

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta právnická

Katedra veřejné správy

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Porovnání pozic žen a mužů v managementu

Předkládá: Sofie Nová

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Helena Sequensová

Plzeň 2024

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta právnická

Akademický rok: 2023/2024

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Sofie NOVÁ**
Osobní číslo: **R21B0117P**
Studijní program: **B0421A220009 Právní specializace**
Téma práce: **Porovnání pozic žen a mužů v managementu**
Zadávající katedra: **Katedra veřejné správy**

Zásady pro vypracování

Ráda bych se v práci zabývala postavením žen a mužů v rolích manažerů. I když jsou na stejné pozici, nemají vždy stejné postavení a každý zažívají jinak velké překážky. U ženy je její postup v kariéře často omezován předsudky a stereotypy, které jí brání v rozvoji.

Nejprve bych se zaměřila na historický kontext, který se odráží v dnešní problematice postavení ženy na vedoucí pozici. V minulosti ženy nemohly studovat, natož se věnovat zaměstnání. Musely se hlavně zabývat domácností a zajištěním rodu. Muži se mohli naplno zabývat svou kariérou, péče o rodinu byla z jejich strany očekávána především jen finanční.

Následoval by popis současné role ženy a muže ve společnosti, a jak vypadá pozice správního manažera nebo manažerky. Jaké jsou předpoklady pro takovou pozici. Na to navazuje, jaké kompetence typicky může poskytnout spíše žena nebo muž, a jak lépe by tím mohli pozici přispět. U žen jsou často předpokládány emoční výkyvy, jejich jemnost a empatie. U mužů je to většinou pravý opak. Ačkoli se tyto stereotypy boří, stále ve společnosti existují a někdy i převládají.

V další části bych se ráda věnovala, jaké problematiky ženu v managementu provází. Je to například problém s udržení si práce, pokud si chce založit rodinu. Ženy tedy musí řešit, jestli raději upřednostní práci nebo rodinu. Navíc ve většině firem nejsou vytvořeny podmínky, které by umožnily zvládnout kariéru a péči o domácnost. Proto jsou častěji přijímáni na pozici muži. A pokud se do vedení dostane žena, je na ni vyvíjen větší tlak než na muže v takové pozici. Když je přijata na vyšší pozici žena, může pocítit diskriminaci ze strany mužským kolegů nebo podřízených. U mužů je diskriminace ze strany žen velmi nepravděpodobná. Další častou problematikou je riziko sexuálního obtěžování. Působí jako nástroj snižování statusu žen v zaměstnání. Nejsou ovšem častým terčem jen sexuálního obtěžování, ale také jiných druhů šikany. Jsou jimi Bossing nebo Mobbing. Takové jednání má za důsledek zhoršení psychického zdraví, což má vliv na pracovní nasazení ženy. Stresující prostředí a nátlak mohou ženu dohnat až k opuštění zaměstnání. Naopak muži takové jednání zažívají jen minimálně.

Častými rozdíly mezi muži a ženami v managementu je tedy nerovnoměrné zastoupení, složitější vze-
stup na pozici, ale také nerovnost v odměňování a platovém ohodnocení. V průměru ženy dostávají nižší
platy než muži, i když jsou na podobné pozici. Hlavně v odvětví prací, které jsou považovány za hlavně
"mužské". Ženy jsou dávány na pozice, kde mají nejen nižší plat, ale také menší možnost v hierarchic-
kém postupu ve společnosti.

Srovnání nemusí být jen jednostranně negativní, proto bych zmínila i rizika, kdy ženy mohou v organi-
zaci selhávat. Naopak také jakým přínosem mohou ženy i muži v managementu být.

Mé zaměření bude tedy z části na historii, ale především na srovnání výhod a nevýhod, kdy je v ma-
nagementu žena a muž, jak je složité se v jejich pozici na místo dostat a jakým problémům ženy musí
čelit a jaké kompromisy zvážít.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah grafických prací:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam doporučené literatury:

DYTRT, Zdeněk a kol. 2014. Ženy a management: kreativita, inovace, etika, kvalitativní management.
Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0150-3.

KŘÍŽKOVÁ, Alena a Karel PAVLICA. 2004. Management genderových vztahů: postavení žen a mužů v or-
ganizaci. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-117-8.

BAHENSKÁ, Marie, Libuše HECZKOVÁ a Dana MUSILOVÁ. Nezbytná, osvobozující, pomlouvaná: o žen-
ské práci. České Budějovice: Veduta, [2017]. ISBN 978-80-88030-21-8.

SANDBERG, Sheryl. Opřete se do toho: ženy, práce a vůle uspět. Praha: Dokořán, 2013. ISBN 978-80-
-7363-535-0.

KŘÍŽKOVÁ, Alena. Sexualizovaná realita pracovních vztahů: analýza sexuálního obtěžování v České re-
publice. Praha: Sociologický ústav Akademie věd ČR, 2006. Pro moderní ženu. ISBN 80-733-0090-7.

KANTER, Rosabeth Moss. 1977. Men and Women of the Corporation. New York: Basic Books. ISBN
978-0465044542.

Vedoucí bakalářské práce:

Mgr. Helena Sequensová

Katedra veřejné správy

Datum zadání bakalářské práce: **31. března 2023**

Termín odevzdání bakalářské práce: **31. března 2024**



JUDr. et PhDr. Stanislav Balík, Ph.D.
děkan



JUDr. Tomáš Louda, CSc.
vedoucí katedry

V Plzni dne 7. února 2024

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Porovnání pozic žen a mužů v managementu“ zpracovala samostatně a že jsem vyznačila prameny, z nichž jsem pro svou práci čerpala způsobem pro vědeckou práci obvyklým.

V Plzni dne 30. března 2024

Sofie Nová

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala Mgr. Heleně Sequensové za vstřícný přístup a cenné rady při vedení mé bakalářské práce.

Obsah

Úvod	1
1 Management	3
1.1 Historie slova management.....	3
1.2 Definice slova management.....	3
1.3 Organizace managementu	4
1.3.1 Nižší manažer	5
1.3.2 Střední manažer	5
1.3.3 Vrcholový manažer.....	5
2 Ženy a muži v managementu.....	6
2.1 Historie.....	6
2.1.1 Vývoj managementu z pohledu manažerů.....	6
2.1.2 Vývoj managementu z pohledu manažerek.....	7
2.2 Zastoupení žen v managementu.....	9
2.2.1 Ženy v top managementu	10
2.2.2 Zastoupení žen v managementu v České republice.....	11
2.2.3 Důvody nízkého zastoupení žen ve vrcholovém managementu.....	12
2.3 Zastoupení mužů v managementu	13
3 Rozdíl v možnostech získání pozice a povýšení	13
3.1 Skleněný strop.....	14
4 Rozdíly v odměňování.....	15
4.1 Rozdíl v České republice	18
5 Právní akty zemí o rovnosti v managementu.....	18
5.1 Evropa	18
5.2 Arabské státy.....	20
5.3 Strategie České republiky	21

5.4	Negativní a pozitivní stránka rovnosti	22
6	Negativní stránka managementu	23
6.1	Stres	23
6.1.1	Stresově nejzatíženější sektor managementu	24
6.2	Management a výchova dětí	24
6.3	Sexuální obtěžování na pracovišti	26
6.3.1	Sexuální obtěžování manažerů	26
6.4	Vyšší míra psychopatického chování	28
7	Rozdíly v kompetencích – hard skills, soft skills	29
7.1	Důležité kompetence manažera	30
7.2	Rozdíly z pohledu společnosti	31
7.3	Studie kompetencí z roku 1996	31
7.4	Kompetence ze strany genderu	32
7.4.1	Autorita	33
7.4.2	Komunikace	34
7.4.3	Vedení	34
7.4.4	Krizové řešení	35
7.4.5	Sebevědomí	35
7.4.6	Empatie	37
7.4.7	Organizační schopnosti	38
8	Jak situaci zlepšit	39
9	Praktická část	40
9.1	Informace o dotazníku	40
9.2	Respondenti	41
9.3	Vedoucí	41
9.4	Povolání	43

9.5	Kdo je efektivnější manažer	45
9.6	Kdo lépe motivuje.....	47
9.7	Přidělování úkolů a komunikace.....	48
9.8	Šikana na pracovišti	50
9.9	Kompetence	51
9.10	Shrnutí výsledků dotazníku	55
	Závěr.....	56
	Resumé	59
	Bibliografické zdroje	61
	Internetové zdroje	63
	Právní zdroje.....	66
	Přílohy	68
	Rejstřík cizích slov	70

Úvod

Práce se věnuje náhledu do pozic žen a mužů v managementu a zabývá se jejich porovnáním. Hlavním problémem je stále malé zastoupení žen v managementu. Navíc jsou jim nastavovány překážky, které jim brání v postupu na vyšší pozice. Pokud už se do top managementu dostanou, objeví se další nepříjemnosti a kompromisy, kterým musí čelit a které musí učinit. Přitom jsou stejně vhodné na jakoukoliv roli v managementu jako muži. Možná má každý jiný styl vedení, způsob komunikace s podřízenými a další odlišnosti, ale neznamená to, že je muž nebo žena ve vedení lepší. Každý do role vedoucího vnáší něco dobrého a naopak, každý má i negativní stránky. Tato práce je v podstatě průřezem několika tématy, kde je rozdíl mezi ženami a muži na manažerských pozicích dle mého názoru nejviditelnější a kde lze zpozorovat největší potřebu pro změnu.

V první kapitole je obecně představen management. Jak slovo vůbec vzniklo, co znamená tento pojem a co si pod ním lze představit. Další část této kapitoly představuje rozdělení managementu do tří kategorií, konkrétně na nižší, střední a vyšší management. A popisuje jejich vzájemné odlišnosti. Druhá kapitola se již zabývá ženami a muži na manažerských postech a jak se tyto pozice postupem času měnily. Objevuje se zde vznik prvních manažerů a kdo byli ti nejslavnější. Dále je v této kapitole popsán vývoj žen jako manažerek a krátce nastíněn společenský vývoj, jakožto i pracovní příležitosti, které s ženami v managementu úzce souvisí. Stejně tak jako u manažerů jsou představeny nejslavnější manažerky historie. S tímto tématem související zastoupení žen v managementu ukazuje, jaký je počet žen na vedoucích pozicích po celém světě, ale také konkrétně v České republice. Práce se zabývá tím, který stát má nejnižší zastoupení žen a který naopak nejvyšší. Důležité je zjistit, proč je žen ve vrcholovém managementu tak malé množství, co je odrazuje nebo jaké mají bariéry, kvůli kterým se na tyto pozice nedostanou na rozdíl od mužů. Podkapitola zastoupení mužů v managementu ukáže druhou stranu, kde jsou představeny obory, ve kterých muži nad ženami převažují nebo obráceně, kde je jich méně. Třetí kapitola se dotkne tématu rozdílných možností v získání povýšení nebo i úplně nové pozice. Ženy mají velmi často rozdílné zkušenosti při pohovorech, které jejich přijetí do nové práce značně znesnadňuje a stejně tak při získání povýšení, kdy jsou preferováni buďto muži nebo ženy, které neplánují rodinu. S tím související termín *skleněný strop* je používán právě v této problematice a bude v této

kapitole definován a představen se znaky, které ho charakterizují. Rozdíl v odměňování nebo také často používaný název gender pay gap, je tématem čtvrté kapitoly. Zde je především rozebírán výzkum Mezinárodní organizace práce, která napříč kontinenty zjišťovala míru největšího rozdílu v odměňování na různých úrovních managementu. Následná podkapitola sleduje situaci v České republice, kde se na manažerských pozicích rozdíl také objevuje. Pátá kapitola pojednává o strategii Evropské unie na zrovnoprávnění obou pohlaví ve vedení organizací.

S tím je v kontrastu popsána stejná strategie arabských zemí a zkoumáme, zda vůbec nějakou mají. Znovu je zde představena také situace v České republice, a navíc negativní stránky, které mohou nucenou rovnoprávností v pracovním prostředí nastat. Šestá kapitola se zabývá negativní stránkou managementu, tedy jaké stinné stránky práce na manažerských pozicích může přinést. Ať už se jedná o stres, sexuální obtěžování, problém s možností výchovy dětí nebo také zvýšená míra psychopatického chování, které se u manažerů projevuje. Sedmá kapitola o kompetencích představuje další velmi důležitý článek, ve kterém jsou ženy často terčem předsudků, kvůli kterým se nedostávají na vysoké pozice, buďto vlastním přičiněním nebo přičiněním druhých. Prvně je představeno, jak se kompetence vůbec rozdělují a následně jak se v průběhu let jejich preference u manažera měnila. S kompetencemi u žen i u mužů je spojen také společenský tlak a předsudky, které jsou v této kapitole popsány. Zajímavý pohled do minulosti poskytuje studie z roku 1996, která zkoumá, jak je v Číně, Japonsku a Spojených státech amerických vnímáno spojení ženy a pojmu manažer, a naopak muže a pojmu manažer, a jaké kompetence by ke každému z nich přiřadili. Tato studie pak poskytuje porovnání s dotazníkem v praktické části, kde je ukázán dnešní pohled na tyto otázky. Následující podkapitola se pak zabývá konkrétními kompetencemi a jak jsou většinou rozděleny podle žen a mužů v rolích manažerů. Součástí této kapitoly je také pohled, proč jsou většinou ženy nakloněny k jedné kompetenci více než muži a naopak. Osmá a poslední kapitola z teoretické části představí několik návrhů, dle kterých je možné situaci s nedostatkem žen na vedoucích pozicích vylepšit, a také konkrétní případy, kde se o to už i snaží.

Praktická část je vytvořena na základě některých kapitol teoretické části. Cílem je zjistit, zda se společnost se svými názory ohledně žen a mužů v managementu v čase posunula. Hlavními třemi body pro porovnání mezi muži a ženami na manažerských postech je

efektivita manažera, míra obtěžování a šikany na pracovišti a zda u nich převažují nějaké kompetence a u jiných zase chybí.

1 Management

1.1 Historie slova management

Slovo management bylo odvozeno od italského maneggiare, což znamená ovládat nebo s něčím zacházet. Nejčastěji se využívalo k vedení nebo cvičení koně.¹ Maneggiare je složeno z několika slov, jedním z nich je latinské „manus“, v překladu ruka, a z druhého latinského slova „agere“, to lze přeložit jako něco konat nebo činit.² Postupem času se pojem „management“ dostal do angličtiny. V 16. století byl již naplno používán, a to společně se z něj odvozeným slovesem „manage“. Do českého jazyka se překládají jako vedení nebo řízení. Další významy, které se při těchto termínech používají, jsou spravovat, dosahovat nebo vládnout.³

1.2 Definice slova management

Charakteristiku managementu je možné vyjádřit jako souhrn všech činností, které jsou zapotřebí provést, aby bezpečně fungovala organizace.⁴ V této definici se jedná o funkci, ale na druhou stranu jsou to i lidé, kteří tuto činnost vykonávají – manažeři. Manažeři jsou skupinou řídicích pracovníků, kteří působí na určitou soustavu nebo na nějaký objekt, s cílem ovládat jeho činnost.⁵

Managementem se zabýval i německý sociolog a ekonom Max Weber. Především zdůrazňoval nutnost racionality, autority a úsilí ze strany manažerů dosáhnout

¹ MORRISH, John. The meaning of management. Management Today [online]. © Haymarket Media Group [cit. 2023-10-24]. Dostupné z: <https://www.managementtoday.co.uk/meaning-management/article/1343805>

² PRUKNER, Vítězslav, Jaromír NOVÁK. Manažerské dovednosti. Univerzita Palackého v Olomouci, 2014. ISBN 978-80-244-4329-4, s. 2

³ KOTEK, Pavel. Nová definice managementu. SPOLEČNOST PRO MANAGEMENT A LEADERSHIP, S.R.O. Společnost pro management a leadership [online]. © 2024 [cit. 2024-02-13]. Dostupné z: <https://www.spml.cz/nova-definice-managementu/>

⁴ PRUKNER, Vítězslav, Jaromír NOVÁK. Manažerské dovednosti. Univerzita Palackého v Olomouci, 2014. ISBN 978-80-244-4329-4, s. 2

⁵ KALNICKÝ, Juraj (ed.). Obecný management. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2012. 122 s. ISBN 978-80-7329-305-5, s. 8-9

stanovených cílů, které zajistí co největší míru efektivity. Racionální jednání je podle něj základem fungování organizace.⁶

Novější pohled na problematiku managementu má Společnosti pro management a leadership s. r. o., která jej prosazuje již od roku 2010. Stejně jako tato společnost se i další firmy v České republice i zahraničí řídí stejnou definicí managementu a manažera. Základ je shodný s výše uvedenými argumenty, avšak rozdíl spočívá ve vnímání managementu jako služby. Ta je pak poskytována svěřenému týmu či firmě. Esence definice zní tak, že management především spočívá na motivaci spolupracovníků k tomu, aby bylo maximalizované využití vlastního potenciálu a předvedení výkonů, které umožní dosáhnout cílů firmou stanovených za pomoci využití dostupných zdrojů. Manažer má pak za úkol pro spolupracovníky vytvořit podmínky, právě kvůli efektivitě a snadnějšímu dosažení cíle a splnění naplánovaných úloh.⁷

Dnes je těžké si představit organizaci, která by se bez managementu obešla. Je chápán jako základní nutnost. Nalézáme ho v různých podnicích, na univerzitách, ve sportovních a kulturních organizacích, v armádě, u policie nebo v církvích. Je zkrátka všude, ať už se jedná o náš pracovní nebo o soukromý život.⁸

1.3 Organizace managementu

V dřívějších dobách existovaly především rodinné podniky, kde role vlastníka, manažera i zaměstnance splývaly. Dnes jsou s příchodem rozsáhlých organizací role rozděleny do několika kategorií, jelikož by jeden člověk na vše nestačil. Ve 20. století se dále rozrostla role manažera, když vlastník potřeboval pomocnou ruku s řízením podniku.⁹

Především ve velkých institucích jsou úrovně dělení managementu rozděleny na tři části. Jedná se o vrcholového manažera, středního manažera a nejnižšího manažera. Jejich

⁶ WEBER, M. Metodologie, sociologie a politika. Praha: OIKOYMENH, 1998., s. 157

⁷ KOTEK, Pavel. Nová definice managementu. SPOLEČNOST PRO MANAGEMENT A LEADERSHIP, S.R.O. Společnost pro management a leadership [online]. © 2024 [cit. 2024-02-13]. Dostupné z: <https://www.spml.cz/nova-definice-managementu/>

⁸ KALNICKÝ, Juraj (ed.). Obecný management. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2012. 122 s. ISBN 978-80-7329-305-5, s. 18-19

⁹ PRUKNER, Vítězslav, Jaromír NOVÁK. Manažerské dovednosti. Univerzita Palackého v Olomouci, 2014. ISBN 978-80-244-4329-4, s. 4

pozice se rozdělují dle výše odpovědnosti, délky plánovacího horizontu a moci rozhodovat.¹⁰

1.3.1 Nižší manažer

Nižší manažer, lower management nebo také management první linie, je označení pro někoho, kdo vykonává svou práci především na operativní úrovni. Jedná se o mistry, projektové manažery, vedoucí dílen a oddělení nebo také vedoucí pracovních týmů. Jejich úkoly spočívají v plánování, rozhodování a řízení, a to vše pouze v krátkodobém horizontu. Časové rozpětí je od několika týdnů po jeden rok.¹¹ Jejich odpovědnost spočívá v dokončení stanoveného plánu nebo zakázky.

1.3.2 Střední manažer

Střední manažer nebo middle management se zabývá taktickou stránkou věci. Tito manažeři mají často na starost až kolem deseti podřízených a nesou největší tíhu odpovědnosti. Odpovídají se vyšším manažerům, kteří se na ně spoléhají, že svou práci odvedou. Vyšší manažeři mají pod sebou zkušené zaměstnance, kteří pro firmu dělali už několik let. Naopak střední manažeři, mají pod sebou méně zkušené lidi, které musí více vést a kontrolovat.

Nejčastěji jsou středními manažery vedoucí personálních nebo ekonomických útvarů nebo manažeři kvality či financí. Úkoly, rozhodování a řízení jimi vykonávané jsou v horizontu, který se rozpíná od několika měsíců po dva roky. Tito manažeři se často vyskytují pouze ve velkých firmách, kdy v těch menších nebo středních jejich činnosti zastává vrcholový management.¹²

1.3.3 Vrcholový manažer

Top management má na starost celkovou strategii podniku, tvoří různé dlouhodobé strategické plány a koordinují funkci organizace. Časové rozpětí v plánování, řízení a rozhodování dosahuje až pěti let. Vrcholoví manažeři jsou zástupci vlastníků, kteří za ně

¹⁰ Úrovně řízení a typy managementu. MANAGEMENTMANIA'S SERIES OF MANAGEMENT. Management mania [online]. © 2011-2016, 27.04.2019 [cit. 2024-02-13]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/urovne-rizeni-a-typy-managementu>

¹¹ tamtéž

¹² KŘÍŽKOVÁ, Alena. Životní strategie manažerek: případová studie. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2002. Sociological papers. ISBN 80-733-0031-1. s.17-18

přebírají odpovědnost. Název jejich funkce je často označován jako c-level – CEO (Chief executing officer neboli ředitel firmy), CFO (Chief financial officer neboli ředitel financí), COO (Chief operating officer neboli provozní ředitel) nebo CHRO (Chief HR Officer neboli ředitel lidských zdrojů).¹³

2 Ženy a muži v managementu

Za poslední dekády se pozice žen a mužů v managementu dramaticky měnily. U některých skupin více, u některých méně. Největší zásluhu na těchto změnách nese vývoj společnosti a větší rovnost pohlaví. Státy se stávají více demokratickými a snaží se o to, aby každý občan mohl vykonávat práci v prostředí, které vůči němu bude nezájaté, rovné, nediskriminační a bezpečné.

I přes snahy o rovnost se však stále objevují rozdíly mezi pozicemi mužů a žen. Některé jsou utvořené společností a některé jsou jim vrozené. V případech rozdílů ve vedení to může být způsob vedení, rozdělování úkolů podřízeným anebo komunikace se spolupracovníky nebo klienty.

2.1 Historie

2.1.1 Vývoj managementu z pohledu manažerů

Management jako takový se poprvé začal formovat za průmyslové revoluce v 18. století. Společnost se začala více industrializovat a pro výrobu se používaly čím dál více nejrůznější stroje. Veškeré nové pokroky v těchto výrobnách, podnicích nebo závodech si žádaly nějaké řízení, nastala nutnost někoho ve vedení.

