

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**  
**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Bakalářská práce

**Genderová diverzita v managementu**

**Gender Diversity in Management**

Michael Mareš

Plzeň 2023

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„*Genderová diverzita v managementu*“

vypracoval/a samostatně pod odborným dohledem vedoucí/vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 15. 3. 2023

v.r. *Michael Mareš*

### **Zásady pro vypracování práce**

1. Vymezte základní pojmy spojené s genderovou diverzitou
2. Analyzujte současný stav genderové diverzity v managementu v České republice
3. Posuďte, zda firmy s vyšším zastoupením žen v managementu dosahují lepších výsledků ve finančních ukazatelích.
4. Formulujte výsledky šetření a uveďte doporučení pro praxi

## Poděkování

Chtěl bych tímto poděkovat své vedoucí bakalářské práce paní Ing. Lucii Rotenbornové za odborné vedení, za pomoc a rady při zpracování této práce. Děkuji také za trpělivost a ochotu, kterou mi při zpracování mé práce věnovala.

## Obsah

Úvod.....	6
1. Vymezení základních pojmů .....	7
1.1. Diverzita .....	7
1.1.1. Dimenze diverzity .....	7
1.2. Diverzity management .....	9
1.2.1. Diverzita v současné době.....	10
1.3. Gender .....	10
1.4. Pohlaví.....	11
1.5. Genderová diskriminace .....	11
1.5.1. Genderová diskriminace přímá.....	11
1.5.2. Genderová diskriminace nepřímá.....	11
1.6. Rovné příležitosti pro ženy a muže .....	11
1.7. Obtěžování na pracovišti .....	12
2. Genderové role.....	13
2.1. Postavení žen v managementu společnosti .....	13
3. Srovnání mužů a žen v managementu .....	15
3.1. Výhody a nevýhody řízení obou pohlaví. ....	15
3.2. Žena v roli manažerky společnosti.....	15
3.3. Rozdíly v komunikaci mužů a žen .....	16
3.4. Gender pay gap (GPG) .....	17
4. Diverzita v současné době.....	19
4.1. Současný stav diverzity v managementu v ČR .....	19
4.2. Rozdíly v odměňování žen a mužů v ČR.....	20
4.3. Postavení žen a mužů ve společnosti.....	21
4.4. Nezaměstnanost žen .....	21
4.5. Problematické zaměření žen na kariéru.....	22
4.6. Rovnocenné příležitosti pro muže a ženy na trhu práce.....	23
5. Žena manažerka a její vliv na finanční výkon firmy .....	25
6. Vzorek firem .....	27
6.1. Představení společností.....	27
6.2. Shrnutí.....	49
7. Návrh opatření.....	58
Závěr.....	61

<b>Seznam použitých zdrojů.....</b>	<b>63</b>
<b>Seznam tabulek.....</b>	<b>66</b>
<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>67</b>
<b>Seznam použitých zkratek a značek .....</b>	<b>68</b>
<b>Abstrakt</b>	
<b>Abstract</b>	

## Úvod

Podle Drgáče a kol. (2022) během posledních deseti let, kdy jsou ženy upozadovány, zůstávaly správní rady především doménou mužů.

Tato bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část.

Teoretická část pojednává o diverzitě obecně, dále specifikuje různé druhy diverzity. Zaměřuje se také na dnes velmi aktuální téma genderu a pohlaví, s čímž je spojena problematika genderové diskriminace, hledání rovných pracovních příležitostí pro ženy a muže, poukazuje na možné způsoby řešení vedoucí k odstranění nerovného postavení na trhu práce, jako je například mentoring či coaching.

Samostatná kapitola je věnována vnímání společenských rolí obou pohlaví ve spojení s určitými předsudky směrem k ženské a mužské roli, jejich nerovnoměrné odměňování za stejnou práci. Teoretická část této práce rovněž srovnává ženy a muže ve vedení společnosti z hlediska například jejich stylu komunikace a chování v krizových situacích, věnuje se též důležité skutečnosti, týkající nezaměstnanosti žen. Dále se tato práce v teoretické rovině věnuje problematice diverzity v dnešní době v rámci celé České republiky. Poslední kapitola teoretické části se zabývá ženou v roli manažerky společnosti a jejím vlivem na finanční výkon společnosti.

Praktická část je zaměřena na šetření, ve kterém je provedena analýza vlivu počtu žen a mužů působících ve vysokých manažerských pozicích na finanční výkonnost a výsledek hospodaření ve třiceti vybraných firmách působících na našem území. Firmy jsou vybrány z veřejně dostupných databází podle počtu zaměstnanců a které působí v různých oblastech a oborech národního hospodářství. Vybraná data jsou uspořádána do souhrnné tabulky, z níž následně data jsou přenesena do podoby dílčích tabulek. Závěrečné zhodnocení výsledků je zaznamenáno do tabulky a pro lepší názornost a přehlednost je využito grafické znázornění souhrnných výsledků.

Cílem práce je zhodnotit vliv zastoupení žen ve správních radách na finanční výkonnost firem.

## 1. Vymezení základních pojmů

Tato kapitola se zaměří na definování základních pojmů pro zpracování práce.

### 1.1. Diverzita

Pod pojmem diverzita si obecně lze představit rozmanitost nebo rozložení určitých modulů či prvků v nějakém celku či ve společnosti a vychází z anglického pojmu *diversity*. Budeme-li hovořit o **genderové diverzitě** pak se tento obecný pojem bude konkretizovat na zastoupení či rozložení mužů a žen ve společnosti (Horváthová a kol., 2016).

#### 1.1.1. Dimenze diverzity

Úloha lépe poznat a vnímat rozdíly vedla ke kategorizaci diverzity. Jedna z teorií, jak toto lépe pochopit je zavedení konceptu **čtyř dimenzí diverzity** (Horváthová a kol., 2016):

#### 1. Organizační dimenze

- a. náplň a obsah práce – přesné a jasné stanovení pracovních úkolů, pravomoci a odpovědnosti pro jednotlivé pracovní pozice
- b. délka trvání zaměstnání – každý nově přijímaný pracovník dostává smlouvu, ve které je definováno, o jaký typ smluvního vztahu se jedná, zda jde o smlouvu na dobu neurčitou, či na dobu určitou, v tom případě by mělo být deklarováno datum, kdy pracovní závazek zaniká
- c. místo výkonu práce – zaměstnavatel stanoví místo, kde zaměstnanec bude vykonávat svoji činnost
- d. manažerská pozice – pokud se jedná o manažerskou pozici zaměstnavatel tyto parametry zahrne do pracovní smlouvy

#### 2. Vnější dimenze

- a. bydliště – nutný údaj pro vznik pracovního poměru
- b. příjem – uvedení částky, za kterou bude zaměstnanec odvádět svoji práci
- c. náplň volného času – údaj, který není sice pro zaměstnavatele povinný, ale je užitečné znát volnočasové aktivity svých zaměstnanců
- d. vzdělání – důležitá informace pro zaměstnavatele, zda je kandidát dostatečně kvalifikovaný pro vypsanou pracovní pozici

### 3. Vnitřní dimenze

- a. věk – jeden z faktorů, který může být v dnešní době diskriminující více než pohlaví samotné nebo sexuální orientace, zvláště pak starší lidé - 50+, či 55+ mohou být obtížněji zaměstnáváni, především u velkých korporacích či na vedoucích pozicích
- b. pohlaví – patří k dalšímu diskriminujícímu činiteli; může například docházet k sexuálnímu obtěžování na pracovišti, které se může spíše týkat ženského pohlaví, ženy mohou být častěji vystaveny nepříjemným či nepatřičným situacím než muži
- c. sexuální orientace – jedná se zde často o předsudky, spojené se sexuální orientací, nemělo by docházet k situacím kdy na jednotlivce stejného pohlaví je ve společnosti pohlíženo s despektem a mají ztížené podmínky kupříkladu při výběru vhodných kandidátů do zaměstnání apod.
- d. rasa – problematika spojená s barvou pleti je stále velmi horké téma dnešní doby a je s podivem, že i ve 21. století lidé s odlišnou barvou pleti či jinými etnickými principy jsou terčem posměchu, které může vyústit až v rasovou nesnášenlivost či diskriminaci

### 4. Osobnostní dimenze

Podle Egerové a kol. (2019) je tato dimenze ovlivněna především unikátností každého individuálního jedince, a tedy zahrnuje jeho vrozené či naplněné osobnostní vlastnosti. Mezi tuto složku dimenze řadíme zejména temperament, schopnosti či charakterové rysy. Vlastnosti jednotlivce jsou vrozené, lze je určitým způsobem rozvíjet nebo upravovat, zatímco dovednosti vrozené nejsou a každý jedinec je získá během života. Temperamentovou složku můžeme do určité míry a věku ovlivňovat a pracovat s ní, ale pouze za předpokladu, že jedinec je případně změně nakloněn.

Hubbard (2004) uvádí, že výše uvedené členění diverzity je pouze jedním z několika, diverzitu můžeme též dělit na primární a sekundární dimenzi. Mezi další druhy klasifikace řadíme věkovou, genderovou nebo etnickou diverzitu. Nejčastěji je zmiňována právě **genderová diverzita**, o které se začalo stále více pojednávat, koncem devadesátých let. Dnes se této problematice věnuje řada neziskových organizací.



## 1.2. Diverzity management

Horváthová a kol. (2016) uvádí, že tento relativně nový pojem s sebou přináší velkou možnost pro otevření rovných příležitostí pro každého jednotlivce, bez ohledu na věk, sexuální orientaci, pohlaví, náboženskou příslušnost apod. Zároveň přispívá i ke zmenšení či odstranění předsudků a diskriminace. Jedná se o nadstavbu neboli je to širší pojem než diverzita samotná.

Lze se domnívat, že vytváření různorodých týmů s odlišným pohledem na danou problematiku a různé návrhy řešení mohou přispět k zajištění lepšího pracovního výkonu nejen jednotlivých zaměstnanců, ale jsou užitečné i pro úspěšné fungování celé organizace (Horváthová a kol., 2016).

Horváthová a kol. (2016) uvádí, že podle studie Evropské komise *The Costs and Benefits of Diversity* organizace, u kterých byla zavedena opatření pro podporu diverzity, uvádějí pět nejvýznamnějších přínosů:

- **posílení kulturních hodnot uvnitř organizace** – například, budou-li u jedné organizace zaměstnání příslušníci různých států, může být vhodné uspořádat speciální aktivity na přiblížení a podporu kulturních tradic a zvyklostí jednotlivých zemí,
- **zlepšení reputace organizace** – zaměstnanci napříč různým věkovým spektrem se mohou lépe podílet na charitativních a benefičních akcích,
- **lepší přilákání a udržení vysoce talentovaných lidí** – různorodý tým zahrnující jednotlivce, jež vynikají specifickými znalostmi a dovednostmi v určité oblasti svého působení,
- **zlepšení motivace a výkonnosti stávajících pracovníků** – pro všechny zaměstnance vytvořit stejné podmínky k práci, stejný princip v oblasti odměňování, benefitů,
- **zlepšení míry inovativnosti a kreativity mezi pracovníky** – například ženy mohou ovlivňovat muže, nebo mladší věková kategorie zaměstnanců může ovlivnit starší generaci a naopak, což může vést k větší kreativě mezi pracovníky navzájem.

Koncept diverzity managementu pochází z USA, kde se rozvinul v 80. letech minulého století jako reakce na problémy pracovního trhu. O deset let později pak tento koncept přichází do Evropy. Nicméně jeho praktické použití se v zemích EU rozvinulo teprve v posledních letech (Horváthová a kol., 2016).

Je nutno zmínit, že diskriminace na trhu práce kvůli pohlaví, rodinnému stavu či věku je v České republice zakázána. Na základě výsledků ankety vytvořené na portálu Profesia (2019) vyplývá, že pouze 12 % jejích účastníků se s diskriminací v zaměstnání nesetkalo a ani při

hledání nového zaměstnání. Na druhou stranu překvapivým zjištěním bylo, že pohlaví není hlavním omezením, ale tím je právě věková hranice, především uchazeči o práci ve věku 50+, lidé se zdravotními problémy či pracovníci s dětmi. Takovou zkušenost si odneslo zhruba 34 % respondentů. Lze dospět k závěru, že společnosti a zaměstnavatelé hledají pracovníky v produktivním věku, kteří jsou v plné fyzické i psychické síle, a tedy se orientují především na výkon. Nabízí se otázka k zamyšlení, zda je toto správný trend, kterým se naše společnost ve 21. století ubírá, že starší lidé, nebo ti, co nejsou zcela zdraví již nemají nárok na plnohodnotnou práci s rovnými výdělky (Šnýdrová, 2006).

### **1.2.1. Diverzita v současné době**

Horváthová a kol. (2016) uvádí, že hlavním důvodem je především demografická situace a společenský vývoj za několik posledních desetiletí. Ve většině evropských států klesá porodnost, což má za následek stárnutí populace, a to způsobuje velkou zátěž na důchodový systém a s tím jsou také spojeny problémy s náborem kvalifikovaných pracovníků. Česká republika v tomto ohledu není výjimkou. V rámci přijímacích řízení si firmy dříve mohly vybírat z několika kvalitních kandidátů, dnes přichází v úvahu třeba jen jeden kandidát, který splňuje kvalifikační předpoklady pro danou pozici. Velmi často se také stává, že si společnosti svého odborníka vychovávají od samého počátku (Eurostat, n.d.).

Na trh práce lze začlenit právě často opomíjené skupiny pracovníků, například zdravotně postižené obyvatele, ženy s malými dětmi, starší lidi, čerstvé absolventy bez praxe či přistěhovalce z ekonomicky méně rozvinutých zemí. Tyto pracovní síly vytvářejí totiž možnost žádoucí diverzity. Na druhou stranu nelze opomenout fakt, že právě tento mix pracovních sil může narážet na zažitě vzorce chování, konzervativní způsoby života, stereotypy a předsudky, což může mít v konečném důsledku negativní vliv na chod celé společnosti. Právě s touto skutečností se pojí pojem diverzity management (Horváthová a kol., 2016).

### **1.3. Gender**

Podle ČSÚ (2016) je gender také někdy nazýván sociálním pohlavím. Na rozdíl od pojmu pohlaví, který je chápán výhradně v biologickém smyslu, označuje pojem gender kulturní charakteristiky a modely přiřazované mužskému nebo ženskému biologickému pohlaví a odkazuje na sociální rozdíly mezi ženami a muži. Tyto role se mění s časem a významně se liší podle kultury národa a dané historické etapy vývoje společnosti. Nejsou tedy přirozeným, daným rozdílem mezi muži a ženami, ale dočasným vývojovým stupněm sociálních vztahů.

#### **1.4. Pohlaví**

Biologicky podmíněné rozdíly mezi ženami a muži, které jsou univerzální. Jsou to biologické vlastnosti, které odlišují lidské bytosti jako ženy a muže, zejména odlišnosti týkající se pohlavních orgánů a reprodukčních dispozic (ČSÚ, 2016). Je dobré věnovat pozornost skutečnosti, že pohlaví a gender jsou dvě rozdílné věci, jak už samotná definice určuje.

#### **1.5. Genderová diskriminace**

Tato kapitola bude zaměřená na diskriminaci na pracovišti a bude rozdělena na dva typy diskriminace rozdělené do dvou podkapitol.

##### **1.5.1. Genderová diskriminace přímá**

ČSÚ (2016) uvádí, že "přímou diskriminací" se rozumí takové jednání, včetně opomenutí, kdy se s jednou osobou zachází méně příznivě, než se zachází nebo by se zacházelo s jinou osobou ve srovnatelné situaci. Za diskriminaci z důvodů pohlaví se považuje i diskriminace z důvodu těhotenství nebo mateřství a z důvodu pohlavní identifikace. Podstatné z tohoto odstavce je tvrzení, že s každým by se mělo jednat rovně, bez ohledu, zda se jedná o ženu, těhotnou ženu, či ženu seniorku. Naopak těhotné a kojící ženy by měly získat úlevy a podporu ze strany zaměstnavatele, například častější přestávky na oddech.

##### **1.5.2. Genderová diskriminace nepřímá**

Nepřímou diskriminací se rozumí takové jednání nebo opomenutí, kdy na základě zdánlivě neutrálního ustanovení, kritéria nebo zvyklosti byly znevýhodněny osoby jednoho pohlaví v porovnání s osobami druhého pohlaví, ledaže takové ustanovení, kritérium nebo zvyklost jsou objektivně odůvodněny legitimním cílem a prostředky k dosažení uvedeného cíle jsou přiměřené a nezbytné (ČSÚ, 2016).

#### **1.6. Rovné příležitosti pro ženy a muže**

Na základě ČSÚ (2016) je důležitý požadavek rovných výchozích podmínek pro účast žen a mužů na ekonomickém, politickém a sociálním životě. Rovné příležitosti znamenají odstranění viditelných i neviditelných překážek na základě pohlaví. Sem patří např. zajištění rovných příležitostí na trhu práce, vytváření podmínek pro sladování pracovního a rodinného života, aktivity proti násilí na ženách, podpora účasti žen v rozhodovacích procesech, odstraňování genderových stereotypů ve vzdělávání, otázka reprodukčních práv apod. Je zde zapotřebí zmínit, že například pokud se ucházejí o stejnou pracovní pozici muž a žena, výběr vhodného kandidáta by měl probíhat na základě znalostních a osobnostních schopnostech a dovednostech, a nikoliv na základě osobních předsudků a dojmů, kdy ženy (žena – hospodyně, péče o děti a domácnost) budou v tomto výběru znevýhodněny oproti mužům a naopak. Tento fenomén stále

probíhá nejen v rozvojových zemích, ale i ve vyspělých státech světa. Dalším důležitým jevem v této kategorii je takzvané domácí násilí, kterého se většinou muži dopouštějí na ženách, ale jsou i takové příklady, kdy scénář je zcela opačný (Eurostat, 2020). Stejná odměna za stejnou práci a za práci stejné hodnoty (§13 zákoníku práce). Zaměstnavatel je povinen dodržovat zásadu poskytování stejné mzdy nebo platu a jiných peněžitých plnění a plnění peněžité hodnoty, popřípadě odměny za stejnou práci a za práci stejné hodnoty (ČSÚ, 2016). V tomto tvrzení je důležité podotknout, že ačkoli se doba již dávno posunula a mnohé co je v nás stále zakořeněno se vyvíjí, tak na druhou stranu tento pojem vystihuje bohužel fakt, že opak je realitou. Stále nelze pochopit jak ve 21. století se řeší tyto etnické záležitosti, ať už diskriminace žen tak lidská rasa. Jak by jistě souhlasilo spousta lidí, ženská část populace, stále nemá dostatečnou podporu a také zastoupení jak ve světě byznysu, tak samozřejmě i v reálném. Stále ještě nežijeme ve světě, kde, jestliže žena to dotáhne daleko a vyskytuje se na pozici, kterou většina obyvatel považuje za „mužskou pozici a práci“ mělo by s ní být zacházeno rovnocenně ve všech kruzích, jak z té profesní stránky, tak v neposlední řadě také té osobní. Ženy mají mnohdy více ucelené myšlenky a intuitivní nápady, které mohou být pro fungování firmy zcela klíčové (Šnýdrová, 2006).

