovat externí dovážková společnost. Celodenní stravování zahrnuje svačinu s obědem a stojí 110 Kč na den pro jednu osobu, což vychází na 23 100 Kč za měsíc pro 10 dětí. Každodenní provoz školky tedy, bez vedlejších výdajů spojených s dodržováním legislativy, vychází na celkových 63 859 Kč. V přepočtu na dítě to je 6 385,9 Kč. Společnost se může rozhodnout, zda tuto konečnou částku nebo část z ní, bude účtovat zaměstnancům využívajícím služeb firemní školky či nikoli.

Pro lepší přehled, za státní školku se v průměru zaplatí 900 – 2 400 Kč měsíčně a za soukromou až 20 000 Kč měsíčně (Langrová, 2024).

Pro zajištění dostatečných finančních prostředků na výstavbu firemní školky je možnost využít různých dotačních fondů České republiky či Evropské unie. Pro učební pomůcky a hračky se může společnost pokusit o domluvu sponzoringu od určitých značek či požádat zaměstnance firmy o darování nepoužívaných hraček.

Existuje zde ještě možnost založení tzv. dětské skupiny. Zatímco do mateřské školky chodí děti od 3 do 6 let a musí být zapsána v rejstříku Ministerstva školství, dětská skupina je určená pro děti od 1 roku a spadá pod Ministerstvo práce a sociálních věcí. Proto je její zřízení provozně i legislativně mnohem jednodušší (Capexus, 2023).

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo zjistit, zda v oblasti zaměstnávání mužů a žen na manažerských pozicích existují či neexistují rozdíly. Zda jsou či nejsou muži a ženy ve svém okolí vnímáni jako stejně dobří manažeři. A pokud rozdíly jsou, co by mělo být vykonáno pro to, aby tyto rozdíly byly eliminovány, ideálně smazány.

Přestože jsou mezi muži a ženami rozdíly, které jsou dány biologicky, v pracovním prostředí by mělo být k oběma přístupováno bez rozdílu, a to se samozřejmě týká i managementu. Zapojování žen do placené práce procházelo historickým vývojem a bylo vždy ovlivňováno především tím, že žena je vnímána jako ten, kdo se má starat o domácnost a o děti. Největší překážkou většího zapojení žen do placené práce je tedy sladění pracovního a soukromého života, a je potřeba vytvořit takové podmínky, aby se ženy mohly plnohodnotně věnovat oběma sférám. Pokud se jedná o ženu manažerku, otázka nastolení efektivních nástrojů pro lepší propojení pracovního a soukromého (rodinného) života se jeví jako ještě naléhavější.

V legislativě Evropské unie i České republiky jsou již dostatečně definovány povinnosti zaměstnavatelů pro odstranění genderové nerovnosti. Výsledky výzkumného šetření dokázaly, že i v praxi dochází k výraznému zlepšení podmínek ženám, které chtějí kromě rodiny věnovat svůj život i placené práci. Zároveň výsledky ukázaly, že k genderové nerovnosti stále dochází a je potřeba hledat nástroje vedoucí k rovnováze. Dle vyjádření respondentů, účastnících se výzkumného šetření, se jako nejúčinnějšími nástroji jeví možnost pracovat z domova či zřizování firemních školek. Práce z domova se stává ve firemním prostředí stále více využívaným prostředkem, jak nabídnout ženám – matkám nástroj ke snadnějšímu propojení rodinného a pracovního života. Co se týče firemních školek, zde jsou možnosti zaměstnavatelů s ohledem na vysoké pořizovací i provozní náklady omezenější. Obě varianty navrhuji pro podnikovou praxi jako možnost vytvoření lepšího prostředí ženám – matkám pro snazší zapojení do pracovního života.

