

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE
FAKULTA MEZINÁRODNÍCH VZTAHŮ

Studijní obor: Mezinárodní obchod

Vedlejší specializace: Manažerská psychologie a sociologie



Diplomová práce

**ANALÝZA POSTAVENÍ ŽEN MANAŽEREK
V CENTRÁLNÍ EVROPĚ**

Autor: Bc. Kateřina Sudová

Vedoucí práce: doc. PhDr. Daniela Pauknerová, Ph.D.

Rok obhajoby: 2019



ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Bc. Kateřina Sudová**
Studijní program: Mezinárodní ekonomické vztahy
Obor: Mezinárodní obchod
Název tématu: **Analýza postavení žen manažerek v centrální Evropě**

Zásady pro vypracování:

1. teoretická část – postavení žen na trhu práce, genderové stereotypy, diskriminace, specifika působení žen v manažerských pozicích, harmonizace práce a rodinného života
2. metodika – rozhovory s manažerkami ve vybraném sektoru
3. empirická část – zmapování životních strategií na základě tématické analýzy provedených rozhovorů

Rozsah práce: 80

Seznam odborné literatury:

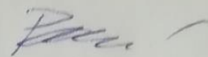
1. *Closing the gender gap : act now*. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development, 2012. ISBN 978-92-64-17936-3.
2. ŠNAJDEROVÁ, M. – ŠTĚPÁNKOVÁ, M. – LANKAŠOVÁ, R. Discrimination in workplace draw the mouth: do changes get visible on workplace?. In (ed.). *3rd International Multidisciplinary Scientific Conferences Social Sciences & Arts SGEM2016*. Sofia: STEF92 Technology Ltd, 2016, s. 261–268. ISBN 978-619-7105-75-9. URL: <http://www.sgemsocial.org/index.php/sgem-social-deadlines/sgem-social-proceedings2015>
3. MACÁKOVÁ, L. Gender discrimination in the Czech Republic and other Visegrad countries according to GGGI. In LÖSTER, T. – PAVELKA, T. (ed.). *International Days of Statistics and Economics 2016*. Slaný: Melandrium, 2016, s. 1109–1118. ISBN 978-80-87990-10-0. URL: https://msed.vse.cz/msed_2016/article/297-Macakova-Libuse-paper.pdf
4. BIČÁKOVÁ, A. *Gender unemployment gaps in the EU : blame the family*. Prague: CERGE-EI, 2012. ISBN 978-80-7343-279-9.
5. ŘEZANKOVÁ, H. – KŘEČKOVÁ KROUPOVÁ, Z. Selected Gender Gap Indicators – Comparison of V4 Countries within EU Context. In (ed.). *Applications of Mathematics and Statistics in Economics (AMSE 2017)*. Wrocław: Publishing House of Wrocław University of Economics, 2017, s. 373–386. ISBN 978-83-7695-693-0. URL: http://amse.ue.wroc.pl/papers/2017/Rezankova_Kreckova.pdf
6. BÍLKOVÁ, D. Vývoj genderové mzdové nerovnosti v České republice za posledních 20 let. *Politická ekonomie : teorie modelování, aplikace*. 2017. sv. 65, č. 5, s. 623–646. ISSN 0032-3233. URL: <https://www.vse.cz/polek/1167>
7. BARTŮSKOVÁ, L. Ženy na českém trhu práce. In KREBS, V. – BARÁK, V. (ed.). *Sociální politika 2016 – Nové výzvy v nejisté době*. Praha: Nakladatelství Oeconomica, 2016, s. 20–30. ISBN 978-80-245-2172-5.

Datum zadání diplomové práce: září 2018

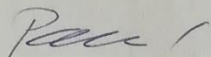
Termín odevzdání diplomové práce: srpen 2019



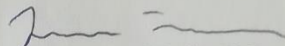
Bc. Kateřina Sudová
Řešitelka



doc. PhDr. Daniela Pauknerová, Ph.D.
Vedoucí práce



doc. PhDr. Daniela Pauknerová, Ph.D.
Vedoucí katedry



doc. Ing. Josef Taušer, Ph.D.
Děkan FMV VŠE

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci na téma „Analýza postavení žen manažerek v centrální Evropě“ vypracovala samostatně a veškerou literaturu a podklady jsem uvedla v přiloženém seznamu použitých zdrojů.

V Praze dne 2. července 2019

Bc. Kateřina Sudová

Poděkování

Zde bych ráda poděkovala paní doc. PhDr. Daniele Pauknerové, Ph.D. za vedení mé diplomové práce a za její cenné rady při jejím zpracování. Také chci poděkovat manažerkám, které mi poskytly rozhovor vzhledem k tomu, že bez jejich účasti by zpracování mé práce nebylo možné. V neposlední řadě chci také poděkovat svým blízkým za podporu během studia.

Název práce:

Analýza postavení žen manažerek v centrální Evropě

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá postavením žen manažerek na trhu práce v centrální Evropě, konkrétně v České republice, na Slovensku, v Německu a v Rakousku. První část práce je teoretická a nejprve se věnuje pozici žen na trhu práce obecně a genderovým rozdílům. Dále se věnuje ženám v manažerských pozicích ve sledovaných zemích z hlediska jejich zaměstnanosti ve sledovaných zemích, genderovým nerovnostem, ať už obecným, ale i mzdovým. Práce také vymezuje legislativu věnující se genderové rovnosti. V neposlední řadě se práce zabývá harmonizací osobního a pracovního života a věnuje se tomu, v jaké formě může pomoci stát a firmy. V praktické části jsou analyzovány výsledky vlastního výzkumu týkajícího se životních strategií žen na trhu práce.

Klíčová slova

ženy manažerky, genderová rovnost, trh práce, diskriminace, životní strategie žen

Title of the Diploma Thesis

The analysis of the situation of women in managerial positions in Central Europe

Abstract

The diploma thesis deals with the position of women in managerial positions in the work market in Central Europe, more specifically in Czech Republic, Slovakia, Germany and Austria. First part of the thesis is theoretical and first of all it deals with general position of women in the work market and gender differences. Another part of the thesis deals with women in managerial positions in selected countries, gender inequalities, not only general ones, but also wage differences and legislation connected to gender equality. Lastly the thesis deals with harmonization of personal and professional life and mentions forms of help from the state and the companies. Second part is quantitative research and it analyses results of research concerning life strategies of women in managerial positions.