Mezi významné představitele klasického managementu u nás patřil například Tomáš Baťa, který je především známý pro svou síť firem Baťa. Emil Škoda se zase proslavil

¹³ Úrovně řízení a typy managementu. MANAGEMENTMANIA'S SERIES OF MANAGEMENT. Management mania [online]. © 2011-2016, 27.04.2019 [cit. 2024-02-13]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/urovne-rizeni-a-typy-managementu>

díky vzniku strojírenské továrny Škoda v Plzni. Podíl na rozvoji klasického managementu měli v Čechách také Jan Neher nebo bratři David a Willhelm Guttmanovi.¹⁴

Zahraničními průkopníky, kteří se na rozvoji managementu podíleli, byli například Andrew Carnegie, který jako jeden z prvních využíval funkci středních manažerů nebo Henry Ford.¹⁵

2.1.2 Vývoj managementu z pohledu manažerek

Od počátku vzniku lidstva a později i v neolitu se utvořená společnost mohla považovat za matriarchální. Žena byla symbolem plodnosti a vzniku nového života. Postupem času nastupuje do popředí patriarchální přístup vnímání genderových rolí. Muž má v rodině hlavní roli a žena má za úkol porodit potomka, z kterého se stane nástupce v rodové linii. Muž má roli vůdce. Před 18. stoletím dle anglického Common law se dokonce ženy ani nemohly objevit v soudní síni, uzavřít smlouvu nebo dědit bez souhlasu buďto mužského příbuzného nebo mužského opatrovníka.

V době rozvoje industrializace bylo nemyslitelné, aby žena z vyšší nebo střední vrstvy pracovala. Její hlavní úkol spočíval ve starání se o rodinu. Pouze u nižších vrstev se ženy dostaly k práci, například v továrnách spolu s dětmi z chudých rodin. I tak ženy dostávaly menší mzdu a postupně se více utvrzovala norma, že ženy se mají starat o domácnost a muži o její finanční zajištění. Muž měl větší finanční moc i z toho důvodu, že pokud byl výrobek vyroben ženou, prodával se méně, a ještě za nižší cenu. I kvůli tomu se v ekonomické sféře ženy dostaly do pozadí a muži převzali dominantní roli na trhu práce.

Za První světové války se ženy dostávaly do vyšších pozic a měly větší plat, jelikož mnoho mužů muselo narukovat a byla potřeba pracovní síla. Tato situace trvala však pouze do doby, dokud se muži z války nevrátili. Pracujících žen bylo potom dokonce

¹⁴ KALNICKÝ, Juraj (ed.). *Obecný management*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2012. 122 s. ISBN 978-80-7329-305-5, s. 9-10. s. 10-15

¹⁵ SPIVAK, Eugen. *Top 10 Business Leaders in the History of Mankind, and What We Can Learn from Them*. Canadian Institute of International Business [online]. © 2018-2021 [cit. 2024-02-20]. Dostupné z: <https://ciib.org/blog/business-leaders/>

méně než před válkou. Za Druhé světové války se v zemích, kdy muži museli narukovat, scénář opakoval naprosto stejně.¹⁶

Před Druhou světovou válkou bylo zaměstnáno v České republice jen kolem třetiny žen. Je pravdou, že v průběhu hospodářské krize 30. let se nenašla dostatečná práce ani pro muže.¹⁷ Což se změnilo za války, kdy musela obě pohlaví často nuceně nastoupit do zbrojního průmyslu. Po nástupu komunismu se uplatňovala politika plné zaměstnanosti, proto se i ženy dostaly více do popředí trhu práce. Jejich mzda však byla velmi nízká, jelikož se ženy stále nemohly vzdělávat v takové míře jako muži. Druhý důvod spočíval v tom, že při nabízení pracovního místa byly až tou poslední, nejkrajnější možností. Na řídicí pozice ženy nedosahovaly vůbec.¹⁸

Rokem 1962 bylo zákonem ustanoveno, že všichni zdraví lidé musejí být zaměstnáni. Postupně se zvyšoval počet žen na trhu práce, zejména ve veřejných službách, ale také například v zemědělství. Už zde lze zaznamenat nerovnost v platu mezi ženou a mužem, kdy zaměstnankyně dostávaly pouze dvě třetiny mzdy svých kolegů. Diskriminace se projevovala i k přístupu na více kvalifikované a řídicí pozice, ta byla způsobena především podmíněným členstvím v komunistické straně, do kterého nebyly ženy tolik nuceny.¹⁹

I přes nepříznivé podmínky se několik žen dostalo do popředí manažerského postu a staly se významnými články managementu. Kupříkladu Katharine Graham byla první ženskou generální ředitelkou v korporaci uvedené na žebříčku Fortune 500 (500 korporací ve Spojených státech amerických s nejvyšším hrubým obratem) v roce 1972. Společnost, na jejíž vrchol se dostala jako ředitelka, se nazývá The Washington Post. Je to známý a slavný americký deník. Dokonce napsala i svou autobiografii, která pojednává o útrapách, které žena ve vedoucí pozici prožívá. Navíc za knihu dostala Pulitzerovu cenu. Další velmi známou představitelku vedoucí role v managementu minulého století je Estée

¹⁶ POWELL, Gary N. *Women and Men in Management*. 5th edition. SAGE Publications, 2018. ISBN 1544327439. s.107

¹⁷ HÁKOVÁ, Libuše a kol. *Encyklopedie moderní ženy*. Svoboda, 1966. ISBN 25-073-66. s.551

¹⁸ KRÍŽKOVÁ, Alena, Hana MARÍKOVÁ, Hana HAŠKOVÁ a Lenka FORMÁNKOVÁ. *Pracovní dráhy žen v České republice*. Sociologické nakladatelství (SLON), Jilská 1, 110 00 Praha 1, 2011. ISBN 978-80-7419-054-4.

¹⁹ FODOR, Éva. *Smiling Women and Fighting Men: The Gender of the Communist Subject in State Socialist Hungary*. *Gender and Society*. 2002, roč. April, 2002, č. Vol. 16, s. 240-263.

Lauder, zakladatelka a vedoucí společnosti vyrábějící kosmetické produkty. Stala se jedinou ženou mezi dvaceti podnikatelskými génii 20. století, které do svého hodnocení vybral časopis Time v roce 1998.²⁰

2.2 Zastoupení žen v managementu

Přestože se počet žen v managementu postupně zvýšil, stále jsou dosazovány spíše na pozice nižšího nebo středního managementu, kde se uplatňuje nižší moc a menší autorita.²¹ Podle statistiky provedené Mezinárodní organizací práce (International Labour Organisation) je celosvětově pouze 36 % žen zaměstnáno ve vyšších nebo středních manažerských pozicích, z nichž se jedná především o práci spojenou se sociální péčí. Naopak na druhém konci škály skoro ani jedno procento žen nepracuje v managementu jako vedoucí například v těžebním odvětví průmyslu nebo oborům tomu podobným. Těmto funkcím dominují téměř výhradně muži, tak jako právě ve jmenovaném těžebním průmyslu, který je převážně považován za „mužský“.

Střední rovinou jsou manažerské pozice zaměřující se na lidské zdroje, finance nebo vztahy s veřejností, kde je žen skoro polovina. Přesto pouze okolo jedné pětiny žen dosáhne na místo generální ředitelky.²²

V popředí největší genderové rovnosti v manažerských pozicích jsou státy jako Norsko, Francie nebo Itálie. Tyto země přijaly i různé legislativy, které usnadnily cestu k větší rovnosti. Přesto se stále jedná o progres velmi pomalý, kdy se počet žen na manažerských pozicích zvyšuje přibližně o 2,8 % za dva roky. S takovým nárůstem se bude možné dočkat skoro stoprocentní rovnosti až někdy kolem roku 2045, a pokud by křivka plynule rostla dále, počet žen a mužů v managementu bude roku 2052 už úplně rovnoměrný.

²⁰ KANTOREK, Pavel. 5 Female Leaders from Business History. In: QS QUACQUARELLI SYMONDS. *Topmba* [online]. © 1994 - 2024 [cit. 2024-02-24]. Dostupné z: <https://www.topmba.com/why-mba/ceo-interviews/5-female-leaders-business-history>

²¹ POWELL, Gary N. *Women and Men in Management*. 5th edition. SAGE Publications, 2018. ISBN 1544327439. s. 35

²² LIMANI, Donika a Marie-Claire SODERGREN. Where women work: Female-dominated occupations and sectors [online]. In: INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION (ILO). © 1996-2024 [cit. 2024-02-15]. Dostupné z: <https://ilostat.ilo.org/where-women-work-female-dominated-occupations-and-sectors/>

Některé statistiky ukazující rovnost, ovšem ne vždy odráží úplně celou skutečnost. Příkladem je do jisté míry Norsko. Přestože je ve statistikách ukázána velká rovnost genderu, není tomu tak na všech rovinách. Především je problém v nízkém zastoupení žen ve vedení soukromých firem. Nízká míra žen je i přes širokou podporu harmonizace práce a rodiny ze strany státu i snahy o vyšší vzdělání žen. Navíc ženy a muži vykonávají často rozdílná povolání. Je tedy zvláštní, že i přes všechny tyto pozitivní podmínky není jejich zastoupení v tak vyspělé zemi jako je Norsko na pozicích vedoucích manažerek větší. Pouze v organizacích, které kontroluje stát nebo veřejné instituce, je zastoupení žen ve vedení okolo 40 %, což je výsledek povinných kvót, jež musí tento typ organizací splňovat a nejspíš mají z velké části podíl na tak pozitivních výsledcích ve statistikách.

Ne všechny státy na tom jsou stejně, jedná se o celosvětový průměr. Tento průměr se skládá ze států jako například Francie, která dosahuje rovnosti přes 43 %, naopak také Jižní Koreje, Kataru nebo Saudské Arábie, ve kterých se počet žen v nejvyšších pozicích pohybuje na méně než 5 %. Konkrétně v Kataru pouze 1,2 %.

Jsou také země, kde je zastoupení žen na nejvyšších řídicích postech nulové, jako například Spojené arabské emiráty. Často je to způsobenou kulturou, náboženstvím nebo společenskou ideologií dané země.²³

2.2.1 Ženy v top managementu

Žen jako generálních ředitelek pracovalo celosvětově v roce 2016 pouze 3,9 %. V zemích Jižní a Latinské Ameriky byla dokonce v této době jejich míra 0,0 %. Postupem času počet stoupl na něco přes jeden a půl procenta. Stále jsou však státy, které jsou v této geografické oblasti velmi podprůměrné, jako například Peru, nebo se naopak staly jedněmi s nejvyšším procentem žen ve vedení v Jižní Americe jako například Kolumbie. V Evropě se počet žen jako generálních ředitelek pohyboval v roce 2021 na 6,7 % a finančních ředitelek až 15,8 %. Překvapivým průkopníkem v zaměstnávání žen na vrcholových

²³ VOŠMIK, Josef. Norsko i česká republika v oblasti genderové rovnosti vyčnívají. Rovné příležitosti v souvislostech. Firma roku: Rovné příležitosti 2015 [online]. [cit. 2024-03-12]. Gender Studies 2015, vol. 4. ISSN 1802-7202. s.15

pozicích managementu je Thajsko, kdy až skoro polovina žen jsou finančními ředitelkami, konkrétně 45,8 %.²⁴

V roce 2023 se celkový průměr ženských CEO pohybuje okolo 8 %. Jsou ovšem státy, které toto procento přesahují. S nejvyšším podílem generálních ředitelek jsou na předních místech Austrálie a Nový Zéland s 15 %, Švédsko se 14 % a Singapur, Dánsko a Norsko se 13 %. Na druhé straně spektra se pohybuje Egypt a kupříkladu i Mexiko s 2 %.

Pokud bychom chtěli najít sektory, kde se objevuje nejvíce žen na vrcholových pozicích, zjistili bychom, že jsou jimi telekomunikace (14 %), farmaceutické společnosti (14 %) a firmy zabývající se cestováním a pohostinstvím (13 %). Naopak, kde je žen nejméně, jsou podniky zaměřené na technologii (3 %), automobily (3 %) a výrobní činnost (2 %).²⁵

2.2.2 Zastoupení žen v managementu v České republice

Česká republika je zastoupena ženami ve vyšším managementu pouze ze 17,2 %. Zaostává tak jak za celosvětovým, tak i za evropským průměrem. Dokonce v roce 2018 bylo číslo o 3,4 % nižší, tedy 13,8 %. Ve srovnání se sousedním Polskem je Česká republika také v podprůměru, tam činí podíl žen ve vedení 23 %.

K získání větší rovnosti v managementu česká vláda přijala Strategii o rovnosti mužů a žen pro rok 2021-2030. Tato strategie má pomoci zvýšit počet žen zastoupených na manažerských pozicích.

Na větší diverzitu v managementu se podílí také Česká charta diverzity nebo Diverzita 2013+, jejíž úkolem je zvýšit počet žen na manažerských postech, a to jak na veřejné, tak soukromé úrovni.

²⁴ KONIGSBURG, Dan a Sharon THORNE. Progress at a snail's pace Women in the boardroom: A global perspective [online]. Deloitte Global Boardroom Program, © 2022 [cit. 2024-02-13]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cz/Documents/risk/gx-women-in-the-boardroom-seventh-edition.pdf>

²⁵ Where are the women CEOs? In: HEIDRICK & STRUGGLES INTERNATIONAL, INC. : *Heidrick & Struggles' Route to the Top* [online]. © 2024 [cit. 2024-02-24]. Dostupné z: <https://www.heidrick.com/-/media/heidrickcom/publications-and-reports/where-are-the-women-ceos.pdf>

Podíváme-li se na rozdělení manažerských rolí zkoumaných úrovní Board až Board-4 mezi pohlavími, zjistíme, že v seniorním vedení českých společností je 17 % žen a 83 % mužů.²⁶

2.2.3 Důvody nízkého zastoupení žen ve vrcholovém managementu

Na nejvyšších manažerských pozicích převažují hlavně muži. Jeden z možných důvodů je takový, že pokud ženy odejdou na mateřskou dovolenou, už nemají takovou šanci se vrátit na původní pozici, natož mít šanci v postupu na vyšší pozici. Žena si často musí vybrat, co je pro ni prioritou, jestliže založení rodiny nebo postup v kariéře. Pokud by chtěla obojí, je to velmi náročné.²⁷ Zvolí-li si žena s dětmi obojí, musí se připravit na práci ve večerních hodinách a o víkendech. Některé matky nemají takové možnosti a přesčas si s dětmi nemohou dovolit. Takové jednání se pak odráží na odměnách a možném dalším postupu. Muži jsou v tomto směru více flexibilnější.²⁸

Problémem je, že například i absence 3 měsíců z důvodu mateřství může vést k tomu, že je žena vyloučena z účasti na významných firemních zakázkách a projektech. Tomu lze zabránit správnou komunikací nastavenou ve vnitřním řádu firmy, ale většinou tomu tak není. Další komplikace způsobují předsudky, že ženy po narození dítěte ztrácí zájem o kariéru. To také negativně ovlivňuje jejich kariérní možnosti. Především tento úkaz lze zpozorovat na vyšších úrovních organizace. Tam jsou kritéria pro povýšení či přijetí zaměstnance či zaměstnankyně často vágní, aby se takticky mohla poté doplnit taková, která se organizaci budou v danou chvíli více hodit.²⁹

Nerovné zastoupení může být taktéž způsobeno spíše maskulinním pracovním prostředím ve vyšších postech, kdy i firemní kultura je založena na takovýchto hodnotách a idejích. Ženy může takové prostředí odrazovat.

²⁶ Ženy ve vedení. DELOITTE TOUCHE TOHMATSU LIMITED. Deloitte. [online]. © 2024 [cit. 2024-03-13]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/cz/cs/pages/risk/articles/zeny-ve-vedeni.html>

²⁷ KRÍŽKOVÁ, Alena. *Životní strategie manažerek: případová studie*. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2002. Sociological papers. ISBN 80-733-0031-1. s.23-24

²⁸ KRÍŽKOVÁ, Alena, Romana MARKOVÁ VOLEJNÍČKOVÁ a Marta VOHLÍDALOVÁ. *Genderové nerovnosti v odměňování: problém nás všech*. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2018. Sociological papers. ISBN 978-807-3303-297. s.147

²⁹ VOŠMIK, Josef. *Norsko i česká republika v oblasti genderové rovnosti vyčnívají. Rovné příležitosti v souvislostech. Firma roku: Rovné příležitosti 2015* [online]. [cit. 2024-03-12]. Gender Studies 2015, vol. 4. ISSN 1802-7202. s.15

Z hlediska arabských států, států Jižní Ameriky a zemí jim blízkým, může být tak nízké zastoupení způsobeno kulturně zakořeněnými předsudky, náboženstvím nebo společenskou ideologií dané země.

2.3 Zastoupení mužů v managementu

Řídící pozice jsou z hlediska společnosti více typické pro muže než pro ženu. Přesto se s nárůstem žen ve vedoucích pozicích může zdát, že se počet mužů na těchto místech dramaticky snížil. Před pár lety v managementu nebyla skoro ani jedna žena a dnes je jich skoro 40 %. Skutečností ovšem je, že se počet mužů na exekutivních pozicích snížil pouze o 6,2 % - přibližně ze 499 na 468. Je to způsobeno nárůstem pracovních míst, která byla obsazena ve větší míře ženami. Muži na svých pozicích zůstali.³⁰

Stejně tak jako u žen v managementu, jsou i u mužů obory, kterým dominují právě muži. Jsou to povolání často technická, jako počítačová nebo informační technika, inženýrství, zemědělství, strojírenství nebo také architektura. S tím spojené je také stavebnictví nebo transport. Konkrétní pozice na úrovni managementu jsou například projektový manažer, technický ředitel, vedoucí vývoje nebo manažer logistiky. Naopak je zastoupení mužů v managementu nižší u vzdělávání, zdravotnictví nebo sociální péče.³¹

3 Rozdíl v možnostech získání pozice a povýšení

K lepšímu postupu v kariéře napomáhá kolegiálnost. Pokud manažer naváže některé přátelské vztahy, vyskytují se mu lepší příležitosti. K získání takových vztahů napomáhají různé akce a setkávání s kolegy po práci. Takové jednání není velmi férové hlavně vůči ženám s dětmi, které se o ně musí starat a souběžně s dlouhými pracovními hodinami nemohou trávit volný čas s kolegy a navazovat s nimi pracovní vztahy pro možnou lepší pracovní příležitost.

Velmi často se při pohovorech na pozice ptají žen, co mají v plánu do budoucna ohledně rodiny. I když se asi všichni shodnou na nevhodnosti tuto informaci požadovat, mnoho

³⁰ POWELL, Gary N. Women and Men in Management. 5th edition. SAGE Publications, 2018. ISBN 1544327439. s.36-43

³¹ tamtéž

vedoucích pohovorů tak stále činí. Někdy je ženám vyšší pozice odepírána právě z tohoto důvodu.³²

Pokud manažerka odejde na mateřskou dovolenou, je velmi těžké se vrátit na původní pozici. Mnoho postupů ve firmě se mohlo změnit a někdy i celkový systém fungování v práci. Je též možné, že se žena ani nebude moci vrátit, protože práci a rodinu nedokáže skloubit dohromady, nebo protože už nebude mít pozici, na kterou by se mohla vrátit.³³

V případové studii dotázaná manažerka uvedla, že musela pracovat více než její mužští kolegové, aby dosáhla vyšší pozice ve firmě. Jiná zase tvrdila, že i když pracovala více než oni, tak postupovali v kariéře stejně.³⁴

3.1 Skleněný strop

Skleněný strop je pojem, který vystihuje nedostatek žen na vysokých pozicích. Jedná se o pomyslnou bariéru, která ženám znemožňuje další postup v kariéře.³⁵ Spojení „skleněný strop“ bylo použito poprvé v roce 1978 spisovatelkou Marilyn Lodenovou. Popisovala tím ženy ve středním managementu, které mají problém dostat se do top managementu. Od té doby byl termín přejat do mnoha různých publikací a je dnes už široce používán.

Existuje několik ukazatelů, které dokládají to, že někdo tuto bariéru ve své kariéře má. Hlavním příkladem je práce za nižší plat než kolegové opačného pohlaví, kteří vykonávají stejnou práci, opomíjení při povyšování a přidělování pracovních příležitostí, zacházení, které tuto osobu izoluje od ostatních anebo když je jí stále opakováno, že není v práci tak dobrá a nemá takové znalosti jako ostatní muži. Dalším znakem je i zamítnutí přijetí ženy na pracovní pozici kvůli tomu, že jsou vůči ní vytvořeny předsudky na základě jejího genderu.

³² KRÍŽKOVÁ, Alena. *Životní strategie manažerek: případová studie*. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2002. Sociological papers. ISBN 80-733-0031-1. s.23-52

³³ tamtéž

³⁴ tamtéž

³⁵ POWELL, Gary N. *Women and Men in Management*. 5th edition. SAGE Publications, 2018. ISBN 1544327439. s.46

Znaky skleněného stropu jsou důležitým faktorem v tom, jak je se ženami na pracovišti zacházeno. Jak jsou celkově okolím vnímány. Podle studie *Opory žen na pracovišti (Lean In's Women in the Workplace)* je u žen na vedoucích postech dvakrát častější než u mužů, že si je ostatní spletou se zaměstnanci na nižší pozici. Tyto historicky zakořeněné předsudky a mnoho dalších přispívají k menší šanci žen na získání vyšších pozic.³⁶

4 Rozdíly v odměňování

Stále se objevují případy, kdy ženy dostávají menší plat než muži. Důvodem může být fakt, že celkově obory, které jsou převážně zastoupeny ženami, jsou méně placené. Ovšem jsou i případy, kdy je žena na stejné pozici se stejným rozsahem úkolů jako její mužský kolega, a přesto dostává nižší plat.

V managementu je odměňování žen a mužů vyrovnanější než u nižších pozic. Přesto ženy dostávají okolo 75 % toho, co muži.

Jsou ovšem i zaměstnání, kdy muži dostávají méně peněz než ženy. V těchto oborech je převážná část pouze žen, ale není jich mnoho.³⁷

Statistika provedená v roce 2023 Mezinárodní organizací práce (International Labour Organisation) prokázala nerovnost platů žen a mužů v povoláních. Výzkum byl prováděn v mnoha zemích světa a výsledek odhalil, že muži dostávají větší plat skoro na všech pozicích. Důvodem je segregace povolání, kdy někde je mnohem více žen a někde zase mnohem více mužů. Navíc je rozdíl v odměňování způsoben nerovným dělením povinností v rámci rodiny, kdy na ženu spadá mnohem více úkolů a na muže je vyvíjen větší tlak, protože je živitel rodiny. Příkladem velké nerovnosti v platů žen a mužů je například v letecké dopravě. Mnoho žen je zaměstnáno na pozicích prodejců nebo služeb, kdežto muži jsou na vysokých postech managementu.