Seznam použitých zdrojů

- AC Interier. (n.d.). *Nábytek pro mateřské školy*. Dostupné 20. 4. 2024 z <https://www.acinterier.cz/matenske-skoly/>
- Amosek.cz. (n.d.). Dostupné 20. 4. 2024 z <https://www.amosek.cz/>
- Aperio. (2024). *Práce na dálku*. Dostupné 19. 4. 2024 z <https://www.aperio.cz/clanky/prace-z-domova-tzv-home-office>
- Armania-Kepuůadze, T. (2012). *Genderové problematiky zaměstnanosti v kontextu genderových stereotypů*. [Disertační práce, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně].
- Bahenská, M., Heczková, L., & Musilová, D. (2011). *Iluze spásy. České feministické myšlení 19. a 20. století*. Veduta (Bohumír Němec).
- Bammer Trade a. s. (2022). *Výroční zpráva za rok 2022*. Dostupné 10. 3. 2024 z <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=102314>
- Bauerová, J. (1974). *Zaměstnaná žena a rodina*. Vydavatelství a nakladatelství ROH.
- Bednářová, H., Hajná, Z., Holman, J., Majdyšová, M., Marksová, M., Nováková, J., Štamberková, J., Tesařová, J., & Valouchová, E. (2002). *Prosazování rovnosti mužů a žen na trhu práce v České republice*. Český helsinský výbor.
- Bedrnová, E., Cipro, M., Jarošová, E., Kašparová, E., Králová, T., Lorencová, H., Lukeš, M., Nový, I., Pauknerová, D., & Surynek, A. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie*. Management Press.
- Birghamová, J. (2004). *Encyklopedie starověkého světa s odkazy na internet*. Perfekt, a. s.
- Bocková, G. (2007). *Ženy v evropských dějinách od středověku do současnosti*. Nakladatelství Lidové noviny.
- Brtníková, M. (1985). *Žena a její svět*. Horizont.
- Capexus. (2023). *Firemní školka – je výhodné ji zřídit a kde případě začít?* Dostupné 20. 4. 2024 z <https://www.capexus.cz/blog/firemni-skolka-je-vyhodne-ji-zridit-a-kde-pripadne-zacit>
- Crofony, T., Dvořáčková, J., Rypáčková, P., & Víznerová, H. (2020). *Jak na změnu. Genderová rovnost ve výzkumné instituci*. Sociologický ústav AV ČR.

- Častorál, Z. (2016). *Základy moderního managementu*. Univerzita Jana Amose Komenského Praha.
- Čechovská, L. (2022). *Genderově podmíněná nerovnost na trhu práce*. Dostupné 11. 4. 2024 z <https://nazemi.cz/dustojne-pracovni-podminky/prace-a-gender/>
- Dopita, T., Kočí, K., & Čmolíková Cozlová, K. (2020). *Uvnitř diplomacie*. Grada.
- Dvořák, J., & Šolcová, I. (1998). *Vademecum: moderní manažerky*. Management Press.
- Dvořáková Kaněčková, E. (2020). *Výchova dívek v Čechách a na Moravě. Školství v 19. století genderovou perspektivou*. Grada.
- Eaton, B. (2022). *The top 5 benefits of Gender diversity to create a better workplace*. Dostupné 11. 4. 2024 z <https://vervoe.com/gender-diversity/>
- Elanor, a. s. (2022). *Výroční zpráva za rok 2022*. Dostupné 10. 3. 2024 z <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=636248>
- FiLi. (n.d.). Dostupné 20. 4. 2024 z <https://www.filirozvoz.cz/o-nas/>
- Fotr, J., Hružová, H., Richter, J., Švecová, L., & Vrbová, L. (2022). *MANAŽERSKÉ ROZHODOVÁNÍ. Postupy, metody a nástroje rozhodování v dynamickém a nejistém prostředí*. Ekopress, s. r. o.
- Fotr, J., Kotoučová, J., Malý, M., Mládková, L., Nový, I., Němec, P., Švecová, L., Vodáček, L., & Veber, J. (2009). *MANAGEMENT. Základy moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Management Press.
- Google Formuláře (2024). *Stránka pro tvorbu formulářů*. <https://www.google.cz/intl/cs/forms/about/>
- Hadjsalah, D. B., Benešová, J., Brůnová, A., Býmová, M., Myšák, J., Palánová, M., & Sulovská, I. (2015). *Genderový orienták, aneb, víme-li kudy, ve firmě nezabloudíme*. Centrum Kašpar.
- Hadjsalah, D. B., Benešová, J., Brůnová, A., Býmová, M., & Sulovská, I. (2015). *Metodika externího benchmarkingu genderových vztahů, aneb, Frčíte na genderu?* Centrum Kašpar
- Hradečná, P., Jelínková, M., Ezzeddine, P., & Havelková, H. (2016). *Ženy na vedlejší koleji (?): Gender, migrace a stárnutí*. Sdružení pro integraci a migraci, o.p.s., Fakulta humanitních studií Univerzity Karlovy v Praze.