### **1.7. Obtěžování na pracovišti**

Zdroj ČSÚ (2016) uvádí, že když v souvislosti s příslušností osoby k jednomu pohlaví dojde k nežádoucímu chování, jehož cílem nebo výsledkem je narušení důstojnosti této osoby a vytváření zastrašujícího, nepřátelského, ponižujícího, pokořujícího nebo urážejícího prostředí. Jedná se o velmi podstatný pojem a záležitost se kterou se určitě většina žen potýká dnes a denně. Je neuvěřitelné, jak se lidé dokážou občas chovat k ženám, a to nejen na pracovišti. Když se zaměříme na tu pracovní stránku věci musí být složité pro ženy nacházet se a vykonávat pracovní činnost v takto omezujících podmínkách a být vystavěna neustálému tlaku ve formě urážek a jakéhokoli napadání fyzického vzhledu, kterou ženu vystavují do velice nekomfortní situace. Určitě by se toto nemělo dít ani mužské části obyvatel, na pracovišti by měl vládnout pořádek a slušnost bez žádných zbytečných posměšků s platností pro všechny členy bez ohledu na pohlaví. Zpřísnění řádu pracoviště a s tím přicházejících adekvátních trestů by mohlo být řešením.

## 2. Genderové role

Soubor zjevných i skrytých pravidel (většinou nepsaných a neformálních, určených danou společností), který definuje, jaké chování, myšlení, cítění, oblečení či forma partnerských vztahů je vhodná, případně nevhodná pro příslušníky jednoho nebo druhého pohlaví. Péče o děti, domácnost a závislé členy rodiny je všeobecně považována za ženskou roli, přičemž finanční a materiální zabezpečování rodiny je obecně klasifikováno jako mužská role. Genderové role se vytvářejí a utvrzují zejména v oblasti rodiny, vzdělávacího systému, zaměstnání a celospolečenských norem a hodnot (ČSÚ, 2016).

### 2.1. Postavení žen v managementu společnosti

Eurostat (2022) uvádí, že data měří podíl žen ve správních radách a vedoucích pozicích v největších obchodních společnostech. Započítávají se pouze společnosti, které jsou registrovány v dotyčné zemi. Jedná se například o členy představenstva, což jsou všichni členové nejvyššího rozhodovacího orgánu v každé společnosti. Dva nejvyšší rozhodovací orgány jsou obvykle označovány jako dozorčí rada a správní rada (v případě dvoustupňového systému správy) a správní rada a výkonný/řídící výbor (v jednotném systému). Údaje pocházejí z databáze genderových statistik Evropského institutu pro rovnost žen a mužů (EIGE n.d.). Pro lepší ilustraci je nutno uvést fakt, že nejvyšší podíl žen ve vysokých manažerských pozicích, dle výše uvedené mezinárodní statistiky v rámci evropského kontinentu je na Islandu (47,1 %), což může být na první pohled překvapující, avšak po hlubších prozkoumání můžeme konstatovat, že se jedná o ekonomicky vyspělou, nicméně malou zemi. Druhou zemí v Evropě s nejvyšším podílem žen zastoupených ve vedoucích pozicích je Francie (45,3 %). Tato skutečnost na rozdíl od Islandu není příliš překvapivá i z hlediska její obrovské rozlohy. Jedná se o vysoce hospodářsky vyspělou zemi. Na třetí příčce v oblasti vysokého podílu žen ve vedoucích pozicích se nachází Itálie s 38,8 %. Na opačné straně škály, tedy evropská země s nejnižším podílem zastoupení žen v manažerských pozicích je Kypr (8,5 %). Další příčinou toho faktu může být hluboká ekonomická krize v roce 2011, která tuto zemi zasáhla a vyvrcholila až roce 2013 v krizi bankovní. Druhou zemí s nejmenším zastoupením žen ve vrcholovém managementu je Estonsko s 9,1 %. Třetí zemí v Evropě s nejnižším zastoupením žen v manažerských pozicích je Maďarsko (9,4 %). Opět je zde možno vidět rozpor ve smyslu malé geografické vzdálenosti od České republiky, avšak na druhou stranu se zřejmě nelze divit takovému zjištění. Dle ČTK (2019) rodiny s nejméně třemi a více dětmi získají státní dotaci ve výši cca 200 000 Kč a ženy, které vychovávají čtyři a více dětí budou kompletně osvobozeny od placení daně z příjmu. Dále společenskou hierarchii, kdy žena se stará spíše o domácnost a

muž zajišťuje finanční blahobyt rodiny. Poslední zemí, kterou je zapotřebí zmínit je Česká republika s 23 %. Nejmenší podíl zastoupení žen byl zaznamenán v roce 2014, kdy dosáhl koeficientu 3,5 %. Od té doby však docházelo k postupnému navyšování k současné hodnotě, přičemž vývoj dramaticky nabral spád během posledních tří let. **Veškeré údaje se vztahují k roku 2021.**

### **3. Srovnání mužů a žen v managementu**

Ženy a muži zastávají díky historickému vývoji odlišné role. Genderové stereotypy vymezují to, jak jsou vnímány typicky ženské a typicky mužské role a jejich chování v každodenním osobním i pracovním životě. Role žen je ve společnosti běžně spojována s domácími pracemi a výchovou dětí, zatímco role mužů s finančním a ekonomickým zajištěním rodiny. Právě stereotypy však bývají základem pro vytváření předsudků vůči jiným osobám nebo skupinám (Šnýdrová, 2006).

#### **3.1. Výhody a nevýhody řízení obou pohlaví.**

Podle Křížkové a kol. (2004) je styl řízení u mužů a žen většinou velmi odlišný a často kopíruje biologické předpoklady. Muži jsou spíše soutěživější, mají vyšší bojovnost, jsou ve svých rozhodnutích racionální a orientují se na konečný výsledek, nicméně mají vyšší ego. Vysoké ego ale může v některých případech znatelně a negativně ovlivnit rozhodnutí a být v konečném důsledku spekulativní, zároveň také muži postrádají schopnost soucítit a vžít se do pocitů a jednání druhé osoby. Naopak ženy umí lépe naslouchat druhým, dokážou se lépe adaptovat na nové situace, jsou více zaměřeny na detaily, ale na druhou stranu mohou být ve vypjatých a stresových situacích velmi emotivní, což může vnést negativní vliv do konečného rozhodnutí.

Lze dospět k závěru, že nelze jednoznačně konstatovat, zda muži jsou lepšími manažery než ženy, ale na základě statistik a dosavadního vývoje je možno vyvozovat, že muži jsou ve vedení především velkých společností častěji než ženy. Avšak tento trend se postupně dostává do větší rovnováhy, jak je zmíněno v této práci bod 2.1. Nelze přehlédnout skutečnost, že existují obory ryze ženské, ve kterých se ženy mohou realizovat daleko lépe než muži a oproti tomu zase obory mužské. Na druhou stranu je nutno podotknout, že odhodlaných žen s vysokým pracovním nasazením je i přes výše zmíněný trend v současné době stále nedostatek. Jedním z případných nástrojů vedoucích ke zlepšení by mohla být motivace, ať už finanční, či zahrnující určité benefity na pracovišti, případně flexibilní pracovní doba apod. Podle (EVOLUTION MARKETING, n.d.) Dalším nástrojem, který byl již částečně zaveden jsou takzvané kvóty pro dosažení žen do vedoucích pozic, ale není zcela zřejmé, zda je účinný.

#### **3.2. Žena v roli manažerky společnosti**

V průběhu historického vývoje se měnily vzájemné vztahy a role mezi muži a ženami ve společnosti. V dávných dobách byla dělba práce žen předurčena a spojena s prací v domácnosti, ale to se postupně změnilo s nástupem emancipace. Přestože se role žen velmi výrazně změnila ve smyslu kariéry v jejich prospěch, stále však postavení žen v této oblasti není vyrovnané

s muži. Ženská role je tak stále spojována s mateřstvím a následnou absencí ve firmě spojenou s péčí o děti, čímž je její pozice jako perspektivní manažerky znevýhodňována. Výše uvedená skutečnost má za následek nižší sebevědomí a sebedůvěru v souvislosti s manažerskými funkcemi. Tento model má kořeny již od samotného dětství, kdy může být ovlivněn tradičními způsoby výchovy. Muž bývá už v průběhu výchovy v dětství veden k větší samostatnosti a nezávislosti. Naopak ženy bývají výchovou vedeny k větší závislosti na sociálním prostředí například v podobě pečovatelské či závislosti na jiné osobě. Právě v dětském věku se přejímají takové vzory od svých rodičů (Mikuláščík, 2015).

Morgan rozlišuje rozdíly tradičních stereotypů chování a vlastností muže a ženy (Mikuláščík, 2015). Tyto stereotypy jsou uvedeny v Tab. 1:

*Tab. 1: Stereotypy chování a vlastnosti muže a ženy podle Morgana*

<b>Stereotyp muže</b>	<b>Stereotyp ženy</b>
logický	intuitivní
racionální	emocionální
agresivní	submisivní
uživatelský	empatická
strategický	spontánní
nezávislý	pečovatelská
soutěživý	spolupracující
„vedoucí, který rozhoduje“	„loajální podporovatelka, která následuje“

Zdroj: Mikuláščík, M. (2015)

### **3.3. Rozdíly v komunikaci mužů a žen**

Dle Mikuláščíka (2015) je ženská komunikace odlišnější než mužská z hlediska manažerského stylu řízení a z toho důvodu to bývá posuzováno často jako negativní. Na druhé straně však ženský komunikační styl může být úspěšnější a vhodnější než styl mužský. Muži se často nedokáží ztotožnit se ženským komunikačním stylem, protože mu tak dobře nerozumí, a proto jejich vzájemná komunikace může vyústit až ke konfrontaci. Pro porovnání lze uvést několik rozdílů:

- Ženy jsou ve srovnání s muži komunikativnější, dovedou citlivěji vnímat a také pozorněji naslouchat než muži, také si dovedou uvědomit, proč komunikace za určitých okolností začíná pokulhávat. Toto tvrzení odpovídá skutečnosti, jelikož muži mohou být v přístupu k určitým věcem spíše racionálnější a jdou mnohdy striktně za svým



cílem. Ženy naopak disponují větší empatickou složkou a tu uplatňují ve svých komunikačních schopnostech a dovednostech.

- Ženy se snaží vyhnout přímé konfrontaci při útočném jednání. Muži mají naopak tendenci dát více najevo svou sílu a převahu názorů, když se jim něco nelíbí. Zároveň také většina mužů potřebuje mít v pracovní komunikaci poslední slovo, zvláště pak jde-li o zásadní záležitost.
- Ženy jsou schopny podávat informace nepřímým způsobem a technikami, které mohou muži pociťovat jako matoucí, nejisté a manipulativní. Ženy ve vedoucích pozicích mohou uplatňovat přirozenou roli matky a pečovatelky, motivační a měkké metody řízení, což může mít pozitivní výsledek. Muži jsou zvyklí jednat přímočaře a razantně, což naopak žena může vnímat jako tvrdý a autoritativní způsob komunikace.

Závěrem lze konstatovat, že nejdůležitější prvky v roli manažera sehrávají jeho osobnostní vlastnosti; například umění rozhodovat, řídit, delegovat pravomoci a odpovědnosti, vhodný komunikační styl, odolnost vůči stresu, morální vlastnosti, ale klíčovým prvkem není pohlaví. Ženský styl vedení je odlišný a často úspěšnější než styl mužský (Šnýdrová, 2006).

### 3.4. Gender pay gap (GPG)

*Obr. 1: Rozdíly mezi ženami a muži podle státu.*

Rank	Country	Gender gap closed to date
1	Iceland	89.2%
2	Finland	88.1%
3	Norway	84.9%
4	New Zealand	84.0%
5	Sweden	82.3%
6	Namibia	80.9%
7	Rwanda	80.5%
8	Lithuania	80.4%
9	Ireland	80.0%
10	Switzerland	79.8%

Zdroj: World Economic Forum, 2021

Tímto termínem se označuje rozdíl mezi platovým ohodnocením žen a mužů za jejich stejně odvedenou práci. Jedná se o ukazatel a je vyjádřen v procentech. Jeho aktuální hodnota je zveřejňována ČSÚ každým rokem ČSÚ (2023). Dle MPSV (n.d.) faktory, které se mohou promítat do výše GPG jsou **přímá diskriminace** – kdy ženy jsou obecně hůře ohodnoceny než

muži. Za stejně odvedenou práci dostává žena menší výplatu než muž. Dalším faktorem je **horizontální segregace** trhu práce, což reálně znamená, že ženy jsou zastoupeny v oborech, ve kterých je nižší platové ohodnocení jako například oblast vzdělávání či ve zdravotnictví a **vertikální segregace** trhu práce, kde platí, že ženy jsou ve vedoucích pozicích zastoupeny méně než muži. Potkají-li se muž a žena jako kandidáti na stejnou manažerskou pozici, při dosažení stejného typu vzdělání, ve většině případech platí, že je v tomto výběru upřednostněn muž před ženou. Neméně důležitým faktorem je **péče o rodinu a domácnost**, kdy ženy jsou pečovatelky a jejich role k tomu předurčena díky dlouholetému vývoji, s čímž souvisí poslední faktor **genderové stereotypy**. Díky tomu jsou přisuzovány určité role ženám a mužům (muž = živitel, žena = pečovatelka), viz bod 4. této práce (Mikuláščík, 2015).

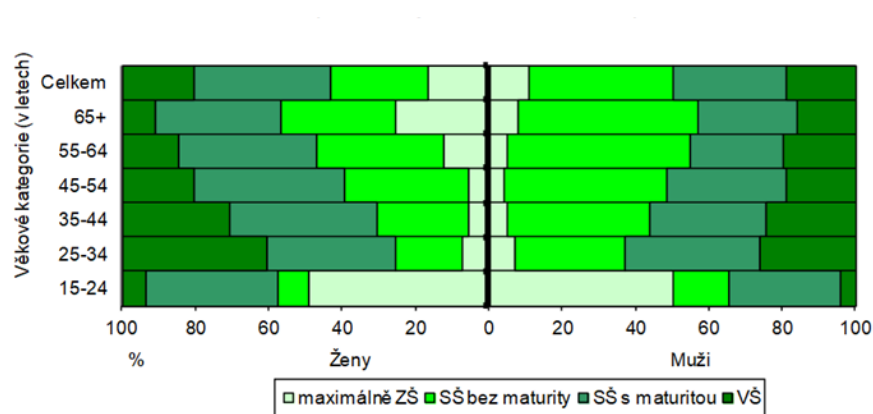
## 4. Diverzita v současné době

Tato kapitola se zaměřuje, jaký pohled se klade na diverzitu v současné době.

### 4.1. Současný stav diverzity v managementu v ČR

V dnešní době je toto téma velmi horké a zároveň křehké z hlediska sociálního kontextu a postavení žen je jiné než v minulosti, tedy můžeme konstatovat, že je kvalitativně na vyšší úrovni. Vosková (2021) uvádí, že dle analýzy ČSÚ, která byla provedena v roce 2019 a zaměřovala se na strukturu vzdělanosti naší populace, uvádí, že podíl vysokoškolsky vzdělaných žen u nás stále roste. Zatímco ve věkové kategorii 45-54 let tvořily vysokoškolsky vzdělané ženy cca 20 % všech žen, v kategorii 35-44 let to již bylo 30 % a ve skupině 25-34 let dokonce téměř 40 %. Ženy proto představují a budou představovat pro firmy stále významnější skupinu potenciálních zaměstnanců. V produktivním věku pracující ženy mají obvykle vysoké procento dosaženého vysokoškolského vzdělání a lze říct, že v nižší věkové kategorii toto procento stoupá, tedy že mladší ženy dosahují vyššího procenta vysokoškolského vzdělání, než ženy starší kolem 60. roku života, kdy dosáhnout vysokoškolského titulu nebylo úplnou samozřejmostí a v jednotlivých rodinách to do určité míry bylo také záležitostí ekonomickou. V mužské kategorii dosažení vysokoškolského vzdělání je zhruba stejné napříč věkovými kategoriemi na rozdíl od ženské části populace (Mikuláščík, 2015).

