

Západočeská univerzita v Plzni

Fakulta filozofická

Diplomová práce

Ženy v byznysu:

**Postavení žen ve společnostech a jejich
zastoupení na jednotlivých úrovních řízení**

Alena Pálková

Plzeň 2013

Západočeská univerzita v Plzni

Fakulta filozofická

Katedra filozofie

Studijní program Humanitní studia

Studijní obor Evropská kulturní studia

Diplomová práce

Ženy v byznysu:

**Postavení žen ve společnostech a jejich
zastoupení na jednotlivých úrovních řízení**

Alena Pálková

Vedoucí práce:

Mgr. Lenka Strnadová, Ph.D.

Katedra politologie a mezinárodních vztahů

Fakulta filozofická Západočeské univerzity v Plzni

Plzeň 2013

Anotace

Tato diplomová práce analyzuje genderovou nerovnost ve vybrané společnosti zaměřené na informační technologie. Teoretická část se zabývá historií feminismu, způsoby znevýhodnění žen na pracovním trhu a představuje nejvýznamnější koncepty z oblasti výzkumu genderové situace v managementu. Nabízí také aktuální statistická data o českém trhu práce z pohledu genderu. Praktická část je genderovou analýzou vybrané firmy, přičemž vychází z analýzy interních dokumentů, rozhovorů se zaměstnankyněmi ve vedoucích pozicích a vlastního pozorování. Jednotlivé závěry jsou pak vystaveny srovnání s výsledky genderových výzkumů společnosti McKinsey.

Klíčová slova

gender, genderová nerovnost, feminismus, pracovní trh, firemní management

Annotation

This thesis analyzes the gender inequality in a selected company which is focused on information technology. The theoretical part deals with the history of feminism, types of women's disadvantages in the labour market and presents the most important concepts in the field of gender research in management situations. It also offers current statistical data on the Czech labour market from the perspective of gender. The practical part is a gender analysis of the selected company based on an analysis of internal documents, interviews with female employees in managerial positions and personal observations. Individual findings are then subjected to a comparison with the results of a gender research performed by company McKinsey.

Keywords

gender, gender inequality, feminism, labour market, corporate management

Prohlašuji, že jsem práci zpracovala samostatně a použila jen uvedených pramenů a literatury.

Praha, duben 2013

Poděkování

Na tomto místě děkuji vedoucí diplomové práce Mgr. Lence Strnadové, Ph.D za cenné rady a připomínky, kterými přispěla k vypracování této diplomové práce.

Rovněž děkuji vybranému podniku a jeho zaměstnancům za poskytnuté informace a umožnění provedení výzkumu.

Obsah

1	Úvod	6
1.1	Cíl práce a metody zpracování	8
2	Historický vývoj postavení žen ve společnosti	10
2.1	První vlna feminismu	11
2.2	Druhá vlna feminismu	13
2.3	Třetí vlna feminismu	13
3	Od feminismu k genderu	15
3.1	Trh práce z pohledu genderu	15
3.2	Způsoby znevýhodnění žen na trhu práce	17
3.2.1	Genderová segregace	17
3.2.2	Mzdová diskriminace.....	17
3.2.3	Diskriminace mateřství	18
3.2.4	Zneužívání práce žen	18
3.3	Koncepтуální východiska genderové nerovnosti	19
3.3.1	Femininní vs maskulinní kultura ve společnostech	19
3.3.2	Tokenismus	20
3.3.3	Skleněný strop.....	21
3.3.4	Homosociální reprodukce	22
3.3.5	Životní strategie žen.....	22
4	Situace žen na pracovním trhu ČR	25
4.1	Situace před rokem 1989	25
4.2	Situace po roce 1989	26
4.3	Současná situace v datech	28
4.3.1	Návrat žen po mateřské do zaměstnání.....	28
5	Genderová analýza vybrané společnosti	31
5.1	Metody analýzy	31
5.2	Představení společnosti	33
5.2.1	Management společnosti z pohledu genderu	35
5.3	Politika genderové rovnosti ve společnosti.....	35
5.3.1	Genderová rovnost na celospolečenské úrovni.....	35
5.3.2	Situace ve skupině dle interního šetření: Projekt „Women in Executive Positions“	39
5.3.3	Situace v Podpora - Finance dle interního šetření: Projekt „Women in Executive Positions“	43
5.3.4	Situace v Podpora - IT dle vlastního šetření	48
6	Závěr	62
7	Seznam použité literatury a zdrojů	65
7.1	Literatura	65
7.2	Internetové zdroje.....	66
8	Seznam grafů	68

1 Úvod

V posledních desetiletích můžeme pozorovat, že výrazně vzrostl význam pracovního uplatnění v životě žen. Přesto je přetrvávající nerovnost v postavení žen a mužů na trhu práce nepopíratelná. Ačkoli ústava, zákoník práce, tzv. antidiskriminační zákon i další nejen česká legislativa zakazuje diskriminaci na základě pohlaví v přístupu a možnosti uplatnit se v zaměstnání, realita zůstává jiná. Formální rovnost jednoduše ženám nezajišťuje, že na ně bude stejně nahlíženo i v neformálních vztazích pracovního systému. I každoroční genderové výzkumy Českého statistického úřadu ostatně potvrzují, že rovnost mužů a žen je v praxi jen abstraktní. (ČSÚ 31.12.2012)

Jak vědecké sondy prokazují (Rebitzer 1993, Graham et al. 2000), z mnoha příčin představují ženy v řadě zemí zdroj pracovní síly pro sekundární trh práce, který je charakteristický především nízkým platovým ohodnocením bez dalších sociálních výhod a bez možnosti kvalifikačního růstu. Je tudíž zřejmé, že na primárním trhu se ženy prosazují jen s obtížemi a o to hůře se jim daří uspět na manažerských pozicích. Jak přímo uvádí Čermáková, ženy jsou na trhu práce segregovány do určitých zaměstnání, takže dochází k feminizaci určitých oborů či odvětví s důsledky nižšího platu a ztráty prestiže. Navíc jsou ženy koncentrovány do nižších statusových pozic, což v praxi znamená, že jakmile se objeví ve feminizovaném pracovním prostoru vedoucí pozice nebo zajímavé místo, je zpravidla obsazeno mužem. (Čermáková 1999: 55)

Můžeme tudíž lehce odušit, že situace v nefeminizovaném prostředí je v možnosti prosazení žen o to složitější. Tato dlouhodobě pozorovaná genderová segregace se v důsledku projevuje i tím, jak ženy přistupují k výběru svého vzdělání či povolání. Automaticky se často samy vylučují z oborů, ve kterých je na ně nahlíženo diskriminačně, nebo se dobrovolně rozhodnou neaspirovat na pozice v managementu. Teprve ve chvíli, kdy se ženy dostanou do všech oborů a dosáhnou vyrovnaného nebo alespoň významného uplatnění i na vedoucích a řídicích pozicích, bude možné označit příležitosti obou pohlaví na trhu práce za rovnocenné.

Ve své práci se budu zabývat především otázkou genderové nerovnosti ve vyšším a top managementu. Text je strukturovaný do dvou hlavních částí. V první z nich shrnu dosavadní teoretické poznatky, které vzešly ze studia a výzkumu genderové nerovnosti. V úvodu nabídnu historický exkurz do boje žen za svá společenská či politická práva

v posledních třech stoletích, přičemž se text bude odvíjet po jednotlivých vlnách feministického hnutí. V následující kapitole pak již přejdou od pojetí žen z hlediska feminizmu k pojetí žen z pohledu gender studies. Popíši aktuální problémy genderové diskriminace, kdy představím její nejčastější podoby na pracovištích. Poté se zaměřím už konkrétně na problematiku diskriminace žen při cestě do managementu firem a uvedu nejzajímavější teoretické koncepty, které se tímto tématem zabývají. V závěru teoretické části se pak zaměřím na několik aspektů, které popisují situaci žen na pracovním trhu v ČR v posledních dvaceti letech, přičemž se zaměřím na ty oblasti, které budou podrobeny bližší diskuzi v praktické části práce.

Praktická část se zaměří na situaci v IT společnosti DHL IT Services, kde budu postavení žen posuzovat z hlediska poznatků, ke kterým došla poradenská společnost McKinsey. Tato společnost již 7 let vydává studii Women Matter (Na ženách záleží), která přináší poznatky z oblasti uplatnění žen v řídicích pozicích ve společnostech. Dále budu zkoumat, zda v průběhu posledních let došlo ke změně přístupu firem a DHL IT Services k otázce zaměstnávání žen.

Práce se pokusí odpovědět na otázky, jaké je všeobecné povědomí firem o genderové problematice a proč je pro firmy výhodné podporovat ženy ve vedení a zda jsou popsány, a pokud ano, tedy jaké jsou benefity, které by firmy motivovaly při prosazování žen do vedoucích pozic. Předmětem zkoumání bude také, jakou roli hraje vysokoškolské vzdělání v možnosti prosadit se ve vedení firmy a zda jsou implementovány nástroje, které zamezují rozdílu v ohodnocování žen a mužů napříč společnostmi. Zaměřím se také na to, jaký je přístup této společnosti k navracení se žen po rodičovské dovolené. Dále na problematiku nahlédnu z pohledu žen a shrnu nejčastější překážky, kterým ženy musejí v kariérním postupu čelit a nastíním již definované strategie, které byly označeny jako úspěšné, a kterými by se ženy, které se snaží o skloubení rodinného a pracovního života, mohly inspirovat.

1.1 Cíl práce a metody zpracování

Problematiku genderové nerovnosti v této práci zpracuji jako případovou studii, kterou se obecně rozumí „detailní studium jednoho případu nebo několika málo případů“ (HENDL 1997: 104). V tomto případě se bude jednat o analýzu genderové situace na vybraném pracovišti nadnárodní společnosti Deutsche Post DHL. Výhodou koncipování práce jako případové studie je možnost hlubokého poznání podstaty vybraného případu, nevýhodou naopak omezenost zobecnitelnosti výsledků.“ (PRŮCHA et al. 2001: 189)

Většina dat vypovídajících o postavení žen a mužů v mnou vybrané divizi společnosti Deutsche Post DHL (dále jen DP DHL) je interního charakteru a z toho důvodu nebudu v práci jmenovat, které konkrétní pracoviště podrobím genderové analýze. Pro představu se ale jedná o divizi, která se zabývá informačními technologiemi, tedy oblastí, která je v obecném povědomí společnosti považována spíše za parketu mužů než žen. Domnívám se, že o to zajímavější bude zjistit, jaké pracovní možnosti se v takovém prostředí ženám nabízejí.

Genderovou situaci ve vybrané divizi budu sledovat na základě vybraných atributů, které úzce souvisí s výzkumnými genderovými studii mezinárodní společnosti McKinsey & Company působící v oblasti managementu a consultingu. Analýzou jejich dokumentů, konkrétně studii Women Matter (Na ženách záleží) vydávanými od roku 2007, jsem stanovila šest hypotéz, jejichž platnost se pokusím ověřit na základě výzkumu genderové situace ve vybrané divizi DP DHL. Tento výzkum bude čerpat z dat získaných dvěma kvalitativními výzkumnými technikami.

První z nich je analýza již zmiňovaných interních dokumentů. Společnost se otázkou genderové politiky vážně zabývá a má proto zpracované četné analýzy, které reálnou situaci uplatnění žen v DP DHL monitorují. Analýza dokumentů umožňuje přístup k velkému množství dat, nevýhodou této techniky je skutečnost, že není znám podrobný způsob, jakým dokumenty vznikaly, a nelze tak ověřit reliabilitu výzkumu, z něhož vzešly. Druhým zdrojem dat jsou polostrukturované rozhovory, které jsem vedla se zaměstnankyněmi dané divize. Tento druh rozhovoru je obecně popisován jako „proces, jehož cílem je prostřednictvím záměrně vyvolané interakce mezi tzv. tazatelem a respondentem získat informace potřebné k pochopení určité problémové oblasti“.

(Pavlica et al. 2000: 52) Záměrně jsem chtěla oslovit ženy z různých stupňů řízení. Výzkumnou jednotku nakonec tvoří osm žen, z toho jedna top manažerka (úroveň řízení 1), tři manažerky z úrovně řízení 2 a čtyři vedoucí pracovníce (úroveň řízení 3).

Na základě provedených rozhovorů mohu ověřit některé závěry uvedené v analyzovaných dokumentech a zároveň se výstupy z rozhovorů stanou podkladem pro ověření hypotéz vycházejících ze studií McKinsey, které nelze na základě interních dokumentů DP DHL ověřit.

Cílem této práce je také navrhnout možná řešení, která by mohla vést k výraznému zlepšení genderové situace na pracovním trhu, především v oblasti managementu.

Praktické části, jejíž způsob zpracování jsem popsala, bude předcházet historický exkurz a seznámení s konceptuálními východisky, které se se studiem genderové nerovnosti pojí. V této teoretické části práci budu pracovat jak s primárními, tak sekundárními zdroji. Z primárních dat se jedná zejména o starší i aktuální statistiky Českého statistického úřadu, který už řadu let zpracovává výzkumy sledující postavení žen nejen na trhu práce. Sekundární literaturu využiji jednak při zpracování kapitoly mapující vývoje feministického myšlení a také při představení nejdůležitějších konceptuálních východisek, které se s tématem genderové nerovnosti na pracovním trhu pojí. Jmenovitě zmíním alespoň odborné publikace od Aleny Křížkové, která působí nejen jako vědecká pracovníce a vedoucí oddělení Gender & sociologie Sociologického ústavu Akademie věd ČR, ale zároveň pracuje jako národní expertka pro genderovou rovnost v zaměstnání a v sociálním začleňování pro Evropskou komisi.

2 Historický vývoj postavení žen ve společnosti

Ženy v čele politických stran, ženy řidičky tramvají, ženy ve vedení mezinárodních společností... V dnešní době už pohled na „něžné pohlaví“ v podobném postavení nebudí téměř žádný údiv. Během zhruba století se naše společnost z hlediska zrovnoprávnění pohlaví výrazně změnila. A přestože se i nyní vedou nekončící diskuze, zda legislativně daná rovnost žena mužů v západním světě funguje dostatečně i v praxi, feministky z předchozích století by byly ze postavení žen v současnosti nepochybně v příjemném úžasu.

Od počátku ženského emancipačního hnutí usilovaly jeho protagonistky v první řadě o uznání společenské prestiže žen. Především ve chvílích, kdy se odehrávaly zásadní okamžiky v utváření západních dějin, se ženy začaly bouřit proti tomu, že nemohly být součástí tehdejších bouřlivých událostí. „Jen muži měli moc určovat, jak chápat dějiny a co je či není jejich relevantní součástí. Ty ženy, které se genderové nerovnosti vzpíraly, se proto nemohly nikdy nic dozvědět o podobných snahách svých předchůdkyň.“ (Curran, Renzetti 1999: 36) Možnost promlouvat do aktuálního dění a projevat své názory tak lze označit za první požadavky, které feministky předkládaly. Následně pak feministický proud začal usilovat o zrovnoprávnění s muži ve všech oblastech lidského života. „Lze konstatovat, že jde o získání sociopolitických lidských práv, obhájení přístupu k subjektivitě, k právu prosazovat svou přítomnost ve všech podobách lidské existence a na každém poli diskurzu.“ (Osvaldová 2004: 41) Nestačilo však získat uznání pouze slovem či příslibem. Feministická hnutí požadovala konkrétní kroky, které by přinesly skutečnou změnu tehdejší situace.

Prvotním cílem bylo především prolomit neviditelnou zeď, která pro ženy stála mezi soukromou a veřejnou sférou života. „Soukromá sféra byla po staletí přikázána ženám, veřejná se stala doménou mužů a ženy v ní hrály jen podřadnou roli jako pracovní síly.“ (Osvaldová 2004: 43) Jak uvádí Oates-Indruchová (1998), tehdejší hnutí vystupovala s jasně vyjádřeným stanoviskem vůči dominantní ideologii, která však v tehdejší době za ideologii považována nebyla. „Danou ideologií byl patriarchy, který znevýhodňuje ženy prostřednictvím ‘společenských, politických a ekonomických institucí’ (Humm 1989: 159), přičemž platí, že

patriarchální ideologie se uplatňuje ve všech společenských systémech, i když v různých formách.“ (Oates-Indruchová 1998: 9).

2.1 První vlna feminismu

Zmínkou aktivistky Kate Millet, autorky bestselleru *Sexuální politika*, už se přesouváme do druhé vlny feminismu, jejíž počátek se datuje do 60. let minulého století. Aby byl však historický exkurz kompletní, je nutné vrátit se v minulosti nejprve ještě dál, minimálně do 18. století, kdy Francií zmítala revoluce a ve Spojených státech amerických plály boje za nezávislost. Právě v těchto časech se začaly poprvé výrazněji ozývat hlasy upozorňující na nespravedlivé zařazení žen ve společnosti a zároveň navrhuující konkrétní požadavky na změny ženských práv. Mezi hlavní témata, která feministky nastolily na nejrůznějších konferencích o právech žen i před zákonodárnými sbory, patřilo například uvolnění pravidel oblékání, legislativní změny týkající se rozvodů a svěřování dětí do péče, přiznání práva žen na osobní vlastnictví a na možnost svobodně nakládat s vlastními příjmy. (Curran, Renzetti 1999: 38)

Důvodem, proč ženy dostaly odvalu bojovat za svá práva zrovna v této neklidné době konce 18. století, je nasnadě. Řada z nich náhle dostávala, či byla přímo nucena, k pracím a úkolům, které běžně do jejich denního stereotypu nespádaly. „Ženy byly okolnostmi nuceny přejímat role mužské a zároveň si uvědomovaly, že jsou schopny je převzít.“ (Osvaldová 2004: 17). A tím samozřejmě rostlo jejich sebevědomí. V následujícím století pak ženy přešly i k požadavku volebního práva, který se stal skutečně aktuálním po americké občanské válce. Americké feministky se totiž během války zapojily do řešení neklidné situace v zemi a doufaly, že se jim za to vláda později odmění právě přistoupením na jejich požadavky, včetně volebního práva. Jejich očekávání se však nenaplnilo. „Když válka skončila, americký Kongres nejenže odmítl udělit ženám stejná práva, jakým se těšili muži, ale dokonce doplnil ústavu o novou diskriminační bariéru, když v druhé části Čtrnáctého ústavního dodatku hovořil o občanech ‚mužského pohlaví‘. Patnáctý dodatek byl schválen s upřesněním, že volební právo nesmí být odepřeno na základě rasy, barvy pleti či dřívějšího nesvobodného postavení. Kritérium pohlaví nebylo zahrnuto.“ (Curran, Renzetti 2003: 38-39)

Pokračující úsilí žen však v příštích letech výsledky konečně přineslo. A to nejen ve Spojených státech. Tam nejprve ženám přiznaly volební právo vybrané dílčí státy, jako první v 90. letech 19. století Wyoming, Utah či Colorado, v Evropě se pak ženy

dočkaly zkraje 20. století. V Československu dostaly volební právo v roce 1919. (Osvaldová 2004: 21-23).

Jednou z chronologicky nejstarších a zároveň nejvýznamnějších aktivistek za ženská práva v první vlně feminismu byla britská spisovatelka Mary Wollstonecraft. Ve svém nejslavnějším díle *Obhajoba lidských práv* (1792) kritizovala především představy mužů o ženské povaze a schopnostech, které podle ní vůbec neodpovídaly realitě. „Ženám, běžně nazývaným dámy, se nemá ve společnosti odporovat, nemají vynakládat žádnou manuální námahu; a očekávají se od nich pouze negativní ctnosti, pokud se tedy nějaké ctnosti očekávají – trpělivost, poddajnost, dobrá nálada a pružnost – ctnosti neslučitelné s jakýmkoli intelektuálním výbojem.“ (Wollstonecraft 1792 cit. dle Oates-Indruchová 1998: 24).

Do této první vlny spadá také filosof a politik John Stuart Mill, který v britském parlamentu často promlouval na téma volebního práva žen a ve svých úvahách se této problematice věnoval i v obecnějším pojetí. „Mill přirovnává situaci žen k situaci otroků a sluhů, tedy k pozici, v níž jen stěží můžeme od člověka očekávat plný rozvoj jeho schopností a rovného charakteru.“ (Oates-Indruchová 1998: 29). Neposledně do první fáze emancipačního snažení zasáhla spisovatelka Virginia Woolf., jejíž zmínkou se dostáváme již do první poloviny minulého století. Její úvahy se ubíraly podobným směrem jako Millovy. I ona byla přesvědčená, že k plnému rozvinutí svých schopností potřebují ženy ekonomickou samostatnost a nějaký svůj vlastní prostor, ve kterém nebudou vyrušovány od své práce povinnostmi, které jsou dané jejich společenskou ženskou rolí. Woolf věřila, že v budoucnu se její představa o společnosti mužů a žen sobě rovných vyplní. „Navíc za sto let, říkála jsem si, když jsem došla k vlastnímu prahu, ženy přestanou být ochraňovaným pohlavím. Logicky se budou podílet na všech činnostech a úsilí, které jim kdysi byly odpírány. Chůva bude nosit uhlí. Zelinářka bude řídit lokomotivu.“ (Woolf 1929 cit. dle Oates-Indruchová 1998: 53).

Nakonec nebylo třeba ani celých sta let, chce se dodat z dnešního pohledu. V první polovině 20. století se však požadavky emancipační vlny nedařilo prosazovat tak rychle, jak by se její tehdejší zastánci přáli. Především požadavek na rovnoprávný přístup k povolání se ujímal s obtížemi. Podařilo se však prosadit přístup ke vzdělání a za největší úspěch první vlny lze označit již zmíněné dosažení volební práva pro ženy. Přesto první vlna feminismu neskončila „oslavou“ dosaženého pokroku, nýbrž vzhledem k politické situaci v Evropě byla výrazně utlumena. „Situace dvacátých let 20.století navíc znamenala hospodářskou krizi a nebezpečí nacismu, v jejich světle se

postavení žen jevílo marginálním tématem. Momentální společenský vývoj vedl k odklonu od feministických myšlenek.“ (Smetáčková, Vlková 2005: 11)

2.2 Druhá vlna feminizmu

Za počátek druhé vlny feminizmu se zpravidla označují 50. až 60. léta minulého století, kdy se v důsledku demobilizace a konjunktury po druhé světové válce navracelo do společnosti konzervativní myšlení. Na ženy se opět začalo nahlížet jako na osoby, které jsou nejvíce užitečné v domácnosti. (Osvaldová 2004: 34).