- James, S. (2022). *Genderové ideologie: co všichni potřebují vědět*. Poutníková četba, z. s.
- Jiránek, T., Rýdl, K., Vorel, P., Hrubá, M., Marek, P., Kubeš, P., Ryantová, M., Panoch, P., Maur, E., Pavelková Čevelová, Z., Hlavačka, M., Macková, M., Bezecný, Z., Hanulík, V., Halířová, M., Stoklasová, H., Marès, A., Pešek, J., Dudeková, G., ...Pánek, J. (2017). *Gender History: to přece není nic pro feministky*. Univerzita Pardubice.
- Knotková-Čapková, B., Jiroutková Kynčlová, T., Krátká, L., Labudová, Z., Ciporanova, P., Čablová, D., Hanzlíková, T., Hokr Miholová, P., Hořčíčková, A., Klevarová, B., Mikesková, N., Teichmanová, K., Vokounová, E., & Žilková, M. (2016). *Gender v textu a obraznosti. Představa, utopie, maska, sen a fantazie*. Gender Studies, o. p. s.
- Kotýnková, M. (2006). *Trh práce na přelomu tisíciletí*. Vysoká škola ekonomická v Praze.
- Křížková, A., Marková Volejníčková, R., & Vohlídalová, M. (2018). *Genderové nerovnosti v odměňování: problém nás všech*. Sociologický ústav AV ČR.
- Křížková, A., Maříková H., Vohlídalová, M. (2014). *Živitelé a živitelky: reflexe (a) praxe*. Sociologické nakladatelství (SLON).
- Křížková, A., & Pavlica, K. (2004). *Management genderových vztahů: postavení žen a mužů v organizaci*. Management Press.
- Křížková, A., Pospíšilová, K., Maříková, H., & Marková Volejníčková, R. (2018). *Rozdíly v odměňování žen a mužů v ČR*. Ministerstvo práce a sociálních věcí.
- Křížková, A., Maříková, H., Mašková, H., & Formánková, L. (2011). *Pracovní dráhy žen v České republice*. Nakladatelství SLON.
- Langrová, M. (2024). *Kolik stojí školka?* Dostupné 20. 4. 2024 z <https://www.babyweb.cz/kolik-stoji-skolka>
- Lenderová, M., Burešová, J., Kopiczková, B., & Maur, E. (2009). *Žena v českých zemích od středověku do 20. století*. Nakladatelství Lidové noviny.
- Mikuláščík, M. (2003). *Komunikační dovednosti*. Grada.
- Mikuláščík, M. (2008). *Sociální kompetence*. Poradca podnikateľa, spol. s r. o.
- Ministerstvo práce a sociálních věcí (2019). *Rovné odměňování žen a mužů ve zkušenostech a názorech české veřejnosti*.

- Nielsen, M. W., & Börjeson, L. (2019). *Gender diversity in the management field: Does it matter for research outcomes?* ScienceDirect. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0048733319300691>
- Novák, L. (2023). *Kolik stojí rekonstrukce bytu?* Dostupné 20. 4. 2024. z <https://qjob.cz/blog/articles/rekonstrukce-bytu-cena>
- Novotný, M. (2004). *Poznejte nová zákoník práce.* Newsletter.
- Orbis (n.d.). *Comparable data resource on companies.* Dostupné 10. 3. 2024 z <https://orbis-r1.bvdinfo.com/version-20240325-5-0/Orbis/1/Companies/Search>
- Pixová, M., & Nebeská, V., A. (2022). *Budoucnost je feministická. Gender a intersekcionalita v českém klimatickém hnutí.* Heinrich-Böll-Stiftung.
- Popelka, M., Válková, V. (2008). *Dějepis pro gymnázia a střední školy 1 – PRAVĚK A STŘEDOVĚK.* SPN.
- Průměrné platy. (n.d.). *Plat podle profese.* Dostupné 20. 4. 2024 z <https://prumerneplaty.cz/>
- Půrová, V. (2016). *Gender a rovnováha moci.* [nakladatel není známý].
- Remišová Věšínová, K. (2017). *Gender a pravěká společnost.* Univerzita Karlova, Nakladatelství Karolinum.
- Saini, A. (2018). *Od přírody podřadné.* Sociologický ústav AV ČR.
- Slušná, N. (1988). *Postavení ženy ve společnosti. K problematice postavení ženy v socialistické společnosti.* Univerzita Karlova.
- Smetáčková, I. (2018). *Genderové představy a vztahy. Sociální a kognitivní aspekty vývoje maskulinity a femininity v průběhu základní školy.* Sociologické nakladatelství (SLON).
- Šindlerová, I. (2004). *Ženy na trhu práce: Jak na nezaměstnanost a diskriminaci.* Evropská kontaktní skupina v ČR.
- Škoda Digital, s. r. o. (2022). *Výroční zpráva za rok 2022.* Dostupné 10. 3. 2024 z <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=562203>
- Škoda Electric, a. s. (2022). *Výroční zpráva za rok 2022.* Dostupné 10. 3. 2024 z <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=63085>

