

UNIVERZITA KARLOVA

FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD

Institut Sociologie

Katedra veřejné a sociální politiky

Diplomová práce

2019

Petra Holušová

UNIVERZITA KARLOVA

FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD

Institut Sociologie

Katedra veřejné a sociální politiky

Ženy na manažerských pozicích

Diplomová práce

Autor práce: Petra Holušová

Studijní program: Veřejná a sociální politika

Vedoucí práce: Mgr. Ing. Olga Angelovská

Rok obhajoby: 2019

Prohlášení

1. Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracovala samostatně a použila jen uvedené prameny a literaturu.
2. Prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného titulu.
3. Souhlasím s tím, aby práce byla zpřístupněna pro studijní a výzkumné účely.

V Praze dne

Petra Holušová

Bibliografický záznam

HOLUŠOVÁ, Petra. *Ženy v manažerských pozicích*. Praha, 2019. 63 s. Diplomová práce (Mgr.). Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut Sociologie. Katedra veřejné a sociální politiky. Vedoucí diplomové práce Mgr. Ing. Olga Angelovská

Rozsah práce: 129 225 znaků s mezerami

Anotace

Diplomová práce si klade za cíl podrobněji prozkoumat problematiku postavení žen v top manažerských pozicích v ČR. Teoretická část práce se věnuje hlavně legislativnímu ukotvení a zmapování současného stavu problematiky. Důraz je kladen také na gender, genderovou identitu a gender mainstreaming, všechny tyto pojmy jsou v textu podrobně definovány. Práce tak v první části vytváří důležité teoretické ukotvení a vysvětluje pojmy jako například skleněný strop a zmiňovaný gender mainstreaming. Do práce je také zahrnuta problematika platové diskriminace a zaměstnanosti žen. Praktická část práce obsahuje vlastní kvalitativní výzkum, realizován s konkrétními top manažerkami ve vybrané firmě. Cílem praktické části je porovnat teoretické koncepty postavení žen na českém trhu práce se situací v konkrétní české firmě. V rámci výzkumu tak jsou zjišťovány názory manažerek na celorepublikovou situaci, jako i situaci uvnitř firmy. Na základě výsledků výzkumu jsou následně zodpovězeny stanovené výzkumné otázky a formulovány doporučení pro zlepšení současného postavení žen na českém trhu práce.

Annotation

The aim of this diploma thesis is to analyse in detail the issue of the position of women in top management positions in the Czech Republic. The theoretical part of the thesis focus mainly on the legislation and mapping of the current situation of the issue. The thesis also examines gender, gender identity and gender mainstreaming, all of those terms are defined in detail in the text. The first part of the theses builds an important theoretical base and explains terms such as glass ceiling and the mentioned gender mainstreaming. The work also investigates the issue of equal pay and employment of women. The practical part of the thesis contains its own qualitative research that was done with specific top managers in the selected company. The aim of the practical part is to compare the theoretical concepts of the position of women on the Czech labour market with the situation in a particular Czech company. During the research are investigated both opinions of top managers on the nationwide situation as well as the situation within the company. Based on the research results, the research questions are answered and recommendations for improving the current position of women on the Czech labour market are formulated.

Klíčová slova

Gender, gender mainstreaming, ženy v managementu, diskriminace, ženy na trhu práce, rovné pracovní příležitosti, skleněný strop, work-life balance

Keywords

Gender, gender mainstreaming, women in management, discrimination, women on the labor market, equal employment opportunities, glass ceiling, work-life balance

Title

Women in managerial positions

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí své práce Mgr. Ing. Olze Angelovské a také respondentům za jejich ochotu zúčastnit se dotazování. Výzkum byl nedílnou součástí práce. Poděkování také patří mé rodině za velkou podporu.

Obsah

Úvod	3
1 Problematika genderu a jeho role v managementu	6
1.1 Gender a genderová identita	6
1.2 Žena jako manažerka	9
2 Žena na trhu práce	11
2.1 Oblasti diskriminace žen na trhu práce	12
2.2 Skleněný strop, skleněný výtah, skleněný útes	15
2.3 Situace na trhu práce	18
3 Politika rovných příležitostí	22
3.1 Legislativa rovných příležitostí	22
3.1.1 Legislativní ukotvení v České republice	23
3.1.2 Legislativní ukotvení v Evropské unii	26
3.2 Gender mainstreaming	30
4 Metodologie	32
5 Vlastní výzkum	35
5.1 Fáze přípravy	35
5.2.1 Představení společnosti OVB Allfinanz, a.s.	36
5.2 Fáze realizace	38
5.3 Fáze analýzy	38
5.3.1 Charakteristika respondentek	40
5.3.2 Tematická analýza odpovědí	42
5.4 Závěry výzkumu	55
5.5 Komparace údajů získaných vlastním výzkumem s teoretickými východisky práce	58
6 Vlastní návrhy řešení	59

Závěr	60
Seznam použité literatury	64
Monografie, publikace, sborníky	64
Právní předpisy	65
Elektronické prameny	66
Seznam příloh	67

Úvod

Ačkoliv v naší zemi bezesporu ženy na řídicích pozicích nejsou již řadu let raritou, jejich počet je nadále znatelně nižší, než je tomu u mužů. Nabízí se proto otázka, jak se ženám na vysokých postech vede a proč jich není více. Ruku v ruce s touto otázkou jde pak rovněž fenomén platové diskriminace a vzrůstajících aktivit proti němu. Přes veškerou motivaci i schopnosti, které často v ničem nezaostávají za schopnostmi mužů, se proto poměrně malé množství žen dostane do vrcholových manažerských pozic. Situaci dále dokresluje fakt, že ačkoliv je téměř každý druhý člověk na tuzemském pracovním trhu ženského pohlaví, pouze několik procent z nich je schopno proniknout právě na pozice v top managementu. V tomto směru se lze oprávněně domnívat, že tento stav není způsobem tím, že by ženy o tyto posty nestály, neoplývaly dostatečnou motivací či případně kýženou kvalifikací. Daleko pravděpodobněji je totiž způsobeno takzvaným efektem skleněného stropu, což je jev globálně deformující trh práce.

Možnosti kariérního postupu žen nejsou vymezeny pouze nastavením systému pracovního trhu, firemními předpisy a zvyklostmi, vše spočívá rovněž na ženách samotných. Setkala jsem se v praktické rovině v názorem, že ženy coby matky nemohou představovat tak dobrého šéfa jako muž. Vše se odráží v nedůvěře ve vlastní schopnosti a nízkém sebevědomí. S nerovností v oblasti kariérního růstu se přitom potýká celá EU. Řešením by přitom údajně mohlo být politické prosazení kvót, které by jasně udávaly minimální počet žen, které budou zaměstnány na jistých pozicích. Právě aktuálnost tématu a nutnost podrobněji prozkoumat jednotlivé aspekty této poměrně citlivé tematiky mě vedly k volbě tohoto tématu práce, neboť považuji za důležité zmapovat skutečný vývoj v oblasti a porovnat jej se stavem ve zvolené společnosti. Více osobním důvodem, poté bylo přečtení knihy „Opřete se do toho: ženy, práce a vůle uspět“ od Sheryl Sandberg, jež se problematice rovných příležitostí na trhu práce aktivně věnuje a jasně poukazuje na to, že problém je stále aktuální.¹

Zmínit lze také jednu z nejméně diskutovaných oblastí genderové problematiky, kterou je otázka žen v politice. Právě v ní se totiž ženy v posledních letech začaly prosazovat

¹ SANDBERG, Sheryl. *Opřete se do toho: ženy, práce a vůle uspět / Sheryl Sandbergová ; [z anglického originálu ... přeložila Lýdie Kárníková a Anna Kárníková]*. 2013. ISBN 9788073635350.

nejmarkantněji. Přesto to však ženy v politice nemají vůbec jednoduché. Některé politické aktivity si totiž nutně žádají dovednost trpělivě vyjednávat, uzavírat dohody a uplatňovat mezilidské citění. Pak tedy patrně nemůže být pochyb o tom, že právě tady žena jako politička přichází ke slovu a dokáže někdy i zdánlivě nemožné. Jenže dle mého názoru na druhou stranu nutnost aktivního vyjednávání a nezřídka také značného riskování dost často ženám není vlastní, neboť je v praxi obecně předpokládáno, že typicky dávají ve značné míře přednost větší přímosti a jistotě. Přesto by však větší zastoupení žen také v této oblasti dost možná přispělo k větší kultivovanosti a slušnosti.

Práce se tedy zaměřuje na problematiku zapojení žen do top manažerských pozic v České republice. Důraz je kladen zejména na legislativní ukotvení a zmapování současného stavu problematiky. Diplomová práce je rozdělena do několika kapitol. V úvodu práce je stručně nastíněna problematika genderové identity a její role v oblasti managementu. Druhá kapitola provádí exkurz do problematiky postavení ženy na pracovním trhu, kdy je obecně popsána aktuální situace na trhu práce, problematika sladování práce a rodinného života a problematika odměňování žen a s ní související přetrvávající nerovnosti v oblasti. Následně je podrobněji představena politika rovných příležitostí v České republice, kdy je kladen důraz zejména na legislativní oporu problematiky a otázky gender mainstreamingu. Praktická část cestou kvalitativní studie porovnává zjištěné poznatky se stavem ve zvolené společnosti, na základě čehož bude dospěno k závěru, jaká je skutečnost vzhledem k možnostem boření zavedených bariér a názoru samotných žen na problematiku. Skutečně jsou tedy ženy v současnosti velmi málo zastoupeny v top manažerských pozicích v naší zemi? Jak se top manažerky na svých pozicích cítí, pociťují odlišný přístup ke své osobě v souvislosti s pohlavím? Na všechny tyto otázky se budu ve své práci snažit najít odpověď.

V textu diplomové práce vycházím zejména z textu monografií a dalších odborných publikací, které se problematice genderu a postavení žen na pracovním trhu relevantním způsobem věnují, dále pro psaní využívám jiné knižní publikace, články odborných časopisů a v neposlední řadě také související právní předpisy a elektronické články. Při zkoumání problematiky byla nejprve využita metoda desk research, kterou budou shrnuty aktuální poznatky a názory odborníků na téma, dále jsem využila jednu ze základních metod výzkumu, kterou je analýza. Ta umožní především hloubkové proniknutí do problematiky a patřičné prozkoumání jednotlivých souvislostí. V části věnované pozitivnímu právu převažuje deskripce samotných norem. Metoda komparace je uplatněna v souvislosti se

snahou o porovnání zjištěných výsledků na úrovni země s výsledky zjištěnými v konkrétní společnosti. Nicméně v práci je použita rovněž metoda syntézy, kterou je reflektována snaha o nalezení souvislostí a vytvoření systematického souhrnu. Praktická část je založena na kvalitativním výzkumu, který je založen na reálných rozhovorech s top manažerkami zvolené společnosti.

Jak jsem již zmínila výše, mým základním cílem je zjištění aktuálního stavu v rámci postavení žen v manažerských pozicích v ČR. Teoretická část práce si klade za cíl prostřednictvím literární rešerše a aktuálně dostupných statistických dat prozkoumat obecně problematiku genderu a genderové identity, postavení ženy na trhu práce a v neposlední řadě pak rovněž otázku politiky rovných příležitostí, kde sehrává významnou roli legislativní rovina. Obecná situace je následně komparována se stavem v konkrétní společnosti, což umožní vysledovat názory skutečných manažerek na danou problematiku. Na základě toho bude následně možné formulovat jistá doporučení pro firmy a vládu, jejichž provedení umožní ženám na pozici manažerky efektivnější sladění osobního a profesního života. Chtěla bych, aby se má práce stala alespoň malým přínosem pro toho, kdo se o danou problematiku zajímá a k mé práci se dostane.

1 Problematika genderu a jeho role v managementu

Je to právě výraz gender, co v posledních letech doslova zaplavilo média a veřejný prostor, a to nejen v tuzemsku. Téměř všichni tento pojem běžně používáme a pracujeme s ním s takovou lehkostí, jakoby tu právě termín „gender“ existoval odjakživa a každý jeho skutečnému významu rozuměl. Nicméně je třeba dodat, že ve skutečnosti jde o problematičtější výraz, než jak se může na první pohled jevit. V následující podkapitole se tedy nejprve pokusím o jeho vhodné vystižení, což samo o sobě ukáže na jistou problematičnost jeho jednoznačného vymezení.

1.1 Gender a genderová identita

Jak uvádí kupříkladu Kedron, termín „gender“ byl původně anglickým označením pro „rod“ a to jak živočišný, tak i gramatický. Postupně se však ujala stávající podoba významu tohoto slova, které reflektuje spíše kulturně vytvořené odlišnosti mezi muži a ženami. Tento úzus ostatně převzala později i čeština. Pojem se tedy ze společenskovedních oborů, kde se objevil ve 2. polovině 20. století, dostal i do běžné mluvy.² Andragogický slovník rovněž gender nahlíží primárně jako označená kulturně vytvořených rozdílů mezi muži a ženami, který začal být užíván v souvislosti s feministickým paradigmatem.³ Konečně zmiňme ještě pojetí Šnýdrové, která jej nazývá charakteristikou sociálního charakteru a staví do určitého protikladu k pojmu *pohlaví*.⁴ Nicméně považuji za významné podotknout, že použití slova genderu v současnosti nemusí poukazovat na popsanou odlišnost mezi muži a ženami, neboť ve shodě se společenským vývojem v demokratických společnostech a s růstem práv homosexuálů a ostatních menšin se hranice významu „gender“ posunuly tak trochu dále.

² KEDRON, Katerina. *Genderové aspekty ve slovanské frazeologii: (na materiálu běloruštiny, polštiny a češtiny)*. Praha: Karolinum, 2014. *Studia philologica Pragensia*. ISBN 978-80-246-2221-7, s. 32

³ PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA. *Andragogický slovník*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4748-4, s. 117

⁴ ŠNÝDROVÁ, Ivana. *Manažerka a stres*. Praha: Grada, 2006. Pro moderní ženu. ISBN 80-247-1272-5, s. 11

Dnes totiž již poměrně běžně tato problematika zahrnuje kupříkladu také společenské nerovnosti, které vznikají mezi heterosexuální většinou a homosexuální menšinou.

Gender je, jak již bylo nastíněno, určitým sociálním konstruktem. V podstatě tedy můžeme uvést, že sama společnost zkonstruovala soubor určitých očekávání a norem, které jsou pro jednotlivá pohlaví odlišné a na základě kterých je očekáváno, že se jednotlivé „gendery“ budou chovat. Jedná se tedy o určité konvence, přičemž pokud tato jedinec svým chováním nenaplnuje, pak je na něho pohlíženo jako na nenormálního, či dokonce za devianta. Z hlediska tématu práce jsou aktuální problematikou zejména určité genderové stereotypy, tedy zjednodušené představy a definice „skutečné ženy“ a „skutečného muže“. Takové stereotypy ostatně vycházejí z předpokladu, že jedinec nevlastní žádné z charakteristik opačného pohlaví, je tedy možné jej označit jako ryze mužského/ženského. Dodejme, že takové osoby, které nejsou pokládány za konformní s takovou představou, jsou následně nezřídka stigmatizovány.⁵

Problémem je pak určitý fakt, že společně s rozvojem liberalizace a klesající diskriminací mezi pohlavími se společenská realita mění v podobně dynamickém či spíše o něco dynamičtějším duchu ve srovnání s tempem, s jakým se mění konvence. Společnost se totiž bezesporu novým trendům přizpůsobuje pozvolna. To je ostatně dle mého názoru jednou z příčin, která vede k tomu, že mají ženy, ale také například homosexuálové či další menšiny v podstatě stejné problémy s přijetím do zaměstnání, jakým čelili v minulosti, ačkoliv jsou na první pohled chráněni lépe (zákonem či angažovaností neziskového sektoru).

Můžeme tedy konstatovat, že společnost v souladu s pohlavím předpokládá automaticky existenci dvou genderů, a to pochopitelně genderu mužského a ženského. Společnost a kultura skrze výchovu a socializaci jako takovou působí na muže a ženy rozdílně. To způsobuje následně sociálně vytvořené rozdíly v chování, postojích a hodnotách mezi muži a ženami. Mužům jsou zpravidla všeobecně připisovány charakteristiky, mezi které se řadí síla, odvaha, dominance nebo dále například racionalita, zatímco ženy jsou konfrontovány s protikladnými charakteristikami, jsou tedy popisovány jako slabé, bázlivé, citově založené, submisivní atd. Gender je zkrátka jedním z nejvýznamnějších aspektů naší identity, která v současnosti není výrazem pro pouhé pojmenování, vyjádření totožnosti, ale ve značné míře rovněž vyjádřením těch charakteristik, na základě kterých si jeden či společenství

⁵ Co je to gender?. In: *Česká asociace vzdělávacích institucí* [online]. 2018 [cit. 2018-11-09]. Dostupné z: <http://www.cavi.cz/gender.html>

„zasluhuje“ úctu a uznání ostatních osob, na kterých zakládá svou hrdost, důstojnost a čest.⁶ Považuji za významné zmínit v krátkosti ještě výše zmíněný rozdíl mezi genderem a pohlavím. O tomto pojednává zajímavě kupříkladu Gjuričová, která uvádí, že mají oba pojmy téměř stejný rozsah, nicméně zcela jiný obsah. Zatímco gender totiž poukazuje na to, jak je mužská a ženská identita rozličeně prožívána a konstruována, jaká očekávání se k ní pojí, jaké má mužství či ženství role, pohlaví je v podstatě pojmem biologickým a historicky neměnným.⁷

Součástí osobní identity je totiž bezesporu právě také identita genderová. Představuje vnímání sebe sama jako dívky/ženy nebo chlapce/muže, a ro právě včetně příslušnosti k daným skupinám. Dodejme, že takové prožívání může být vázáno jednak výlučně na biologické pohlaví (pohlavní identita), jednak pak rovněž na sociální vymezení sebe sama jako ženy nebo naopak muže (genderová identita). Valdřová v tomto ohledu podotýká, že komplexní osobní identita je sociálně konstruovaná, genderová identita je však odvozována od povahy genderově pohlavního systému v té které společnosti. Autorka zmiňuje takzvaný Kimmelův koncept tří I - identita, interakce, a instituce – který vymezuje fungování genderu jako takového principu, jehož prostřednictvím je strukturována společnost. Zatímco identita je vždy vázána na konkrétní kulturní a jazykový kontext, který utváří naše ženství či mužství, tedy potažmo naši pozici ve společnosti, interakce naproti tomu naznačuje, že gender je vztahový koncept. Lze dodat, že jednotlivé instituce (tedy škola, rodina, trh práce atd.) reflektují, produkují a také do jisté míry posilují genderové vzorce té které společnosti.⁸

Dle poznatků Janošové je genderová identita, a to podobně jako identita celková, v podstatě jedinečná. Tato nepochybně úzce souvisí s identitou rodovou, která je vnitřní a ryze privátní složkou lidské osobnosti. Je přitom tvořena genderovými atributy, které jedinec prožívá coby jemu vlastní.⁹ Dodejme, že lidská identita je utvářena od prvních okamžiků života právě coby identita genderová, s níž souvisí jisté kulturní a společenské závazky. Jako žena nebo muž musíme nezdědka udělat ledacos proti své vůli, naproti tomu můžeme být schopni něco udělat bez větších obtíží. Uvedme jako příklad role v rodině (manžel, manželka, matka,

⁶ VÝROST, Jozef a Ivan SLAMĚNÍK. *Sociální psychologie*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008. Psyché (Grada). ISBN 9788024714288, s. 109

⁷ GJURIČOVÁ, Šárka a Jiří KUBIČKA. *Rodinná terapie: systemické a narativní přístupy*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2009. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2390-7, s. 51

⁸ VALDŘOVÁ, Jana. *Gender a společnost: [vysokoškolská učebnice pro nesociologické směry magisterských a bakalářských studií]*. V Ústí nad Labem: Univerzita J.E. Purkyně, 2006. ISBN 80-7044-808-3, s. 6

⁹ JANOŠOVÁ, Pavlína. *Dívčí a chlapecká identita: vývoj a úskalí*. Praha: Grada, 2008. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2284-9, s. 42

otec), které jsou bezesporu součástí naší identity, neb bezpochyby neplníme pouze jednotlivé role, ale jsme jimi. Dodejme, že náš pocit ženské či mužské identity ve značné míře potvrzují vlivné diskurzy – mediální, vzdělávací, ale například také reklama, což působí, že se naše identita s těmito může v určitých případech dostat do kolize.¹⁰

1.2 Žena jako manažerka

Již v minulosti Krase uvedla, že v obecném náhledu došlo z hlediska vývoje a stavu zaměstnanosti vedoucích pracovníků (manažerů) jak v případě mužů, tak rovněž v případě žen k největšímu nárůstu počtu pracovních míst. V souvislosti s tím, že dříve byla žena na vedoucí pracovní pozici pokládána v podstatě za něco velmi ojedinělého, růst vedoucích pracovních pozic v případě žen je znatelně vyšší než v případě mužů. Kvantitativní změny z hlediska participace žen na managementu jsou v komparaci se stavem v případě mužů sice významně vyšší, nicméně podíl žen tvoří pouze o málo více než pouhou jednu čtvrtinu všech vedoucích pracovníků. Proto můžeme uvést, že ženy coby manažerky svůj podíl z hlediska řídicího podnikového aparátu na jednu stranu trvale dynamicky zvyšují, stále zde však nacházejí pracovní uplatnění zhruba dvakrát méně než muži a genderový rozdíl z hlediska zaměstnanosti této skupiny pracovního trhu se v průběhu času snižuje pouze pozvolna.¹¹