K renesanci emancipačního hnutí v tehdejší době přispělo vydání knihy *Ženská mystika* (1963), ve které se její autorka Betty Friedan zaměřila především na popis skryté nespojenosti a nudy, s níž podle Friedan vnitřně bojovala většina bělošských žen z americké střední vrstvy společnosti. Jako „problém beze jména“ označovala realitu, kdy ženy nemohly uplatnit své schopnosti a vlohy, protože se dané aktivity jednoduše neslučovaly se společenskou představou manželky a matky. „Pokud měla žena v padesátých a šedesátých letech nějaký problém, věděla, že chyba musí být buď v jejím manželství nebo v ní. Jiné ženy jsou se svým životem spokojené, říká si. Co je to za ženu, když necítí to tajemné uspokojení při leštění podlahy v kuchyni? Tolik se styděla svou nespokojenost přiznat, že se nikdy nedozvěděla, kolik jiných žen ji sdílí.“ (Friedan 1963 cit. dle Oates-Indruchová 1998: 63) Kniha vyvolala v tehdejší době velký rozruch a otevřela diskuzi na téma, které bylo do té doby ve společnosti tabu.

Ve Spojených státech vznikla Národní organizace žen, která se stala vzorem pro další vznikající feministické organizace. O feminizmu se začalo učit na univerzitách, stal se z něj vědní obor, o který se zajímalo čím dál více lidí. Tím se také feministické názory začaly diverzifikovat. Přestala panovat shoda na tom, v čem spočívá příčina nerovností mezi muži a ženami, a především se jednotlivé proudy lišily množstvím změn, které požadovaly, a plánem na jejich dosažení.

2.3 Třetí vlna feminizmu

V 90. letech minulého století pak přišla v pořadí již třetí vlna feminizmu, byť někteří teoretici zastávají spíše ten názor, že jde jen o pokračování fáze druhé. Jejím specifikem bylo a dosud je, že se problematika nerovnosti mezi ženami a muži propojuje s dalšími sociálními nerovnostmi. Ať už jde o rasu, sexuální orientaci, společenské zařazení či např. náboženské vyznání. Tato dosud poslední vlna feminizmu je proto ještě více obsahově a názorově rozsáhlá než vlna předchozí.

Mezi hlavní témata a mapované problémy patří především sexuální násilí na ženách, rozdíl mezi přiznanými a skutečnými právy žen, studium postavení žen v jednotlivých kulturách, diskriminace žen na základě sexuální orientace, vytváření ženských a mužských rolí ad. (Valdrová 2004: 208-210)

Zmíním alespoň jeden proud, který se v současnosti stále těší velkému zájmu. Je jím takzvaný globální feminismus a je charakteristický tím, že se ženy nezajímají pouze o problémy, které trápí je konkrétně, nýbrž zaobírají se ženskou otázkou v různých částech světa, kde emancipace ještě zdaleka nedošla do fáze, ve které se nachází například západní svět. Globální feminismus se zabývá sexuálním násilím na ženách v zemích třetího světa, problémem sexuálního turismu, znásilňováním žen během válečných konfliktů či zneužíváním vybraných skupin žen pro práci ve vyspělých zemích světa. (Saulnier 1996: 150-166).

3 Od feminismu k genderu

Přestože stále není výjimkou, že jsou pojmy feminismus a gender studies považovány za synonyma, není to rozhodně pravda. Oba pojmy k sobě mají skutečně blízko, ovšem gender se jednoduše řečeno vyvinul z feminismu a lze ho tedy svým způsobem považovat za pokračování tohoto proudu. Slovo gender má řecký původ, v překladu znamená rod. Vzhledem k tomu, že má slovo rod v češtině mnoho významů, rozhodl Ústav pro jazyk český že se výraz gender překládat nebude. Používají se tedy běžně pojmy gender či gender studies (studia). (Šiklová 1999: 9)

Z pohledu tematického zaměření této práce lze gender studies označit za významnější vědní obor ve srovnání s feminismem. Feministky sice díky dlouhé usilovné snaze vybojovaly ženám postavení, kterému se nyní těší, ovšem gender studies se začaly ženskou otázkou zabývat z nejrůznějších úhlů a přinesly řadu zajímavých výzkumů a dat, které umožnily například kvantitativně hodnotit postavení žen ve srovnání s mužskou populací. Obor se soustředí zejména na sociálně a kulturně podmíněné rozdíly mezi muži a ženami ve společnosti.

Termín gender označuje psychologické, sociální, historické a kulturní rozdíly mezi muži a ženami. Nelze jej tedy zaměňovat s termínem pohlaví, který se váže ryze k biologickým rozdílům. Zatímco z hlediska pohlaví, tedy fyzické konstrukce zůstávají ženy po generace stejné, z pohledu genderu lze pozorovat změny společenského postavení žen v čase. „Naše pohlaví je tedy něco, co zůstává okolí obvykle skryto. Náš gender je způsob, jakým okolí předvádíme, zda jsme muži nebo ženy, aniž bychom odhalili svá pohlaví.“ (Jarkovská 2004: 21-22)

Jak uvádí Šiklová, cílem gender studies je nejen sledovat a interpretovat empirická data o rozdílech a zvláštěnostech obou pohlaví, ale vytvářet i sociální senzitivitu a kultivovat analytickou schopnost z pohledu gender v sociálních a kulturních otázkách doby včetně sociální politiky (Šiklová 1999: 10). Odtud je už jen krůček k zájmu tohoto vědního oboru o postavení žen na trhu práce, kdy toto téma úzce souvisí s obsahem mé práce.

3.1 Trh práce z pohledu genderu

Svobodná tržní ekonomika a demokratický politický systém v České republice otevírají šance v mnoha sférách lidského života. Současně však vytvářejí a udržují rozdíly mezi

lidmi, sociálními skupinami či právě mezi muži a ženami, které vedou k sociálním nerovnostem či diskriminaci. (Čermáková 1999: 51) Definici pojmu genderová rovnost, který bude v této práci ještě mnohokrát zmíněn, nabízí například *Příručka pro implementaci rovných příležitostí žen a mužů* (Ferrari 2007: 24). Genderová rovnost znamená, že „...všichni lidé mají svobodu rozvíjet svoje osobní schopnosti a činit tak bez omezení, která určují přísné genderové role, a že rozdílné chování, aspirace a potřeby žen a mužů budou považovány za rovné a budou stejně hodnoceny a podporovány.“

Genderové výzkumy ukazují, že rovnost příležitostí na trhu práce daná legislativní úpravou neznamena automaticky i rovnost podmínek. „Formální rovnost vypovídá málo o neformálních sociálních vztazích v pracovním systému... Z mnoha příčin tvoří ženy ve většině zemí rezervoár pracovních sil pro sekundární trh práce a jen obtížně se prosazují na trhu primárním.“ (Čermáková 1999: 52) Primární trh práce je přitom charakterizován místy, která jsou dobře placená, perspektivní, o zaměstnance je dobře pečováno a mají možnost pracovního postupu. Naopak pod sekundární trh práce spadají místa s opačnou charakteristikou. Jsou to místa špatně placená, ohrožená propuštěním, bez možností kvalifikačního růstu a bez dalších sociálních či platových výhod.

I Křížová ve své studii dochází k závěru, že na trhu práce jsou ženy institucionálně a strukturálně znevýhodněny, a proto mnohdy nemají přístup k prestižnímu zaměstnání a řídicím pozicím. Přestože dochází k dynamickým změnám na trhu práce v souvislosti s měnícími se obsahy ženských a mužských rolí ve společnosti, zůstává podle ní v platnosti známý výrok socioložky Reskin, že pokud muži převezmou role od žen, nemění se aktéři, ale role. „To v intencích zaměstnání znamená, že pokud se na feminizovanou pozici nebo do oboru dostane muž(i), nezmění se radikálně jeho role (typ maskulinity), ale tato pozice nebo obor bude redefinován(a) podle očekávání, která má společnost na trhu práce od mužů.“ (Reskin 1993, cit. dle Křížová 2007: 28)

Neboli, od mužů se očekává, že chtějí být živiteli rodiny a mají tedy o pracovní pozici mnohem větší zájem než ženy, které jsou stereotypním výkladem označovány jako ty, které berou pracovní místo jako pouhou mezistanici před mateřskou a následně rodičovskou dovolenou. Machovcová však upozorňuje, že v dnešní době nelze tento model považovat za obecně platný. Neobstojí například s ohledem na stále se zvyšující

vzdělanost žen či na rostoucí počet matek „samoživitelek“ a navíc pro většinu rodin jsou dva příjmy ekonomickou nezbytností. (Machovcová 2004: 29)

3.2 Způsoby znevýhodnění žen na trhu práce

Nerovný přístup k zaměstnávání žen, který jsem nastínila, přetrvává na trhu práce i přesto, že z čistě formálního pohledu něco podobného v České republice neexistuje. Ústava ČR a další dokumenty českého právního řádu diskriminaci na základě pohlaví nepřipouští. Od podzimu 2009 je v platnosti už i tzv. antidiskriminační zákon, který řeší nedostatky zákoníku práce. Ten sice například zásadu rovného zacházení a stejného odměňování obsahuje, neříká však už, jak je možné se případné diskriminaci bránit. Od přijetí antidiskriminačního zákona se nyní ženy, které se cítí být znevýhodňovány, mohou obrátit na soud, případně může být jejich zaměstnavatel prošetřován inspekcí práce či ombudsmanem. (Zákon č. 198/2009 Sb.)

Rozsáhlý genderový výzkum trhu práce z roku 2011 potvrdil, že diskriminace žen přetrvává v České republice i v současnosti a nabývá řady rozlišných podob. Jde zejména o čtyři velké skupiny diskriminačních praktik – genderová segregace, mzdová diskriminace, diskriminace mateřství a zneužívání práce žen, přičemž se všechny tyto formy prolínají a vzájemně spolu souvisí. (Křížková et. al 2011: 88)

3.2.1 Genderová segregace

Genderová segregace je jedním z hlavních prvků, který určuje pozici žen v zaměstnání. Ovlivňuje nejen jejich výběr typu zaměstnání, kdy jsou ženy ovlivněny stereotypy o genderově vhodné volbě, ale ovlivňuje také jednání zaměstnavatelů a kolegů vůči ženám v pracovním kolektivu. „Představy o tom, zda žena může nebo nemůže vykonávat určitou práci, resp. zastávat danou pozici, jsou jednoznačně jedním z hlavních strukturujících elementů českého trhu práce.“ (Křížková et. al 2011: 89). V tomto ohledu lze tedy hovořit i o jisté sebediskriminaci, kdy ženy při volbě povolání často podléhají společenskému přesvědčení o tom, které zaměstnání je pro ně vhodné a na které se nehodí.

3.2.2 Mzdová diskriminace

S genderovou segregací pak úzce souvisí i mzdová diskriminace, neboť jednotlivá zaměstnání a pozice mají různé mzdové úrovně a obecně platí, že zaměstnání, kde převládají muži, jsou výše finančně hodnocena. „Výdělky rostou s procentuálním

zastoupením pracovníků mužského pohlaví v daném zaměstnání bez ohledu na to, zda vezmeme v potaz vlastnosti pracovníků a typ zaměstnání... Zdá se, že jak stoupá podíl žen v určitém zaměstnání, plat mužů i žen v daném zaměstnání klesá.“ (Curran, Renzetti 1999: 38-39)

Tezi o mzdové diskriminaci ostatně potvrzuje i aktuální genderová statistika Českého statistického úřadu, ve které se uvádí, že v roce 2011 byla průměrná hrubá měsíční mzda žen 22 389 korun, zatímco muži vydělávali 28 234 korun hrubého. (ČSÚ 17.1.2013) Křížková dodává, že spojení segregace a mzdových rozdílů je neoddelitelné a důsledky obou těchto procesů jsou velmi závažné. „Způsobují významné rozdíly v podobě nižší životní úrovně některých skupin žen oproti mužům, ale také problém dětské chudoby.“ (Křížková et. al 2011: 94)

3.2.3 Diskriminace mateřství

Zřejmě nejsilnější diskriminační bariérou na trhu práce ovšem zůstává mateřství, promítá se do všech dalších diskriminačních forem. Neobjevuje se navíc až ve fázi, kdy žena otěhotní, nýbrž v naší společnosti se na ženy automaticky pohlíží jako na potenciální matky. Průzkum z roku 2011 ukázal (Křížková et. al 2011), že zejména ženy s nižším vzděláním se setkávají s přímou diskriminací mateřství při přijímání do zaměstnání, či jsou z důvodu mateřství propouštěny. „I když otázky na rodinný stav a situaci jsou již delší dobu v českém pracovním právu výslovně zakázány, sociologické výzkumy ukazují, že jsou neustále běžnou praxí přijímacího procesu.“ (Křížková, Vohlídalová 2009, cit. dle Křížková 2011: 99)

Podle Čermákové je diskriminace z důvodu mateřství také jedním z důvodů, proč u mladých lidí přestávají fungovat zaběhlá schémata jejich otců a matek. Moderní svět vytlačuje rodinu a triumfují v něm jiné životní styly, než je rodinný život, což ústí mimo jiné v nízkou porodnost. (Čermáková 1999: 55).

3.2.4 Zneužívání práce žen

Čtvrtou formou diskriminace žen na trhu práce je pak zneužívání práce žen, které zpravidla doprovází i nevýhodné nastavení pracovních podmínek. Ať už jde o mzdové podmínky či typy pracovních smluv, které dostávají, nebo o délku a rozložení pracovní doby či pracovní benefity.

Především ženy s nízkým vzděláním bývají zneužívány pro práci, aniž by dostaly řádnou pracovní smlouvu. Tato forma diskriminace se však týká například i

mladých vysokoškolsky vzdělaných žen. „Přijímání mladých vysoce kvalifikovaných žen jako strategie ušetřit na jejich mzdách ve srovnání se stejně kvalifikovanými muži byla prokázána ve výzkumu genderových vztahů v managementu.“ (Křížková et. al 2011: 101)

Uvedené příčiny genderové nerovnosti na trhu práce jsou předmětem četných průzkumů a tématem řady odborných prací, které přispívají ke stále aktuální diskuzi na toto téma. I tato práce si klade za cíl do dané diskuze přispět, a to bližším pohledem na postavení žen ve vysokých funkcích ve vybrané společnosti. Z teoretického hlediska se uplatněním žen v managementu firem věnovala už řada vědců a odborníků. Na následujících stranách shrnu poznatky z těch nejdůležitějších teoretických konceptů, z nichž některým se budu věnovat také v praktické části práce.

3.3 Konceptuální východiska genderové nerovnosti

3.3.1 Femininní vs maskulinní kultura ve společnostech

Z pohledu této práce, jejíž praktická část se zaměří na analýzu genderové situace v divizi vybrané společnosti, která se zabývá informačními technologiemi, je zajímavá práce holandského vědce Geerta Hofstedeho. Uskutečnil velký výzkum (Hofstede 2001) v nadnárodní společnosti IBM, která se orientuje na stejné produkty, tedy informační technologie. Výsledkem onoho výzkumu bylo definování pěti univerzálních kulturních dimenzí¹, které lze využít při charakteristice mimo jiné i firemní kultury.

Jednu z dimenzí, kterou se Hofstede zabýval, pojmenoval maskulinita. Jedná se o bipolární dimenzi, kdy na jedné straně stojí kultura maskulinní, na druhé femininní. Jako maskulinní označuje společnost, v níž jsou sociální genderové role jasně odlišené. Muži mají být asertivní, tvrdí a orientovaní na materiální úspěch. Ženy mají být naopak skromnější, citlivé a zaměřené na vedení kvalitního života. Naopak femininní je společnost, v níž se sociální genderové role překrývají. Muži i ženy jsou skromní, citliví a společně se zabývají kvalitním způsobem života. (Hofstede 2001: 297).

¹ Hofstede definoval pět kulturních dimenzí: vzdálenost moci, individualismus, vyhýbání se nejistotě, dlouhodobá orientace a maskulinita. (Hofstede 2001)

V jakých hlavních bodech se pak rozdíl mezi těmito dvěma druhy kultury projevuje v pracovním prostředí, ukazuje následující tabulka:

Maskulinní kultura	Femininní kultura
větší mzdový rozdíl	menší mzdový rozdíl
méně žen v managementu	více žen v managementu
preferován vyšší plat	preferován nižší počet pracovních hodin

(Zdroj: Hofstede 2001)

Pro české podniky se jeví jako více odpovídající maskulinní typ firemní kultury, neboť jak ukazuje zkušenost posledních let, mzdová nerovnost stejně jako genderová nerovnost v řízení společností je stále přetrvávající jev². Ostatně k tomuto závěru došel i výzkumný tým pod vedením Hofstedeho. Dimenze maskulinity v jednotlivých zemích je měřena indexem, který může nabývat hodnot v rozmezí 0 až 100, přičemž čím vyšší číslo, tím více maskulinní kultura. Česká republika skončila se skórem 58, což znamená, že spadá do kategorie maskulinní společnost³. Jak Hofstede uvádí, v takovýchto maskulinních společnostech lidé 'žijí, aby mohli pracovat', od manažerů se očekává, že budou rozhodní a asertivní, důraz je kladen na vlastní jmění, soutěživost a výkonnost. Konflikty jsou řešeny silou. (Geert-hofstede.com)

3.3.2 Tokenismus

Pojmem tokenismus se označuje fenomén, kdy je zástupce v jiném společenství jediný či početně vzácný. Pak se tento zástupce stává jakýmsi symbolem⁴ své skupiny, je k němu obracena větší pozornost a soustředí se vůči němu stereotypy. (Gender, rovné příležitosti, výzkum 2002: 3) Do pozice takového symbolu se ve vyšších zaměstnaneckých pozicích dostávají ženy.

Zkoumáním toho, jak segregace podle pohlaví ovlivňuje pracovní možnosti, se zabývá profesorka harvardské univerzity Rosabeth Moss Kanter, a to právě v souvislosti s teorií tokenismu. Na účet tokenů konstatovala, že se s nimi mnohdy zachází jako s reprezentanty vlastní kategorie, jako se symboly spíše než jako s individualitami. (Kanter 1993: 209) Následně identifikovala několik vážných důsledků, které tato

² viz kapitola 5

³ Pro srovnání uvádím skóre několika dalších zemí: Německo 66, Velká Británie 66, Čína 66, Spojené státy 62, Francie 43, Finsko 26, Norsko 8, Švédsko 5. Více viz Geert-hofstede.com.

⁴ Slovo token znamená v angličtině symbol.

marginální pozice tokenů může přinášet. Zprv je jim kvůli jejich neobvyklosti věnována mnohem větší pozornost a tím i kontrola. Pracují tak pod velice silným tlakem, což vytváří nepříjemné stresové prostředí. Dále Kanter hovoří o jevu, který nazývá „zvyšování hranice“. Projevuje se tak, že skupina, která je ve většině, má tendenci zveličovat rozdíly mezi sebou a tokeny, a v důsledku toho se k nim chová jako k outsiderům. To se týká například i toho, že ženy – jsou-li v pozici tokenů zrovna právě ony – jsou například vylučovány z mimopracovních skupinových aktivit zaměstnanců, které jsou mnohdy též důležité pro možnost pracovního postupu. (Curran, Renzetti 1999: 281) O těchto neformálních vztazích se hovoří jako o „old-boys network“. Ženy jsou z nich vylučovány, ale někdy se účasti zřikají i dobrovolně. A to nejen kvůli tomu, že je domů táhnou často rodinné povinnosti, ale mnohdy je neláká ani sama podstata mimopracovních aktivit, kterými často bývají nejrůznější druhy sportu. Případová studie životních strategií žen na řídicích pozicích přitom odhalila velkou důležitost tohoto typu neformálních vztahů. (Křížková 2007: 67-68)

Výzkumy na toto téma ukázaly, že nejlepším způsobem, jak se proti takovému přístupu bránit, je nepolemizovat se skupinou v početní převaze a jednoduše se přizpůsobit stereotypům, prostřednictvím kterých jsou tokeni vnímáni. Pro ženy pak může být výhodou, že se muž – přesvědčen vzhledem ke stereotypům o své nadřazenosti – necítí ženou ohrožen a ta může snáz nečekaně přijít s vítězným trumfem, který může přinést například kariérní postup (Křížová 2007: 66)

Nicméně teze Kanter, že přehlížení či vylučování žen z kolektivu je dáno jejich malým zastoupením v daném kolektivu, má své kritiky. Jak uvádí Curran s Renzettim, negativní postoje mužů k ženám na pracovišti pramení spíše než z jejich malého zastoupení jednoduše z toho, že muži vnímají ženy jako sociální minoritu a s tím si spojují i představu jejich podřízenosti. Jde tedy podle některých výzkumníků mnohem více o sociální status tokenové skupiny, než o jejich zastoupení v kolektivu. (Curran, Renzetti 1999: 282)

3.3.3 Skleněný strop

Další zajímavou tezí o diskriminaci žen na pracovišti, a to tentokrát především při snaze o kariérní postup, je takzvaný skleněný strop, kterým se označují „neviditelné bariéry, které omezují pracovní mobilitu pracovníků směrem nahoru“. (Curran, Renzetti 1999: 282) „Výraz skleněný metaforicky vyjadřuje, že žena díky již dosaženým profesním kvalitám na špičkovou pozici "dohlédne" a dokáže si představit působení v ní. Začne-li

ovšem vyvíjet snahu do této vrcholové pozice postoupit, narazí na neviditelnou a těžko definovatelnou překážku v podobě snah namířených proti jejímu postupu.“ (ČSÚ 2013a)

S touto bariérou se nejčastěji setkávají ženy, které chtějí postoupit na nejvyšší pozice v hierarchickém uspořádání společností. Skleněný strop podle Křížkové vzniká kombinací zpravidla hned několika prvků genderové diskriminace. Ať už jde o klasické genderové stereotypy, informační bariéry, kdy chybí informovanost zaměstnanců o zastoupení žen v podniku na vedoucích pozicích, nebo třeba běžný zvyk, kdy si muži za sebe mnohdy hledají automaticky nástupce stejného pohlaví. (Křížková 2007: 64)

Výzkum socioložky Christine Williams naopak ukázal, že muži se setkávají se zcela odlišným „skleněným“ jevem. Ve chvíli, kdy se ocitnou ve zaměstnáních, ve kterých jsou v převaze ženy, dostane se jim přednostního zacházení. Takže místo toho, aby stejně jako ženy v podobné situaci naráželi na skleněný strop, vyvezou se muži často „skleněným výtahem“ bez většího úsilí do nejvyšších pater daného zaměstnání. Sami někteří muži během výzkumu připustili, že si byli vědomi toho, že jim v kariérním postupu stojí méně překážek než jejich kolegyním. (Williams 1995, cit. dle Curran, Renzetti 1999: 282)

3.3.4 Homosociální reprodukce

V předchozí kapitole jsem stručně nastínila další druh genderové diskriminace, která se označuje jako homosociální reprodukce. Projevuje se tak, že si zaměstnavatel či nadřízený při přijímání či povyšování pracovníků vybírá podobné typy zaměstnanců, jako je on sám. Vzhledem k tomu, že v řídicích pozicích statisticky převládají muži, vyplývá z této teze, že právě muži jsou při výše popsaném výběru privilegováni. (Křížková 2007: 63). Podle Kanter je tento přístup k přidělování vedoucích pozic podpořen navíc tím, že manažerské pozice jsou charakterizovány velkou nejistotou. Manažer proto vítá, když je kolem něj homogenní kolektiv spolupracovníků, kteří podle něj dokáží podobně jako on plnit úkoly. (Kanter 1993)

3.3.5 Životní strategie žen

Ne každá žena touží dostat se na vrchol ve svém povolání a naopak ne každá žena chce vést rodinný život a starat se o děti. A některé ženy usilují o to dosáhnout obojího. Ve zkratce lze takto shrnout jednoduchou typologii životních strategií žen, kterou rozpracovala Catherine Hakim (2000). Charakteristiku žen spadajících do těchto jednotlivých skupin nabízí následující tabulka.