Škoda Transportation a. s. (2022). *Výroční zpráva za rok 2022*. Dostupné 10. 3. 2024 z <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=214610>

Štangová, V. (2011). *Rovné zacházení a zákaz diskriminace v pracovním právu*. Ales Čeněk s. r. o.

Švarcová, M., Marková Volejníčková, R., & Křížková, A. (2020). *Podnikatelky?* Sociologický ústav AV ČR.

Tomešová Bartáková, H. (2009). *Cesta zpátky: Návrat žen po rodičovské dovolené na trh práce v České republice*. Masarykova univerzita Brno.

NordVPN (n.d.). Dostupné 19. 4. 2024 z <https://nordvpn.com/pricing/offer-nordvpn-page/>

Víznerová, H. (2017). *Genderová rovnost ve vaší výzkumné instituci: Jak na to. Kulturní a institucionální změna*. Sociologický ústav AV ČR.

Vochocová, L. (2019). *Ženy (a muži) ve zpravodajských redakcích. Mediální instituce pohledem genderových mediálních studií*. Univerzita Karlova, Nakladatelství Karolinum.

Volejníčková, R. (2015). *Genderové nerovnosti v odměňování a důchodech Česká republika*. Gender studies o.p.s.

VÚKV a. s. (2022). *Výroční zpráva za rok 2022*. Dostupné 10. 3. 2024 z <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=416648>

VÚKV a. s. (2023). *Genderový plán*. Dostupné 10. 4. 2024 z <https://www.vukv.cz/wp-content/uploads/2022/01/RGR-19-23-gender.pdf>

Wagnerová, A. (2017). *Žena za socialismu*. Sociologické nakladatelství (SLON).

Seznam tabulek

Tab. 1: Rozdělení věku a pohlaví respondentů firmy Elanor, a. s.	30
Tab. 2: Rozvržení pohlaví a věku respondentů firem Škoda Group.....	32
Tab. 3: Rozložení míst pracovišť respondentů firem Škoda Group	33
Tab. 4: Zastoupení pohlaví na manažerských pozicích firem Škoda Group	34
Tab. 5: Názor na finanční ohodnocení respondentů firem Škoda Group	35
Tab. 6: Procentuální rozdělení přítomnosti jednotlivého pohlaví u pracovního pohovoru respondentů firem Škoda Group	36
Tab. 13: Přehled pohlaví, věku a úrovně managementu všech respondentů	44
Tab. 14: Přehled krajů výkonu práce všech respondentů	45
Tab. 15: Procentuální rozložení přítomnosti pohlaví u výběrových řízení všech respondentů	47
Tab. 16: Názory na počet žen a poskytované podmínky pro matky v managementu všech respondentů	48