Můžeme dále uvést, že je zjevné, že coby manažerky nacházejí uplatnění ve větších podnicích spíše na nižším řídicím stupni. Na takové úrovni svým zastoupením znatelněji "konkurují" mužům, kteří působí na totožném stupni. Vyšší zaměstnanost žen v jistých odvětvích zvyšuje jejich šanci aktivní měrou participovat na podnikovém řízení; kupříkladu v silně feminizovaném odvětví vzdělávání se podílejí ženy poměrně vysokým, a to až nadpolovičním zastoupením. Dále je podobně významné rovněž zastoupení žen na manažerské pozici v odvětvích finančního zprostředkování a obchodu, ubytování a stravování. Brůžková dále poukázala na další aspekt, jímž je věk manažerů, tento je, s ohledem na nezpochybnitelnou náročnost této profese a rovněž nezbytné předchozí

¹⁰ GJURIČOVÁ, Šárka a Jiří KUBIČKA. *Rodinná terapie: systemické a narativní přístupy*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2009. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2390-7, s. 58-59

¹¹ KRAUSE, Danica. Moderní společnost a její proměny: Gender v managementu: Analýza trhu práce České republiky z pohledu problematiky genderu se zaměřením na popis stavu a struktury zaměstnanosti žen v managementu. In: *VÚPSV Praha* [online]. 2005 [cit. 2019-03-29]. Dostupné z: http://praha.vupsv.cz/Fulltext/vz_178.pdf

pracovní zkušenosti posunut do období středního a vyššího věku (od 30 let), přitom je věk žen rozdělen na dvě věkové etapy, a to etapu 30 až 34 let a potom etapu věku 45 až 54 let; věk mužů je přitom rozložen ve větší míře kontinuálně od 30 let s mírně vyšší koncentrací do doby velmi produktivního období 30. a 40. let života. Uvedené odlišnosti z hlediska věkové skladby jsou vyvolány patrně tím, že zatímco muži mohou o řídicí pracovní funkci usilovat a aktivně v ní působit ve své podstatě v průběhu celého pracovního období, ženy s ohledem na svůj poměrně specifický životní cyklus (založení rodiny, narození dítěte a péče o něj) mají možnost sladit relevantně vlastní rodinný a profesní život řídicího pracovníka spíše v období vyššího středního věku.¹²

Lze konstatovat, že nadále poměrně nízký podíl žen ve vedoucích pozicích v organizacích je tedy třeba pokládat za statisticky průkazný a nezpochybnitelný fakt, a to ve všech oblastech lidské organizační činnosti.¹³ Postupně však začala být uvedená disharmonie vnímána jako poměrně problematická a ne zcela samozřejmá. Nižší zastoupení žen v pozicích v managementu je spojeno s celkovou situací na pracovním trhu, který je vhodněji nastaven pro osoby bezdětné a věnující se zejména profesní sféře, resp. také s celkovou strukturou společnosti, čehož si lze povšimnout mimo jiné při pohledu na způsoby péče o děti a na také na oblast rodinné politiky. Nutno uvést, že uvedené oblasti jsou bezpochyby celkově provázané dle genderových stereotypů, na základě kterých jsou vykázáni muži spíše do oblasti veřejné a ženy naopak do oblasti soukromé, a to dle jejich předpokládaných vlastností a pochopitelně také osobních motivací.

Ve všeobecném povědomí i při náhledu do odborné literatury o managementu tedy poměrně snadno zjistíme, že manažerská funkce je obecně považována jako neutrální a o genderových vztazích se nehovoří. Nicméně v minulosti někteří autoři poukázali na to, že na vedoucích pozicích převládají muži a že také muži mají svůj vlastní gender, který se projevuje v rámci manažerských a organizačních praktik.¹⁴ Oblast managementu je tedy v reálně rovině bezpochyby protkána maskulinními hodnotami, přičemž zde převládá obraz racionálního a výkonného muže, jež zastupuje v organizaci patriarchální hlavu rodiny. Do takové etiky

¹² BRŮŽKOVÁ, Karolína. *Rovné příležitosti mužů a žen na trhu práce*. 2011. Bakalářská práce. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, s. 22

¹³ Uvádí se, že v naší zemi činil podíl žen ve vedení největších akciových společností v roce 2017 17,1 % - viz Ženy jdou (pomalu) do vedení. In: *Česko v datech* [online]. 2017 [cit. 2019-07-23]. Dostupné z: <https://www.ceskovdatech.cz/clanek/80-zeny-jdou-pomalu-do-vedeni/>

¹⁴ Viz kupříkladu PROCHÁZKA, Jakub, Martin VACULÍK a Petr SMUTNÝ. *Psychologie efektivního leadershipu*. Praha: Grada, 2013. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4646-3, s. 44 a násl.

práce spadá také představa vzestupné dlouhodobé kariéry v jedné organizaci, která nadále podporuje konstrukt „živitele rodiny“ a vyžaduje také dlouhou denní přítomnost daného jedince v zaměstnání.

2 Žena na trhu práce

Jak uvádí ve své publikaci kupříkladu Maříková, propojenost pracovní sféry s rodinou je nezpochybnitelná, lidé jí takto rovněž vnímají a chovají se v souladu s tím. Zejména v případě mladých jedinců přestávají fungovat lety zakořeněná schémata jejich otců a matek. Bylo pochopitelně jednodušší být ochránkyní rodinného krbu, když existovaly pouze velice omezené možnosti studovat, budovat kariéru či cestovat. Možnosti by však pochopitelně měly být totožné pro obě pohlaví. Vinit ženy z toho, že narušují vizi tradiční rodiny a nekladou již takový důraz na rodinná pouta, je nespravedlivé, pokud nejsou z toho samého hlediska hodnoceni i muži.¹⁵

Dlužno dodat, že práce pro většinu žen nepředstavuje pouhý prostředkem k získání příjmu, ale zahrnuje dále rovněž neopomenutelný sociální rozměr. Je prostředkem navazování osobních i pracovních kontaktů, výraznou měrou rozmnožuje počet známých a přátel. Nelze však opomenout ani fakt, že zaměstnání má pro většinu žen také neopomenutelnou seberealizační hodnotu. Úskalím však je, že silná orientace žen na rodinné aspekty je může ovlivňovat v rámci volby zaměstnání (ženy s malými dětmi dávají přednost zaměstnání v blízkosti bydliště, a to nezřídka na úkor kvalifikovanosti práce), toto pochopitelně ženy zřetelně na pracovním trhu znevýhodňuje. S ohledem na rodinu pak takové ženy prahnou méně často po kariérním postupu ve srovnání s muži, spokojí se s hůře placeným zaměstnáním atd. Na problém odpovídajícího propojení pracovních a rodinných záležitostí je zkrátka v této společnosti zpravidla nahlíženo coby na osobní problém každé ženy.¹⁶

¹⁵ MAŘÍKOVÁ, Hana. *Gender a pracovní trh*. In *Společnost žen a mužů z aspektu gender*. Praha: Open Society Fund Praha, 1999, s. 55

¹⁶ GILLERNOVÁ, Ilona, Vladimír KEBZA a Milan RYMEŠ. *Psychologické aspekty změn v české společnosti: člověk na přelomu tisíciletí*. Praha: Grada, 2011. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2798-1, s. 207

Jak uvádí kupříkladu Křížková, narození dítěte by pro ženu nemělo být handicapem. V reálné rovině jím však bohužel v dnešní době velice často je, a to přinejmenším v souvislosti s jejím uplatněním na pracovním trhu. V komparaci s muži ztrácí ženy v tom nejvíce produktivním věku s každým z dětí minimálně 2 roky, během kterých se mohou pracovně uplatňovat a budovat kariéru. A takovou ztrátu už nejsou v podstatě do konce své kariéry schopné dorovnat.¹⁷

2.1 Oblasti diskriminace žen na trhu práce

Diskriminace se může projevovat jednak ve formě přímé a nepřímé, jednak pak ve formě takzvané skryté a zjevné. Lze odvodit, že diskriminace zjevná je poměrně jednoduše prokazatelná a také postižitelná, naopak je tomu však v případě diskriminace skryté, která je ve spojitosti s kategorií pohlaví o mnoho častějším jevem. Zatímco se zjevnými diskriminačními projevy již není možné se v tolika případech setkat (viz kupříkladu problematika diskriminační inzerce, která již byla zakázána), v případě diskriminace skryté je tomu jinak, jelikož tato je stále častá a potlačit ji bude záležitostí dlouhodobějšího úsilí, vše musí začít u změny zažitých předsudků a společenských stereotypů.¹⁸

Za stěžejní oblasti diskriminace pak kupříkladu Valdřová označuje zejména výši platů, jelikož právě v tomto aspektu lze nalézt více než čtvrtinový rozdíl mezi z hlediska platů žen a mužů, a to pochopitelně v neprospěch žen, tento je přitom pouze z části vysvětlitelný „racionálně“. Ženy získávají nižší platy v podstatě ve všech odvětvích tuzemské ekonomiky. Další oblast diskriminace pak představuje segregovaný trh práce, kde jsou takzvané feminizované profese typické právě nízkými výdělky a malou prestiží. S tímto je dále spojen tzv. skleněný strop v případě žen a skleněný výtah v případě mužů, o těchto aspektech bude blíže pojednáno v podkapitole 2.2 Problémem, jež byl již nastíněn, je také možnost sladění osobního života s pracovní oblastí, neboť je to právě žena, která se má věnovat péči o děti a

¹⁷ KŘÍŽKOVÁ, Alena. *Práce a péče: proměny "rodičovské" v České republice a kontext rodinné politiky Evropské unie*. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON), 2008. Sociologické aktuality. ISBN 9788086429946, s. 19-20

¹⁸ ŠNÝDROVÁ, Ivana. *Manažerka a stres*. Praha: Grada, 2006. Pro moderní ženu. ISBN 80-247-1272-5, s. 17

domácnost a je na ni nahlíženo zejména jako na matku. Valdřová pak neopomíná upozornit ani na problematiku sexuálního obtěžování na pracovišti.¹⁹

S tímto dále souhlasí také Šnýřřová, která vyzdvihuje další typy bariér, které brání ženám v pracovním postupu, je možné sem zařadit společenské bariéry, které jsou reflektovány rovností příležitostí z hlediska přístupu ke vzdělání a profesi. Dále se jedná také o bariéry rozdílnosti, které zdůrazňují fakt, že pracovníci nabírající nové zaměstnance volí spíše takové, kteří se od nich nikterak více neliší. Tedy bychom mohli dovozovat, že v případě, kdy budou vyšší pozice v dané firmě zastávat muži, budou v rámci výběru preferovat opětovně muže. Nelze však opomenout ani institucionální bariéry, které jsou spojeny s nedostatečnou informovaností ohledně počtu žen na vedoucích pozicích. Dalším aspektem pak je tzv. „old-boy network“, což je označení pro jisté neformální vztahy, které existují mezi muži na základě svých aktivit na pracovišti i mimo něj. Takové sítě neformálních vztahů jsou hojně využívány v pracovních vztazích, což pochopitelně vede ke znevýhodnění žen, které do nich zapojeny nejsou. Diskriminace na základě pohlaví tedy znamená to, že přístup ke zdrojům, možnostem a příležitostem je osobě zamezen s ohledem na kategorizace dle pohlaví, aniž by byly podrobněji zjišťovány či případně prověřovány její vlastní individuální schopnosti.²⁰

Přestože již v minulosti byly v naší zemi přijaty zákony, jejichž prostřednictvím je zaručena mužům i ženám stejná odměna za práci o té samé hodnotě, lze se oprávněně domnívat, že reálná rovnost v odměňování v praktické rovině stále příliš nefunguje. Pokud pracují muž a žena ve stejné profesi, v tom samém typu podniku a na tom samém funkčním místě, pak v některých případech není jejich odměna shodná. Rozdíly v neprospěch žen se kromě toho objevují v té chvíli, kdy pracují ženy v rozdílných typech podniku, přitom největší rozdíly z hlediska ohodnocení práce mužů a žen nastávají, pokud pracují muži a ženy v odlišných povoláních. Jde především o feminizované profese, v nichž je úroveň mezd o mnoho nižší ve srovnání s typicky „mužskými profesemi“, kde je zdůrazňováno, že mužská práce je namáhavější, zodpovědnější a také více náročná. Dále nelze pochopitelně opomenout, že samotným problémem je mnohdy optikou ženy již získání pozice, kterou běžně obsazují zejména muži, tedy kupříkladu opětovně manažerské pozice.

¹⁹ VALDŘOVÁ, Jana. *Gender a společnost: [vysokoškolská učebnice pro nesociologické směry magisterských a bakalářských studií]*. V Ústí nad Labem: Univerzita J.E. Purkyně, 2006. ISBN 80-7044-808-3, s. 139

²⁰ ŠNÝŘŘOVÁ, Ivana. *Manažerka a stres*. Praha: Grada, 2006. Pro moderní ženu. ISBN 80-247-1272-5, s. 54

Dále je zajímavé, že z hlediska věku se největší rozdíly ve mzdách objevují v kategorii středního věku, naproti tomu nejmenší mzdové rozdíly jsou pozorovatelné v případě nejmladší věkové kategorie, jak uvádí Šnýdrová.²¹ Nerovností z hlediska výdělků na základě věku se zabýval v minulosti také například Vlach. Tento objevil, že ve věkové skupině od 20 do 29 let, tedy v době, kdy dochází obvykle k nástupu do pracovního života, jsou poměrně vyrovnané mzdy a platy v případě obou pohlaví. Nicméně razantní prohloubení rozdílu je patrné v období 30 až 39 let, s rostoucím věkem se pak daná nerovnost zmírňuje. Tyto rozdíly jsou výsledkem sladění pracovního a rodinného života v případě žen.²²

Úroveň mezd žen však dále určují rovněž faktory charakteru neekonomického a společenského. Mezi neekonomické faktory lze zařadit převažující mužské rozhodovací prostředí, nižší úroveň profesní přípravy, nyní se však již úroveň vzdělání mezi muži a ženami vyrovnává. Kromě toho sem lze zařadit rovněž významnější zaměření mužů na profesní kariéru a přerušovaný charakter profesního života žen v souvislosti s mateřskou dovolenou a péčí o rodinu. Společenské faktory jsou utvářeny především společenskými předsudky a stereotypy, které se vztahují k jednotlivým pohlavím a spadá sem rovněž zmíněné vnímání ženy jako matky, kdy je od ní očekáváno splnění její mateřské role.²³

Dále lze konstatovat, že v dnešní době více než polovina pracujících žen v západních zemích pracuje na částečný pracovní úvazek, tedy takové ženy nemají jistou práci, pracují na základě termínovaných smluv, ve chvíli, kdy zaměstnavatel rozhoduje o omezení pracovních zdrojů,

²¹ ŠNÝDROVÁ, Ivana. *Manažerka a stres*. Praha: Grada, 2006. Pro moderní ženu. ISBN 80-247-1272-5, s. 44-45

²² VLACH, Jan. Šetření výdělkové nerovnosti žen a mužů v managementu. In: *VÚPSV Praha* [online]. 2005 [cit. 2019-03-29]. Dostupné z: http://praha.vupsv.cz/Fulltext/vz_174.pdf

²³ ŠNÝDROVÁ, Ivana. *Manažerka a stres*. Praha: Grada, 2006. Pro moderní ženu. ISBN 80-247-1272-5, s. 45-46

pak právě takové ženy propouští jako první.²⁴²⁵²⁶ Navíc tyto získávají minimum odměn či prémie. Vyhlídky na rekvalifikace, růst platu či povýšení jsou v případě zkrácených úvazků nepříznivé. Často je i průměrná hodinová mzda v případě zkráceného úvazku nižší než v případě totožného pracovního zařazení, které je však vykonáváno ve formě plného pracovního úvazku. Z hlediska nerovnosti v odměňování pak někteří autoři odborné literatury hovoří o nutnosti přijmout formální opatření, která budou schopna zamezit dosud poměrně běžné praxi, kdy ženy pobírají za totožný pracovní výkon nižší finanční ohodnocení ve srovnání s muži.²⁷ Systémy hodnocení a odměňování bude dále třeba nastavit tak, aby bylo zamezeno finanční a sociální diskriminaci pracovníků zaměstnaných formou alternativního zaměstnání.²⁸

2.2 Skleněný strop, skleněný výtah, skleněný útes

Tato podkapitola práce je zaměřena na vymezení pojmů, které jsou typickou ukázkou toho, jak mohou být ženy na pracovním trhu diskriminovány. V první řadě je tu pojem skleněný strop, tento bychom mohli definovat jako jisté neviditelné bariéry či zábrany, které brání v

²⁴ Na uvedené tendence ostatně poukázala již v minulosti kupříkladu Mikeszová – viz MIKESZOVÁ, Martina. *Flexibilní formy na trhu práce České republiky a jiných evropských zemí*. Praha, 2006. Diplomová práce. Univerzita Karlova v Praze.

²⁵ Z dat Evropské komise kupříkladu vyplynulo, že rozdíl v práci na částečný úvazek je mezi ženami a muži v rámci EU i nadále vysoký. Pouhých 8,2 % zaměstnaných mužů v EU pracovalo v roce 2016 na částečný úvazek, což pochopitelně následně vede k rozdílu v mírách zaměstnanosti žen a mužů v přepočtu na plné úvazky v EU, a to až o několik desítek procentních bodů. Tento rozdíl je obzvláště vysoký v Nizozemsku (kde na částečný úvazek pracuje více než 75 % zaměstnaných žen) a na Maltě, avšak rovněž v Itálii, Německu, Spojeném království, Řecku – blíže viz *Ženy na trhu práce*. In: *Evropská komise* [online]. 2017 [cit. 2019-07-25]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/file_import/european-semester_thematic-factsheet_labour-force-participation-women_cs.pdf

²⁶ Další zajímavou statistikou Evropské komise pak je, že rodičovství se odráží kromě jiného rovněž v míře zaměstnanosti žen s dětmi do 6 let. Míra zaměstnanosti žen v této kategorii je v EU v průměru o 8 p. b. nižší než míra zaměstnanosti bezdětných žen. V Maďarsku, ČR a na Slovensku pak činí tento rozdíl více než 30 p. b. Rozdíl mezi ženami a muži s ohledem na práci na částečný úvazek je dále rovněž výraznější u rodičů, kdy je na částečný pracovní úvazek zaměstnáno 38,9 % matek v porovnání s 5,8 % otců. Nízká míra zaměstnanosti starších žen (ve věku 54–64 let) může obdobně odrážet skutečnost, že ženy přebírají s větší pravděpodobností než muži pečovatelské povinnosti o starší nebo závislé rodinné příslušníky, kteří si žádají dlouhodobou péči, tedy s větší pravděpodobností zkracují svou pracovní dobu, případně pak své zaměstnání opouštějí. - *Ženy na trhu práce*. In: *Evropská komise* [online]. 2017 [cit. 2019-07-25]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/file_import/european-semester_thematic-factsheet_labour-force-participation-women_cs.pdf

²⁷ KŘÍŽKOVÁ, Alena a Karel PAVLICA. *Management genderových vztahů: postavení žen a mužů v organizaci*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-117-8, s. 45

²⁸ KŘÍŽKOVÁ, Alena a Karel PAVLICA. *Management genderových vztahů: postavení žen a mužů v organizaci*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-117-8, s. 45

postupu žen na vyšší pozice v rámci jejich profesní a politické kariéry.²⁹ Skleněný strop tedy představuje jistou neviditelnou bariéru, která znemožňuje ženám (případně jiným diskriminovaným skupinám) postup na vyšší pozice. Jak uvedl již v minulosti kupříkladu Forster, moderní ekonomika je typicky globalizována a společně s rozvojem nadnárodních společností je možné pojem skleněného stropu užít i pro označení bariér, které vnímají ženy, které jsou posílány na manažerské pozice do zahraničí.³⁰ Můžeme uvést, že ženy představují rizikovou skupinu z hlediska diskriminace v organizacích z toho důvodu, že ženy, které pracují v typicky feminizovaných oblastech, nemají většinou šanci na vysoce úspěšnou kariéru a odměnu za svoji práci. Dle názoru Hultina jsou nevýhody spojeny právě s oblastí jejich působení. Dalším důvodem pak je situace, kdy ženy pracují v typicky mužských povoláních. Tyto ženy mohou trpět vyloučením ze sociálních sítí, případně jim mohou být v praktické rovině odepírány jiné prostředky k tomu, aby dosáhly úspěchu v typicky mužské profesi³¹

Skleněný strop přitom vzniká v souvislosti s komplexním souborem pravidel postupu v organizacích, které jsou dominovány muži, bariéry pracovního postupu již byly popsány, nicméně v případě žen je lze shrnout do několika základních skupin, lze tam zařadit bariéry charakteru společenského (nerovnost z hlediska přístupu k zaměstnání či vzdělávání), bariéra odlišnosti (stereotypní výběr uchazečů, kteří se příliš neliší), institucionální (není informovanost ohledně pozice žen na vedoucích funkcích), segregace pracovního trhu (nižší prosazování žen na vyšších funkcích, zejména v rámci feminizovaných odvětví), old-boy's networks (neformální pracovní vztahy mezi muži), diskriminace na základě pohlaví, sexuální obtěžování, antidiskriminační zákony (nedostatečné postihy diskriminace). Se skleněným stropem se ženy setkávají v situaci, kdy usilují o kariérní postup. Tento strop pak ženám brání v dosažení těch nejvyšších pozic, a to nehledě na odvětví. Lze tedy podotknout, že je ženě dovolen jistý kariérní růst, nicméně v situaci, kdy dosáhne pomyslného stropu, již nemůže stoupat dále. Název skleněného stropu je odvozen od dojmu, že žena sice na jednu stranu přes sklo na vyšší pozici může dohlédnout, ale nemá možnost se tam dostat. Nez může

²⁹ DYTŘT, Zdeněk. *Ženy a management: kreativita, inovace, etika, kvalitativní management*. Brno: BizBooks, 2014. ISBN 978-80-265-0150-3, s. 16 a násl.