Ženy orientované na domácnost (home-centred)	Ženy přizpůsobivé (adaptive)	Ženy orientované na zaměstnání (work-centred)
20 % žen	60 % žen	20 % žen
Rodinný život a děti jsou pro tyto ženy hlavními celoživotními prioritami.	Tato skupina je nejrozmanitější a zahrnuje ženy, které: - svou práci a rodinu chtějí sladit, - svoji orientaci na práci a rodinu mění podle situace, - nemají kariéru naplánovanou.	V této skupině se koncentrují bezdětné ženy. Jejich hlavní prioritou je zaměstnání nebo rovnocenné aktivity ve veřejném prostoru – politice, sportu, umění atd
Dávají přednost tomu nejít do zaměstnání.	Chtějí pracovat, ale nechtějí vše podřídit budování kariéry.	Jsou oddány své práci nebo obdobným aktivitám.
Klasifikace získávají jako druh kulturního kapitálu.	Získávají kvalifikaci s cílem uplatnit ji v zaměstnání.	Kvůli zaměstnání nebo obdobným aktivitám výraznou měrou investují do získání kvalifikace a školení.
Počet dětí je ovlivněn vládní sociální politikou, ekonomickým zázemím rodiny atd.	Výrazně reagují na vládní sociální politiku, politiku zaměstnanosti, propagandu rovných příležitostí, na ekonomické cykly.	Reagují na změny v politických, ekonomických, uměleckých a dalších příležitostech, které se v dané společnosti ženám otevírají.
Nereagují na aktivní politiku zaměstnanosti.	Reagují na ekonomickou, sociální, rodinnou a vzdělávací politiku, např. na daň z příjmů, sociální zabezpečení, školní rozvrh, péči o děti, postoj veřejnosti k pracujícím ženám, flexibilní formy zaměstnání, ekonomickou prosperitu apod.	Nereagují na sociální a rodinnou politiku.

(Zpracováno dle Hakim 2000)

Hakim tvrdí, že ženy, které dávají přednost domácnosti a rodině, chodí do práce jen v případě nutnosti, neváhají pořídit si více dětí, rozhodují se ale podle sociální politiky země. Přizpůsobivé ženy se chtějí uplatnit v zaměstnání, avšak nechtějí mu podřídit celý svůj život. Sledují situaci na pracovním trhu a podle toho se rozhodují, kdy založit

rodinu a kdy ještě v zaměstnání setrvat. V případě, že se jim narodí dítě, přijmou rády práci na částečný úvazek, neboť se snaží zkombinovat obě formy života – rodinný i pracovní. Ženy, které podlehnou budování kariéry, se zaměřují zejména na sebevzdělávání a nepodléhají trendům rodinného života ani v případě přívětivé rodinné politiky státu.

Za konfliktní však někteří teoretici považují přesvědčení Hakim, ze kterého ve své práci vychází, a to že rozhodnutí, zda dá žena přednost práci či rodině, vychází výhradně z jejího hodnotového žebříčku a preferencí, tedy že se jedná vyloženě o otázku osobní volby. Například Rosemary Crompton a Fiona Harris (1998) ve své revizi tohoto přístupu upozornily, že mnohdy volba ženy není otázkou svobodné volby, nýbrž výsledkem řady faktorů, jako je například dostupnost školek či ekonomická situace rodiny, kdy žena může být nucena věnovat se zaměstnání z důvodu finančního zabezpečení rodiny.

4 Situace žen na pracovním trhu ČR

4.1 Situace před rokem 1989

Jak jsem uvedla v jedné z předchozích kapitol, americké ženy ze středních vrstev se v 50. a 60. letech zabývaly myšlenkou, proč musí trávit život v domácnosti, péčí o děti a dům, a není jim umožněno uplatnit se na pracovním trhu. Ty odvážnější se proti takové formě diskriminace bouřily a požadovaly možnost realizovat se v širokém množství povolání, která se nabízela.

Situace v Československu byla v tehdejší době zcela jiná. Už od roku 1948 byla za jeden z předpokladů úspěšného vybudování komunistické společnosti považována plná zaměstnanost obyvatel a to právě včetně žen. Avšak z hlediska rovného postavení na poli zaměstnanosti měl tehdejší systém četné nedostatky. Jak připomíná Šiklová, socialistický režim totiž při snaze o emancipaci žen skrze jejich vstup do placeného zaměstnání zcela vynechal otázku účasti mužů na práci neplacené, což se ukázalo být pro dosažení skutečné rovnosti značně problematické (Šiklová 1997). Péče o děti a domácnost byla pojímána jako ryze ženská záležitost, což nutně ženám ztěžovalo možnost prosadit se ve svém zaměstnání.

Procento žen, které chodily do práce, se po prosazení idey plné zaměstnanosti rychle navýšilo. Zatímco na konci 40. let chodilo do práce 55 procent žen, na konci 50. let to bylo už 73 procent. Ženy se uplatnily jak na pozicích průmyslového sektoru, tak na pozicích v zemědělství či ve službách. Už tehdy ale docházelo k zesilování feminizace některých oborů, jako je vzdělání či zdravotnictví. (Křížková et. al 2011: 10). Trestní zákon z roku 1961 pak přímo uzákonil povinnost všech pracovat, pouze ženy s malými dětmi byly z postihu za neúčast na placeném zaměstnání vyjmuty. Budování jeslí a školek pro děti však mělo ženám co nejvíce usnadnit návrat do zaměstnání, takže vysoká zaměstnanost žen už byla na konci 60. let považována za běžný jev. V roce 1970 tvořily 45,5 procenta všech zaměstnaných. (Křížková et. al 2011: 11-12)

To úzce souvisí i s tím, že se v těchto letech ujal model, kdy rodiny žily ze dvou příjmů. Situace se změnila až v období normalizace, kdy se začala prodlužovat délka mateřské dovolené až do tří let dítěte, takže se běžnou variantou stal rodinný rozpočet spočívající ve výdělku otce rodiny a mateřského příspěvku od státu. Křížková zmiňuje

zajímavý rozdíl, který oproti současné situaci tehdy existoval. „Zatímco v rámci centrálně plánované ekonomiky několikaleté přerušení výdělečné činnosti matek z důvodu péče o děti nevedlo k jejich nezaměstnanosti, v průběhu 90. let 20. století se staly matky s malými dětmi jednou z nejvíce ohrožených skupin dlouhodobou nezaměstnaností.“ (Křížková et. al 2011: 14).

4.2 Situace po roce 1989

V 90. letech došlo ke dvěma důležitým změnám z hlediska péče o děti. Zaprvé se možnost čerpat příspěvek na péči o dítě rozšířila až po čtvrtý rok dítěte a zadruhé stát přestal finančně podporovat jesle, což značně ztížilo situaci žen, které se chtěly nebo potřebovaly brzy po porodu vrátit do zaměstnání, neboť většina těchto zařízení při absenci státních dotací brzy zanikla. Tyto změny přinesly pochopitelné důsledky. „Zatímco se v 80. letech vracela většina matek zpět do zaměstnání mezi prvním a třetím rokem dítěte a jen zhruba osm procent matek zůstalo v domácnosti déle, v 90. letech se vracela většina matek zpět do zaměstnání krátce před třetími narozeninami, ale téměř 30 procent matek zůstalo v domácnosti déle než tři roky.“ (Hašková 2007, cit. dle Křížková et. al 2011: 16-17)

Mnohdy prodloužený pobyt s dítětem v domácnosti však přesto neznamenal, že by ženy měly tendenci se pracovní dráhy zcela vzdát. Podíl žen na celkové pracovní síle českého trhu práce zůstal po celá 90. léta nadále vysoký a to zhruba 44 procent. Podle Křížkové za tím stály dva hlavní faktory. Zaprvé to pro řadu rodin byla ekonomická nutnost. Většina domácností byla závislá na dvou příjmech, proto se modelu z dob socialismu dařilo i po jeho pádu. Zadruhé pak řada žen v tehdejší době brala možnost seberealizace v zaměstnání a navíc vlastního příjmu jako věc, které by se nevzdaly, i kdyby na chod domácnosti vystačil příjem manžela. (Křížková 2007: 35) „Po čtyřicet let utvrzovaný model dvoupříjmové rodiny nelze naráz změnit, a to zvláště v situaci uplatňování restriktivní finanční politiky regulující mzdový vývoj.“ (Čermáková 1999: 56)

Vysoký podíl žen na zaměstnanosti byl v 90. letech dán i tím, že byly ochotny pracovat za nižší mzdu⁵ než muži a v pracovních pozicích, o které muži nestáli. Byly proto zajímavou pracovní silou, kdy v určitých odvětvích a profesích se ženská zaměstnanost stala přímo nezastupitelnou. Na druhou stranu se některé ženy dokázaly

⁵ V roce 1997 ženy získaly v průměru o 26,6 procenta nižší mzdu než muži. (Čermáková 1999: 56)

na českém pracovním trhu propracovat také do prestižních a dobře placených pozic – začaly se objevovat advokátky, notářky, podnikatelky, manažerky, daňové poradkyně a podobně. Individuálně tak ženy ovládly i pozice, ve kterých se před rokem 1989 vůbec nevyskytovaly. (Čermáková 1999: 56-57)

Na přelomu tisíciletí se do právního řádu dostalo několik legislativních změn v souvislosti s očekávaným vstupem České republiky do Evropské unie, které rozšířily ochranu mužů a zejména žen před diskriminací v práci. Zpětně jsou však tyto provedené změny vnímány spíše jako nutnost, kterou bylo před začlenění do unie nutno udělat, než jako skutečná snaha o odstranění diskriminace na základě pohlaví. „Změny byly provedeny pouze na legislativní úrovni a nebyly vyvinuty mechanismy jejich implementace do praxe ani se neobjevila snaha o vymáhání jejich dodržování.“ (Stratigaki 2000, cit. dle Křížková 2007: 35)

Genderovou situaci na trhu práce na počátku nového tisíciletí dobře ilustruje průzkum veřejného mínění, který v roce 2004 provedl Český statistický úřad⁶. Z něj vyplynulo, že tři čtvrtiny české populace jsou přesvědčeny, že ženy jsou na trhu práce znevýhodněny oproti mužům, přičemž největší nerovnost mezi muži a ženami na trhu práce vidí česká populace v možnosti postupu na vyšší pozice. Pouze asi třetina populace soudí, že ženy mají s muži stejné příležitosti postupu. Ukázalo se také, že kromě zatížení péčí o děti a domácnost jsou za hlavní příčiny nerovné pozice žen na trhu práce považovány příčiny zakotvené ve struktuře trhu práce a zaměstnavatelské politice, která vyhovuje spíše mužům, kteří v práci dominují.

Genderovou nerovnost potvrdilo také zjištění, že ženy s dětmi v předškolním věku, ženy staršího věku a ženy po mateřské dovolené jsou tři z pěti nejčastěji znevýhodněných skupin na trhu práce. Z průzkumu přitom vzešlo, že práce je pro většinu českých žen druhou nejvýznamnější životní hodnotou a ženy se v míře připisované významu práce neliší od většiny mužské populace. Berou ji zejména jako prostředek finančního zajištění rodiny, domácnosti i vlastní nezávislosti a zabezpečení pro nemoc a stáří. Velmi významnou roli hraje i to, že svou práci považují za zajímavou a důležitou. (ČSÚ 26.11.2004)

⁶ Výzkum byl proveden kvótním výběrem vzorku 1 067 respondentů (521 mužů, 526 žen) na základě proporcionálního zastoupení kvótních znaků v populaci ČR. Kvótními znaky byly: pohlaví, věk, dosažené vzdělání, velikost místa bydliště a region. Podrobně viz (ČSÚ 26.11.2004).

4.3 Současná situace v datech

Český statistický úřad se již několik let podrobně zaměřuje na genderové statistiky, přičemž jedna z nich se pravidelně věnuje situaci na pracovním trhu. V současnosti nejaktuálnější čísla nabízí příručka Zaostřeno na ženy a muže 2012 (ČSÚ 31.12.2012), ze které jsem vybrala několik nejzajímavějších údajů, které ilustrují současnou situaci žen na českém trhu práce.

V roce 2011 pracovalo 49,5 procenta všech žen starších 15 let. Nejvyšší míra ekonomicky aktivních žen byla ve věkové skupině 45-49 let, ve které pracovalo 92 procent žen. O tom, že s problémem nezaměstnanosti se ve vyšší míře potýkají ženy, svědčí fakt, že ve věkové skupině 25 až 54 let je ekonomicky aktivních více než 90 procent mužů. Naopak ženy dosahují ekonomické aktivity nad 90 procent pouze ve věkové skupině 40 až 49 let.

Zaměstnané ženy nejčastěji pracují jako technické, zdravotnické a pedagogické pracovnice. Do této kategorie spadá 27,6 procenta zaměstnaných žen. To potvrzuje výše uvedené tvrzení o feminizaci některých oborů. Například ve vzdělávání pracovalo asi 226 tisíc žen oproti 70 tisícům mužů. V oblasti zdravotní a sociální péče byla situace ještě výraznější: 265 tisíc žen a 60 tisíc mužů.

Nad průměrem Evropské unie jsou Češky z pohledu podílu podnikajících žen na celkové zaměstnanosti žen. Jedná se o 11,7 procenta, přičemž evropský průměr byl v roce 2011 9,7 procenta. Pro srovnání: v případě mužů v Česku podniká zhruba každý pátý.

Naposledně o nedostacích genderové rovnosti vypovídá také již v předchozích kapitolách uvedené srovnání průměrné měsíční mzdy v roce 2011. Zatímco muži vydělávali 28 234 korun hrubého, ženy pouze 22 389 korun hrubého. (ČSÚ 31.12.2012)

4.3.1 Návrat žen po mateřské do zaměstnání

Jak už v předešlém textu několikrát zaznělo a jak potvrzující i výše uvedená data, do nerovného postavení na trhu práce ženy často nedobrovolně dostává nedostatečně vyvinutý mechanismus, který má umožňovat ženám vrátit se po porodu do zaměstnání a pokračovat v načaté kariéře, pokud se tak žena rozhodne nebo je k tomu nucena z důvodu tíživé ekonomické situace.

Téměř 333 tisíc žen bylo v roce 2011 ekonomicky neaktivní z důvodu péče o rodinu či bytí v domácnosti. V případě mužů je číslo zásadně odlišné. Pouze zhruba 4

tisíce mužů nepracovalo z důvodu péče o rodinu či pobytu v domácnosti. (ČSÚ 31.12.2012)

Zajímavé a dobře vypovídající je srovnání zaměstnanosti mužů a žen ve věku od 20 do 49 let v závislosti na počtu jim narozených dětí. V případě jednoho dítěte chodilo do zaměstnání 65 procent žen oproti 89 procentům mužů. V případě dvou dětí 60 procent žen a 90 procent mužů a v případě tří dětí 46 procent žen a 84 procent mužů. Z dat je zřejmé, že čím vyšší počet dětí v domácnosti, tím častěji ženy opouští zaměstnání a věnují se celodenní péči o děti.

Za jeden z důležitých faktorů, které ovlivňují možnost žen skloubit rodinný a pracovní život, je považována varianta pracovat na částečný úvazek. Jak se však na toto téma hovoří a co potvrzují i data Českého statistického úřadu, Česká republika je v tomto ohledu pozadu. Evropský průměr žen zaměstnaných na částečný úvazek je téměř 32 procent. U nás je to však pouze 8,5 procenta, přičemž hůře je na tom v Evropské unii pouze Slovensko, Makedonie a Bulharsko. (ČSÚ 31.12.2012)

Částečný úvazek však není zdaleka jediným mechanismem, který podporuje harmonizaci rodinné a zaměstnanecké sféry. Nejde totiž jen o příznivé podmínky na trhu práce, důležité jsou i finanční příspěvky rodinám poskytované přes dávkové systémy či nepřímo přes daňové slevy a nebo dostupnost různých služeb rodinám (jesle, školky). Výzkumný ústav práce a sociálních věcí (VÚPSV) zjišťoval, která z uvedených variant státní podpory je českými rodinami nejžádanější. (Höhne et al. 2010) Základní otázka zněla, zda je pro ně důležitější finanční podpora či sociální služby. Dotazovaní rodiče měli poměrně jednotný názor. „S více jak 60procentní většinou se zástupci mladé rodiny s malými dětmi, rodiny s dětmi školního věku i neúplné rodiny shodnou na větším významu peněžních dávek. Diferencujícím znakem se zde ukazuje vzdělání dotázaných, neboť s jeho rostoucí úrovní výrazně ubývá příznivců peněžních dávek a naopak se zvyšuje podíl přívrženců rozšiřování služeb. Právě vysokoškolsky vzdělaným rodičům, u nichž lze předpokládat nejvyšší ušlé náklady příležitosti při delším setrvání mimo trh práce, může širší nabídka služeb přinést rychlejší znovuzapojení do pracovního procesu.“ (Höhne et al. 2010: 88)

Výzkum VÚPSV odhalil také jednu zajímavou odlišnost. Zatímco odborníci mezinárodních organizací vychází z předpokladu, že se oba rodiče chtějí pracovně angažovat v průběhu celé 'aktivní fáze' životního cyklu, včetně období péče o nejmenší děti, a že tedy mají vysoké nároky na nabídku zařízení denní péče o děti, česká realita je jiná. Z výzkumu vyšlo, že české matky spíše než zázemí v podobě mateřských škol

požadují vyšší finanční kompenzace za přerušení profesní dráhy, protože se péči o děti chtějí doma věnovat co nejdéle. (Höhne et al. 2010: 101)

5 Genderová analýza vybrané společnosti

„Je příznačné, že ze všech nejméně chtějí slyšet o svém postavení na trhu práce či v politice právě ženy. Takové otázky či dokonce analýzy nerovného postavení jim připadají ‘feministické’ nebo přinejmenším konfliktní. Obojímu se chtějí raději vyhnout. Smířlivost, pasivita, submisivita, podléhání stereotypům v konečném výsledku přináší ženám nižší mzdy a méně úspěchů. Někdy také frustraci z neúspěchů a prohry.“ (Čermáková 1999: 57)

5.1 Metody analýzy

McKinsey & Company je mezinárodní firma působící v oblasti managementu a consultingu, která pomáhá většině významných světových korporací a organizací přijímat rozhodnutí, která mají dlouhodobé účinky a přináší podstatné zlepšení v jejich výkonu. Během několika desítek let její působnosti má firma stále primární cíle, jimiž je poskytovat organizacím, se kterými spolupracují, důvěryhodné externí poradenství v oblastech, které jsou pro jejich fungování klíčové.

Společnost McKinsey v současnosti radí především v oblastech týkajících se strategického řízení a vývoje, operačního a technologického řízení firem a organizační stavby nejrůznějších typů firem v mnoha oblastech průmyslu, obchodu a služeb. Firma má expertní znalosti a zkušenosti ve většině těchto oblastí a velmi rychle se adaptuje a rozvíjí své znalosti v oblasti novinek na trhu, aby pak díky této výhodě mohla poskytovat kvalitní nadčasové poradenské služby. Firma působí také na poli vládních i nevládních institucí, veřejné správy a neziskových organizací. (McKinsey.com)

V roce 2007 začala McKinsey ve spolupráci s Women’s Forum for the Economy & Society zpracovávat sérii studií pod názvem ‘Women Matter’ (Na ženách záleží), která od tohoto roku sleduje postavení a zastoupení žen ve společnostech s akcentem na působení žen ve vyšším managementu a snaží se odpovídat na otázky, zda je a případně proč pro firmy výhodné podporovat ženy na vysokých manažerských pozicích, jaké jsou důvody pro jejich nízké zastoupení v této oblasti společností, případně co ženám brání v tom, dostat se do vyššího managementu a podobně.