³⁶ REINERS, Bailey, URWIN, Matthew, ed. *What Is the Glass Ceiling?* BuiltIn [online]. © Built In 2024, Nov 07, 2023 [cit. 2024-03-17]. Dostupné z: <https://builtin.com/diversity-inclusion/glass-ceiling>

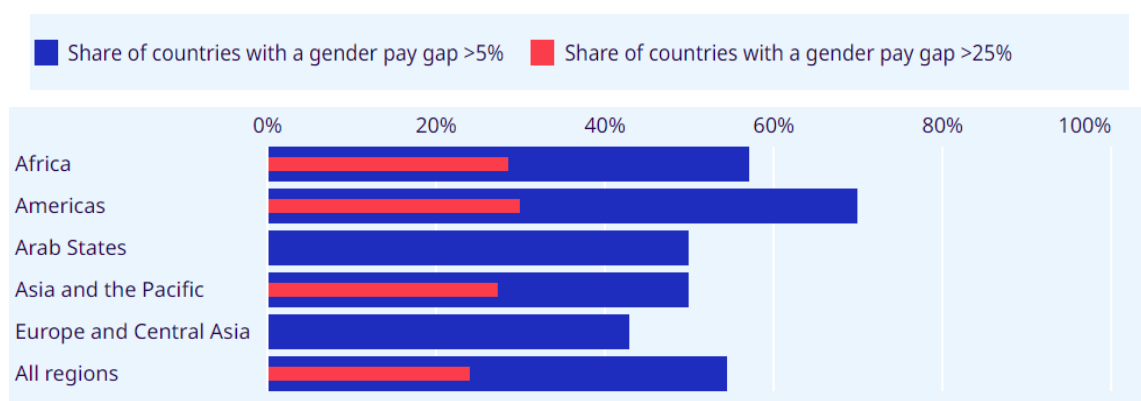
³⁷ POWELL, Gary N. *Women and Men in Management*. 5th edition. SAGE Publications, 2018. ISBN 1544327439. s.50

Jsou skutečnosti, kdy nedostatek rovnosti napříč povoláními, které jsou považovány za takzvané „mužské“, mužským zaměstnancům škodí. Do těchto oborů jsou muži přijímáni s menším vzděláním než ženy, protože je u nich předpoklad větší znalosti a orientace v oboru. Proto když je přijata nějaká žena, je opravdu kvalifikovaná a musí znát práci leckdy lépe než její kolegové. Konkrétním příkladem tohoto chování je stavebnictví. Pokud tam jsou ženy přijímány, jde téměř bez výjimky o zkušené profesionálky.³⁸

Byly zkoumány země v Africe, Americe, arabské státy, Asie a Evropa. U nejvyšších manažerských postů se celkově ve 22 % zemí celkový platový rozdíl v odměňování mezi mužem a ženou pohybuje o více jak 25 %.

V 55 % případech jde o rozdíly v platech, které jsou o více jak 5 %. Nejhůře je na to Amerika s Afrikou, které měly platový rozdíl větší než 25 % až ve 25 % případů. U rozdílu nad 5 % má Amerika 70 % případů, které se k tomu vztahují.

V Evropě a arabských státech se podle grafu žádný rozdíl větší než 25 % neobjevil. V případě arabských států je možný důvod v malém počtu žen ve vrcholových pozicích.



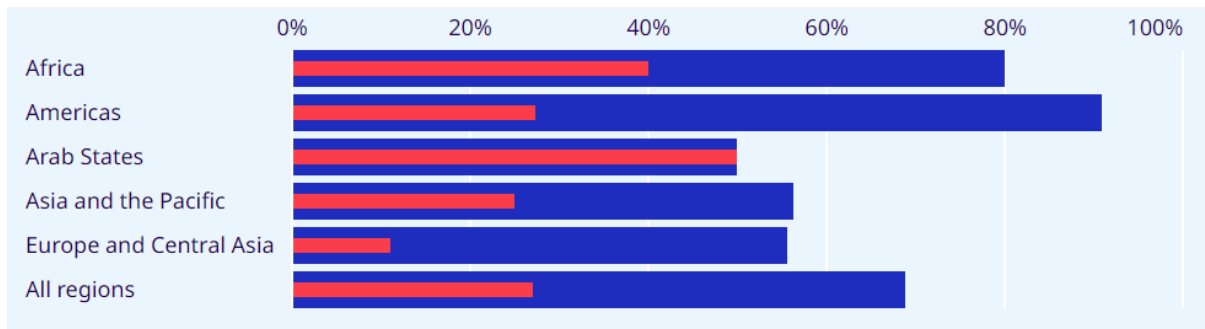
Zdroj: EL ACHKAR, Souleima Gender pay gap by region: Chief executives, senior officials and legislators [online] In: INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION (ILO). © 1996-2024 [cit. 2024-02-15]. Dostupné z: <https://ilostat.ilo.org/equal-pay-for-work-of-equal-value-where-do-we-stand-in-2023/>

Při zaměření na střední manažery je pak největší rozdíl (platový rozdíl větší jak 25 %) u arabských států, kde dosahuje až 50 %. V amerických státech se větší platový rozdíl objevuje v méně jak 30 % případů, ale zato vede, co se týče rozdílu v platech nad

³⁸ EL ACHKAR, Souleima. Equal pay for work of equal value: where do we stand in 2023? [online]. In: INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION (ILO). © 1996-2024 [cit. 2024-02-15]. Dostupné z: <https://ilostat.ilo.org/equal-pay-for-work-of-equal-value-where-do-we-stand-in-2023/>

5 %. Tady platí, že 90 % žen dostává menší plat než muži na stejné pozici.

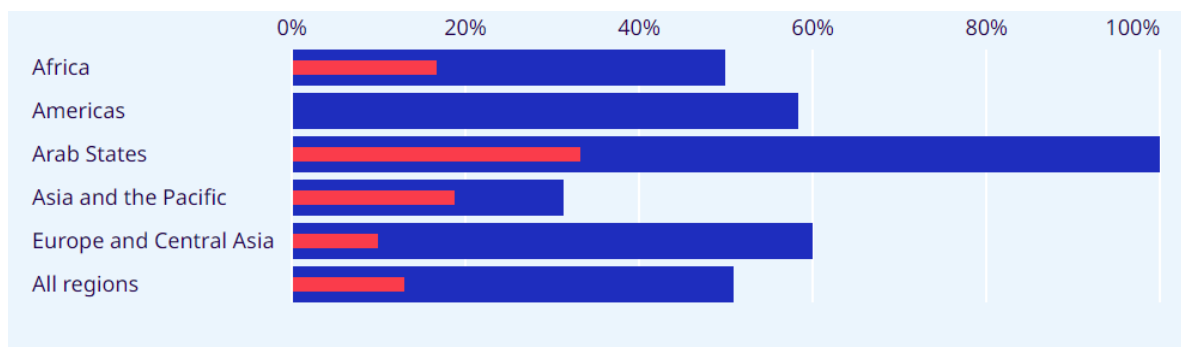
Nejnižší počet případů, kdy jsou ženy odměňovány o více než 25 % méně, má Evropa a Střední Asie.



Zdroj: EL ACHKAR, Souleima Gender pay gap by region: Administrative and commercial managers [online] In: INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION (ILO). © 1996-2024 [cit. 2024-02-15]. Dostupné z: <https://ilostat.ilo.org/equal-pay-for-work-of-equal-value-where-do-we-stand-in-2023/>

U nižších manažerů je celkový gender pay gap (platový rozdíl mezi ženami a muži), který je o 25 % a výš, nejméně markantní.

U rozdílu nad 5 % mají arabské státy 100 % shodu. Evropa a Střední Asie 60 %, následuje Amerika, Afrika, a nakonec Asie a Pacifik. Pokud se budeme soustředit na rozdíly nad 25 %, jsou vyzorovány v největší míře taktéž v arabských státech, poté v Asii a Pacifiku, Africe, Evropě (10 %) a nakonec v Americe, kde takový rozdíl není žádný.³⁹



Zdroj: EL ACHKAR, Souleima Gender pay gap by region: Production and specialised services managers [online] In: INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION (ILO). © 1996-2024 [cit. 2024-02-15]. Dostupné z: <https://ilostat.ilo.org/equal-pay-for-work-of-equal-value-where-do-we-stand-in-2023/>

³⁹ EL ACHKAR, Souleima. Equal pay for work of equal value: where do we stand in 2023? [online]. In: INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION (ILO). © 1996-2024 [cit. 2024-02-15]. Dostupné z: <https://ilostat.ilo.org/equal-pay-for-work-of-equal-value-where-do-we-stand-in-2023/>

4.1 Rozdíl v České republice

Česká republika se řadí mezi státy Evropské unie s největším rozdílem v odměňování mužů a žen. Kolem roku 2015 čítal rozdíl v rámci Evropské unie 16,3 % a v České republice to bylo 22,5 %.⁴⁰

O tuto problematiku se zajímá Astrid Kunze, norská ekonomka. Její studie je zaměřena na srovnání žen v managementu mezi Norskem a Českou republikou. Při zkoumání platových rozdílů zjistila, že obě země, tedy Norsko i Česká republika, v tomto směru vyčnívají. Obě ovšem v jiném ohledu. U Norska je důvodem velmi nízký gender pay gap.⁴¹ Naopak vymykání České republiky spočívá v opaku, kdy rozdíl v odměňování žen i mužů se pohybuje okolo 16,4 %. Taktéž patří v Evropské unii ke státům s nejvyšším průměrem rozdílu.

Konkrétně u manažerských postů je rozdíl v České republice mezi výdělkem mužů a žen 17 %, tedy ještě vyšší, než je celkový průměr gender pay gap.

U bonusů jsou rozdíly ještě větší, kdy muži manažeři dostávají o skoro 130 000 korun více.⁴²

5 Právní akty zemí o rovnosti v managementu

5.1 Evropa

Evropská unie vytvořila Genderovou strategii o rovnosti pro rok 2020 až 2025. Cílem je zajistit rovné příležitosti pro všechny v Evropě, aby si každý mohl vybrat jakoukoli kariéru a měl stejnou možnost a podmínky k jejímu následování.

K dosažení daného cíle je potřeba vzniku pravidel a jejich dodržování v rámci spolkových států. O tvorbu strategie se stará Evropská komise, která se především zabývá

⁴⁰ KŘÍŽKOVÁ, Alena, Marta VOHLÍDALOVÁ, Kristýna POSPÍŠILOVÁ a Hana MAŘÍKOVÁ. Aktuální rozdíly v odměňování žen a mužů v ČR: hloubková analýza statistik a mezinárodní srovnání. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2017. Sociological papers. ISBN 978-807-4211-478. s.4

⁴¹ VOŠMIK, Josef. Norsko i česká republika v oblasti genderové rovnosti vyčnívají. Rovné příležitosti v souvislostech. Firma roku: Rovné příležitosti 2015 [online]. [cit. 2024-03-12]. Gender Studies 2015, vol. 4. ISSN 1802-7202. s.15

⁴² DRAŽNÝ, Tomáš. EXESS - Nejrozsáhlejší průzkum manažerského odměňování v Česku. EXECUTIVE JOB S.R.O. *Executivejob.cz* [online]. © 2024, 20. 01. 2022 [cit. 2024-03-15]. Dostupné z: <https://www.executivejob.cz/blog/clanek/exess2021>

podporováním členských států, aby se o genderovou rovnost snažily více. Hlavními body programu k dosažení rovnosti jsou zvýšení povědomí o tomto problému například skrze různé programy, politické debaty a financování projektů na podporu nástrojů, které cestu k rovnosti usnadní. Komise se snaží jít příkladem, a tak se v roce 2019 stala v tomto orgánu první žena prezidentkou. Rokem 2023 pak dosáhla genderové rovnosti v rámci všech stupňů managementu

Pro ženy na vysokých postech jsou připraveny programy, aby je připravily na vedení, existuje i nová politika proti obtěžování na pracovišti. Dalším cílem komise je mít stejný počet mužů i žen ve vedení agentur do konce roku 2024.⁴³

Po změnách provedených Evropskou komisí interně, byly připraveny veškeré podklady pro vydání směrnice, která bude platit navenek i pro ostatní velké organizace. Tato směrnice byla vydána 27. prosince 2022. Hlavní změnou, kterou vydání směrnice má přinést, je zajištění rovnosti na nejvyšších příčkách managementu. Zatím hlavně v těch největších organizacích. Nejbližším cílem je zajištění většího počtu žen na vyšších pozicích, až dále potom úplná rovnost. Členské státy nemají přímo daný rigidní postup, jak rovnosti dosáhnout, ale je jim dán spíše takový návod a především cíl, ke kterému by měly dojít. Cestu k jeho dosažení si mohou upravit samy. Státy Evropské unie mají omezenou možnost směrnici přijmout do svého vnitřního právního řádu, a to pouze do 28. prosince 2024. Vydaná směrnice je také dočasná a její konec je určen na 31. prosince 2038

Směrnice má několik bodů, které musí být v dané lhůtě splněny. Ty nejdůležitější jsou, že velké korporace, které jsou přímo vyjmenovány Evropskou unií, musí dosáhnout alespoň 40 % zaměstnanců, kteří byli dříve na základě pohlaví početně diskriminováni. Další možností splnění tohoto bodu může spočívat v zaměstnání alespoň 33 % zaměstnanců toho pohlaví, které bylo v organizaci v nevýhodě, tedy stejně jako v předchozí možnosti. Toto kritérium je nutné splnit do 30. června roku 2026.

⁴³ EU action to promote gender balance in decision-making. © EUROPEAN UNION, 1995-2024. European Commission [online]. 2022 [cit. 2024-03-12]. Dostupné z: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/equality-between-women-and-men-decision-making/eu-action-promote-gender-balance-decision-making_en

Další oddíl se zaměřuje na přijímání nových zaměstnanců. Popis nabízeného místa musí být genderově neutrální a nezaujatý vůči jednomu pohlaví, aby měli všichni stejnou šanci místo získat a nebyli na základě svého pohlaví diskriminováni. I kdyby tedy bylo v organizaci některé pohlaví méně zastoupeno, prvně se má hledět na schopnosti a vhodnost kandidáta. Až poté, pokud by obě osoby měly stejnou kvalifikaci, má se vybrat ten, kdo ve firmě bude první bod směrnice splňovat.

Nedosažení cíle do roku 2026 je nutné zdůvodnit ve formě vyjádření, kde korporace objasní, proč výsledku nedosáhla, a jaký bude další postup, aby všechna kritéria byla splněna. Až v případě, kdy korporace tento krok neučiní, budou na ni uvaleny sankce. Ty mohou být finanční nebo v horším případě lze udělit sankci, kdy bude hlavní představený organizace propuštěn. Úmyslem je zabránit ostatním firmám v obdobném chování.⁴⁴

Například Norsko je v této oblasti pokrokové, kdy už rokem 2005 jako první stát přijalo zákonný požadavek o 40 % zastoupení žen ve státních organizacích. V účinnosti platí zákon od roku 2008. Co se týká počtu žen ve vysokých pozicích, ten se příliš nezvýšil. Ženy jsou tedy sice přijímány do pozic častěji, ale stále do nižšího managementu.⁴⁵

5.2 Arabské státy

Saudská Arábie vytvořila program The Kingdom's Vision 2030. Tento program by měl v království zajistit větší míru žen na vyšších pracovních pozicích. Příčinou je především iniciativa Ministerstva pro lidské zdroje a také důvod společenského tlaku. Podporou tohoto programu jsou nové legislativy a regulace. Pozice žen by měla být posílena ve většině oborů, například ekonomice, kultuře nebo vědě. Hlavní cíl byl dostat více žen na pracovní pozice, ať jsou jakékoli, jelikož míra zastoupení žen na trhu práce byla nedávno pouze 17 %. Dnes už vystoupala na téměř dvojnásobek, 31,8 %. Navíc se žen ve středním a vyšším managementu vyskytuje kolem 30 %. Ve srovnání s Evropou se to může zdát jako vysoké číslo, ale zase je zde celkově mnohem méně žen vůbec

⁴⁴ Směrnice (EU) 2022/2381 Evropského parlamentu a Evropské komise ze 23. prosince 2022, o zlepšení genderové vyváženosti mezi členy orgánů kotovaných společností a o souvisejících opatřeních

⁴⁵ VOŠMIK, Josef. Norsko i česká republika v oblasti genderové rovnosti vyčnívají. Rovné příležitosti v souvislostech. Firma roku: Rovné příležitosti 2015 [online]. [cit. 2024-03-12]. Gender Studies 2015, vol. 4. ISSN 1802-7202. s.15

zaměstnáno. Také je z kapitoly o odměňování zřejmé, že i když jsou na takových pozicích, získávají až o více než 25% nižší plat než muži, a to v 50 % případů. Ve středním managementu se platový rozdíl nad 5 % vyskytuje u 90 % žen.⁴⁶

V Egyptě bylo v roce 2020 zaměstnáno na manažerských postech kolem 8 % žen. Dokonce se tento trend stále posouvá níže, kdy za posledních 10 let se počet žen v managementu zredukoval o 50 %. Skoro ve všech oborech ženy čelí diskriminaci na základě pohlaví a mají zhruba polovinu práv než muži. Důvodem jsou legislativní opatření, která právě situaci žen na trhu práce ztěžují.

Dříve na základě zákona měly dokonce ženy omezenou možnost cestovat, což mělo negativní dopad na majitelky různých byznysů. Tento zákon a další jemu podobné prošly reformou. Jejím výsledkem je možnost volného cestování pro ženy, zákaz diskriminace na pracovišti a uzákonění trestu za sexuální obtěžování na pracovišti. Ženy pracují převážně ve veřejných sektorech, protože do soukromých sektorů mají velmi omezený přístup. Nedávně nově přijaté legislativy na zlepšení situace pro egyptské ženy však stále čekají na to, aby se na trhu práce projeví. Jedním z důvodů tak složité situace a absence legislativ pro pracující ženy v Egyptě je až doposud neexistující koncept rovnosti mezi ženami a muži. S tím související nediskriminační doložka byla vydána teprve v roce 2014. Zákaz obtěžování na pracovišti byl sice odsouhlasen v roce 2016, ale jeho vymáhání je skoro neexistující, především v soukromém sektoru. K tomuto problému byly vydány Mezinárodní organizací práce v roce 2019 celosvětové požadavky, jak se vypořádat se sexuálním obtěžováním. Egyptská vláda tuto dohodu zatím neratifikovala.⁴⁷

5.3 Strategie České republiky

Česká republika už dříve přijala kroky ke zrovnoprávnění mužů a žen v pracovním prostředí, hlavními právními akty byl zákon č. 198/2009 Sb.⁴⁸ a Úmluva OSN,

⁴⁶ Women's Empowerment. MINISTRY OF HUMAN RESOURCE AND SOCIAL DEVELOPMENT. *Ministry of Human Resource and Social Development* [online]. © 2024 [cit. 2024-03-16]. Dostupné z: <https://www.hrsd.gov.sa/en/womens-empowerment>

⁴⁷ EL-HAMIDI, Fatma. *Women, Work and the Egyptian Law* [online]. © 2024 ALTERNATIVE POLICY SOLUTIONS. 25 Jan, 2021 [cit. 2024-03-17]. Dostupné z: <https://aps.aucegypt.edu/en/articles/640/women-work-and-the-egyptian-law>

⁴⁸ Zákon č. 198/2009 Sb. o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon), ve znění pozdějších předpisů

o odstranění všech forem diskriminace žen.⁴⁹ Přesto nerovnost nemizí a jsou přijímány stále nové právní akty a strategie.

Česká vláda přijala Strategii o rovnosti mužů a žen pro rok 2021-2030. Tato strategie má pomoci zvýšit počet žen zastoupených na manažerských pozicích. Podobná strategie byla přijata již dříve pro období 2014 až 2020, ale bohužel premisa nebyla splněna. Hlavním cílem nové strategie je zavedení několika opatření pro snížení rozdílu v platu na pozicích s podobnými kompetencemi, a to z 11 % na alespoň 6 %. Rozhodnutí má přimět zaměstnavatele, aby veřejně uváděli informace o odměnách zaměstnanců. Strategie se snaží o podporu profesních možností pro ženy, aby dosáhly i na pozice, kde budou moci rozhodovat a řídit velké firmy.

Funkce a dodržování opatření dle Strategie je ročně kontrolována a report je odevzdáván Radě vlády pro rovnost žen a mužů, která výsledky zpracuje a dále předá přímo vládě České republiky.

Další podmínka zařazená ve Strategii má povzbudit vlastníky soukromých korporací s více než 250 zaměstnanci, aby uváděli data o množství žen a mužů v řídicích a dozorčích pozicích.⁵⁰

5.4 Negativní a pozitivní stránka rovnosti

Genderová rovnost na pracovišti může mít také negativní důsledky. Samozřejmě je důležité, aby tu rovnost byla a ženy a muži měli stejné příležitosti, ale pokud organizace budou mít rovnost nucenou pod následkem sankcí, může to mít pro firmu negativní důsledky. Pod hrozbou se budou snažit docílit rovnosti neobjektivně a může tím utrpět kvalifikace a profesní znalost zaměstnanců.

Pokud by byla žena takto dosazena do vysoké manažerské pozice v organizaci, kde jsou sami mužští zaměstnanci, může docházet k obtěžování, nerespektování jejího vedení a další negativní důsledky.

⁴⁹ Úmluva OSN odstranění všech forem diskriminace žen

⁵⁰ Strategie rovnosti žen a mužů na léta 2021–2030 [online]. Úřad vlády České republiky, únor 2021 [cit. 2024-03-29]. Dostupné z: <https://vlada.gov.cz/assets>

Dosazení žen do managementu je proces, který trvá několik staletí a je velmi dlouhodobý. Postupně se rovnosti dosahuje, na středních manažerských pozicích je skoro 40 % manažerek. Na nejvyšších je jich však pouze kolem 5 % a to celosvětově. Je možné, že jiné řešení, než pod nátlakem sankce, není. To vše se ukáže až časem. Vyspělé země jsou s rovností skoro v cíli, a pak se snad tato skutečnost rozšíří i do dalších států.

Výše jmenovanou strategií dochází k narovnání skutečnosti, která byla po celá tisíciletí vychýlená v neprospěch žen. Svět se utvářel pouze pod vedením jedné poloviny lidstva, ta druhá nebyla vyslyšena a své místo měla nacházet pouze za zdmi domu v domácnosti, při péči o děti a manžela. Na její hlas se nebral zřetel, nemohla o ničem rozhodovat. Možnost studovat a ucházet se o vyšší posty je pro ženy z hlediska historie novinkou. To všechno se tato, byť možná nedokonalá, doporučení snaží napravit.

6 Negativní stránka managementu

6.1 Stres

Pozice manažera je velmi psychicky a fyzicky náročná práce. Člověk musí být stále v pohotovosti. Je náročná i co se týká časové stránky. Pokud je cílem vystoupat na pracovním žebříčku výše, je předpoklad, že tyto pracovní podmínky žena i muž přijmou.

Na manažery je vyvíjen tlak ze všech stran, aby práci dokončili v termínu, dostávají několik úkolů najednou, musí odpovídat na nespočet emailů a mnoho dalších situací, které se projevují právě pocitem stresu. A protože jsou manažeři na vyšší pozici, je na ně zaměřena větší pozornost než na níže postaveného zaměstnance.