Seznam obrázků

Obr. 1: Základní statistické údaje o zaměstnancích Elanor, a. s.	29
Obr. 2: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů firem Škoda Group a. s.	33
Obr. 3: Úroveň managementu respondentů vůči pohlaví firem Škoda Group	34
Obr. 4: Diskriminace ve výběrovém řízení respondentů firem Škoda Group	35
Obr. 5: Přítomnost osoby stejného pohlaví při pohovoru respondentů firem Škoda Group	36
Obr. 6: Počet žen a podmínky pro matky v managementu dle respondentů firem Škoda Group	37
Obr. 7: Prostředky pro zvýšení počtu žen v managementu dle respondentů firem Škoda Group	37
Obr. 8: Prostředky na podporu matek v managementu dle respondentů firem Škoda Group	38
Obr. 9: Preference pohlaví nadřazeného dle respondentů firem Škoda Group	39
Obr. 10: Možné osobnostní rysy jednotlivých pohlaví dle respondentů firem Škoda Group	40
Obr. 11: Nejvyšší dosažení vzdělání všech respondentů	44
Obr. 12: Rozdělení pohlaví v managementu všech respondentů	45
Obr. 13: Procentuální rozdělení názoru na finanční ohodnocení všech respondentů	46
Obr. 14: Pomoc přítomností stejného pohlaví u pracovního pohovoru všech respondentů	47
Obr. 15: Možné prostředky ke zvýšení počtu žen v managementu všech respondentů ..	48
Obr. 16: Možné prostředky pro podporu matek v managementu všech respondentů	49
Obr. 17: Pozitivní zkušenosti s podpůrnými programy všech respondentů	50
Obr. 18: Negativní zkušenosti s podpůrnými programy všech respondentů	50
Obr. 19: Preference pohlaví nadřazeného	51
Obr. 20: Možné osobnostní rysy jednotlivých pohlaví dle respondentů	52

Seznam příloh

Příloha A: Dotazník

Příloha B: Dotazník společnosti Elanor, a. s.

Seznam použitých zkratek

ROA – Ukazatel rentability aktiv (Return of Assets)

ROE – Ukazatel rentability vlastního kapitálu (Return of Equity)

EU – Evropská unie

ČR – Česká republika

GEP – Plán genderové rovnosti

a. s. – akciová společnost

s. r. o. – společnost s ručením omezeným

spol. s r. o. – společnost s ručením omezeným

Příloha A: Dotazník

DOTAZNÍK

Vážení respondenti,

obracím se tímto na Vás s žádostí o vyplnění následujícího dotazníku, jehož základě bude zpracována praktická část mé bakalářské práce. Tématem bakalářské práce je genderová diverzita v managementu. Konkrétně se zaměřuji na rozdíl v počtu zaměstnanců na manažerských pozicích mezi muži a ženami a jak tuto oblast lidé vnímají. Získaná data budou použita zcela anonymně a budou sloužit pouze pro výše uvedené účely.

Velmi Vám děkuji za pomoc a čas strávený vyplněním.

1. Jaký je Váš gender (pohlaví)?

Muž

Žena

2. Jaký je Váš věk?

Do 30 let

31 až 40 let

41 až 50 let

51 až 60 let

Více než 60 let

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Základní

Střední bez maturity

Střední s maturitou

Vyšší odborné

Vysokoškolské bakalářské

Vysokoškolské magisterské nebo inženýrské, a vyšší

4. V jakém kraji pracujete?

Praha

Jiné...

5. Na jaké úrovni managementu se Vaše povolání nachází?

Liniový (základní)

Střední

Vrcholový (TOP)

6. Je ve Vaší firmě zaměstnáno na manažerských pozicích více mužů nebo žen?

Více mužů

Více žen

Stejně mužů i žen

Nevím

7. Domníváte se, že jste ve Vašem zaměstnání adekvátně finančně ohodnoceni?

Ano

Ne

Nevím, nemám informace o finančním ohodnocení ostatních kolegů

8. Cítil/a jste se při výběrovém řízení na Vaši pozici diskriminován/a?

Ano

Ne

Nemyslím si

9. V čem jste se cítil/a diskriminován/a?

Věk

Národnost

Pohlaví

Rodinná situace

Protiprávní otázky

Vzhled

Osobní vztahy

Jiné...

10. Byla při Vašem pohovoru přítomna žena i muž?

Ano

Jen žena

Jen muž

11. Myslíte, že by při pohovoru pomohla přítomnost osoby stejného pohlaví?

Ano

Ne

Nevím

Nepovažuji to za podstatné

12. Myslíte, že na manažerských pozicích pracuje dostatečné množství žen?

Ano

Ne

Nevím

13. Co myslíte, že by pomohlo k vyššímu počtu žen v managementu?

Programy na podporu žen v managementu

Rozšíření flexibilních pracovních podmínek

Rozšíření poskytovaných benefitů

Mentoring

Vyhledávání a rozvoj ženských talentů

Zvýšení povědomí o genderových stereotypch

Vytváření kvót pro počet žen v manažerských pozicích

Doplňkové služby (např. zajišťování nákupů)

Možnost práce z domova

Jiné...