Série studií začala v roce 2007, kdy se McKinsey zaměřila na hloubkovou analýzu organizační stavby mnoha desítek firem z pohledu kvantitativního zastoupení žen. Studie naznačuje, že společnosti, kde jsou ženy silněji zastoupeny v komisích,

výborech a top-managementu, mají lepší ekonomické výsledky, než firmy, kde je takové zastoupení žen nízké. Studie vychází z předpokladu, a tento předpoklad také potvrzuje, že ženy jsou všeobecně nedostatečně zastoupeny především v evropských společnostech, a to co se týče jak absolutního počtu zaměstnanců, tak zastoupení na vysokých postech ve společnostech. Analýza tak potvrzuje přetrvávající genderovou mezeru, nejvíce citelnou v kompozici firemních orgánů a nabízí fakty podložené argumenty pro důležitost podpory rozvoje žen na poli businessu a umožnění jejich kariérního postupu. Studie také popisuje pozorované bariéry, kterým ženy na rozdíl od mužů na své kariérní dráze musejí čelit a snaží se o osvětu a propagaci změny smýšlení managementu současných firem, které by vedly ke zlepšení dané situace. (McKinsey 2007)

Genderová rozlišnost nebudí otázku pouze v sociální oblasti. McKinsey studie z roku 2008 naznačuje, že genderová různorodost by také mohla napomáhat vytvoření konkurenční výhody, která by mohla firmám pomoci adresovat globální výzvy, se kterými se se zvyšujícími se nároky na celkovou výkonnost potýkají čím dál častěji. S ohledem na nedávnou a dle mnoha expertů stále přetrvávající celosvětovou finanční krizi je většina firem nucena přehodnotit a pozměnit své dlouhodobé strategie a plány ve prospěch využití možných příležitostí, které se na trhu objevují. Podle McKinsey průzkumů se většina výkonných ředitelů na celém světě shoduje, že globální sociální, environmentální a business trendy budou mít významný vliv na rozvoj jejich společností v průběhu 5 až 10 let, i přesto však nemnoho z nich potvrzuje, že se firmy pod jejich vedením na očekávané změny připravují. (McKinsey 2008) Studie z roku 2008 se také zaměřuje na jednu z příležitostí, která byla během zkoumání odhalena. Jsou jí metody vedení a řízení týmů a podřízených. Tato studie poskytuje přehled několika metod řízení s důrazem na ty, u kterých byl prokázán pozitivní vliv na finanční výsledky sledovaných firem a vysvětluje, jak může mít výrazné zastoupení žen na vyšších pozicích pozitivní vliv na uplatňování těchto žádaných metod řízení.

Studie z roku 2009, jež je založena na průzkumu v 800 světových organizacích, se zaměřila na vliv světové finanční krize na problematiku zastoupení žen ve vyšších vrstvách managementu. Studie prokázala, že finanční krize neměla výrazně negativní dopad na jakékoli aktivity firem v těchto oblastech. Toto téma nebude dále předmětem mé práce.

Čtvrtá ze série, studie z roku 2010, posuzuje, zda a jak ženy ve vedoucích pozicích přispívají k výkonu firmy. Analýza se zaměřuje na doporučení, jak dosáhnout

genderové diverzity na úrovni top managementu. Doporučení jsou částečně založena na průzkumu provedeném na tisícipětistech business lídrech s celosvětovým působením z různých úrovní řízení v oblasti středního, vyššího a top managementu. Studie odhaluje, že i přestože většina vedoucích pracovníků uznává pozitivní vliv genderové různorodosti na výkonnost firmy, málokdy přejde tato víra k činům. Ve skutečnosti bohužel genderová různorodost nestojí v žebříčku firemních priorit a strategií příliš vysoko a implementace případných projektů je velmi limitovaná. (McKinsey, 2010)

Po ročním pauze se McKinsey ve studii z roku 2012 zaměřuje na 235 velkých a středních společností v osmi evropských zemích, jimiž jsou: Francie, Velká Británie, Německo, Itálie, Nizozemí, Česká republika, Belgie a Lucembursko a opět potvrzuje nedostatečnou genderovou různorodost. Analýza je založená na kvantitativním dotazníku, který dodává data o absolutním zastoupení žen v oněch zkoumaných firmách. Nutno podotknout, že se jedná o firmy, z nichž 75 % má více než 10 tisíc zaměstnanců. Studie čerpá také z kvalitativních interview se seniorními reprezentanty oddělení lidských zdrojů a členů výkonných komisí a představenstev, jejichž cílem je pochopení přístupů firem k otázkám genderové různorodosti a zda firmy podnikají aktivní kroky k nastavení rovnováhy. (McKinsey 2012: 22)

Výsledky ukazují, že mnoho společností bere problematiku genderové nerovnováhy velmi vážně a zjišťuje významný posun v implementaci tréninkových programů a jiných aktivit firem se zaměřením na nastolení rovnováhy. Nicméně mnoho společností zároveň vyjadřuje vysokou míru frustrace způsobenou tím, že jejich snahy nepřinášejí očekávané ovoce. Studie pak jmenuje opatření, která na základě šetření z praxe prokazatelně vedou k vylepšení genderové nerovnováhy a tím ukazuje možnou cestu vpřed.

5.2 Představení společnosti

Společnost DHL⁷ je součástí přední světové logistické skupiny Deutsche Post DHL. Založili ji v San Francisku před více než 40 lety tři podnikatelé – A. Dalsey, L. Hillblom a R. Lynn. Z dnešního pohledu lze říci, že společnost rostla fenomenální rychlostí. Dnes DHL představuje globálního lídra na trhu mezinárodní expresní přepravy a logistiky. „DHL začala svou budoucnost budovat v roce 1969 drobnými krůčky, a to osobním leteckým doručováním průvodních dokumentů ze San Franciska

⁷ Zkratka vychází ze jmen zakladatelů – A Dalsey, L. Hillblom a R Lynn.

do Honolulu. Léta běžela a síť DHL se rozrostla ještě více, až postupně dosáhla na nové zákazníky v každém koutku světa.“ (DHL.cz 2013a) S neustále se rozvíjejícím trhem se DHL musela přizpůsobovat, aby mohla uspokojit měnící se potřeby zákazníků – na globální i lokální úrovni. Nyní je společnost součástí světově největší poštovní a logistické skupiny Deutsche Post DHL. V roce 2011 příjmy této společnosti převýšily 53 miliard eur.(DHL.cz 2013b)

„DHL díky svým odborným znalostem a dlouholetým zkušenostem nabízí zákazníkům vysoce kvalitní služby nejen v oblastech expresní, letecké, námořní, silniční a železniční dopravy, ale také ve smluvní logistice a na poli mezinárodních poštovních služeb.“ (DHL.cz 2013b) V číslech lze pak její aktivity shrnout takto: světová síť této firmy zasahuje do více než 220 zemí a teritorií, ve kterých pracuje zhruba 275 tisíc zaměstnanců, kteří poskytují zákazníkům standardizované služby a na míru uzpůsobená řešení opírající se o detailní znalosti lokálních trhů.

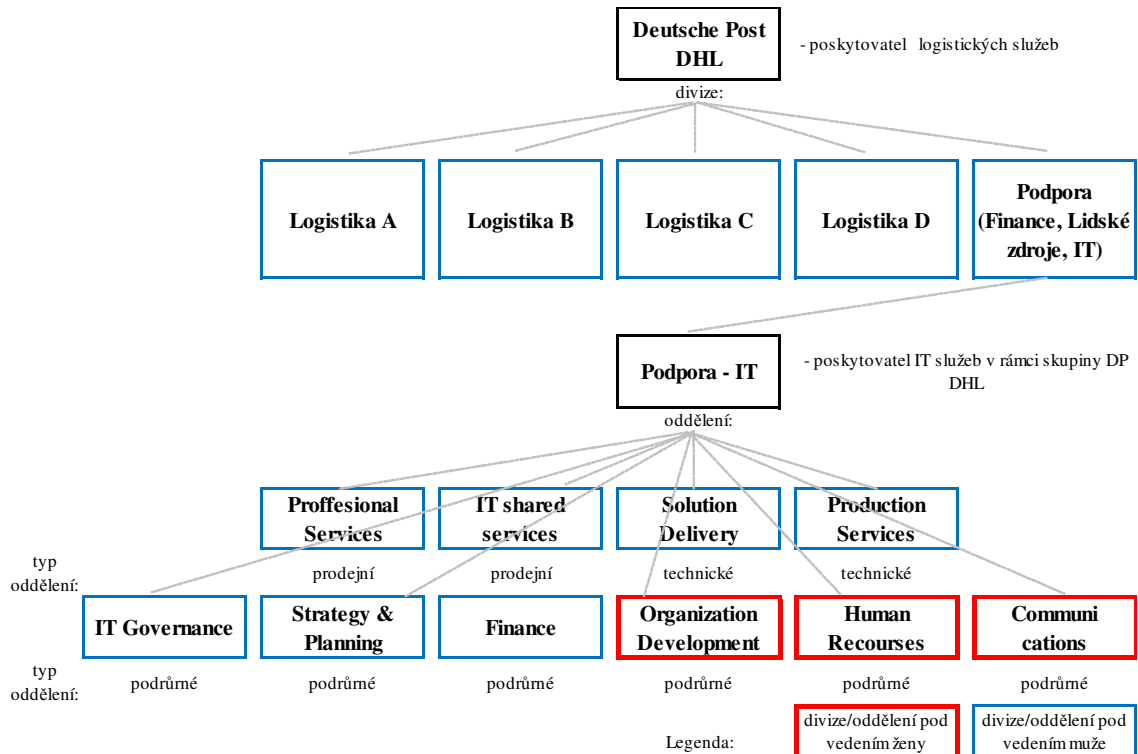
Společnost DHL nabízí své služby pod čtyřmi specializovanými logistickými divizemi. Kromě těchto divizí je součástí firmy také divize Podpora, která zajišťuje vlastní fungování celé organizace. Součástí sekce Podpora je i větev Podpora - IT, která čítá přibližně 3000 zaměstnanců na třech kontinentech: Evropa, Severní Amerika, Asie-Pacifik. „Jako globální logistická skupina Deutsche Post DHL stále více spoléhá na moderní IT řešení. Integrované aplikace a vysoce výkonné systémy jsou důležitými předpoklady pro úspěch na celosvětovém trhu logistiky.“ (Dp-dhl.com 2012).

Právě divize Podpora - IT bude předmětem praktické části této práce, ve které se zaměřím na analýzu zastoupení žen ve vyšším a top managementu. Společnost tvrdí, že společenská odpovědnost firmy je klíčovým elementem její podnikové strategie. „Jednat odpovědně jako společnost znamená chovat se s respektem a udržitelně k našim zaměstnancům, životnímu prostředí, zájmům společnosti a kapitálu, který nám byl svěřen.“ (DHL.cz 2013c)..

5.2.1 Management společnosti z pohledu genderu

Struktura firmy a její nejvyšší vedení z pohledu genderové rovnosti:

Graf č. 1: Struktura firmy z pohledu genderu (Zdroj: Autorka)



5.3 Politika genderové rovnosti ve společnosti

5.3.1 Genderová rovnost na celoskupinové úrovni

V úvodní fázi bych uvedla několik zjištění, která byla publikována v interních firemních zdrojích komunikace z pohledu celé skupiny Deutsche Post DHL, a tyto bych dále ráda vztáhla na vlastní analýzu dat jedné z divizí a vyvodila závěry o tom, co může vést k případným rozdílům nebo shodám ve výsledcích.

Ženy tvoří 37 % všech zaměstnanců v DP DHL, ale když přijde na vedoucí pozice, číslo klesá na 18 % v Německu a pouze 17 % na celém světě. Zatímco DP DHL podporuje rozmanitost na všech úrovních, je zřejmé, že skupina dosud nevyužívá plný potenciál svých zaměstnanců. „Potřebujeme více žen ve vedoucích pozicích, a pokud se nám nepodaří dosáhnout růstu tohoto podílu, bude skupina brzy čelit obrovským ztrátám potenciálních talentů,“ uvádí člen představenstva pro personální oblast Walter Scheurle. (interní dokumentace 2011) Rozmanitost je základem globální sítě skupiny a

sílou, která by měla být pěstována a podporována na všech úrovních. Diversity management (management rozmanitosti) je nedílnou součástí politiky zaměstnanosti DP DHL, a to se netýká pouze státní příslušnosti ale diverzity podle pohlaví a dalších faktorů.

Programy pro zlepšení genderové rovnosti ve skupině

V usnesení představenstva společnosti nazvaném „*To meet the challenge*“ rada schválila dlouhodobý závazek obsadit 25 až 30 procent všech volných míst na 1. až 3. úrovni řízení ženami. Na počátku vzniku této iniciativy v roce 2011 byl tento podíl 17 procent. Projekt již poskytl některá zajímavá počáteční zjištění: existuje prudký pokles počtu žen mezi zaměstnanci a na řídicích úrovních, přičemž se podíl žen v řídicích stupních snižuje směrem k vrcholu až na nulu na úrovni představenstva. Podíly se liší v rámci celé skupiny podle krajů a funkce: Evropa a Severní Amerika mají nejnižší počet žen ve vedoucích pozicích. Genderová diverzita v odděleních jako jsou Lidské zdroje a Finance vykazují poměrně dobrou rovnováhu mezi pohlavími. Bude toto prokázáno také pro divizi Podpora - IT a její oddělení Lidských zdrojů a Financí? Podle tohoto průzkumu je tedy největší prostor ke zlepšení v oblasti rozvoje logistických sítí a provozu, marketingu a prodeje. Bude možné pozorovat stejný trend i pro divizi Podpora - IT?

DP DHL se v daném usnesení dále zavázala, že bude definovat a zavádět soubory opatření na podporu tohoto cíle – obsadit 25 až 30 % všech volných míst na 1. až 3. úrovni řízení ženami - jakými jsou například Mezinárodní Mentoring Program a ženské sítě. Ty mají pomáhat skupině dosáhnout vytyčeného cíle, aniž by byla ohrožena zavedená zásada, podle níž "nejlepší kandidát dostane práci". Opatření zahrnují speciální projekt „*Women in Executive Positions*“ (Ženy ve vedoucích pozicích), který identifikuje hlavní příčiny malého podílu žen ve vedoucích pozicích a navrhuje způsoby, jak tento problém dále řešit. Data dostupná pro DP DHL a divizi Podpora pak porovnáám s analýzou, kterou provedu na základě dat dostupných pro divizi Podpora – IT, a pokusím se ji podpořit závěry z rozhovorů, informacemi poskytnutými reprezentanty Oddělení lidských zdrojů a vedoucí⁸ skupiny „*Women in business*“ (Ženy v byznysu) a vlastním pozorováním.

⁸ (manažerkou oddělení komunikace – 1. úroveň řízení v rámci IT Services)

Jsem přesvědčena, že budoucnost úspěšného řízení firem spočívá do velké míry v rovnocenném partnerství a spolupráci žen a mužů na všech úrovních. Odborná kvalifikace a kariérní postup se musí stát a pomalu také stávají stejnou samozřejmostí u žen jako u mužů. Na sladění profesního života a rodinných zájmů všech zaměstnanců je kladen stále větší důraz a stává se stále důležitějším pro úspěšnou politiku lidských zdrojů a pozitivní image společnosti v této oblasti. Role žen a mužů ve společnostech musí být tedy co možno nejvíce flexibilní.

V tomto duchu vypracovala společnost *Koncepci pro rovnost mužů a žen ve společnosti*, která stanovuje principy, podle kterých mají všichni zaměstnanci jednat a zacházet mezi sebou navzájem. Koncept tak stanovuje například nutnost v rámci nábory zaměstnanců z interních a externích nabídek trhu práce používat ženské a mužské formuláře, tak aby ve výběrových řízeních nemohlo dojít k žádným problémům v oblasti diskriminace na základě pohlaví. Toto opatření se může zdát až trochu přehnané, ale dle mého názoru je u organizace čítající několik stovek tisíc zaměstnanců přesná dokumentace a stanovení pravidel a mantinelů pro všechny oblasti řízení nepostradatelným prvkem na cestě k úspěchu.

Jak vyplývá z této koncepce, cílem rovnosti žen a mužů a rozvoje žen ve společnosti je v podstatě podpora všech zaměstnanců podle jejich individuálního potenciálu. Společnost se zaměřuje na potenciál žen a mužů stejně a zároveň bere v úvahu specifika vyplývající ze sladování práce a rodiny. Vedoucí pracovníci mají povinnost podporovat stávající potenciál podřízených v oblasti jejich působnosti bez ohledu na pohlaví.

Konkrétním cílem společnosti je nábor žen do vedoucích funkcí na všech úrovních řízení. Kariérní vzestup a přístup k rozvoji dovedností mají být dostupné ženám stejně jako mužům. Při realizaci vzdělávacích programů nesmí existovat žádná diskriminace na základě pohlaví. Firma věří, že firemní kultura založená na partnerském chování a zacházení na pracovišti je základem pro pozitivní pracovní prostředí, což je předpokladem následného hospodářského úspěchu společnosti. Společnost podporuje kooperativní pracovní prostředí, což má také za cíl předejít problémům se sexuálním obtěžováním a násilím na pracovišti. Zaměstnanci mají právo se obrátit na své nadřízené, pokud mají pocit, že jsou jakkoli omezena jejich osobnostní práva.

Společnost také podporuje reintegrační politiku pro zaměstnance na mateřské nebo rodičovské dovolené. Pro usnadnění reintegrace do profese, nejsou pracovníci s ohledem na možnost zastoupení ze strany ostatních zaměstnanců nebo projektu zcela

vyčlenění a je jim umožněn kontakt se společnostmi s cílem motivovat zaměstnance k návratu na původní pracovní pozici tak, aby také firma mohla nadále využívat znalostí a dovedností, které zaměstnanci získali v průběhu předchozího pracovního poměru.

Společnost také umožňuje pracovníkům, kteří jsou dočasně mimo pracovní poměr (zpravidla z důvodu mateřské či rodičovské dovolené, tedy cílovou skupinou jsou převážně ženy) účastnit se bezplatně výukových kurzů. Účast je dobrovolná a bez zaplacení mzdy. Na druhé straně se očekává, že zaměstnanci budou z osobní iniciativy v průběhu mateřské nebo rodičovské dovolené dělat vše potřebné, aby udržovali své dovednosti. Pracovní výluka z důvodu péče o dítě nebo domácí péče nesmí mít negativní dopad na profesionální rozvoj jedinců. Zda tomu tak opravdu je a jak k této otázce přistupují jednotlivé pobočky, bude prozkoumáno v další části této práce.

Tato koncepce též zakotvuje možnosti, které firma nabízí pro podporu sladění pracovního a rodinného života. Společnost v tomto směru nabízí několik možných modelů pracovní doby a s přihlédnutím k provozním požadavkům podporuje vytváření více pozic s částečnými úvazky jak na běžných, tak i ve vedoucích pozicích. Práce na částečný úvazek stávajících nebo navrátilých se zaměstnanců má být upřednostněna před nově přijatými. Částečný úvazek nesmí mít pro ženy a muže v jejich kariérním postupu negativní dopad. Cílem práce je prozkoumat, jaká je v tomto ohledu praxe, případně jak je tato politika vnímána ze strany zaměstnanců, s důrazem na ženy.

Pro účely zajištění uplatňování zásady rovnosti byl v rámci skupiny ustanoven institut Úředníka pro rovnost s regionální působností, který je organizačně a odborně podřízen generálnímu řediteli. Jeho pracovní tým má také za úkol zvýšit povědomí o genderových otázkách a snížit předsudky s tímto související v rámci celé firmy a všech úrovní řízení.

Všechny divize k této koncepci zaujaly kladné stanovisko a dál pokračují v jejím detailním rozvoji a uplatňování, proto v této souvislosti vydaly *Prohlášení o diverzitě a rovných příležitostech*. Problematiku diverzity neuplatňují pouze z pohledu genderového, ale pojmají ji širěji. V prohlášení divize přímo uvádějí, že jejich cílem je zajistit, že žádná jednání zaměstnanců, jejich dodavatelů nebo návštěvníků ani žádná interní či externí politika, postup nebo pracovní výsledek nebudou přispívat k nekalému nebo nerovnému zacházení s jednotlivci z důvodu

- pohlaví nebo genderu,
- těhotenství, potenciálního těhotenství nebo kojení,
- rasy, barvy pleti, národnostního nebo etnického původu,

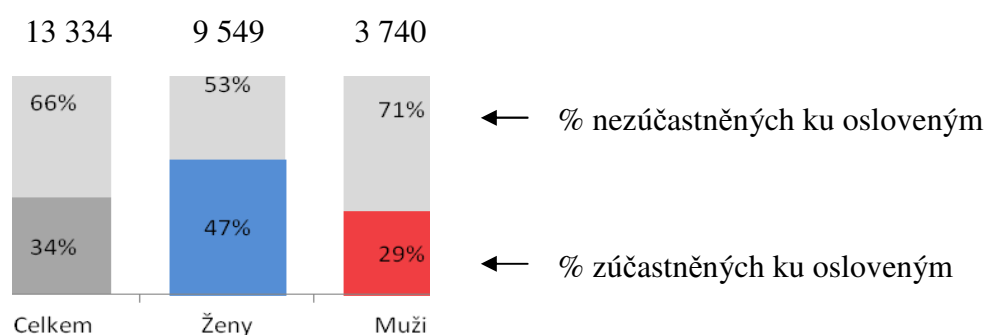
- rodinného stavu nebo rodinných povinností, stavu jako rodiče nebo opatrovníka,
- sexuální orientace, genderová identita, genderové historie, trans-sexuality,
- náboženského vyznání, příslušnosti nebo činnosti,
- politického přesvědčení, příslušnosti nebo činnost,
- postižení (fyzického nebo duševního) a
- věku.

Jedna z logistických divizí šla v tomto ohledu ještě dále a nechala si zpracovat analýzu *Diversity Scan*, která má za cíl zjistit, jaký je stav diverzitní rovnosti, jaké jsou hlavní oblasti diverzity a na které z těchto oblastí by se měla společnost dle názorů jejích zaměstnanců (gendrový pohled) zaměřit ve snaze o případné zlepšení. Analýza se specializuje na rovné příležitosti v kariéerním postupu a zkoumá pozitivní a negativní vlivy na rozvoj kariéry z pohledu žen a mužů.

5.3.2 Situace ve skupině dle interního šetření: Projekt „Women in Executive Positions“

Analýza byla provedena formou online dotazníku, jehož prostřednictvím bylo osloveno 13 334 zaměstnanců. Z toho 3 740 žen a 9 594 mužů. Níže uvedený graf uvádí míru zúčastnění obou skupin respondentů.