Key words

women in managerial positions, gender equality, work market, discrimination, life strategies of women

Obsah

Obsah.....	8
Úvod.....	1
1. Ženy na pracovním trhu.....	3
1.1 Genderové rozdíly	3
1.1.1 Obecné genderové rozdíly.....	3
1.1.2 Styl řízení.....	6
1.2 Modely uspořádání práce v rodinách a individuální životní strategie žen.....	7
1.2.1 Základní modely uspořádání placené a neplacené práce v rodinách	7
1.2.2 Životní strategie žen	8
1.3. Současná situace na trhu práce	10
1.3.1 Zaměstnanost žen	10
1.3.2 Ženy podnikatelky	12
2. Ženy ve vedoucích pozicích	13
2.1 Manažerské kompetence a přínos žen v managementu	13
2.1.1 Manažerské kompetence.....	13
2.1.2 Přínos žen v managementu	14
2.2 Ženy manažerky v datech.....	15
2.3 Evropská unie a legislativa sledovaných zemích	17
2.3.1 Segregace pracovního trhu	20
2.3.2 Mzdové nerovnosti.....	22
2.3.3 Bariéry kariérního postupu ženy	25
3. Harmonizace rodinného a pracovního života.....	28
3.1 Firmy	28
3.1.1 Práce na částečný úvazek.....	28
3.1.2 Sdílení pracovního místa.....	32
3.1.3 Pružná pracovní doba	33
3.2.4. Práce z domova	34
3.2.5 Podnikové školky	35
3.2 Stát	36
3.2.1 Rodičovské příspěvky.....	36
3.2.2 Zařízení péče o děti.....	38
4. Závěr z teoretické části	40
5. Praktická část	41

5.1 Cíl výzkumu a metodika:	41
5.2 Výzkumný vzorek	42
Složení výběrového souboru dle věku	43
Složení výběrového souboru dle rodinného stavu	44
Složení výběrového souboru dle nejvyššího dosaženého vzdělání	44
5.3 Interpretace získaných dat	45
Co je pro Vás v práci důležité?	45
Harmonizace rodinného a pracovního života	46
Postavení žen na pracovním trhu	51
Motivace žen pro manažerskou pozici	56
Ideální manažer	58
Proč je více mužů manažerů?	60
Kvóty	61
5.4 Závěry výzkumu	64
Závěr	65
Seznam odborné literatury	68
Seznam grafů	75
Seznam zkratek	76

Úvod

Přestože mají ženy v současnosti více možností uplatnit se na trhu práce, než tomu bylo v minulosti, tak v tomto ohledu zde stále existují nerovnosti a ženy jsou i dnes nedostatečně zastoupeny na evropském pracovním trhu. Jedná se hlavně o nerovnosti při přijímání do zaměstnání, při odměňování či kariérním postupu.

I když se již schopnostmi i vzděláním vyrovnají mužům, hodně žen trh práce na určitou dobu opustí, hlavně kvůli rodičovským povinnostem a dochází tak ke zbrzdění jejich kariéry. Ženy se taky zároveň vyskytují méně na vedoucích či řídicích pozicích.

Rovnost mužů a žen je sice jednou ze základních hodnot Evropské unie, ale zlepšení rovnosti žen a mužů zaznamenává relativně malý pokrok, ženy a muži stále nemají stejné postavení na trhu práce, ženy stále bojují o své zasloužené místo na pracovním trhu, i jejich zaměstnanost je nižší než u mužů. Důležitým faktorem, který udržuje ženy na pracovním trhu a zároveň zvyšuje jejich zaměstnanost, je možnost využívat flexibilních forem práce jako je například možnost částečného úvazku nebo práce z domova. Nižší účast žen na pracovním trhu je také spojena se stále přetrvávajícími mzdovými rozdíly mezi muži a ženami, kdy jsou ženy odměňovány hůře než muži ve stejné pozici. Ženy jsou taky častěji zaměstnávány v oborech s nižší platovou hladinou.

Cílem této diplomové práce je analyzovat a zhodnotit postavení žen v manažerských pozicích ve vybraných zemích, konkrétně v České republice, na Slovensku, v Německu a v Rakousku. Tyto země byly zvoleny hlavně kvůli geografickému umístění, ale také na základě ekonomické spolupráce a historických podobností.

Hlavní cíl lze blíže vymezit následujícími dílčími cíli:

- vysvětlit základní genderové rozdíly a vymezit současnou situaci žen na trhu práce
- analyzovat postavení žen v manažerských pozicích, s důrazem na faktory, které ovlivňují kariéru a kariérní postup ženy
- srovnat podmínky na trhu práce ve sledovaných zemích a analyzovat jaká opatření pro sladění osobního a pracovního života nabízí stát a firmy

Toto téma jsem si zvolila, protože ho považuji za stále velmi aktuální. Zároveň je mi tato problematika blízká nejen z důvodu, že jsem sama žena, ale také, že bych sama chtěla v budoucnu vykonávat vedoucí pozici.

Tato diplomová práce se dělí na teoretickou a praktickou část, teoretická část se dělí do tří kapitol. První kapitola se zabývá vymezením pozice žen na trhu práce, zároveň porovnává muže a ženy z několika hledisek, jako jsou obecné genderové rozdíly nebo styl řízení. Dále se věnuje základním modelům uspořádání práce v rodinách a individuálním strategiím žen. Závěr kapitoly analyzuje současnou pozici žen na pracovním trhu, hlavně z hlediska jejich participace, ale také se věnuje podnikajícím ženám.

Druhá kapitola se již zaměřuje na ženy v manažerských pozicích. Tato kapitola analyzuje jejich postavení na trhu práce z hlediska zaměstnanosti a jejich přínosu firmám. Tato kapitola se také zabývá legislativou podporující genderovou rovnost jak na úrovni celé Evropské unie, tak na úrovni sledovaných zemí. V neposlední řadě se věnuje genderovým nerovnostem na trhu práce, hlavně se zaměřuje na genderovou segregaci pracovního trhu a jejím důsledkům, ale také se zabývá mzdovými nerovnostmi mezi ženami a muži.