Obr. 2: Vzdělání celé populace podle věku v roce 2019 (Struktura podle úrovně vzdělání)

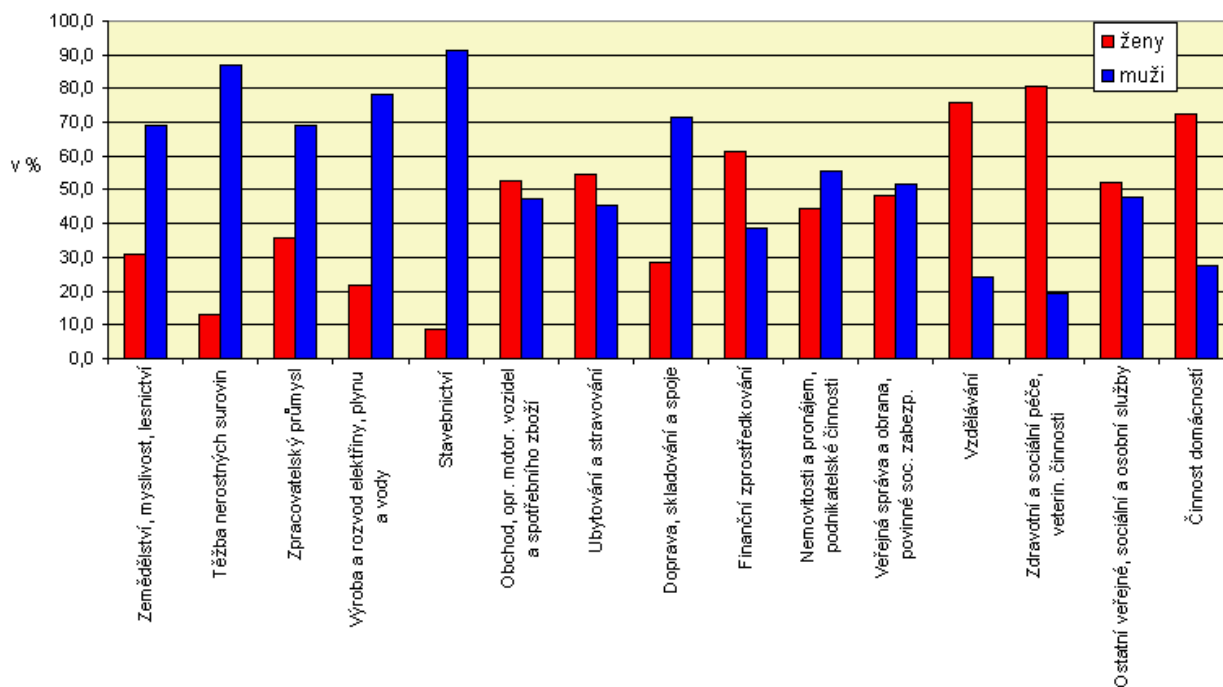


Zdroj: Vosková, S. (2021)

Také byla provedena již řada vědeckých studií se závěrem: diverzita ve vedoucích pozicích firmu posiluje a má jasný, pozitivní dopad na ziskovost a růst firmy (Vosková, 2021). Je potřeba si také povšimnout skutečnosti, že rozmanitost obou pohlaví zastoupených ve firmách a společnostech je velmi žádoucí nejen z hlediska jejich prosperity a fungování, ale má také pozitivní vliv na interpersonální vztahy na pracovišti. Podle analýzy ČSÚ (2008) bylo zjištěno, že obě pohlaví nejsou zastoupena rovnoměrně napříč obory národního hospodářství, tedy, že

zaměstnanost mužů převažuje v sekundárním sektoru národního hospodářství, což je především průmysl a stavebnictví, zatímco zaměstnanost žen převažuje v terciálním sektoru, tedy ve službách, vzdělání a sociální sféře.

Obr. 3: Zaměstnaní v NH podle OKEČ a podle pohlaví v ČR v roce 2008 (VŠPS)



Zdroj: Český statistický úřad (2008)

#### 4.2. Rozdíly v odměňování žen a mužů v ČR

Podle Horváthové (2016) je problém nerovnosti v odměňování mezi mužem a ženou v České republice záležitostí dlouhodobou, i když v poslední době tento propad není dramatický jako například v minulém století, a můžeme sledovat mírné zlepšení. Tento fenomén má negativní důsledky pro ženy i ve stáří, kdy se dlouhodobé nižší příjmy mohou promítnout do výše důchodu, což může vést i k chudobě.

Příčin opět může být několik (Horváthová, 2016):

- **věk** – největší rozdíl lze zaznamenat v období, kdy žena pečuje o děti
- **stupeň dosaženého vzdělání** – tato nerovnost se nejvíce promítá u vysokoškolsky vzdělaných žen než u žen se základním vzděláním
- **geografické uspořádání** – největší rozdíly v odměňování je možno vidět v hlavním městě Praze oproti ostatním regionům republiky
- **zaměstnaní** – velké rozdíly je možno opět zaznamenat v určitých typech zaměstnání

### 4.3. Postavení žen a mužů ve společnosti

Postavení žen stále není tak vyrovnané oproti mužům, jak by tomu mělo být, ale na druhou stranu je to stále lepší a lepší oproti minulosti. Podle Šnýdrové (2006) jsou ženy stále uvrženy do role kdy musí skloubit víceméně dva životy. Naučit se řídit jak domácnost, tak profesní život, což není jednoduchý úkol. Ženy jsou již v dnešní době nedílnou součástí trhu práce a podílejí se na jejím fungování stejnou měrou jako muži a koloběh celého hospodářství by se bez žen jako takových fakticky neobešel. Žena většinou nemá příliš možností volby a musí tak vykonávat obě formy práce. Ve většině případů se jedná o ženy, jelikož muži se této práci ujmají jen velmi zřídka. Práce ve výsledku totiž představuje jednu ze základních podmínek fungování člověka jako sociální bytosti. Uspokojuje tím jak biologické, tak sociální potřeby, které pomáhají člověku k vytváření nových společenských vazeb a kontaktů, ale také funguje k rozvíjení a udržování svých předností a tím i celého sociálního uznání (ČSÚ, 2008). Závěrem lze říct, že jedinec v procesu práce si upevňuje své postavení ve společnosti a určitým způsobem dotváří tak svůj sociální status. Tento sociální status je ovlivněn v dnešní době především dosaženým vzděláním, příjmem, vlastnictvím či podílem na moci. Na základě této skutečnosti by se mohlo zdát, že právě jak muži, tak ženy získávají lepší sociální status z hlediska jejich dosaženého vzdělání, nebo na základě iniciativy, kterou jsou schopni vynaložit k získání lepší pracovní pozice či platu, protože sociální status je dnes výhradně spojen s kategorií pohlaví. Můžeme z toho usuzovat i fakt, že větší část mužů se snaží koncentrovat výhradně na svou kariéru dráhu, avšak ženy mají i tu stránku, kdy jejich zájem směřuje také do oblasti péče o rodinu. V současné době ale můžeme zaznamenat posun, protože se stále objevuje více a více žen, které se zaměřují na svou profesní cestu (ČSÚ, 2008). V souvislosti s velmi početnou převahou ženského pohlaví v rámci některých odvětví lidské činnosti lze podle Šnýdrové (2006) hovořit o tzv. **feminizaci**. Může se jednat o proces kdy některé obory či stupně studia vyhledávají převážně dívky a naopak. Co se týče feminizovaných oborů je možné jmenovat školství, sociální služby či farmaceutické obory. Na druhou stranu stupně studia vykazují především převahu žen ve středoškolském vzdělání.

### 4.4. Nezaměstnanost žen

Podle Šnýdrové (2006) představují ženy v dnešní době již polovinu pracovní síly v České republice. Proto je nutné se podívat více do historie. Míra zaměstnanosti českých žen je průběžná a nevykazuje výrazné poklesy či nárůsty. Již od konce druhé světové války, kdy došlo k velkému zvyšování počtu zaměstnaných žen, se situace výrazně nezměnila a držela si víceméně podobnou úroveň během období socialistického Československa, a i následně v době

tržní ekonomiky nově vzniklého státu. Po revoluci v období transformace se očekával návrat žen do domácností, jelikož se předpokládalo, že ženy nebudou ekonomicky motivovány, protože play mužů se zvýší a stanou se živiteli rodiny. Tato skutečnost nastala však ve velmi malé míře, a to pouze u velmi nadaných a veleúspěšných podnikatelů. Většina žen si tak ponechala status zaměstnankyně či se přesunula do kategorie zaměstnavatelek. V období transformace se ale objevil poměrně neznámý fenomén nezaměstnanosti. Ženy mají tendenci ukončovat dříve vzdělávací proces, jak je uvedeno v kapitole 4.6. o feminizaci a stupňů studia, což je ovšem velice znevýhodňuje na trhu práce. Nejvíce nezaměstnaných žen je ve věku od 15-19 let a poté od 20-24 let, jak dokazuje přiložená tabulka. S tímto souvisí i další skutečnost a tou je pracovní segregace neboli oddělení či odloučení. Pracovní segregace podle pohlaví je to, že omezuje pracovní možnosti. Tato záležitost se však týká obou pohlaví (Armstrong a kol., 2015).

*Tab. 2: Míra nezaměstnanosti mužů a žen podle věku*

Věkové skupiny	Muži	Ženy
15-19	33,5	44,8
20-24	14,4	15,4
25-29	6,4	10,8
30-34	4	12,4
35-29	4,5	10,1
40-44	4,5	8,1
45-49	4,7	6,9
50-54	5,6	8,4
55-59	4,3	5,8
60-64	3	2,4
65 a více	3,9	3,4

Zdroj: Šnýdrová, I. (2006)

#### **4.5. Problematické zaměření žen na kariéru**

Podle Hubbarda (2004) jsou pracovní nasazení a úspěch stále ztotožňovány se sociální rolí muže. Budování profesní kariéry u žen je komplikováno s realitou sladit kariéru se zajištěním rodiny. Z dotazníkových šetření v evropských zemích vyplývá, že žena by měla před založením rodiny pracovat na plný úvazek, po porodu a během předškolního věku dítěte zůstat v domácnosti, během školní docházky dítěte by mohla začít pracovat na částečný úvazek a po osamostatnění dítěte by mohla obnovit práci na plný úvazek. Tuto představu však komplikuje skutečnost, že po osamostatnění potomků je ženě zhruba kolem padesáti let, což výrazně snižuje

možnost přijetí do zaměstnání, rovněž dlouhá izolace od nových poznatků v oboru, ve kterém žena pracovala je negativním faktorem a její kvalifikace v podstatě zastarává. Právě díky výše uvedeným jevům se žena stává pro zaměstnavatele neperspektivní a původní pozici většinou ztrácí (Šnýdrová, 2006).

V souvislosti s omezenými možnostmi žen v kariérním postupu se často setkáváme s pojmem **skleněný strop**. Označuje se jím neviditelné či neformální bariéry, které zabraňují ženám v postupu na vyšší pozice. Jinak řečeno ženy nemohou dosáhnout rovnosti v oblasti mezd či kritériích sociálního statutu v případě, že přece jen přes všechny překážky se dokázaly prosadit do vyšších úrovní managementu. Fenomén skleněného stropu má kořeny právě v přetrvávajících sexuálních stereotypech, které zabraňují ženám v přístupu k určitým pozicím. Profesionální úspěch mužů v řídicích funkcích je většinou stále spojován s kvalitami, které jsou obvykle výhradně přisuzovány mužům. Ženy jsou stále pokládány za příliš emotivní, neagresivní, méně schopné iniciativy a plného výkonu ve firmě. Výše uvedené sexuální stereotypy zkreslují představu o ženském potenciálu, brání jejich postupu a na základě toho jsou jim pak přisuzovány pozice, které jsou méně významné i méně rozmanité (Šnýdrová, 2006).

#### **4.6. Rovnocenné příležitosti pro muže a ženy na trhu práce**

Šnýdrová (2006) uvádí, že existuje řada osvědčených či méně osvědčených postupů, které podporují prosazování rovnosti mužů a žen, jedním z nich je například dočasné **zavedení kvót** v těch pracovních sférách, zejména v manažerských pozicích, kde jsou ženy zastoupeny minimálně, nebo vůbec. Tento systém byl v některých evropských zemích zaveden, avšak názory na jeho smysluplnost jsou rozdílné. Mnozí odborníci se totiž domnívají, že pozitivní diskriminace, která má právě ženám zajistit přístup k vedoucím pozicím, nepředstavuje jednoznačně kladné řešení pro firmy, ale dokonce ani pro samotné ženy. Naopak systém kvót může vyvolat negativní reakce ze strany mužů a způsobit dokonce i jejich odchod z firmy na základě domněnky, že s nimi nebylo spravedlivě zacházeno. Zdá se tedy, že přistupovat k rovnoprávnosti tímto způsobem není výhodné ani pro jednu stranu. Lze tedy říct, že zmíněný trend v zavádění kvót poslední dobou pomalu ustupuje, neboť se zdá, že možná lepším řešením je zcela změnit organizační strukturu a podnikovou kulturu. Jakékoli opatření nařízené tzv. shora nebude účinné, pokud se ve stejný okamžik nebude uskutečňovat celková přeměna společnosti. Organizace musí totiž samy chtít změnu, přijímat dobrovolně programy zaměřené na rovné postavení žen, ale i ženy na straně druhé musí projevit zájem a snahu dostat se do vyšších pater organizační struktury.

Další z možností vyrovnávání rozdílů jsou **postupy spojené se vzděláním** zaměstnanců, respektive žen. V rámci profesního vývoje pak mohou ženy využívat různých druhů školení, konferencí a seminářů, mohou být zařazovány do zvláštních tréninkových programů. Tyto aktivity mohou ženám pomoci překonat nedostatky v kvalifikačních předpokladech a ve zkušenostech potřebných pro vykovávání manažerské funkce. Jako velmi účinný se v poslední době osvědčil coaching či mentoring (Dvořáková a kol., 2012).

**Coaching** je založen na skutečnosti, že když jedinec dostane potřebné podmínky, snaží se jich využít a růst, ať už osobnostně či profesně, a je ho třeba pouze usměrňovat odpovídající motivací. Kouč podporuje růst jedince, přičemž přihlíží k jeho individuálním zvláštnostem při planění úkolů. Jedná se v podstatě o styl vedení, kde je kladen důraz na nositele výkonu, a nikoliv na vedoucího. Cílem coachingu je maximální rozvinutí potenciálu koučovaného jedince, což v praxi znamená snahu o co nejefektivnější působení jedince v organizaci (Eurostat, 2020).

**Mentorování** bývá v praxi často zaměňováno s koučováním. Mentor je starší, zkušený a etablovaný pracovník v daném oboru, který poskytuje svým svěřencům cenné praktické rady. Moderní mentorování, je-li dobře vedeno, má za úkol, aby se svěřenec dostal dál, než kam sahá poznání mentora. Toto platí i pro koučování. Oba zmíněné postupy jsou velmi podobné, nicméně mentorování je o krok dál a týká dlouhodobého získávání dovedností v průběhu kariéry cestou poradenství a konzultací (Šnýdrová, 2006).



## 5. Žena manažerka a její vliv na finanční výkon firmy

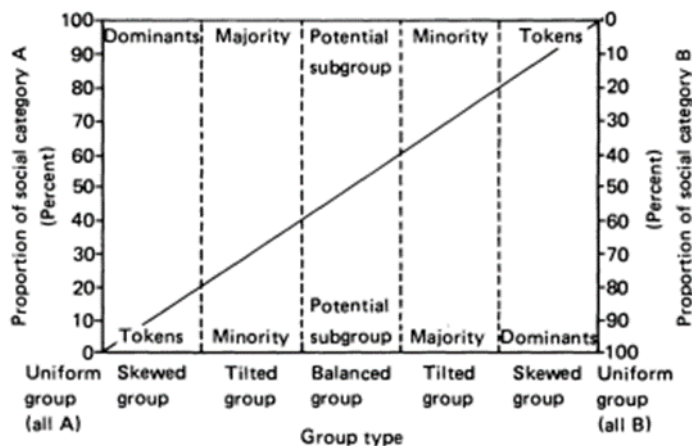
Podle Egerové a kol. (2019) je otázka zastoupení žen ve vrcholových manažerských pozicích v poslední době rostoucí oblastí zájmu mezi odborníky i laické veřejnosti v celém světě. Diskuse probíhá zejména o tom, zda genderová rozmanitost v týmech vrcholového managementu přímo souvisí s výkonností společnosti, konkrétně v oblasti finančního výkonu. Pokud jde o debaty o ženách a jejich zastoupení ve vrcholových manažerských týmech, je zdůrazňována důležitost určitého čísla nebo procenta jejich zastoupení v nich. V důsledku toho se nabízí otázka, jaký podíl žen zastoupených v top managementu přispívá k lepší finanční výkonnosti.

Existují například dvě teorie, které se touto otázkou zabývají – **Upper Echelon Theory**, tj. Teorie horních pater a **Critical Mass Theory**, tj. Teorie kritického množství.

Výzkum založený na první z uvedených teorií zkoumá souvislost mezi genderovou diverzitou ve vrcholovém managementu a finanční výkonnosti založené na horní vrstvě, výzkum Hambrick a Mason (1984). Ten inspiroval, že byly prováděny další studie, zabývající se touto problematikou. Teorie je založena na dvou propojených aspektech: (1) vedoucí pracovníci jednají na základě jejich personalizovaných výkladů situací, kterým čelí (2) tato personalizovaná konstrukce je podmíněna jejich zkušenostmi, hodnotami a osobními vlastnostmi. Dalším důležitým prvkem teorie horních pater spočívá v soustředění se na vrcholový management jako celku, nikoliv upřít pozornost pouze na jednoho výkonného ředitele (Růžičková, 2019).

Podle Armstronga a kol. (2015) výzkum založený na teorii kritického množství, kdy pouhá přítomnost žen ve správních radách nemusí být dostačující na to, aby přinesla významné změny v týmu vrcholového managementu a zlepšila firemní vládnutí. Dalším významným aspektem teorie kritického množství je považována kulturní rozmanitost lidí ve skupině, která zlepšuje její formování a dynamiku. Na základě různého poměru zastoupení lidí v týmu, Kanter (1977) byla navržena typologie většinové a menšinové se čtyřmi specifickými typy: uniformní, zkosené / šikmé, nakloněné a vyvážené. Jednotné neboli uniformní skupiny obsahují jeden sociální typ s poměrem 100:0, kdy všichni členové dané skupiny jsou buď muži nebo ženy. Další skupinou jsou šikmé či zkosené, ve které je převaha jednoho typu nad druhým (menšinová členové skupiny jsou nazýváni symbolickými zástupci, z angl. *tokens*) v poměru 85:15 dominantní skupiny nad minoritní. Ve třetí, nakloněné skupině jde o poměr 65:35 a konečně ve vyvážené skupině jde o poměr 60:40 až 50:50.