Graf č. 2: Účast na online dotazníku pro genderovou analýzu DP DHL (Zdroj: Autorka)

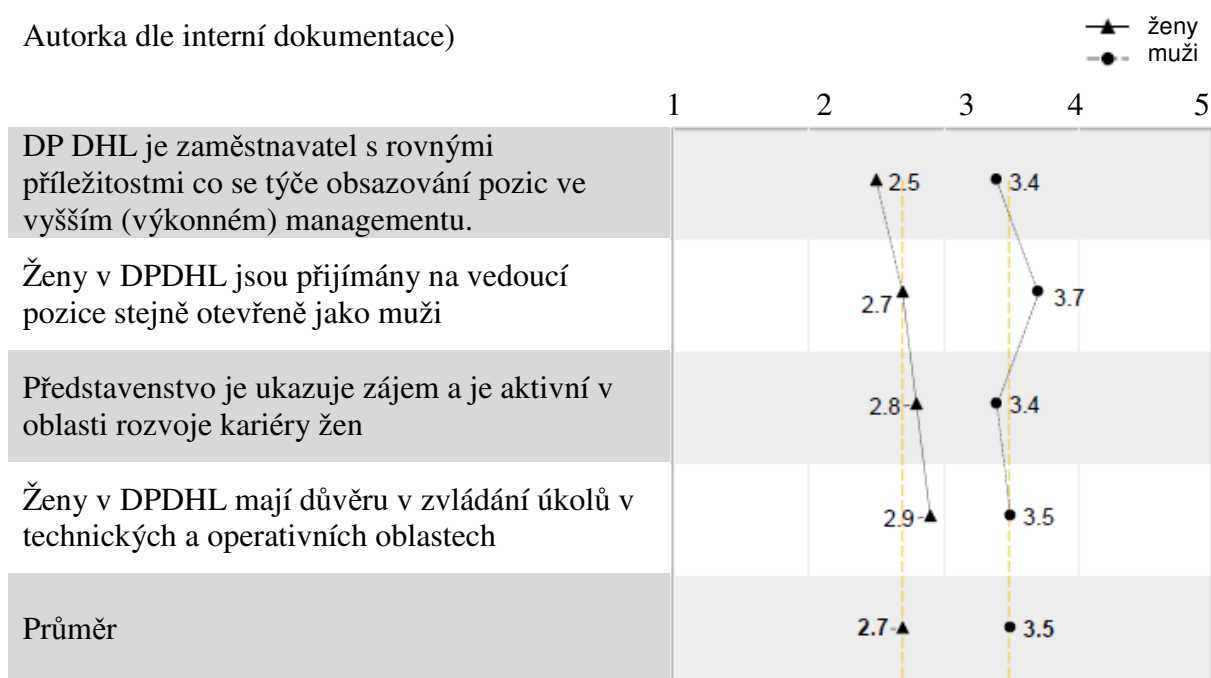


Vzhledem k poměrně dlouhé době potřebné pro vyplnění dotazníku, cca 50 minut, ukazuje celková účast 34 % velmi vysoký (dle srovnání s ostatními výzkumy tohoto typu) zájem a pozornost, která je tomuto tématu přikládána. Není příliš překvapivé, že míra zájmu ze strany žen je vyšší než u mužů (dotázané ženy ku celkově dotázaným je

přítom pouze 28 %). Celkový počet 4 510 respondentů zajišťuje velmi dobrou statistickou důvěryhodnost výsledků zjištění tohoto zkoumání.

Ke zjištění celkové nálady a vnímání pracovního prostředí v DP DHL byla respondentům položena otázka: Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícím tvrzením (1= silně nesouhlasím, 5= velmi souhlasím) s následujícím výsledkem:

Graf č. 3: Výsledek dotazníkové šetření pro genderovou analýzu DP DHL (Zdroj: Autorka dle interní dokumentace)



Jak je patrné z grafického zpracování odpovědí, vnímají ženy situaci podstatně hůře než muži.

Analýza dále zkoumala, zda se potvrdí některé všeobecně vnímané bariéry bránící ženám v kariérním postupu.

Co se týče předpokladu, že jedním z těchto důvodů je nižší kvalifikace, byl prokázán téměř opak. Průzkum dokázal, že ženy ve společnosti mají prokazatelně vyšší vzdělání než muži, velká část z nich má také znalosti v oboru matematika, informatika, přírodní a technické vědy. Bylo též prokázáno, že jsou ženám při procesech povýšení přisuzovány podobné vlastnosti a kompetence jako mužům. Může být důvodem například to, že aby žena ve své práci uspěla, musí na rozdíl od muže prokázat mnohem vyšší schopnosti a hlubší znalosti? Dle mého názoru je toto nejen všeobecná teorie, ale také praxe, se kterou se ženy na své pracovní dráze potýkají. Výsledek tohoto průzkumu

je jen logickým vyústěním toho, že si ženy jsou této skryté diskriminace vědomy a začaly se na to připravovat.

Také druhá všeobecně uváděná překážka kariérního postupu, kterou je nižší ambice dostat se na vedoucí posty, nebyla potvrzena. Naopak byla kariéra a všeobecné pracovní uplatnění pro ženy na důležitějším místě než u mužů (25.0 % vs. 23.8 %) a to dokonce více u žen na vysokých vedoucích postech (32.2 % vs. 24.2 %). Odpovědi ukázaly, že ženy mají stejná očekávání, co se týče načasování a jednotlivých kroků v kariérním postupu, jako muži. Toto může být dle mého názoru způsobeno tím, že ženy jsou nuceny si svoji kariéru velmi bedlivě naplánovat, aby měli šanci uspět.

Z odpovědí je také patrné pro mě poměrně překvapivé sdělení, že není rozdíl ve vnímaném sebehodnocení a sebedůvěře v pracovních otázkách u žen a u mužů. (viz McKinsey) Naopak byly potvrzeny všeobecně platné překážky plynoucí převážně z nutnosti a potřeby péče o rodinu a domácnost.

Pozice žen manažerek byla vyhodnocena jako méně příznivá pro kariérní postup. Doba strávená v práci na pozici ve středním a vyšším managementu byla označena za nevhodnou a způsobující obtíže při zvládnání rodinných záležitostí (tzv. double burden). Ženy tudíž více preferují částečné úvazky a méně služebních cest než muži. Ženy mají také v mnohem menším procentu zahraniční pracovní zkušenosti i přesto, že je považují za přínosné v kariérním růstu. Většina žen také pociťuje nerovné ohodnocování za stejný výkon, nicméně toto je velmi subjektivní hodnocení, protože firemní politika neumožňuje sdílení těchto informací mezi zaměstnanci.

V oblasti firemní kultury a aktivní podpory kariéry se ženy cítí méně podporované než muži, mnoho dotázaných vnímá pozice ve vysokém managementu jako „uzavřené-nepřístupné oblasti“. I přes podobné aktivity, které ženy a muži ve společnosti provozují, jsou ženy méně často vybírány jako „sponzoři“ jednotlivých projektů.

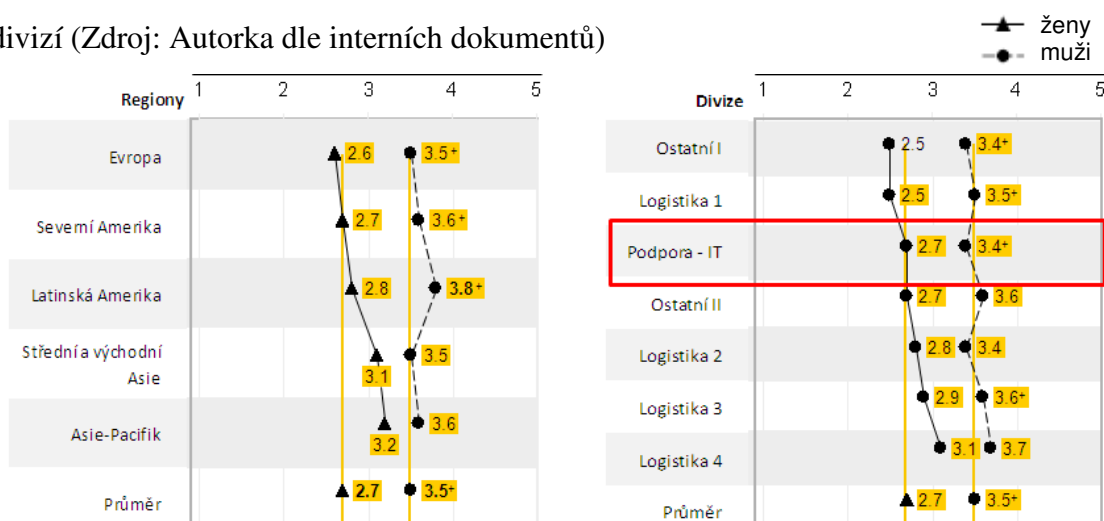
Na základě této analýzy se společnost rozhodla zaměřit na šest oblastí, které mohou vést ke zlepšení a naplnění cíle 25 až 30 procentního zastoupení žen na 1. až 3. stupni řízení :

1. Mentoring: Podpora sponzora nebo přímého nadřízeného, víra a důvěra v manažerské schopnosti žen musí být lépe komunikovány.
2. Pracovní podmínky: Více flexibilní pracovní modely odpovídající umožnění péče o dítě a možnost rozdělit pracovní povinnosti.
3. Vzory: potřeba dalších žen na vedoucích pozicích jako vzorů.

4. Platy: Férové ohodnocení ukazuje ocenění osobního přínosu zaměstnance pro skupinu.
5. Další úkoly: větší příležitost a větší nezávislost v řešení zajímavých obchodních problémů, které budou utvářet a zlepšovat dovednosti žen ve vedoucích pozicích a zvýšit jejich sebedůvěru.
6. Uznání: pocit ocenění je důležitý. Dosažené výsledky musí být uznány nadřízenými, kolegy i ostatními zaměstnanci.

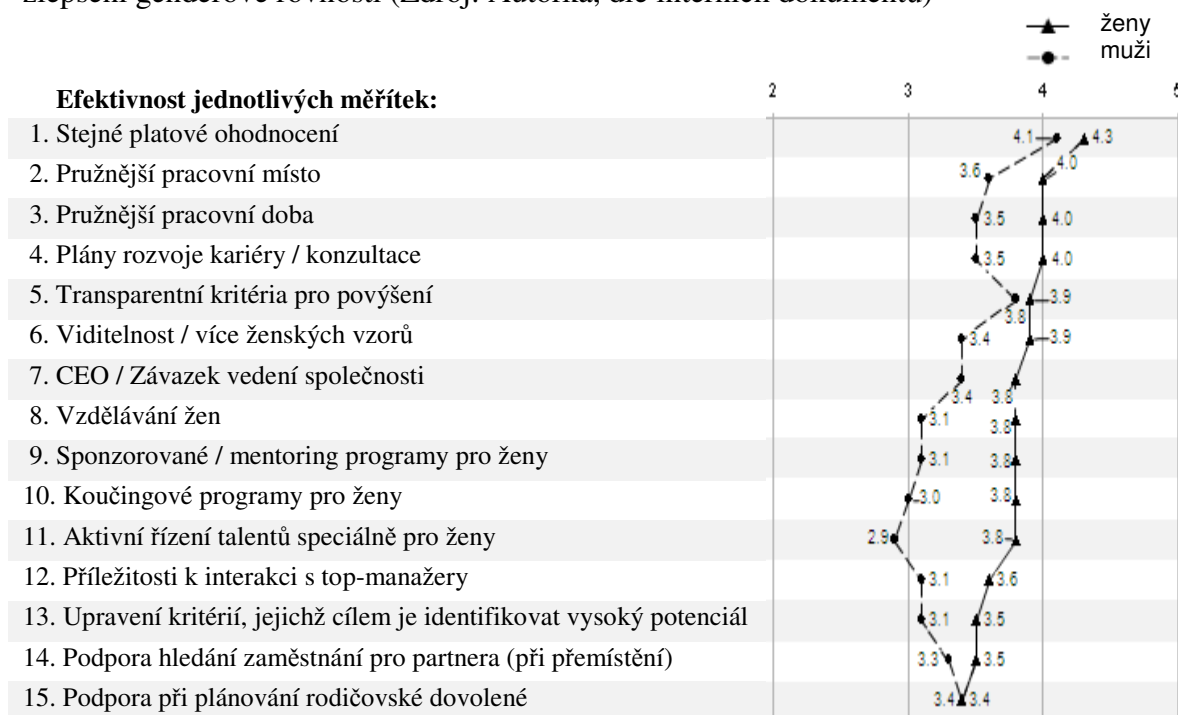
Z výsledků studie vyplývá, že neexistují žádné významné rozdíly ve výsledcích napříč divizemi, ale v různých regionech. Nejnižší skóre za ženy: získaly regiony Evropa a Severní Amerika a divize Podpora (která bude předmětem následující analýzy) a jedna z logistických divizí.

Graf č. 4: Celková spokojenost v genderové oblasti z pohledu regionů a jednotlivých divizí (Zdroj: Autorka dle interních dokumentů)



Dotazník také vyzval respondenty k ohodnocení jednotlivých oblastí zlepšení, které by dle jejich názoru vedly k efektivnímu zvýšení počtu žen v top managementu. Ženy i muži svorně nejlépe ohodnotili rovné odměňování, flexibilní pracovní podmínky, kariérní podporu a transparentní kritéria pro povýšení:

Graf č. 5: Identifikace oblastí, které by podle zaměstnanců měla firma rozvíjet z důvodu zlepšení genderové rovnosti (Zdroj: Autorka, dle interních dokumentů)



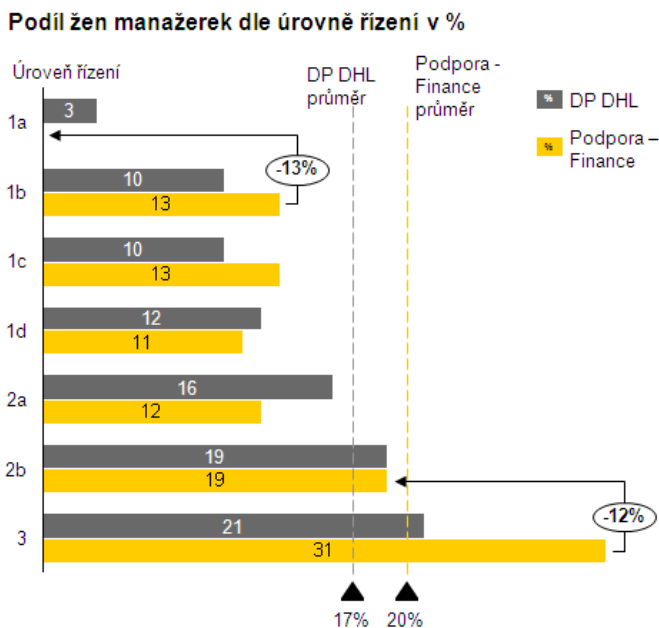
5.3.3 Situace v Podpora - Finance dle interního šetření: Projekt „Women in Executive Positions“

Výsledky DP DHL uvedené v předchozí kapitole budou dále srovnány s výsledky podobné analýzy, která byla aplikovaná na oddělení divize Podpora - Finance. Rozdíl mezi divizemi DP DHL a Podpora spočívá v tom, že DP DHL výsledky reflektují z převážné míry aktivity týkající se přímo samotného předmětu podnikání firmy, kterým je logistika, zatímco Podpora je divize podpůrná poskytující funkčním divizím podporu v oblasti lidských zdrojů, financí, právních otázkách a tak dále.

Dalo by se tak přepokládat, že Podpora je divize méně technicky a operativně náročná a ženy by na tomto poli mohly tudíž mít větší zastoupení. Možná však toto není v rámci skupiny až tak zásadní indikátor vzhledem k faktu, že z analýzy DP DHL bylo zjištěno, že ženy zde mají prokazatelně vyšší vzdělání než muži, velká část z nich má také znalosti v oboru matematika, informatika, přírodní a technické vědy.

Šetření proběhlo na 402 dotázaných, z toho 40 % žen a 60 % mužů.

Graf č. 6: Podíl žen manažerek dle úrovně řízení v % (Zdroj: Autorka, dle interních dokumentů)



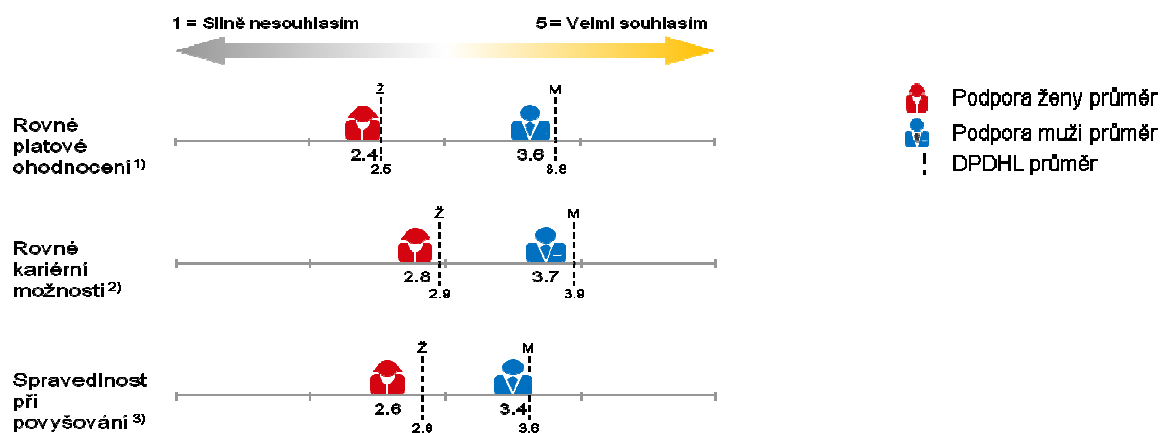
Z výše uvedeného grafu vyplývá, že v divizi Podpora - Finance je větší celkový podíl žen na vedoucích pozicích než je celoskupinový průměr a to v průměru o tři procenta. Je možné sledovat významný pokles podílu žen mezi první a druhou nejnižší úrovní řízení a to o celých 12 %. Druhá nejnižší úroveň má pak z pohledu Podpora - Finance a DP DHL stejný výsledek, 19 %. Na třetí a čtvrté úrovni managementu je výsledek Podpora - Finance o něco horší, než je celoskupinový průměr, na druhé a třetí nejvyšší úrovni řízení je tomu právě naopak. V nejvyšší kategorii pak Podpora - Finance nemá žádnou ženu, což je od celoskupinového výsledku 13% rozdíl.

Stejně jako v DP DHL byly i v divizi Podpora-Finance identifikovány tři ze čtyř klíčových oblastí, které byly označeny jako bariéry pro kariérní postup (dvojitá zátěž = ženy s dítětem (dětmi), které mají hlavní / větší odpovědnost za rodinné závazky; podpora kariéry; rovné kariérní možnosti, mezinárodní zkušenosti (nebyly v divizi Podpora-Finance označeny).

Ve vztahu k dvojitě zátěži byla nejčastěji jmenována potřeba zlepšení flexibility pracovních záležitostí a pracovní doby. Přes všechny úrovně managementu pouze 13 až 22 % žen v divizi Podpora má partnery, kteří pečují o společné dítě (dětí). Vysoký počet pracovních hodin na vedoucích pozicích a nízká flexibilita pracovních ujednání (např. čas nebo místo) jsou častým důvodem, proč ženy upouštějí od pracovních nabídek na vyšší úrovni řízení.

Ve smyslu rovných kariérních možností jsou nejčastěji zmiňovány pochybnosti o rovném odměňování žen a mužů, pocit žen, že se netěší rovným příležitostem jako muži, a rostoucí zájem o podporu spravedlnosti pro ženy. Obecné vnímání týkající se nerovného zacházení v oblasti kariéry může mezi ženami vést ke snižování pracovní morálky či až ke změně zaměstnání. Velký rozdíl ve vnímání této oblasti (jak ukazuje graf níže) mezi muži a ženami ukazuje na potřebu řešení problému informovanosti a kulturní změny.

Graf č. 7: Bariéra v kariéře: rovné kariérní možnosti (Zdroj: Autorka, dle interních dokumentů.)



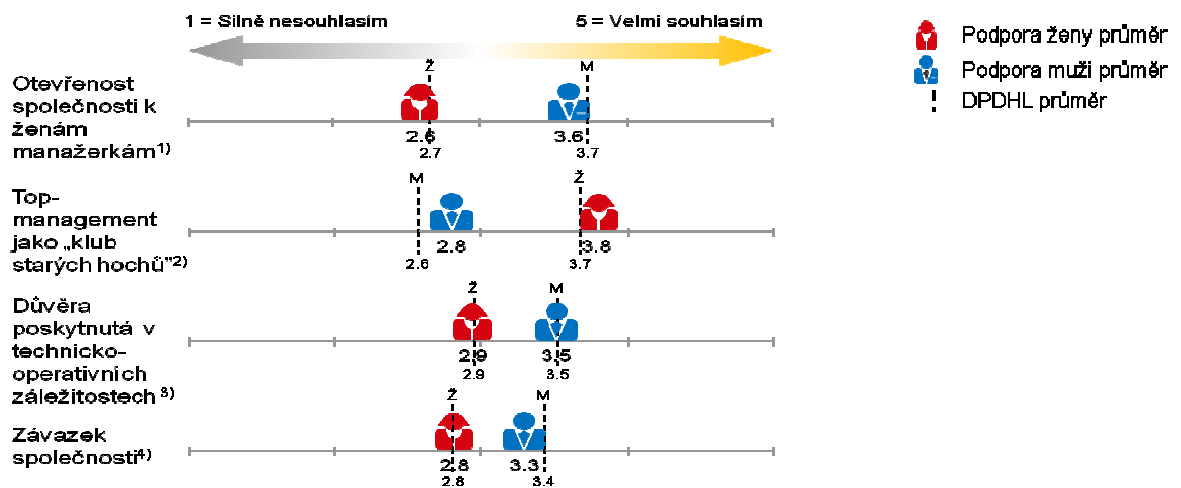
¹ Výzkumné tvrzení: „Ženy a muži jsou odměňováni za stejný výkon stejně“

² Výzkumné tvrzení: „V mém bezprostředním pracovním prostředí mají ženy a muži stejné pracovní příležitosti“

³ Výzkumné tvrzení: „Považuji DPDHL společnost, kde jsou ženy povyšovány korektně“

V oblasti kariérní podpory je jako problematická viděna firemní kultura, kde chybí rovné zapojení žen na vyšších úrovních řízení a nedostatek mentoringu, koučingu a profesní konzultace. Ženy pozorují ve společnosti nedostatečnou otevřenost a dominantní mužskou kulturu ve vyšším managementu, což je odrazuje od aktivní snahy o postup do vedoucích pozic. Je tedy nutné zvýšit komunikaci v tomto směru s cílem zmírnit toto negativní vnímání u žen.