³⁰ FORSTER, Nick. Another 'Glass Ceiling?': The Experience s of Women Professional and Managers on International Assignments. *Gender, Work and Organization*. 1999, Vol. 6, no. 2

³¹ HULTIN, Mia. Some Take the Glass Escalator, Some Hit the Glass Ceiling?: Career Consequences of Occupational Sex Segregation. *Work and Occupations* 2003, 30: SAGE

tedy nic jiného než se dívat nahoru na muže stojícího nad ní. Ženám je tedy ve své podstatě bráněno v kariérním postupu bez patrných příčin.

Dále se nabízí termín skleněný útes, což je jev, který byl vymezen v rámci výzkumu *British Journal of Management*, v rámci tohoto pojmu je poukazováno na předpoklad, že nepříznivé hospodářské výsledky firem mohou způsobit větší ochotu jmenovat ženy do vedení. V tomto ohledu lze uvést, že v době poklesu ekonomiky totiž měly takové firmy, které jmenovaly do vedení ženy horší výsledky v průběhu 5 měsíců před jejich jmenováním v komparaci s firmami, které vedení svěřily mužům. Ženy ve vedoucích pozicích se tak mohou setkat s větší kritikou než muži na totožné pozici.³² Lze tedy uvést, že jde o takovou situaci, kdy se ženě povedlo překonat skleněný strop, díky tomu se tedy dostala se do vedoucí pozice. Je však třeba podotknout, že předsudky vůči ní tu nekončí, jelikož se v tomto případě nachází na skleněném útesu. Ženy jsou pověřeny rizikovými nebo prodělečnými počiny, aby v případě neúspěchu mohly být více kritizovány než muži. Tento efekt je aplikován zejména v takové situaci, kdy se firma ocitla v krizi a snažila se takovou situaci řešit bez ztrát na „mužském vedení“. Proto jsou firmy ochotnější přijmout ženu do vedoucí pozice a posléze na ní přenesou rizikové počiny.

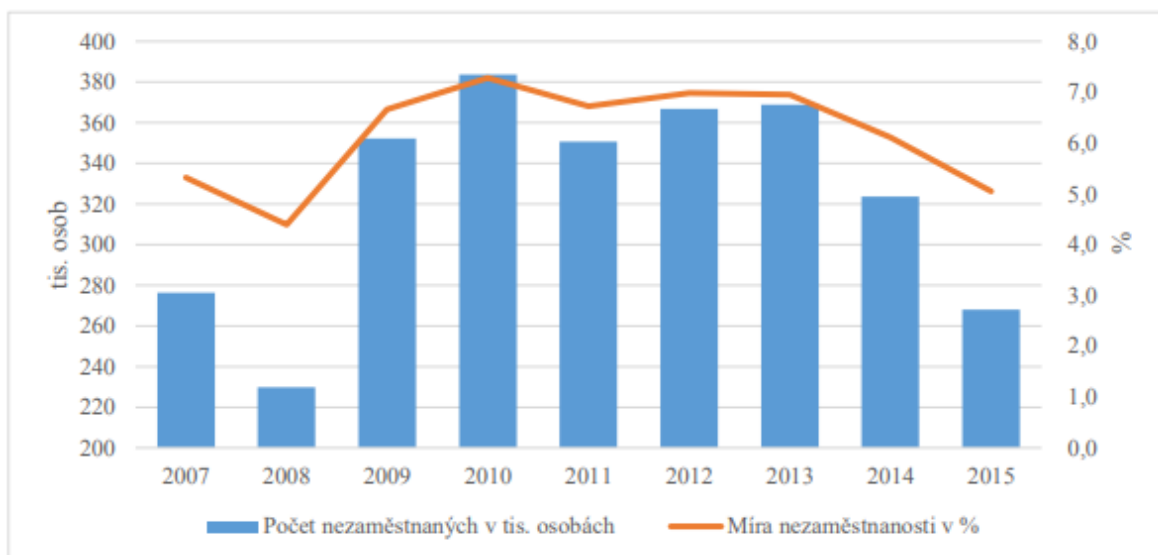
V neposlední řadě je tu pak pojem skleněného výtahu. Jedná se o takovou situaci, kdy je mužům, a to zejména pak ve feminizovaných oborech a firmách, dána možnost rychlejšího kariérního postupu ve srovnání se ženami.³³ V případě skleněného výtahu se tedy jedná o takovou situaci, kdy muži, kteří pracují na typicky ženských pozicích (např. učitel ve škole), dosahují rychlejšího kariérního postupu ve srovnání se ženami, které zastávají tu samou práci a také ve stejné kvalitě. Faktorem, který v takovém případě může sehrát roli, je i to, že ženy ve větší míře přerušují kariéru z důvodu mateřství, zatímco muži k tomuto nucení nejsou.

³² MACHOVCOVÁ, Kateřina. Ženy na skleněném útesu. In: *Feminismus.cz* [online]. 2006 [cit. 2019-03-29]. Dostupné z: <http://www.feminismus.cz/cz/clanky/zeny-na-sklenenem-utesu-3>

³³ FROUZOVÁ, Magdaléna. *Touha být úžasná: [najděte svůj opravdový potenciál]*. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5428-4, s. 71-72

2.3 Situace na trhu práce

Následující podkapitola je zaměřena na vystižení aktuální situace na pracovním trhu v naší zemi. Problematika je významná zejména z toho důvodu, že je důležité prozkoumat, jak se v tuzemském prostředí vyvíjí nezaměstnanost, zejména pak nezaměstnanost žen. Nejprve budou uvedena jistá historická data, která vypoví o vývoji v této oblasti. Graf 1 níže uvedený poskytuje přehled o historickém vývoji míry nezaměstnanosti a počtu nezaměstnaných osob v naší zemi. Lze uvést, že od roku 2007 vykazuje křivka klesající tendenci, a to s minimem v roce 2008, kdy míra nezaměstnanosti ČR dosahovala hodnoty 4,4 %, což odpovídá dohromady 229 800 nezaměstnaných osob.³⁴ Zlom, který byl následován prudkým nárůstem, byl pozorovatelný během roku 2008. V průběhu následujících dvou let míra nezaměstnanosti rostla až na hodnotu 7,3 %. Tento výkyv z hlediska vývoje míry nezaměstnanosti souvisel s finanční krizí, jejíž důsledky lze vypožorovat v tomto období v ekonomikách po celém světě. Následně se míra nezaměstnanosti pohybovala stabilně mezi 6,5 až 7,0 %. V posledních dvou pozorovaných letech míra nezaměstnanosti významně poklesla, což ukazuje na jisté zotavení ekonomiky po předchozí krizi. Roku 2015 bylo v naší zemi celkem na 268 000 nezaměstnaných, což představuje nejnižší hodnotu od roku 2008.

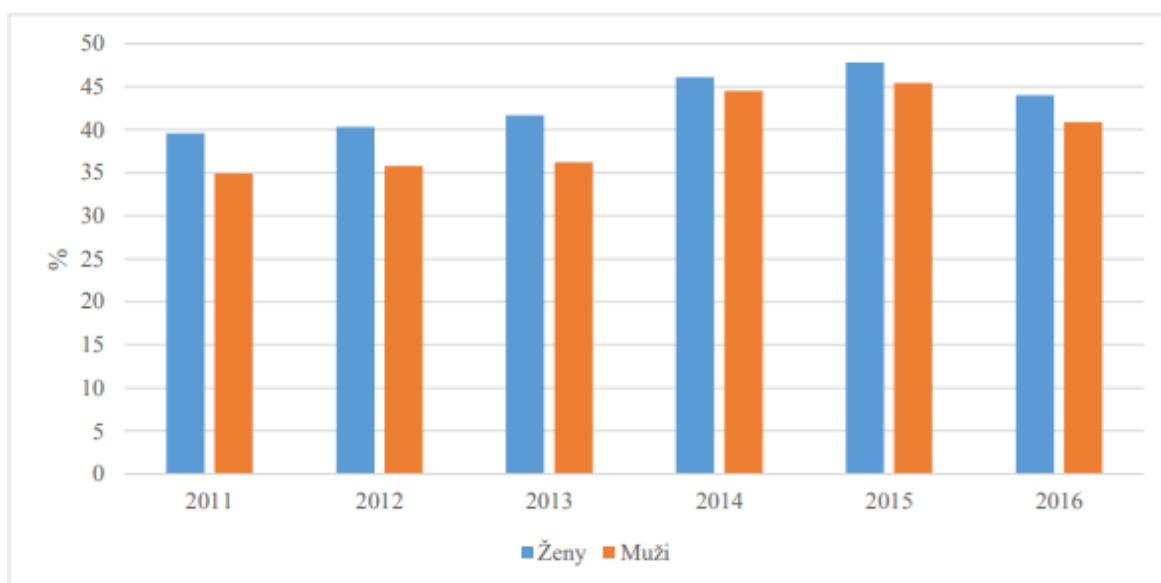


Graf 1 Míra nezaměstnanosti mezi roky 2007 až 2015

Zdroj: ČSÚ; vlastní zpracování

³⁴ Je třeba podotknout, že je obtížné nalézt sourodá data tak, aby tato pokrývala všechny roky

Další důležitou charakteristikou z hlediska analýzy trhu práce představuje podíl těch uchazečů, kteří jsou evidováni na úřadu práce po dobu přesahující jeden rok na celkovém počtu uchazečů. Nezaměstnanost, která trvá déle než jeden rok, je označována za dlouhodobou. Z níže uvedeného grafu, který poskytuje přehled o vývoji podílu dlouhodobě nezaměstnaných na celkovém počtu uchazečů o zaměstnání mezi roky 2011 a 2016, lze vysledovat mírnou převahu žen ve zkoumaných letech.³⁵ Jak je uvedeno ve Strategii politiky zaměstnanosti do roku 2020, nárůst dlouhodobé nezaměstnanosti souvisí s dozvuky finanční krize, která vedla k obecnému poklesu počtu pracovních míst a následnému prodloužení délky evidence osob na úřadu práce. Na konci roku 2008 byla průměrná délka evidence na úřadu práce 215 dní, koncem roku 2013 již tato vyrostla až na 335 dní. Rostoucí délka evidence na úřadu práce působí pochopitelně také na šanci na uplatnění na pracovním trhu. S rostoucí délkou této evidence klesá pravděpodobnost nalezení vhodného pracovního místa pro daného uchazeče.³⁶



Graf 2 Podíl uchazečů o práci evidovaných na úřadech práce v ČR déle než 12 měsíců na celkovém počtu evidovaných k 31. 12. mezi roky 2011 až 2016

Zdroj: ČSÚ; vlastní zpracování

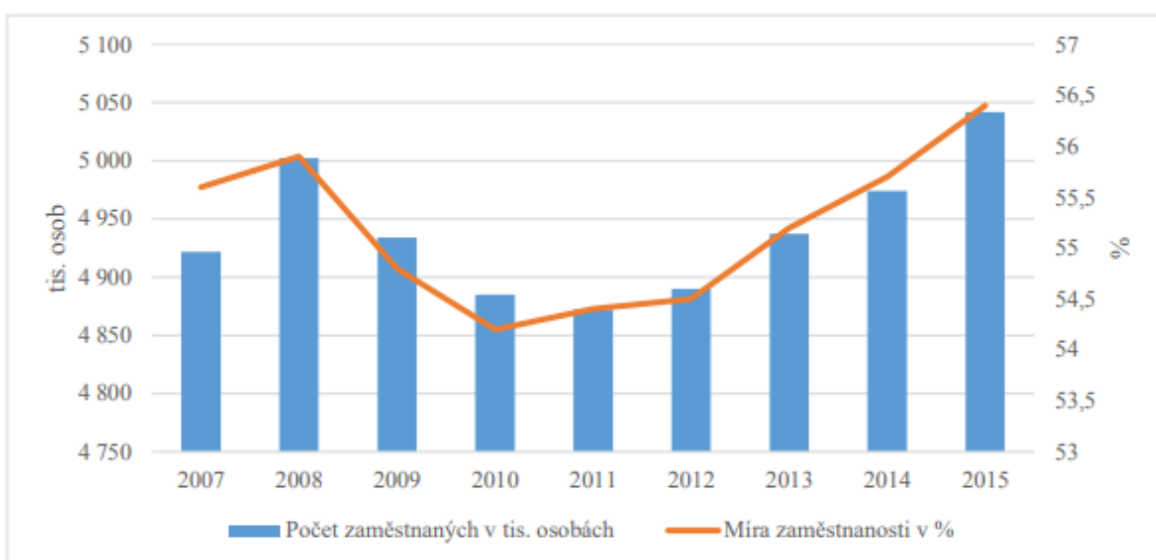
Dále lze uvést, že největší skupinu nezaměstnaných na základě dosaženého vzdělání představují takoví jedinci, kteří ukončili své studium výučním listem. U mužů je to celých

³⁵ Dle ČSÚ je podíl žen v ČR 51 %, podíl mužů je 49 %

³⁶ Strategie politiky zaměstnanosti do roku 2020. In: *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. 2014 [cit. 2019-03-29]. Dostupné z: https://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/strateg_zam_2020/strategiepz2020.pdf

39 % uchazečů o zaměstnání. Další významnou skupinou jsou uchazeči se základním vzděláním, kterých je shodně 28 %. Skoro celou jednu pětinu uchazeček o zaměstnání tvoří ženy, které mají ukončené střední odborné vzdělání zakončené maturitou.³⁷

Nyní se zaměřím na vývoj míry zaměstnanosti a počtu zaměstnaných v ČR mezi roky 2007 až 2015, který je zřejmý z grafu 3. Míra zaměstnanosti byla negativně ovlivněna celosvětovou finanční krizí, která měla mimo jiné za důsledek snížení počtu pracovních míst. Nejvíce tímto způsobem zasaženou oblast představovala průmyslová výroba a obory související. Lze si povšimnout, že roku 2011 dosáhl počet zaměstnaných osob svého minima, konkrétně se jednalo o 4 872 400 osob. Nicméně od roku 2011 lze pozorovat rostoucí tendenci z hlediska počtu zaměstnaných osob i míry zaměstnanosti, na čemž se podílí i nárůst počtu pracovních úvazků na zkrácenou dobu. Dodejme, že v průběhu roku 2015 byla poprvé překonána hodnota míry zaměstnanosti z roku 2008.³⁸



Graf 3 Vývoj míry zaměstnanosti a počtu zaměstnaných v ČR v letech 2007 až 2015

Zdroj: ČSÚ; vlastní zpracování

Nyní se zaměřím na aktuální situaci v naší zemi z hlediska nezaměstnanosti a zaměstnanosti. Lze uvést, že kupříkladu v říjnu roku 2018 dosahovala obecná míra nezaměstnanosti hodnoty 2,1 %, přitom nezaměstnanosti mužů dosahovala hodnoty 1,7 % a nezaměstnanost

³⁷ Strategie politiky zaměstnanosti do roku 2020. In: *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. 2014 [cit. 2019-03-29]. Dostupné z: https://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/strateg_zam_2020/strategiepz2020.pdf

³⁸ Strategie politiky zaměstnanosti do roku 2020. In: *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. 2014 [cit. 2019-03-29]. Dostupné z: https://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/strateg_zam_2020/strategiepz2020.pdf

žen dosahovala hodnoty 2,5 %. Pokud bychom se krátce zaměřili také na hodnoty zaměstnanosti, pak míra zaměstnanosti osob ve věku 15 až 64 let dosahovala hodnoty 75, 1 %, v případě mužů to bylo 81, 7 %, v případě žen pak 68, 3 %.³⁹ Je tedy patrné, že zaměstnanost žen je o plných 13 p.b. nižší, což je dle mého názoru poměrně vysoké číslo. Dostupné zdroje uvádějí, že loni měli zaměstnavatelé poměrně těžkou pozici s ohledem na uvedené. Patrně nejvíce chyběli pracovníci na řemeslnické a dělnické pracovní pozice a dále také v technických oborech, především pak v informačních technologiích. Tuto situaci na pracovním trhu řešily firmy jednak nábořem cizinců, jednak rovněž velkými investicemi do optimalizace procesů a automatizace. Právě automatizace a růst produktivity práce představuje aktuálně výrazný trend vedle průmyslových odvětví rovněž kupříkladu také v oboru sdílených podnikových služeb, kdy se jedná o robotizaci zvolených podnikových procesů.⁴⁰

Ze statistiky Evropské komise dále plyne, že ve všech členských zemích EU je míra zaměstnanosti žen nižší než míra zaměstnanosti mužů, a to s velkými rozdíly v rámci EU. Hlavním ukazatelem rovnosti žen a mužů na trhu práce ve srovnávacím přehledu sociálních ukazatelů je rozdíl v zaměstnanosti žen a mužů, jenž v roce 2016 dosáhl pro EU-28 11,5 p.b. s mírou zaměstnanosti mužů ve výši 76,8 % a mírou zaměstnanosti žen ve výši 65,3 %. Z uvedených dat lze skutečně vysledovat, že převažují nadále poměrně znatelné rozdíly v zaměstnanosti žen a mužů.⁴¹

³⁹ Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity - říjen 2018. In: *Český statistický úřad* [online]. 2018 [cit. 2019-03-29]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/c1-66415390-pruzkum-grafton-rok-2019-prinese-zpomaleni-trhu-prace>

⁴⁰ Průzkum Grafton: Rok 2019 přinese zpomalení trhu práce. In: *KarieraWeb.cz* [online]. 2019 [cit. 2019-03-29]. Dostupné z: <https://kariera.ihned.cz/c1-66415390-pruzkum-grafton-rok-2019-prinese-zpomaleni-trhu-prace>

⁴¹ Ženy na trhu práce. In: *Evropská komise* [online]. 2017 [cit. 2019-07-25]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/file_import/european-semester_thematic-factsheet_labour-force-participation-women_cs.pdf

3 Politika rovných příležitostí

Následující kapitola je zaměřena na problematiku politiky rovných příležitostí, bude tedy blíže představena legislativní rovina problematika rovných příležitostí, a to nejen z hlediska tuzemského právního řádu, ale nahlédnuto rovněž bude do práva EU. Samostatná podkapitola bude věnována otázkám gender mainstreamingu.

3.1 Legislativa rovných příležitostí

Lze uvést, že v České republice patří mezi základní právní předpisy, které upravují oblast rovných příležitostí, zejména tyto:

- Zákon č. 2/1993 Sb., Listina základní práv a svobod
- Zákon č. 198/2009 Sb., antidiskriminační zákon
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

Na úrovni Evropské unie to pak jsou následující akty:

- Smlouva o založení Evropského hospodářského společenství
- Amsterodamská smlouva
- Listina základních práv Evropské unie
- Rámcová strategie Společenství o rovnosti o pohlaví pro období 2001-2005
- Strategie pro dosažení rovnosti žen a mužů (2010 – 2015)
- Evropský pakt pro rovnost žen a mužů v letech 2011 – 2020

Směrnice EU

- Směrnice 75/117/EHS – o sbližování právních předpisů členských států týkajících se uplatňování zásady stejné odměny za práci pro muže a ženy
- Směrnice 76/207/EHS – o zavedení zásady rovného zacházení pro muže a ženy, pokud jde o přístup k zaměstnání, odbornému vzdělávání a postupu v zaměstnání a o pracovní podmínky

- Směrnice 2006/54/ES – o zavedení zásady rovných příležitostí a rovného zacházení pro muže a ženy v oblasti zaměstnání a povolání

3.1.1 Legislativní ukotvení v České republice

Postavení žen je legislativně upraveno, proto jistě vhodné podrobněji představit stěžejní zákony, které se týkají dané problematiky. Ústava České republiky, Listina základních práv a svobod, antidiskriminační zákon a další zákonné úpravy jsou nutné pro odpovídající regulaci pracovního trhu a pro ochranu těch jedinců, kteří usilují o pracovní místo nebo jsou případně již zaměstnaní. Nelze opomenout ani jedince nezaměstnané, jelikož i tito mají nárok na určitý relevantní přístup.