U žen je často stres ještě navýšen spojením pracovní doby a starostí o domácnost, která je více vyžadována od nich. Od mužů tento typ povinností očekávan není, naopak je od nich požadováno zajistit především rodinu finančně. Proto i pro ně může faktor, kdy se jim v práci nedaří, přispět ke zvýšenému stresu.⁵¹

⁵¹ REINERS, Bailey, URWIN, Matthew, ed. What Is the Glass Ceiling? *BuiltIn* [online]. © Built In 2024, Nov 07, 2023 [cit. 2024-03-17]. Dostupné z: <https://builtin.com/diversity-inclusion/glass-ceiling>

Skutečnost o větší pracovní zátěži manažerů potvrzuje i zaměstnankyně na manažerské pozici ve studii Aleny Křížkové ze Sociologického ústavu v Praze. Manažerka popisuje, že pracuje některé dny do nočních hodin. Plně se přizpůsobuje klientovi a jeho časovým možnostem, například i když daný klient může setkání uskutečnit pouze o půlnoci. Pracovní povinnosti manažerku nutí pracovat i o víkendech. Tato práce je od ní ze strany nadřízených očekávána. Chtějí výsledky bez ohledu na průběh jejich dosažení.⁵²

6.1.1 Stresově nejzatíženější sektor managementu

Podle výzkumu Nikhity Blackburnové prožívají největší stres nižší a střední manažeři. Vrcholoví manažeři prožívají z pyramidy managementu nejnižší stupeň stresu. Jedná se však především o vlastníky dané firmy, než když jsou součástí velkých organizací. U vyššího managementu si dotazovaní vrcholoví manažeři stěžovali na stres vyvolaný ze strachu o zabezpečení firmy a z přehlcení emailovými zprávami.

Pokud se navíc rozdělí míra stresu dle pohlaví, je u žen patrný vyšší nárůst než u mužů. Především ženy ve středním a nižším managementu prožívají větší stres než muži na té samé pozici. Kdy ovšem stres u mužů převyšuje, je v nejvyšších pozicích managementu, kdy prožívají stres ve větší míře než ženy.

Důvodem pro větší pocit stresu u žen na středních a nižších pozicích může být nutnost prokázat svůj potenciál jako schopná vedoucí a je na ně v této oblasti vyvíjen velký tlak. Ten je vyvíjen jak na ženy, tak na muže, ale ti se většinou nemusí tolik prokazovat jako dobří vedoucí a situaci zvládají lépe.⁵³

6.2 Management a výchova dětí

V 60. letech 20. století se zavedla takzvaná „další mateřská dovolená“, dnes rodičovská dovolená. Zákonně bylo zakotveno, že se pouze ženy mohou starat o dítě do jednoho roku. Naopak, aby takovou pozici zastával muž, nebylo nijak legislativně

⁵² KŘÍŽKOVÁ, Alena. *Životní strategie manažerek: případová studie*. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2002. Sociological papers. ISBN 80-733-0031-1., s.16-17

⁵³ BLACKBURN, Nikhita. THE MYERS-BRIGGS COMPANY. *Stress, gender, and leadership - A research study from The Myers-Briggs Company* [online]. © Copyright 2020 [cit. 2024-02-22]. Dostupné z: <https://www.themyersbriggs.com/-/media/Myers-Briggs/Files/Resources-Hub-Files/Research/Research-Stress-gender-and-leadership.pdf>

podpořeno. Znevýhodnilo to tak rodiny, kde žena zastávala místo manažerky a muž měl nižší pracovní zátěž. Těch však nebylo mnoho.

Ženy, které vychovávaly děti do jednoho roku věku, nemohly být propuštěny, pro svobodné matky byl věk dítěte až tři roky. Později zákon 20/1975⁵⁴ takto zvýhodnil všechny matky, nejen svobodné. Tato problematika naopak znevýhodňovala svobodné otce, kteří když byli na manažerských pozicích a vychovávali dítě, neměli obdobnou záchrannou síť.⁵⁵

Dnes je již zákonem 436/2004⁵⁶ zakázáno propustit jak těhotné ženy, ženy na mateřské a ženy na rodičovské, tak i muže na rodičovské.⁵⁷

Převážná část žen na pozici manažerky děti nemá, raději se soustředí na kariéru, protože kdyby děti měly, byly by i přes výše uvedené stále znevýhodněné. Často se musí v oboru stále i dozdělovat. S dětmi se nestihají učit na zkoušky, k tomu pracovat, a ještě se starat o rodinu.⁵⁸

O zlepšení a zjednodušení této situace se snaží Norsko, které například vytvořilo nový systém rodičovské dovolené. Umožňuje ženám lepší a dřívější navázání na práci po porodu. K tomu jim slouží i systém služeb, který je uzpůsoben k péči již od jednoho roku dítěte.

Pro ženy je pak snazší nastoupit po delší pauze do zaměstnání, neztratit kontakt se svým vedoucím nebo podřízenými, a udržovat si nebo zlepšovat určitý stupeň pracovních dovedností. Z toho je patrné, že řešení je při dobré vůli k hledání možné nalézt, a to ke spokojenosti obou, ženy i zaměstnavatele.

⁵⁴ Zákon č. 20/1975 Sb., Zákon, kterým se mění a doplňují některá další ustanovení zákoníku práce

⁵⁵ DUDOVÁ, Radka, Hana Hašková, Hana Maříková. 2010. „Na čí "účet" se v naší společnosti odehrává reprodukce?“ in: Hana Maříková, Tomáš Kostecký, Markéta Škodová (eds). Jaká je naše společnost? Praha: Sociologické nakladatelství. ISBN 978-80-7419-025-4. s.400-418

⁵⁶ Zákon č. 436/2004 Sb., Zákon, kterým se mění některé zákony v souvislosti s přijetím zákona o zaměstnanosti

⁵⁷ KRÍŽKOVÁ, Alena, Hana MAŘÍKOVÁ, Hana HAŠKOVÁ a Lenka FORMÁNKOVÁ. Pracovní dráhy žen v České republice. Sociologické nakladatelství (SLON), Jilská 1, 110 00 Praha 1, 2011. ISBN 978-80-7419-054-4. s.10-13

⁵⁸ KRÍŽKOVÁ, Alena. *Životní strategie manažerek: případová studie*. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2002. Sociological papers. ISBN 80-733-0031-1., s.35-36

Pokud se týká zmíněných služeb s péčí o malé děti, tak jsou podporované z veřejných prostředků. Jediné úskalí je v nedostatečné provozní době. Navíc řada firem povoluje řadě rodičům flexibilní pracovní dobu nebo práci z domova, která také může urychlit návrat k pracovním povinnostem.⁵⁹

6.3 Sexuální obtěžování na pracovišti

Pří obtěžování na pracovišti může být agresorem nadřízený, kolega, někdo z jiného oddělení nebo i podřízený.

Psycholožky Cooková, Cortinová a Kossová rozdělují sexuální obtěžování na tři kategorie. Spadá do nich sexuální nátlak, který se zejména vyznačuje psychickým vydíráním, sexuálními narážkami, vtipy a poznámkami. Druhou formou je nechtěná sexuální pozornost, kdy agresor fyzicky napadá oběť i po opakovaném odmítnutí. Poslední kategorií je obtěžování na základě genderu. Agresor znevažuje oběť z důvodu jejího pohlaví, například ji zesměšňuje, protože je žena a nezvládne to, co muž.⁶⁰

Až 38 % žen a 14 % mužů průměrně podají stížnost, že byly v práci sexuálně obtěžovány. Jedna žena ze sedmi a jeden muž ze sedmnácti kvůli této zkušenosti odchází z práce.

Až 60 % žen nahlásilo, že zažily nějakou formu sexuálního obtěžování, nejčastěji se jedná o různé poznámky nebo gesta. V oborech, které jsou převážně zastoupeny muži, nahlašuje devět žen z deseti, že byly sexuálně obtěžovány. Navíc až 85 % lidí incident nenahlásí a nepodá stížnost. Až 37 % žen kvůli těmto následkům zažívá složitější postup v kariéře.⁶¹

6.3.1 Sexuální obtěžování manažerů

Studie provedená v roce 2019 Institutem pro sociální výzkumy (Institute for social research – SOFI) na univerzitě ve Stockholmu zkoumala u jakých skupin v rámci různých firem ve Švédsku, Spojených státech amerických a v Japonsku převládá sexuální

⁵⁹ VOŠMIK, Josef. Norsko i česká republika v oblasti genderové rovnosti vyčnívají. Rovné příležitosti v souvislostech. Firma roku: Rovné příležitosti 2015 [online]. [cit. 2024-03-12]. Gender Studies 2015, vol. 4. ISSN 1802-7202. s.16

⁶⁰ COOK, S.L., Cortina, L.M. & Koss, M.P. (2018). What's the difference between sexual abuse, sexual assault, sexual harassment and rape? The Conversation [online]. [cit. 2024-03-12].

⁶¹ REINERS, Bailey, URWIN, Matthew, ed. What Is the Glass Ceiling? *BuiltIn* [online]. © Built In 2024, Nov 07, 2023 [cit. 2024-03-17]. Dostupné z: <https://builtin.com/diversity-inclusion/glass-ceiling>

obtěžování. Výsledek výzkumu odhalil, že ženy v řídicích pozicích jsou vystavovány sexuálnímu obtěžování ve větší míře než ženy na nižších pozicích. V rámci managementu se jednalo především o ženy ve středním managementu. Nejčastějším pojetím je předpoklad, že sexuální obtěžování se může stát mladé zaměstnankyni ze strany jejího mužského nadřízeného. Není tomu tak, a tento fenomén byl nazván “paradox moci”, kdy se obětí v tomto případě může stát žena jakéhokoliv věku a na jakékoli pozici v rámci managementu.

Manažerky ve Švédsku nahlásily o 30 % vyšší míru obtěžování než zaměstnankyně na nižším postu. Ve Spojených státech amerických se jednalo o 50 % více než u jiných zaměstnankyň a v Japonsku 30 %.

Ženy v této pozici byly v rámci výše uvedené studie dotazovány na sexuální obtěžování za poslední rok. Až 70 % žen na vedoucích pozicích v Japonsku odpovědělo, že jej zažily. Ve Spojených státech amerických to bylo kolem 58 % a ve Švédsku kolem 20 %.

Manažerky ve výzkumu uváděly častěji obtěžování, pokud byli jejich podřízení ve většinové převaze muži. Ti se obtěžování dopouštějí s domněnkou, že pokud se takto chovají jako podřízení k nadřízené, není to tak závažné, než pokud by byli ve vyšší pozici nad ženou. Negativní důsledky jsou potom patrné pro ženino profesní i sociální postavení. V Japonsku ženy odpověděly, že důvodem může být také žárlivost mužů na jejich vyšší postavení, kdy muži na tento post nedosáhli, ale žena ano.

Sexuální obtěžování manažerek se často děje i ze strany mužských klientů, kdy v jednom konkrétním případě popsaném ve studii mužští kolegové aktu nevhodného chování přihlíželi a nijak nezasáhli.

V další části dotazníku se žen dotazovali, jaké následky mělo v organizaci nahlášení incidentu. V Japonsku nejvíce uváděly dva důsledky, a to, že se obtěžování ještě zhoršilo nebo byly v organizaci označeny za problémové zaměstnance. Z tohoto důvodu obtěžování častěji nahlašovaly mimo svoji organizaci.

Podle jedné dotazované manažerky, je na ženy v managementu stále pohlíženo nejprve jako na ženy, a až poté jako na pracovnice na vyšších postech.⁶²

6.4 Vyšší míra psychopatického chování

Na celém světě je přibližně 1 % z veškeré populace těch, kteří jsou jasní psychopaté. Pokud jde o manažery a manažerky na vyšších pozicích managementu, tam se míra pohybuje na 3,5 %. Těmto lidem se také říká korporátní psychopaté. Vyznačují se například tím, že pro dosažení co nejvyšší pozice jim nevádí lhát a manipulovat ostatními. Hlavními motivy je pro ně zisk moci, peněz a vysokého statusu v kterékoli činnosti, kterou vykonávají. V tomto případě dostat se na co nejvyšší pozici v managementu.⁶³

V České republice se psychopatickým chováním u manažerů zabývá také docent Radek Ptáček, který je zakladatelem České konference o psychopatii. Dle jeho názoru má alespoň nějaké psychopatické znaky většina manažerů. Ze zkoumání docenta Ptáčka vyšla najevo neschopnost psychopatů cítit strach. Tato skutečnost však v některých situacích může být přínosná, například když vedoucí musí rozhodovat ve vypjatých situacích. Často právě vlastnosti psychopatů některé firmy vyhledávají. Může jim připadat přínosná necitelnost, bezohlednost a neschopnost cítit stres a strach. Také to je jeden z možných důvodů, proč je na těchto pozicích vyšší míra neurologicky narušených osob.

Ve výzkumu Nathana Brookse, forenzního psychologa, vykazovalo alespoň některé známky psychopatického chování dokonce až 21 % zkoumaných manažerů na nejvyšších pozicích. Celkové procento psychopatů v top managementu se tedy pohybuje mezi 3 až 21 %. V kontrastu s trestanci, kde je ve vězení zhruba kolem 5 % psychopatů.

Negativní stránka psychopatů v managementu je v tom, že jsou velmi sobečtí a jde jim hlavně o vlastní prospěch, nikoli o prospěch organizace. Problémem je zjistit, zda je ta konkrétní osoba skutečně psychopatem. Hlavní je si dávat pozor na jejich nejčastější vlastnosti, jako jsou manipulativnost, impulsivita, dominantnost, necitelnost

⁶² Women & Equality. roč. 2020, č. 149. Daedalus, 2020. ISSN 0011-5266.

⁶³ SARKIS, Stephanie. Senior Executives Are More Likely To Be Psychopaths. © 2024 FORBES MEDIA LLC. Forbes [online]. Oct 27, 2019 [cit. 2024-03-22]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/stephaniesarkis/2019/10/27/senior-executives-are-more-likely-to-be-psychopaths/>

a bezohlednost.⁶⁴

7 Rozdíly v kompetencích – hard skills, soft skills

Kompetencemi je rozuměn souhrn předpokladů, schopností a hodnot, které vedou k efektivnímu uplatnění získané kvalifikace. Také slouží jako ukazatel zvládnutí pracovní pozice.⁶⁵

Dále se kompetence mohou dělit na soft skills, neboli měkké dovednosti a hard skills, tvrdé dovednosti. Hard skills jsou dovednosti, které jsou technické, například získání znalostí, naučení se cizích jazyků, ale také například dovednosti jako řízení auta a ovládání počítačových programů. Jedná se o znalosti, co mohou být naučené a lépe měřitelné. Dříve byla tato skupina kompetencí vysoce nadřazená při získávání pracovní pozice nad soft skills. Postupně se však od popředí dostávají právě měkké dovednosti a při pohovorech se na ně také klade velký důraz.

Soft skills na rozdíl od hard skills jsou netechnické dovednosti. Často souvisí s osobností člověka, jak dobře komunikuje s kolegy nebo klienty, jak se dokáže chovat v krizových situacích, zda je sebevědomý a empatický. Souhrnně se jedná o takový balíček schopností, kterými člověk disponuje a zapřičiňují snadnější anebo někdy naopak složitější vykonávání jeho práce. Stejně tak jako u hard skills je možné tyto dovednosti rozvíjet a pracovat na svém seberozvoji.

V mnoha výzkumech bylo zkoumáno, jak se liší soft skills u žen i mužů právě na vrcholových nebo nižších manažerských postech. Některé tyto rozdíly mezi muži a ženami na řídicích pozicích mohou být malé nebo naopak velké. Neznamena to však, že se tak chovají naprosto všechny ženy nebo všichni muži. Některé kompetence mohou být shodné u většiny subjektů a mohou být utvořeny sociálním prostředím.⁶⁶

⁶⁴ PTÁČEK, Radek a Marek HEJDUŠEK. Psychopatů je v řadách vrcholových manažerů více než mezi vězni. Proč je psychopat pro firmu hrozbou? © CASHBOT 2024. Cashbot [online]. 10. prosince 2020 [cit. 2024-03-22]. Dostupné z: <https://cashbot.cz/blog/psychopat-je-pro-firmu-hrozba/>

⁶⁵ BELZ, Horst a Marco SIEGRIST. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2011. ISBN 978-80-7367-930-9. s. 9

⁶⁶ Co je to hard skills [online]. APAS – AKADEMIE OSOBNÍHO ROZVOJE. © 2023 [cit. 2024-03-16]. Dostupné z: <https://apas.cz/slovnicek-pojmu/hard-skills/>

7.1 Důležité kompetence manažera

Francouzský ekonom Henry Fayol jako první vymezil management ve své knize *Administration industrielle et générale* (Obecný a průmyslový management) roku 1916. Součástí knihy byly klíčové funkce, které by měl manažer zastávat. Dle Henryho Fayola jsou těmi nezákladnějšími předpoklady k existenci managementu plánování, organizování, příkazování, kontrola a koordinace. Taktéž vymezil 14 principů managementu. Z hlediska kompetencí se zde objevuje především nutnost udržení si autority a disciplíny.⁶⁷

Max Weber, německý sociolog a ekonom, se zabýval tématem byrokracie a s tím z části spojeným i vedením v organizacích. Jeho pohled na management je komplexní a zahrnuje několik klíčových aspektů, které jsou dle něj při vedení podřízených důležité. Nejvíce prosazoval racionalitu. Organizace by měla být řízena na základě logiky a objektivních kritérií, nikoli na základě emocí.

Ženy manažerky ze Spojeného království Velké Británie poznamenaly ve výzkumu provedeném k roku 1997 Joanne Travesovou; Anne Brockbankovou a Frances Tomlinsonovou, že k nejdůležitějším znakům charakteru manažera, které jejich organizace vyžadovaly patřila soutěživost, schopnost spolupráce a rozhodnost. Naopak těmi nejméně ceněnými se ukázala emocionálnost, manipulativnost a ráznost.⁶⁸

Schopnostmi, které se ukázaly v době 21. století jako nejdůležitější pro manažerské posty, jsou schopnost vytvořit si vztah s kolegy a podřízenými, umět pracovat v týmu, jednat s empatií jak se svým týmem, tak se zákazníky, aktivně naslouchat a umět vyvodit správné závěry, zvládnout kritické situace a vytvořit k nim řešení, odolávat vůči pracovní zátěži, ochota a schopnost rozhodnout se.⁶⁹

⁶⁷ KALNICKÝ, Juraj (ed.). *Obecný management*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2012. 122 s. ISBN 978-80-7329-305-5. s. 18-19

⁶⁸ CLAES, Marie-Thérèse. *International Labour Review: Women, men and management styles*. International Labour Organization, © 1999 vol. 138, No. 4. s.438-439

⁶⁹ KOTEK, Pavel. *Nová definice managementu*. SPOLEČNOST PRO MANAGEMENT A LEADERSHIP, S.R.O. Společnost pro management a leadership [online]. © 2024 [cit. 2024-02-13]. Dostupné z: <https://www.spml.cz/nova-definice-managementu/>

7.2 Rozdíly z pohledu společnosti

Chování žen a mužů se často liší, to se poté odráží i v pracovním prostředí a může mít dopad na to, jak jsou ženy a muži jako manažeři vnímáni. Jednak mohou mít různé vzorce chování dané vrozeně, ale může se jednat o důsledek společenského konstruktů. Pokud se v rodině narodí dcera, je vychována tak, jak je společensky dáno za vhodné. Chování a případný zisk nových kompetencí může odpozorovat od ostatních žen a tím je způsobena absence některých schopností, které jsou podle společenské normy dané jako „mužské“. Například autorita, sebevědomí nebo soutěživost. Stejně tak v případě narození syna, empatie je brána za „ženskou“ emoci a při tom by často byla vhodná právě i jako soft skill mnoha manažerů.

Pohled v předchozím odstavci se může odrážet i v managementu. Nadřízený manažer může mít společností dané předsudky o schopnostech podřízené nebo podřízeného a na základě toho jim přidělí rozdílné úkoly.

7.3 Studie kompetencí z roku 1996

Skupina odborníků rozdala 123 ženám a 150 mužům v Číně a Japonsku dotazník s otázkami, kde měli ohodnotit, zda jsou určité kompetence pro ženu, muže nebo manažera charakteristické. Od 1, jako nejméně charakteristické po 5, jako nejvíce charakteristické. Hodnotilo se především schopnost vedení, intuice, agrese, emoční stability, dominantnost a zvědavost. Výsledek ukázal, že ženy i muži přisoudili stejné charakteristiky k mužům a manažerům a velmi rozdílné charakteristiky k ženám a manažerům. Z toho lze usoudit, že si většina se ženou manažerskou pozici nespojila.

Mezi čtrnáct vlastností, které shodně čínské ženy i muži zadali, aby dle svého popsali muže a manažera, patřila schopnost analyticky přemýšlet, sebevědomí, soutěživost, rozhodnost, ambicióznost, kreativita a ráznost. Dotazovaní muži navíc dodali ještě schopnost vést a sebekontrolu. Dotazované ženy přidaly kompetentnost a pohotovost. Ženy uvedly, že stejná vlastnost, kterou by měly ovládat ženy i manažeři, je chápavost. Naopak u dotazníků mužů se žádná vlastnost shodná u žen ani manažerů neobjevila. Atributy, které obě skupiny přiřadily pouze k manažerovi, byla emoční stabilita a zvědavost v záležitostech týkajících se byznysu.

V Japonsku se ženy a muži shodli na dvanácti vlastnostech muže a manažera. Patřily mezi ně odpovědnost a rozhodnost jako nejvíce charakteristické. U žen navíc převládala pohotovost a znalost, jak to chodí ve světě. Oproti skupině z Číny se zde sešlo až šest kvalit, které byly přisouzeny pouze jako manažerské, nikoli charakteristické pro muže ani ženu. Jsou jimi schopnost vést a analyticky přemýšlet, kompetentnost, sebekontrola, asertivita a dobrá informovanost. Další nesrovnalostí s předchozí skupinou byla shoda pro všechny tři zkoumané objekty, tedy zvědavost a družnost byly podle dotazovaných nejcharakterističtější pro ženu, muže i manažera.

V předchozích letech probíhal výzkum stejným postupem u mužů a žen v Německu, Spojených státech amerických a ve Spojeném království Velké Británie. Při srovnání bylo zjištěno, že právě ve Spojených státech amerických si muži i ženy nejvíce dokáží provázat vlastnosti žen i manažerů. Přesto ve všech skupinách vždy převládal návrh, že charakteristiky mužů a manažerů si jsou nejvíce podobné.⁷⁰

7.4 Kompetence ze strany genderu

Často jsou v pracovní sféře preferovány právě atributy, které jsou přiřazovány zejména mužům. Agresivita, sebeprosazení, soutěživost, výkonnost... Způsobeno je to tím, že historicky se pracovní prostředí utvářelo na základě mužských potřeb, aby jim co nejlépe vyhovovalo.⁷¹

Každý vedoucí má unikátní styl vedení ať je to žena nebo muž, avšak u některých skupin se určité rysy shodují více než u jiných. Například u mužů je častější řešit komplikace agresivněji než u žen ve vedoucích pozicích. Ani jeden styl, kterým ženy nebo muži management vykonávají, není lepší nebo horší. Každý má slabé i silnější stránky a důležité je poznat ty slabší a naučit se s nimi lépe pracovat.

Historicky je stálá absence žen v top managementu vysvětlena tím, že nemají schopnosti vést, nebo že nedokáží rychle jednat a řešit problémy. Nejčastější argumenty

⁷⁰ SCHEIN, Virginia, Ruediger MUELLER, Terri LITUCHY a Jiang LIU. Think manager—think male: a global phenomenon? *Journal of organizational behavior*, 1996, (vol 17. 33-41).