Graf č. 8: Vnímání firemní kultury (Zdroj: Autorka, dle interních dokumentů)



¹ Výzkumné tvrzení: „Ženy jsou akceptovány stejně otevřeně a snadno jako vůdčí osobnosti jako muži.“

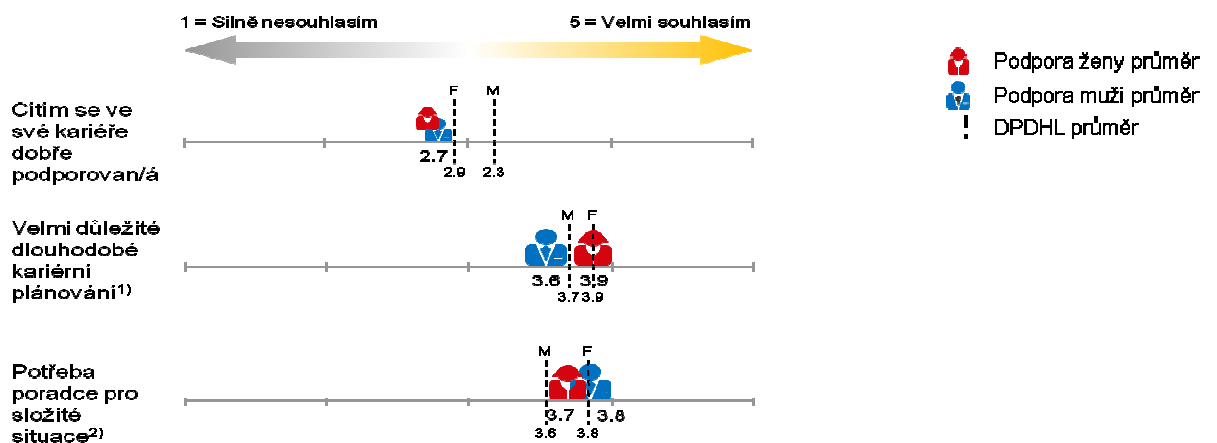
² Výzkumné tvrzení: „Vyšší úroveň by se dalo pojmenovat "klub starých hochů", kde jsou ženy outsidersy“

³ Výzkumné tvrzení: „Ženy jsou pověřovány odpovědností v těžce technických a operačních oblastech řízení“

⁴ Výzkumné tvrzení: „Správní rada ukazuje svůj závazek a je aktivní v podporování kariéry žen“

Plánování kariéry a koučování je velmi důležité nejen pro ženy, ale i pro muže, výsledky v této oblasti jsou velmi podobné. Dlouhodobý konzultační mechanismus byl označen za významný pro udržitelný kariérní růst žen v DP DHL.

Graf č. 9: Vnímání plánování kariéry. (Autorka, dle interních dokumentů)



¹ Výzkumné tvrzení: „Dlouhodobá podpora ve formě rady ohledně kariérního plánování je pro mě velmi důležitá.“

² Výzkumné tvrzení: „V obtížných situacích, musím mít kolem sebe někoho, ke komu mohu jít pro radu.“

Na základě této studie bylo rozhodnuto, že budou nastartovány procesy ke zlepšení těchto šesti oblastí: Flexibilnější pracovní uspořádání, Rovné platové ohodnocení, Mobilita talentů, Mentoring, Kariérní konzultace a Komunikace.

V rámci Flexibilnějšího pracovního uspořádání

- je stále kladen největší důraz na nastavení pracovních podmínek, které umožňují úspěšnou kariéru i za stavu "dvojitě zátěže";
- a to především nastavení standardů hlavních pracovních hodin (9 - 17 hodin), během kterých budou všechna jednání a tele-konference v rámci celé skupiny probíhat;
- možnosti flexibilní pracovní doby (včetně volby pracovní doby mimo pracovní hodiny) a práce z domova;
- je nutné představit pilotní modely sdílení práce na částečný úvazek pro manažery pro specifické role;
- a zvýšit podporu virtuální mobility nahrazující služební cesty kdykoli je to možné.

Pro celkové zlepšení situace a umožnění změny je pak velmi důležitá kvalitní a dlouhodobá vnitřní a vnější komunikační kampaň na podporu kulturní změny s cílem vysvětlení a zdůraznění výhod genderově různorodého vedení, a změny všeobecného povědomí. V rámci komunikace je důležité také zvýšit propagaci ženských vzorů ve vedoucích funkcích, jak bylo identifikováno již na celoskupinové úrovni.

Flexibilnější pracovní uspořádání, Rovné platové ohodnocení, Mentoring a Propagace ženských vzorů ve vedoucích funkcích se překrývá s výše uvedenými oblastmi identifikovanými jako důležité pro zlepšení situace v rámci celé skupiny.

Nástroje propagace (nejen) genderové rovnosti

Pro podporu zlepšení situace na tomto poli byla vytvořena intranetová stránka s názvem Diversity Management, která má za cíl informovat o stávající situaci, interních novinkách i externích zdrojích, které se touto problematikou zabývají. Tato stránka se mimo jiné odkazuje i na McKinsey analýzu Women matter.

V rámci divize Podpora pak byl představen i e-learningový kurz *Effective intergender relationships* – Efektivní mezigendrové vztahy, který je přístupný širokému spektru zájemců a vysvětluje rozdíly v jazykovém a komunikačním chování mužů a žen

s cílem přispět k tomu, že každý může snadněji pochopit, co ten druhý vlastně říká. Kurz rovněž obsahuje informace o tom, jak změnit své vlastní komunikační chování, aby bylo jasněji pochopitelné pro opačného pohlaví.

Byla také nastartována série Diversity workshopů, podklady pro ně jsou dostupné i těm, kteří se nemohou z jakýchkoli důvodů zúčastnit a jsou zveřejněné na Diversity Management stránce. Tento Diversity workshop poskytuje typy a triky zaměstnancům a manažerům jak aktivně zvýšit povědomí o rozmanitosti a jejím dopadu na organizaci. Pomáhá také provést analýzu vlastních hodnot, chování a předsudků a umožňuje jednotlivcům prodiskutovat potenciální opatření pro ně samotné i pro organizaci a naplánovat, co by bylo možné udělat jinak do budoucna.

Tato stránka také sdružuje členy skupiny *Women in business*. Tato skupina byla vytvořena speciálně pro pod-divizi Podpora – IT a je vedena vedoucí manažerkou interního oddělení Komunikace v rámci této pod-divize. Detailnější informace o této iniciativě budou uvedeny v části soustředěné na situaci v oddělení Podpora – IT.

5.3.4 Situace v Podpora - IT dle vlastního šetření

Podpora - IT je divize, která poskytuje IT technologie pro fungování všech logistických divizí společnosti DP DHL. Jejím zákazníkem je tedy sama skupina. Podpora - IT poskytuje služby jenom interně, nikoli externě mimo skupinu.

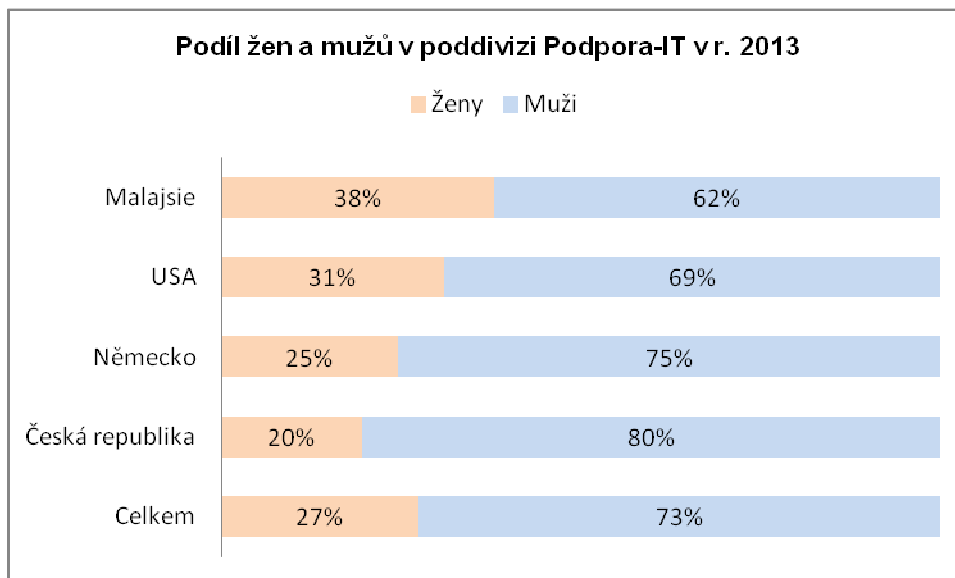
Je umístěna ve čtyřech lokalitách, Spojené státy americké, Evropa: Německo a Česká republika a Malajsie. Jednotlivé prodejní (ve vztahu ke skupině), technická a podpůrná oddělení nejsou ve všech regionech zastoupena rovnoměrně, což může částečně zkreslovat výsledky následující analýzy nebo naopak pomoci vysvětlit a odůvodnit rozdíly. K těmto detailům se postupně dostaneme.

Z výše uvedených informací tedy vyplývá, že Podpora - IT je více méně samostatnou organizační jednotkou v rámci skupiny a má svoje podpůrná oddělení, jimiž jsou Lidské zdroje, Finance, Komunikace, Rozvoj, Strategie a plánování a IT správa a dodržování předpisů.

5.3.4.1. Genderová struktura zaměstnanců

V roce 2011 tvořily ženy 26 % zaměstnanců divize Podpora - IT. Stav k březnu 2013 je 27 % žen ku 73 % mužů. Lze tedy konstatovat, že ať už byly aplikovány jakékoli procesy či iniciativy na podporu zvýšení podílu žen na celkovém počtu zaměstnanců bez ohledu na úroveň řízení, nebyly tyto příliš úspěšné.

Graf č. 10: Podíl žen a mužů v poddivizi Podpora – IT v roce 2013 (Zdroj: Autorka)



Při pohledu na regionální rozložení tohoto podílu je patrné, že větší podíl žen na celkovém počtu zaměstnanců je v Malajsii a Spojených státech amerických.

Nejvyšší podíl žen na celkovém počtu zaměstnanců je v Malajsii i přesto, že podstata práce je zde velmi technického rázu. Na rozdíl od jiných regionů lze najít vysvětlení v tom, že Malajsie, jako součást rychle se technicky a technologicky rozvíjející Asie, je kolébkou nové generace IT specialistů a to pravděpodobně i mezi ženami. Dále, a to bude zmíněno i v následujících kapitolách, je v Malajsii dle zákona poskytována pouze dvou měsíční mateřská dovolená a rodičovská dovolená neexistuje vůbec. Proto ženám nezbývá nic jiného než návrat do zaměstnání a míra zaměstnanosti žen je celkově vyšší.

Mezi možné příčiny vyššího podílu žen v americké pobočce by se mohla řadit sociální politika státu, která nepřilíš podporuje nepracující obyvatele nebo rodiče starající se o potomky. Dalším vysvětlením mohou být kulturní standardy, které zakořenily během historického vývoje a které vždy kladly vysoké nároky na rovnoprávnost. Práce žen byla považována za jeden z důkazů rovnoprávnosti a proto je zde míra zaměstnanosti žen přirozeně vyšší⁹. Zdůvodnění může spočívat i v povaze práce, kdy lze konstatovat, že podíl byznysu divize v USA není příliš vysoký a hlavně povaha práce není tak technická, a dalo by se tudíž usuzovat, že je atraktivnější pro ženy než v jiných regionech.

⁹ viz kapitola 2

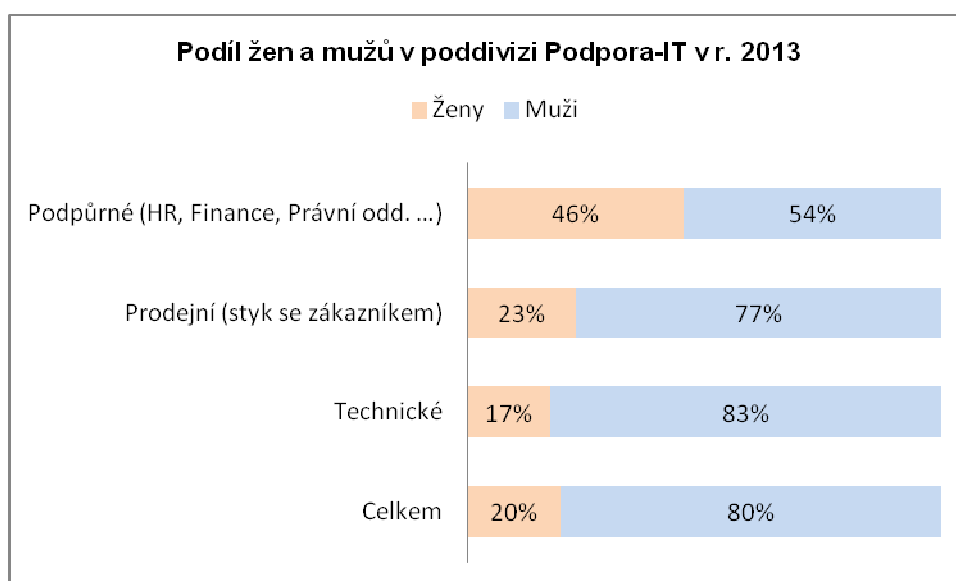
Celkově však všechny regiony silně zaostávají za celodivizním průměrem, který je v průměru 39 % žen; a to plných 48 % v Asii, 49 % v USA, 42 % v Evropě a 32 % v Německu.

5.3.4.2. Podíl žen dle regionů

Česká republika

Podíl žen a mužů v české pobočce Podpora - IT je 20 % ku 80 %.

Graf č. 11: Podíl žen a mužů v poddivizi Podpora – IT Česká republika v roce 2013
(Zdroj: Autorka)



Je zde vidět velký rozdíl mezi tímto ukazatelem v oblasti činností technických a prodejních a v oblasti podpůrné (lidské zdroje, finance, komunikace, právní záležitosti). Toto je do jisté míry způsobeno tím, že v regionu Česká republika je situována velká část celkové podpory divize Podpora-IT; oproti například již zmíněnému regionu USA. Výsledek také koresponduje s oblastí, která byla identifikována jako problematická již na úrovni celoskupinové analýzy, a tou je ve firmě všeobecně vnímaný fakt, že ženy nejsou v technických oblastech příliš vítány a nejsou jim zde přidělovány odpovědnosti a úkoly širší působnosti či vyšší důležitosti. Na celoskupinové úrovni na otázku zda „Ženy v DP DHL mají důvěru v zvládnání úkolů v technických a operativních oblastech“ byla odpověď žen na stupnici od 1 (silně nesouhlasím) do 5 (velmi souhlasím) 2.9 a u mužů 3.5.

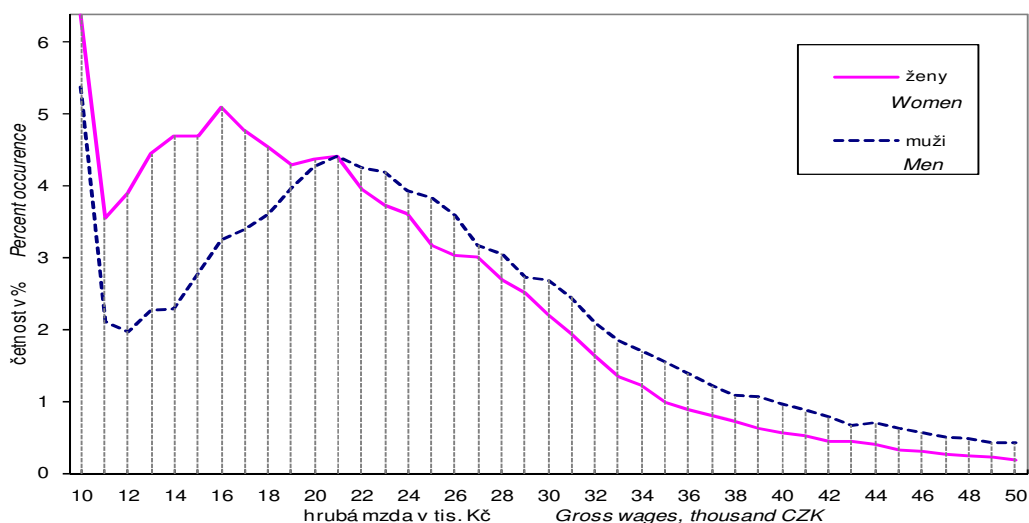
Celkově štedrá sociální politika umožňující šest měsíců mateřské dovolené a další dva a půl roku rodičovské dovolené částečně přispívá k nižší celkové zaměstnanosti žen. Ta činí dle Českého statistického úřadu v průměru 42.7 % a 26.5 % v odvětví informační a komunikační činnosti.

Jak vyplynulo z rozhovoru s manažerkou lidských zdrojů Praha, očekávání některých žen na mateřské či rodičovské dovolené se liší od očekávání firem. Divize Podpora – IT poskytuje matkám na mateřské nebo i rodičovské dovolené, které vyjádří zájem o brzký návrat do práce (do 12 měsíců), nadstandardní benefity v podobě ponechání služebního telefonu k soukromému použití, ponechání pracovního notebooku a přístupu do intranetu a v některých případech i služebního automobilu. Jeden z členů HR týmu má na starosti přímo telefonicky či nepřímo e-mailem kontaktovat pravidelně tyto ženy s cílem ujistit se, zda je vše v pořádku, co se rodinných záležitostí týče, a zjistit, zda ženy mají zájem o návrat do pracovního poměru. Takovým ženám jsou pak pravidelně zasílány nabídky otevřených pozic. Ze zkušeností vyplývá, že najít vhodnou pozici pro tyto kandidátky trvá zhruba šest až devět měsíců a je tedy nutná aktivní spolupráce matek již v průběhu rodičovské dovolené. Zkušenosti HR oddělení jsou však i takové, že ženy na rodičovské dovolené preferují přetrhání veškerých vazeb na zaměstnání a chtějí se plně věnovat odpočinku a rodině. V takových případech je pak zapojení těchto kandidátek do pracovního procesu mnohem obtížnější.

Nerovné platové ohodnocení je vnímáno v tomto regionu taktéž, jak vyplývá především z polostrukturovaných rozhovorů s ženami na různých úrovních řízení. Jak již bylo řečeno, je toto pouze domněnka respondentů, protože informace o platových úrovních jsou tajné a interní politika nedovoluje jejich šíření mezi zaměstnanci navzájem. Tuto všeobecně vnímanou domněnku však potvrzují i údaje z ČSÚ (ČSÚ 2011), viz graf č. 12.

Graf č. 12: Rozdělení mezd mužů a žen v roce 2011 (Zdroj: ČSÚ)

Rozdělení mezd žen a mužů v roce 2011



Women in business

Skupina Ženy v byznysu byla založena vedoucí manažerkou oddělení Komunikace, která sídlí v České republice, a několika dalšími členy divize Podpora - IT v dubnu 2010 a úspěšně se rozšířila na 75 členů v lednu 2011. Roste každý měsíc připojením nových členů z divize Podpora - IT, jiné servisní linky a dokonce i z obchodních jednotek na současných přibližně 250 členů.

Tato skupina má za cíl pomáhat udržet a více zapojovat ženy v rámci IT služeb. Tohoto se snaží dosáhnout především tím, že jim umožňuje navazovat vztahy v rámci firemní sítě a tím přispívá k šíření a předávání znalostí a zkušeností v celé divizi. Tým pořádá měsíční setkání o tématech, jako jsou: ženy v managementu v IT průmyslu, pracovní život, mentoring a koučing, sociální odpovědnost, role sociálních médií v podnikání a jiné.

Vedoucí této skupiny byla také jednou z respondentek vybraných pro rozhovory. Během rozhovoru se téma stočilo na článek, který v minulém roce vzrušil Spojené státy americké. Jedná se o článek s názvem *Why women still can't have it all* – Proč ženy stále nemohou mít vše (Slaughter 2012). Slaughter jako první ředitelka kanceláře zahraniční politiky prezidenta Spojených států v něm popisuje problémy, kterým musela čelit, když přijala tento velmi náročný post a opustila rodinu a dva dospívající chlapce, jejichž výchově se poté věnoval její manžel. Časem se ale objevili problémy s chováním a prospěchem chlapců a Slaughter se rozhodla ukončit velmi lákavou kariéru a vrátit se ke své rodině. Z článku teda vyplývá, že dle jejího názoru „ženy nemohou mít vše“.