Lze uvést, že Ústava ČR nenabízí žádnou úpravu, která by se vztahovala k pracovnímu trhu či diskriminaci. Žádný čl. se nevyjadřuje k této problematice, dokonce ani okrajově se o ní nezmiňuje. Vysvětlením budiž fakt, že Ústava představuje „pouze“ základní zákon a tento má zejména co nejstručněji definovat základní rysy a charakteristiku zákonného prostředí ČR. Podobná problematika je tedy pak přenechána dalším, tedy detailněji zaměřeným zákonům a jiným právním předpisům. Listina základních práv a svobod (LZPS) je však v tomto směru již výmluvnější. Uvádím tedy ty čl. LZPS, které jsou spojené s danou problematikou:

- Čl. 1 LZPS – Lidé jsou svobodní a rovni z hlediska důstojnosti i práv. Základní práva a svobody jsou přitom nezadatelné, nezcizitelné, nepromlčitelné a nezrušitelné. Čl. 1 tedy zavádí rovnost v důstojnosti i v právech. Je tedy předpokládáno, že všichni lidé bez ohledu na pohlaví mají mít stejná práva všude, a to i kupříkladu z hlediska přijímání do zaměstnání nebo odměny za danou práci. V případě tohoto čl. by se jistě bylo možné polemizovat o tom, do jaké míry lze uváděný pojem „práva“ vztáhnout na otázky diskriminace žen na pracovním trhu. Tento čl. je tedy uveden víceméně zejména pro ilustraci toho, že pokud jsou si lidé rovni z hlediska jejich důstojnosti i práv, mělo by to nepochybně platit ve všech sférách života.
- Čl. 3, odst. 1 LZPS – Je uvedeno, že základní práva a svobody jsou zaručena všem nehledě na pohlaví, rasu, barvu pleti, jazyk, víru a náboženství, politické či jiné smýšlení, národní nebo sociální původu, příslušnost k národnostní nebo etnické menšině, majetek, rod nebo jiné postavení. Tento čl. tedy dle mého názoru hovoří

jasně – práva a svobody jsou totožné bez ohledu na pohlaví jedince. Čl. 3 spadá pod hlavu první, tedy obecná ustanovení, jistě ji proto možné tento vztáhnout na veškeré aspekty lidského života, tedy i na problematiku trhu práce či přímo problematiku diskriminace.

- Čl. 28 LZPS – Píše se, že zaměstnanci jsou oprávněni požadovat spravedlivou odměnu za práci a také pochopitelně rovněž uspokojivé pracovní podmínky, přitom další podrobnosti stanoví zákon. Tento tedy hovoří o právech na spravedlivou odměnu – jedná se o typickou oblast, ve které se mohou ženy setkat s tím, že jejich platy neodpovídají platům, které získávají muži, kteří vykonávají tutéž práci. Pakliže zde hovoříme o neopodstatněných rozdílech v platových podmínkách, dalo by se usuzovat na porušování tohoto čl.
- Čl. 29, odstavec 1 LZPS – Zde je uvedeno, že ženy, mladiství a osoby zdravotně postižené jsou oprávněny požadovat zvýšenou ochranu zdraví při práci a také specifické pracovní podmínky.
- Čl. 32, odst. 2 LZPS – Ženě v těhotenství je zaručena specifická péče, ochrana v pracovních vztazích a také tomuto odpovídající pracovní podmínky. Tento je zde zahrnut zejména z toho důvodu, že LZPS myslí na ženy přímo ve spojitosti s pracovními vztahy.

Dále věnujme pozornost zákonu č. 262/2006 Sb., zákoníku práce (ZP). V ZP se ve čtvrté hlavě setkáváme se dvěma čl. (čl. 16 a 17), které se přímo zaměřují na aspekty rovného zacházení a zákaz diskriminace. Čl. 16 ve třech bodech uvádí, že je zaměstnavatel povinen klást důraz na rovné pracovní podmínky, a to z hlediska odměňování, pracovních podmínek atd. Kromě toho rovněž zakazuje veškerou diskriminaci a v případě problematiky ochrany před diskriminací odkazuje pak přímo na antidiskriminační zákon, jehož obsah je podrobněji rozveden v další textu práce.

- Čl. 16 ZP – Z odst. 1 se dozvíme, že všichni zaměstnavatelé musí zajišťovat rovné zacházení se všemi zaměstnanci, a to z hlediska jejich pracovních podmínek, odměňování za práci a poskytování jiných peněžitých plnění a plnění peněžité hodnoty, dále rovněž z hlediska odborné přípravy a příležitost získat funkční nebo další postup v zaměstnání. V odst. 2 je pak uvedeno, že v pracovněprávních vztazích je zakázána jakákoliv forma diskriminace. Pojmy přímé a nepřímé diskriminace, obtěžování a sexuálního obtěžování, pronásledování, pokynu a navádění k

diskriminaci a také takové případy, kdy rozdílné zacházení přichází v úvahu, jsou podrobněji upraveny prostřednictvím antidiskriminačního zákona. Z odst. 3 se dozvíme, že za diskriminaci není považováno takové rozdílné zacházení, kdy lze z povahy pracovních činností odvodit, že toto rozdílné zacházení představuje podstatný požadavek nutný z hlediska odpovídajícího výkonu práce; účel sledovaný výjimkou přitom musí být oprávněný a požadavek přiměřený. Kromě toho nejsou za diskriminaci považována ani taková opatření, jejichž účelem je odůvodněno předcházení nebo vyrovnání nevýhod, které plynou z příslušnosti té které fyzické osoby ke skupině vymezené některým z důvodů vymezených z hlediska antidiskriminačního zákona.

- Čl. 17 ZP – Zde je uvedeno, že právní prostředky, které slouží ochraně před diskriminací v pracovněprávních vztazích, jsou upraveny z hlediska antidiskriminačního zákona.

Neméně významným předpisem pro tuto oblast pak je zákon č. 198/2009 Sb., antidiskriminační zákon (AZ).⁴² Jako AZ bychom mohli ve své podstatě označit čl. 1 až čl. 11, jelikož další články se věnují problematice změn občanského soudního řádu, zákona o veřejném ochránci práv atd. Čl. 1 až 11 se zaměřují na všechny oblasti, a to pracovních vztahů, přes přístup ke zdravotním službám a vzdělání, přístupu ke zboží a službám. Uvedu na tomto místě jednotlivé čl., které se věnují přímo problematice diskriminace z důvodu pohlaví.

- Čl. 2, odst. 3 AZ – V tomto je uvedeno, že jako přímou diskriminaci je třeba vnímat jednání nebo opomenutí, kdy je s danou osobou zacházeno méně příznivě, než je zacházeno nebo bylo v minulosti zacházeno, resp. by se zacházelo s jinou osobou v obdobné situaci, a to v souvislosti s rasou, etnickým původem, národností, pohlavím, sexuální orientací, věkem, zdravotním postižením, náboženským vyznáním, vírou či světovým názorem.
- Čl. 2, odst. 4 AZ - Za diskriminaci z hlediska pohlaví je pokládána dále rovněž diskriminace v souvislosti s těhotenstvím, mateřstvím nebo otcovstvím a také v souvislosti s pohlavní identifikací.

⁴² ČURDOVÁ, Anna. *Antidiskriminační zákon: pomoc slabším, nebo převrácení práva?: sborník textů*. Praha: CEP - Centrum pro ekonomiku a politiku, 2006. Ekonomika, právo, politika. ISBN 80-86547-55-8.

- Čl. 5, odst. 3 AZ – Zaměstnavatelé musí z hlediska práva na zaměstnání a přístupu k němu, přístupu k povolání, podnikání a jiné samostatné výdělečné činnosti, pracovní a další závislé činnosti, a to včetně problematiky odměňování, zajišťovat rovné zacházení dle odst. 2.
- Čl. 6, odst. 3 AZ – Zde je obsaženo, že za diskriminaci naopak nelze vnímat rozdílné zacházení z hlediska práva na zaměstnání, přístupu k němu nebo přístupu k povolání, dále rovněž z hlediska pracovních, služebních poměrů nebo jiné závislé činnosti, pakliže je k tomuto věcný důvod s ohledem na povahu vykonávané práce nebo činnosti a dané požadavky jsou takové povaze rovněž přiměřené. Za diskriminaci v souvislosti s pohlavím nelze pokládat rozdílné zacházení ohledně přístupu nebo odborné přípravy k zaměstnání nebo povolání, pokud existuje k tomuto věcný důvod na základě povahy vykonávané práce nebo činnosti a dané požadavky jsou přitom takové povaze přiměřené.
- Čl. 6, odst. 5 AZ – Zde je uvedeno, že diskriminaci nepředstavuje rozdílné zacházení, které je uplatňováno s cílem ochrany žen v souvislosti s těhotenstvím a mateřstvím, osob se zdravotním postižením a také za účelem ochrany osob mladších 18 let nad rámec zvláštních právních předpisů, pakliže aplikované prostředky jsou tomuto přiměřené a nezbytné.
- Čl. 6, odst. 6 AZ – Za diskriminaci z důvodu pohlaví nelze pokládat rozdílné zacházení z hlediska poskytování služeb, které jsou nabízeny ve sféře soukromého a rodinného života a úkonů realizovaných v souvislosti s tím.
- Čl. 6, odst. 7 AZ – Diskriminaci z hlediska pohlaví nepředstavuje výlučné nebo primární poskytování veřejně dostupného zboží a služeb, pokud je toto osobám jistého pohlaví objektivně odůvodněno na základě legitimního cíle a prostředky k jeho dosažení jsou přitom opětovně přiměřené a nutné.
- Čl. 8 a 9 AZ - Oba tyto čl. hovoří o zásadách rovného zacházení pro muže a ženy ohledně systémů sociálního zabezpečení pracovníků. V čl. 8 se uvádí, ve kterých oblastech mají mít muži i ženy totožná práva, čl. 9 se pak vyjadřuje k tomu, na jaké oblasti se zásada rovného zacházení nevztahuje.

3.1.2 Legislativní ukotvení v Evropské unii

S ohledem na fakt, že se naše země v roce 2004 stala členem EU, je nutné do legislativních úprav problematiky žen na trhu práce zahrnout i unijní legislativu. Níže jsou tedy uvedeny

jisté smlouvy, směrnice a projekty, které se vyjadřují k problematice rovného postavení mužů a žen. Pochopitelně je k dispozici o mnoho více dokumentů, které se rovností mužů a žen týkají, uvedeny však budou ty, které jsou dle mého názoru nejpodstatnější.

- Smlouva o založení EHS - v čl. 119 se lze dočíst, že každý členský stát je povinen zajistit v průběhu první etapy uplatnění zásady totožné odměny mužů a žen za stejnou práci a také ji nadále udržovat. Odměnou je přitom rozuměna obvyklá základní či minimální mzda nebo plat a veškeré přídatky, které zaměstnavatel přímo nebo nepřímo, v hotovosti nebo v naturáliích vyplácí pracovníkovi v souvislosti s tímto pracovním poměrem. Rovnost odměňování mužů a žen bez diskriminace přitom vyžaduje jednak to, aby odměna za tu samou práci byla vypočítávána při úkolové mzdě dle totožných měrných jednotek, jednak rovněž to, aby odměna za práci při časové mzdě byla totožná za předpokladu totožné práce.
- Amsterodamská smlouva - čl. 2 – Zde je zakotveno, že úkolem Společenství je jednak na základě vytvoření společného trhu a hospodářské a měnové unie, jednak rovněž na základě provádění společných politik nebo činností dle čl. 3 a 4 podporovat harmonický a trvale udržitelný rozvoj hospodářského života, vysokou úroveň zaměstnanosti a sociální ochrany, rovné zacházení s muži a ženami, trvale udržitelný a neinflační růst, vysoký stupeň konkurenceschopnosti a konvergence ekonomické výkonnosti, vysokou úroveň ochrany a zlepšování kvality životního prostředí, zvyšování životní úrovně a kvality života, hospodářskou a sociální soudržnost a solidaritu mezi členskými státy. Čl. 3 dále zakotvuje, že ve všech činnostech vymezených v tomto čl. usiluje Společenství o to, aby se odstraňovaly nerovnosti a podporovalo rovné zacházení s muži a ženami. Mezi činnostmi, které jsou zmíněné v rámci tohoto čl., lze zařadit společnou obchodní politiku, společnou politiku v oblasti dopravy a v oblasti zemědělství a rybolovu, posilování hospodářské a sociální soudržnosti atd. V rámci čl. 137/ex-čl. 118 pak je v jednom z bodů uvedeno, že k dosažení cílů stanovených v čl. 136 Společenství podporuje a doplňuje činnost členských zemí právě v oblasti rovnosti mezi muži a ženami na trhu práce a rovném zacházení v práci.
- Listina základních práv Evropské unie - třetí hlava se věnuje právě problematice rovnosti. V čl. 21 se dočteme, že je zakázána libovolná diskriminace na základě pohlaví, rasy, barvy pleti, etnického nebo sociálního původu, genetických rysů,

jazyku, náboženského vyznání nebo přesvědčení, politických nebo jiných názorů, příslušnosti k národnostní menšině, majetku, narození, zdravotním postižení, věku nebo sexuální orientaci. V oblasti působnosti Smluv pak je zakazována jakákoli diskriminace s ohledem na státní příslušnost daného jedince. Čl. 23 pojednává o rovnosti žen a mužů a je zde uvedeno, že rovnost žen a mužů je třeba zajistit ve všech oblastech, a to tedy včetně sféry zaměstnání a odměny za práci. Dodejme, že popsaná zásada rovnosti nebrání zachování nebo přijetí opatření, která poskytují specifické výhody nedostatečně zastoupenému pohlaví.

- Rámcová strategie Společenství o rovnosti o pohlaví pro období 2001-2005 - Tato stanovuje představy Komise ohledně strategie dosahování genderové rovnosti v uvedeném období. Cílem dané koncepce tedy bylo zejména vytvoření rámce pro takové aktivity, které v rámci EU napomohou eliminaci nerovností a podpoře rovnosti mezi pohlavími. S ohledem na problémy byly identifikovány následující oblasti, které bylo nutné prioritně řešit, a to oblast ekonomického života, dále pak rovná účast a rovné zastoupení, zatřetí to byla oblast sociálních práv, dále rovněž sféra občanského života a v neposlední řadě problematika rolí a stereotypů obou pohlaví.
- Strategie pro dosažení rovnosti žen a mužů (2010 – 2015) – za stěžejní cíle této strategie lze vymezit následující - stejnou ekonomickou nezávislost, dále pak totožnou odměnu za stejnou nebo rovnocennou práci, zatřetí harmonické zastoupení žen a mužů z hlediska vedoucích pozic, dále důstojnost, integritu a konec generovému násilí, předposledním aspektem je rovnost žen a mužů z hlediska vnější činnosti a zašesté sem lze zařadit horizontální otázky genderové role, právních předpisů a správu a nástroje pro dosažení rovnosti mezi ženami a muži.
- Evropský pakt pro rovnost žen a mužů v letech 2011 – 2020 – Tento pakt byl přijat ze strany Rady pro zaměstnanost, sociální politiku, zdraví a ochranu spotřebitele a lze uvést, že pakt potvrdil závazek EU k eliminaci rozdílů mezi pohlavími v zaměstnanosti, vzdělávání a sociální ochraně, dále pak rovněž k podpoře efektivnějšího spojení rodinného a pracovního života pro ženy a muže a eliminace všech forem násilí na ženách.
- Plán pro dosažení rovného postavení žen a mužů 2006 – 2010 – V tomto bylo možné definovat šest stěžejních oblastí, a to dosažení stejné ekonomické nezávislosti pro muže a ženy, dále pak oblast podpory propojení pracovního, soukromého a

rodinného života, zatřetí oblast podpory rovné účasti žen a mužů z hlediska rozhodovacího procesu, dále rovněž odstraňování násilí na základě pohlaví a obchodu s lidmi, eliminace stereotypů ve společnosti ohledně problematiky pohlaví a v neposlední řadě také oblast podpory rovného postavení žen a mužů mimo EU.

- Směrnice Rady 75/117/EHS o sblížení právních předpisů členských států týkajících se uplatňování zásady stejné odměny za práci pro muže a ženy
- Směrnice Rady 76/207/EHS o zavedení zásady rovného zacházení pro muže a ženy, pokud jde o přístup k zaměstnání, odbornému vzdělávání a postupu v zaměstnání a o pracovní podmínky
- Směrnice Rady č. 86/613/EHS o provádění zásady rovného zacházení pro muže a ženy samostatně výdělečně činné včetně oblasti zemědělství, a o ochraně v mateřství
- Směrnice Rady č. 86/378/EHS o zavedení zásady rovného zacházení pro muže a ženy v systémech sociálního zabezpečení pracovníků
- Směrnice 2006/54/ES – o zavedení zásady rovných příležitostí a rovného zacházení pro muže a ženy v oblasti zaměstnání a povolání
- Doporučení Komise č. 92/241/EHS o péči o dítě
- Doporučení Komise č. 92/131/EHS o ochraně důstojnosti žen a mužů v práci

Lze shrnout, že pokud se zaměřili na otázku legislativní úpravy, je třeba zabývat rovněž tím, zda je tato úprava účinná a efektivní. LZPS představuje spíše všeobecnou úpravu, kterou je třeba nadále rozvíjet kupříkladu cestou dalších podpůrných zákonů. Nejobsáhlejší z hlediska problematiky diskriminace pak je pochopitelně antidiskriminační zákon. Domnívám se, že z hlediska obsahu je antidiskriminační zákon koncipován obstojně, jelikož zahrnuje vše důležité. Ovšem jeho aplikace představuje věc jinou, jelikož toto závisí zejména na samotných zaměstnavatelích, jak moc hodlají tato pravidla dodržovat. Pochopitelně by někdo mohl navrhnout, aby byly zavedeny kontroly z hlediska diskriminace na trhu práce, ale to je v praktické rovině v mnoha případech neproveditelné. Kupříkladu u každého pracovního pohovoru by totiž musel být přítomen inspektor a zhodnotit, zda je daná žena diskriminována, a to je pochopitelně v praxi nerealizovatelné. Pak je tedy třeba spoléhat na samotnou loajalitu zaměstnavatelů a jejich úsilí o objektivitu ke svým zaměstnancům a také uchazečům o zaměstnání. Totéž by bylo možné konstatovat z hlediska ostatních zmíněných zákonů. Jakkoliv tedy budou pravidla relevantně nastavena, pochopitelně zdaleka ne každým budou dodržována. Pokud se zaměstnavatel rozhodne, že bude ženu diskriminovat na

základě jejího pohlaví, patrně nikdo nebude schopen mu to dokázat, jelikož žena v mnoha případech ani nemusí tušit, že nebyla vybrána kvůli svému pohlaví.

3.2 Gender mainstreaming

Můžeme uvést, že gender mainstreaming představuje systematicky realizovanou integraci priorit a potřeb žen a mužů do veškerých organizačních postupů a prostředků. Tedy lze ve své podstatě genderové dopady všech rozhodnutí a změn brát v úvahu již v samotném stádiu jejich plánování. V souvislosti s tím posléze dochází k monitorování a vyhodnocování reálných důsledků každého opatření na život žen a mužů.⁴³

Můžeme uvést, že definice gender mainstreamingu Hospodářské a sociální rady OSN zní následovně: „...proces posuzování jakékoli plánované akce z hlediska jejich důsledků pro muže a ženy, nevyjímaje posuzování legislativ, politik, nebo programů, a to ve všech oblastech a na všech úrovních. Jedná se o strategii činící jak z ženských, tak mužských zájmů a obav integrální dimenzi navrhování, implementace, monitoringu a evaluace všech politik a programů ve všech politických, ekonomických a sociálních sférách za účelem toho, aby ženy i muži dosahovali rovnocenných benefitů a nebyla tak udržována nerovnost. Konečným cílem je dosažení genderové rovnosti.“⁴⁴ MPSV pak v tomto směru uvádí následující: „Genderový mainstreaming znamená „prostoupení“ hlediska vyrovnávání příležitostí pro muže a ženy všemi koncepčními a rozhodovacími procesy ve všech jejich fázích, včetně plánování, provádění a vyhodnocování. Před přijetím jakéhokoli rozhodnutí je nutné vyhodnotit dopad tohoto rozhodnutí na muže a na ženy (tzv. genderová analýza)...“⁴⁵

Gender mainstreaming nepředstavuje sám o sobě cíl, ale prostředek k dosažení rovnosti. Nezaměřuje se pouze na ženy, ale na vztah mezi ženami a muži, a to předně ku prospěchu obou těchto stran. Eliminace nerovností mezi ženami a muži si může navíc vyžádat zavedení zvláštních opatření.⁴⁶ Existují přitom různé metody genderového mainstreamingu.