14. Myslíte, že jsou ženám, které jsou zároveň matkami, vytvářeny podmínky pro to, aby mohly vykonávat práce na manažerských pozicích?

Ano

Ne

Nevím

15. Co myslíte, že by pomohlo k vyššímu zapojení žen, které jsou zároveň matkami, v managementu?

Programy na podporu žen v managementu

Rozšíření flexibilních pracovních podmínek

Rozšíření poskytovaných benefitů

Mentoring

Vyhledávání a rozvoj ženských talentů

Zvýšení povědomí o genderových stereotypch

Vytváření kvót pro počet žen v manažerských pozicích

Podnikové školky

Doplňkové služby (např. zajišťování nákupů, vyzvedávání dětí ze školek/škol)

Možnost práce z domova

Jiné...

16. Setkali jste se již někdy s nějakým programem na podporu žen v managementu?

Ano

Ne

17. Pokud setkali, jaká byla Vaše zkušenost?

Pozitivní

Negativní

18. Pokud byla pozitivní, z jakého důvodu?

Pomoc v kariérním růstu

Program je aktualizován a kontrolován

Zlepšení rozmanitosti/diverzity

Rozvoj talentů

Zvýšení motivace

Zlepšení firemní reputace

Jiné...

19. Pokud byla negativní, z jakého důvodu?

Program je určen jen pro vymezenou skupinu lidí

Špatná organizace

Nepostačující podpora – neúčinnost

Nadřazování určité skupiny lidí

Zvýšení napětí mezi zaměstnanci

Jiné...

20. Dle Vašeho názoru, kdo by Vám vyhovoval jako nadřízený více, žena či muž (pokud předpokládáme, že mají stejné odborné předpoklady)?

Žena

Muž

21. Pokud by Vám vyhovovala více žena, můžete uvést důvody?

Empatie

Porozumění

Profesionalita

Komunikace

Rozhodování

Leadership

Zvládání konfliktů

Reprezentace společnosti

Pracovní rovnováha

Zvládání stresu

Jiné...

22. Pokud by Vám vyhovoval více muž, můžete udat důvody?

Tah na branku

Porozumění

Profesionalita

Komunikace

Rozhodování

Leadership

Zvládání konfliktů

Reprezentace společnosti

Pracovní rovnováha

Zvládání stresu

Jiné...

Byl/a byste ochoten/na se účastnit rozhovoru na téma?

Pokud ano, prosím o uvedení emailové adresy.

Ještě jednou děkuji za vyplnění dotazníku

Příloha B: Dotazník společnosti Elanor, a. s.

DOTAZNÍK

Vážení respondenti,

obracím se tímto na Vás s žádostí o vyplnění následujícího dotazníku, jehož základě bude zpracována praktická část mé bakalářské práce. Tématem bakalářské práce je genderová diverzita v managementu. Konkrétně se zaměřuji na rozdíl v počtu zaměstnanců na manažerských pozicích mezi muži a ženami a jak tuto oblast lidé vnímají. Získaná data budou použita zcela anonymně a budou sloužit pouze pro výše uvedené účely.

Velmi Vám děkuji za pomoc a čas strávený vyplněním.

1. Jaký je Váš gender (pohlaví)?

Muž

Žena

2. Jaký je Váš věk?

Do 30 let

31 až 40 let

41 až 50 let

51 až 60 let

Více než 60 let

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Základní

Střední bez maturity

Střední s maturitou

Vyšší odborné

Vysokoškolské bakalářské

Vysokoškolské magisterské nebo inženýrské, a vyšší

4. V jakém kraji žijete?

Praha

Jihočeský kraj

Jihomoravský kraj

Karlovarský kraj

Královehradecký kraj

Liberecký kraj
Moravskoslezský kraj
Olomoucký kraj
Pardubický kraj
Plzeňský kraj
Středočeský kraj
Ústecký kraj
Kraj Vysočina
Zlínský kraj

5. V jakém kraji pracujete?

Praha
Jihočeský kraj
Jihomoravský kraj
Karlovarský kraj
Královehradecký kraj
Liberecký kraj
Moravskoslezský kraj
Olomoucký kraj
Pardubický kraj
Plzeňský kraj
Středočeský kraj
Ústecký kraj
Kraj Vysočina
Zlínský kraj

Napište, prosím, název Vaší pracovní pozice.