Třetí kapitola se zaměřuje na harmonizaci či sladování rodinného a pracovního života, zabývá se možnostmi, které můžou nabídnout pracovníkům firmy a které jim může nabídnout stát. U firem se jedná hlavně o flexibilní formy práce, které pomáhají pracovníkům sladit jejich rodinný a pracovní život. U státu záleží na jeho rodinné politice, rodičovských příspěvcích nebo zařízeních formální péče o děti.

Cílem praktické části je pomocí výzkumu zjistit, jak situaci na pracovním trhu vnímají samotné ženy z hlediska jejich postavení na trhu práce. Praktická část chce odpovědět na následující otázky:

- jaké životní strategie vybrané ženy manažerky volí
- jak zvládají harmonizaci práce a jejich osobního života,
- jaké mají zkušenosti s možnostmi uplatnění na pracovním trhu
- zda vnímají nerovnosti na trhu práce

1. Ženy na pracovním trhu

První kapitola se věnuje analýze postavení žen na pracovním trhu obecně, zároveň porovnává muže a ženy v různých aspektech týkající se pracovního procesu, dále se zaměřuje na styl řízení mužů a žen. V neposlední řadě se věnuje současné pozici žen na trhu práce ve sledovaných zemích nejenom z pohledu zaměstnaných žen, ale i z pohledu žen podnikatelek.

1.1 Genderové rozdíly

Tato kapitola se zabývá rozdíly z hlediska genderu. Ženy a muži se liší v mnoha aspektech, ať už jsou to aspekty biologické, fyziologické či psychologické. Těmito rozdíly se zabývá řada studií (Jacobsson, Fossen, Bertrand) či odborná literatura (Dytrt, Bedrnová).

1.1.1 Obecné genderové rozdíly

Ženy a muži mají různé silné stránky, které se dají využít ve společnosti, potažmo v managementu. Příkladem může být tzv. Cattelův test osobnosti 16 PF, který se zaměřuje na psychologické aspekty osobnosti, z jeho výsledků vyplývají rozdílné typické vlastnosti žen a mužů. U mužů převládaly vlastnosti jako je dominance, emocionální stabilita či smysl pro zodpovědnost. U žen byly typickými vlastnostmi například schopnost předtuchy, citlivost či vřelost. Ideální je využít rozdílné schopnosti mužů a žen a efektivně je zkombinovat.¹

Podle Dytrta panují rozdíly například v komunikaci, ženy jsou obecně v komunikaci více vnímavé a zároveň mají větší ochotu k naslouchání. Díky komunikaci mohou utvářet vztahy a zároveň jejich komunikace bývá více osobní. Oproti tomu muži jsou v komunikaci více zaměřeni na řešení problémů, diskuze tedy bývají méně osobní.

Dá se říci, že ženy neprosazují své vlastní zájmy v tak významné míře jako muži, spíše mají tendenci upřednostnit blaho společnosti. Dle Křížkové ženy také nejsou tak soutěživé jako muži a jsou většinou méně průbojné, tento rozdíl může být jedním z aspektů, proč se ženy neucházejí o manažerské pozice tolik jako muži, protože se často jedná o velmi kompetitivní prostředí.²

¹ DYTRT, Zdeněk. *Ženy a management: kreativita, inovace, etika, kvalitativní management*. Brno: BizBooks, 2014. ISBN 978-80-265-0150-3.

² KŘÍŽKOVÁ, Alena, Kristýna POSPÍŠILOVÁ a Hana MAŘÍKOVÁ. Rozdíly v odměňování žen a mužů v ČR. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. 2018 [cit. 2019-06-16]. Dostupné z: https://www.mpsv.cz/files/clanky/35208/Studie_c.2_pro_web.pdf

Často mají ženy také nižší růstové ambice, mnoho žen tedy vůbec nechce stoupat výše v kariérním žebříčku. V Německu je to pouze jedna žena z pěti, která touží po kariérním vzestupu. V roce 2014 bylo 70 % žen spokojeno ve své aktuální pozici.³ To samé platí pro Českou republiku, kde je velká část žen ve své práci spokojena a netouží po kariérním vzestupu.

Řada studií (Jacobsson, Bertrand) potvrzuje, že roli také hraje nižší sebevědomí žen,⁴ respektive obecně jejich sebehodnocení⁵, ženy se často prodávají pod svojí hodnotou nebo se o vedoucí pozici vůbec neucházejí, protože si myslí, že na ní nestačí. Dle Fossena to souvisí také s větší averzí k riziku, jeho studie se také zabývá vysvětlením, proč je méně žen podnikatelek než mužů podnikatelů.⁶

Ženy jsou také v zaměstnání často hůře platově ohodnoceny než muži, to ale může souviset například i s tím, že při vyjednávání o platu jsou pro ženy důležitější jiné faktory, než je jejich mzda, například flexibilita práce či vzdálenost od bydliště.⁷

Roli hraje zřejmě také to, ve které společnosti jedinec žije, a tedy zda se jedná o maskulinní společnost, ve které jsou upřednostňovány spíše mužské hodnoty jako je soutěživost, výkonnost, rozhodnost, asertivita či úspěch. Nebo zda se jedná o femininní společnost, kde se spíše oceňuje spolupráce, péče o slabé, hledání konsenzu nebo zájem o mezilidské vztahy.

³ Karriere Einsichten. *Frauen im Management: Führen zu einer gesunden Unternehmenskultur*. [online]. 2018 [cit. 2018-11-02]. Dostupné z: <http://karriere-einsichten.de/2018/05/frauen-im-management-fuehren-zu-einer-gesunden-unternehmenskultur/?cookie-state-chage>

⁴ JACOBSSON, Niklas. Gender and confidence: are women underconfident?. *Taylor Francis Online* [online]. 2011 [cit. 2019-01-13]. Dostupné z: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13504851.2011.613745>