Obr. 4: Podíl sociální kategorie podle Kanter (1977)



Zdroj: Kanter, M. R. (1977)

Analogicky je třeba říct, že když ženy dosáhnou určitého prahu, jejich vliv na vrcholový management roste. Na druhou nelze říct, které číslo bude představovat ono kritické množství.

Například výzkum Konrada a Kramera (2006) ukázal, že je možno vytvořit kritické množství se třemi nebo více ženami ve vrcholovém managementu. Podobně i jiný výzkum Liu, Wei a Xie (2014) zjistil, že kritické množství tří nebo více žen může způsobit významnou změnu v manažerských týmech a zlepšit správu a řízení společnosti. Autoři výzkumu také uvedli, že zastoupení tří nebo více manažerek ve vedení společnosti má mnohem silnější dopad na výkonnost společnosti než správní rady s méně ženami. Studie se prováděly a provádějí za účelem zjištění souvislosti zastoupení žen manažerek ve vedení společnosti ve vztahu k finančním veličinám jako jsou základní ekonomické veličiny ROA angl. Return of Assets neboli ukazatel rentability aktiv a ROE angl. Return of Equity, což označuje rentabilitu vlastního kapitálu, tedy kolik čistého zisku připadá na jednu korunu investovaného kapitálu (Egerová a kol., 2019).

## 6. Vzorek firem

Tato část práce je zaměřena na výběr třiceti největších firem podle počtu zaměstnanců působících v České republice v různých oblastech jejich činnosti. Vybraná data pocházejí z portálu Justice a Českého statistického úřadu. Data byla převážně vyhledávána v databázi ORBIS v průběhu let 2020, 2021 u většiny společností. Některé firmy naopak zveřejnily data v období let 2022 a 2021 a jiné společnosti z let 2003 a 2002, viz dílčí tabulky níže. Nejprve je každá společnost krátce představena z hlediska činnosti jejího působení. Předmětem zkoumání jsou následující oblasti: celkový počet zaměstnanců v dané společnosti, počet mužů a žen ve správních radách. Celkový počet zaměstnanců je uveden v absolutních číslech, zatímco podíl zastoupení žen a mužů je uveden v %, stejně jako i ukazatele ROE a ROA.

Cílem šetření je zjistit, jaký je podíl zastoupení žen ve správních radách a jak ovlivňuje finanční výkon společností a zda jej ovlivňuje vůbec, především ve vztahu k základním ekonomickým veličinám jako je ROE a ROA. Finanční ukazatel ROE v zásadě vypovídá o výnosnosti vlastního kapitálu, zatímco ukazatel ROA vypovídá o výnosnosti majetku, poměruje zisk s majetkem, bez ohledu na to, z jakých zdrojů je tento majetek financován. Ukazatel ROE by měl být vyšší než ukazatel ROA, protože vlastního kapitálu by mělo být co nejméně, respektive měl by být zhodnocen co nejvíce. (Růžičková, 2019).

Na základě výsledků šetření je představení návrhů opatření.

### 6.1. Představení společností

#### 1. Škoda Auto

Škoda Auto je akciová společnost a je součástí největšího koncernu Volkswagen. Zabývá se výrobou automobilů a patří mezi největší výrobce automobilů a největšího zaměstnavatele v České republice. Podle Justice a Českého statistického úřadu zaměstnává celkem 35 437 zaměstnanců z toho osm osob ve vysokém managementu a z toho pouze jedna žena. Podle portálu Justice je jediná žena součástí firmy od 1. března roku 2021, z čehož lze usuzovat podle ukazatelů aktiv a vlastního kapitálu níže v uvedené tabulce, že s příchodem ženy mohl být zaznamenán růst prosperity firmy.

Tab. 3: Ukazatele pro firmu Škoda Auto

Škoda Auto				
Rok	Podíl žen ve správní radě (%)	Podíl mužů ve správní radě (%)	ROE (%)	ROA (%)
2021	13	87	22,07	9,68
2020	13	87	15,99	6,66

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

V uvedené tabulce je možno vidět procentuální poměr zastoupení mužů a žen ve vrcholovém managementu, z celkového počtu osmi tvoří 87 % muži a 13 % je zastoupeno jednou ženou. Podle teorie kritického množství se zde jedná o sociální skupinu šikmou či zkosenou, kdy poměr dominantní (mužské) skupiny nad menšinou (ženskou) činí 87:13, tj. ženy jsou zastoupeny symbolicky.

Tabulka dále ukazuje rentabilitu vlastního kapitálu, konkrétně kolik čistého zisku připadá na jednu korunu investovaného kapitálu. V roce 2020 dosáhl ukazatel hodnoty téměř 16 % a v roce 2021 dosáhl 22 %, tedy společnost zaznamenala mírný vzestup ziskovosti.

Tabulka ukazuje i rentabilitu aktiv, tedy jak je společnost zisková a jak hospodaří se svými aktivy. V roce 2020 dosáhl ukazatel hodnoty téměř 7 % a v roce 2021 dosáhl téměř 10 %, z čehož vyplývá, že finanční výkonnost podniku lehce stoupla. I zde lze usuzovat, že vzhledem k tomu, že v 1. čtvrtletí roku 2021 nastoupila do pozice vrcholového managementu žena, mohla tato skutečnost přispět k dosažení lepšího výsledku.

## 2. Agrofert

Společnost je z právního hlediska akciová společnost a jedná se o holding, který vyvíjí své aktivity v několika oblastech - zemědělství, potravinářského průmyslu, chemického průmyslu a médií. Do roku 2017 ji vlastnil bývalý premiér Andrej Babiš. Společnosti tohoto koncernu operují i v jiných zemích střední Evropy, jako je Slovensko, Německo či Maďarsko. Ve společnosti pracuje celkem 32 730 zaměstnanců, z toho jeden muž a jedna ve vrcholném managementu.

Tab. 4: Ukazatele pro firmu Agrofert

Agrofert				
Rok	Podíl žen ve správní radě (%)	Podíl mužů ve správní radě (%)	ROE (%)	ROA (%)
2003	50	50	2,28	2,03
2002	50	50	0,66	0,6

Zdroj: Vlastní zpracování, 2023

V případě společnosti Agrofert se jedná o naprosto rovnocenné zastoupení mužů a žen, tj. 50 %. Podle teorie kritického množství s ohledem na typologii se jedná o vyvážený model 50:50.

Výše uvedená tabulka ukazuje na rentabilitu vlastního kapitálu, konkrétně kolik čistého zisku připadá na jednu korunu investovaného kapitálu. Poslední dostupná data z roku 2002 ukazují na nízkou míru ziskovosti, hodnota nedosáhla ani jedno procento, v roce 2003 došlo k mírnému zlepšení, kdy ukazatel ziskovosti mírně stoupl nad hodnotu 2 %. Je možné se zde domnívat, že rovnocenné zastoupení mužů i žen ve vrcholném řízení společnosti mohlo přispět k mírnému růstu. Z dostupných dat však tento fakt nelze nijak potvrdit.

Tabulka dále ukazuje rentabilitu aktiv, tedy jak je společnost zisková a jak hospodaří se svými aktivy. Poslední zveřejněná data z roku 2002 opět vykazují velmi nízkou úroveň, kdy ukazatel rentability aktiv dosahuje necelé procento, naproti tomu 2003 opět kopíruje mírný vzestup na hodnotu 2 %. I zde je možné se domnívat, že rovnocenné zastoupení mužů a žen mohlo přispět k tomuto mírnému růstu, i když se jedná o subjektivní domněnku.

### 3. ČEZ

Společnost je ČEZ je akciová společnost a jedná se o největšího výrobce elektřiny v České republice. Zabývá se nejen výrobou, ale i distribucí a prodejem energií koncovým zákazníkům, mimo to nabízí i další služby, jako například mobilní. Jde o druhého největšího zaměstnavatele za společností Škoda Auto v České republice. Společnost ČEZ zaměstnává 28 043 zaměstnanců, z toho 21 mužů a 4 ženy ve vrcholovém managementu.

Tab. 5: Ukazatele pro firmu ČEZ

ČEZ				
Rok	Podíl žen ve správní radě (%)	Podíl mužů ve správní radě (%)	ROE (%)	ROA (%)
2021	16	84	6,01	0,83
2020	16	84	2,28	0,77

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Uvedená tabulka ukazuje na dominantní postavení mužů ve vrcholném managementu, tvoří 84 % a podíl žen ve vrcholném managementu činí 16 %. Podle teorie kritického množství, respektive její typologie, jedná se zde o sociální skupinu šikmou či zkosenou, kdy poměr dominantní (mužské) skupiny nad menšinovou (ženskou) činí 84:16, tj. ženy jsou zastoupeny symbolicky.

V tabulce je také uvedena rentabilita vlastního kapitálu, konkrétně kolik čistého zisku připadá na jednu korunu investovaného kapitálu. V roce 2020 ukazatel rentability dosáhl hodnoty mírně nad 2 % a roce 2021 strmě stoupl na hodnotu 6 %.

Dále tabulka zaznamenává rentabilitu aktiv, tedy jak je společnost zisková a jak hospodaří se svými aktivy. I zde data ukazují na nízkou míru rentability aktiv, ať již v roce 2020 s hodnotou nedosahující ani jedno procentu, či v následujícím roce opět s necelým procentem, u této společnosti se jedná jen o velmi pozvolný nárůst. Není možné na tomto základě s jistotou určit, jaká je příčina.

#### 4. České dráhy

České dráhy je akciová společnost, jedná se o železniční společnost v osobní přepravě, ale zahrnuje i nákladní dopravu. Ve společnosti pracuje 22 037 zaměstnanců, a i tato společnost patří k největším zaměstnavatelům v České republice. Na pozicích vrcholového managementu pracuje 7 mužů a 2 ženy.

Tab. 6: Ukazatele pro firmu České dráhy

České dráhy				
Rok	Podíl žen ve správní radě (%)	Podíl mužů ve správní radě (%)	ROE (%)	ROA (%)
2021	22	78	-5,29	-2,32
2020	22	78	-11,38	5,32

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Z tabulky je možno vidět dominantní postavení mužů ve vrcholových pozicích řízení, jejich podíl tvoří 78 %, ženy tvoří v této společnosti 22 %, tedy i zde můžeme dle teorie kritického množství z hlediska typologie vidět sociální skupinu šikmou či zkosenou, kdy poměr dominantní (mužské) skupiny nad menšinovou (ženskou) činí 78:22, tj. ženy jsou zastoupeny symbolicky.

Tabulka také vykazuje rentabilitu vlastního kapitálu, konkrétně kolik čistého zisku připadá na jednu korunu investovaného kapitálu. Zde je možné vidět velmi špatný model ziskovosti, kdy ukazatel rentability vlastního kapitálu dosahuje záporných hodnot, v roce 2020: -11 % a v roce 2021: -5 %. Lze vyvozovat, že zastoupení ženského prvku ve vrcholném managementu nemělo vliv na finanční výkon společnosti, nebo zastoupení žen na těchto pozicích bylo v nedostatečném počtu.

Tabulka rovněž vykazuje rentabilitu aktiv, tedy jak je společnost zisková a jak hospodaří se svými aktivy. I v oblasti rentability aktiv je nutno konstatovat, že hodnoty ukazatelů jsou

záporné v obou letech sledování, ať v roce 2020, tak v roce 2021, i když v roce 2021 se záporná hodnota lehce zmírňuje, z původní -5 % na -2 %.

## 5. Kaufland ČR

Kaufland je řetězec hypermarketů, který patří do německé skupiny Schwarz-Gruppe. V České republice má 140 prodejen a s počtem 13 751 zaměstnanců patří mezi největší tuzemské zaměstnavatele. Na pozicích vrcholového managementu pracují 4 muži a 3 ženy.

Tab. 7: Ukazatele pro firmu Kaufland ČR

Kaufland ČR				
Rok	Podíl žen ve správní radě (%)	Podíl mužů ve správní radě (%)	ROE (%)	ROA (%)
2021	43	57	25,46	8,46
2020	43	57	20,99	6,52

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Z tabulky lze vidět, že procentuální zastoupení mužů a žen na pozicích vrcholového řízení je téměř vyrovnané, 57 % tvoří muži a 43 % ženy. Podle teorie kritického množství s ohledem na typologii se jedná o vyvážený model 57:43.

Tabulka dále ukazuje na rentabilitu vlastního kapitálu, konkrétně kolik čistého zisku připadá na jednu korunu investovaného kapitálu. Z uvedené tabulky je patrné, že ukazatel rentability vlastního kapitálu vykazuje slušné hodnoty a má vzestupnou tendenci, kdy v roce 2020 dosahoval hodnoty téměř 21 % a v roce 2021 hodnoty již 25 %, jedná se o 5 % -ní nárůst. Je možné usuzovat, že v této společnosti, že v této společnosti může mít vyvážený model zastoupení mužského a ženského prvku ve vrcholovém vedení pozitivní vliv na výkon.

Tabulka rovněž uvádí rentabilitu aktiv, tedy jak je společnost zisková a jak hospodaří se svými aktivy. Tato společnost si i v oblasti hospodaření s aktivy počíná celkem dobře, s výsledky 6,5 % v roce 2020 a více než 8 % v roce 2021, tedy jde o pozvolný nárůst. Nabízí se opět úvaha, že existuje příčinná souvislost mezi rovnoměrným zastoupením mužů a žen ve vrcholných manažerských pozicích a výkonem společnosti.

## 6. Moravia Steel

Moravia Steel neboli také Třinecké železářny jsou jedním z největších a nejvýznamnějších producentů ocelových výrobků se sídlem na severovýchodě Českého Slezska. Tento podnik se skládá zhruba ze 13 504 zaměstnanců a z toho 8 mužů a 2 ženy ve vysokém managementu.

Tab. 8: Ukazatele pro firmu Moravia Steel

Moravia Steel				
Rok	Podíl žen ve správní radě (%)	Podíl mužů ve správní radě (%)	ROE (%)	ROA (%)
2021	20	80	6,47	4,37
2020	20	80	4,64	3,45

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Z tabulky lze zaznamenat ukazatele rentability vlastního kapitálu firmy, že je ve vývoji dvou let kladný a má mírně vzestupnou tendenci růstu. V roce 2020 tento ukazatel vykazoval hodnotu okolo 4,5 % a rok poté o skoro 2 % více. Ve vysokém managementu jsou přítomny dvě ženy z toho jedna je členkou od roku 2018 a druhá od roku 2021.

Tabulka rovněž zaznamenává rentabilitu aktiv daného podniku. Firma vykazuje v letech 2020 a 2021 vcelku pozitivní, avšak nepatrný růst. Nabízí se opět úvaha, jako u ostatních případů, zda by jedna žena měla takový vliv. Na druhou stranu, když je tento nárůst opravdu takto nepatrný, můžeme předpokládat, že přítomnost ženy na všeobecnou prosperitu a produktivitu firmy může mít větší vliv.

## 7. AGEL

Skupina AGEL je jedním z nejúspěšnějších poskytovatelů zdravotní péče ve střední Evropě. Poskytuje síť nemocnic, lékáren, laboratoří, poliklinik a distribučních společností. Dle portálu Justice a Českého statistického úřadu tato skupina zaměstnává 10 979 zaměstnanců a z toho 4 muže, což činí v konečném důsledku 80 %, a 1 ženu, což činí 20 %, ve vysokém managementu.

Tab. 9: Ukazatele pro firmu AGEL

AGEL				
Rok	Podíl žen ve správní radě (%)	Podíl mužů ve správní radě (%)	ROE (%)	ROA (%)
2021	20	80	3,06	2,06
2020	20	80	20,46	11,71

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Tabulka uvádí i rentabilitu vlastního kapitálu, vykazuje velmi zajímavé údaje a velmi vysokou odchylku od roku 2020 do roku 2021, kde během roku poklesl tento ukazatel z 20 % až na pouhých 3 %. Tento jev může být způsoben současnou inflací, která jak se zdá měla určitý vliv na prosperitu tohoto podniku.



V tabulce ukazatel rentability aktiv vykazuje ten samý případ, a to že během roku 2020 až 2021 poklesl z téměř 12 % na pouhá 2 %.

## 8. Tesco Stores ČR

Tesco je původem britský řetězec hypermarketů a supermarketů. V současné době společnost zaměstnává 10 633 zaměstnanců. Ve vrcholovém řízení pracuje 6 mužů a 1 žena.

Tab. 10: Ukazatele pro firmu Tesco Stores ČR

Tesco Stores ČR				
Rok	Podíl žen ve správní radě (%)	Podíl mužů ve správní radě (%)	ROE (%)	ROA (%)
2022	14	86	4,74	3,60
2021	14	86	1,67	1,11

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Z uvedené tabulky vyplývá, že ve společnosti na pozicích vrcholového managementu pracuje 86 % mužů a 14 % žen. I zde je možno vidět na základě typologie sociální skupinu šikmou či zkosnou, kdy vzájemný poměr dominantní (mužské) skupiny nad menšinou (ženskou) činí 86:14, tj. ženy jsou opět zastoupeny symbolicky.

Výše uvedená tabulka zaznamenává rovněž rentabilitu vlastního kapitálu, konkrétně kolik čistého zisku připadá na jednu korunu investovaného kapitálu. Lze vidět, že zde dochází během let 2021-2022 k mírnému vzestupu z původní hodnoty necelých 2 % na téměř 5 % v roce 2022. Opět lze pouze dedukovat, zda tento fakt je v důsledku toho, že ve vedení společnosti je zastoupená pouze jedna žena.

Výše uvedená tabulka zaznamenává také rentabilitu aktiv. I v této oblasti hospodaření lze vidět podobný model, tedy že se jedná o mírně vzestupný trend, kdy v roce 2021 tento ukazatel vykazoval hodnotu 1 % a v roce 2022 se blížil ke 4 %.