⁷¹ KRÍŽKOVÁ, Alena a Lenka VÁCLAVÍKOVÁ-HELŠUSOVÁ. Sociální kontext života žen pracujících v řídicích pozicích: analýza odlišností životních postojů a názorů mužů a žen v české společnosti v závislosti na jejich pracovním postavení. Praha: Sociologický ústav Akademie věd České republiky, 2002. Sociological papers. ISBN 80-733-0035-4. s.11

byly takové, že ženy se nedokáží chovat autoritativně, vyhýbají se konfliktům, nejednají agresivně, jsou moc emotivní, do práce se vžívají až příliš. Protože jsou pro ně důležité vztahy, chtějí neustále získávat dobré hodnocení za své chování a jednají nepřímo a váhavě.

Nízká očekávání ženy pronásledují v povoláních, která jsou převážně obsazena muži. Ženy mají pocit, že nemají stejné schopnosti a kompetence na splnění úkolů.

Strach z úspěchu mají ženy, které často slyší, že se mají vyhýbat moci, nemají se chovat agresivně a asertivně, protože se tak ženy chovat nemají. Americká profesorka psychologie Carol Gilliganová napsala v roce 1982 knihu, ve které právě strach z moci u žen vysvětluje. Důvodem je potřeba žen mít oporu v ostatních. Mít někoho, na koho se mohou spolehnout. Tímto člověkem je pro ně hlavně jejich matka, s kterou potřebují mít stále silný vztah. Naopak muži jsou v tomto ohledu více samostatní, ti mají potřebu získat vlastní identitu a u matky tolik oporu nehledají. Výsledkem je pak prohloubení strachu z emocí, kdy se bojí navázat s někým emocionální pouto, protože by to mohlo jejich samostatnost ohrozit. Výsledkem je pak vyšší empatie u žen.

Některé ženy se skutečně radši vidí v pozici starající se matky. To může být jedním z důvodů, proč je více žen ve zdravotnictví a oborech pečujících o ostatní. Na druhou stranu jim to bylo vždy vštěpováno několik staletí. Potom mohou mít pocit, že ani na výběr nemají a do těchto oborů nastoupit musí.⁷²

7.4.1 Autorita

Ve studii Aleny Křížkové a Lenky Václavíkové – Helšusové měly nejvíce manažerky tendenci zajistit v pracovním kolektivu přátelskou atmosféru a trochu vymazat hierarchické rozdělení. Jejich cílem bylo především pomoci podřízeným s jejich danými úkoly. Jejich preferencí byla hlavně spolupráce.

⁷² CLAES, Marie-Thérèse. International Labour Review: Women, men and management styles. International Labour Organization, © 1999 vol. 138, No. 4. s.438-439

Druhá část se spíše snažila chyby podřízeným vytknout a získat si nad oddělením autoritu a kontrolu. Autoritu a kontrolu místo přátelštějšího přístupu se naučily od mužských kolegů manažerů, kteří stejnou atmosféru ve svém pracovním kolektivu preferovali.⁷³

7.4.2 Komunikace

Ženy mají tendenci využívat přímější přístup v komunikaci s podřízenými. Muži naopak používají v komunikaci nepřímý přístup, spíše více autoritativní a dominantní.

Manažerky se snaží více naslouchat druhým a získat pohled na věc i od podřízených, brát v úvahu jejich názor, kdežto manažeři se spíše spoléhají na vlastní schopnost rozhodovat, aniž by předtím skutečnost s někým konzultovali.⁷⁴

7.4.3 Vedení

U vedoucích žen se častěji objevuje tendence demokratičtějšího rozhodování než u mužských vedoucích. Tam je častěji zpozorován autokratický styl.

Podle článku v Harvard Business Review se vedoucí ženy snaží o vedení spolu s ostatními podřízenými, nastavují s nimi společný cíl a jeho dosažení hledají společným úsilím. Vedoucí muži často vidí pozici vedoucího jako transakci. Quid pro quo. Výměna výkonu zaměstnance za náležitou odměnu.⁷⁵

Jan Grant v roce 1988 zkoumal, v čem ženy organizacím mohou na vyšších pozicích přispět. Převzal schopnosti, které jsou nejčastěji přiřazovány ženám a přenesl je do managementu. Jeho výzkum podpořil, že ženy nejraději pracují v prostředí, kde se mohou radit a dělat demokratická rozhodnutí, tam snadněji dokáží vyjádřit své emoce. Také zjistil, že pod pojmem moc si ženy především představují, jak těm ostatním pomoci, než touhu je ovládat a kontrolovat.

⁷³ KRŽKOVÁ, Alena a Lenka VÁCLAVÍKOVÁ-HELŠUSOVÁ. Sociální kontext života žen pracujících v řídicích pozicích: analýza odlišnosti životních postojů a názorů mužů a žen v české společnosti v závislosti na jejich pracovním postavení. Praha: Sociologický ústav Akademie věd České republiky, 2002. Sociological papers. ISBN 80-733-0035-4. s. 30-50

⁷⁴ tamtéž

⁷⁵ ALFARO, Ricardo. *Are there differences between female and male leadership?* [online]. ManagersLAB, 2023, 07/03/2023 [cit. 2024-02-22]. Dostupné z: <https://managerslab.com/en/are-there-differences-between-female-and-male>

Styl vedení žen se občas nazývá jako sociálně expresivní, kdy se věnují podřízeným a preferují dobré a přátelské pracovní prostředí. Opačně byl popsán „mužský“ styl vedení, tam především nadřízený dává rozkazy a instrukce a prostředí je především soustředěno na jeho autoritu než na přátelský vztah s podřízenými. Neznamena to však, že takové prostředí vytváří vždy jen muži a naopak. Někdy ženy, které jsou v managementu mají stejné preference jako muži.⁷⁶

Problém může nastat, když ženy i muži nepřijímají ženu na vedoucí pozici. Mají zakořeněné, že nedokáže tak dobře rozhodovat. A to může preferenci žen spolurozhodovat narušit, a tak i rozhodit její styl vedení.⁷⁷

7.4.4 Krizové řešení

Pokud nastane v instituci nějaká krize, u žen ve vedoucích pozicích se častěji projevuje instinkt situaci vyřešit dohodou všech zúčastněných stran. Také konflikt řeší diplomatictěji a trpělivěji. Muži ve vedení hledají řešení především pro svůj tým nebo organizaci, a až jako druhořadé se jeví řešení pro stranu druhou. Rozhodují o věcech rychleji a nevádí jim více riskovat, konflikty se snaží řešit stručně a rychle a nezaobírají se tolik detaily.

Studie vydaná v časopise *Psychological Science* uvádí, že pokud ženy řeší nějaký problém a výsledek není takový, jaký byl očekáván, nesou větší důsledky než v případě muže ve vedení.⁷⁸

7.4.5 Sebevědomí

Pokud má jedinec nízké sebevědomí, často mu až příliš záleží na mínění okolí a těžko snáší kritiku. Hlavním důsledkem nízkého sebevědomí je, že se člověk nesnaží zkoušet věci, které zatím neumí, protože je přesvědčen, že by je nezvládl. Ostatní vnímá jako šikovnější a nepovažuje se za stejně dobrého. Lidé s velmi vysokým sebevědomím mají mínění o sobě vyšší. Tací lidé věří, že jsou schopni výzev, které i mnohonásobně

⁷⁶ CLAES, Marie-Thérèse. *International Labour Review: Women, men and management styles*. International Labour Organization, © 1999 vol. 138, No. 4. s.438-439

⁷⁷ DVOŘÁK, Josef a Iva ŠOLCOVÁ. *Vademecum moderní manažerky*. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-859-4362-X. s.55

⁷⁸ Ženy A Muži Ve Vedení Firem. EVOLUTION MARKETING S.R.O. Evolution marketing [online]. 2019 [cit. 2024-03-23]. Dostupné z: <https://www.evolutionmarketing.cz/blog/zeny-vs-muzi-v-managementu/>

překračují reálnou míru jejich schopností. Ideální kombinace se nazývá zdravé sebevědomí neboli přiměřená míra sebedůvěry. Takový jedinec se nebojí nových výzev, které odpovídají svou náročností těm, které již v minulosti zvládl. Kritiku přijímá jako přirozenou součást zvládnání životních situací.⁷⁹

V pozici nadřízeného by měl mít každý zdravé sebevědomí. Je důležité, aby o sobě a o svých krocích stále nepochyboval. Měl by být schopen prosadit zájmy svého oddělení a svých podřízených. Sebevědomí také napomáhá v komunikaci a může u podřízených podpořit respekt vůči nadřízenému. Takový vedoucí zná své silné i slabé stránky a pracuje na zlepšení. Pokud obdrží kritiku, uzná svou chybu a napraví ji.

Ženy se většinou cítí méně sebevědomě než muži manažeři. Je možné, že je to kvůli skutečnosti, kdy muži nejsou jako manažeři tolik zpochybňováni, jestli mají dostatek zkušeností nebo zda se na práci hodí. Manažerky jsou zpochybňovány a cítí se méně sebevědomě, protože je společnost nastavena tak, že si v řídicí pozici spíše představí muže než ženu. Vyplývá pak z toho pocit nedostatečnosti a nepatřičnosti, když se setkají s klientem mužem, který je také manažerem. Z jeho strany může jít i o sexuální podtext. Pokud se mají setkat s manažerkou ženou, pramení tam zase pocit konkurence.⁸⁰

Gérald Karsenti, který ve své kariéře vykonával roli generálního ředitele v mnoha různých organizacích, poukázal na problém se sebevědomím žen. Když se ženy hlásí na pracovní místo, jsou často méně sebevědomé ve své schopnosti, spíše se soustředí na důvody, proč se na pozici nehodí, i když by na ni byly kvalifikované. Naopak muži okamžitě odpoví, že jsou pro pozici ti praví a ve většině případech jim sebevědomí nechybí.⁸¹

Skutečností je, že některé ženy doopravdy nemají takové sebevědomí jako muži. Svůj úspěch si vykládají jako náhodu nebo štěstí. Muži si úspěch přisuzují hlavně kvůli

⁷⁹ Co je sebevědomí?. Tymosia [online]. 28. října 2020 [cit. 2024-22-03]. Dostupné z: <https://tymosia.cz/co-vas-trapi/sebevedomi>

⁸⁰ KRÍŽKOVÁ, Alena. Životní strategie manažerek: případová studie. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2002. Sociological papers. ISBN 80-733-0031-1.

⁸¹ OLLERTON, Niamh. What challenges are facing women in business in 2021? QS QUACQUARELLI SYMONDS LIMITED. TopMBA [online]. November 23, 2021, © 1994 - 2024 [cit. 2024-02-29]. Dostupné z: <https://www.topmba.com/why-mba/faculty-voices-articles/what-challenges-are-facing-women-business-2021>

vlastní zásluze. Možné vysvětlení lze nalézt právě už v dětství, kdy dívky byly v určitých situacích jinak vedeny. Často jsou právě dívky více kritizované a ze strany rodičů dostávají méně volnosti. Chlapci jsou více podporováni v nebezpečnějších aktivitách, v různých sportech. Takové jednání na dívkách může zanechat pocit, že nemají takové možnosti jako muži, a nemá smysl se snažit dostat na stejnou úroveň. Kupříkladu na vyšší post v zaměstnání.

V jiném výzkumu Davidsona a Coopera z roku 1992 však bylo zjištěno, že mnoho manažerek, s kterými byl veden rozhovor, jsou stejně jako u mužů více sebejisté a dokáží svůj úspěch přisoudit sobě. Manažerky s několikaletou praxí byly ambiciózní a zaměřené především na svou kariéru. Dokonce někdy byly i ambicióznější než muži manažeři a jejich motivace spočívala v osobním růstu než na statusu a penězích. Davidson a Cooper si skutečnost vysvětlují tím, že se tyto ženy naučily nebát se úspěchu, získali sebevědomí se svými zkušenostmi. V těchto případech, kdy se ženy chovají ambiciózněji, jsou jejich vlastnosti místo vhodných k vedení, vnímány jako agresivní a nepřátelské chování. Přitom by stejné chování u mužů bylo viděno jako znak dobrého manažera.⁸²

7.4.6 Empatie

Empatický člověk je schopen oprostit se od svých vlastních názorů a předsudků. Takto dokáže pochopit důvody a způsob jednání někoho jiného. S určitou mírou empatie se může člověk narodit, nebo ji lze dokonce i naučit.

Dobry vedoucí by měl být vůči svým podřízeným nestranný.⁸³ Nemělo by ho to však nijak omezovat v projevech empatie vůči svým podřízeným. Měl by například pochopit, že pokud zaměstnanec přijde později do práce a stalo se mu něco, co nemohl ovlivnit, neměl by být za to trestán. Někdy situace v osobním životě ovlivňují výkon na pracovišti a psychické zdraví zaměstnance. Nadřízený by se měl snažit, než přistoupí k nějakému postihu, porozumět a popřípadě pomoci najít někoho kompetentního k vyřešení problému. Empatie je také zásadní, pokud se objeví šikana. Často se stává, že právě v takovém případě nadřízený nepřikládá tvrzení oběti žádnou váhu a spíše to bere jako

⁸² CLAES, Marie-Thérèse. International Labour Review: Women, men and management styles. International Labour Organization, © 1999 vol. 138, No. 4. s.438-439

⁸³ Co je to Empatie? Význam slova. Co je to? [online]. (c) 2022 Superia.cz [cit. 2022-12-03]. Dostupné z: <https://cojeto.superia.cz/psychologie/empatie.php>

přítež. Oběť by měla mít pocit, že je vyslyšena a mohla se vedoucímu svěřit. Vedoucí by měl co nejefektivněji pomoci a případně agresora buďto napomenout nebo napomoci k rozvázání pracovního poměru. Přestože je empatie velmi důležitá, nesmí v kompetencích vedoucího převažovat. Například chození zaměstnance později do práce nemůže trvat navždy. Nadřízený by se měl sice snažit pomoci, ale jen dočasně v krizové situaci a pokud je to v jeho silách.

Ženy v manažerských pozicích mají často větší schopnost porozumět emocím ostatních a vcítí se do jejich pocitů. Naopak manažeři snadněji zůstanou v situacích objektivní.⁸⁴

7.4.7 Organizační schopnosti

Člověk s dobrými organizačními schopnostmi je schopen naplánovat, ať už sobě nebo ostatním, čas a práci, pro co nejsnadnější dosažení cíle bez zbytečného stresu.⁸⁵

Organizování času je důležité pro splnění úkolů v termínu, aby pak bylo místo na další projekty a schůze. Ustanovení prioritních povinností je také klíčové. Organizace samotného oddělení je také podstatná. Podřízený by neměli mít strach mluvit se svým nadřízeným a měli by s ním mít dobrý vztah. V případě, že tomu tak je, je pravděpodobnější, že od nadřízeného přijmou kritiku a zlepší se. Jedním z častých úkolů každého oddělení je práce na několika věcech najednou, to je též další složkou organizačních schopností.⁸⁶

U mužů se nejčastěji projevovala velká rychlost provádění pracovních úkonů, kdy si za celý den nedopřáli chvilku pauzy, jen aby úkol dokončili co nejdříve. Svůj den popisovali jako neustále někým narušovaný a necelistvý. Jen málo se věnovali za pracovní dobu něčemu, co s prací přímo nesouviselo. Preferovali se s lidmi stýkat osobně než například přes telefon nebo emaily. Snažili se o co největší síť kontaktů i mimo organizaci.

⁸⁴ CLAES, Marie-Thérèse. International Labour Review: Women, men and management styles. International Labour Organization, © 1999 vol. 138, No. 4. s.438-439

⁸⁵ Co je to organizační schopnosti | Slovníček pojmů - Apas.cz. Kurzy a školení emoční inteligence a osobního rozvoje | Apas.cz [online]. Copyright © 2017 [cit. 03.12.2022]. Dostupné z: <https://apas.cz/slovnicek-pojmu/organizacni-schopnosti/#:~:text=Co%20jsou%20to%20organiza%C4%8Dn%C3%AD%20schopnosti,soft%20skills>.

⁸⁶ 6 Essential Organizational Skills for Leadership Success - simpleshow. simpleshow – make animated videos in minutes [online]. Copyright © simpleshow 2022 [cit. 03.12.2022]. Dostupné z: <https://simpleshow.com/blog/6-essential-organizational-skills-leadership-success/>

Jejich soustavné soustředění se na chod korporace jim zabránilo reflektovat, jak svou práci vykonávají. Jejich hlavním cílem se stala funkce firmy a výsledky, které z toho byly vyvozovány. Se svou prací se naprosto identifikovali. Měli problém sdílet s ostatními buďto kolegy nebo podřízenými různé informace.

V organizace, kde byly manažerky, pracovaly ve stabilním tempu s občasnými přestávkami, které měly naplánovány dopředu po celý den. Pokud se naskytla nějaká nenadálá situace a někdo je vyrušil, nebraly to jako komplikaci. Snažily se, aby měly místo práce čas i na aktivity s ní nesouvisející. Stejně jako manažeři preferovaly osobní kontakt, ale pracovní setkání si dopředu plánovaly přes email. Shodná byla i snaha o rozšíření kontaktů mimo firemní prostředí. Ve své roli vedoucího se hlavně zaměřovaly na to, aby ostatním mohly ze své funkce nějak pomoci. Se sdílením informací neměly takový problém, ale vždy, než je oznámily, předem si určily datum.⁸⁷

8 Jak situaci zlepšit

Aby počet žen i mužů byl více vyrovnaný, je nutné ženy i muže více vzdělávat a rozšiřovat jim obzory, pokud se týká pracovních možností. Muže i ženy může odrazovat malé zastoupení stejného pohlaví v daném oboru. Mohou se domnívat, že v případě, kdy v daném oboru nemají takové zastoupení, nepatří tam. Žen ve STEM (Science, technology, engineering, math) oborech je velmi malé množství. V Evropě je pouze 17 % žen ICT specialistkami. Mnoho studií potvrzuje, že taková selekce vzniká právě v dětství, kdy dívky a mladé ženy se na základě společensky dané normy samy vyřazují z těchto více technických oborů.

Existují projekty, které se ženy do takovýchto oborů snaží zapojit. Například W4 – Tech for girls. Konkrétně tento projekt se snaží ženy od mladého věku zapojit a inspirovat v zájmu o technické obory. Můžeme uvést třeba Veronique Tran, děkanku programu MBA na ESCP, která se soustředí především na to, aby manažerky podpořily své

⁸⁷ CLAES, Marie-Thérèse. International Labour Review: Women, men and management styles. International Labour Organization, © 1999 vol. 138, No. 4. s.440-445

sebevědomí.⁸⁸

9 Praktická část

9.1 Informace o dotazníku

Praktická část je založena na dotazníkovém šetření, které je ve formě kvantitativní. Dotazník byl vytvořen v elektronické podobě, kdy česká sada otázek vznikla za pomoci internetové stránky Survio a anglická sada otázek v Google Forms. Otázky jsou totožné, liší se pouze zpracováním v jiném jazyce a otázkou, odkud je respondent, co vyplňuje anglický dotazník. Odpovídající jsou z poloviny z České republiky a druhá polovina se skládá z osob pocházejících z několika jiných států. Jedná se především o Spojené státy americké (13) a Spojené království Velké Británie (15), v menším množství potom také respondenti z Číny, Indie nebo Vietnamu.

Hlavním cílem dotazníku je zjistit, jak respondenti vidí vedení ženy a muže a porovnat jejich odpovědi se skutečnostmi uvedenými v teoretické části práce. Jak je vidno z kapitol v teoretické části, stále jsou vůči ženám ve vedení předsudky, že se na vyšší pozice nehodí. Proto je cílem dotazníku zjistit, jak se společnost posunula ve srovnání s výzkumy, které byly provedené v minulém století. Zda jsou ženy vnímány stejně efektivní ve vedení jako muži, když předtím většina tuto pozici přisuzovala jako vhodnou právě pouze pro muže. Zda shledávají rozdíly například v tom, že některý z nich rozdává lépe úkoly a komunikuje efektivněji s podřízenými. Další zaměření je na sexuální obtěžování a celkovou šikanu. Zda u manažerek je větší míra obtěžování než například u mužů nebo u žen na nižších pozicích, jak bylo popsáno v teoretické části. Otázky byly také směřovány na povolání dotyčných a zjištění, zda měli v tomto oboru složitější cestu postoupit v kariérním žebříčku. Hlavně u povolání je problém, že v těch více technických je žen nedostatek. Naopak u těch, kde je hlavní náplní práce péče, vzdělávání a podobné činnosti se objevuje přemíra žen. Zkoumaná otázka se tedy zaměřuje na to, zda je tento trend stále aktuální.

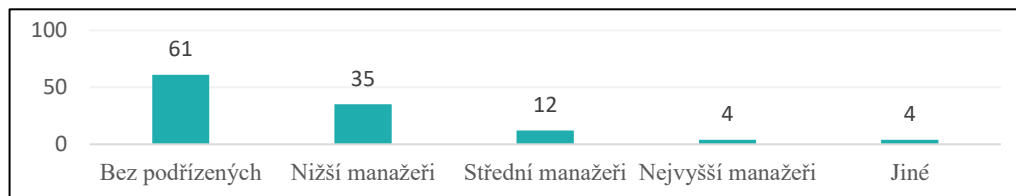
⁸⁸ OLLERTON, Niamh. What challenges are facing women in business in 2021? QS QUACQUARELLI SYMONDS LIMITED. TopMBA [online]. November 23, 2021, © 1994 - 2024 [cit. 2024-02-29]. Dostupné z: <https://www.topmba.com/why-mba/faculty-voices-articles/what-challenges-are-facing-women-business-2021>

Na závěr měli respondenti podle svého názoru označit kompetence, které jsou podle nich pro vedoucího nezbytné. Tato část dotazníku souvisí s kapitolou o kompetencích, kdy dříve byly nejdůležitějšími kompetencemi autorita a sebevědomí. Naopak empatie a emoční stabilita byly považovány za přítěžující.

9.2 Respondenti

Celkový počet respondentů je 116, z toho je 74 žen, 41 mužů a 1 nebinární osoba. U věku dotazovaných převládá 18-30 let (47), poté 41 až 55 let (31), a nakonec jsou vcelku vyrovnané 31 až 40 let (22) a 56 let a více (16). Pro transparentnost dotazníku bude vždy předloženo, jak odpovídali rozděleně muži a ženy, navíc v pozadí grafu bude žlutý obrazec, který určuje celkový průměrný počet všech odpovídajících.

Ti, co odpovídali, jsou buďto bez podřízených nebo jsou přímo součástí managementu. Důvod, proč byli dotazováni i zaměstnanci bez podřízených je takový, že mohou vyjádřit svůj názor na své nadřízené. Celkový počet byl 61 osob bez podřízených a 55 manažerů. Konkrétně 21 nižších manažerek a 14 nižších manažerů, 4 střední manažerky a 8 středních manažerů, 3 vrcholové manažerky a 1 vrcholový manažer. Ti, co zaškrtnuli pole „jiná“ odpověděli, že zastávají v managementu pozici jako například asistent manažera nebo takovou pozici manažera, která v rámci jejich pracovního prostředí není nijak rozdělena podle tohoto stupně dělení



Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníku

9.3 Vedoucí

Každý respondent měl vyplnit, zda je jeho nadřízeným muž či žena. U této otázky lze vyzorovat výrazný úbytek žen na vyšších manažerských pozicích. Všechny tři vrcholové manažerky odpověděly, že jejich nadřízeným je muž, tedy že i když jsou ve své práci vrcholovými manažerkami, stále je nad nimi někdo ve vyšší pozici a tím člověkem je muž. U středních manažerů byla odpověď taková, že je nad nimi 10 mužů manažerů a pouze 5 žen manažerek.