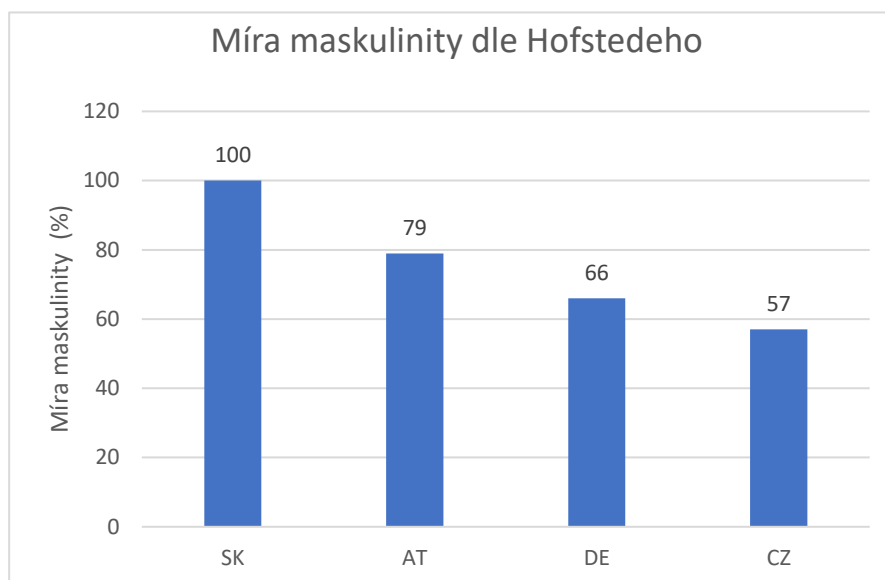
⁵ BERTRAND, Marianne. *New Perspectives on Gender* [online]. 2011 [cit. 2019-06-17]. DOI: 10.1016/S0169-7218(11)02415-4. ISSN 0169-7218. Dostupné z: https://cepr.org/sites/default/files/events/papers/796_BERTRAND%20-%20New%20Perspectives%20on%20Gender.pdf

⁶ FOSSEN, Frank. Gender differences in entrepreneurial choice and risk aversion – a decomposition based on a microeconomic model. *Taylor Francis Online* [online]. 2011 [cit. 2019-01-13]. Dostupné z: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/00036846.2011.554377?scroll=top&needAccess=true>

⁷ Handelsblatt. *Deutsche Startups sind eine Männer-Welt*. [online]. 2014 [cit. 2018-11-05]. Dostupné z: <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/beruf-und-buero/leaderin/fuehrungspositionen-deutsche-startups-sind-eine-maenner-welt/9640186.html?ticket=ST-65320-NGO6VtZn0WDbwoDMDh5m-ap1>

V managementu byl v minulosti dáván důraz hlavně na maskulinní hodnoty, platí to i v dnešní době, ale v posledních letech se objevují společnosti, které si cení ženských kvalit.⁸ Pokud bychom se zaměřili na sledované země, tak ve všech sledovaných zemích stále převládá preference maskulinních hodnot.⁹

Graf 1: Míra maskulinity dle dimenzí Geerta Hofstedeho



Zdroj: vlastní zpracování

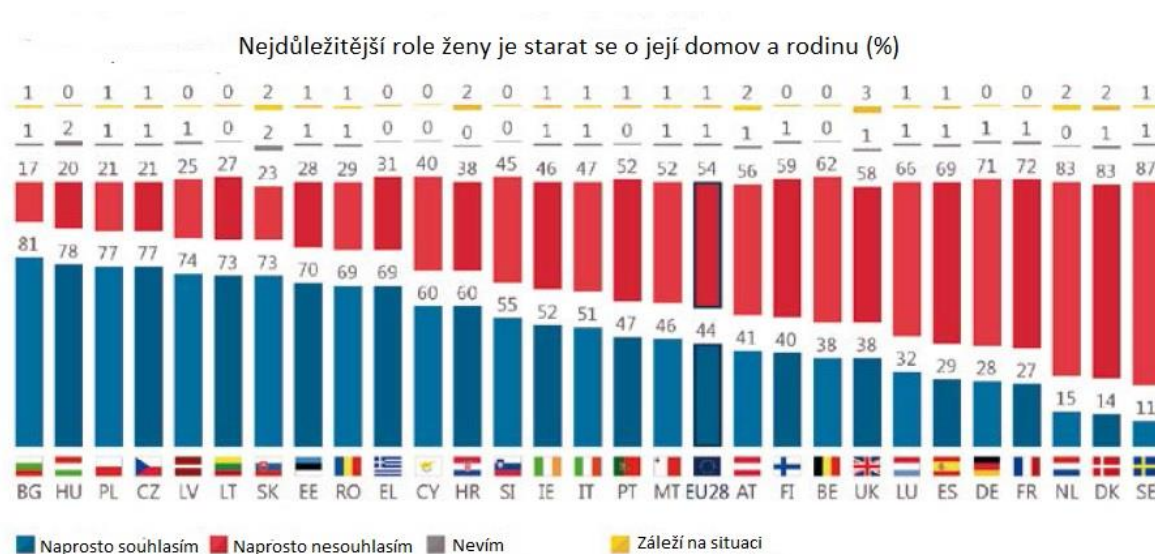
Významný je také vliv stereotypů a také tradiční pohled na role v rodině, kde se žena stará o rodinu a domácnost a muž je zodpovědný za její finanční zabezpečení. Zpráva o rovnosti žen a mužů v Evropské unii, vydaná Evropskou komisí v roce 2018, říká, že 44 % Evropanů je toho názoru, že ženy by se měly starat o domov a rodinu. V některých ze sledovaných zemí je podíl významně větší. Nejvyšší je v České republice s 77 %, dále následuje Slovensko se 73 %. V Rakousku a Německu jsou podíly nižší než průměrné hodnoty. V Rakousku je to konkrétně 41 % a v Německu 28 %.¹⁰

⁸ DYTRT, Zdeněk. *Ženy a management: kreativita, inovace, etika, kvalitativní management*. Brno: BizBooks, 2014. ISBN 978-80-265-0150-3.

⁹ HOFSTEDE, Geert. COUNTRY COMPARISON. *Hofstede Insights* [online]. 2003 [cit. 2019-01-16]. Dostupné z: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/austria,czech-republic,germany,slovakia/>

¹⁰ European Union. 2018 Report on equality between women and men in the EU. [online]. 2018 [cit. 2018-11-08]. ISSN 1831-2802. Dostupné z: ec.europa.eu/newsroom/just/document.cfm?doc_id=50074

Graf 2: Nejdůležitější role ženy je starat se o její domov a rodinu (%)



Zdroj: Evropský institut pro genderovou rovnost

Zároveň mají ženy jiné hodnotové žebříčky a odlišné životní strategie než muži, pro mnoho žen je rodina stále na prvním místě před kariérou.