⁴³ KŘÍŽKOVÁ, Alena a Karel PAVLICA. *Management genderových vztahů: postavení žen a mužů v organizaci*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-117-8, s. 104

⁴⁴ General Assembly UN. *Report of the Economic and Social Council for the year 1997*. A/52/3/Rev.1, 1999, s. 24

⁴⁵ Ministerstvo práce a sociálních věcí. Co je to gender mainstreaming?. In: *mpsv.cz* [online]. 2005 [cit. 2019-07-01]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/nahled/cs/940>

⁴⁶ ALLHOFF, Dieter-W a Waltraud ALLHOFF. *Rétorika a komunikace: 14. vydání*. Praha: Grada, 2008. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2283-2, s. 173 a násl.

Důležitým základem pro v podstatě libovolnou akci pro dosažení rovnosti a genderové integrace je setřídění statistik a dat dle pohlaví, toto představuje první krok ke specifikaci stávajícího stavu a jeho zhodnocení. Další metodu pak představuje vyhodnocení genderových důsledků, tato cílí na zjištění či odhadnutí vlivu rozhodnutí na rovnost žen a mužů. Opětovně je přitom vycházeno z utřídění statistik, které nabízejí možnost odhadnout to, jak moc je ta která zkoumaná oblast zatížena genderovými rozdíly a hledají možné příčiny takového stavu. Na podkladě takové analýzy pak je možné připravit opatření, které povedou k eliminaci prohlubování stávajících nerovností a pomohou je pozvolna redukovat.

Další metodu pak představuje takzvaná metoda 3Z, která je aplikována s cílem systematického shromažďování faktů a informací ohledně postavení žen a mužů ve společnosti či organizaci. Tato 3Z přitom představují zastoupení (například kolik žen a mužů se na jisté pozici vyskytuje), zdroje (rozdělení zdrojů organizace mezi muže a ženy) a závěry, které obsahují zastoupení a zdroje a hledají příčiny nalezených rozdílů a genderových odlišností.⁴⁷

Dodejme na závěr, že pro realizaci politiky gender mainstreamingu je nezbytné dále rovněž politické stanovení významu prosazování problematiky rovných příležitostí mezi muži a ženami. Za předpokladu absence relevantní legislativy, relevantně proškolených odborníků, kteří budou nadále schopni předávat své znalosti, dále pak při absenci genderově zaměřených statistik a analýz pochopitelně není možné realizovat stěžejní opatření a měnit stávající přístupy. V naší zemi byla sice vládou přijata politika rovných příležitostí a její prosazování je jednou z priorit, avšak její reálné naplňování není dle mého názoru doposud dostatečné. Naší společnosti by nepochybně napomohla významnější osvěta, růst povědomí o problematice genderové nerovnosti, snaha o porozumění a přijetí uvedeného principu za samozřejmost, tedy v první řadě je stěžejní odbourání zakořeněných předsudků mezi lidmi.⁴⁸

⁴⁷ KRÍŽKOVÁ, Alena a Karel PAVLICA. *Management genderových vztahů: postavení žen a mužů v organizaci*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-117-8, s. 104-105

⁴⁸ ŠNÝDROVÁ, Ivana. *Manažerka a stres*. Praha: Grada, 2006. Pro moderní ženu. ISBN 80-247-1272-5, s. 90 a násl.

4 Metodologie

Diplomová práce je rozdělena na dvě nosné části, teoretickou a praktickou část a cílem prozkoumat problematiku postavení žen v manažerských pozicích v ČR. V teoretické části pro zpracování teoretických východisek využívám především metodu desk research, díky které jsem schopná postihnout současný stav poznání pro oblast postavení žen na pracovním trhu. Na základě studia monografií, odborných článků a publikací, souvisejících právních předpisů a elektronických článků jsem schopná přiblížit pojmy jako genderová identita, její role v oblasti managementu a poskytnout přehled o současné situaci na českém trhu práce, jako i české politice rovných příležitostí. V teoretické části práce dále využívám také metody deskripce a analýzy odborných poznatků pro lepší proniknutí do zkoumané problematiky.

Se současnou situací žen na trhu práce a platnými legislativními předpisy následně v praktické části práce komparuji výsledky vlastního kvalitativního výzkumu. Kvalitativní metodu výzkumu jsem zvolila právě kvůli nutnosti proniknout do hloubky zkoumané problematiky. Sekundární data v tomto případě představují dostupné národní statistické údaje, které uvádím již v teoretické části práce. Vlastní výzkum je tak realizován především s cílem porovnání zjištěných výsledků na úrovni země s výsledky zjištěnými v konkrétní společnosti. Právě kvalitativní metody výzkumu totiž dokáží poskytnout vhled do zkoumaného fenoménu nebo v tomto případě do prostředí konkrétní skupiny osob. Kvalitativní přístup ale zároveň hledá lokální příčinné souvislosti a pro potřeby práce je tak orientován pouze na prostředí jedné vybrané firmy. Vytvořené závěry totiž nemusí být zobecnitelné na celou českou populaci, což ostatně ale není cílem výzkumu.

Kvalitativní výzkum se dále vyznačuje svými poměrně časově náročnými fázemi sběru dat a jejich analýzou. Zároveň jsou ve srovnání s kvantitativním výzkumem výsledky kvalitativní výzkumné metody snadněji ovlivnitelné osobností výzkumníka, jeho předsudky a preferencemi. Toho jsem si vědoma a proto se snažím o nezaujatý otevřený přístup k celé realizaci výzkumu. Já se tedy v roli výzkumníka snažím o co možná nejvíce objektivní

posouzení a analýzu získaných dat a na základě nich vytvářím obraz o postavení žen na manažerských pozicích ve vybrané firmě.⁴⁹

Jako kvalitativní výzkumnou metodu jsem pro svůj výzkum nejprve zvolila ústní rozhovor. Zdálo se mi, že osobní kontakt s respondenty by mi zajistil sběr dostatek kvalitních informací, které bych dále mohla podrobit analýze. V průběhu příprav výzkumu jsem ale své rozhodnutí byla donucena přehodnotit, jelikož jsem měnila pracovní pozici a provedení původně plánované případové studie dané firmy již nebylo možné. Nakonec jsem tak byla donucena uchýlit se k písemnému dotazování, které proběhlo ve formě strukturovaných dotazníků s otevřenými otázkami. Výzkum jsem totiž byla nucena kvůli časové vyčerpání a geografické vzdálenosti jednotlivých respondentek realizovat v rámci emailové komunikace. Zvolila jsem tedy strukturované schéma s otevřenými otázkami, abych docílila co možná strukturálně nejpodobnějších odpovědí. Zároveň jsem ale změnou techniky sběru dat byla schopna minimalizovat vliv výzkumníka – tazatele na jednotlivé respondentky a naopak jim poskytnout při odpovídání dostatek soukromí a pohodlí. Všem respondentkám samozřejmě byla zaručena anonymita a tak nikde v práci ani v doložených podkladech nejsou uváděny emailové adresy a používaná jména jsou náhodně přiřazena.⁵⁰

Výběr byl realizován ve formě nepravděpodobnostní, protože stanovené faktory výběru podstatně omezily jeho realizaci. Už výběr firmy pro realizaci výzkumu byl poměrně komplikovaný a až na třetí pokus jsem získala kladnou odpověď, že výzkum v oslovené firmě mohu realizovat. Respondentky tedy musely být zaměstnankyněmi vybrané firmy a zde zároveň zastávat pozici manažerky středního nebo top managementu. Nakonec jsem tak zvolila metodu sněhové koule, která představuje tzv. řetězový výběr výzkumného vzorku. Tato metoda nepravděpodobnostního výběru spočívá v tom, že je na začátku výzkumu oslovena jedna nebo několik málo osob a od těch jsou získávány kontakty na další osoby výběrového souboru. Kontakty se tedy na sebe postupně nabalují, což se pro mne stalo jedinou možností, jak získat dostatek vyplněných dotazníků od respondentek splňujících požadovaná kritéria.⁵¹

⁴⁹ HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: Základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-0982-9, s. 47-49

⁵⁰ HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: Základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-0982-9, s. 177-178

⁵¹ REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3006-6, s. 80-85

Sebraná data jsou v práci následně podrobena metodám analýzy, ale také syntézy pro formulaci závěrů. Konkrétně jsem vzhledem ke kvalitativní povaze výzkumu zvolila metodu tematické analýzy, která dokáže zkoumat subjektivní lidské zkušenosti a na základě jejich kategorizace hledat podobnosti ve výpovědích respondentů. I nesourodé odpovědi je tak možné na základě kroků utváření kategorií, utváření vzorků a kódování spojit v celkový popis obsahu odpovědí respondentů.⁵²V této fázi je možné odpovědět i na výzkumné otázky, které jsem si pro práci stanovila:

VO1: Jak jsou v České republice ženy na manažerských pozicích v současnosti zastoupeny z pohledu respondentek?

VO2: Jak se top manažerky na svých pozicích cítí, pociťují odlišný přístup ke své osobě v souvislosti s pohlavím?

VO3: Jak reaguje česká veřejná politika na rovnost žen na trhu práce?

Zjištěné údaje o obecné situaci na českém pracovním trhu z teoretické části práce mám na základě výsledků vlastního výzkumu možnost následně komparovat se stavem v konkrétní společnosti, což mi umožní vysledovat názory skutečných manažerek na zkoumanou problematiku.. Mým záměrem bylo zjistit názory konkrétních manažerek, které mají o situaci na českém pracovním trhu a především o situaci ve vybrané firmě přehled. Kdo lépe může podat aktuální informace o situaci na českém pracovním trhu než manažerky samotné. Na zjištěné údaje ve vztahu k obecným statistikám a informacím poté navazuji formulací možných obecných doporučení pro firmy a vládu, jejichž provedení by ženám na pozicích manažerek umožnilo efektivnější sladění osobního a profesního života.

⁵² BRAUN, Virginia a Victoria CLARKE. *Using Thematic Analysis in Psychology* [online]. 2006 [cit. 2019-07-16]. Qualitative Research in Psychology, 3(2), s. 77-101. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/235356393_Using_Thematic_Analysis_in_Psychology

5 Vlastní výzkum

Vlastní výzkum v podobě kvalitativního dotazování jsem zvolila právě pro jeho vlastnost postihnout situaci ve vybrané firmě a přiblížit tak názory samotných žen manažerek na jejich pracovní podmínky, ale i obecnou situaci žen na českém trhu práce. V obsahu kapitoly tak popisují celý proces realizace vlastního výzkumu, od příprav až po vyhodnocení. Získaná data zároveň tvoří hlavní podklad pro zodpovězení formulovaných výzkumných otázek. V dalším kroku závěry vlastního výzkumu komparuji s dříve vytvořenými obecně platnými teoretickými východisky pro postavení žen na českém pracovním trhu s hlavním důrazem na top manažerské pozice.

5.1 Fáze přípravy

Za hlavní nosná témata výzkumu jsem si hned na začátku zvolila postavení top manažerek v konkrétní firmě a jejich názory na postavení žen na českém trhu práce. Cílem výzkumu tak bylo identifikovat pohled samotných manažerek na postavení žen v řídicích pozicích na českém trhu práce a to v kontextu s následnou komparací zjištěných výsledků se současným stavem na českém pracovním trhu. V souladu s cílem výzkumu a formulovanými výzkumnými otázkami jsem tak vytvořila základní schéma otázek pro plánované rozhovory. Nejprve jsem provedla pilotní výzkum se dvěma respondentkami pro doladění osnovy dotazníku a celkového znění kladených otázek. Pro pilotní výzkum jsem si vybrala své známé, které zároveň působí na řídicích pozicích. Na základě pilotního výzkumu jsem některé otázky přeformulovala a upřesnila. Finální verzi lze vidět v příloze 1.

První čtyři otázky představovaly identifikaci respondentek. Schéma rozhovoru bylo dopředu ve zvolené společnosti odsouhlaseno a nehrozilo tak, že by byly respondentky identifikačními otázkami odrazeny. V úvodu jsem respondentkám položila čtyři identifikační otázky (kraj bydliště, věkovou kategorii, nejvyšší dosažené vzdělání a počet let, po které již manažerskou pozici zastávají). Následovalo dalších devět otevřených otázek, které se různou formou dotýkaly obecné situace na českém pracovním trhu a konkrétní situace uvnitř firmy, kde oslovené pracovaly. Pro mne bylo důležité zajistit respondentkám

plnou anonymitu a tak jsem se rozhodla nearchivovat jejich jména ani další osobní údaje v souladu s obecným nařízením o ochraně osobních údajů, neboli GDPR.

Jako základní výzkumný soubor jsem si zvolila ženy zastávající pozice středního a top managementu v českých firmách. Vzhledem k formulovanému cíli ale měly všechny oslovené pocházet z jedné firmy a to se ve fázi přípravy výzkumu ukázalo jako jeden z hlavních problémů. Dopředu jsem si vytipovala pár firem, které by mohly mít v managementu také větší podíl žen a oslovila je s prosbou o účast na výzkumu k diplomové práci. Na zasláný email jedna firma vůbec nezareagovala a druhá mou prosbu odmítla s odůvodněním vysoké časové vytíženosti manažerek. Nakonec jsem pro realizaci výzkumu dostala povolení ve firmě, kde dlouhodobě pracuje jedna z mých známých, kterou jsem na začátku oslovila s prosbou o pomoc při finalizaci struktury rozhovoru.

Pro vlastní výzkum tedy byla původně neplánovaně vybrána společnost OVB Allfinanz, a. s., která je českým zastoupením původem německého poskytovatele finančních služeb.⁵³ Opět z důvodu časové vytíženosti manažerek, ale také geografické vzdálenosti působiště jednotlivých manažerek od sebe navzájem jsme se nakonec domluvily na realizaci dotazování ve formě písemného zodpovězení zasláných otázek skrze emailovou komunikaci. Pro nejvhodnější získání dalších respondentek jsem využila metodu sněhové koule, díky které první oslovená oslovila další manažerky ve firmě a ke mě se tak postupně vracely vyplněné dotazníky z různých částí České republiky.

5.2.1 Představení společnosti OVB Allfinanz, a.s.

Zde považuji za vhodné alespoň stručně představit vybranou společnost, aby bylo možné chápat získaná data v kontextu nastavených podmínek a pracovního prostředí. OVB Allfinanz, a. s. je českým zastoupením německého OVB Holdingu AG. Holding byl v Kolíně nad Rýnem založen v roce 1970 a česká společnost funguje od roku 1993.⁵⁴ Sídlo má česká společnost v Praze a zapsanými předměty podnikání jsou pojišťovací agent, investiční zprostředkovatel, poskytování nebo zprostředkování spotřebitelského úvěru a dále výroba,

⁵³ *Portál OVB Allfinanz, a. s.* [online]. 2019 [cit. 2019-05-27]. Dostupné z: <https://www.ovb.cz>

⁵⁴ *Portál OVB Allfinanz, a. s.* [online]. 2019 [cit. 2019-05-27]. Dostupné z: <https://www.ovb.cz>

obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Základní kapitál společnosti činí 16,5 milionů, které jsou splaceny v plné výši.⁵⁵

Společnost OVB je dnes zastoupena v 15 zemích Evropy, ve kterých představuje významného poskytovatele finančních služeb. U nás je charakter poskytovaných služeb velmi často označován jako finanční poradenství. V České republice dnes má firma více než jeden milion klientů a navázané spolupráce s více jak stem produktových partnerů. Díky velkému počtu navázaných spoluprací a dlouholetých zkušenostech může firma nabízet finanční řešení šité klientům na míru. V současnosti ve firmě působí přes 2 500 finančních poradců, certifikovaných Českou národní bankou. Tito ale firmu zastupují na základě smlouvy o spolupráci a tudíž musí mít registrovanou vlastní živnost. Klasických zaměstnanců má společnost v celé České republice jen 70.⁵⁶

Po vzoru německého holdingu OVB i české zastoupení využívá obchodního modelu multi level marketing. Jedná se o síťový marketing, neboli formu přímého prodeje. Poskytování finančních služeb tak finanční zprostředkovatelé poskytují koncovými zákazníkům s cílem budování zákaznické sítě. Jelikož ale zprostředkovatelé mohou generovat zisk i z finančních zprostředkovatelů pod sebou, tak mají zájem také na budování obchodní sítě. Na rozdíl od obchodního modelu letadlo nebo pyramida je ale multi level marketing považován za legální formu podnikání.⁵⁷ Především vzhledem k obchodnímu modelu je ale na společnost občas nahlíženo negativně.

Z dostupných informací na oficiálním českém portálu společnosti OVB Allfinanz, a. s. a informací poskytnutých respondentkami vyplývá, že je ve společnosti stanoven kariérní systém, kde jsou přesně stanoveny podmínky nutné pro kariérní postup. Nejčastěji se jedná o objem odvedené práce, která je přepočítaná na interní bodový systém a počet členů vlastní obchodní sítě. Jednotlivé kariérní pozice zároveň nejsou omezeny počtem a může jich tak dosáhnout každý, kdo stanovené podmínky splní. Při kariérním postupu by tedy nemělo hrát

⁵⁵ Výpis z obchodního rejstříku OVB Allfinanz, a.s., B 9697 vedená u městského soudu v Praze. In: *Justice.cz* [online]. 2019 [cit. 2019-05-27]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=295262&typ=PLATNY>

⁵⁶ *Portál OVB Allfinanz, a. s.* [online]. 2019 [cit. 2019-05-27]. Dostupné z: <https://www.ovb.cz>

⁵⁷ Mediální slovník: MLM – Multi Level Marketing. In: *Mediaguru.cz* [online]. 2019 [cit. 2019-05-30]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/slovník-a-mediatypy/slovník/klicova-slova/mlm-multi-level-marketing/>

roli pohlaví finančního zprostředkovatele, jeho věk, původ či vyznání, ale pouze jeho pracovitost a z ní plynoucí pracovní výsledky.

5.2 Fáze realizace

Po finalizaci struktury otázek a výběru firmy pro realizaci vlastního výzkumu mi už nic nebránilo zahájení fáze realizace vlastního výzkumu. Jeden ze dvou původně pilotních rozhovorů jsem zahrнула do získaných dat, protože má známá splňovala všechny podmínky výběru. Rozhovor zároveň poskytl relevantní informace ke zvolenému tématu. Znění prvního rozhovoru jsem tedy upravila a vynechala nepodstatné části, kdy jsme v rozhovoru diskutovaly formulaci otázek. Rozhovor jsem tak přepsala do podoby, kterou bych dále mohla použít. Další respondentky už poté zodpovídaly otázky čistě písemnou formou v rámci emailové komunikace a přes první kontakt ve firmě mi byly dokumenty posílány zpět.

I přes respondentkám blízký kontakt nebyla samozřejmě návratnost stoprocentní. Po 14 vyplněných dotaznících ale bylo zřejmé, že je vzorek již nasycen. Informace poskytované respondentkami se opakovaly a tak jsem výzkum ukončila.. Fáze realizace probíhala od 14. května do 15. června 2019. V průběhu etapy realizace už jsem ale zároveň měla možnost získané odpovědi pročitat a porovnávat je mezi sebou. 15. června tedy byl den, kdy jsem oficiálně firmě sdělila, že už další odpovědi nepotřebuji a začnu tedy s analýzou sebraných dat.

5.3 Fáze analýzy

Už v rámci fáze realizace výzkumu jsem se postupně se získanými daty seznamovala a proto už pro mě samotná fáze analýzy sebraných dat nebyla tak časově náročná. Odpovědi 15 respondentek dále v textu analyzuji ve dvou částech. Oddělené jsou identifikační otázky, které obsahuje podkapitola charakteristika respondentek. Podle vlastního uvážení také

některé otázky doplňuji grafickým znázorněním získaných dat, aby byl text lépe uchopitelný. V další části textu poté přibližuji průběh a výsledky tematické analýzy. Zde také používám doslovné citace odpovědí respondentek, které jsou v textu uvedeny pod náhodně vybranými jmény. Pro přehlednost ještě uvádím tabulku s náhodně vybranými jmény jednotlivých respondentek a délkou jejich působení na manažerské pozici. Ostatní informace už nedávám do kontextu, ale uvádím je zvlášť tak, aby byla dodržena podmínka anonymity jednotlivých respondentek.