## 9. Albert ČR

Jedná se o řetězec supermarketů a hypermarketů vlastněný holandskou skupinou Ahold. V české republice tvoří síť se 335 prodejny, je tak třetím největším obchodníkem za Lidlem a Kauflandem. V současnosti zaměstnává 10 604 zaměstnanců, na pozicích vysokého managementu pracuje 1 muž a 2 ženy. Jedná se tedy o první firmy ve vzorku, kde ve vedení převažují ženy nad muži.

Tab. 11: Ukazatele pro firmu Albert ČR

Albert ČR				
Rok	Podíl žen ve správní radě (%)	Podíl mužů ve správní radě (%)	ROE (%)	ROA (%)
2021	67	33	27,61	5,00
2020	67	33	42,37	8,31

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Z uvedené tabulky je patrné, že ženy tvoří na pozicích vrcholového managementu většinové zastoupení – 67 % a muži 33 %. I zde se tedy jedná o sociální skupinu šikmou či zkosenou. Nicméně jedná se o první, opačný poměr dominantní a menšinové skupiny ve prospěch žen, kdy vzájemný poměr dominantní (ženské) skupiny nad menšinovou (mužskou) činí 67:33.

Výše uvedená tabulka uvádí i rentabilitu vlastního kapitálu, konkrétně kolik čistého zisku připadá na jednu korunu investovaného kapitálu. Je možno vidět zajímavý trend, kdy ziskovost vykazuje sestupný trend během let 2020 a 2021. V roce 2020 totiž ukazatel ziskovosti dosáhl hodnoty téměř 43 %, ale poté strmě klesal a v roce 2021 spadl až na hodnotu necelých 28 %, což i tak je zatím nejvyšší ze všech dosud zkoumaných společností.

Výše uvedená tabulka uvádí také ukazatel rentability aktiv. I v této sledované oblasti kopíruje sestupný trend, v roce 2020 ukazatel hospodaření s vlastními aktivy dosahoval 8 % a v roce 2021 spadl na 5 %. Nabízí se tedy otázka, zda na vývoji obou sledovaných jevů má vliv dominantní zastoupení žen na pozicích vrcholového managementu či nikoliv. Nicméně jedná se zatím o první společnost s dominantním ženským zastoupením ve vysokém managementu, kde dochází k sestupnému trendu, tedy poklesu v obou sledovaných oblastech ROE i ROA.

## 10. Continental Automotive Czech Republic

Continental Automotive Czech Republic je součástí nadnárodního koncertu Continental. Firma v České republice zaměstnává přes 10 000 zaměstnanců, což jí řadí k největším zaměstnavatelům v zemi. Firma se zabývá převážně výrobou interiérové elektroniky a také palivových a řídicích jednotek.

Tab. 12: Ukazatele pro firmu Continental Automotice Czech Republic

Continental Automotive Czech Republic				
Rok	Podíl žen ve správní radě (%)	Podíl mužů ve správní radě (%)	ROE (%)	ROA (%)
2021	27	73	-25,98	-12,08
2020	27	73	-10,6	-5,97

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Z tabulky můžeme vidět poměr mužů a žen ve firmě, kde počet mužů tvoří 73 %, tedy celkem 8 mužů ve vysokém managementu, a 27 % tvoří ženy, tedy celkem 3 v postavení ve vyšším managementu.

Z tabulky u parametru rentability vlastního kapitálu můžeme pozorovat podobný trend jako u firmy České dráhy. Zde je možné také vidět velmi špatnou ziskovost, kdy ukazatel rentability vlastního kapitálu dosahuje záporných hodnot, v roce 2020: -11 % a v roce 2021: -26 %. Lze vyvozovat, že zastoupení ženského prvku ve vrcholném managementu nemělo pozitivní vliv na finanční výkon společnosti, či zastoupení žen k mužům na těchto pozicích bylo v nedostatečném počtu. Takto výrazný pokles, jaký můžeme pozorovat v tomto případě může mít určitě za následek současná krize.

Z tabulky lze též vidět, že rentabilita aktiv během roku 2020 a 2021 opět velmi poklesla, ne třeba tak dramaticky jako v případě rentability vlastního kapitálu, ale i tak to můžeme řadit do kategorie velmi výrazného poklesu.

## 11. Česká spořitelna

Česká spořitelna je akciová společnost zabývající se službami v oblasti bankovníctví. Patří mezi neznámější banky v České republice. V současné době je největší bankou v ČR z hlediska počtu klientů. Zaměstnává zhruba 9 673 zaměstnanců po celé České republice. Je součástí skupiny Erste Group, která sídlí v rakouské Vídni.

Tab. 13: Ukazatele pro firmu Česká spořitelna

Česká spořitelna				
Rok	Podíl žen ve správní radě (%)	Podíl mužů ve správní radě (%)	ROE (%)	ROA (%)
2022	25	75	14,37	1,23
2021	25	75	9,71	0,89

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Tabulka pro Českou spořitelnu ukazuje, že zastoupení mužů na pozicích vysokého řízení je 75 %, tedy celkem 12 mužů, na druhou stranu zastoupení žen je 25 %, celkem tedy 4 ženy. Zde můžeme pozorovat fakt, že přece jen je v bankovníctví zastoupeno stále dost žen i na těchto vrcholných pozicích.

Rentabilita vlastního kapitálu se v roce 2021 pohybovala kolem 10 %, avšak s příchodem roku 2022 zhruba o 5 % narostla na 14,37 %. Jelikož v bankovníctví je stále velmi početné

zastoupení žen lze tedy usuzovat, že ženy v tomto sektoru mohou mít velký vliv na výkonnost firmy.

Rentabilita aktiv zde vykazuje pouze velmi malý růst, a to z necelého 1 % za rok 2021 na 1,23 % v roce 2022.

## 12. ManPower Group

ManPower Group je společnost s ručením omezeným. Jedná se o přední globální společnost zabývající se řešením pracovních sil. Pomáhá organizacím se transformovat v rychle měnícím se světě. V dnešní době zaměstnává 9 122 zaměstnanců.

Tab. 14: Ukazatele pro firmu ManPower Group

ManPower Group				
Rok	Podíl žen ve správní radě (%)	Podíl mužů ve správní radě (%)	ROE (%)	ROA (%)
2021	100	0	11,08	6,01
2020	100	0	9,91	4,08

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Tabulka ukazuje stoprocentní zastoupení žen ve vrcholových pozicích, tato skutečnost může mít pozitivní vliv na zmiňované ukazatele rentability. Jedná se jedinou firmu v rámci šetření, kdy ve vyšším vedení společnosti není zastoupen žádný muž.

Rentabilita vlastního kapitálu vypadá také velmi příznivě. Lze konstatovat, že přítomnost ženy a již zmiňované rovnoměrné rozdělení může mít pozitivní vliv. V roce 2020 dosahoval tento ukazatel 10 % a v roce 2021 vzrostl dokonce na 11 %.

Rentabilita aktiv vykazuje podobný trend jako rentabilita vlastního kapitálu. Tento ukazatel vzrostl ze 4 %, který vykazoval v roce 2020 na 6 %, kterých dosáhl v roce 2021.

## 13. ČSOB

ČSOB neboli Československá obchodní banka je akciová společnost a bankovní instituce, která působí na českém i slovenském trhu finančních služeb. Poskytuje různé finanční nebo bankovní služby osobám či podnikatelům. V současné době zaměstnává kolem 8 349 zaměstnanců a z toho celkem 17 osob na vrcholových řídicích pozicích.

Tab. 15: Ukazatele pro firmu ČSOB

ČSOB				
Rok	Podíl žen ve správní radě (%)	Podíl mužů ve správní radě (%)	ROE (%)	ROA (%)
2022	29	71	15,85	0,97
2021	29	71	14,4	0,91

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Z tabulky můžeme vyčíst, že celkem na vrcholových pozicích pracuje 12 mužů a 5 žen z celkových 17 osob. Velká přítomnost žen může mít určitě velký vliv na prosperitu a produktivitu firmy, jak již bylo řečeno u České spořitelny, jelikož zastoupení žen v oblasti bankovníctví je dostatek.

Rentabilita vlastního kapitálu, může lehce vyvracet fakt, že zde lze zaznamenat pouze nepatrný nárůst, což je 1 %. Na druhou stranu je zde stále vykazován růst čili přítomnost žen může hrát určitou roli.

Rentabilita aktiv u firmy ČSOB vzrostla ještě více nepatrněji než rentabilita vlastního kapitálu, a to jen o pár setin procenta.

#### 14. Komerční banka

Jedná se o akciovou společnost. Na českém trhu poskytuje služby drobného bankovníctví jak fyzickým osobám, tak podnikatelským subjektům. Největšími konkurenty jsou Česká spořitelna a ČSOB. Banka obhospodařuje přes 1,5 milionu zákazníků a zaměstnává 8 167 zaměstnanců. Na pozicích ve vysokém managementu pracuje 15 mužů a 11 žen.

Tab. 16: Ukazatele pro firmu Komerční banka

Komerční banka				
Rok	Podíl žen ve správní radě (%)	Podíl mužů ve správní radě (%)	ROE (%)	ROA (%)
2022	42	58	14,21	1,39
2021	42	58	10,66	1,08

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Z uvedené tabulky je možno vyčíst, že 58 % pozic ve vysokém managementu tvoří mužská část a 42 % ženská část společnosti. Dle teorie kritického množství, především s ohledem na typologii lze uvést, že se jedná o téměř vyváženou sociální skupinu, tedy muži a ženy v poměru 58:42.

Rentabilita vlastního kapitálu u Komerční banky vykazuje nárůst o necelá 4 %. Jelikož je obecně, jak již bylo řečeno, v bankách zastoupeno stále hodně žen, lze usuzovat, že jejich přínos na výkonnost firmy je velký.

Rentabilita aktiv udává již pouze malý růst a to z 1,08 % za rok 2021 na 1,39 % za rok 2022. I když je malý, přesto se jedná o růst, a to je podstatné.

### 15. Liberty Ostrava

Liberty Ostrava je česká hutnická společnost, působící v areálu Nové hutě v jižní části Ostravy. Vyrábí více než 2 miliony tun oceli za rok, které jsou uplatňovány zejména ve stavebnictví a strojírenství. Její produkty jsou rovněž předmětem exportu, vyváží zhruba do 40 zemí světa. V současné době zaměstnává 6786 zaměstnanců, z nichž ve vysokém řízení pracuje 13 mužů a 1 žena.

Tab. 17: Ukazatele pro firmu Liberty Ostrava

Liberty Ostrava				
Rok	Podíl žen ve správní radě (%)	Podíl mužů ve správní radě (%)	ROE (%)	ROA (%)
2021	7	93	3,62	2,03
2020	7	93	1,87	0,71

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Z výše uvedené tabulky můžeme vyčíst, že v této společnosti na pozicích vysokého managementu pracuje 93 % mužů a 7 % žen. Hutnictví je typickým odvětvím národního hospodářství, ve kterém z hlediska lidských zdrojů převažuje zejména mužský element. Jedná se zde typologicky o sociální skupinu šikmou či zkosenou, kdy poměr dominantní (mužské) skupiny nad menšinovou (ženskou) tvoří 93:7, tj. ženy jsou zastoupeny symbolicky.

Rentabilita vlastního kapitálu vykazuje jen drobný nárůst mezi lety 2020 a 2021 a to necelá 2 %.

Rentabilita aktiv vykazuje podobné znaky jako předchozí zkoumaný ukazatel rentability. Zde také můžeme pozorovat jen drobný nárůst z 0,71 % na 2,03 % v roce 2021.

### 16. Billa

Billa je řetězec supermarketů vlastněný rakouskou skupinou Rewe. Pro tuto společnost v České republice pracuje 6 100 zaměstnanců. Na úrovni vrcholového řízení pracují 2 muži a 1 žena.

Tab. 18: Ukazatele pro firmu BILLA

BILLA				
Rok	Podíl žen ve správní radě (%)	Podíl mužů ve správní radě (%)	ROE (%)	ROA (%)
2021	33	67	26,60	8,76
2020	33	67	12,78	7,86

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Z hlediska lidských zdrojů je oblast maloobchodního prodeje zpravidla genderově vyvážená, což ukazuje i výše uvedená tabulka, kdy 67 % tvoří vysocí manažeři – muži a 33 % ženy manažerky, typologicky jde o model v poměru muži a ženy 67:33.

V tabulce je možno vidět, že za rok 2020 vykazuje ukazatel rentability vlastního kapitálu 12,78 % a v roce 2021 zaznamenává velký nárůst až na 26,60 %. Jelikož se zde vyskytují 2 muži a jedna žena na pozicích vyššího managementu, lze usuzovat, že ženský vliv mohl být zde podstatný.

V rámci ukazatele rentability aktiv již můžeme pozorovat jen velmi drobný nárůst mezi lety 2020 a 2021 a to celkem o necelé 1 %.

## 17. EP Industries

EP Industries patří mezi přední průmyslová uskupení v České republice. Jedná se o akciovou společnost. V současné době zahrnuje více než 40 výkonných společností působících v oblastech energetického strojírenství, dopravní infrastruktury, automobilového průmyslu, odpadového hospodářství a strojírenství. V této společnosti pracuje 5 317 zaměstnanců. Na pozicích vrcholového řízení pracují 4 muži a 1 žena.

Tab. 19: Ukazatele pro firmu EP Industries

EP Industries				
Rok	Podíl žen ve správní radě (%)	Podíl mužů ve správní radě (%)	ROE (%)	ROA (%)
2021	20	80	24,61	9,43
2020	20	80	42,7	19,86

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Jedná se o oblast, ve které dominují na vrcholových pozicích řízení především muži a tuto skutečnost ukazuje uvedená tabulka s procentuálním zastoupením, tedy 80 % muži a 20 % ženy, typologicky se jedná o sociální skupinu šikmou či zkosenou, kdy poměr dominantní (mužské) skupiny nad menšinou (ženskou) tvoří 80:20, tj. ženy jsou opět zastoupeny symbolicky.

Rentabilita vlastního kapitálu u této společnosti vykazuje velice dobré výsledky, kdy za rok 2020 vzrostla až na krásných 42,70 %, což je obrovské číslo. S příchodem roku 2021 pokleslo na 24,61 %, ale i tak lze dospět k závěru, že je to stále velmi výborné číslo.

Ukazatel rentability aktiv nám ukazuje podobné výsledky, kdy za rok 2020 byl téměř o 10 % vyšší než poté v roce 2021.

### 18. Veolia energie ČR

Veolia energie ČR je česká teplárenská společnost patřící do francouzského koncernu Veolia. Právní forma je akciová společnost. Na českém trhu operuje od počátku 90. let. Mezi její hlavní komodity patří dodávky tepla a teplé vody, dále pak chladu, plynu, dusíku, fotovoltaické systémy a další. V současnosti zaměstnává 5 221 zaměstnanců, z toho na vysokých manažerských pozicích pracuje 7 mužů a 1 žena.

Tab. 20: Ukazatele pro firmu Veolia energie ČR

Veolia energie ČR				
Rok	Podíl žen ve správní radě (%)	Podíl mužů ve správní radě (%)	ROE (%)	ROA (%)
2021	13	87	7,30	3,42
2020	13	87	0,93	0,42

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Uvedená tabulka opět kopíruje předchozí situaci, tedy oblast, ve které převažují ve vrcholném managementu muži nad ženami, což lze pozorovat v procentuálním zastoupení, 87 % tvoří muži a 13 % ženy, i zde můžeme vidět typologicky sociální skupinu šikmou či zkosenou, kdy poměr dominantní (mužské) skupiny nad menšinovou (ženskou) tvoří 87:13, tj. ženy jsou zastoupeny symbolicky.

Rentabilita vlastního kapitálu během roku 2021 vzrostla ani ne z jednoho procenta až na 7,30 %. Tento fakt můžeme přisuzovat velmi dobrému managementu a také, že ceny energií vzrostly.

Rentabilita aktiv vykazuje již menší nárůst, a to konkrétně z 0,42 % za rok 2020, až na 3,42 % za rok 2021. Jelikož se na pozici vyššího managementu nachází jen jediná žena, její nejspíše nebude takový jako v případě 7 ostatních pracovníků.



## 19. o2 Czech Republic

Společnost o2 Czech Republic je největším mobilním operátorem na českém trhu. Své služby poskytuje domácnostem i firmám. Její vznik se datuje k roku 1994, kdy ale tato společnost operovala pod názvem SPT Telecom, dále se přejmenovala Český Telecom, poté na Telefónica o2 Czech Republic a od roku 2014 působí pod současným názvem. Právní formou se jedná o akciovou společnost. S další službou O2 TV je největším provozovatelem internetového televizního vysílání v Česku. Nyní pro společnost o2 Czech Republic pracuje 4 892 zaměstnanců, přičemž 8 mužů a 1 žena zastávají pozice ve vrcholném managementu.

Tab. 21: Ukazatele pro firmu o2 Czech Republic

o2 Czech Republic				
Rok	Podíl žen ve správní radě (%)	Podíl mužů ve správní radě (%)	ROE (%)	ROA (%)
2021	11	89	40,51	16,99
2020	11	89	37,62	15,44

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

V uvedené tabulce možno opět vidět sociální skupinu šikmou či zkosenou, kdy poměr dominantní (mužské) skupiny nad menšinovou (ženskou) tvoří 89:11, tj. ženy jsou zastoupeny symbolicky. Tedy 89 % tvoří mužský prvek a 11 % ženský prvek ve vyšším managementu společnosti.

V tabulce můžeme pozorovat jev, že během roku 2021 vzrostl ukazatel rentability vlastního kapitálu z původních 37,62 % na 40,51 %.

U rentability aktiv můžeme pozorovat také malý růst. Jelikož v této společnosti je přítomna jedna žena na pozici vyššího managementu, můžeme předpokládat, že její vliv byl nepatrný.

## 20. AGC Flat Glass Czech

AGC Flat Glass Czech je akciová společnost, která je největším výrobcem plochého skla ve střední a východní Evropě. Vyrábí skla pro stavebnictví, průmysl a automobilový průmysl. Společnost je součástí koncernu AGC Group. V současné době pro společnost pracuje 4 536 zaměstnanců. Ve vrcholovém řízení pracuje 9 mužů a 1 žena.