Některé studie také uvádí, že muži i ženy obecně preferují ve vedoucí pozici muže. Například studie "Best CEOs for Women 2018" uvádí, že i ženy preferují v řídicí pozici muže. 75 % dotázaných žen vyjádřilo preferenci mít mužského manažera.

1.1.2 Styl řízení

Mnoho publikací (Dyrtr, Bedrnová, Jarošová, Nový) a studií (Gender and Leadership Style: A Meta-Analysis) také uvádí, že styl řízení žen a mužů se liší. Muži vedou spíše autoritativně a formou nařízení, uplatňují odměna a trest, a mají tendenci vést spíše direktivně. Jsou zaměřeni na výkon a úkolově orientované cíle. Dále je pro ně velmi důležitý úspěch.

Podle Bedrnové, Nového a Jarošové ženy uplatňují spíše transformační styl řízení, který se zakládá na motivaci, důvěře, ale také na sladování zájmů pracovníků a organizace. Mezi jeho znaky patří například podpora participace, schopnost sdílení moci a informací, ale také důraz na interpersonální dovednosti (emocionální inteligence).¹¹ Ženy

¹¹ BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0

se také vyznačují větší schopností sebekontroly při řízení lidí a také dokáží účinněji komunikovat.

Některé publikace (Powell) ale naopak uvádí, že není důvod věřit, že by muži nebo ženy byli lepšími manažery nebo manažerkami, nebo že ženy a muži mají jiný styl řízení. Tato publikace uvádí, že jsou spíše výborní, průměrní a špatní manažeři, neohledě na pohlaví konkrétního manažera.¹²

V posledních letech se objevují tendence k upouštění od tradičních stylů řízení, konkrétně tedy „mužského“ transakčního stylu. Trendy v managementu jdou spíše směrem participativních metod řízení, který je obecně blíže ženám. A ukazují se jako úspěšnější než autoritativní systémy. Zároveň vlastnosti jako je empatie, intuice, komunikace nebo důraz na týmovou práci se ukazují jako nezbytné pro to, aby byla firma dlouhodobě úspěšná.¹³

1.2 Modely uspořádání práce v rodinách a individuální životní strategie žen

Je nutné si také rozlišit, jak se dělí placená a neplacená práce v rodinách. Závěr kapitoly se věnuje životním strategiím žen, a tedy jejich volbě týkající se rozdělení času mezi práci a rodinu, případně upřednostnění rodiny či práce.

1.2.1 Základní modely uspořádání placené a neplacené práce v rodinách

Historicky byla pracovní sféra považována hlavně za svět mužů a domácnost byla přisuzována spíše ženám. Neplacená práce v domácnosti je obecně hodnocena hůře než placená práce, respektive často ani není považována za práci jako takovou. Tato část se zaměřuje na základní modely uspořádání placené a neplacené práce v rodinách, Možný identifikoval následující tři:¹⁴

Model dvoukariérové rodiny spočívá v tom, že oba z rodičů budují kariéru, ale zároveň se starají o své děti a o domácnost. Je zde ale nutné značné úsilí obou partnerů, aby byli schopni tento model úspěšně realizovat. Tento model je často spojen s vyšší

¹² POWELL, Gary. One More Time: Do Female and Male Managers Differ?. *Jstor* [online]. 1990 [cit. 2019-01-14]. Dostupné z: https://www.jstor.org/stable/4164966?seq=1#page_scan_tab_contents

¹³ DYTŘ, Zdeněk. *Ženy a management: kreativita, inovace, etika, kvalitativní management*. Brno: BizBooks, 2014. ISBN 978-80-265-0150-3.

¹⁴ MOŽNÝ, Ivo. *Rodina a společnost*. Ilustroval Vladimír JIRÁNEK. Praha: Sociologické nakladatelství, 2006. Studijní texty (Sociologické nakladatelství). ISBN 80-86429-58-X.

úrovni příjmů, které rodičům umožňuje přenést část neplacené práce na jinou osobu, příkladem zde můžou být například služby chůvy nebo služby na úklid.

V *modelu dvouosobní kariéry* se rodiče zaměřují na harmonizaci práce a rodiny tak, že spolupracují na kariéře jednoho z nich, většinou muže. V tomto modelu je jeden z partnerů zodpovědný za péči o dítě a domácnost a ten druhý buduje kariéru a je nositelem příjmů. Ideální situací zde je, kdy ten z partnerů, který se stará o domácnost, nemá pocit, že musel obětovat své pracovní ambice na úkor toho druhého, protože často je třeba ani neměl.

Model dvoupříjmových rodin je nejrozšířenějším modelem a je založen na tom, že oba rodiče pracují, přičemž práce pro ně je hlavně zdrojem příjmů a garancí životní úrovně.

1.2.2 Životní strategie žen

Ženy se se svým postavením na pracovním trhu vypořádávají individuálně a často volí jiné životní strategie. Životními strategiemi žen týkajícími se kombinace osobního a pracovního života se zabývala britská socioložka Catherine Hakim, která vytvořila tzv. teorii preferencí. Jedná se o preference mezi tím, co konkrétní jedinec považuje důležité ve vztahu ke svým osobním preferencím, hodnotám a přístupu k životu. Lze to interpretovat tak, že se jedná o individuální volbu ženy, kolik času bude věnovat osobnímu životu zpravidla rodinnému oproti životu pracovnímu.

Hakim ve své teorii rozlišuje tři skupiny žen.¹⁵ První skupinou jsou ženy, které jsou „*zaměřené na práci*“ (work-centred), pro které je prioritou jejich práce či kariéra a osobní život či rodina stojí až na druhém místě. To ale nutně neznamená, že by rodinu nechtěly, ale jsou toho názoru, že manažerská kariéra se dá budovat i s dětmi. Tato skupina žen má často jen krátkou mateřskou dovolenou a poté se zase intenzivně věnují kariéře, přičemž péči o děti delegují na jiné osoby.

Další skupinu tvoří ženy, které jsou „*orientované na rodinu*“ (homemakers). Pro tyto ženy je rodina určující a té podřizují svou kariéru. Jsou často toho názoru, že péče o děti je jejich úkolem a nechtějí tuto úlohu na nikoho delegovat.