Fiktivní jméno	Počet let na manažerské pozici
Aneta	3 – 5 let
Barbora	3 – 5 let
Daniela	> 5 let
Eva	3 – 5 let
Helena	> 5 let
Iva	> 5 let
Jana	> 5 let
Klára	> 5 let
Leona	3 – 5 let
Marie	1 – 2 roky
Nikol	> 5 let
Petra	3 – 5 let
Renata	> 5 let
Simona	> 5 let
Tereza	< 1 rok

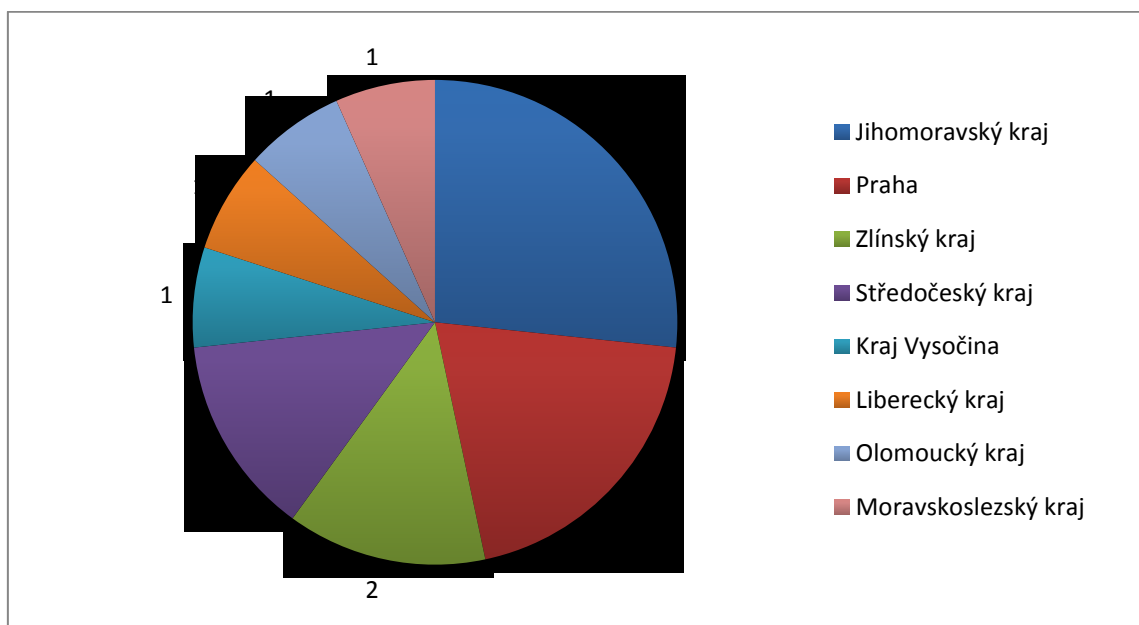
Tabulka 1 Seznam respondentek

Zdroj: vlastní zpracování na základě sebraných dat vlastním výzkumem

5.3.1 Charakteristika respondentek

1. V jakém kraji se nachází Vaše bydliště?

Jak jsem již zmínila, první čtyři otázky se vztahovaly k určitému zařazení respondentek. V první otázce jsem tak chtěla zjistit alespoň orientační geografické rozmístění respondentek. Pro jednodušší představu uvádím grafické znázornění získaných odpovědí.



Graf 4 Kraj bydliště respondentek

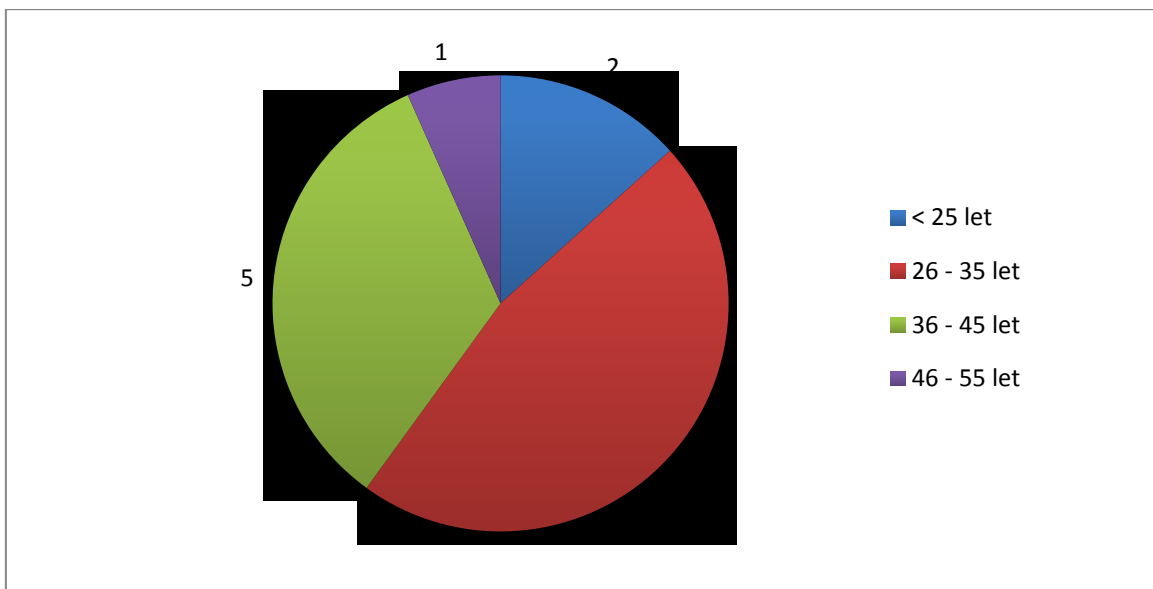
Zdroj: vlastní zpracování na základě sebraných dat vlastním výzkumem

Přiložený graf ilustruje pokrytí českých krajů manažerkami firmy OVB. Nejvíce respondentek je situováno v Jihomoravském kraji a hlavním městě Praha. Respondentky ale podle grafu pochází z více krajů a tak by i jejich odpovědi měly zachycovat širší pohled na problematiku postavení žen na českém trhu práce než by tomu bylo uvnitř jednoho kraje.

2. Do jaké věkové kategorie byste se zařadila?

Ve druhé otázce jsem manažerkám dala na výběr pět možností odpovědi, aby nemusely sdělovat svůj přesný věk. Pro výzkum se jedná pouze o dokreslující otázku. Z kategorií do 25 let, 26 – 35 let, 36 – 45 let, 46 – 55 let a 56 let a více je ve výzkumu nejvíce zastoupena

kategorie 26 – 35 let, konkrétně sedmi respondentkami. Zbylé zastoupení věkových kategorií pro zjednodušení zobrazuje následující graf.



Graf 5 Věkové kategorie respondentek

Zdroj: vlastní zpracování na základě sebraných dat vlastním výzkumem

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Třetí identifikační otázka se týkala nejvyššího dosaženého vzdělání respondentek. Ve vybraném vzorku jsou nejvíce zastoupeny vysokoškolsky vzdělané ženy. Konkrétně variantu vysokoškolského vzdělání vybralo 12 z 15 oslovených. Zbylé 3 oslovené dosáhly nejvyššího vzdělání v podobě středoškolského s maturitou.

4. Jak dlouho již zastáváte manažerskou pozici?

Čtvrtá a zároveň poslední zařazovací otázka se týkala délky působení na pozici manažerky. Získaná data již byla prezentována v tabulce 1. Přes polovinu respondentek (8) zastávalo manažerskou funkce déle než 5 let. Pět respondentek na řídicí pozici působilo v rozmezí 3 až 5ti let. Na pozici manažerky působila do 1 roku jedna oslovená a jedna oslovená dále pozici manažersky zastávala v časovém horizontu do 2 let.

5.3.2 Tematická analýza odpovědí

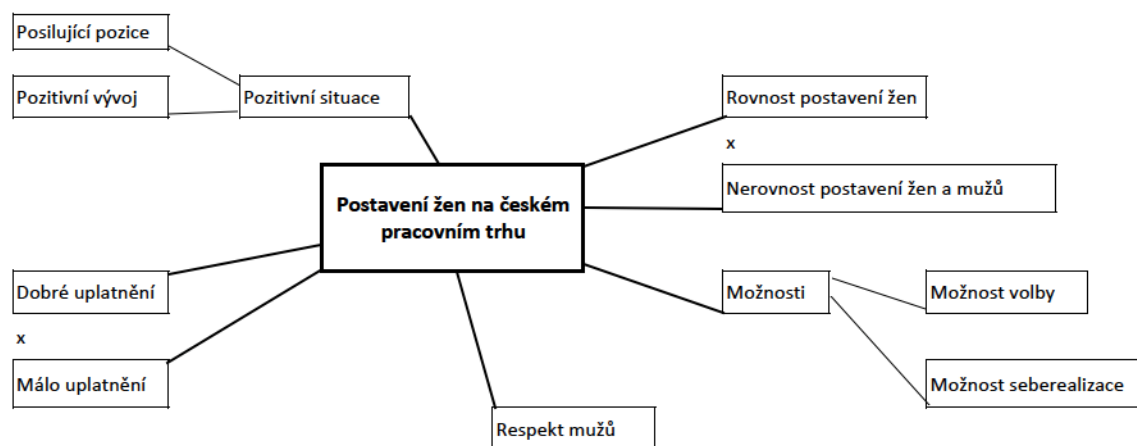
Podle teorie Braunové a Clarkové jsem realizovala tři fáze práce s daty. S daty jsem se nejprve seznamovala ve formě pročitání všech získaných odpovědí a poté jsem začala jednotlivé úseky označovat kódy. Tyto kódy jsem vybírala intuitivně a snažila jsem se jimi vystihnout konkrétní výpověď respondentky či zajímavý rys. Ukázkou postupu tvorby kódů znázorňuje následující tabulka.

Extrakt / Výrok	Autor	Kód
“Myslím si, že v českém prostředí jsou ženy poměrně dobře přijímané. Nepanuje zde diskriminace žen a ženských práv jako tomu je v jiných zemích světa.”	Aneta	Rovnost postavení žen
“Ženy mohou pracovat a v podstatě si mohou samy vybrat svou kariéerní dráhu.”	Aneta	Možnost volby
“Takže to je podle mne pozitivní.”	Aneta	Pozitivní situace
“Asi dobře.”	Barbora	Pozitivní situace
“Řekla bych, že situace žen na českém pracovním trhu se v průběhu let postupně zlepšuje.”	Daniela	Pozitivní vývoj

Tabulka 2 Postup tvorby kódů

Zdroj: vlastní zpracování na základě sebraných dat vlastním výzkumem

Následovala fáze hledání témat a přiřazování jednotlivých kódů k tématům. Vytvořené kódy jsem pro lepší přehlednost od začátku zaznamenávala do programu Microsoft Excel, kde jsem s nimi dále mohla pracovat a podle potřeby je shlukovat. Na základě vzájemných podobností jsem tak přistoupila k pojmenování jednotlivých témat, i když v tomto případě řadu témat předznamenalo samotné znění formulovaných otázek, a tak se ve většině případů témata více či méně shodovala s formulovanými otázkami uvedenými v dotazníku. Postup tvorby témat opět znázorňuji následujícím grafickým zpracováním.



Graf 6 Postup tvorby témat

Zdroj: vlastní zpracování na základě sebraných dat vlastním výzkumem

Vytvořené extrakty jsem po formulaci témat opět pročítala a kontrolovala, jestli tématu opravdu odpovídají. Tímto způsobem jsem se zároveň podrobně seznámila s obsahem odpovědí respondentek a udělala si lepší představu a jednotlivých tématech a vazbách mezi nimi. Vytvořená témata v následujícím textu analyzuji v souvislosti se stanoveným cílem výzkumu.

Postavení žen na českém pracovním trhu

První ze série otevřených otázek se týkala přímo toho, jak respondentky vnímají současnou situaci žen na českém pracovním trhu, a to především se zaměřením na ženy na vysokých manažerských pozicích. První otázka měla navodit určitý úvod do zkoumané problematiky, kde by se oslovené manažerky měly nejprve vyjádřit k současné situaci obecně. Přestože respondentky reflektovaly v odpovědích na otázku obecné situace žen na českém pracovním trhu současnou situaci různými slovy, převažoval pozitivní dojem.

Helena - „*Ve srovnání s poměrně nedávnou minulostí je situace žen rozhodně lepší. Dnes už ženy můžete najít v různých odvětvích a napříč hierarchií firmy. Dříve tomu tak nebylo a ženám byl stále přiznáván post ženy v domácnosti.*“

Některé z oslovených srovnávaly současnou situaci s postavením žen v minulosti. Respondentky tak ve vztahu k minulosti vnímaly především pozitivní vývoj situace žen na českém trhu práce. Celkově se tak zlepšila pozice žen na českém pracovním trhu, díky které podle názoru většiny respondentek, dále ženy mají více možností uplatnění. O zlepšení situace žen na českém trhu práce se tak dá podle získaných dat hovořit jak s pohledu času, tak ve srovnání s východními zeměmi nebo zeměmi třetího světa.

Petra – „Řekla bych, že ženy si vydobily velmi dobrou pozici na pracovním trhu a aktuálně ji dále posilují. Ženy v Česku už platí za odbornice v různých oborech, zastávají vysoké manažerské pozice nebo jsou autorkami významných objevů.“

Díky lepší pozici na českém trhu práce ženy dosahují také větší míry seberealizace a dokáží se zároveň uplatnit v různých podnikatelských oborech. Zmíněno dále respondentkami bylo i otevírání původně ryze mužských odvětví ženám, možnost studia i volby povolání. Ženy si tak v českém prostředí například vydobily i respekt mužů. Pozitivní názory na situaci českých žen byly v odpovědích respondentek většinově zastoupeny, i když se zde vyskytly i názory opačné.

Byla tak zmíněna i diskriminace žen na pracovním trhu, a to především v kontextu platového ohodnocení. Za menšinový názor tak lze označit současnou nerovnost postavení žen a mužů na českém pracovním trhu a z toho plynoucí rozdíly v platovém ohodnocení nebo možnostech uplatnění. I tento názor ale nebyl vysloven ve vysloveně negativních konotacích a tak je zřejmé, že u respondentek převažuje pozitivní vnímání současné situace žen. Zde se ovšem také nabízí jeden z důvodů tohoto smýšlení. Je možné, že respondentky své názory staví právě na své osobní zkušenosti, která ale nemusí být stejná pro zbytek žen na českém trhu práce. Podmínky vybraného zaměstnavatele totiž neodpovídají standardním podmínkám na českém trhu práce.

Zastoupení žen na manažerských pozicích v České republice

Další vytvořené téma kopíruje šestou otázku dotazníku, která se týkala už konkrétně zastoupení žen na českých manažerských pozicích. O tom, že je žen na manažerských pozicích v České republice málo nebo méně než mužů hovořilo většina respondentek. Tento názor ilustruje i následující úryvek.

Barbora – „*Je pravda, že by žen manažerek mohlo být víc. Spíše se o nich u nás mluví jako o ohroženém druhu a když je žena opravdu na nějaké vysoké pozici, tak se s ní dělají rozhovory a věnuje se tomu dost pozornosti.*“

Ne všechny oslovené manažerky ale měly na zastoupení žen na manažerských pozicích v České republice stejný názor. V odpovědích se objevil názor, že žen manažerek v českém prostředí obzvláště v posledních letech přibývá. Některé respondentky si zvyšování počtu žen na manažerských pozicích automaticky spojují také s větší pozorností, která je ženám na vysokých manažerských postech věnovaná.

Leona – „*I na manažerských pozicích žen přibývá a přijde mi, že se o nich i více mluví. Žena manažerka už je tak v ČR vlastně běžnou záležitostí.*“

Citované úryvky tedy ilustrují nejednotnost názorů oslovených manažerek na současné zastoupení žen na českých manažerských pozicích. Škála vyslovených názorů se tak pohybuje od přirovnání české manažerky k ohroženému druhu až po běžnou záležitost. Mezi jinými bylo jednou z manažerek poukázáno i na přirozené odlišnosti mezi oběma pohlavími, které by podle ní mohly mít vliv na větší zastoupení mužů na manažerských pozicích ve srovnání s ženami.

Jana – „*Obecně asi stále existuje více mužů manažerů než žen. To podle mě ale vychází i z obecné povahy mužů, kteří jsou více dominantní a často také cílevědomí a organizačně schopní. Nevnímám to tedy negativně.*“

Je zřejmé, že ženy a muži se od sebe liší a tato situace se odráží i v jejich práci. Zajímavým názorem přímo z úst žen je i ten, že některým vyšší počet mužů na řídicích pozicích nevadí nebo jej nevnímají negativně. Jedná se sice o názor menšinový, ale jistě vhodný uvážení, pokud se k němu přidá povědomí o různorodosti rolí, zastávaných oběma pohlavími při výchově rodiny. Napříč odpověďmi na kladené otázky jsem postoj přijetí většího počtu mužů na manažerských pozicích zaznamenala několikrát a hodnotím ho jako velmi zralý a realistický. Pokud by si obě pohlaví uvědomila své odlišnosti a zároveň si sebe navzájem vážila i v prostředí pracovního trhu, poté by řada opatření vůbec nemusela být vytvářena.

Jana – „*Chtěla bych jen říct, že já sama nevnímám větší počet mužů na manažerských pozicích za něco špatného. Řadě mužů je taková pozice přirozená a vykonávají ji dobře. Ženy se zase hodí pro administrativní úseky, marketing nebo správu klientské základny. Nezabývala bych se tedy čistě jen čísly, ale spíše kladla důraz na správný přístup k výběru zaměstnanců.*“

Zastoupení žen ve vybrané firmě OVB Allfinanz, a. s.

Na vyjádřené názory na zastoupení žen na manažerských pozicích v České republice navazovaly další dvě kladené otázky, které se už vztahovaly přímo na podmínky ve firmě působení oslovených manažerek, tedy OVB Allfinanz, a. s. Zde se suverénní většina manažerek o situaci ve své firmě vyjádřila v souvislosti zastoupení žen na manažerských pozicích kladně. Pozitivní dojmy některých žen tak navazovaly i na předchozí téma. Jiné respondentky o situaci ve vlastní firmě hovořily jako o lepší než je na českém trhu práce standardní.

Eva – „*V naší firmě máme žen na manažerských pozicích více a i platové ohodnocení máme stejné.*“

Některé z žen vyslovily dojem, že je možná u nich ve firmě na manažerských pozicích stejný podíl žen a mužů. Jisté si ale tímto tvrzením nebyly. Vyšší podíl žen na všech kariérních úrovních ale podle některých vychází právě z existence ženských vzorů uvnitř firmy a ženské sounáležitosti. Z obsahu odpovědí respondentek tak lze vysledovat situaci, kdy větší množství žen ve firmě opět přitahuje a motivuje více žen ke vstupu do firmy a další realizaci.

Barbora – „*U nás ve firmě je situace lepší. Ženy zde na vysokých manažerských pozicích jsou a to motivuje další ženy, které do firmy přicházejí.*“

Některé z respondentek za důvod vyššího zastoupení žen na manažerských pozicích uvedly i již zmiňovaný obchodní model společnosti OVB Allfinanz, a. s. Obchodní model multi level marketing společně s interním kariérním systémem podle získaných odpovědí dokáže

ženám poskytnout rovné pracovní příležitosti i platové ohodnocení. V tomto duchu se nese i následující úryvek.

Daniela – *„Ne, naše firma je klasickým příkladem soukromého sektoru s podnikatelským modelem multilevel marketing. Díky tomu mají ženy lepší přístup k pracovním příležitostem i vyšším kariérním pozicím.“*

Ženy vstupující do firmy tak mají pracovní podmínky dopředu jasně stanoveny a ty zároveň odpovídají podmínkám, které jsou aplikovány na mužskou část firmy. Z odpovědí respondentek lze vysledovat kladný názor na volbu zmíněného obchodního modelu a to i přímo v souvislosti se zastoupením žen ve firmě. Zdá se tak, že jednotné pracovní podmínky pro obě pohlaví jsou ve vybrané firmě jednou z příčin vyššího počtu žen na vysokých řídicích pozicích.

Aktuální situaci zastoupení žen na vyšších manažerských pozicích ve vybrané firmě ženy nevnímaly negativně. Naopak celkové zastoupení žen na manažerských pozicích a poté i na top manažerských pozicích bylo vnímáno pozitivně a to i když se v odpovědích manažerky mírně rozcházel. Tedy i když některé respondentky uvedly, že je na vysokých řídicích pozicích podle jejich názoru více žen než mužů, tak jim situace nepřišla nijak diskriminující.

Aneta – *„Jak jsem řekla, ženy jsou u nás vítané, takže se nacházejí na všech pozicích, včetně těch nejvyšších manažerských pozic. Je ale asi pravda, že těm nejvyšším příčkám stále dominují muži. Taková ta cílevědomost a dravost v nás prostě asi tolik není.“*

Naopak další oslovené manažerky měly opačný názor a tvrdily, že zastoupení obou pohlaví na vysokých manažerských pozicích je ve firmě vyrovnané nebo se tomuto stavu blíží. Jelikož se jedná o kvalitativní výzkum, tak mnohem důležitější než reálné zastoupení žen ve firmě, pro mne bylo poznání názorů oslovených a jejich vnitřního postoje k současné situaci. Proto zde ani neuvádím počty respondentek zastávající ten který názor.

Leona – *„Jak jsem již řekla, i u nás ženy zastoupeny jsou ve velké míře. Nedokážu asi říct přesné počty, ale troufla bych si skoro říct, že to bude velmi vyrovnané.“*

V souvislosti s existencí žen na vysokých manažerských pozicích zde ale manažerky zmiňovaly také faktory jako ženské vzory ve firmě, podporu sebevědomí nebo rovné pracovní příležitosti. To jsou sociálně významné faktory, které mají svou roli právě při zvyšování počtu žen na vysokých řídicích pozicích. A je zřejmé, že i samotné respondenty si jejich důležitost uvědomují.