Tab. 22: Ukazatele pro firmu AGC Flat Glass Czech

AGC Flat Glass Czech				
Rok	Podíl žen ve správní radě (%)	Podíl mužů ve správní radě (%)	ROE (%)	ROA (%)
2021	10	90	-1,22	-0,43
2020	10	90	1,78	0,7

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Z výše uvedené tabulky je patrné, že dominantní postavení na pozicích vrcholového řízení zaujímají muži, kteří tvoří 90 % a ženy tvoří pouhých 10 %. Vzhledem k odvětví národního hospodářství, ve kterém tato společnost působí se zřejmě jedná o logický důsledek. Opět zde můžeme hovořit o sociální skupině šikmé či zkosené, kdy poměr dominantní (mužské) skupiny nad menšinovou (ženskou) tvoří 90:10, tj. ženy jsou zastoupeny symbolicky.

Rentabilita vlastního kapitálu mezi lety 2020 a 2021 vykazuje poměrně rozdílné hodnoty. V roce 2020 byl tento ukazatel ještě v kladných hodnotách, avšak s příchodem roku 2021 se dostal do záporných hodnot. Tento jev mohl být způsoben také zvýšenou inflací a příchodem celosvětové krize.

Rentabilita aktiv u této společnosti vykazuje podobný jev a to, že s příchodem roku 2021 se dostala do záporných hodnot. Jelikož na pozici vyššího řízení se v této firmě vyskytuje pouze jedna jediná žena, tak lze usuzovat, že její vliv na celkovou výkonnost firmy nebude nijak významný.

## 21. Skanska

Společnost Skanska je akciová společnost a zaměřuje se na pozemní a inženýrské stavitelství v České republice. Zabývá se výstavbou dopravní infrastruktury, veřejných zařízení, inženýrských sítí. Nyní zaměstnává 4 392 zaměstnanců a pozice ve vysokém managementu společnosti zastává 14 mužů a 7 žen.

Tab. 23: Ukazatele pro firmu Skanska

Skanska				
Rok	Podíl žen ve správní radě (%)	Podíl mužů ve správní radě (%)	ROE (%)	ROA (%)
2003	33	67	10,03	3,24
2002	33	67	8,06	2,57

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Z uvedené tabulky lze vyčíst, že i v této společnosti, která působí v oblasti národního hospodářství a díky své činnosti působení tak přitahuje spíše mužskou část populace. Nicméně

oproti výše uvedeným společnostem s obdobnou činností je genderový rozdíl menší. Muži manažeři zaujímají 67 % a ženy manažerky 33 %.

Ukazatel rentability vlastního kapitálu zaznamenaný v tabulce vykazuje drobný nárůst o zhruba 2 %. Jelikož se ve společnosti Skanska vyskytuje poměrně více žen ve vyšším postavení, lze usuzovat, že to určitý vliv mít může.

Rentabilita aktiv nám ukazuje mírný nárůst mezi lety 2002 a 2003 a to o necelé procento.

## 22. Lidl Česká republika

Lidl Česká republika je řetězec diskontních prodejen vlastněný německou skupinou Schwarz-Gruppe, jejímž členem je i společnost Kaufland. Na náš trh vstoupil v roce 2003 a v současné době provozuje síť s 261 prodejnami. Z hlediska právního uskupení se jedná o veřejnou obchodní společnost. Filozofie společnosti si zakládá na vlastních značkách, které tvoří většinu sortimentu. Nyní zaměstnává 4 343 zaměstnanců, přičemž ve vyšším managementu pracují 4 muži 2 ženy.

Tab. 24: Lidl Česká republika

Lidl Česká republika				
Rok	Podíl žen ve správní radě (%)	Podíl mužů ve správní radě (%)	ROE (%)	ROA (%)
2021	33	67	43,26	14,87
2020	33	67	48,2	15,99

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

V tabulce můžeme vidět poměr zastoupení na pozicích vysokého managementu v procentech mužů a žen, 67 % tvoří muži a 33 % ženy. Opět se jedná o nevyrovnanou sociální skupinu z hlediska typologie, i když lze říct, že zastoupení žen není zcela minoritní, protože na vysokých pozicích pracuje více než jedna žena.

Z uvedené tabulky u ukazatele rentability vlastního kapitálu je možno vidět klesající trend během období 2020 ze 48 % na 43 %, nicméně se finanční ukazatel ROE stále pohybuje ve vysokých hodnotách.

Tabulka, jež zaznamenává ukazatel rentability aktiv také vykazuje relativně vysoké kladné hodnoty, avšak také s mírným poklesem z téměř 16 % v roce 2020 na hodnotu necelých 15 % v roce 2021.

### 23. Kooperativa pojišťovna

Kooperativa pojišťovna je univerzální instituce, která nabízí standardní druhy pojištění osob, drobných firem i velkých podniků. Patří tak k největším českým pojišťovnám, poskytuje servis téměř 2,5 miliónům klientům. Kooperativa je součástí rakouské skupiny Vienna Insurance Group a v České republice je společnost s ručením omezeným. V současnosti zaměstnává 3 838 zaměstnanců, z toho 19 vysokých manažerských pozic zaujímají muži a 7 ženy.

Tab. 25: Ukazatele pro firmu Kooperativa pojišťovna

Kooperativa pojišťovna				
Rok	Podíl žen ve správní radě (%)	Podíl mužů ve správní radě (%)	ROE (%)	ROA (%)
2021	27	73	65,82	10,15
2020	27	73	19,87	3,63

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Z uvedené tabulky vyplývá, že i v této společnosti zaujímají dominantní postavení v manažerských pozicích muži – 73 %, nicméně i ženy na těchto pozicích tvoří nezanedbatelný podíl – 27 %.

V tabulce zaznamenaný ukazatel rentability vlastního kapitálu vykazuje prudce stoupající trend v letech 2020–2021 z necelých 20 % až na 65 %. Lze tedy usuzovat vyšší počet žen na vysokých manažerských pozicích tento fakt může velmi pozitivně ovlivňovat.

Rentabilita aktiv nám rovněž ukazuje stoupající trend, tedy velmi pozitivní hospodaření s vlastními aktivy z necelých 4 % nárůst během dvou let na více než 10 %. I k tomu může ženský prvek ve vedení přispívat.

### 24. Adecco

Adecco je dominantní společnost v oblasti personálního poradenství. Zprostředkovává zaměstnání klientům na jedné straně a poskytuje komplexní personální služby firmám na straně druhé. Na českém trhu působí od roku 1992. V současné době pro společnost pracuje 3 550, přičemž 1 muž a 1 žena na vysokých manažerských pozicích.

Tab. 26: Ukazatele pro firmu Adecco

<b>Adecco</b>				
Rok	Podíl žen ve správní radě (%)	Podíl mužů ve správní radě (%)	ROE (%)	ROA (%)
2021	50	50	-1,83	-0,41
2020	50	50	-7,23	-1,1

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Z tabulky lze zaznamenat rovnocenné postavení jak mužů, tak žen. Muži manažeři zaujímají 50 % a ženy manažerky 50 %.

Tabulka ukazující zhodnocení vlastního kapitálu / ziskovosti ukazuje na nepříznivé hospodaření, neboť jeho ukazatel vykazuje záporné hodnoty, i když během let 2020–2021 dochází k jeho postupnému snižování, snaha o možné zlepšení, nicméně hodnoty stále neutěšené, tedy záporné.

Hodnoty ukazatele rentability aktiv tabulce kopírují trend jako předchozí ukazatel, nicméně zde jsou záporné hodnoty nižší.

## 25. Generali Česká pojišťovna

Generali Česká pojišťovna (dříve Česká pojišťovna) je univerzální pojišťovna s dlouholetou tradicí v oblasti životního i neživotního pojištění zajišťující služby pro malé, střední i velké klienty. Jedná se o akciovou společnost. V současnosti zaměstnává 3 443 zaměstnanců, z toho 13 mužů a 5 žen na vysokých manažerských pozicích.

Tab. 27: Ukazatele pro firmu Generali Česká pojišťovna

<b>Generali Česká pojišťovna</b>				
Rok	Podíl žen ve správní radě (%)	Podíl mužů ve správní radě (%)	ROE (%)	ROA (%)
2021	28	72	45,05	6,79
2020	28	72	29,23	4,97

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Z uvedené tabulky je možno vidět dominantní zastoupení mužů, tvoří 72 % a ženy ve vrcholovém řízení tvoří jen 28 %. Nepříznivé finanční výsledky mohou být důsledkem této skutečnosti.

Ukazatel rentability vlastního kapitálu dosahuje kladných vysokých hodnot, v roce 2020 23 % a v roce 2021 dokonce 45 %, jedná se o vzestupný trend.

I hodnoty ukazatele rentability aktiv v tabulce dosahují kladných hodnot, přičemž v roce 2020 jeho hodnota činila necelých 5 % a o rok později necelých 7 %, tedy lze říci, že tato společnost dobře hospodaří s vlastními aktivy.

## 26. Hruška

Společnost Hruška je česká společnost, která provozuje velkoobchodní sklady ovoce, zeleniny, potravin, drogerie a rovněž disponuje sítí maloobchodních prodejen. Společnost působí především na Moravě a ve Slezsku. Nyní zaměstnává 3 369 zaměstnanců, přičemž 1 muž a 3 ženy zastávají vysoké manažerské pozice.

Tab. 28: Ukazatele pro firmu Hruška

Hruška				
Rok	Podíl žen ve správní radě (%)	Podíl mužů ve správní radě (%)	ROE (%)	ROA (%)
2021	75	25	10,25	7,41
2020	75	25	13,49	9,23

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Z tabulky vyplývá, že dominantní skupinou ve vedení společnosti tvoří ženy, což je v rámci šetření velmi ojedinělý jev, kdy muži zaujímají 25 % a ženy tvoří 75 % ve vyšších pozicích. I zde je možno vidět spojitost mezi pozitivními hodnotami ukazatelů a vyšším zastoupením žen v manažerských pozicích.

Z tabulky zaznamenávající údaj rentability vlastního kapitálu vidíme drobný pokles během roku 2020 až 2021.

Rentabilita aktiv u této firmy vykazuje podobné charakteristiky jako předchozí ukazatel. Pokles během jednoho roku je však zanedbatelný.

## 27. Kyocera AVX Czech Republic

Kyocera AVX Czech Republic je předním světovým výrobcem pasivních elektronických součástek a uznávaným technickým lídrem v oboru. V dnešní době tato firma zaměstnává zhruba 3 000 zaměstnanců, s převahou mužů ve správní radě, ti tvoří podíl 80 % zastoupených ve vysokém managementu.

Tab. 29: Ukazatele pro firmu Kyocera AVX Czech Republic

Kyocera AVX Czech Republic				
Rok	Podíl žen ve správní radě (%)	Podíl mužů ve správní radě (%)	ROE (%)	ROA (%)
2022	20	80	8,34	1,03
2021	20	80	6,48	0,79

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Z tabulky vidíme zastoupení mužů a žen. V této firmě se nachází vysoký počet mužů ve vedení společnosti, 80 % a nízký počet žen. 20 %. Vzhledem k oblasti působení lze tuto skutečnost pochopit.

Z tabulky zaznamenaného ukazatele pro rentabilitu vlastního kapitálu vidíme pouze malý růst, a to zhruba okolo 2 % během roku 2021 až 2022.

Rovněž údaj zaznamenávající rentabilitu aktiv vykazuje jen velmi nepatrný růst, čemuž by odpovídala skutečnost nízkého zastoupení žen ve vrcholových pozicích řízení.

## 28. Makro

Makro Cash & Carry je velkoobchodní řetězec, který působí v několika zemích po celém světě. V současné době zaměstnává v České republice přes 3 000 zaměstnanců a patří k jednomu z největších velkoobchodních řetězců u nás.

Tab. 30: Ukazatele pro firmu Makro

Makro				
Rok	Podíl žen ve správní radě (%)	Podíl mužů ve správní radě (%)	ROE (%)	ROA (%)
2021	17	83	-0,64	-0,24
2020	17	83	1,3	0,44

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Z uvedené tabulky lze vidět, že je zde zastoupena pouze 1 žena na pozici vyššího managementu a oproti tomu 5 mužů ve vyšším řízení.

Z hodnoty ukazatele rentability vlastního kapitálu můžeme pozorovat, že zaznamenal v roce 2021 záporná čísla. Na tento podnik nejspíše také zapůsobila inflace a současná krize.

Ukazatel rentability aktiv vykazuje podobné hodnoty jako ukazatel rentability vlastního kapitálu a to, že v roce 2021 přešel do záporných hodnot.

## 29. Eurovia CS

Eurovia CS je moderní, dynamická a prosperující společnost. Je významná stavební firma v České republice, udává trendy především v oblasti dopravně-inženýrského stavebnictví. Tato společnost v dnešní době zaměstnává 3 230 zaměstnanců.

Tab. 31: Ukazatele pro firmu Eurovia CS

Eurovia CS				
Rok	Podíl žen ve správní radě (%)	Podíl mužů ve správní radě (%)	ROE (%)	ROA (%)
2021	13	87	4,13	1,88
2020	13	87	3,77	1,94

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Uvedená tabulka vykazuje zastoupení žen a mužů. V této společnosti je velká převaha mužů a to konkrétně 87 % ku 13 %, je zde zastoupena pouze 1 žena.

Rentabilita vlastního kapitálu u společnosti Eurovia CS vykazuje pouze drobný růst, a to o necelé procento.

Rentabilita aktiv naopak vykazuje pokles během roku 2020 až 2021. Jelikož zastoupení žen je velmi malé, lze jen těžko tento fakt přisuzovat ženskému zastoupení ve firmě.

## 30. T-Mobile Czech Republic

T-Mobile je český mobilní operátor, který poskytuje mobilní a fixní služby. Patří k jedním z největších operátorů u nás. V současné době zaměstnává zhruba 3 506 zaměstnanců a z toho 4 na pozicích vysokého řízení.

Tab. 32: Ukazatele pro firmu T-Mobile Czech Republic

T-Mobile Czech Republic				
Rok	Podíl žen ve správní radě (%)	Podíl mužů ve správní radě (%)	ROE (%)	ROA (%)
2021	25	75	18,75	12,83
2020	25	75	15,81	10,5

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Z tabulky je možno vidět opět poměr zastoupení mužů a žen, které je 75 % na straně mužů, tedy celkem 3 muži, a 25 % na straně žen, tedy 1 žena.

Tabulka zaznamenávající rentabilitu vlastního kapitálu, nám ukazuje velmi příznivé hodnoty. Během roku 2020 až 2021 vzrostl tento ukazatel o 3 %.



Tabulka rentability aktiv vykazuje již menší růst, a to zhruba o 2 %. I tak se jedná o příznivé výsledky. Jelikož je zastoupení mužů a žen na vysokých pozicích vcelku dost rovnoměrně rozdělené celkem 3:1, lze tedy usuzovat, že žena mohla mít vliv na výkonnost firmy.

## **6.2. Shrnutí**

V této podkapitole jsou uvedeny souhrnné tabulky třiceti největších firem podle počtu zaměstnanců se zastoupením mužů a žen a jejich vzájemných vztahů k ukazatelům finanční výkonnosti. Detaily jsou uvedeny v dílčích tabulkách.

Tab. 33: Tabulka počtu zaměstnanců, mužů a žen ve vyšším managementu

Zaměstnavatel	Počet zaměstnanců	Celkový počet mužů ve vyšším managementu	Počet žen ve vyšším managementu
Škoda Auto	35 437	7	1
Agrofert (skupina)	32 730	1	1
ČEZ (skupina)	28 043	21	4
České dráhy (skupina)	22 037	7	2
Kaufland Česká republika	13 751	4	3
Moravia Steel (skupina)	13 504	8	2
AGEL (skupina)	10 979	4	1
Tesco Stores ČR	10 633	6	1
Albert Česká republika	10 604	1	2
Continental Automotive Czech Republic	10 291	8	3
Česká spořitelna (skupina)	9 673	12	4
ManpowerGroup	9 122	0	1
ČSOB (skupina)	8 349	12	5
Komerční banka	8 167	15	11
Liberty Ostrava (skupina)	6 786	13	1
BILLA	6 100	2	1
EP Industries (skupina)	5 317	4	1
Veolia energie Česká republika (skupina)	5 221	7	1
O2 Czech Republic (skupina)	4 892	8	1
AGC Flat Glass Czech (skupina)	4 536	9	1
Skanska (skupina)	4 392	14	7
Lidl Česká republika v.o.s	4 343	4	2
Kooperativa pojišťovna	3 838	19	7
Adecco	3 550	1	1
Generali Česká pojišťovna	3 443	13	5
Hruška	3 369	1	3
AVX Czech Republic	3 301	4	1
MAKRO Cash & Carry ČR s.r.o.	3 230	5	1
Eurovia CS	3 060	7	1
T-Mobile Czech Republic	3 506	3	1

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Tab. 34: Tabulka ukazatelů rentability – ROE, ROA