¹⁵ HAKIM, Catherine. Women, careers, and work-life preferences. *British Journal of Guidance & Counselling* [online]. 2006 [cit. 2019-07-02]. DOI: 10.1080/03069880600769118. ISSN 0306-9885/print/ISSN. Dostupné z: https://is.muni.cz/el/1423/jaro2011/SPP457/um/23632422/Hakim_2006.pdf

Třetí skupinu tvoří „*adaptivní ženy*“, které adaptují své chování a jejich preference se v průběhu života mění v závislosti na tom, co je pro ně v tu chvíli prioritní. Tato skupina žen chce v podstatě to nejlepší z obou světů, tedy že část života budou věnovat dětem a další část věnují kariéře.¹⁶ Tato skupina žen je dle Hoakim nejpočetnější.

Tato teorie byla kritizována hlavně z důvodu, že životní preference se v průběhu života mění, ale také že bere v potaz podmínky nebo tlaky okolí pouze okrajově, které zajisté při volbě životní strategie hrají roli. Mezi faktory, které ovlivňují chování žen na trhu práce, patří například: míra rozvinutí a zaměření sociálního státu, struktura zaměstnání a odlišná společenská koncepce dělby práce v domácnosti.¹⁷

V dnešní době ženy musí řešit to, jak být dobrou matkou a zároveň zaměstnanou matkou.¹⁸ Ženy by zajisté chtěly být dobrými matkami, ale současně by i rády byly úspěšné v pracovním životě, ale obě tyto roviny se často v reálném světě úplně neslučují. Lze zde hovořit o jistém vnitřním dilematu ženy, respektive až o jistém rozpolcení, kdy ženy mají někdy pocit, že si musí mezi těmito sférami vybrat, a tedy například, že musí obětovat osobní život ve prospěch života profesního a naopak.

V další kapitole se budu věnovat současné situaci žen na trhu práce, jak z hlediska sledovaných zemích, tak na úrovni Evropské unie.

¹⁶ DUDOVÁ, Radka, Alena KŘÍŽKOVÁ a Drahomíra FISCHLOVÁ. Gender v managementu: kvalitativní výzkum podmínek a nerovností v ČR. *VÚPSV* [online]. 2006 [cit. 2019-04-09]. Dostupné z: http://praha.vupsv.cz/Fulltext/vz_207.pdf

¹⁷ CROMPTON, Rosemary. Restructuring Gender Relations and Employment: The Decline of the Male Breadwinner, edited by Rosemary Crompton: Restructuring Gender Relations and Employment: The Decline of the Male Breadwinner. *American Journal of Sociology* [online]. 2001 [cit. 2019-06-19]. DOI: 10.1086/320840. Dostupné z:

https://www.researchgate.net/publication/249176308_Restructuring_Gender_Relations_and_Employment_The_Decline_of_the_Male_Breadwinner_edited_by_Rosemary_CromptonRestructuring_Gender_Relations_and_Employment_The_Decline_of_the_Male_Breadwinner

¹⁸ MAREŠ, Petr. Hodnota dítěte. In *Děti, mládež a rodina v období transformace*. Brno: Barrister&Pricipal, 2002. s. 157-172. ISBN 80-86598-36-5.

1.3. Současná situace na trhu práce

Tato kapitola analyzuje současnou pozici žen na trhu práce s důrazem na sledované země, ale také v porovnání se situací v celé Evropské unii.

1.3.1 Zaměstnanost žen

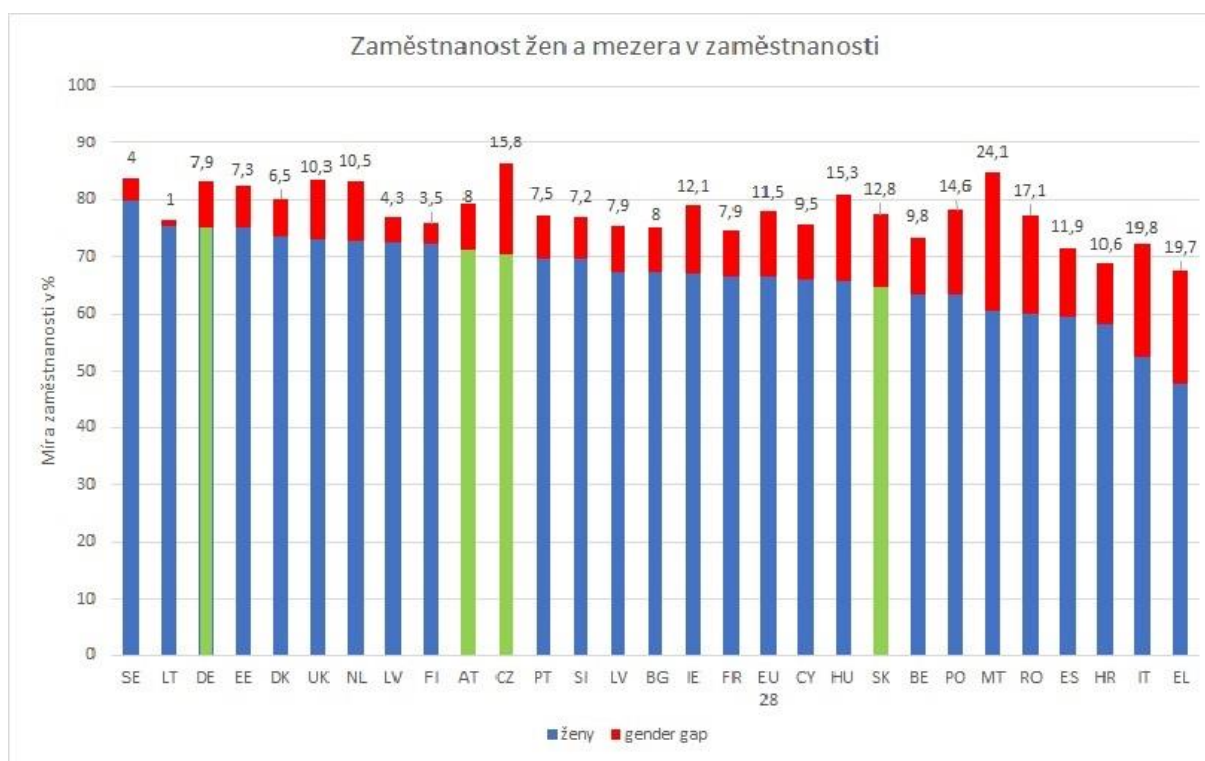
Ženy jsou nedílnou součástí pracovního trhu, ve všech sledovaných zemích tvoří více než polovinu pracovní síly dané země. Evropská unie si dala za cíl zvýšit participaci žen a mužů na trhu práce na 75 % zaměstnanost do roku 2020. Zaměstnanost žen pomalu vzrůstá od roku 2010 a v roce 2017 dosáhla 66,5 %, přesto ještě ženám chvilí potrvá, než získají plnou ekonomickou nezávislost.¹⁹ Stále lze pozorovat následující tendence na trhu práce: ženy jsou obecně zaměstnávány méně než muži, jsou zaměstnané spíše v méně ziskových odvětvích, pracují průměrně o 6 hodin více než muži, ale mají méně placených hodin.