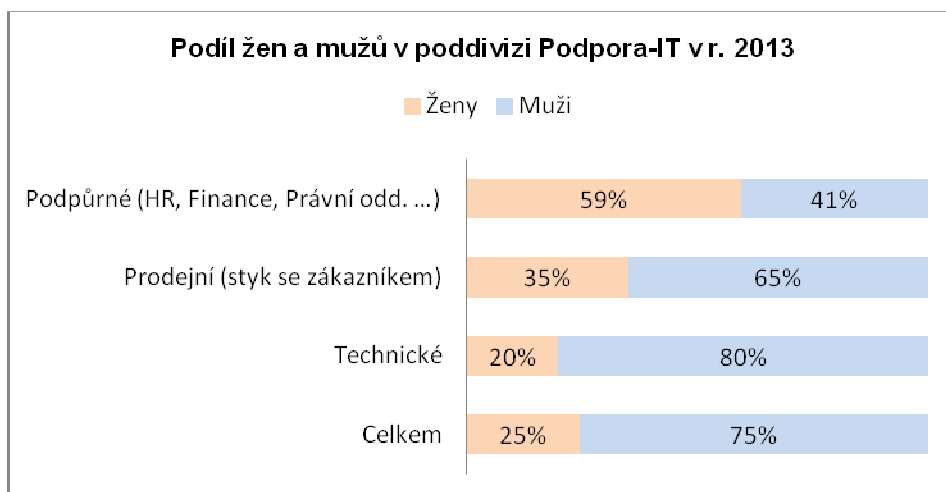
S touto myšlenkou vedoucí skupiny Women in business velmi nesouhlasí a myšlenku rozvíjí o přesvědčení, že ženy mohou mít vše, co si pro svůj život určí. V životě ženy je podle ní velmi důležité plánování a ujasnění si, co chceme v životě dosáhnout, abychom byly spokojené. Tato schopnost ženám prý často chybí. Je potřeba si také uvědomit, že byť by se to mohlo zdát, nemají ani muži vše. Sice mají dle všeobecného mínění jednodušší situaci, co se pracovních záležitostí týče, ale na druhé straně i oni musejí dělat kompromisy a cítí celospolečenský tlak. Jistě není pro všechny muže jednoduché plnit dokonale roli živitele rodiny, když je jejich partnerka na mateřské nebo rodičovské dovolené. O to vyšší tlak je pak na ně možná kladen, když se spolu s partnerkou rozhodnout, že to budou oni, otcové, kteří zůstanou s dětmi na rodičovské dovolené, ať už z ekonomických či jiných důvodů. Možná si jako ženy ani nedovedeme plně představit, jak obtížné pro ně musí být čelit překvapeným pohledům jejich (nejen) mužských přátel.

Není samozřejmě možné na základě tohoto článku a rozhovoru generalizovat, ale obojí jistě může přispět k celospolečenské debatě na toto téma.

Německo

Podíl žen a mužů v německé pobočce Podpora - IT je 25 % ku 75 %.

Graf č. 13: Podíl žen a mužů v poddivizi Podpora – IT Německo v roce 2013 (Zdroj: Autorka)



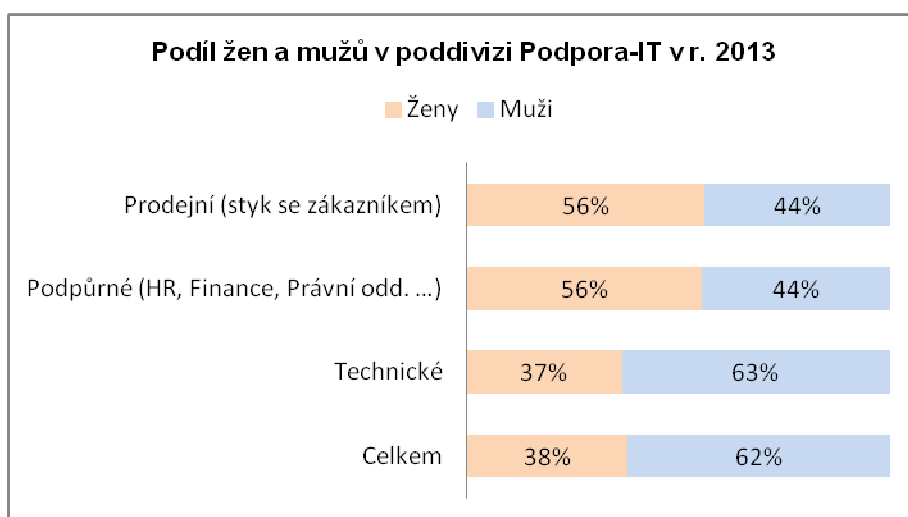
V regionu Německo se opět potvrzuje již několikrát citované přesvědčení, že ženám nebývá umožněno provádět činnosti na poli technickém, podíl žen v technických

oddělení v Německu je ještě menší (20 %) než celoněmecký průměr všech oddělení (25 %). Naopak v oblasti podpurných aktivit je Německo jediným zástupcem v celé analýze, kde ženy zaujímají větší část než muži a to 59 % ku 41 %. V regionu Německo je také poměrně vysoký podíl žen v oblasti styku se zákazníkem, což je částečně možné vysvětlit tím, že DP DHL je ve své podstatě německá společnost a většina zákazníků, byť i interních jako v tomto případě, je situována v Německu a převážná většina obchodu je uzavírána na tomto poli.

Malajsie

Podíl žen a mužů na pobočce v Malajsii je 38 % ku 62 %, což je nejvíce ze všech regionů.

Graf č. 14: Podíl žen a mužů v poddivizi Podpora – IT Malajsie v roce 2013 (Zdroj: Autorka)



Nejen že je Malajsie regionem s nejvyšším podílem žen v průměru, ale ve dvou sledovaných ukazatelích (poměr žen v oblasti styku se zákazníkem a podpurné sféře) dosahuje více než padesátiprocentního podílu a to shodně 56 % v obou případech. I v oblasti technické je její podíl nejvyšší ze všech regionů, 37%.

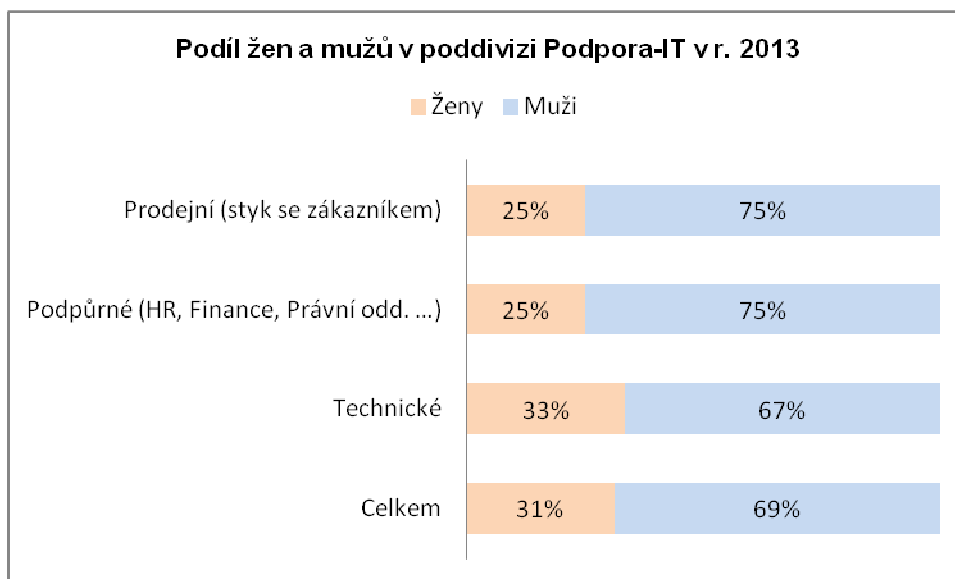
Nezvykle vysoký podíl žen na celkovém počtu zaměstnanců v regionu Malajsie dle mého názoru přímo souvisí s tamějším nastavením sociální politiky. Ženy mohou na placené mateřské dovolené strávit pouze dva měsíce. Společnost DP DHL se jako nadnárodní firma snaží všem svým zaměstnancům poskytovat co možná nejrovnější podmínky, proto na své náklady prodloužila délku mateřské dovolené v Malajsii o 50 %

na tři měsíce. Nicméně ve srovnání s Evropou tráví na mateřské výrazně méně času, což podle mého názoru úzce souvisí s pozorovaným vyšším podílem žen na celkovém počtu zaměstnanců v Podpora – IT. Jak uvádí McKinsey 2008, genderová různorodost může napomáhat vytvoření konkurenční výhody pro firmu. Tou je v případě Podpora – IT Malajsie práce na směny, která jednak umožňuje poskytovat IT podporu na všech kontinentech v reálném čase a zároveň napomáhá sladění pracovních a rodinných aktivit, protože ženy nejsou odkázány na standardní pracovní hodiny a mohou si práci lépe rozvrhnout dle potřeb.

Spojené státy americké

Podíl žen a mužů na pobočce v USA je 31% ku 69%, což je druhý nejlepší výsledek v regionálním srovnání.

Graf č. 15: Podíl žen a mužů v poddivizi Podpora – IT USA v roce 2013 (Zdroj: Autorka)



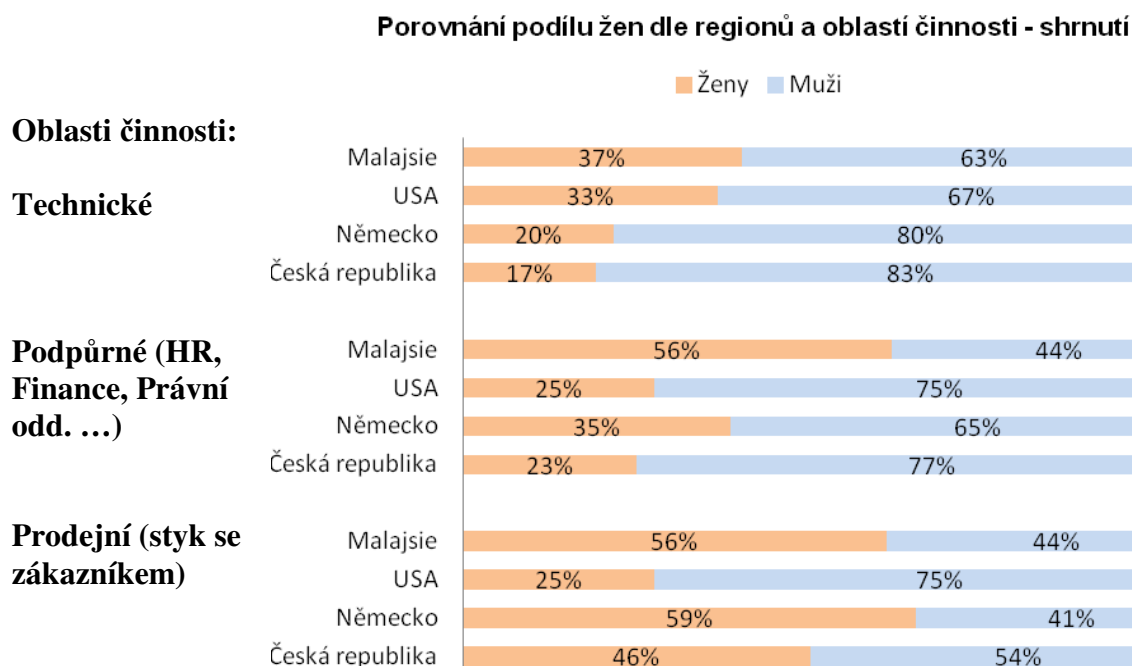
V USA je také překvapivě nejvyšší podíl žen v oblasti technických aktivit. Je možné spekulovat, že USA je region, ve kterém se technické a technologické IT systémy začaly vyvíjet jako první, vzpomeňme na Silicon Valley, a tudíž je tu gramotnost v této oblasti velmi vysoká a velkou část této inteligence tvoří i ženy.

Celkově poměrně nízký podíl žen v oblasti prodejní a podpůrné je jasně odvoditelný z faktu, že v tomto regionu je velmi malý počet zaměstnanců (29) a většina podpůrných

a prodejních aktivit je poskytována na dálku z Evropy. Tento ukazatel proto není příliš směrodatný, protože může být tímto faktem zkreslen.

Všechny regiony

Graf č. 16: Srovnání podílu žen a mužů v poddivizi Podpora – všechny regiony v roce 2013 (Zdroj: Autorka)



Zastánci genderové rovnosti neprosazují tento koncept jen kvůli dodržení nějakých psaných či nepsaných kvót. Dle McKinsey analýzy 2010 má podíl žen ve vedení společnosti pozitivní dopad na výkonnost firmy. Společnosti s nejvyšším podílem žen ve vedení vysoce převyšují svým výkonem ty společnosti, ve kterých žádné ženy v managementu nejsou nebo jen omezeně. Z pohledu ukazatele ROE (return of equity) vrchní čtvrtina firem s nejvyšším podílem zastoupení žen ve vedení převýšila společnosti s nulovým zastoupením žen v managementu o 41 %. Ve výsledku EBIT (operativní výsledek firmy) dosáhly společnosti s větší generovou rovností o 56 procent lepšího výsledku než společnosti s absolutní genderovou nerovností. (McKinsey 2010)

Tyto dvě ze statistického pohledu významné odchylky dle McKinsey potvrzují, že vyšší podíl žen výkonných radách jsou také těmi společnostmi, které dosahují nejlepších výsledků. Takováto analýza nebyla na žádné úrovni DP DHL možná, protože neexistují

dlouhodobá data, dle kterých by mohlo být porovnání provedeno a případně zjištěn posun v průběhu let.

Jaké by mohlo být vysvětlení podporující korelaci podílu žen ve vedení společností a jejich hospodářských výsledků? V McKinsey studii 2008 je uvedeno několik způsobů chování vedoucích pracovníků, které byly označeny jako ty, jež mají pozitivní vliv na výkonnost společnosti. Mezi takto definované způsoby chování patří:

1. vytváří týmovou atmosféru, která všechny podporuje podílet se na rozhodování;
2. stávají se vzorem pro ostatní,
3. inspirují ostatní,
4. jasně definují očekávání a ohodnocení,
5. rozvíjejí své podřízené (mentoring, koučing, naslouchání),
6. podporují intelektuální rozvoj podřízených,
7. efektivně komunikují,
8. provádí rozhodnutí samostatně bez zapojení podřízených,
9. kontrolují a opravují.

Analýza ukázala, že prvních pět uvedených metod chování aplikují manažeři nejčastěji a z toho metody 2, 4 a 5 uplatňují ženy mnohem více než muži (o 4 až 7 procent častěji) a 1 a 3 lehce častěji než muži. Ostatní uvedené metody uplatňují mnohem více muži.

Z rozhovoru s osmi ženami na vedoucích pozicích společnosti DP DHL vyplývá, že se aktivně snaží působit jako vzory a inspirovat další ženy v mužsky silně orientované struktuře společnosti, která se zaměřuje na informační technologie a ve které je podíl žen na celkový počet zaměstnanců pouze 27 procent. Je možné usuzovat, že 30% podíl žen na úrovni řízení 1 (3 z 10 pozic, viz Graf č. 18) je výsledkem toho, že si je společnost vědoma důležitosti ženských vzorů. V roce 2012, před organizační změnou ve struktuře společnosti, byl podíl žen dokonce 50% (4 z 8 pozic). Detaily k této analýze budou uvedeny v následující kapitole.

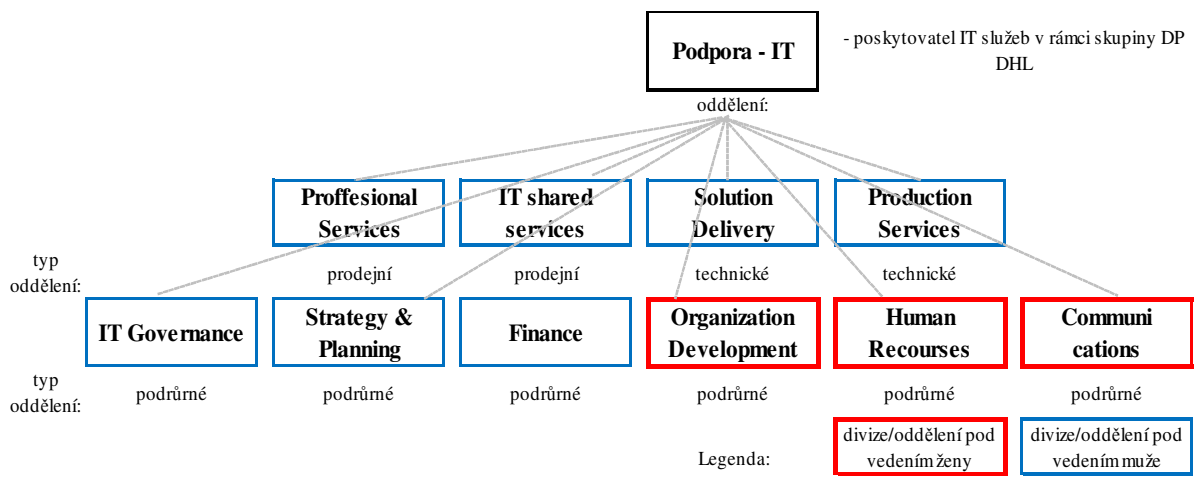
Dotázané manažerky v rozhovorech také potvrdily, že aplikují i druhý ze tří způsobů řízení, které ženy využívají mnohem častěji než muži, a to že se snaží jasně definovat očekávání od svých podřízených a též definovat ohodnocení za splnění úkolů.

Třetím nejčastěji jimi zmiňovaným způsobem chování je inspirování, tedy snaha o lákavou prezentaci plánů a povzbuzení s cílem podpořit optimistické smýšlení v rámci týmu. Rozhovory s manažerkami DP DHL tak z velké míry potvrdily zjištění, které prezentuje v analýze z roku 2008 společnost McKinsey.

Z dodatečných rozhovorů s manažery muži vyplynulo zajímavé zjištění, že na ženách manažerkách nejvíce obdivují schopnost vcítit se do druhých a přistupovat ke každému s ohledem na jeho pracovní i osobní (rodinné) možnosti. Empatie se v dnešní době stává velmi důležitým nástrojem v oblasti řízení lidí.

5.3.4.3. Podíl žen na jednotlivých úrovních řízení

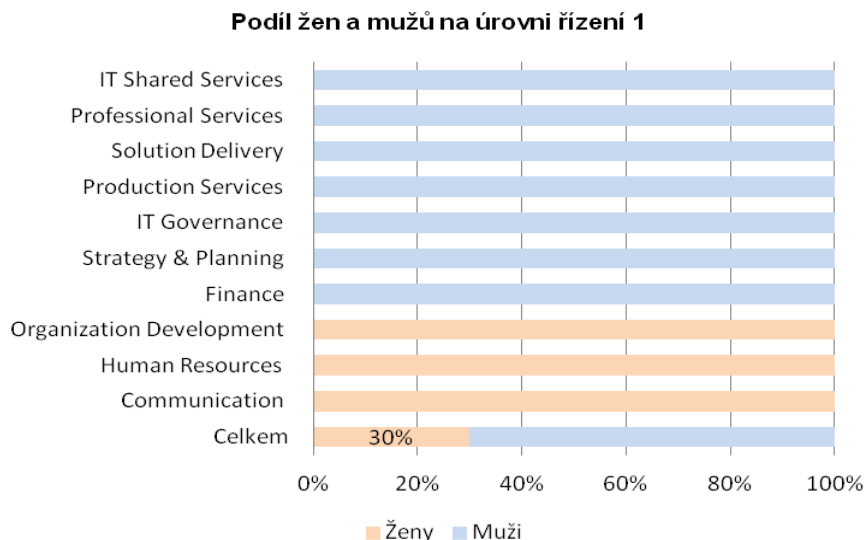
Graf č. 17: Struktura firmy z pohledu genderu Podpora - IT (Zdroj: Autorka)



Pozice generálního ředitele je v následující analýze považována za úroveň řízení 0, mimochodem je obsazena mužem a v celé historii divize Podpora-IT tomu tak bylo. Vedoucí jednotlivých oddělení jsou považováni za úroveň řízení 1, pod nimi pak dále existuje úroveň 2 a 3, která u některých podpůrných oddělení vzhledem k malému počtu zaměstnanců mizí, v některých případech ještě nebyla vybudována z důvodu nedávné organizační změny nebo informace nejsou dostupné.

Úroveň řízení 1

Graf č. 18: Podíl žen a mužů na úrovni řízení 1 (Zdroj: Autorka)

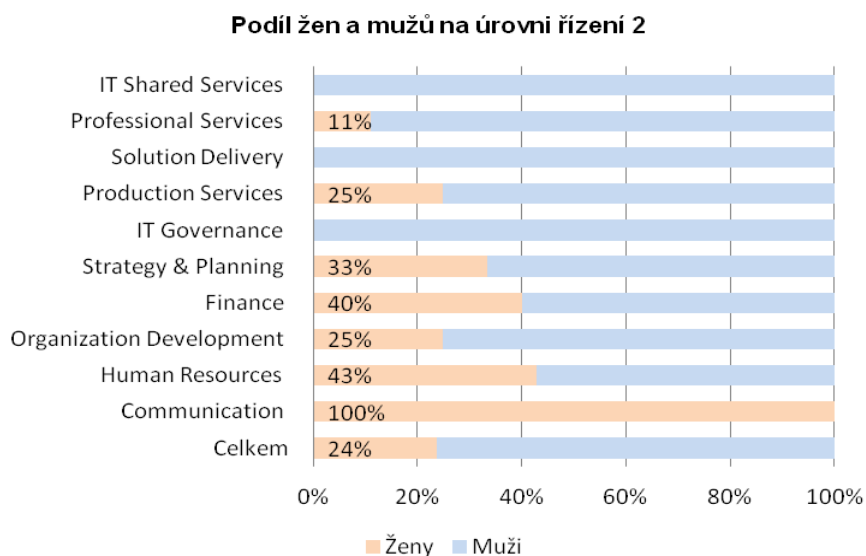


V každém oddělení je pouze jeden vedoucí, tudíž celkem deset reprezentantů na úrovni řízení 1. Jak je patrné z grafu, je sedm z deseti pozic obsazeno muži a pouze tři ženami. Všechny tyto tři pozice jsou v odděleních s podpůrnou funkcí a dle mého názoru i oborů, které se všeobecně vyznačují vysokou mírou zastoupení žen.

V porovnání s celokupinovým průměrem, kde ženy na první úrovni řízení tvoří přibližně 9 % je to velmi dobrý výsledek.