Respondentky měly prostor vyjádřit se k tomu, jaký mají pocit ze svého vedoucího a z toho, že ženy nemají takovou rovnost jako muži. Jejich odpovědi byly většinou pozitivní a přikláněly se k tomu, že by ženám měl být dát větší prostor na vedoucích pozicích. Například: „Systém vedoucích pozic je stále, už historicky stovky, tisíce let, vytvořený podle mužských pravidel, tak se v něm lépe cítí muži. Ženy by podle mého názoru uvítaly více možnost spolupráce a vzájemné podpory než individuálního růstu a soutěživosti, které stále převládají.“

„V naší organizaci se v průběhu let střídá vedení, chvíli je ředitel muž a jeho zástupkyně je žena, a po čase se jejich role otočí. Zatím jsem zažila ve vedení pouze muže, ale při komunikaci a jednání vycházím lépe se ženou – současnou zástupkyní (máme stejné myšlení). Myslím, že bychom spolu dobře vycházely i kdyby byla ve vedení. Myslím, že podobné střídání by mělo aplikovat více firem, institucí, organizací (pokud je to možné),“ „Jsem spokojená, že má nadřízená je žena, která rozumí práci, kterou vykonávají její podřízení a je vždy nápomocna poradit, a hlavně dělá spoustu práce kterou by ani nemusela jen aby pomohla vytíženým zaměstnancům,“ „Vlastník organizace je muž, ale vůbec nechodí do práce (Je bohatý a čas tráví létáním ve své helikoptěře), takže se o vedení musím starat já.“

Několik respondentek však mělo s vedoucími ženami také špatné zkušenosti: „Z mé zkušenosti se pod vedením muže lépe pracuje, ženy nesnesou odbornější kolegyni.“ Následující vrcholová manažerka z Londýna svou vysokou pozici přisuzuje z části zásluhou svého vedoucího: „Má zkušenost je jiná, žen na vysokých postech v mém oboru je velmi málo, ale naštěstí mám muže vedoucího, který se záměrně snaží dávat ženám více příležitostí na vyšších pozicích.“

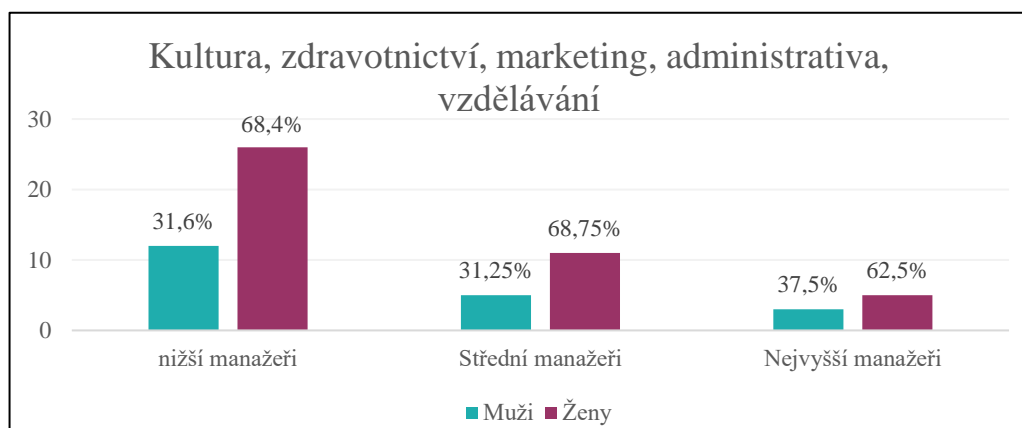
Někteří respondenti muži měli také pocit, že je žen ve vedení méně: „Jsou potřeba silné ženy ve vedení,“ vyjádřil konkrétně tento střední manažer pracující v marketingu nebo „Mám pocit, že se v České republice ženy potýkají s horšími podmínkami. A v pracovním prostředí jsou více porovnávány s muži.“ Našel se však i jeden střední manažer (31 až 40 let) z oboru bankovníctví, který měl úplně opačný názor: „Ženy se na vyšší manažerské posty nehodí, jsou často emočně labilní, nedokážou být tvrdé, když je potřeba.“ Najdou se tedy i tací, kteří v sobě předsudky o ženách v managementu stále nesou.

Nižší manažer (obor kultura) měl pocit, že se ženy ve vyšších pozicích snaží napodobovat muže: „Mám pocit, že obecně ženy ve vyšším vedení se trochu stylizují do role muže. A nesedí jim to. Asi ale jinak nemůžou v konkurenci.“ Tato myšlenka byla také zmíněna v teoretické části o kompetencích u genderu, kdy si někteří lidé myslí, že když se žena chová více autoritativně a dominantně, není to pro ni přirozené. Pravdou je, že se tak ženy doopravdy chovají a je to jejich danou vlastností, ale může to být také způsobeno právě mužským prostředím, v němž by se ženy jinak neudržely.

9.4 Povolání

U respondentů je tedy 5 vrcholových manažerek, a to ještě v oborech, které jsou známé tím, že jsou nejvíce zastoupeny ženami. Jsou jimi například kultura, umění, vzdělání, administrativa nebo HR. U mužů ve vrcholových pozicích se navíc objevily i například informační technologie, stavebnictví, reality, doprava nebo logistika, které se u žen na těchto pozicích v rámci dotazníku neobjevily ani jednou. I respondentky na vrcholové pozici se zabývaly prodejem a obchodem.

Následující grafy jsou rozděleny do skupin povolání, u kterých byl zaznamenána buďto většina žen, mužů nebo třetí skupina, ve které jsou vyrovnáni. První skupinou, v níž je podle všeho zaměstnáno více žen než mužů, jsou povolání jako knihovnictví, vzdělávání, administrativa, HR nebo zdravotnictví. Dle dotazníku je zřejmé, že informace z něj získané odpovídají skutečnosti. Žen je tady vždy skoro o polovinu více než mužů na všech pozicích. Pouze u nejvyššího managementu počet mužů stoupá.

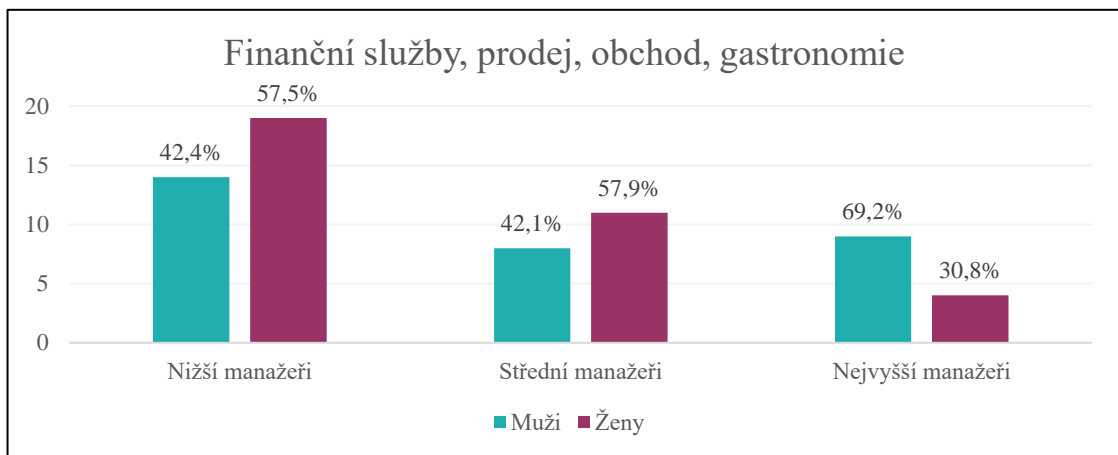


Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníku

Nižší manažerka pracující v oboru z této skupiny dodala: „V mém oboru pracuje více žen, protože jsme všichni na jedné lodi, pomáháme seniorům, vidíme v tom smysl

a baví nás to. V případě, kdy je třeba být tvrdší nebo získat finance, vysíláme muže, protože nás to nebaví. Pokud je ale potřeba, samy jdeme do boje;).“

Druhá skupina dělení byla na obory, kde je mužů i žen přibližně stejně. Především se jednalo o oblasti jako business, finance, prodej, gastronomie a další podobné skupiny. V dotazníku byl počet žen i mužů přibližně vyrovnaný, kdy žen bylo v nižším a středním managementu o něco více. V příčce nejvyššího managementu však počet žen klesl o skoro 30 % a celkově v této pozici zaostávaly za muži o 40 %.

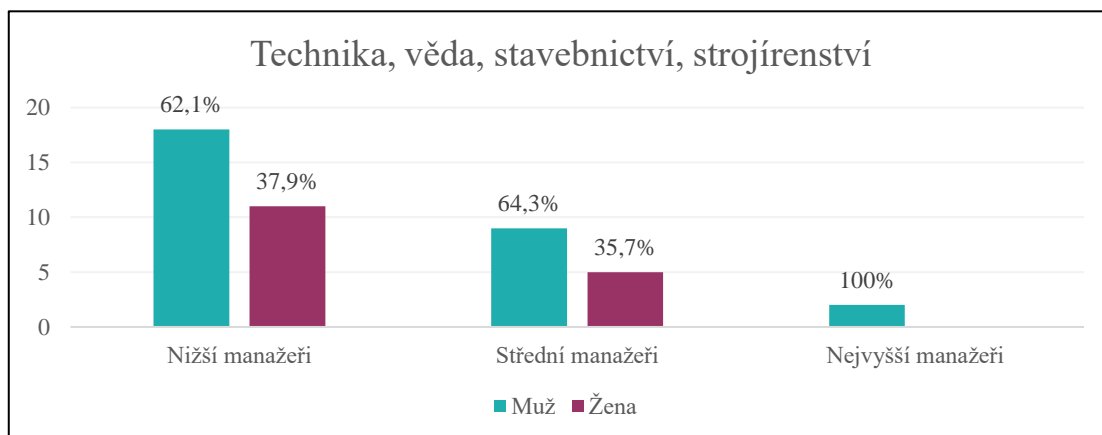


Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníku

Poslední skupinou jsou obory, kde je více mužů než žen. Jsou jimi matematické a technické obory, architektura a inženýrské práce, bezpečnostní sbory, zemědělství, lesnictví, stavebnictví, strojírenství a doprava. V prvních dvou sloupcích grafu jsou data podobná jako u první skupiny oborů s více ženami. Pouze poslední sloupec se liší, kdy ani jedna respondentka nebyla ve vyšším managementu v některém z těchto oborů.⁸⁹

Respondentka z Pákistánu pracující jako nižší manažerka v oboru počítačová věda ke třetí skupině napsala: „Ženám by měla být poskytnuta větší příležitost získat vedoucí pozice.“ K tomu navíc jedna respondentka z České republiky, která má zkušenost s prací v obou skupinách dodala: „Ve školství jsou téměř samé ženy (málo mužů obecně), ve stavebnictví naopak.“

⁸⁹ POWELL, Gary N. Women and Men in Management. 5th edition. SAGE Publications, 2018. ISBN 1544327439. s.36-37



Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníku

9.5 Kdo je efektivnější manažer

Tato otázka má za cíl zjistit, zda se společnost vymanila z názoru, že jsou na vedoucích pozicích nejlepší hlavně muži. V teoretické části je ukázáno, že v některých zemích ženy ani nemají možnost na tyto pozice dosáhnout. Ženy by měly mít možnost dostat se na vedoucí místa, protože jejich efektivita na této pozici není nižší než muže.

Efektivita manažera je míněna jako veškeré aspekty, které jsou zkombinovány, aby byl manažer dobrý ve své práci. Jde o to, jakou má respondent zkušenost s vedoucím, jestli se nějak liší v některých aspektech. Celkově 49 osob odpovědělo, že je ve vedení efektivnější žena, 41 nemůže porovnat, nebo že oba stejně. A 26 odpovědí označilo efektivnějšího muže jako manažera.

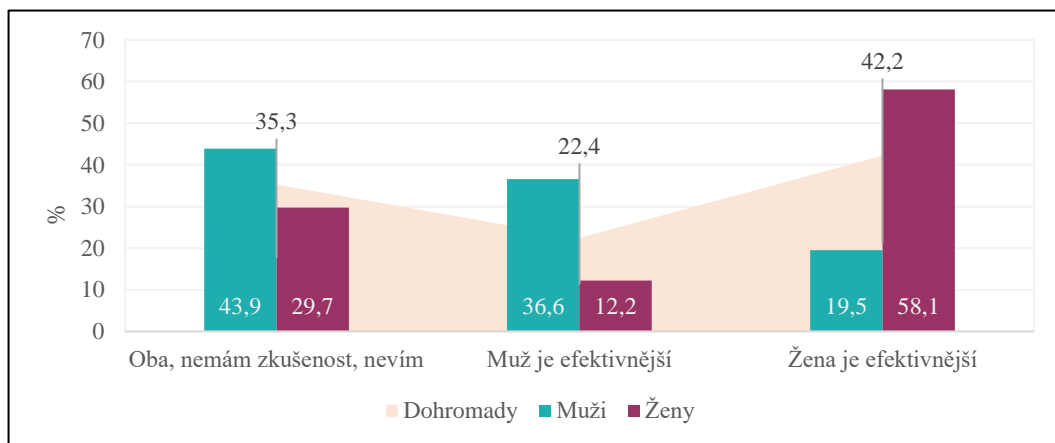
Při srovnání odpovědí žen a mužů v této otázce je viditelné, že ženám přijde ve vedení efektivnější především žena, a to 41 ženám ze 74, tedy 58,1 %. Následně převládá názor, že jsou efektivní muži i ženy ve vedení stejně nebo nemají zkušenosti s oběma a nedokáží je tedy porovnat, takto hodnotilo otázku 22 (29,7 %) žen. Efektivnějšího muže jako manažera označilo 11 (12,2 %) žen, kdy ani jedna nenapsala, že je muž rozhodně efektivnější v roli manažera.

Ani u mužů se opačný názor příliš nelišil, kdy pouze jeden muž zaškrtnl, že je žena rozhodně efektivnější v roli manažerky než muž. Zejména u mužů převládalo, že jsou

efektivnější ženy i muži nastejno nebo že nemají s jejich vedením zkušenosti, to odpovědělo 18 (43,9 %) mužů z 41. Poté 15ti (34,1 %) mužům přišlo efektivnější vedení muže a 7 (17,1 %) mužům efektivnější vedení ženy.

Je zajímavé, že až o 24 % více ženám přišlo efektivnější vedení od ženy než mužům takové vedení od muže.

Z odpovědí lze vyčíst, že značná část respondentů považuje ženu ve vedení za stejně efektivní jako muže, a dokonce ženu jako manažerku považuje většina za ještě efektivnější vedoucí. Část dotazovaných byla i rozhořčena nad tím, že je jim tato otázka položena, protože považují za samozřejmou rovnost žen a mužů a nezáleží dle nich na pohlaví. Především se jednalo o muže, kteří tento názor sdíleli.

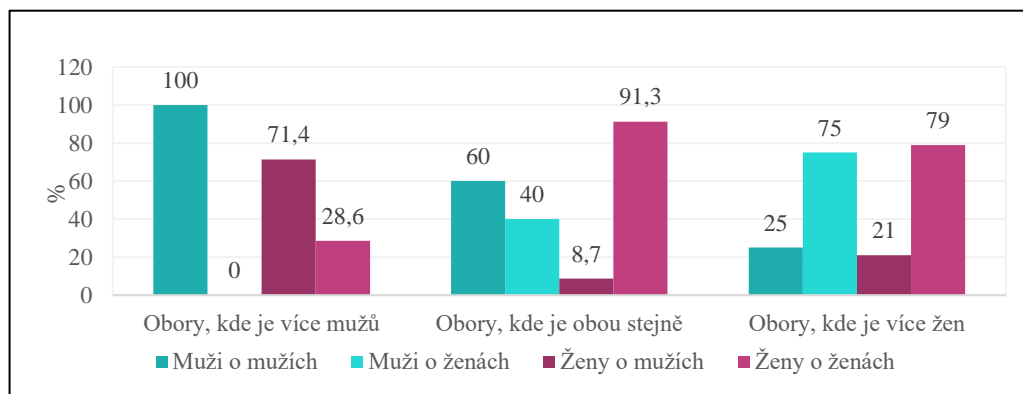


Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníku

Respondentka, která pracuje ve všeobecné veřejné správě odpověděla na otázku – *Kdo je efektivnější ve vedení:* „To nedokážu obecně zhodnotit. V případě našeho odboru bych řekla, že rozhodně ženy, protože vedoucí muž moc nefunguje a rozhodně není efektivní.“

Někteří respondenti naopak absolutně odmítali skutečnost, že by efektivita manažera jakkoliv záležela na pohlaví, ale pouze na jeho schopnostech: „Proč by měl vést efektivněji obecně muž nebo žena? Záleží vždy na konkrétní osobě. Mnohdy ženy své ženské podřízené šikanují.“ Nebo: „Není to záležitost pohlaví, ale kombinace znalostí, dovedností, empatie, sociálního citění, přirozeného charisma atd.“ Oba respondenti, co tyto odpovědi napsali, byli zaměstnanci oborů, kde je žen na vyšších postech více.

Pokud by se srovnaly výsledky, kdo koho shledává více efektivního ve vedení a v jakém povolání pracuje, je zjištěna zajímavá shoda. V oborech, kde je zaměstnáno více mužů, jako technické, zemědělské a výrobní, všichni muži jako efektivnějšího vedoucího považují opět muže. Ani jeden respondent nezaškrtl ženu. Také ženy v těchto oborech považovaly převážně za efektivnějšího manažera muže. U oborů, kde je relativně obou pohlaví stejně, ženám přijde efektivnější ve vedení žena a mužům zase muž. Výsledky jsou tedy přibližně vyrovnané. Když se však podíváme na obory, kde je více žen, obě pohlaví považují za efektivnější manažerky. Lze snad tedy vyvodit, že zde příliš rovnost není a předsudky stále na obou opačných stranách převládají, kdy u „mužských“ povolání jsou muži považováni za lepší a u „ženských“ oborů zase ženy na vedoucích pozicích. Také si však musíme v rámci objektivitu připustit i tu možnost, že některá povolání mohou lépe vyhovovat ženám a jiná zase mužům. Důležité je rozlišit, zda je to dáno stále ještě historickou setrvačností nebo se tak projevují některé odlišné vlastnosti obou pohlaví.

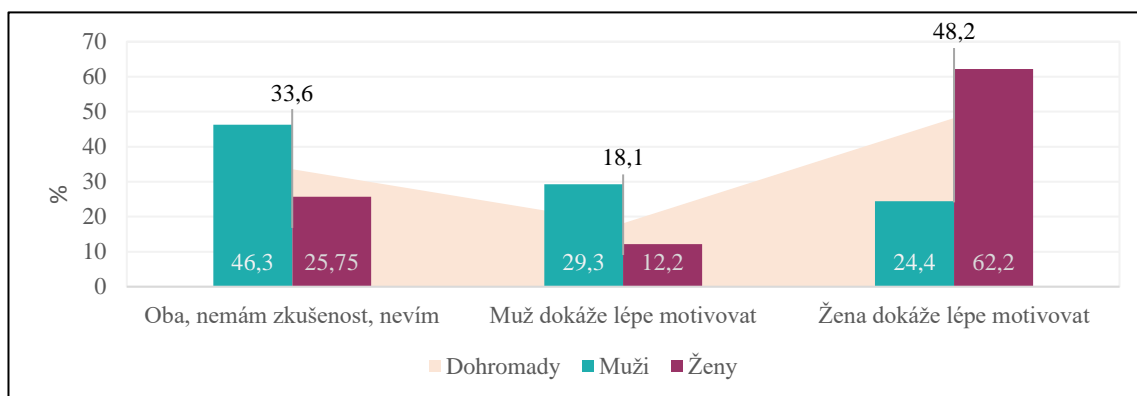


Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníku

9.6 Kdo lépe motivuje

Podle výzkumu provedeném A. H. Eagly, M. C. Johannesen-Schmidt a M. L. Van Engen byly ženy hodnoceny výše z hlediska transformačního vedení. Jeho součástí bylo charisma a inspirační motivování. Výzkumu se navíc účastnilo 20 508 mužů a 9 366 žen na různých pozicích managementu.⁹⁰

⁹⁰ EAGLY, A. H., JOHANNESSEN-SCHMIDT, M. C., & VAN ENGEN, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129(4), 569–591.



Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníku

Dle dotazníku byl tento výzkum většinou potvrzen, kdy až 55 dotazovaných neboli 48,2 % odpovědělo, že je více dokáže motivovat žena. Z toho bylo 62,2 % žen a 24,3 % mužů. O patnáct lidí méně (33,6 %) odpovědělo, že se buďto motivují sami nebo žádnou preferenci nemají. Muži dokáží motivovat 21 (18,1 %) respondentů, z toho pouze 12,2 % žen a 29,3 % mužů. Celkový výsledek ukazuje, že ženy z velké části pracují lépe a jsou více motivovány, pokud mají nad sebou jako vedoucí ženu. Mužům nejčastěji nevádí ani jedna varianta. I v tom, zda preferují ženu nebo muže se lišili pouze o nějakých 5 %. Na rozdíl od žen, kdy se čísla odlišují až o 50 %.

Několika respondentům hlavně záleželo na chování vedoucího, nehledě na jeho pohlaví. Nejdůležitější je empatie, jakou má autoritu a zda je ve vedení schopný: „Záleží, kdo z nich projeví empatický přístup,“, „Kdo má přirozenou autoritu,“, „Schopný a spravedlivý vedoucí,“, „Kdokoliv s dobrou energií a empatií,“, „Osobně to nemám o pohlaví, ale stylu jednání,“ a „Vždy je to člověk, který dokáže vést lidi, nezáleží na pohlaví. Osobní zkušenost s nadřízenou, která motivovala bičem byla k ´nezaplacení´, nedoporučuji.“

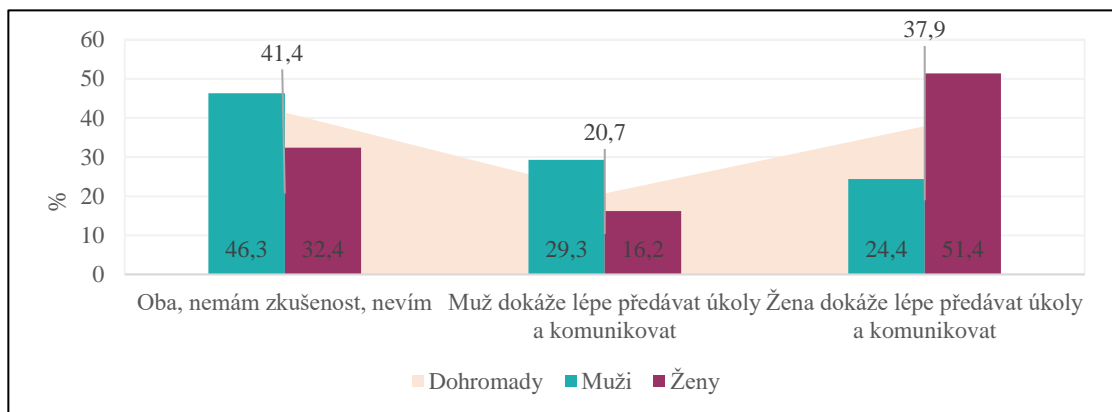
Pak tu byli tací, kteří nějaké rozdíly v motivaci od ženy a od muže ve vedení zaznamenali: „Muž chce víc pracovat individuálně, zajímá se spíše o výsledky. Žena spolupracuje a pomáhá v průběhu zadané práce,“ nebo nižší manažer pracující v oboru informačních technologiích napsal: „Muž dokáže vyhecovat, žena přesvědčit.“

9.7 Přidělování úkolů a komunikace

Přidělování úkolů a komunikace s podřízenými je klíčový prvek každého zaměstnání. Každý vedoucí má rozdílné způsoby a jednání, jakým tyto činnosti provádí.