Pořadí	Zaměstnavatel	Podíl žen ve správní radě (%)	ROE - 2021	ROE - 2020	ROA - 2021	ROA - 2020
1	Škoda Auto	13	22,07 %	15,99 %	9,68 %	6,66 %
2	Agrofert (skupina)	50	2,28 %	0,66 %	2,03 %	0,60 %
3	ČEZ (skupina)	16	6,01 %	2,28 %	0,83 %	0,77 %
4	České dráhy (skupina)	22	-5,29 %	-11,38 %	-2,32 %	-5,32 %
5	Kaufland Česká republika	43	25,46 %	20,99 %	8,46 %	6,52 %
6	Moravia Steel (skupina)	20	6,47 %	4,64 %	4,37 %	3,45 %
7	AGEL (skupina)	20	3,06 %	20,46 %	2,06 %	11,71 %
8	Tesco Stores ČR	14	4,74 %	1,67 %	3,60 %	1,11 %
9	Albert Česká republika	67	27,61 %	42,37 %	5,00 %	8,31 %
10	Continental Automotive Czech Republic	27	-25,98 %	-10,60 %	-12,08 %	-5,97 %
11	Česká spořitelna (skupina)	25	14,37 %	9,71 %	1,23 %	0,89 %
12	ManpowerGroup	100	11,08 %	9,91 %	6,01 %	4,08 %
13	ČSOB (skupina)	29	15,85 %	14,40 %	0,97 %	0,91 %
14	Komerční banka	42	14,21 %	10,66 %	1,39 %	1,08 %
15	Liberty Ostrava (skupina)	7	3,62 %	1,87 %	2,03 %	0,71 %
16	BILLA	33	26,60 %	12,78 %	8,76 %	7,86 %
17	EP Industries (skupina)	20	24,61 %	42,70 %	9,43 %	19,86 %
18	Veolia energie Česká republika (skupina)	13	7,30 %	0,93 %	3,42 %	0,42 %
19	O2 Czech Republic (skupina)	11	40,51 %	37,62 %	16,99 %	15,44 %
20	AGC Flat Glass Czech (skupina)	10	-1,22 %	1,78 %	-0,43 %	0,70 %
21	Skanska (skupina)	33	10,03 %	8,06 %	3,24 %	2,57 %
22	Lidl Česká republika v. o. s	33	43,26 %	48,20 %	14,87 %	15,99 %
23	Kooperativa pojišťovna	27	65,82 %	19,87 %	10,15 %	3,63 %
24	Adecco	50	-1,83 %	-7,23 %	-0,41 %	-1,10 %
25	Generali Česká pojišťovna	28	45,05 %	29,23 %	6,79 %	4,97 %
26	Hruška	75	10,25 %	13,49 %	7,41 %	9,23 %
27	AVX Czech Republic	20	6,56 %	7,61 %	4,57 %	5,46 %
28	MAKRO Cash & Carry ČR s.r.o.	17	-0,64 %	1,30 %	-0,24 %	0,44 %
29	Eurovia CS	13	4,13 %	3,77 %	1,88 %	1,94 %
30	T-Mobile Czech Republic	25	18,75 %	15,81 %	12,83 %	10,50 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Tab. 35: Tabulka počtů firem s dosaženým ukazatelem rentability vlastního kapitálu (v %)

počet firem	ROE
10	0 % - 10 %
6	11 % - 20 %
5	21 % - 30 %
3	40 % - 50 %
1	60 % - 70 %
5	záporné hodnoty

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Z tabulky lze vidět, že deset firem dosahuje hodnoty Ukazatele rentability vlastního kapitálu hodnoty ROE, *dále jen ROE* v rozmezí 0 až deset procent. Jedná se především o následující společnosti: Agrofert, ČEZ, Moravia Steel, AGEL, Tesco Stores ČR, Liberty Ostrava, Veolia energie ČR, Kyocera AVX Czech Republic, Skanska a společnost Eurovia CS. Předmět činnosti uvedených firem je v oblastech zemědělství, průmyslu, především těžkého, jako například chemický, hutnický, strojírenský, stavební a dále oblast energií. Svým počtem zaměstnanců se tyto společnosti pohybují v horní desítce z třiceti zkoumaných. Složení žen ve správních radách se pohybuje v průměru 20,5 procent, nejvyšší zastoupení žen je 33 procent ve společnosti Skanska a naopak nejnižší 7 procent ve společnosti Liberty Ostrava.

V intervalu mezi 11 až 20 procenty Ukazatele ROE se pohybuje šest společností. Mezi ně lze zařadit Českou spořitelnu, ManPower Group, ČSOB, KB, T-Mobile Czech Republic a firmu Hruška. Tyto společnosti působí především ve službách, jde především o služby bankovní, personální služby a služby mobilního operátora. Z hlediska počtu zaměstnanců je lze zařadit ke středním či menším v rámci daného šetření. Složení žen ve správních radách v této skupině dosahuje průměrné hodnoty 49,3 procent, nejvyšší zastoupení je 100 procent u společnosti ManPower Group, naopak nejnižší hodnoty 25 procent dosahuje ve společnostech Česká spořitelna a T-Mobile Czech Republic.

Další skupinu tvoří firmy s hodnotami ukazatele ROE v rozmezí mezi 21 až 30 procenty. V této skupině je zastoupeno pět společností, mezi které patří například Škoda Auto, Kaufland Česká republika, Albert Česká republika, BILLA a společnost EP Industries. Tyto firmy operují v oblastech obchodu, především maloobchodní prodej a v oblasti průmyslu, především automobilový. V rámci daného šetření se svým počtem zaměstnanců se řadí spíše k větším a středním společnostem. Složení žen ve správních radách této skupiny činí v průměru 35,2

procent, přičemž nejvyšší zastoupení 67 procent se nachází u společnosti Albert Česká republika a nejnižší 13 procent se nachází ve společnosti Škoda Auto.

Skupinu čtvrtou v pořadí tvoří tři firmy a jejich hodnota Ukazatele ROE se pohybuje v intervalu mezi 40 až 50 procenty. Zde se jedná o společnosti o2 Czech Republic, Lidl, Generali Česká pojišťovna. I zde jsou ty společnosti, jejichž předmět činnosti je v oblastech obchodu a služeb. Podle počtu zaměstnanců jde spíše o střední a menší firmy. Složení žen ve správních radách u této skupiny v průměru dosahuje 24 procent, nejvyšší hodnota 33 procent u společnosti Lidl a naopak nejnižší 11 procent ve společnosti o2 Czech Republic.

Předposlední skupinu tvoří pouze jedna společnost, která vykazuje hodnoty Ukazatele ROE v rozmezí 60 až 70 procenty. Jde o společnost Kooperativa pojišťovna, svým počtem zaměstnanců se řadí k menším firmám. Její oblast působení jsou pojišťovací služby. Složení žen ve správní radě v této společnosti činí 27 procent.

Poslední skupina pěti firem bohužel vykazuje záporné hodnoty Ukazatele ROE. Zde se jedná o společnosti Makro Cash & Carry ČR, Adecco, AGC Flat Glass Czech, Continental Automotive a společnost České dráhy. Pokud jde o oblast působení, jsou to především obchod a služby a dále automobilový a strojírenský průmysl. V tomto šetření svým počtem zaměstnanců patří mezi střední a menší firmy. Složení žen ve správních radách této skupiny dosahuje v průměru 25, 2 procent, přičemž nejvyšší zastoupení je ve společnosti Adecco s 50 procenty a nejnižší zastoupení v rámci dané skupiny je ve společnosti Makro Cash & Carry ČR se 17 procenty.

Tab. 36: Tabulka počtů firem s dosaženým ukazatelem rentability aktiv (v %)

počet firem	ROA
14	0 % - 5 %
8	6 % - 10 %
2	11 % - 15 %
1	16 % - 20 %
5	záporné hodnoty

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Tabulka ukazuje na čtrnáct společností, které vykazují hodnoty ukazatele rentability aktiv, *dále jen ROA* v rozmezí 0 až 5 procent. Zde jsou zastoupeny společnosti Agrofert, ČEZ, Moravia Steel, AGEL, Tesco Stores ČR, Albert Česká republika, Česká spořitelna, ČSOB, Komerční banka, Liberty Ostrava, Veolia energie Česká republika, Skanska, Kyocera AVX Czech Republic a společnost Eurovia CS. Složení žen ve správních radách této skupiny dosahuje

průměrné hodnoty 26,4 procenta, nejvyšší zastoupení 67 procent je ve společnosti Albert ČR, oproti tomu nejnižší zastoupení činí 7 procent ve společnosti Liberty Ostrava.

Druhý interval hodnoty Ukazatele ROA se pohybuje mezi 6 až 10 procenty a je v něm zastoupeno osm společností. Jedná se o následující firmy Škoda Auto, Kaufland Česká republika, ManPower Group, BILLA, EP Industries, Kooperativa pojišťovna, Generali Česká pojišťovna a společnost Hruška. Složení žen ve správních radách dosahuje průměrné hodnoty 42,4 procenta, nejvyšší zastoupení dosahuje se 100 procenty ve společnosti ManPower |Group, naopak nejnižší s 13 procenty ve společnosti Škoda Auto.

Třetí skupina je zastoupena dvěma společnostmi s Ukazatelem ROA v rozmezí 11 až 15 procent. Jsou firmy T-Mobile Czech Republic a Lidl. Složení žen ve správních radách zde dosahuje průměru 29 procent, nejvyšší zastoupení s 33 procenty je ve společnosti Lidl a nejnižší zastoupení dané skupiny dosahuje 25 procent.

Předposlední skupina je s hodnotou Ukazatele ROA 16 až 20 procent obsazena pouze jednou společností, a to o2 Czech Republic. Složení žen ve správní radě společnosti o2 Czech Republic dosahuje 11 procent.

Záporných hodnot Ukazatele ROA dosahuje pět společností. Jedná se o společnosti České dráhy, Continental Automotive Czech Republic, AGC Flat Glass Czech, Adecco a společnost Makro Cash & Carry ČR. Složení žen ve správních radách této skupiny se pohybuje v průměru 25,2 procent, nejvyšší zastoupení s 50 procenty je ve společnosti Adecco, a naopak nejnižší zastoupení s 10 procenty ve společnosti Makro Cash & Carry ČR.

*Tab. 37: Tabulka počtu firem zastoupených ženami v manažerských pozicích (v %)*

počet firem	% zastoupení žen ve vysokém managementu
2	0 % - 10 %
11	11 % - 20 %
7	21 % - 30 %
3	31 % - 40 %
4	41 % - 50 %
2	více než 50 %
1	100 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Z celkového vzorku třiceti firem jsou v jedenácti z nich ženy zastoupeny ve správních radách v rozmezí 11 až 20 procenty. Jedná se o firmy, které působí napříč spektrem různých oborů národního hospodářství přes průmysl, obchod i služby.

V jedné společnosti jsou zastoupeny ženy ve správní radě stoprocentně. Jde o společnost ManPower Group, která působí v oblasti personálních služeb a poradenství. Naopak v rámci daného šetření nebylo zjištěno, že by správní rada byla zastoupena stoprocentně jen muži, ženy vždy zaujímají větší či menší podíl.

Tab. 38: Tabulka rozdělení skupin dle Kanter (1977)

Podíl žen ve správní radě	Počet společností	Skupina dle Kanter (1977)	Průměrná hodnota ukazatele ROE (%)	Průměrná hodnota ukazatele ROA (%)
0 %	-	Homogenní muži	-	-
1 % - 20 %	14	Tokeny	9,38	4,05
21 % - 40 %	10	Menšina	20,25	5,04
41 % - 60 %	3	Potenciální skupina	12,6	3,15
61 % - 80 %	2	Majorita	18,93	6,21
80 % - 99 %	-	Dominanti	-	-
100 %	1	Homogenní ženy	11,08	6,01

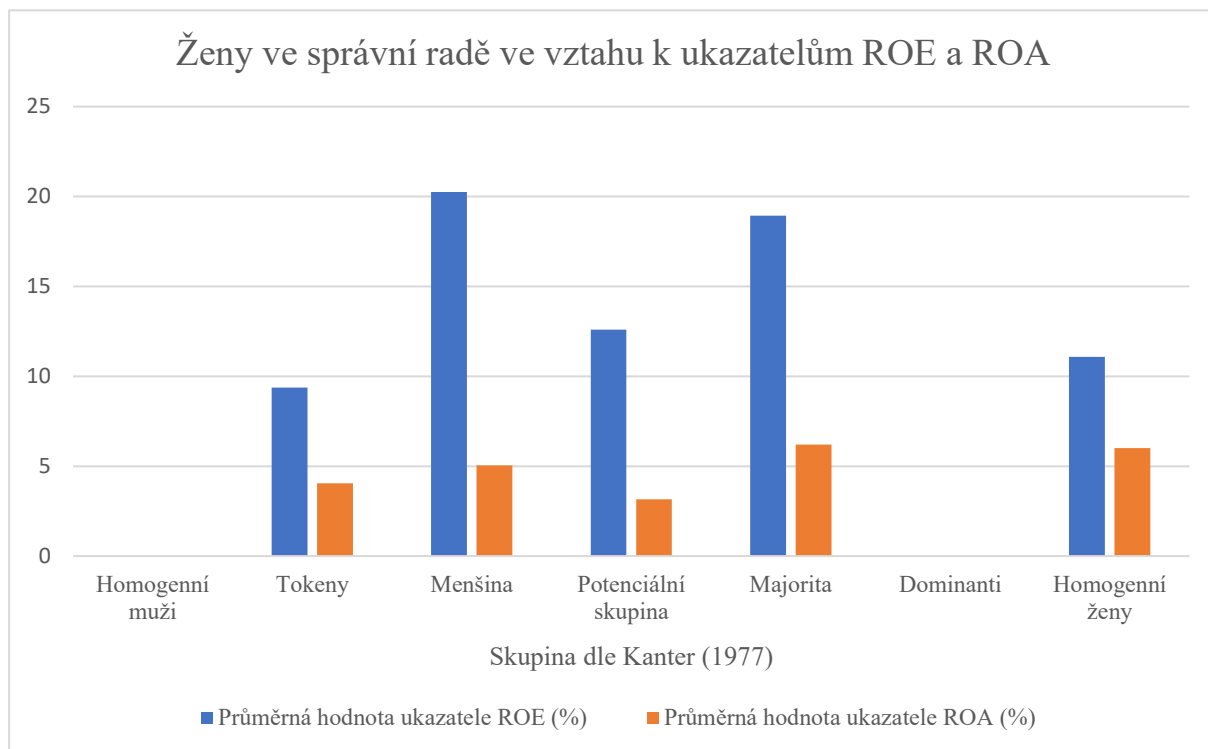
Zdroj: vlastní zpracování, 2023

K hodnotící tabulce lze uvést, že firmy, kde je zastoupeno 40 a více procent mají nejvyšší hodnotu ukazatele ROE. Ukazatel ROE je však vyšší u skupiny, kde je ve správní radě zastoupeno 17 % až 40 % žen. Podle typologie Kanter se jedná o sociální skupinu Menšina. Nejnižší hodnoty ROE jsou ve skupině Tokeny, zatímco nejnižší hodnoty ROA zaujímá Potenciální skupina.

Na základě tohoto šetření je možno formulovat závěr, že z hlediska finanční výkonnosti je pro firmy nejvýhodnější, aby ženy byly zastoupeny ve správních radách společností v optimálním rozmezí 21 % až 40 %, aby byly tedy zastoupeny ve skupině Menšina, nebo v rozmezí 61 % až 80 %, tedy ve skupině Majorita.



Obr. 5: Ženy ve správní radě ve vztahu k ukazatelům ROE a ROA podle Kanter (1977)



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Z grafu je možno vidět, že ukazatel ROE je nejvyšší u skupiny Menšina, kde jsou ženy ve správní radě společnosti v rozmezí 21 až 40 procent, zatímco ukazatel ROA vykazuje nejvyšší hodnotu u skupiny Majorita, v níž jsou ženy zastoupeny v intervalu 61 až 80 procent.

## 7. Návrh opatření

Tato kapitola je věnována možným návrhům opatření, které vzešly z uvedeného šetření.

Návrhová opatření se týkají především možností zvýšení počtu žen ve vysokém managementu a správních radách. Jak průzkum dokládá role žen ve správních radách se jeví jako nezastupitelná a má rozhodně pozitivní vliv na finanční hospodaření firem, jak je popsáno v této práci pomocí ukazatelů ROE a ROA.

Tab. 39: Tabulka návrhových opatření dle druhu pobídky

Název opatření	Typ opatření	Cena opatření
flexibilní pracovní doba	interní	-
zkrácený pracovní úvazek	interní	-
home office	interní	-
sick days	interní	2 050 Kč/osoba/den
podniková školka	interní	20 000 Kč/osoba/měsíc + 500 000 Kč na vybavení prostor
školení stávajícím manažerkám	externí	40 000 Kč/den
kontrolní audit	externí	2 000 Kč/osoba/hodina
povinné kvóty	externí	není uvedena, opatření ze strany státu a může se pohybovat se v řádech milionů

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Flexibilní pracovní doba pro ženy společnost nestojí žádné finance navíc. Společnost může umožnit ženám začátek pracovní doby například v rozmezí mezi 7 až 9 hodinou ranní a konec mezi 15 až 17 hodinou. Jedná se o interní opatření, které může ženy motivovat tak, že mohou skloubit rodinné povinnosti s pracovními, například před začátkem pracovního dne dovést dítě do školního či předškolního zařízení apod. Na druhé straně může však docházet k poklesu výkonu či dekoncentraci v pozdějších odpoledních hodinách.

Zkrácený pracovní úvazek rovněž nestojí firmu žádné finanční prostředky navíc. I zde se jedná o interní motivační opatření, ženám je umožněno pracovat na méně než 8,5 hodin, například na 5 či 6 hodin denně. Na druhou stranu může přinést určitá úskalí, kdy zaměstnanec v podstatě vykoná stejný objem pracovních úkolů jako při plném pracovním poměru, odvádí tedy více práce, avšak za nižší odměnu.

Opatření ve formě home office je interní opatření, které může firma využít, aby motivovala ženy. Společnost dané opatření nestojí žádné finanční prostředky navíc. Nicméně i zde je určité

riziko, že zaměstnanci nebudou pracovat se stejným pracovním nasazením jako osobně v kanceláři, a proto je na místě zvýšená kontrolní činnost.

Opatření typu sick days může být pro ženy manažerky motivující. V podstatě se jedná o možnost pobírat plat v plné výši i v případě onemocnění. Bereme-li v úvahu průměrný měsíční plat 41 000 Kč, pak společnost za toto opatření zaplatí 2 050 Kč a den. Záleží na firmě, jaký počet sick days je ochotna za své zaměstnance zaplatit. Optimální počet je 1 až 2 dne za měsíc, aby nedocházelo ke zneužívání (Krásová, 2023).