Úroveň řízení 2

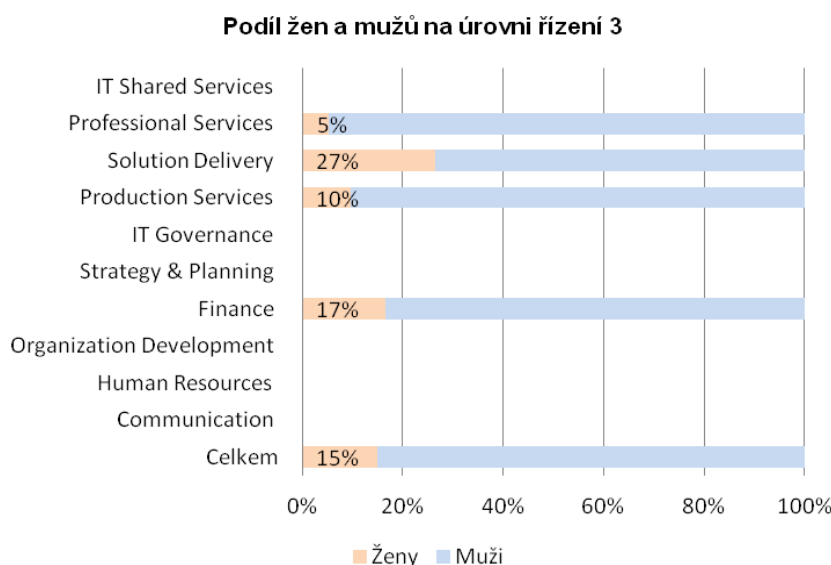
Graf č. 19: Podíl žen a mužů na úrovni řízení 2 (Zdroj: Autorka)



Na druhém stupni úrovně řízení klesá průměr na 24 % a nad tento průměr vystupuje ve všech podpůrných odděleních. Naopak polovina prodejních a technických oddělení je pod stoprocentním vedením mužů a u druhé poloviny je podíl žen velmi nízký (11 % a 25 %). Nicméně i průměr 24 % je stále nad celoskupinovým průměrem, který je kvantifikován na úrovni 16 %.

Úroveň řízení 3

Graf č. 20: Podíl žen a mužů na úrovni řízení 3 (Zdroj: Autorka)



Data pro tuto oblast jsou dostupná pro tři ze čtyř prodejních a technických oddělení. Tato oddělení patří k největším co do počtu zaměstnanců a je tedy logické, že hierarchie řízení je tu hlubší, sahá až do úrovně 4 a 5, která ale již není předmětem analýzy. Je zajímavé, že nejenom v prodejních a technických oddělení, ale také v podpůrném oddělení Finance je podíl žen na třetí úrovni řízení velmi nízký.

Pokud mohu hodnotit dle vlastního pozorování, jsou tyto ženy například v oddělení Financí vyšší věkové kategorie. Z těchto indicií si dovoluji usuzovat, že toto může být způsobeno faktem, že třetí úroveň řízení je velmi náročná a operativní a poměrně kritická pro hladké fungování chodu společnosti. Tito manažeři a manažerky mají pod sebou poměrně širokou síť zaměstnanců a je tedy klíčové, aby bylo v této oblasti stabilní prostředí. Proto je možná tendence manažerů na druhé úrovni řízení, jimž manažeři z třetí úrovně řízení reportují, obsazovat tyto pozice muži nebo ženami z vyšší věkové kategorie, kde není riziko odchodu na mateřskou nebo rodičovskou

dovolenou či omezení pracovní doby a nasazení z důvodu dvojité zátěže způsobené péčí o rodinu a děti.

Průměrný výsledek podílu žen na této pozici řízení 15 % je zároveň poněkud překvapivě, vzhledem k výsledkům zmiňovaným výše, pod celokupinovým průměrem 19 %.

S celkovým výsledkem 18 % žen ku 82 % mužů přes všechny tři úrovně řízení stojí divize Podpora - IT těsně nad celokupinovým průměrem 17 % žen.

Tato a předchozí kapitola tedy potvrdily zjištění McKinsey studie 2007-2011, že ženy jsou ve společnostech všeobecně nedostatečně zastoupeny, a to co se týče jak absolutního počtu zaměstnanců, tak zastoupení na vysokých postech. Situace je, jak ukazují data, různá dle regionů a oborů. Z pohledu stupně úrovně řízení nebylo na základě dostupných dat možné zcela prokázat, zda procentuální výsledky zastoupení žen ve výkonných radách jsou srovnatelné se zjištěním McKinsey či nikoli a to z toho důvodu, že struktura firmy jako nadnárodní společnosti neumožňuje dělení výsledků dle regionů. Dalo by se však lehce generalizovat a dojít k závěru, že předpokládáme-li, že členové výkonné komise nadnárodní společnosti sídlící v Německu budou většinou také lokalizováni v Německu (potažmo České republice) a srovnáme-li tedy celokupinový výsledek s obdobným výsledkem regionu Evropa McKinsey studie 2011, zjistíme podobný výsledek 10 (11) %.

6 Závěr

Z výše uvedených analýz je zřejmé, že situace na poli genderové rovnosti v oblasti managementu firem není příliš uspokojivá. Jak prokázala šetření na různých úrovních řízení i na různě kvantitativně i kvalitativně širokých a hlubokých výzkumných jednotkách, identifikované problémy se ve výsledku příliš neodlišují.

Analýzu jsem provedla v rámci nadnárodní společnosti poskytující služby v oblasti informačních technologií a její výsledky srovnala s výsledky mateřské firmy, která je celosvětovým lídrem v oboru logistiky, a došla jsem k výsledku, že průměrný podíl žen na různých úrovních řízení se pohybuje okolo 20 procent. Také se potvrdil předpoklad, že podíl žen je vyšší v oborech, které jsou všeobecně klasifikovány jako ženské. Ukázalo se také, že zastoupení žen se liší nejen podle oboru práce, ale též podle regionů, přičemž hlavními faktory regionálních rozdílů jsou kulturní a vzdělanostní vybavenost státu a sociální politika vlády.

Pozitivní vliv vyššího počtu žen v manažerských pozicích na výkonnost firmy se nepodařilo analýzou prokázat, protože nebyla k dispozici potřebná data. Nicméně z několika veřejně dostupných analýz (McKinsey) analýz zřetelně vyplynula korelace mezi těmito dvěma proměnnými.

Z polostrukturovaných rozhovorů, které jsem využila jako jeden ze zdrojů informací o firmě, vyplývá, že názory žen na příčiny genderové nerovnosti v pracovním prostředí se dělí na dva proudy. Jeden proud zastává názor, že nesnadná situace žen plyne z historického celospolečenského vývoje a vnímání ženy ve vztahu k rodině. Role ženy je spojována s mateřstvím a péčí o rodinu a stále přetrvává názor, že by měla minimálně nadpoloviční část svého času věnovat rodinným záležitostem, nikoli práci. Navíc si tento proud žen myslím, že je velmi těžké změnit či bojovat proti stávajícímu nastavení firemní kultury, kterou po mnoho staletí budovali muži, a proto je přizpůsobena jejich potřebám a životnímu stylu.

Druhý proud žen se domnívá, že za situaci, ve které se nacházejí, si ženy mohou samy, protože slepě přijímají společností nastavená pravidla, že žena má být usměvavá, příjemná, starostlivá, nepřecházet do konfliktu, neříkat co si myslí, nejit si za svým cílem, chovat se spíše submisivně apod. Podle mého názoru je těžké přiklonit se k jednomu či druhému proudu, protože jak už tomu v podobných případech bývá, vinu za vzniklý stav sdílejí obě strany.

Velmi ožehavým tématem, na který se názory respondentech také dělí na dva proudy, je, zda by pro zastoupení žen z různých úrovní řízení měly být už zákonem nebo interní směrnici stanoveny kvóty. Jak bylo v práci výše zmíněno, DP DHL především s platností pro region Německo, stanovila kvótu pro zastoupení žen v managementu 25 až 30 procent. Mnoho žen se k takovému řešení staví negativně, protože se obávají, že v případě, že uspějí a ve vedení firmy se prosadí, bude na ně nahlíženo tak, že funkci získaly kvůli naplnění kvóty, nikoli kvůli odborným znalostem a zkušenostem. Za reprezentantku druhé názorové skupiny může být označena jedna vysoce postavená manažerka ve firmě, která uvedla jako příklad situaci, kdy se účastnila výběrového řízení na vysokou manažerskou pozici ve firmě. Dle svých slov měla srovnatelné zkušenosti a objektivní vyšší vzdělání v dané oblasti než její mužský konkurent, ale nebyla pro danou funkci vybrána. Dokonce podle svých slov čelila jednání výběrové komise s lehce sexistickým podtextem. V rozhovoru přímo uvedla, že si je jistá, že kdyby bývala byla stanovena kvóta, tak by danou pozici získala. Měla totiž průkazně vyšší kvalifikaci, avšak komise složená výhradně z mužů upřednostnila muže. Sama se v této oblasti přiklání ke kvótnímu řešení. Je jasné, že nemůže být ideální ve všech případech, ale mohlo by částečně pomoci zneutralizovat zakořeněné předsudky, které (nejen) muži vůči ženám ve vedení mají.

Kvóty by mohly napomoci dojít do situace, která je dle mého názoru možným východiskem ze současného stavu. Nejlepším řešením, jak zvýšit celkový podíl žen ku mužům v zaměstnání, je zvýšit jejich podíl ve vedoucích pozicích. Pokud by se nám podařilo dosáhnout stavu, kdy je ředitelem společnosti žena, minimálně polovina členů představenstva jsou ženy a ženy by se také podílely z 50 procent na řízení firmy a to na všech stupních managementu a stejně tak by ženy obsadily z poloviny křesla ve vládách (především ministerstvo spravedlnosti), mohly bychom dosáhnout stavu společnosti, který by fungoval pro ženy stejně jako pro muže. Byl by pro obě pohlaví stejně příznivý.

Druhou změnou, která by dle mého názoru mohla vést ke zlepšení současného stavu na pracovním trhu, je obrát v (sebe)prezentaci manažerek-vzorů. Až donedávna byly všechny tyto ženy prezentovány jako dokonalé z pohledu práce: maximálně vzdělané, velmi úspěšné v kariérním postupu, schopné věnovat práci 12 hodin denně, nezávisle na časových pásmech a lokalitách. Zároveň ale byly prezentovány i jako dokonalé matky: schopné věnovat se maximálně svým dětem, udržovat dům uklizený,

prádlo vyžehlené, večeři uvařenou, zahradu upravenou a domácího mazlíčka vyvenčeného. A v každé situaci štíhlé a skvěle upravené. Na ženy, které s těmito vysokými standardy nedokázaly udržet krok, bylo nahlíženo nejen muži, ale i samotnými ženami jako na ty, které selhaly. V poslední době, jak zmiňuje A. M. Slaughter (2012) se ale začíná objevovat čím dál více manažerek, které přichází s přiznáním, že zvládnutí všech těchto úkolů je nereálné. Dle mého názoru je třeba, aby se ženy přestaly bát přiznat, že takto extrémní dvojitá zátěž není zvládnutelná, a aby se svět začal zabývat nikoli otázkou, co mají ženy udělat, aby to zvládly, ale spíše co může společnost udělat, aby ženám umožnila toto zvládnout. A zároveň, jak uvedla zpovídaná top manažerka, ženy si musí umět stanovit, čeho chtějí na obou frontách dosáhnout a nestanovovat si nereálné maximalistické cíle.

V úvodu práce jsem zmiňovala, jak překvapené by zřejmě byly feministky z počátku dvacátého století, kdyby se ocitly v současném světě a viděly, jakého postavení ženy během několika desetiletí dosáhly. Doufám, že se nebudu mýlit ve svém úsudku, když řeknu, že za dalších sto let budou v obdobném úžasu stát ženy ze současnosti. Domnívám se totiž, že z hlediska genderové rovnosti se bude situace rychle vyvíjet a podmínky se změní a přizpůsobí tak, že ženy nebudou muset čelit tolika nástrahám a překonávat takové bariéry jako nyní a budoucí společenské nastavení jim umožní dosažení pracovní rodinné rovnováhy. Dovolím si tvrdit, že ve 22. století bude padesátiprocentní zastoupení žen na všech úrovních řízení stejnou samozřejmostí jako volební právo žen v západním světě nyní.

7 Seznam použité literatury a zdrojů

7.1 Literatura

- CROMPTON, R., HARRIS, F. Gender Relations and Employment: The Impact of Occupation. *Work, Employment and Society* 12, 1998.
- CURRAN, D., RENZETTI, C. Ženy, muži a společnost. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-24605-25-2 .
- ČERMÁKOVÁ, M. Gender a pracovní trh. In Věšíňová-Kalivodová, E., Maříková, H. Společnost žen a mužů z aspektu gender. Open Society Fund Praha, 1999.
- FERRARI, E. Příručka pro implementaci rovných příležitostí žen a mužů: a principů gender mainstreamingu ve veřejné správě v České republice. 2007. Praha: Gender Studies, o.p.s.
- GRAHAM, M. E., HOTCHKISS, J. L., GERHART, B. Discrimination by Parts: a Fixed-effects Analysis of Starting Pay Differences Across Gender.“ *Eastern Economic Journal* 26(1), 2000.
- HAKIM, C. Work-Lifestyle Choices in the 21st Century: Preference Theory. Oxford: Oxford University Press, 2000.
- HENDL, Jan. Úvod do kvalitativního výzkumu. Praha: Karolinum, 1997. ISBN 80-7184-549-3.
- HOFSTEDE, G. Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations. Thousand Oaks CA: Sage Publications, 2001.
- HUMM, M. The Dictionary of Feminist Theory. New York: Prentice-Hall, 1989.
- JARKOVSKÁ, L. Prohlédněme genderové stereotypy. In ABC feminismu. Brno: Nesehnutí, 2004. ISBN 80-903228-3-2.
- KANTER, R. M. Men and Women of the Corporation. New York: Basic Books, 1993.
- KRÍŽOVÁ, A. Pracovní dráhy žen v České republice. Praha: Sociologické nakladatelství, 2011. ISBN 80-7419-054-4.
- KRÍŽOVÁ, A. Životní strategie žen a mužů v řízení (a) podnikání. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2007. 80-7330-125-3.
- MACHOVCOVÁ, K. Rovné příležitosti mužů a žen v zaměstnání. In ABC feminismu. Brno: Nesehnutí, 2004. ISBN 80-903228-3-2.
- OSVALDOVÁ, B. Česká média a feminismus. Praha: Libri, 2004. ISBN 80-7277-263-5
- PAVLICA, K. et al. Sociální výzkum, podnik a management. Praha: Ekopress, 2000. ISBN 80-86119-25-4.
- PRŮCHA, J., WALTEROVÁ, E., MAREŠ, J. Pedagogický slovník. 3. rozš.a aktual. vyd. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-579-2.
- REBITZER, J. B. Radical Political Economy and the Economics of Labor Markets. *Journal of Economic Literature* 31(3), 1993.

- SAULNIER, CH. F. Feminist Theories and Social Work: Approaches and Applications. New York: Harworth PressINC, 1996.
- STRATIGAKI, M. The European Union and the equal oppurtunities process. In Hantrais, L. (ed.) Gendered Policies in Europe: Reconciling Employment and Family Life, London: Macmillan, 2000.
- ŠIKLOVÁ, J. Feminism and the Roots of Apathy in the Czech Republic. Social Research Vol. 64., 1997. ISSN 0037-793X.
- ŠIKLOVÁ, J.: Gender studies a feminismus na univerzitách ve světě a v České republice. In: Maříková, H., Věšíňová, E.: Společnost žen a mužů z aspektu gender. Praha: Open Society Fund Praha, 1999. ISBN 80-7254-374-1.
- Zákon č. 198/2009 Sb. o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (tzv. antidiskriminační zákon)

7.2 Internetové zdroje

- CSR-online.cz 2012. Co je CSR [online]. Business Leaders Forum. Dostupné z WWW: <<http://www.csr-online.cz/co-je-csr/>>.
- ČSÚ 2013b. Rozdělení mezd žen a mužů v roce 2011 [online]. Český statistický úřad. Dostupné z WWW: <<http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/tab/F0003691D4>>.
- ČSÚ 17.1.2013. Práce a mzdy [online]. Český statistický úřad. Dostupné z WWW: <[http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/F0003691CC/\\$File/1413124434.pdf](http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/F0003691CC/$File/1413124434.pdf)>.
- ČSÚ 2013a. Gender: Základní pojmy [online]. Český statistický úřad. Dostupné z WWW: <http://www.czso.cz/csu/cizinci.nsf/kapitola/gender_pojmy>.
- ČSÚ 26.11.2004. Průzkum veřejného mínění o postavení žen na trhu práce [online]. Český statistický úřad. Dostupné z WWW: <http://www.czso.cz/csu/2004edicniplan.nsf/o/1413-04-2004-pruzkum_verejneho_mineni_o_postaveni_zen_na_trhu_prace>.
- ČSÚ 31.12.2012. Zaostrěno na mže a ženy 2012 [online]. Český statistický úřad. Dostupné z WWW: <http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/publ/1413-12-r_2012>.
- DHL.cz 2013a. Portrét společnosti. [online]. DHL. Dostupné z WWW: <http://www.dhl.cz/cs/o_nas/portret_spolecnosti.html#history>.
- DHL.cz 2013b. O nás. DHL. Dostupné z WWW: <http://www.dhl.cz/cs/o_nas.html>.
- DHL.cz 2013c. Společenská odpovědnost firmy DHL [online]. DHL. Dostupné z WWW: <http://www.dhl.cz/cs/o_nas/trvala_udrzitelnost.html>.
- Dp-dhl.com 2012. IT Services - Growth through efficiency & duality [online]. Deutsche Post DHL. Dostupné z WWW: <http://www.dp-dhl.com/en/about_us/corporate_divisions/it_services.html>.
- Geert-hofstede.com. Czech Republic [online]. The Hofstede Centre. Dostupné z WWW: <<http://geert-hofstede.com/czech-republic.html>>.
- Gender, rovné příležitosti, výzkum [online]. Genderonline.cz. 2-3 2002: 3. Dostupné z WWW:

<http://www.genderonline.cz/uploads/16564aed756b0d368c0bff0b7326c2503b022776_rocnik03-2-3-2002.pdf>.

- HÖHNE, S. et al. Rodina a zaměstnání s ohledem na rodinný cyklus [online]. Výzkumný ústav práce a sociálních věcí. Dostupné z WWW: <http://praha.vupsv.cz/Fulltext/vz_310.pdf>.
- SLAUGHTER, A. M. Why Women Still Can't Have It All [online]. The Atlantic. 13. 6. 2012. Dostupné z WWW <<http://www.theatlantic.com/magazine/archive/2012/07/why-women-still-cant-have-it-all/309020/>>.
- SMETÁČKOVÁ, I., VLKOVÁ, K. (eds.). Gender ve škole - příručka pro vyučující předmětů občanská výchova, občanská nauka a základy společenských věd na základních a středních školách [online]. Praha: Otevřená společnost, 2005. Dostupné z WWW: <<http://www.osops.cz/cz/projekty/genderova-rovnost/publikace-gender-ve-skole>>.
- VALDROVÁ, J. et al. Abc feminizmu [online]. Brno: Nesehnutí, 2004. ISBN 80-903228-3-2. Dostupné též z WWW: <http://zenskaprava.cz/files/abc_fem1.pdf>.

8 Seznam grafů

Graf č. 1: Struktura firmy z pohledu genderu (Zdroj: Autorka)

Graf č. 2: Účast na online dotazníku pro genderovou analýzu DP DHL (Zdroj: Autorka)

Graf č. 3: Výsledek dotazníkové šetření pro genderovou analýzu DP DHL (Zdroj: Autorka dle interní dokumentace)

Graf č. 4: Celková spokojenost v genderové oblasti z pohledu regionů a jednotlivých divizí (Zdroj: Autorka dle interních dokumentů)

Graf č. 5: Identifikace oblastí, které by podle zaměstnanců měla firma rozvíjet z důvodu zlepšení genderové rovnosti (Zdroj: Autorka, dle interních dokumentů)

Graf č. 6: Podíl žen manažerek dle úrovně řízení v % (Zdroj: Autorka, dle interních dokumentů)

Graf č. 7: Bariéra v kariéře: rovné kariérní možnosti (Zdroj: Autorka, dle interních dokumentů.)

Graf č. 8: Vnímání firemní kultury (Zdroj: Autorka, dle interních dokumentů)

Graf č. 9: Vnímání plánování kariéry. (Autorka, dle interních dokumentů)

Graf č. 10: Podíl žen a mužů v poddivizi Podpora – IT v roce 2013 (Zdroj: Autorka)

Graf č. 11: Podíl žen a mužů v poddivizi Podpora – IT Česká republika v roce 2013 (Zdroj: Autorka)

Graf č. 12: Rozdělení mezd mužů a žen v roce 2011 (Zdroj: ČSÚ)

Graf č. 13: Podíl žen a mužů v poddivizi Podpora – IT Německo v roce 2013 (Zdroj: Autorka)

Graf č. 14: Podíl žen a mužů v poddivizi Podpora – IT Malajsie v roce 2013 (Zdroj: Autorka)

Graf č. 15: Podíl žen a mužů v poddivizi Podpora – IT USA v roce 2013 (Zdroj: Autorka)

Graf č. 16: Srovnání podílu žen a mužů v poddivizi Podpora – všechny regiony v roce 2013 (Zdroj: Autorka)

Graf č. 17: Struktura firmy z pohledu genderu Podpora - IT (Zdroj: Autorka)

Graf č. 18: Podíl žen a mužů na úrovni řízení 1 (Zdroj: Autorka)

Graf č. 19: Podíl žen a mužů na úrovni řízení 2 (Zdroj: Autorka)

Graf č. 20: Podíl žen a mužů na úrovni řízení 3 (Zdroj: Autorka)

9 Resumé

This thesis analyzes the gender inequality in a selected company which is focused on information technology. The theoretical part deals with the history of feminism, types of women's disadvantages in the labour market and presents the most important concepts in the field of gender research in management situations. It also offers current statistical data on the Czech labour market from the perspective of gender. The practical part is a gender analysis of the selected company based on an analysis of internal documents, interviews with female employees in managerial positions and personal observations. Individual findings are then subjected to a comparison with the results of a gender research performed by company McKinsey.

It has been proved that women's position on the labour market is still disadvantaged because of various aspects and types of discrimination. Although the situation varies from country to country, several analyses which have been done in the recent ten years do not show much progress or improvement in this area. Even among women there can be found various opinions on the gender equality and desired treatment of women, which take part in the work-force. The work-life balance has become more important not only for women but also for men of various ages during the past years. Whereas men, seem to be in a better position in this regard, women take the disadvantage of being mothers very seriously and started preparing themselves for their careers well upfront.

Despite the fact, that many companies are aware of the gender and not only gender diversity issue and many of them, also the company which is a subject to the analysis of this thesis, have established programs for improvement of this situation, the benefits are getting visible only very slowly.