Eva – *„Ženy u nás zastávají i vysoké manažerské pozice. Vděčíme tomu nejspíše spravedlivému systému kariérního postupu. Pohlaví zde vlastně nehraje roli.“*

Konkrétně rovnost pracovních příležitostí respondentky v odpovědích zmiňovaly v průběhu většiny otázek. O vyšším zastoupení žen na vysokých manažerských pozicích ve firmě dále respondentky hovořily ve srovnání s jinými českými firmami. Takového příměru bylo v odpovědích užito hned několikrát. Je tedy zřejmé, že respondenty zároveň mají jisté srovnání s dalšími českými firmami a uvědomují si odlišnost situace zastoupení žen ve své firmě a ve firmách s jinými obchodními modely.

Přístup k ženám na manažerských pozicích ve srovnání s muži

Další kladenou otázkou jsem chtěla rozkrýt názory manažerek na samotný přístup k jejich osobám v rámci vybrané firmy OVB Allfinanz, a. s. Opět zde tedy vytvořené téma kopíruje obsah původní dotazníkové otázky. Snažila jsem se zde konkrétněji zjistit názory respondentek na to, jestli je zastoupení manažerek ve firmě poměrně vysoké, jak k nim přistupuje firma a její jednotliví členové ve srovnání s přístupem k mužům?

Barbora – *„Stejně. U nás je přesně daný kariérní systém. Je tedy jedno jestli je to žena nebo muž, ale musí mít potřebnou aktivitu pro danou kariérní pozici.“*

O stejném přístupu k oběma pohlavím ve firmě hovořila většina oslovených manažerek. Ani jednou respondentkou nebyla zmíněna situace odlišného přístupu k ženám, který by ji v práci omezoval nebo na ni negativně psychicky působil. Toto hodnotím jako významné. Pokud totiž všechny oslovené manažerky mají kladnou zkušenost s rovnými podmínkami na pracovišti, poté lze usuzovat, že je tomu i u většiny dalších manažerek ve vybrané firmě a ženy tedy zde získávají dostatek prostoru pro uplatnění svých schopností.

Iva – „*Ve srovnání s muži pravděpodobně velmi podobně. Já jsem se nesečkala s nějakým znevýhodněním, ba naopak, když jsem čekala oba své syny, tak mi všichni vyšli vstříc a mohla jsem si dovolit jim věnovat dostatek času. Zároveň jsem se ale mohla do práce kdykoliv vrátit nebo si práci časově přizpůsobit. To hodnotím jako velké plus, protože přece jen muži a ženy nejsou stejní a ani jejich role ne.*“

Z citovaného úryvku je zároveň cítit podpora žen při uplatnění ve firmě, jako i v jejich osobním životě. Obecně oslovené manažerky o přístupu firmy k nim samým mluvily velmi pěkně a převážně jen v pozitivních významech. To potvrzuje i další uvedená citace.

Nikol – „*K ženám se přistupuje pěkně. Nevnímám zde žádný diskomfort, naopak dostáváme úžasné možnosti, které můžeme využít ve svůj prospěch. Řekla bych, že přístup u nás k ženám je v jádru stejný jako přístup k mužům. Neděláme rozdíly.*“

Některé manažerky i zde zmiňovaly obchodní model a interní kariérní systém, které podle nich mají velký podíl na celkovém přístupu firmy k ženám i k manažerům a poradcům obecně. Z toho plynoucí vysoká míra svobody při vykonávání pracovní činnosti poté pozitivně přispívá k zastoupení žen na manažerských pozicích a také k úspěšnému sladování jejich práce s osobním a rodinným životem.

Představa lepšího přístupu vedení k ženám

Původně jsem chtěla kladenou otázku na přístup firmy k ženám rozvíjet další otázkou na představu lepšího přístupu. Jelikož ale byly získané odpovědi manažerek překvapivě velmi pozitivní, tak zde nebylo tolik prostoru pro naplnění původního záměru a vytvořené téma je jen velmi úzké. Spokojenost se současným přístupem firmy k ženám na manažerských pozicích ve svých odpovědích vyjádřily všechny oslovené.

Aneta – „*No lepší přístup...Myslím si, že si nemáme na co stěžovat, takže asi ne. Obzvláště na vysokých manažerských pozicích jsou ženy v podstatě schopny projít si porodem a mateřskou bez zátěže a ještě u toho mají velmi zajímavý příjem.*“

Nabízí se zde tedy tvrzení vhodnosti spojení vybraného obchodního modelu multi level marketing s uplatněním žen na manažerských pozicích. Na základě získaných odpovědí dostatečná volnost při vykonávání pracovní činnosti, jako i svoboda časová, velmi dobře podporují zaměstnávání žen, včetně naplňování jejich dalších společenských rolí. Jelikož jsou stanoveny rovné a transparentní podmínky kariérního postupu i jednotného platového ohodnocení, ženy se necítí znevýhodněné a naopak mužům dokáží konkurovat i na vysokých manažerských pozicích. Jedna z manažerek ale uvedla jiný názor, který ilustruje následující citace.

Leona – „Z pohledu rovnosti pohlaví asi ne. Z pohledu péče o ženské potřeby a přání asi ano, ale to už by jsme se opět dostali k rozdílům v přístupu a nerovnosti pohlaví. Je tedy otázkou, co je požadovaným stavem. Ženy by si samozřejmě skrze mateřství a jiné společenské role někdy přály specifický přístup při vykonávání své práce. Například někde používané sick days v době menstruace nebo úlevy i po skončení mateřské. U nás je toto zjednodušeno, protože si svůj pracovní čas plánujeme sami. Každý si tedy podmínky může přizpůsobit podle sebe.“

Z odpovědí na jednotlivé otázky je zřejmá přirozeně pocíťovaná rozdílnost mezi oběma pohlavími. Zatímco některé ženy se mužům chtějí vyrovnat a cení si rovných příležitostí, některé se také zamýšlí nad celým přístupem genderové vyrovnanosti ve vztahu právě ke zmiňovaným odlišnostem. Je pravdou, že příležitosti by z dnešního moderního pohledu měli mít všichni stejné a poté záleží jen na každém jedinci, jakou cestu si zvolí. Vzhledem k názorům některých respondentek se ale dá usuzovat, že by jim ani mírně nerovné podmínky na trhu práce výrazně nevadily.

Barbora – „Možná více vyloženě ženských benefitů? Spolupráce s kosmetickými značkami nebo tak něco.“

Vidina současného firemního přístupu k ženám manažerkám je tedy mezi oslovenými optimální. Pokud manažersky zmiňovaly nějaké konkrétní možnosti zlepšení, tak už se jednalo o ryze ženská témata jako žensky orientované firemní benefity nebo nárok na sick days v době menstruace. Je ale nutné si uvědomit, že příklon k ryze žensky orientovaným zlepšením by mohl opět narušit dnešní rovnostářský přístup firmy k oběma pohlavím. Nabízí

se zde tedy otázka, jestli stejný počet firemních, případně zaměstnaneckých, benefitů upravovat ve firmě a poté i na trhu práce pro každé pohlaví individuálně.

Srovnání s okolím

Další téma obsahuje extrakty ke srovnání firemního přístupu k ženám zastávajícím manažerské pozice s obecnou situací v českém prostředí. Na kontrast mezi situací uvnitř firmy a běžnou českou praxí některé manažerky už poukázaly již v průběhu zodpovídání předchozích otázek.

Aneta – „No to asi ne. Vím z doslechu, že v klasickém typu firem je jasně daná hierarchie a obzvláště vyšší posty zde jsou ceněné. Takže je dlouho lidé nechtějí opustit a když, tak firma prioritně vybírá muže, protože se poté nestane, že by otěhotněli a firmu nechali takzvaně na holičkách.“

Názor, že přístup firmy OVB Allfinanz, a. s. k ženám na manažerských pozicích se obecně liší od přístupu českých firem byl ale pouze menšinový. Naopak většina dotázaných uvedla, že o přístupu českých firem k ženám na manažerských pozicích nelze hovořit obecně, protože se liší případ od případu. Tento názor vyslovila většina respondentek.

Nikol – „Jestli je to myšleno jako u nás ve firmě, tak to samozřejmě nevím. Ale myslím si, že někde ano a někde ne. Potkávám řadu spokojených manažerek, které si své firmy chválí, ale vím i o pár, kde to naopak nemají lehké. Vždy je to ale otázka individuálního nastavení konkrétní firmy.“

Některé z dotázaných také přímo uvedly, že situaci v jiných českých firmách podrobně neznají a vyjadřují tedy jen svůj subjektivní dojem. Podle oslovených manažerek ale existující odlišnosti v přístupu firem k ženám na manažerských pozicích mohou vyplývat z různých příčin, jako je například volba obchodního modelu firmy, odvětví podnikání a poté přístup jednotlivých majitelů firmy a jejich osobních zvyklostí. Se zvyšujícím se významem zaměstnanců na českém trhu práce je ale podle názorů některých respondentek možné pozorovat pozvolné změny v přístupu k zaměstnancům obecně a poté i v přístupu firem k ženám na vysokých manažerských pozicích a ženám ucházejícím se o tyto pozice.

Leona – „*No v ryze zaměstnaneckých firmách asi ne, i když moderní a mladé společnosti se hodně snaží svým zaměstnancům, a tedy i ženám vyjít vstříc. Asi se tedy nedá hovořit o českých firmách obecně, ale případ od případu.*“

Změna současné situace na českém pracovním trhu

Po prozkoumání názorů oslovených manažerek na obecnou situaci postavení žen na českém trhu práce, firemní přístup k nim samotným ve srovnání s přístupem k mužům a jejich vzájemné konfrontaci jsem přistoupila ke zjišťování názorů manažerek na možné změny na českém pracovním trhu v souvislosti se zkoumanou problematikou. Zde se oslovené ženy většinou shodly na názoru, že by na trhu práce měly pro muže i ženy platit stejné podmínky, a tedy i stejné pracovní příležitosti. Lze předpokládat, že k tomuto názoru ženy dospěly především na základě vlastní zkušenosti ve firmě OVB Allfinanz, a. s.

Aneta – „*Asi by bylo vhodné, kdyby pro ženy i muže prostě platily stejné podmínky při výběrových řízeních. Muž stejně tak může pozici opustit jako žena otěhotnět. Mělo by se tedy vybírat podle zkušeností, vzdělání, ... a ne na začátku už udělat předvýběr na základě pohlaví.*“

Ženy tedy v různých formulacích zmiňovaly důležitost možnosti pracovat, dostupnosti pracovních příležitostí a poté také jednotného přístupu k oběma pohlavím v prostředí trhu práce. Ženy by neměly být při výběrových řízeních majiteli firem a personalisty diskriminovány jen proto, že by někdy v budoucnu mohly založit rodinu. Jelikož respondentky disponovaly svou vlastní kladnou zkušeností s nastavením rovných příležitostí, tak je jasné, že by ji vysoce prosazovaly i celoplošně na českém trhu práce.

Iva – „*Firmy by si měly uvědomit hodnotu žen a to hlavně z dlouhodobého hlediska. Jejich přínosy pro firemní prostředí existují. Dokáží vytvořit příjemnou atmosféru a zastoupení obou pohlaví ve firmách často vede k harmonickému fungování a dlouhodobé úspěšnosti.*“

Změna přístupu majitelů českých firem a uvědomění si ženské hodnoty pro pracovní prostředí poté představovaly další vyslovené možnosti, jak zlepšit situaci žen na českém trhu práce. Ne všechny oslovené ale pociťovaly potřebu významných změn v souvislosti se současnou situací žen na trhu práce.

Nikol – *„Já si tedy nemyslím, že by se musela až tak měnit, ale když, tak by to mělo být právě to individuální nastavení jednotlivých firem. Nikdo by neměl být při své práci nebo při hledání práce znevýhodňován kvůli pohlaví nebo dalším rysům.“*

Mezi odpověďmi jsem ale našla i další poměrně zajímavé názory, které ale byly vysloveny pouze jednou a z pohledu firmy je tedy lze označit za menšinové. Pro text práce jsou ale významné a skýtají potenciál možného využití při vlastní tvorbě návrhů.

Leona – *„Zároveň ale hodně záleží na tom, jak se bude vyvíjet celá společnost. Pokud bude v budoucnu hodně zaměstnanců pracovat z domu a v rámci flexibilní pracovní doby, poté asi řada omezení, které se dnes se zaměstnáváním žen pojí, odpadne. Tedy mateřská, dočasné nahrazení ženy na pozici někým jiným, atd.“*

Jana – *„Kromě zavedení kvót se asi nedá cíleně nikomu nařídít, aby přijímali více žen. Takové kvóty mi ale zároveň nepřijdou vhodné, protože z mého pohledu už opět deformují výběr zaměstnance. Vždyť klidně může být více mužů manažerů. Bylo by ale dobré, aby při jejich výběru bylo dbáno především na jejich zkušenosti a schopnosti, případně dosavadní výsledky. Rozhodnutí o přijetí by se nemělo řídit pohlavím účastníka.“*

Právě myšlenky pozvolných celospolečenských změn v podobě přechodu na práci z domova nebo negativní dopady zavedení kvót jsou pro práci určitě přínosné a já s nimi budu dále pracovat.

Možnosti podpory počtu žen na manažerských pozicích

Poslední otázka byla kladena s cílem zjistit, jaká konkrétní opatření by manažerky navrhovaly pro zvýšení zastoupení žen na manažerských pozicích na českém trhu práce.

Většinu výroků z těchto odpovědí jsem poté také zařadila do stejně zaměřeného tématu. Otázka zároveň měla konkrétněji rozvíjet navrhované změny z předešlých odpovědí. I když některé dotázané nepovažovaly za nutné realizovat na trhu práce žádné významné změny, v odpovědích přišly s řadou možností, které by podle nich alespoň částečně mohly napomoci zvýšení počtu žen na manažerských pozicích.

Eva – *„Změna přístupu. Pokud by ženy už při výběrovém řízení získaly rovné podmínky, potom by jich asi na manažerských pozicích bylo více.“*

Změny přístupu vedení firem, přístupu k výběru zaměstnanců a nastolení rovných pracovních příležitostí zde byly nejčastěji skloňovanými pojmy. Už po několikáté tak manažerky vyzdvihly rovné pracovní příležitosti jako základní faktor uplatnění žen na českém trhu práce. Ženy si ale zároveň byly vědomy, že takové změny se odehrávají spíše v delších časových horizontech a zpravidla k nim firmy nemůže nikdo nutit. Proto bych v této souvislosti ráda vyzdvihla další úryvek.

Daniela – *„Možná se zaměřit na studie pozitivního vlivu žen ve firmách a potom konkrétně na manažerských pozicích? Zkostatěli zaměstnavatelé musí vědět, že se jim zaměstnávání žen vyplatí.“*

Je zřejmé, že firmy by změny nejspíše realizovaly na základě nějakých konkrétních podkladů. Právě zmiňované studie by se takovým podkladem mohly stát a určitě by bylo vhodné se tímto tématem na akademické půdě důsledněji zabývat. V tomto kontextu by také pomohly zmiňované příklady veřejně známých českých i zahraničních firem s vysokým zastoupením žen v managementu nebo silných ženských vzorů.

Petra – *„Určitě vhodné vzdělání a zkušenosti. Pokud má žena co nabídnout, tak se dokáže ucházet i o velmi zajímavé pozice. Samozřejmě potom záleží na podmínkách konkrétních firem. Ženy by si akorát měly více věřit a potom by uplatnění nemělo být problémem, obzvláště s dnešním nedostatkem pracovníků na pracovním trhu.“*

Některé ženy poté k otázce přistoupily ryze realisticky a hovořily o dostatečném vzdělání, schopnostech a zkušenostech žen, které se na manažerské pozice hlásí. Tyto lze tedy

obecněji označit jako určitou formu přípravy žen na zaměstnání. Její nepodcenění při uplatnění žen na trhu práce samozřejmě také hraje svou roli. Několikrát bylo v průběhu odpovědí zmíněno nedostatečné sebevědomí žen ve srovnání s muži. Ženy ho ale podle oslovených dokáží budovat právě za pomoci své vybavenosti, podpory ze stran dalších žen ve firmě a uznání mužských kolegů. I problematice zvyšování sebevědomí na ženských řídicích pozicích by bylo zajímavé se v prostředí českého trhu věnovat více.

5.4 Závěry výzkumu

Vlastní výzkum jsem realizovala ve firmě OVB Allfinanz, a. s., která je českým zastoupením původně německého finančního zprostředkovatele. Výzkumu se zúčastnilo patnáct žen, které ve firmě působí na pozicích středního a top managementu. Kvůli časové vytíženosti manažerek i jejich geografické vzdálenosti bylo ústní dotazování provedeno pouze s jednou z nich a zbytek odpovědí byl získán metodou písemného dotazování skrze emailovou komunikaci. Otevřené otázky mi umožnily získat široké spektrum odpovědí i přes počáteční komplikace. Na základě získaných dat, která jsem přiblížila v předchozí podkapitole práce, jsem tak mohla poznat situaci zastoupení žen na manažerských pozicích v konkrétní firmě i jejich názory na obecnou situaci na českém trhu práce. Nyní přecházím k vyhodnocení získaných dat.

Oslovené manažerky pocházejí z různých českých krajů, několika věkových kategorií a i jejich pracovní zkušenosti na pozici manažerek se liší. 80 % oslovených je vysokoškolsky vzděláno a zbylých 20 % dokončilo středoškolské vzdělání maturitní zkouškou. Jejich pohled na obecnou situaci žen na českém trhu práce se ale výrazně neliší. Naopak současnou situaci žen na českém trhu práce vnímá většina manažerek pozitivně. Samozřejmě, že ve srovnání s historií nebo situací v rozvojových zemích je situace českých žen velmi dobrá. Oslovené ženy ale zároveň vnímají určitou nerovnost v početním zastoupení českých mužů a žen na manažerských pozicích. Ne všem manažerkám ale tato situace vadí.

Naopak co se týká firemní situace, většina respondentek vnímá zastoupení žen na manažerských pozicích ve společnosti OVB Allfinanz, a. s. pozitivně a řada z nich je

považuje za vyrovnanější než je běžná situace na českém trhu práce. Stejně názory mají manažersky i na zastoupení žen na vysokých manažerských pozicích ve firmě. Ze získaných dat mimo jiné vyplynulo, že se současnou situací uvnitř firmy jsou manažerky spokojené. To je nejspíše zapříčiněno hlavně rovnými podmínkami, které podle dotázaných mají obě pohlaví na manažerských pozicích. Právě obchodní model multi level marketing ve spojení s interním kariérním systémem byl ženami v průběhu dotazování často zmiňován jako vhodný model pro poskytnutí rovných příležitostí.

Ani v přístupu vedení firmy a mužských kolegů si tedy ženy neuvědomují žádné výrazné rozdíly a to zároveň ve firmě přispívá k vyššímu počtu žen na manažerských pozicích. Možná právě proto byla většina dotázaných spokojena se současným firemním přístupem a nijak zásadně by ho neměnila. Srovnání přístupu firmy OVB Allfinanz, a. s. k ženám na manažerských pozicích s celorepublikovou situací podle většinového názoru dotázaných ale není možné, protože české firmy se, nejen v přístupu k ženám, liší případ od případu. Co se týká obecné situace žen na českém trhu práce, oslovené manažerky by preferovaly existenci stejných podmínek a tedy i stejných pracovních příležitostí pro obě pohlaví. Respondentky by tedy rády svůj obchodní model nebo alespoň některé jeho prvky aplikovaly i v dalších firmách, protože pro ně představuje jistotu rovných příležitostí. Pouze některé oslovené manažerky aktuálně nevnímají potřebu významných změn na českém trhu práce. Pokud by se jednalo o konkrétní změny, tak by respondentky preferovaly právě sjednocení pracovních podmínek a přístupu firem k ženám při výběrových řízeních a poté na samotném pracovišti.

Počet žen na manažerských pozicích by v České republice podle výsledků výzkumu mohly podpořit opět změny v organizaci firem, tedy nastavení rovných podmínek a poskytnutí rovných pracovních příležitostí, ideálně i se stejným platovým ohodnocením. Rovnost podmínek na českém trhu práce na základě získaných dat manažerky považují za stěžejní faktor při uplatnění žen na trhu práce a při následném navyšování jejich počtu. Jako podklady pro tyto kroky by firmám mohly sloužit studie pozitivního vlivu žen ve firmách. Vhodné vzdělání žen a existence silných ženských vzorů poté představují další možné kroky k navyšování počtu žen na všech úrovních managementu v České republice.

Na základě vyhodnocení vlastního výzkumu je tedy možné přejít i k zodpovězení výzkumných otázek.

VO1: Jak jsou v České republice ženy na manažerských pozicích v současnosti zastoupeny z pohledu respondentek?

Některé z oslovených manažerek vyjádřily ve svých odpovědích názor, že žen na manažerských pozicích je v České republice obecně málo nebo méně než mužů. Jednalo se o mírně převažující názor respondentek. Zároveň ale byl v této souvislosti zmiňován postupný růst počtu českých manažerek v posledních letech. Žádná z manažerek také na současnou situaci žen na českém trhu práce nenahlížela negativně, ale naopak s očekáváním optimistického budoucího vývoje. Je ale nutné zmínit, že převážně optimistické názory jsou z určité míry podloženy dobrou osobní zkušeností respondentek, která vychází ze zvoleného obchodního modelu firmy.