Ve výzkumech bylo nejčastějším rozdílem u žen a mužů v managementu, že ženy byly více komunikativnější a rozhodovat se snažily společně s podřízenými, zato muži ve vedoucích pozicích preferovali rozdělení úkolu a očekávali výsledky bez dalších otázek.

V dotazníku se prokázalo, že na tuto odpověď mají respondenti podobný názor jako na otázku o tom, kdo je dokáže více motivovat k práci. Rozdíl je však u žen, které sice stále až o 20 % preferují v tomto ohledu ženy, ale až o 10 % méně než u motivace. U mužů je výsledek naprosto totožný s předchozí otázkou, tedy že převážně nepreferují ani muže ani ženy.



Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníku

Respondentka pracující v knihovně poznamenala: „Od muže je předávání úkolů spíše strohé bez vysvětlení, od ženy je předáván i kontext.“ Další respondentky měly podobný názor: „Nevím, jestli jsou úkoly přesnější a více srozumitelné, ale rozhodně se s ženou lépe komunikuje,“, „V mém případě spíš ženy. Můj vedoucí muž není koordinovaný, zapomíná a mění své názory, jak práci dělat,“, „Z mých zkušeností ženy jako vedoucí umí více naslouchat a v diskuzi více nechávají prostor vyjádřit se i ostatním.“ Jejich tvrzení podporuje výzkumy v kapitole o kompetenčních rozdílech žen a mužů.

Někteří si také stáli za tím, že žádný rozdíl v tomto ohledu mezi ženami a muži není: „Opět záleží na jedinci, je jedno jestli muž či žena, jak se dokáže vyjadřovat, zda k věci a přímočaře,“, „Ne! Vždy záleží na člověku, ne pohlaví. Žena nadřízená zadržovala podstatné informace, nadřízený muž je nepředává z lenosti, to jsou jen 2 konkrétní lidi.“

9.8 Šikana na pracovišti

Z dotazníku lze vyčíst, že šikanu na pracovišti zažilo 30 % zaměstnanců bez podřízených a stejně tak 30 % manažerů. Z nichž u osob bez podřízených bylo 89,5 % žen a 10,5 % mužů a u manažerů 81,3 % žen a 18,7 % mužů. Z celkového počtu 31 manažerek jich 13 zažilo šikanu na pracovišti, tedy až 42 %. U mužů zažili 3 z 23, tedy 13 %. Zajímavým úkazem je nižší procento obtěžování u žen bez podřízených, kdy je jich 17 ze 45, stále vysoké číslo, ale o více jak 4 % nižší. Také všechny tři ženy z top managementu zaškrtnuly, že zažily obtěžování.

Nejčastěji tázané ženy na vedoucích pozicích pracovaly v gastronomii a pohostinství nebo prodeji. Stejně tak muži, kdy i střední manažer nahlásil, že byl sexuálně obtěžován klienty.

Závěrem lze usoudit, že mnohem větší procento žen na jakékoliv pozici je stále i v dnešní době obtěžováno. Dokonce i na těch nejvyšších postech.

Konkrétní příklady obtěžování nebo šikany, kterou respondentky na manažerských postech zažily, jsou: „Napadení opilým kolegou,“ napsala nižší manažerka pracující v oboru telekomunikace. „V minulé práci se mě ptali, kdo bude hlídat děti, jinak že nemám šanci,“, „Diskriminace na základě toho, že jsem žena,“ sdělila vrcholová manažerka z Londýna pracující v prodeji. „Můj vedoucí si mě neustále volá na do kanceláře, kde se mě snaží zastrašovat a říká mi, že jsem jen hloupá malá holka,“ napsala nižší manažerka z Velké Británie pracující v gastronomii. Nižší manažerka pracující ve stavebnictví napsala: „Jsem neustále ignorována a přehlížena kvůli pohlaví a mládí. Také na mě mají stále nějaké nepatřičné poznámky. Při sezení s kolegy jsem přednesla návrh, který byl ignorován, po chvíli to samé řekl kolega (muž) a všichni ho začali chválit, jaký je to dobrý nápad.“

Nižší manažerka z Irska napsala: „Osobně více preferuji mít ženy jako vedoucí, protože jsou obecně více přívětivé. V pohostinství je převážně mnoho mužů vedoucích, kteří jsou staří a nepříjemní a někdy i zlí.“

Dvě respondentky napsaly, že mají také zkušenost, kdy obtěžování bylo prováděno ze strany vedoucí ženy: „Šikana ze strany nadřízené ženy. Důvod? Osobní animozita, moje

studium práva. Tj. když je člověk zlý, hloupý a líný a neštítí se ničeho,“ „Ženy bývají ve vrcholových pozicích někdy drsnější než muži, aby si získaly jejich respekt.“

Někdy může být šikana také ve formě rozdílného platového ohodnocení: „Ženy u nás ve firmě mají stále nižší platy než muž na stejné pozici, protože ten 'živí rodinu',“, „Všeobecně ve stavitelství ženy mají obvykle na stejné pozici menší platy. Ve školství jsou platy neadekvátní k dané práci a neustálému nátlaku především ze stran veřejnosti, rodičů i žáků. Není se čemu divit, že je v tomto oboru málo mužů, ačkoliv by byli potřeba.“ Jedna respondentka také napsala, že se nedostala na vyšší pozici pouze kvůli tomu, že šla na mateřskou dovolenou a místo ní byl povýšen její kolega, přestože byl stejně starý se stejnými zkušenostmi v oboru.

Dotazovaná nižší manažerka pracující v gastronomii má pocit, že naopak jsou v tomto oboru někdy více upřednostňovány ženy a jinak se na oba nahlíží stejně.

Odpovědi respondentů mužů byly následující: „Zažil jsem sexuální obtěžování od klientů,“ (střední manažer z oboru gastronomie), „Nebudou vás vážně, když jste mladý a máte málo zkušeností.“

Lze tedy zkonstatovat, že šikana není vždy pouze ze strany muže. Co se však týká sexuálního obtěžování, ani jedna žena nebo muž nenapsali, že by ho zažili ze strany ženy ve vedení, kolegyně nebo klientky.

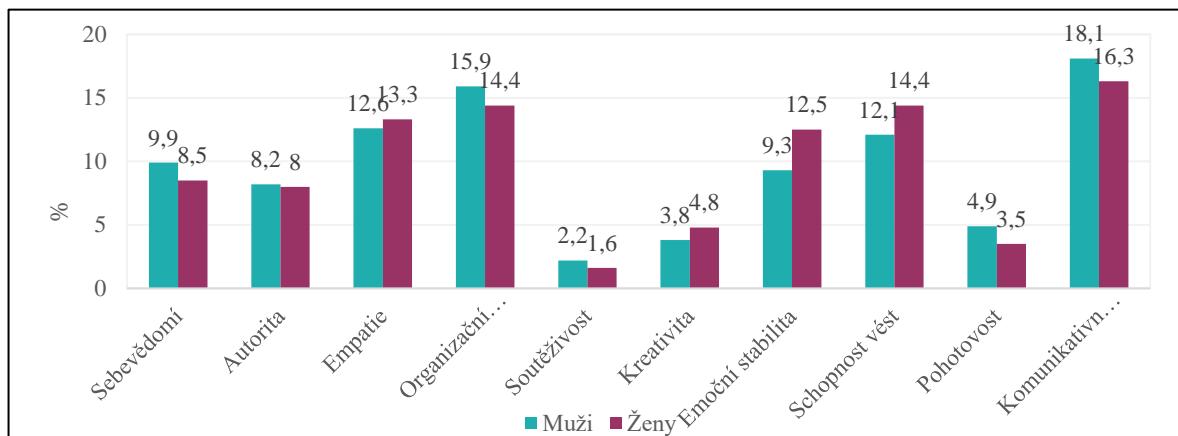
9.9 Kompetence

Kompetence a převážně soft skills jsou nedílnou součástí důležitých atributů dobrého manažera. Z teoretické části je zřejmé, že dříve byly jako nejdůležitější znaky u vedoucího považovány soutěživost, autorita, schopnost vést a další jimi podobné. Naopak na empatii bylo v této pozici pohlíženo jako na nežádoucí. Také při srovnání studie z roku 1996 lze poznat, že mnoho dotazovaných si schopnosti spojené s manažerem nespojovali se schopnostmi, které podle nich vidí u žen.

Z dotazníku lze vyhodnotit, že celkově je dle respondentů nejdůležitější, když vedoucí dokáže dobře komunikovat, na druhém místě jsou organizační schopnosti. Pro ženy je na druhém místě s organizačními schopnostmi také schopnost vést a následně je

velmi důležitá empatie. U mužů výrazně převažuje komunikace, poté organizační schopnosti, kdy u obou převyšují ženy. Empatie se schopností vést v blízkém závěsu jsou dalšími kritérii.

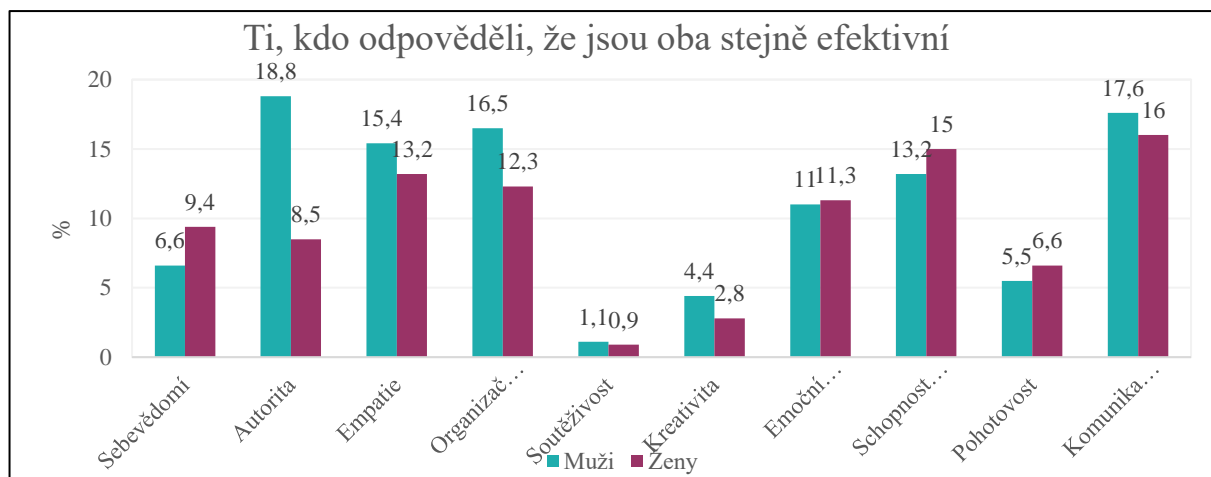
Celkově se na schopnostech muži i ženy shodují. Větší rozdíly lze zaznamenat například u emoční stability, kdy pro ženy je důležitější než pro muže. Také schopnost vést ženy považují za zásadnější než muži, ti naopak více zaškrtávali sebevědomí, pohotovost nebo soutěživost.



Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníku

Pro ještě větší přesnost výsledků, jsou grafy rozděleny na tři části podle toho, kdo z respondentů považoval koho za efektivnějšího ve vedení. Jedná se o graf, kde odpověď byla nerozhodná nebo považovali muže i ženu za stejně efektivní, poté když považovali za efektivnějšího muže a následně ženu. Z těchto výsledků lze pak usoudit, jako tomu bylo ve studii z roku 1996, jaké kompetence jsou více přisuzovány mužům a poté ženám.

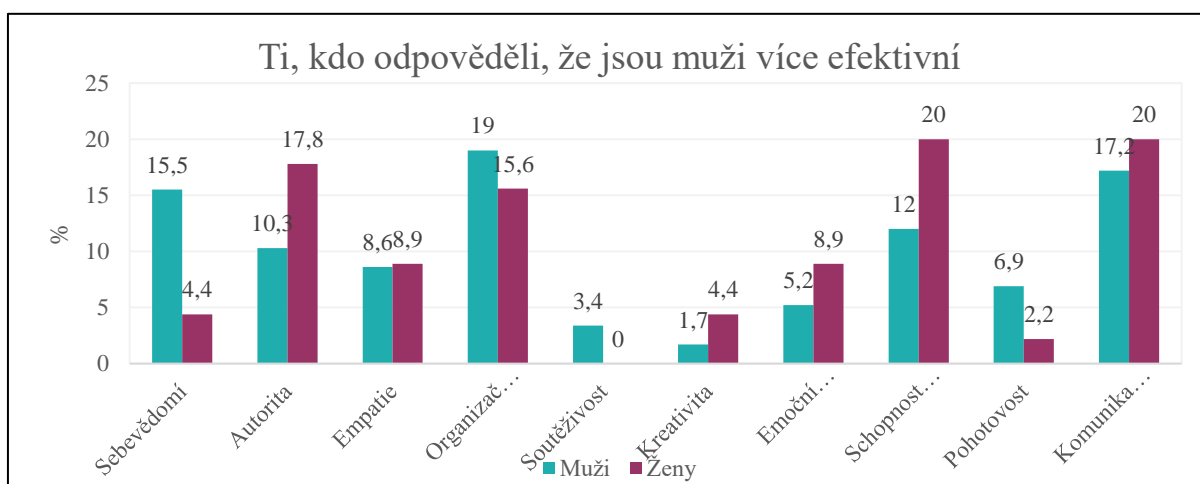
Muži, kteří odpovídali, že jsou ženy i muži ve vedení stejně efektivní, si nejvíce považovali autority jako nejdůležitější kompetence vedoucího. Rozdíl se pohybuje až o 10 %, kdy ženy se stejným postojem tuto vlastnost umístily až na sedmé místo z deseti. U respondentek vedla komunikace a schopnost vést. Empatie byla na třetím místě a těsně za ní organizační schopnosti. U mužů empatie skončila na čtvrtém místě, což není s porovnáním se ženami zas o tolik velký rozdíl. Zajímavým rozkolem je například sebevědomí, kde si ho ženy, co vyjadřují názor o stejné efektivitě obou pohlaví, u vedoucího považují více než muži.



Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníku

Respondent ke své odpovědi ještě přidal za důležité rozhodnost a nebojácnost.

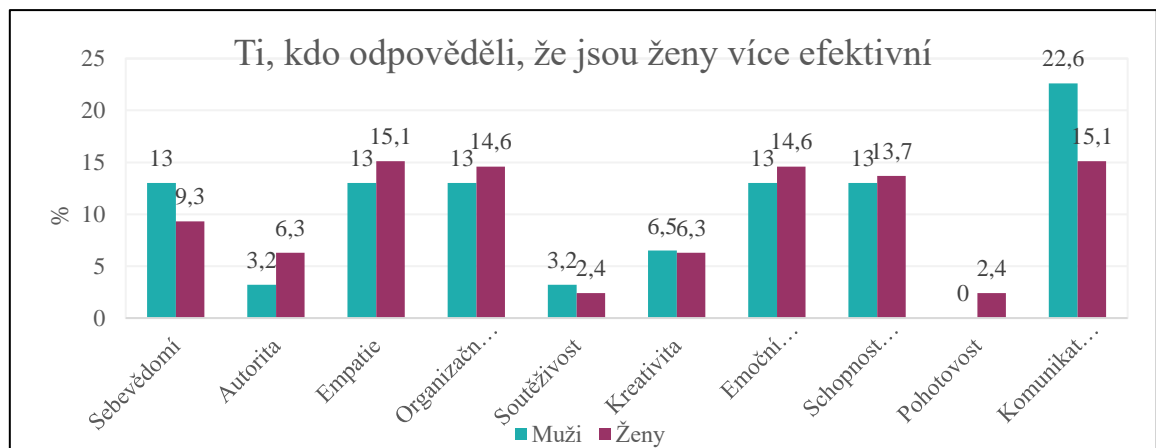
Zajímavý fenomén se objevuje u osob, které muže označili jako efektivnějšího ve vedení. Lze pozorovat dramatický pokles empatie, která u žen skončila na 5. místě a u mužů na 6. místě. U žen jsou pro manažera nejdůležitější kompetence komunikativnost, schopnost vést, autorita a organizační schopnosti. U mužů je jimi organizační schopnosti, komunikativnost, sebevědomí a schopnost vést. Velký rozdíl je u sebevědomí, kdy ho ženy na rozdíl od mužů jako klíčovou vlastnost pro muže manažera nepovažují. Celkový závěr lze shrnout tak, že u mužů manažerů jsou nejvíce vyhledávány vlastnosti, které souvisí s autoritou nebo vedením, naopak empatie, emoční stabilita nebo kreativita jsou spíše v pozadí.



Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníku

Respondenti muži ke své odpovědi navíc přidali, že je důležitá u vedoucího tvrdost a pracovitost.

Poslední třetí graf představuje odpovědi těch, kterým přijde vedení žen jako efektivnější. U obou, mužů i žen, jsou výsledky vcelku vyrovnané až na komunikativnost, kterou muži vyhledávají u manažerek nejvíce. Další kompetence jsou u mužů také vyrovnané, tedy empatii, organizační schopnosti, emoční stabilitu i schopnost vést považují za stejně důležité a na druhém místě. U žen se na prvním místě objevila empatie a komunikativnost, následně emoční stabilita s organizačními schopnostmi a schopnost vést. Ve srovnání s předchozím grafem jsou pozorovatelné změny především u autority, empatie nebo emoční stability, které všechny byly v opačných hodnotách.



Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníku

Respondentky ke své odpovědi o důležitých kompetencích vedoucího doplnily pochopení, laskavé jednání, asertivita, schopnost nadchnout se pro věc, porozumění a slušnost. Respondenti přidali rozhodnost, nebát se udělat nepopulární opatření, například propouštění z práce a nadhled.

V dotazníku byl na závěr prostor pro doplnění vlastních názorů, následující odpovědi jsou od respondentek a pojednávají o kompetencích: „U vedoucích pracovníků, zejména mužů, chybí velmi často empatie a schopnost naslouchat,“, „Dobrý šéf by měl být upřímný, lidský, rozhodný, měl by mít přirozenou autoritu a mezi svými podřízenými by neměl dělat rozdíly,“, „Z mé zkušenosti muži přemýšlejí více logicky a dokáží stručně podat pokyny, kdežto ženy jsou více emocionální a někdy postrádají sebevědomí. Není tomu tak vždy.“ Tato odpověď může být částečným důvodem, proč ženy v posledním grafu ve větší míře zaškrtovaly sebevědomí, jako důležitý atribut pro ženu ve vedení. U

muže je sebevědomí často očekáváno a vyžadováno, ženy ho často mohou z výše uvedených důvodů postrádat. Ve vedoucí pozici je u žen samozřejmě žádoucí.

Jeden respondent též vyslovil názor podle své zkušenosti, že ženy jsou pracovitější a muži důslednější.

9.10 Shrnutí výsledků dotazníku

Z dotazníku je jasné, že celkově ženy preferují, když je jejich vedoucí žena. Považují ji za efektivnější, za někoho, kdo je dokáže více motivovat a kdo s nimi lépe komunikuje a předává úkoly. Proč tomu tak je? V teoretické části bylo poukázáno na vyšší míru empatie u žen, možná to je jedním z důvodů, proč ženy preferují jiné ženy jako své nadřízené. Dokáží jim lépe porozumět a pochopit jejich jednání, když v práci něco pokazí. Navíc bylo výzkumy dokázáno, že ženy pracují efektivněji v přátelském prostředí, to může souviset s preferencí manažerek veškeré úkoly a rozhodnutí sdílet s podřízenými a větší komunikativností. Toto vyhodnocení podporují i odpovědi u otázky o kompetencích, kdy ženy považovaly za nejdůležitější atribut vedoucího empatii.

Naopak muži buďto neměli preferenci, kdo je pro ně lepší vedoucí nebo si vybrali spíše muže. Toto tvrzení může podporovat výsledek ze studií, kdy muži raději pracovali v autoritativním prostředí, kdy se jejich pracovní doba skládala z obdržení úkolu, vypracování úkolu a odevzdání dokončeného úkolu. Nepotřebují ze strany vedoucího tolik upřesnění. Z výsledků lze vyvodit, že místo empatie většinu mužů hlavně zajímala schopnost organizační nebo komunikace.

Z velké části dotazník pomohl vyvodit závěr, že se společnost v názoru na ženu jako manažerku posunula a už ji do velké míry nevnímá pouze jako někoho, kdo se na vedoucí pozice spíše nehodí. Stále jsou však obory, kam ženy na vedoucí pozice nedosáhnou. Navíc stále prožívají obtěžování v mnohem větší míře než muži, ať už se jedná o manažerskou pozici nebo ne. Cíl práce byl zodpovězen tak, že rozhodně žen na manažerských pozicích přibývá a jsou považovány za rovnoprávnější, ale společnost ještě čeká ujit delší kus cesty k vytvoření podmínek úplné rovnosti.

Závěr

Teoretická část práce se skládala z osmi kapitol, které se snažily o přiblížení nerovnosti, která stále mezi ženami i muži na manažerských pozicích převládá. Záměrem práce bylo probrat úskalí, kterým ženy i muži musí čelit.

První kapitola je napsána pro pochopení celé práce, kdy bylo přiblíženo, co management vůbec je, jak funguje a jak se rozděluje. Bylo vysvětleno, kdo jsou nižší, střední a vyšší manažeři, kteří jsou napříč kapitolami často zmiňováni. Druhá kapitola ukazuje rozdílnou cestu žen a mužů k získání manažerských pozic v historii až do dnešní doby. U žen je navíc nutné zmínit historický kontext pro pochopení jejich dnešní pozice ve společnosti, na trhu práce a s tím souvisejících vedoucích pozic.

Ženy byly považovány historicky za méněcenné a méně inteligentní a na vedoucí pozice vůbec nedosahovaly, až v poslední době jich začíná v managementu přibývat. I když pomalým tempem a stále dlouhý kus cesty zbývá překonat k úplné rovnoprávnosti, jak je v práci ukázáno. V další části této kapitoly je v souvislosti s historickým úvodem probráno zastoupení žen v managementu. Jsou zde uvedeny obory, které jsou zastoupeny skoro jen samými ženami, jako například ty, kde je hlavní náplní práce o někoho pečovat. Především jde také o obory, které jsou finančně méně ohodnoceny než ty, kde jsou muži a ženy rovnoměrněji zastoupeny, nebo kde je mužů výrazně více.