Z následujícího grafu je vidět, že limit 70 % v zaměstnanosti žen nepřekračuje ze sledovaných zemí pouze Slovensko s 64,7 %. V České republice bylo v roce 2017 zaměstnáno 70,5 % žen a v Rakousku 71,4 %. Německo je tedy zatím jedinou zemí, která splnila cílovou hodnotu zaměstnanosti žen s 75,2 %. Rozdíl v zaměstnanosti žen a mužů v posledních letech stagnoval na cca 11 %, v roce 2017 činil 11,5 %. Nejvyšší byl v České republice s 15,8 %, následovalo Slovensko s 12,8 %, přičemž Německo a Rakousko vykazovalo nejnižší hodnotu mezery v zaměstnanosti s 8 %.²⁰

¹⁹ European Union. 2018 Report on equality between women and men in the EU. [online]. 2018 [cit. 2018-11-08]. ISSN 1831-2802. Dostupné z: ec.europa.eu/newsroom/just/document.cfm?doc_id=50074

²⁰ European Union. 2018 Report on equality between women and men in the EU. [online]. 2018 [cit. 2018-11-08]. ISSN 1831-2802. Dostupné z: ec.europa.eu/newsroom/just/document.cfm?doc_id=50074

Graf 3: Zaměstnanost žen a mezera v zaměstnanosti na úrovni Evropské unie v roce 2017



Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z Evropské komise

Dá se předpokládat, že jedním z faktorů pro růst zaměstnanosti žen v těchto zemích je právě to, že ženy mají možnost pracovat na částečný úvazek, kterému se budu věnovat v další kapitole.

Roli také zajisté hraje to, že v sledovaných zemích je formální péče o děti hodnocena jako jedna z nejhorších, kromě České republiky a Slovenska, se jedná také o Polsko. Ale i v Německu a Rakousku lze pozorovat nedostatek zařízení péče o děti. Zároveň hraje roli o výše mateřského příspěvku.

Je tedy zřejmé, že rodinná a sociální politika významně ovlivňuje trh práce jako takový a účast žen na něm. To, jak je systém státní sociální péče v mateřství a rodičovství nastaven je také ovlivněno genderovými stereotypy.

1.3.2 Ženy podnikatelky

Z hlediska současné situace žen na trhu práce je také potřeba brát v potaz, že ženy nemusí být zaměstnané, ale mohou podnikat. Za podnikatele se považuje „osoba, která samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku.“²¹ V Evropské unie zastupují ženy 52 % celkové populace, ale pouze 34,4 % v roce 2018 podnikalo.²²

V roce 2012 činil podíl žen podnikatelek na úrovni celé Evropské unie 31 %. Pokud bychom se podívali na data ze sledovaných zemích. Nejvíce podnikajících žen bylo v Rakousku s 35 %, dále v Německu s 31 %. Jak Slovensko, tak Česká republika byly v tomto ohledu pod průměrem Evropské unie, a to konkrétně v České republice bylo 30 % podnikajících žen a na Slovensku 29 %.

Hlavními důvody pro ženy je více nezávislosti, finanční ohodnocení, a i čas pro rodinu. Jedná se například o ženy na rodičovské dovolené, o ženy s dětmi, kterým zaměstnavatel nenabídne flexibilnější pracovní dobu nebo o ženy, kterým klasické zaměstnání nevyhovuje. Dle Křížkové hrají pro ženy podnikatelky významnou roli vztahy, pro muže je motivací spíše úspěch, společenské postavení nebo potřeba něco dokázat.²³

Většina žen podniká například v oblasti služeb a prodeje, časté je také poradenství, malé provozovny nebo provozování e-shopů.²⁴

Tato kapitola se věnovala ženám na pracovním trhu. Ženy jsou ve všech sledovaných zemích obecně zaměstnávány méně než muži a často jsou zaměstnané v méně ziskových odvětvích. Současnou pozici žen na trhu práce nejvíce ovlivňuje nabídka flexibilních forem práce, uspořádání formální péče o děti a genderové stereotypy. Další kapitola se již věnuje ženám v manažerských pozicích.

²¹ Zákony pro lidi. *Zákon č. 89/2012 Sb.* [online]. 2012 [cit. 2019-06-17]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89?text=noz>

²² BOURAOUI, Oana. A brief overview of women entrepreneurship in the EU and the USA. *Young Inovator* [online]. 2018 [cit. 2019-06-17]. Dostupné z: <https://younginnovator.eu/2018/01/brief-overview-women-entrepreneurship-eu-usa/>

²³ KŘÍŽKOVÁ, Alena. *Životní strategie podnikatelek a podnikatelů na přelomu tisíciletí*. Praha: Sociologický ústav Akademie věd České republiky, 2004. Sociologické studie. ISBN 80-7330-060-5.

²⁴ ŠANDOVÁ. Ženy válčují muže v počtu nově založených živností. *Asociace malých a středních podniků ČR* [online]. 2016 [cit. 2019-06-17]. Dostupné z: <http://amsp.cz/zeny-valcuji-muze-v-poctu-nove-zalozenych-zivnosti/>

2. Ženy ve vedoucích pozicích

Nespočet studií prokázalo, že ženy mohou být dobrými manažerkami, tedy že pohlaví manažera nemá vliv na kvalitu jeho výkonu. Rozdílem je, že ženy musí často bojovat s předsudky a obhájit své rovné postavení. Tato kapitola se zaměřuje na to, kolik žen působí na manažerských pozicích ve sledovaných zemích, dále se věnuje iniciativám Evropské unie ohledně genderové rovnosti a iniciativě samotných členských států a jejich legislativě. Závěr této kapitoly se věnuje genderovým nerovnostem na trhu práce, zaměřuje se hlavně na segregaci pracovního trhu, mzdovým nerovnostem a bariérám, které ženám brání v kariérním postupu.