VO2: Jak se top manažerky na svých pozicích cítí, pocít'ují odlišný přístup ke své osobě v souvislosti s pohlavím?

Ve srovnání firemního přístupu k ženám a k mužům většina dotázaných nepocít'ovala významné odlišnosti. Žádná z dotázaných zároveň nehovořila o odlišném přístupu k ženám, který by ji ve firmě obtěžoval. Z pohledu přístupu k ženám tak manažerky svou firmu označili za rovnostářskou a řada z nich také v tomto bodě vyjádřila svou spokojenost s firemním přístupem k ženám. Je tak možné na základě získaných dat říct, že ženy se ve firmě OVB Allfinanz, a. s. cítí dobře, zastávají zde důležité pozice a zároveň získávají uznání i od svých mužských kolegů a nadřízených.

VO3: Jak reaguje česká veřejná politika na rovnost žen na trhu práce?

V České republice rovnost obou pohlaví na trhu práce upravuje hlavně zákoník práce a antidiskriminační zákon. Česká republika poté přebírá evropskou legislativu a obecné strategie jako například Strategii pro dosažení rovnosti žen a mužů, která byla formulována pro období let 2010 až 2015. Teoreticky je tedy problematika rovnoprávnosti žen a mužů na trhu práce relativně dobře upravena a propagována. Její praktické naplňování ale i vzhledem k aktuálně nízké míře nezaměstnanosti pokulhává. Česká veřejná politika palčivěji pocít'uje jiná témata a aktivní praktické kroky k dosažení rovnosti žen na trhu práce tak v České republice chybí.

5.5 Komparace údajů získaných vlastním výzkumem s teoretickými východisky práce

Český trh práce se v současnosti potýká s rekordně nízkou mírou nezaměstnanosti. V důsledku toho logicky roste i míra zaměstnanosti žen na většině pracovních pozic. Prostředí českého trhu práce zároveň podléhá legislativním nařízením, které v podstatě slibují rovné příležitosti oběma pohlavím a naopak zakazují diskriminaci na základě pohlaví. Reálná situace na trhu práce je ale z pohledu citovaných odborníků jiná a s tím vlastně souhlasí i oslovené manažerky. Zatímco rovné pracovní příležitosti a pracovní podmínky jsou podle oslovených manažerek základem pro rovnoměrné zastoupení obou pohlaví na trhu práce, jako i konkrétně na vysokých manažerských pozicích, ne vždy jsou firmami v českém prostředí uplatňovány. V českém prostředí v podstatě není aplikován žádný účelný způsob předcházení diskriminaci žen na trhu práce.

Oslovené ženy, které ale mají s rovnými pracovními příležitostmi zkušenost si je velmi chválí a v této souvislosti ani negativně nevnímají případné vyšší zastoupení mužů na vysokých manažerských pozicích. Pro ženy je tedy důležité, že mají stejnou možnost se na konkrétní pracovní pozici dostat jako muži. Jestli této možnosti využijí už je samozřejmě otázkou preferencí a dalších faktorů. Získané názory žen na změnu přístupu samotných firem zde také odpovídají vytvořeným teoretickým východiskům. Především firmy samotné by tedy v problematice postavení žen na českém trhu práce měly podniknout potřebné kroky, ale zároveň prakticky není možné firmy k těmto krokům donutit. Pomohly by tedy veřejně přístupné studie a statistiky na tato témata, jako i aplikace gender mainstreamingu.

6 Vlastní návrhy řešení

Z komparace výsledků vlastního výzkumu a vytvořených teoretických východisek teoretické části práce je zřejmé, že se názory oslovených manažerek na obecnou situaci žen na českém trhu práce v základu shodují s vytvořenými teoretickými východisky. To tedy jen podporuje správnost tvrzení citovaných odborných autorů. Česká vláda ale stojí před nelehkou situací, kdy v podstatě pro rovnost pohlaví nemůže nic moc dalšího udělat. Legislativně je problematika rovných pracovních příležitostí a diskriminace žen v podstatě dobře ošetřena. Proces reálného naplňování přijatých nařízení už je ale otázkou spíše samotných firem. Není příliš reálné, aby se vláda snažila protlačit nějaké opatření kontroly dodržování stanovených nařízení. Možná opatření by totiž byla velmi časově a tudíž i finančně náročná a jak je v českém prostředí zvykem, byl by brzo vymyšlen nějaký postup, jak opatření obejít.

K naplňování přijaté legislativy v souvislosti s postavením žen na trhu práce je tedy podle mne nutné přistoupit úplně z jiné strany. Stát nebo jeho smluvní partneři by mohly ke zlepšení situace přispět spíše podpůrnými kroky jako je rozšíření publikovaných statistik Českým statistickým úřadem, vytvoření relevantních odborných studií na téma rovných pracovních příležitostí a zaměstnávání žen nebo udělování pravidelného ocenění firmám s rovným zastoupením obou pohlaví na všech kariérních úrovních. Mnohem větší odpovědnost ale z tohoto pohledu nesou jednotlivé firmy a tedy jejich majitelé či management. Jen ti totiž mohou rozhodnout o implementaci změn uvnitř firmy ve prospěch vyrovnání pracovních příležitostí. Především aktivní využívání gender mainstreamingu by tedy bylo vhodným nástrojem. K jeho využívání by ale firmy musely být dostatečně motivovány.

Motivací firem by se mohly stát studii podložená vyšší dlouhodobá úspěšnost firem a tudíž růst ziskovosti, váha vládního ocenění, dobrý argument pro marketingovou komunikaci firmy nebo prostě jen možnost, jak v dnešní situaci na trhu práce získat kvalifikované zaměstnance. Mohly by pomoci i úspěšné příklady zahraničních i domácích firem a silné ženské vzory. Pokud by ale veškeré předchozí možnosti selhaly, poté by bylo možné přistoupit k možnosti snížení daňového základu o určité procento pro firmy, které

aktivně využívají gender mainstreaming. Firmy by tak musely určenému orgánu každý rok doložit vlastní statistiky a popis situace ve firmě. Zavedení takového opatření by ale bylo opět finančně náročné, především kvůli nutnosti ustanovení odpovědného orgánu a jeho následné činnosti.

Pokud budeme uvažovat v delších časových horizontech, tak je také možné předpovídat celospolečenskou změnu zaměstnaneckého poměru. Taková změna by kupříkladu byla směřována do podoby větší časové i prostorové svobody zaměstnance. Většina práce by se přesunula do virtuálního prostředí a tudíž by ji zaměstnanci mohli vykonávat z domu. V této souvislosti by se změnily i podmínky platového ohodnocení z původně časové mzdy na úkolovou. Zaměstnanci by tak byly placeny za odvedenou práci a bylo by jedno odkud ji odvádějí nebo jak dlouho jim to trvá. Takový zaměstnanecký poměr by představoval růst efektivity vynaložených nákladů pro zaměstnavatele a větší svobodu pro zaměstnance. Do popředí by se zároveň dostaly schopnosti a zkušenosti zaměstnanců a do pozadí by naopak ustoupilo pohlaví, bydliště nebo případné plánování rodiny. Jednalo by se tak o možný způsob, jak zrovnoprávnit postavení žen na českém trhu práce.

Závěr

Na závěr bych ráda shrnula obsah své práce a vyhodnotila naplnění cíle této diplomové práce. Smyslem mé práce bylo prozkoumat podrobněji problematiku postavení žen v top manažerských pozicích v ČR. Nejprve jsem se zaměřila na vymezení základních pojmů, které s problematikou bezprostředně souvisejí. Zde byl zejména definován pojem genderu a jeho role v managementu, dále pak specifika působení ženy na manažerské pozici, jelikož existují jisté předpoklady, které se právě k ženám, které pracují na těchto postech, vztahují. V další kapitole bylo nezbytné vhodným způsobem vymežit problematiku postavení ženy na trhu práce, pozastavila jsem se u problematiky oblastí, v nichž jsou ženy na pracovním trhu diskriminovány, dále pak jsem definovala jisté existující pojmy, které s problematikou diskriminace žen na trhu práce souvisejí, nevynechala jsem ani krátkou zmínku ohledně situace na pracovním trhu v naší zemi. Třetí kapitola byla zasvěcena politice rovných

příležitostí, v tomto směru sehrává důležitou roli bezpochyby právní rovina věci, a to jednak na úrovni naší země, jednak na úrovni unijní.

Problematika rovných pracovních příležitostí, a z toho vyplývající úměrné zastoupení obou pohlaví i na pracovních pozicích jako jsou pozice top managementu, je velmi aktuálním tématem z pohledu situace na českém trhu práce. Od určité doby považujeme práva žen za obecně rovna těm mužským. Na trhu práce se ale tyto představy stále zcela neslučují s realitou. Zatímco legislativně je téma v České republice ukotveno poměrně dobře, jeho reálné naplňování už není tak jednoduché. Je tomu tak hlavně proto, že velký vliv na poskytování rovných pracovních příležitostí mají jednotlivé firmy a ty zpravidla v tomto kontextu nejsou nikterak kontrolovány. V podstatě není reálné, aby u každého přijímacího řízení a každého pohovoru seděl nestranný odborník, který by správnost procesu vyhodnocoval. Možná s příchodem umělé inteligence by se to změnilo.

Aktuální situaci na českém trhu práce ale v mnohých odvětvích a kariérních úrovních stále provází nerovnost žen a mužů. Výsledkem je dlouhodobé znevýhodnění žen, které se projevuje v jejich nižším platovém ohodnocení, jako i nedostatečném zastoupení na některých pozicích. Například na pozicích manažerů a konkrétně top manažerů je v České republice stále možné najít více mužů než žen. S tím souhlasí i oslovené manažerky, i když aktuální situaci na českém trhu práce nevnímají vyloženě negativně. Samozřejmě z pohledu historického vývoje nebo srovnání se zeměmi třetího světa si ženy v České republice vedou velmi slušně. Neměli bychom se ale spíše srovnávat se zeměmi západu a přemýšlet o tom, co je možné ještě zlepšit?

Z důvodu rozkrytí problematiky postavení žen na českém trhu práce a zjištění názoru samotných žen na zkoumanou problematiku jsem se rozhodla pro realizaci vlastního kvalitativního výzkumu, jehož výsledky bych následně mohla komparovat s vytvořenými teoretickými východisky. Zvolila jsem výzkum v konkrétní firmě, protože mi přišlo zajímavé porovnat také přístup konkrétní firmy z celkovou situací na českém trhu práce. I když jsem původně pro vlastní výzkum chtěla zvolit některou z českých firem s klasickým zaměstnaneckým systémem, nakonec volba společnosti OVB Allfinanz, a. s. a jejího obchodního modelu přidala práci další rozměr a poskytla nový pohled na zkoumanou

problematiku. Jen samotná realizace vlastního výzkumu tak pro mne byla v mnohém přínosná a věřím, že z této zkušenosti budu těžit i v budoucnu.

Z odpovědí patnácti manažerek vybrané firmy jsem byla schopná si udělat poměrně jasnou představu o přístupu firmy k ženám ve srovnání s jejím přístupem k mužům, ale i získat řadu názorů na aktuální situaci na českém trhu práce a možnosti jejího zlepšení. Překvapilo mě, že i když firma podniká v oblasti financí a uplatňuje obchodní model multi level marketing, je zde poměrně vysoké zastoupení žen na všech kariérních stupních. Ženy zde jsou zároveň podle získaných výpovědí spokojené a oceňují především rovné pracovní příležitosti a jednotný kariérní systém, který platí pro všechny bez výjimky. Přístup i stanovené podmínky se tedy na základě pohlaví nemění a ženy se zde mohou realizovat na základě svých schopností. Oslovené ženy měly zároveň poměrně pozitivní náhled na současnou situaci žen na českém trhu práce a i budoucnost vidí pozitivně. Je samozřejmě otázkou, jestli tato pozitivita není do jisté míry ovlivněna právě vlastní dobrou zkušeností.

V hlavních názorech na současné postavení žen na českém trhu práce se ale oslovené manažerky shodovaly s citovanými autory odborných publikací a článků. Výchozí situace pro formulaci možných návrhů řešení či zlepšení současné situace tedy byla jednoznačná. Aktuálně jsou na pozicích top manažerů více zastoupeni muži. Základem pro uplatnění žen na pracovním trhu je poté existence rovných pracovních příležitostí a antidiskriminační politika. Formulovat návrhy pro řešení současné situace nerovného postavení žen a mužů na českém trhu práce ale není tak jednoduché. Především v rozloze celé České republiky je řada možných návrhů neproveditelná nebo velmi finančně náročná. Přístupovat k vymáhání plnění stanovených legislativních nařízení vládou se tak jeví jako neefektivní cesta.

Proto navrhuji udržení současné spíše podpůrné pozice vlády a smluvních partnerů v podobě publikování statistik, studií a případně dalších materiálů, které by jednotlivé firmy mohly využít pro zvýšení své informovanosti o problematice nerovnosti příležitostí na trhu práce. Ideální by bylo, kdyby tímto způsobem byla podnícena motivace firem využívat nástroj gender mainstreaming. Jako z dlouhodobého pohledu reálné a nejspíše i nejvhodnější řešení se mi ale jeví celospolečenská změna povahy zaměstnaneckého poměru. Vykreslená změna by totiž přinesla výhody pro obě strany, zaměstnance i zaměstnavatele. Vedlejším efektem

realizované změny by poté bylo ustoupení důležitosti faktorů jako pohlaví, bydliště nebo plánování rodiny do pozadí. Stanovený cíl práce tak byl naplněn.

Seznam použité literatury

MIKESZOVÁ, Martina. *Flexibilní formy na trhu práce České republiky a jiných evropských zemí*. Praha, 2006. Diplomová práce. Univerzita Karlova v Praze.

Ženy jdou (pomalu) do vedení. In: *Česko v datech* [online]. 2017 [cit. 2019-07-23]. Dostupné z: <https://www.ceskovdatech.cz/clanek/80-zeny-jdou-pomalu-do-vedeni/>

Ženy na trhu práce. In: *Evropská komise* [online]. 2017 [cit. 2019-07-25]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/file_import/european-semester_thematic-factsheet_labour-force-participation-women_cs.pdf

Monografie, publikace, sborníky

ALLHOFF, Dieter-W a Waltraud ALLHOFF. *Rétorika a komunikace: 14. vydání*. Praha: Grada, 2008. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2283-2.

BRŮŽKOVÁ, Karolína. *Rovné příležitosti mužů a žen na trhu práce*. 2011. Bakalářská práce. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích.

ČURDOVÁ, Anna. *Antidiskriminační zákon: pomoc slabším, nebo převrácení práva?: sborník textů*. Praha: CEP - Centrum pro ekonomiku a politiku, 2006. Ekonomika, právo, politika. ISBN 80-86547-55-8.

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

FROUZOVÁ, Magdaléna. *Touha být úžasná: [najděte svůj opravdový potenciál]*. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5428-4.

GILLERNOVÁ, Ilona, Vladimír KEBZA a Milan RYMEŠ. *Psychologické aspekty změn v české společnosti: člověk na přelomu tisíciletí*. Praha: Grada, 2011. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2798-1.

GJURIČOVÁ, Šárka a Jiří KUBIČKA. *Rodinná terapie: systemické a narativní přístupy*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2009. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2390-7.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: Základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-0982-9.

JANOŠOVÁ, Pavlína. *Dívčí a chlapecká identita: vývoj a úskalí*. Praha: Grada, 2008. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2284-9.

KEDRON, Katerina. *Genderové aspekty ve slovanské frazeologii: (na materiálu běloruštiny, polštiny a češtiny)*. Praha: Karolinum, 2014. *Studia philologica Pragensia*. ISBN 978-80-246-2221-7.

KŘÍŽKOVÁ, Alena. *Práce a péče: proměny "rodičovské" v České republice a kontext rodinné politiky Evropské unie*. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON), 2008. *Sociologické aktuality*. ISBN 9788086429946.

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

MAŘÍKOVÁ, Hana. *Gender a pracovní trh*. In *Společnost žen a mužů z aspektu gender*. Praha: Open Society Fund Praha, 1999, 171 s.

PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA. *Andragogický slovník*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4748-4.

REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3006-6.

SANDBERG, Sheryl. *Opřete se do toho: ženy, práce a vůle uspět / Sheryl Sandbergová ; [z anglického originálu ... přeložila Lýdie Kárníková a Anna Kárníková]*. 2013. ISBN 9788073635350.

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

VALDROVÁ, Jana. *Gender a společnost: [vysokoškolská učebnice pro nesociologické směry magisterských a bakalářských studií]*. V Ústí nad Labem: Univerzita J.E. Purkyně, 2006. ISBN 80-7044-808-3.

VÝROST, Jozef a Ivan SLAMĚNÍK. *Sociální psychologie*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008. *Psyché (Grada)*. ISBN 9788024714288.

Právní předpisy

Zákon č. 2/1993 Sb., Listina základní práv a svobod

Zákon č. 198/2009 Sb., antidiskriminační zákon

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

Elektronické prameny

BRAUN, Virginia a Victoria CLARKE. *Using Thematic Analysis in Psychology* [online]. 2006 [cit. 2019-07-16]. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), s. 77-101. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/235356393_Using_Thematic_Analysis_in_Psychology

Co je to gender?. In: *Česká asociace vzdělávacích institucí* [online]. 2018 [cit. 2018-11-09]. Dostupné z: <http://www.cavi.cz/gender.html>

KRAUSE, Danica. Moderní společnost a její proměny: Gender v managementu: Analýza trhu práce České republiky z pohledu problematiky genderu se zaměřením na popis stavu a struktury zaměstnanosti žen v managementu. In: *VÚPSV Praha* [online]. 2005 [cit. 2019-03-29]. Dostupné z: http://praha.vupsv.cz/Fulltext/vz_178.pdf

MACHOVCOVÁ, Kateřina. Ženy na skleněném útesu. In: *Feminismus.cz* [online]. 2006 [cit. 2019-03-29]. Dostupné z: <http://www.feminismus.cz/cz/clanky/zeny-na-sklenenem-utesu-3>

Mediální slovník: MLM – Multi Level Marketing. In: *Mediaguru.cz* [online]. 2019 [cit. 2019-05-30]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/slovník-a-mediatypy/slovník/klicova-slova/mlm-multi-level-marketing/>

Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity - říjen 2018. In: *Český statistický úřad* [online]. 2018 [cit. 2019-03-29]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cris/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-rijen-2018>

Portál OVB Allfinanz, a. s. [online]. 2019 [cit. 2019-05-27]. Dostupné z: <https://www.ovb.cz>

Průzkum Grafton: Rok 2019 přinese zpomalení trhu práce. In: *KarieraWeb.cz* [online]. 2019 [cit. 2019-03-29]. Dostupné z: <https://kariera.ihned.cz/c1-66415390-pruzkum-grafton-rok-2019-prinese-zpomaleni-trhu-prace>

Strategie politiky zaměstnanosti do roku 2020. In: *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. 2014 [cit. 2019-03-29]. Dostupné z: https://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/strateg_zam_2020/strategiepz2020.pdf

VLACH, Jan. Šetření výdělkové nerovnosti žen a mužů v managementu. In: *VÚPSV Praha* [online]. 2005 [cit. 2019-03-29]. Dostupné z: http://praha.vupsv.cz/Fulltext/vz_174.pdf

Výpis z obchodního rejstříku OVB Allfinanz, a.s., B 9697 vedená u městského soudu v Praze. In: *Justice.cz* [online]. 2019 [cit. 2019-05-27]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=295262&typ=PLATNY>

Seznam příloh

Příloha č. 1: Struktura dotazníku	62
-----------------------------------------	----

Příloha č. 1: Struktura dotazníku

Nejprve bych Vás poprosila o zodpovězení pár otázek o sobě.

1. V jakém kraji se nachází Vaše bydliště?
2. Do jaké věkové kategorie byste se zařadila?
 - Do 25 let
 - 26 – 35 let
 - 36 – 45 let
 - 46 – 55 let
 - 56 let a více
3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
 - základní
 - vyučena
 - střední s maturitou
 - vyšší odborné
 - vysokoškolské
4. Jak dlouho již zastáváte manažerskou pozici?
 - Méně než 1 rok
 - 1 – 2 roky
 - 3 – 5 let
 - více než 5 let
5. Jak vnímáte Vy situaci žen na českém pracovním trhu?
6. Jak vnímáte zastoupení žen na manažerských pozicích v České republice?
7. Odpovídá Váš dojem z předchozí otázky také podmínkám ve Vaší firmě?

8. Jak byste hodnotila situaci u Vás ve firmě z pohledu zastoupení žen na vyšších manažerských pozicích?
9. Jak je u Vás ve firmě přístupováno k ženám na manažerských pozicích ve srovnání s muži?
10. Dokázala byste si představit lepší přístup vedení k ženám?
11. Myslíte si, že je k ženám na manažerských pozicích stejně přístupováno i v jiných českých firmách?
12. Jak by se podle Vás měla současná situace na českém pracovním trhu změnit?
13. Co by mohlo podpořit počet žen na manažerských pozicích?

Děkuji za Váš čas a cenné myšlenky. Chtěla byste ještě k tématu něco doplnit?