Následuje srovnání států dle množství žen na vedoucích pozicích, kdy výrazně průměr převyšuje například Francie nebo severské státy Evropy, naopak průměr je snižován arabskými zeměmi, ale také některými státy Asie, a dokonce i Českou republikou, která je probrána v další podkapitole. Zastoupení mužů v managementu je pak nejvyšší především v technických oborech anebo ve výrobních a zemědělských sektorech. Ženy provází mnoho úskalí, ať už při samotném pohovoru při přijetí do nového zaměstnání, nebo při postupu na vyšší pozici. Tuto problematiku vystihuje pojem *skleněný strop*. Navíc je prokázána i v roce 2023 stále existující rozdíl v platech žen i mužů na vyšších pozicích. Sice se postupem k vyššímu managementu snižuje, ale u nižších manažerů rozdíl stále převládá. Nejvíce je průměrně v arabských státech a nejméně v Evropě. Pokud se týká České republiky, zde je platový rozdíl větší, než je průměr Evropy.

Kvůli narůstajícímu společenskému tlaku a stále se rozšiřující rovností mezi muži a ženami se státy snaží o větší zastoupení žen na vedoucích pozicích. Konkrétně Rada Evropy, které pro členské státy Evropské unie vydala strategii, jak postupovat a sankce za neuposlechnutí. Některé arabské státy se také snaží o změnu, ale kvůli kulturním a náboženským základům je změna mnohem těžší. Je důležité zjištění, že se země s nedostatkem rovnosti snaží něco dělat. Kupříkladu Saudská Arábie, která nemá příliš dobrou pověst pro své zacházení s ženskými právy. I tam se začínají alespoň v tomto odvětví jevit první známky pokroku v managementu. Naopak je překvapivé vidět úplný opak v Egyptě, kde se počet žen na vedoucích pozicích snižuje.

Při porovnávání žen a mužů v managementu je jedním z nejvíce odlišných znaků sexuální obtěžování, které v pracovním prostředí zažívají. Některé výzkumy prokázaly, že nejen ženy na nižších pozicích, ale také ženy na vyšších pozicích zažívají nějakou formu obtěžování.

Je těžké vychovávat děti a pracovat na vedoucí pozici, mnoho žen si nakonec kvůli nepříznivým podmínkám musí vybrat, zda se rozhodnout pro kariéru nebo rodinu. Dalšími negativními stránkami je navýšení stresové hladiny, kterou manažeři trpí. Někteří však tuto emoci vůbec na vyšších postech nezažívají. Tyto osoby se označují jako korporátní psychopaté. Jsou to jedinci, kteří se zprvu mohou jevit jako perfektní kandidáti na manažerskou pozici, ale později se ukáží jako naopak největší rizika, která se do vedení organizace mohou dostat.

Nelze nějakou kompetenci přiřadit na všechny muže a na všechny ženy a říci, že se takto chovají všechny manažerky anebo všichni manažeři. Jsou však znaky, které se objevují u většiny v určité skupině. Například větší empatie u žen a větší sebevědomí u mužů. Ať už je to způsobené společenským vlivem nebo i z části vrozeně. V praktické části je hlavním cílem zjistit, jak ženy a muže ve vedení vnímá společnost v současnosti. Ve studii z roku 1996 lze pozorovat nerovnost atributů spojovaných s muži a manažery, a naopak ženami a manažerkami. V dotazníku bylo pozitivní shledat, že většině respondentů nezáleželo na tom, kdo je vedoucí, upřednostňovali hlavně schopnosti, které by vedoucí měl mít. Naopak je také přirozené, že nějaké skupině budou vyhovovat vlastnosti častěji pozorovatelné u žen a někomu naopak ty u mužů. Tento trend je možné vidět, když ženám připadá efektivnější ve vedení žena, a pak v otázce o kompetencích

zaškrty empatii. Naopak u mužů je to znát v těch případech, kdy označili za efektivnějšího muže, a nejdůležitější schopnost uvedli sebevědomí.

Genderová nerovnost je na vedoucích pozicích historickým a stálým problémem. Není možné ho vyřešit za den ani za rok, ale je nutné, aby byly učiněny kroky ke zlepšení. Některé země je činí a je viditelný progres, a naopak někde regres. Každý vedoucí má unikátní vlastnosti, které na vedoucí pozici přinese, ať je to muž či žena. Je nutné jim dát prostor, svobodu a šanci na tuto pozici vystoupat.

Jen tímto způsobem bude nejspíše možné napravit stav, který ve společnosti vládí po tisíciletí. Je potom pravděpodobné, že i ve světě dojde k větší stabilitě, kdy více prosazované ženské vlastnosti, jako je například empatie, zabrání budoucím konfliktům způsobeným právě nerovnováhou, kdy o směřování světa rozhodují z vysokých pozic převážně muži.

Resumé

The theoretical part of the thesis consisted of eight chapters, which tried to approximate the inequality that still prevails among women and men in managerial positions. The aim of the thesis was to discuss the difficulties that both women and men have to face.

At the beginning, it is explained what management is, how it works and how it is divided. It is important for understanding the whole thesis. The second chapter shows the different paths of women and men to obtain managerial positions in history up to the present day. In addition, it is necessary to mention the historical context of women in order to understand their current position in society, on the labour market and leadership positions. Historically, women have been considered inferior, less intelligent and have not reached leadership positions at all, but recently there has been an increase in their numbers in management. In the next part of this chapter, there are listed fields that are represented almost exclusively by women, such as those where the main job is to take care of someone. Above all, these are also fields that are financially less rewarded than those where men and women are more evenly represented, or where there are significantly more men.

The number of women in leading positions is significantly higher in France or the Nordic countries of Europe, while on the other hand is women managers very little in Arab countries, in some Asian countries, and even in the Czech Republic. The representation of men in management is the highest, especially in technical fields or in the manufacturing and agricultural sectors. Women are accompanied by many pitfalls, whether during the interview itself, when hiring for a new job, or when advancing to a higher position. This issue is described by the term glass ceiling. In addition, the salary gap between women and men in senior positions still exists in 2023.

Due to growing social pressure and ever-expanding equality between men and women, countries are striving to increase the representation of women in leadership positions. For example The Council of Europe, which has issued a strategy for equity in the workplace, how to proceed and sanctions for disobedience. Some Arab states are also trying to make a change, but cultural and religious foundations make it much harder. For example, Saudi Arabia, which does not have a very good reputation for its treatment of women's rights.

On the contrary, it is surprising to see the complete opposite in Egypt, where the number of women in leadership positions is decreasing.

One of the most distinguishing features when comparing men and women, is the sexual harassment they experience in the work environment. Some researches has shown that not only women in lower positions but also women in higher positions experience some form of harassment.

Also it is difficult to raise children and work in a leadership position, many women end up having to choose whether to pursue a career or rather raise a family. Other negative aspects are the increase in stress levels that managers suffer. Some, however, do not experience this emotion in higher positions at all. These individuals are referred to as corporate psychopaths. These are individuals who may at first look like perfect candidates for a managerial position, but later turns out to be the biggest threats.

There are some competences that appear in the majority in a certain group. For example, greater empathy in women and greater self-confidence in men. Whether it's caused by social influence or even partly innate. In a 1996 study can be observed more common attributes associated with men and managers, and lack of them associated with women and managers. In the questionnaire in the practical part, it was positive to find that most respondents did not care who the leader was, they mainly preferred the skills that the leader should have.

Gender inequality is a historical and ongoing problem in leadership positions. It cannot be solved in a day or a year, but it is necessary that steps are taken to improve it. Some countries already make those steps and therefore progress is evident, while other countries are regressing. Every leader has unique qualities that they will bring to a leadership position, whether they are a man or a woman. It is necessary to give them space, freedom and a chance to rise to this position.

Bibliografické zdroje

BEARD, Mary. Ženy a moc: manifest. Praha: Argo, 2020. ISBN 978-802-5733-479.

BELZ, Horst a Marco SIEGRIST. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2011. ISBN 978-80-7367-930.

CLAES, Marie-Thérèse. International Labour Review: Women, men and management styles. International Labour Organization, © 1999 vol. 138, No. 4.

CRIADO PEREZ, Caroline. Neviditelné ženy. Grada, 2021. ISBN 978-80-8090-159-2.

DVOŘÁK, Josef a Iva ŠOLCOVÁ. *Vademecum moderní manažerky*. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-859-4362-X.

DUDOVÁ, Radka, Hana Hašková, Hana Maříková. 2010. „Na či "účet" se v naší společnosti odehrává reprodukce?“ in: Hana Maříková, Tomáš Kostecký, Markéta Škodová (eds). *Jaká je naše společnost?* Praha: Sociologické nakladatelství. ISBN 978-80-7419-025-4.

DYTRT, Zdeněk a kol. 2014. *Ženy a management: kreativita, inovace, etika, kvalitativní management*. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0150-3.

EISLER, Riane Tennenhaus. Číše a meč, agrese a láska aneb Žena a muž v průběhu staletí. Praha: Nakladatelství Lidové noviny, 1995. ISBN 80-710-6095-X.

FODOR, Éva. Smiling Women and Fighting Men: The Gender of the Communist Subject in State Socialist Hungary. *Gender and Society*. 2002, roč. April, 2002, č. Vol. 16.

GROULT, Benoîte. *Budiž žena!*. Praha: Knižní klub, 1996. ISBN 80-717-6188-5.

HÁKOVÁ, Libuše a a kol. *Encyklopedie moderní ženy*. Svoboda, 1966. ISBN 25-073-66.

HOFFMANNOVÁ, Jaroslava. *Prvenství žen: ženy iniciativní, vzdělané a tvořivé*. Praha: Ústav T.G. Masaryka, 2016. ISBN 978-80-87782-65-1.

KALNICKÝ, Juraj (ed.). *Obecný management*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2012. 122 s. ISBN 978-80-7329-305-5.

KANTER, Rosabeth Moss. 1977. *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books. ISBN 978-0465044542.

KŘÍŽKOVÁ, Alena, Hana MAŘÍKOVÁ, Hana HAŠKOVÁ a Lenka FORMÁNKOVÁ. *Pracovní dráhy žen v České republice*. Sociologické nakladatelství (SLON), Jilská 1, 110 00 Praha 1, 2011. ISBN 978-80-7419-054-4.

KŘÍŽKOVÁ, Alena a Lenka VÁCLAVÍKOVÁ-HELŠUSOVÁ. *Sociální kontext života žen pracujících v řídicích pozicích: analýza odlišnosti životních postojů a názorů mužů a žen v české společnosti v závislosti na jejich pracovním postavení*. Praha: Sociologický ústav Akademie věd České republiky, 2002. Sociological papers. ISBN 80-733-0035-4.

KŘÍŽKOVÁ, Alena, Marta VOHLÍDALOVÁ, Kristýna POSPÍŠILOVÁ a Hana MAŘÍKOVÁ. *Aktuální rozdíly v odměňování žen a mužů v ČR: hloubková analýza statistik a mezinárodní srovnání*. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2017. Sociological papers. ISBN 978-807-4211-478.

KŘÍŽKOVÁ, Alena, Romana MARKOVÁ VOLEJNÍČKOVÁ a Marta VOHLÍDALOVÁ. *Genderové nerovnosti v odměňování: problém nás všech*. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2018. Sociological papers. ISBN 978-807-3303-297.

KŘÍŽKOVÁ, Alena. *Životní strategie manažerek: případová studie*. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2002. Sociological papers. ISBN 80-733-0031-1.

OHLOTT, Patricia J., Marian N. RUDERMAN, and Cynthia D. MCCAULEY. *Gender Differences in Managers' Developmental Job Experiences*. *The Academy of Management Journal* 37, no. 1 (1994): 46–67.

POWELL, Gary N. *Women and Men in Management*. 5th edition. SAGE Publications, 2018. ISBN 1544327439.

PRUKNER, Vítězslav, Jaromír NOVÁK. *Manažerské dovednosti*. Univerzita Palackého v Olomouci, 2014. ISBN 978-80-244-4329-4.

SAINI, Angela. Od přírody podřadné: jak se věda mýlila v ženách. Praha: Academia, 2018. Společnost (Academia). ISBN 978-80-200-2902-7.

SCHEIN, Virginia, Ruediger MUELLER, Terri LITUCHY a Jiang LIU. Think manager—think male: a global phenomenon? *Journal of organizational behavior*. 1996, (vol 17. 33-41).

ŠNÝDROVÁ, Ivana. Manažerka a stres: manifest. Praha: Grada, 2006. Pro moderní ženu. ISBN 80-247-1272-5.

VOŠMIK, Josef. Norsko i česká republika v oblasti genderové rovnosti vyčnívají. Rovné příležitosti v souvislostech. Firma roku: Rovné příležitosti 2015 [online]. [cit. 2024-03-12]. *Gender Studies* 2015, vol. 4. ISSN 1802-7202.

WEBER, M. Metodologie, sociologie a politika. Praha: OIKOYMENH, 1998, 978-80-7298-389-6.

Women & Equality. roč. 2020, č. 149. Daedalus, 2020. ISSN 0011-5266.

Internetové zdroje

ALFARO, Ricardo. *Are there differences between female and male leadership?* [online]. ManagersLAB, 2023, 07/03/2023 [cit. 2024-02-22]. Dostupné z: <https://managerslab.com/en/are-there-differences-between-female-and-male-leadership/#:~:text=Female%20leadership%20tends%20to%20be,setting%20goals%20and%20achieving%20results>

BLACKBURN, Nikhita. THE MYERS-BRIGGS COMPANY. *Stress, gender, and leadership - A research study from The Myers-Briggs Company* [online]. © Copyright 2020 [cit. 2024-02-22]. Dostupné z: <https://www.themyersbriggs.com/-/media/Myers-Briggs/Files/Resources-Hub-Files/Research/Research-Stress-gender-and-leadership.pdf>

Co je sebevědomí?. Tymosia [online]. 28. října 2020 [cit. 2024-22-03]. Dostupné z: <https://tymosia.cz/co-vas-trapi/sebevedomi>

Co je to Empatie? Význam slova. Co je to? [online]. (c) 2022 Superia.cz [cit. 2022-12-03]. Dostupné z: <https://cojeto.superia.cz/psychologie/empatie.php>

Co je to hard skills [online]. APAS – AKADEMIE OSOBNÍHO ROZVOJE. © 2023 [cit. 2024-03-16]. Dostupné z: <https://apas.cz/slovnicek-pojmu/hard-skills/>

Co je to organizační schopnosti | Slovníček pojmů - Apas.cz. Kurzy a školení emoční inteligence a osobního rozvoje | Apas.cz [online]. Copyright © 2017 [cit. 03.12.2022]. Dostupné z: <https://apas.cz/slovnicek-pojmu/organizacni-schopnosti/#:~:text=Co%20jsou%20to%20organiza%C4%8Dn%C3%AD%20schopnosti,soft%20skills.>

DRAŽNÝ, Tomáš. EXESS – Nejrozsáhlejší průzkum manažerského odměňování v Česku. EXECUTIVE JOB S.R.O. *Executivejob.cz* [online]. © 2024, 20. 01. 2022 [cit. 2024-03-15]. Dostupné z: <https://www.executivejob.cz/blog/clanek/exess2021>

EL ACHKAR, Souleima. Equal pay for work of equal value: where do we stand in 2023? [online]. In: INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION (ILO). © 1996-2024 [cit. 2024-02-15]. Dostupné z: <https://ilostat.ilo.org/equal-pay-for-work-of-equal-value-where-do-we-stand-in-2023/>

EL-HAMIDI, Fatma. *Women, Work and the Egyptian Law* [online]. © 2024 ALTERNATIVE POLICY SOLUTIONS. 25 Jan, 2021 [cit. 2024-03-17]. Dostupné z: <https://aps.aucegypt.edu/en/articles/640/women-work-and-the-egyptian-law>

EU action to promote gender balance in decision-making. © EUROPEAN UNION, 1995-2024. European Commission [online]. 2022 [cit. 2024-03-12]. Dostupné z: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/equality-between-women-and-men-decision-making/eu-action-promote-gender-balance-decision-making_en

KANTOREK, Pavel. 5 Female Leaders from Business History. In: QS QUACQUARELLI SYMONDS. *Topmba* [online]. © 1994 - 2024 [cit. 2024-02-24]. Dostupné z: <https://www.topmba.com/why-mba/ceo-interviews/5-female-leaders-business-history>

KONIGSBURG, Dan a Sharon THORNE. Progress at a snail's pace Women in the boardroom: A global perspective [online]. Deloitte Global Boardroom Program, © 2022 [cit. 2024-02-13]. Dostupné z:

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cz/Documents/risk/gx-women-in-the-boardroom-seventh-edition.pdf>

KOTEK, Pavel. Nová definice managementu. SPOLEČNOST PRO MANAGEMENT A LEADERSHIP, S.R.O. Společnost pro management a leadership [online]. © 2024 [cit. 2024-02-13]. Dostupné z: <https://www.spml.cz/nova-definice-managementu/>

LIMANI, Donika a Marie-Claire SODERGREN. Where women work: Female-dominated occupations and sectors [online]. In: INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION (ILO). © 1996-2024 [cit. 2024-02-15]. Dostupné z:

<https://ilostat.ilo.org/where-women-work-female-dominated-occupations-and-sectors/>

MORRISH, John. The meaning of management. Management Today [online]. © Haymarket Media Group [cit. 2023-10-24]. Dostupné z:

<https://www.managementtoday.co.uk/meaning-management/article/1343805>

OLLERTON, Niamh. What challenges are facing women in business in 2021? QS QUACQUARELLI SYMONDS LIMITED. TopMBA [online]. November 23, 2021, © 1994 - 2024 [cit. 2024-02-29]. Dostupné z: <https://www.topmba.com/why-mba/faculty-voices-articles/what-challenges-are-facing-women-business-2021>

REINERS, Bailey, URWIN, Matthew, ed. What Is the Glass Ceiling? *BuiltIn* [online]. © Built In 2024, Nov 07, 2023 [cit. 2024-03-17]. Dostupné z: <https://builtin.com/diversity-inclusion/glass-ceiling>

COOK, S.L., Cortina, L.M. & Koss, M.P. (2018). What's the difference between sexual abuse, sexual assault, sexual harassment and rape? *The Conversation* [online] [cit. 2024-03-12].

SPIVAK, Eugen. Top 10 Business Leaders in the History of Mankind, and What We Can Learn from Them. Canadian Institute of International Business [online]. © 2018-2021 [cit. 2024-02-20]. Dostupné z: <https://ciib.org/blog/business-leaders/>

Úrovně řízení a typy managementu. MANAGEMENTMANIA'S SERIES OF MANAGEMENT. Management mania [online]. © 2011-2016, 27.04.2019 [cit. 2024-02-13]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/urovne-rizeni-a-typy-managementu>

Strategie rovnosti žen a mužů na léta 2021 – 2030 [online]. Úřad vlády České republiky, únor 2021 [cit. 2024-03-29]. Dostupné z: https://vlada.gov.cz/assets/ppov/rovnoprilezitosti-zen-a-muzu/Aktuality/Strategie_rovnosti_zen_a_muzu.pdf

Where are the women CEOs? In: HEIDRICK & STRUGGLES INTERNATIONAL, INC. : *Heidrick & Struggles' Route to the Top* [online]. © 2024 [cit. 2024-02-24]. Dostupné z: <https://www.heidrick.com/-/media/heidrickcom/publications-and-reports/where-are-the-women-ceos.pdf>

Women's Empowerment. MINISTRY OF HUMAN RESOURCE AND SOCIAL DEVELOPMENT. *Ministry of Human Resource and Social Development* [online]. © 2024 [cit. 2024-03-16]. Dostupné z: <https://www.hrsd.gov.sa/en/womens-empowerment>

Ženy ve vedení. DELOITTE TOUCHE TOHMATSU LIMITED. Deloitte. [online]. © 2024 [cit. 2024-03-13]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/cz/cs/pages/risk/articles/zeny-ve-vedeni.html>

6 Essential Organizational Skills for Leadership Success - simpleshow. simpleshow – make animated videos in minutes [online]. Copyright © simpleshow 2022 [cit. 03.12.2022]. Dostupné z: <https://simpleshow.com/blog/6-essential-organizational-skills-leadership-success/>

Právní zdroje

Směrnice (EU) 2022/2381 Evropského parlamentu a Evropské komise ze 23. prosince 2022, o zlepšení genderové vyváženosti mezi členy orgánů kotovaných společností a o souvisejících opatřeních

Úmluva OSN odstranění všech forem diskriminace žen

Zákon č. 20/1975 Sb., Zákon, kterým se mění a doplňují některá další ustanovení zákoníku práce

Zákon č. 198/2009 Sb. o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon), ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

Zákon č. 436/2004 Sb., zákon, kterým se mění některé zákony v souvislosti s přijetím zákona o zaměstnanosti

Přílohy

Příloha č.1: Dotazník v Českém jazyce

1. Jaké je vaše pohlaví?
2. Jaký je Váš věk?
3. Jakou pozici v managementu zastáváte?
4. V jakém oboru pracujete?
5. Kolik žen je ve Vaší firmě/ instituci na vedoucí pozici?
6. Kdo je aktuálně Váš nadřízený?
7. Kdo Vám přijde efektivnější ve vedení?
8. Kdo Vás dokáže lépe motivovat k práci?
9. Jak byste zhodnotili kvalitu předávání úkolů a komunikace ze strany muže nebo ženy ve vedení?
10. Měli jste složitější cestu ke kariérnímu růstu?
11. Zažil/a jste někdy šikanu nebo obtěžování na pracovišti, popřípadě jakou?
12. Jaké jsou podle Vás nejdůležitější atributy vedoucího?
13. Je něco, co byste rádi dodali?

Příloha č.2: Dotazník v Anglickém jazyce

1. Where are you from?
2. What is your gender?
3. How old are you?
4. What position in management do you have?
5. In what field do you work?
6. How many women are in leadership position in your organization?
7. Who is your current superior?
8. Who do you find more effective as a superior?
9. Who is better at motivating you to work?
10. How would you evaluate the quality of assignment and communication by a man or woman in management?
11. Did you have a more difficult path to career growth?

12. Have you ever experienced any workplace harassment? (Discrimination because of gender or other...)
13. What do you think are the most important attributes of a manager?
14. Is there anything you would like to add to this issue?

Rejstřík cizích slov

CEO: Chief executing officer neboli ředitel firmy

CFO: Chief financial officer neboli ředitel financí

CHRO: Chief HR Officer neboli ředitel lidských zdrojů

Common law: angloamerický právní systém

COO: Chief operating officer neboli provozní ředitel

Gender pay gap: platový rozdíl mezi ženami a muži často používaný v zaměstnání

International Labour Organisation – Mezinárodní organizace práce: mezi jejich činnosti patří právě zajištění rovného postavení mezi ženy a muži v zaměstnání

Lower management: nižší management, kde jsou nižší manažeři

Middle management: střední management, kde jsou střední manažeři

Top management: vrcholový management, kde jsou vrcholový manažeři

Quid pro quo – latinský termín znamenající v překladu „něco za něco“.