Podniková školka je ideální opatření u větších firem, je interního charakteru a pro ženy velmi motivační. Podle Lukášové (2012) tak společnost zaplatí za toto opatření v podstatě náklady na pracovní sílu – učitelku mateřské školky, může se jednat až o částku 20 000 Kč za jednu osobu a měsíc, dále vybavení prostor nábytkem, hračkami či didaktickými pomůckami, což může být realizováno i prostřednictvím sponzorských darů, v rámci podnikové školky lze též zažádat o finanční prostředky z fondů EU. V opačném případě lze kalkulovat s počáteční částkou na vybavení, včetně sanitárního zařízení ve výši zhruba 500 000 Kč. Tato částka odpovídá otevření jedné třídy s maximální kapacitou 15 dětí. Vycházíme z předpokladu, že firma disponuje vlastními prostory, které je možno k tomuto účelu využít. Ovšem záleží na velikosti společnosti a počtu žen v ní pracujících, které budou danou službu využívat. Tomu může odpovídat i konečná cena (Langrová, 2009).

Samotné firmy mohou realizovat školení stávajícím manažerkám jednotlivých oddělení za účelem kariérního růstu až na pozice ve správních radách. Firmy zajistí kvalitní školení a workshopy prostřednictvím profesionálních lektorů. Tato forma pobídky může mít efektivní dopad na schopné manažerky uvnitř společnosti, jde o vysokou míru motivace stávajících vedoucích pracovníků, což se může v dlouhodobém horizontu firmám vyplatit. V konečném důsledku se může jednat o finančně relativně nenáročnou formu.

Kontrolní audit si může daná společnost objednat na zakázku. Cílem auditu je zjišťovat rovné příležitosti zacházení s muži a ženami, zjišťovat případné rozdíly a přijímat opatření k nápravě. Tyto specifické služby mohou být finančně velmi náročné a konečná cena se odvíjí od velikosti firmy a počtu jejích zaměstnanců. Průměrná cena jednoho odborníka / auditora se pohybuje okolo 2 000 Kč na hodinu (Accor, n.d.).

Poslední formou jsou povinné kvóty, čímž firmy splní legální status zaměstnat ženy. Kvóty mají rychlou účinnost, ale zároveň mohou znamenat, že se do vedení firmy dostane

nekompetentní člověk, jen protože je žena, a zároveň to bude mít demotivující účinek na zaměstnance, kteří ji nikdy nebudou respektovat a budou ženy považovat za nefér zvýhodňované. Avšak na druhé straně ženy mohou dostat spravedlivou šanci pracovat na nejvyšších pozicích ve společnosti a zlepšit řízení společnosti.

## Závěr

Závěrem je důležité také zmínit skutečnost, že ženské pohlaví by nemělo být ve srovnání s mužským ve společnosti znevýhodňováno a naopak. Tato záležitost by vždy měla být ustanovena v příslušné legislativě každé země. Ideální složení mužů a žen ve firmách je vyvážené, pokud polovinu tvoří ženské pohlaví a polovinu mužské. Nicméně firmy by při zadávání úkolů svým pracovníkům neměly hledět právě na pohlaví, ale na jejich schopnosti.

Lze také říct, že ani z tohoto šetření jednoznačně nevyplývá, že by vyšší podíl ženského zastoupení ve vysokých manažerských pozicích zajišťoval lepší finanční výkon společnosti, i když jeho vyšší zastoupení rozhodně k tomuto faktu přispívá. Jednalo se o průzkum ve vztahu ke dvěma základním ekonomickým ukazatelům ROA a ROE. Na problematiku by bylo možno pohlížet z více oblastí. Výsledky se mohou lišit v závislosti na aktivitě působení společnosti či na velikosti firmy dle počtu zaměstnanců. Například lze uvést, že ve společnostech působících v oblasti obchodu a služeb jsou ženy na pozicích vyššího managementu zastoupeny dostatečně a také, že převaha mužů oproti ženám není výrazná, což dokládají například společnosti Albert, Lidl, ManPower Group, Adecco, Kooperativa nebo Hruška, kde naopak ženy v managementu převládají. V případě společnosti ManPower Group ženy převládají stoprocentně, což je v podstatě v rámci šetření raritní situace. Nicméně, z výše uvedeného nutně nevyplývá, že i když ženy jsou v manažerských pozicích ve firmách zastoupeny dostatečně, že by pozitivně ovlivňovaly finanční výsledky společností, jako například Adecco, kde při rovnocenném zastoupení mužů a žen, společnost vykazuje záporné výsledky. Naproti tomu, typickými obory, ve kterých jednoznačně dominují muži jsou odvětví průmyslu, jako například Moravia Steel, Liberty Ostrava, Continental Automotive nebo AGC Flat Glass. I zde můžeme vidět, že výsledky finančního výkonu jsou proměnlivé a dosahují i záporných hodnot, jako například společnost AGC Flat Glass.

Dalším úhlem pohledu může být, jak bylo zmíněno, velikost podniku dle počtu zaměstnanců, která může výsledky ovlivňovat. Ne nutně velké giganty jako Škoda Auto dodávají velmi pozitivní výsledky s vysokými hodnotami. Podíváme-li se na kupříkladu na společnost Hruška, jedná se spíše o menší společnost a její výsledky jsou velmi pozitivní. Ovšem tento fakt ale vyvrací společnost Adecco, která se v tomto šetření dle počtu zaměstnanců řadí spíše k menším firmám. Tato firma vykazuje záporné výsledky.

Cíl práce byl splněn, neboť se podařilo nastínit a uvést spojitost mezi ženami manažerkami zastoupených ve vrcholném řízení společností a finanční výkonností těchto společností.

Skutečnost dokládá i výše uvedená hodnotící tabulka a graf, které vzešly z tohoto šetření v rámci třiceti největších firem podle počtu zaměstnanců. Data byla vyhledávána v databázi Orbis a byla zaznamenána převážně z období let 2020 a 2021. Na základě provedené analýzy dat vyplývá, že zastoupení žen má rozhodně vliv na finanční výkon společností. Na druhou stranu je nutno zmínit, že problematika je komplexní a složitá a nelze vyvodit jednoznačný závěr.

## Seznam použitých zdrojů

Accor, s.r.o. (n.d.). Dostupné 24. 4. 2023 z <http://www.accor.cz/nase-ceny/>

Armstrong, M., & Stephen, T. (2015). *Řízení lidských zdrojů*. Grada Publishing a.s.

ČSÚ (2008). *Ženy a muži v krajích ČR – zaměstnanost*. Dostupné 20. 7. 2022 z <https://www.czso.cz/documents/11252/23238322/zamestnanost.pdf/02319da8-c7d0-483e-a292-f5b66c72cbf1?version=1.0>

ČSÚ (2016). *Gender: Základní pojmy*. Dostupné 20. 7. 2022 z [www.czso.cz/csu/gender/gender\\_pojmy](http://www.czso.cz/csu/gender/gender_pojmy)

ČSÚ (2023). *Gender: Práce a mzdy – metodika*. Dostupné 20. 7. 2022 z [https://www.czso.cz/csu/gender/gender\\_pracemzdy-metodika](https://www.czso.cz/csu/gender/gender_pracemzdy-metodika)

ČTK (2019). *Orbán ohlásil podporu rodin. Potřebujeme maďarské děti, ne přistěhovalce, řekl*. Dostupné 20. 7. 2022 z <https://zpravy.aktualne.cz/zahranici/orban-ohlasil-podporu-rodin-potrebujeme-madarske-deti-ne-pri/r~e25d4afa2d5311e9a66a0cc47ab5f122/>

Drgáč, Z. & Sassmannová, H. (2022). *Kvóty na ženy ve firmách budou povinné a tresty přísné, rozhodla EU*. Dostupné 15. 4. 2023 z <https://tn.nova.cz/zpravodajstvi/clanek/476710-kvoty-na-zeny-ve-firmach-budou-povinne-rozhodla-eu-zavadi-i-tresty>

Dvořáková, Z., Collins, D., Coubal, V., Hrkal, F., Hüttllová, E., Kalousová, P., Kemrová, M., Kleibl, J., Němec, O., Pališková, M., Režná, P., Soušková, M., Stříteský, M., Střížová, V., Svobodová, L., & Šikýř, M. (2012). *Řízení lidských zdrojů* (1.vyd.). C. H. Beck.

Egerová, D., & Nosková, M. (2019). *TOP MANAGEMENT TEAM COMPOSITION AND FINANCIAL PERFORMANCE: EXAMINING THE ROLE OF GENDER DIVERSITY*. DOI: 10.15240/tul/001/2019-2-009

EIGE (n.d.). *Úsilí o vyváženější zastoupení žen a mužů ve správních radách agentur EU*.

Dostupné 20. 7. 2022 z

[file:///C:/Users/admin/Downloads/ti\\_pubpdf\\_mh0216054csn\\_pdfweb\\_20170404112229.pdf](file:///C:/Users/admin/Downloads/ti_pubpdf_mh0216054csn_pdfweb_20170404112229.pdf)

Eurostat (n.d.). *Women remain outnumbered in management*. Dostupné 20. 7. 2022 z <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/edn-20210305-2>

Eurostat (2020). *Only 1 manager out of 3 in the EU is a woman.....even less in senior management positions*. Dostupné 20. 7. 2022 z

<https://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/10474926/3-06032020-AP-EN.pdf/763901be-81b7-ecd6-534e-8a2b83e82934>

Eurostat (2022). *Positions held by woman in senior management positions*. Dostupné 20. 7. 2022 z [https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-datasets/-/sdg\\_05\\_60](https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-datasets/-/sdg_05_60)

EVOLUTION MARKETING (n.d.). *Ženy a muži ve vedení firmem*. Dostupné 20. 7. 2022 z <https://www.evolutionmarketing.cz/blog/zeny-vs-muzi-v-managementu/>

Horváthová, P., Bláha J., & Čopíková, A. (2016). *Řízení lidských zdrojů: Nové trendy*. Management Press.

Hubbard E. E. (2004). *Manager's pocket guide to diversity management*. H R D Press.

Kanter, M. R. (1977). *Men and woman of the corporation*. Basic Books

Krásová, V. (2023). *Kolik je průměrný plat v roce 2023? Nejlépe si vedle Prahy stojí Středočeský kraj*. Dostupné 24. 4. 2023 z <https://www.mesec.cz/clanky/prumerny-plat-v-cesku/>

Křížková, P., & Pavlica, K. (2004). *Management genderových vztahů: postavení mužů a žen*. Management Press.

Langrová, M. (2009). *Kolik stojí školka?* Dostupné 24. 4. 2023 z

<https://www.babyweb.cz/kolik-stoji-skolka>

Lukášová, M. (2012). *Jak si zřídit firemní školu? Poradíme, i z pohledu účetnictví*. Dostupné 24. 4. 2023 z <https://www.podnikatel.cz/clanky/jak-si-zridit-firemni-skolu-poradime-i-z-pohledu-ucetnictvi/>

Mikulášník, M. (2015). *Manažerská psychologie*. Grada Publishing a.s.



MPSV (n.d.). *Legislativa a systém sociálně-právní ochrany*. Dostupné 20. 7. 2022 z <https://www.mpsv.cz/legislativa-a-system-socialne-pravni-ochrany>

Profesia (2019). *Podíl lidí, kteří se setkávají s diskriminací v práci, se snižuje*. Dostupné 20. 7. 2022 z <https://firma.profesia.cz/aktuality/podil-lidi-kteri-se-setkavaji-diskriminaci-praci-se-snizuje/>

Růžičková, P. (2019). *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. Grada Publishing a.s.

Šnýdrová, I. (2006). *Manažerka a stres*. Grada EAN.

Urban, J. (2004). *Výkladový slovník lidských zdrojů s anglickými ekvivalenty*. ASPI

Vosková, S. (2021). *Genderová diverzita jako nástroj ke zlepšení ziskovosti firem*. Dostupné 20. 7. 2022 z <https://grantthornton.cz/clanek/genderova-diverzita>

World Economic Forum (2021). *Global Gender Gap Report*. Dostupné 20. 7. 2022 z [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2021.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2021.pdf)

## Seznam tabulek

Tab. 1: Stereotypy chování a vlastnosti muže a ženy podle Morgana .....	16
Tab. 2: Míra nezaměstnanosti mužů a žen podle věku.....	22
Tab. 3: Ukazatele pro firmu Škoda Auto.....	28
Tab. 4: Ukazatele pro firmu Agrofert.....	28
Tab. 5: Ukazatele pro firmu ČEZ.....	29
Tab. 6: Ukazatele pro firmu České dráhy.....	30
Tab. 7: Ukazatele pro firmu Kaufland ČR .....	31
Tab. 8: Ukazatele pro firmu Moravia Steel.....	32
Tab. 9: Ukazatele pro firmu AGEL.....	32
Tab. 10: Ukazatele pro firmu Tesco Stores ČR.....	33
Tab. 11: Ukazatele pro firmu Albert ČR.....	34
Tab. 12: Ukazatele pro firmu Continental Automotice Czech Republic.....	34
Tab. 13: Ukazatele pro firmu Česká spořitelna .....	35
Tab. 14: Ukazatele pro firmu ManPower Group.....	36
Tab. 15: Ukazatele pro firmu ČSOB .....	37
Tab. 16: Ukazatele pro firmu Komerční banka .....	37
Tab. 17: Ukazatele pro firmu Liberty Ostrava .....	38
Tab. 18: Ukazatele pro firmu BILLA.....	39
Tab. 19: Ukazatele pro firmu EP Industries .....	39
Tab. 20: Ukazatele pro firmu Veolia energie ČR.....	40
Tab. 21: Ukazatele pro firmu o2 Czech Republic .....	41
Tab. 22: Ukazatele pro firmu AGC Flat Glass Czech .....	42
Tab. 23: Ukazatele pro firmu Skanska .....	42
Tab. 24: Lidl Česká republika .....	43
Tab. 25: Ukazatele pro firmu Kooperativa pojišťovna.....	44
Tab. 26: Ukazatele pro firmu Adecco .....	45
Tab. 27: Ukazatele pro firmu Generali Česká pojišťovna.....	45
Tab. 28: Ukazatele pro firmu Hruška.....	46
Tab. 29: Ukazatele pro firmu Kyocera AVX Czech Republic .....	47
Tab. 30: Ukazatele pro firmu Makro.....	47
Tab. 31: Ukazatele pro firmu Eurovia CS.....	48
Tab. 32: Ukazatele pro firmu T-Mobile Czech Republic.....	48
Tab. 33: Tabulka počtu zaměstnanců, mužů a žen ve vyšším managementu .....	50
Tab. 34: Tabulka ukazatelů rentability – ROE, ROA .....	51
Tab. 35: Tabulka počtů firem s dosaženým ukazatelem rentability vlastního kapitálu (v %).....	52
Tab. 36: Tabulka počtů firem s dosaženým ukazatelem rentability aktiv (v %).....	53
Tab. 37: Tabulka počtu firem zastoupených ženami v manažerských pozicích (v %).....	54
Tab. 38: Tabulka rozdělení skupin dle Kanter (1977).....	56
Tab. 39: Tabulka návrhových opatření dle druhu pobídky .....	58

## Seznam obrázků

Obr. 1: Rozdíly mezi ženami a muži podle státu.....	17
Obr. 2: Vzdělání celé populace podle věku v roce 2019 (Struktura podle úrovně vzdělání) .....	19
Obr. 3: Zaměstnání v NH podle OKEČ a podle pohlaví v ČR v roce 2008 (VŠPS).....	20
Obr. 4: Podíl sociální kategorie podle Kanter (1977).....	26
Obr. 5: Ženy ve správní radě ve vztahu k ukazatelům ROE a ROA podle Kanter (1977).....	57

## **Seznam použitých zkratk a značek**

ROA – Return of Assets / Ukazatel rentability aktiv.

ROE – Return of Equity / Rentabilita vlastního kapitálu.

GPG – Gender Pay Gap / Rovná odměna žen a mužů



## **Abstrakt**

Mareš, M. (2023). *Genderová diverzita v managementu*. [Bakalářská práce, Západočeská univerzita v Plzni]

**Klíčová slova:** diverzita, diverzity management, gender, genderová diskriminace, genderové role, postavení žen v managementu, gender pay gap, nezaměstnanost žen, žena jako manažerka, diverzita v České republice

Tato práce řešila téma genderové rozdílnosti na trhu práce v České republice, neboť jde o hojně diskutovanou problematiku. Práce měla za cíl problematiku nastínit a více přiblížit laické veřejnosti. Práce je rozdělena do dvou hlavních částí, seznámení s teoretickým vymezením genderové diverzity, porovnání ženských a mužských stylů řízení, popsat rozdíly v odměňování mužů a žen za stejně vykonanou práci. Praktická část je zaměřena na průzkum ve třiceti firmách působících na území České republiky s porovnáním zastoupení žen a mužů manažerů v jednotlivých společnostech a vliv žen manažerek na finanční výkon těchto firem. Praktická část práce využívala dat z veřejných portálů a databází Českého statistického úřadu, Justice a Orbisu.

Hlavním výstupem praktické části práce je odpověď na otázku, zda ženy zastoupené ve vysokých manažerských pozicích ovlivňují finanční výsledek, tedy finanční ukazatele firem. Na otázku není možné dát jednoznačnou odpověď, neboť ji ovlivňuje několik aspektů.

## **Abstract**

Mareš, M. (2023). *Gender diversity in management*. [Bachelor Thesis, University of West Bohemia]

**Keywords:** diversity, diversity management, gender, gender discrimination, gender roles, position of women in management, gender pay gap, female unemployment, woman as a manager, diversity in the Czech Republic

This thesis addressed the topic of gender differences within the labour market in the Czech Republic, as it is a widely discussed issue. The aim of the work was to outline the issue and bring it closer to the general public. The thesis is divided into two main parts, introduction to the theoretical definition of gender diversity, comparison of female and male management styles, describe the differences in the reward system of men and women for the same work done. The practical part is focused on a survey in thirty companies operating in the Czech Republic with a comparison of women's and men's representation in management in different companies and the influence of female managers on the financial performance within these companies. The thesis's practical part used data from public portals and databases of the Czech Statistical Office, Justice and Orbis.

The main output of the thesis's practical part is to answer the question whether women represented in high management positions influence the financial result, i.e., the financial indicators of the companies. It is impossible to give a clear answer to the question, as it is influenced by several aspects.