...

6. Upřednostňuje Váš zaměstnavatel na manažerských pozicích více žen či mužů?

Více mužů
Více žen
Stejně
Nevím

7. Jsou muži a ženy na manažerských pozicích ve Vaší firmě stejně finančně ohodnoceni?

Ano, jsou

Ne, muži jsou lépe ohodnoceni

Ne, ženy jsou lépe ohodnoceny

Nevím, nemám informace o finančního ohodnocení svých kolegů

8. Jsou ženy ve výběrových řízení na manažerské pozice ve Vaší firmě diskriminovány?

Ano

Ne

Nevím

9. Myslíte si, že jsou obecně ženy diskriminovány ve výběrových řízení na manažerské pozice?

Ano

Ne

Nevím

10. V čem si myslíte, že jsou ženy při výběrových řízení na manažerské pozice diskriminovány?

...

11. Myslíte si, že na manažerských pozicích pracuje dostatečné množství žen?

Ano

Ne

Nevím

12. Pokud ne, co myslíte, že je důvodem?

...

13. Pokud ne, co myslíte, že by pomohlo z vyššímu počtu žen v managementu?

...

14. Myslíte, že jsou ženám-matkám vytvářeny podmínky pro to, aby mohly vykonávat práci na manažerských pozicích?

Ano

Ne

Nevím

15. Pokud ne, co myslíte, že by pomohlo k vyššímu zapojení žen-matek v managementu?

...

16. Setkal/a jste se někdy už s nějakým programem na podporu žen v managementu?

Ano

Ne

Byl/a byste ochoten/na se účastnit rozhovoru na téma?

Pokud ano, prosím o uvedení emailové adresy.

Ještě jednou děkuji za vyplnění dotazníku

Abstrakt

Mrázová, E. J. (2024). *Genderová diverzita v managementu* [Bakalářská práce, Západočeská univerzita v Plzni].

Klíčová slova: gender, diverzita, management, vedoucí pozice, rozdíl mezi ženami a muži v managementu

Tato bakalářská práce se věnuje problematice genderové diverzity v managementu se zaměřením na Českou republiku. Cílem práce je zjistit, zda v současnosti existují rozdíly v zaměstnávání mužů a žen na manažerských pozicích, zpracovat výsledky dotazníkového šetření, a pro případ vyskytujících se rozdílů navrhnout opatření k jejich vyrovnání. Práce především porovnává počet mužů a žen na manažerských pozicích, zároveň zkoumá, jak jsou okolím vnímány rozdíly mezi muži a ženami ve vedoucích funkcích a jejich přístupy k vedení lidí. Teoretická část objasňuje pojmy gender, genderové role, genderové stereotypy, manažerské funkce, část teoretické části se věnuje historii ženské práce. Výzkumná část je rozdělena na několik kapitol. První dvě kapitoly seznamují s postupem sběru dat a strukturou dotazníku. Další pak nabízí představení vzorku společností s detailním popsáním výsledků jednotlivých šetření. Následuje celkové vyhodnocení dat získaných z jednotlivých dotazníků, které jsou spojeny dle oborů podnikání. Poslední kapitola se věnuje návrhu opatření a výpočtu nákladů spojených s realizací těchto navrhovaných opatření.

Abstract

Mrázová, E. J. (2024). *Gender diversity in management* [Bachelor Thesis, University of West Bohemia].

Key words: gender, diversity, management, leadership positions, differences between men and women in management

This bachelor thesis addresses the issue of gender diversity in management with a focus on the Czech Republic. The aim of the thesis is to determine whether there are currently differences in the employment of men and women in managerial positions, to process the results of a questionnaire survey, and to propose measures to address any differences that may arise. The thesis primarily compares the number of men and women in managerial positions, while also examining how differences between men and women in leadership positions are perceived by others and their approaches to people management. The theoretical part clarifies concepts such as gender, gender roles, gender stereotypes, managerial functions, part of the theoretical part is devoted to the history of women's work. The research section is divided into several chapters. The first two chapters introduce the data collection process and the structure of the questionnaire. The next one offers an introduction to a sample of companies with a detailed description of the results of individual surveys. This is followed by an overall evaluation of the data obtained from the individual questionnaires, which are combined according to business sectors. The final chapter focuses on proposing measures and calculating the costs associated with implementing these proposed measures.