2.1 Manažerské kompetence a přínos žen v managementu

Dříve než se budu věnovat ženám ve vedoucích pozicích, je potřeba vymezit, kdo je to manažer, jaké jsou jeho kompetence, ale také přínos žen v managementu firem.

2.1.1 Manažerské kompetence

Jak jsem již zmínila, nejprve je nutné si definovat pojem manažer, vzhledem k tomu, že tato diplomová práce se zaměřuje na ženy manažerky. Lojda definuje pojem manažer následovně: „*Manažer je člověk, který dosahuje stanovených cílů s lidmi a prostřednictvím nich.*“ Z hlediska kvalit konkrétního manažera, které se dají analyzovat či porovnávat je nutné zmínit následující²⁵:

- vlastnosti, chování a charakter
- znalosti a dovednosti
- motivy, potřeby a zájmy

Mezi vlastnosti, které by měl "ideální" manažer mít patří zejména:

- důslednost, odpovědnost, vytrvalost, rozhodnost, sebejistota
- komunikativnost a schopnost spolupráce
- smysl pro povinnost, samostatnost a iniciativa a pracovitost
- smysl pro spravedlnost a čestné jednání

²⁵ LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1.

Mezi dovednosti potřebné pro výkon manažerské pozice patří²⁶:

- reflexe a sebereflexe
- schopnost využívání příležitostí a plánování cílů
- schopnost vést lidi a motivovat je, schopnost delegování
- technické dovednosti

2.1.2 Přínos žen v managementu

Studie, které se věnovaly této problematice, prokázaly, že vyvážený mix vedoucích pracovníků znamená větší zisk podniku. Ženská péče a ohleduplnost mohou jistě přispět k zdravému pracovnímu prostředí či rovnováze ve firmě, ale i k lepší finanční výkonnosti firmy. Ženy se dívají na věci z jiné perspektivy, mají odlišné pohledy na problémy nebo mohou pomoci tvorbě jiných produktů. Zároveň se ukazuje, že složené týmy, kde jsou muži i ženy jsou více efektivní než ty složené jen z osob jednoho pohlaví.

Dle studie zaměřené na ženy v managementu má vyvážené vedení pozitivní vliv jak na práci, tak na styl vedení, ale také skupinovou dynamiku:²⁷

- intenzivnější dialog
- lepší rozhodování, které zároveň uznává hodnotu nesouhlasných názorů
- účinnější minimalizace rizik a účinnější řešení krizí, kvalitnější kontrola a lepší poradenství v oblasti řízení
- pozitivní změny v kultuře řízení a jeho prostředí
- spořádanější a více systematická práce vedení
- pozitivní změny v chování mužských členů

Pokud se podíváme na Skandinávské země, ve kterých je jeden z nejvyšších podílů žen ve vedoucích pozicích, taky tyto země patří mezi nejvýkonnější země světa s vysokou kvalitou života.

²⁶ LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1.

²⁷ ABD EL MAWGOUD, Rasha a Christina WIESER. *Frauen Management Report 2016. Arbeit Kammer* [online]. 2016 [cit. 2018-12-01]. Dostupné z: https://media.arbeiterkammer.at/stmk/20160523_Frauen.Management.Report.2016_barrierefrei.pdf

2.2 Ženy manažerky v datech

Tato kapitola se věnuje zastoupení žen na vedoucích pozicích, ať už z hlediska středního či top managementu. V rámci celé Evropské unie je cca jedna třetina všech vedoucích pracovníků tvořena ženami.²⁸ Přesto je mnoho společností v dnešní době stále ovládáno hlavně muži. Je mnoho studií zabývajících se vysvětlením nebo zdůvodněním relativně nízkého zastoupení žen ve vedoucích pozicích. Genderovým stereotypem z pohledu mužů zde může být například zdůvodnění, že ženy buď vůbec nechtějí vykovávat vedoucí pozici, že se například chce soustředit hlavně na rodinu. Nebo že žena vůbec nemá předpoklady pro vedení či "vhodné" vzdělání, či ženiny hodnoty a priority se neslučují s výkonem manažerské pozice. Samy ženy považují za hlavní důvod to, že zaprvé nejsou doceněny jejich schopnosti a zároveň nejsou dostatečně využity.

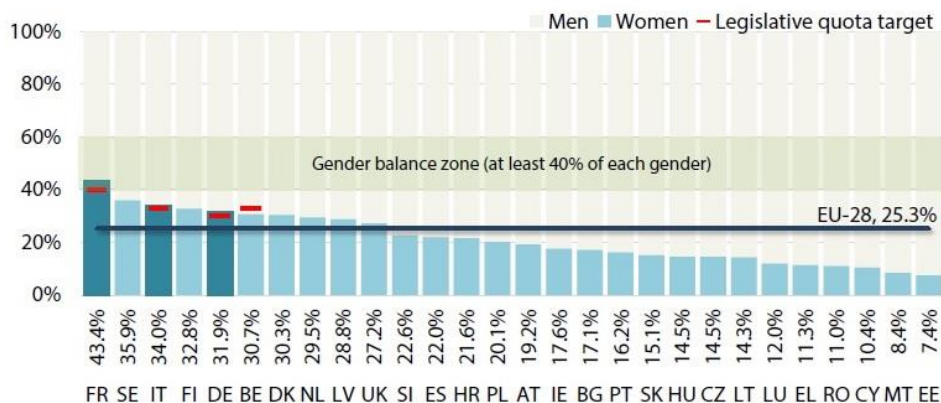
Dle zprávy o rovnosti mezi ženami a muži z roku 2018 je podíl žen ve vedoucích pozicích ve sledovaných zemích nejvyšší v Německu s 32 %, je ale potřeba brát v potaz, že Německo zavedlo kvóty požadované Evropskou unií, proto je zde největší podíl žen pracujících ve vedoucích pozicích ze sledovaných zemí. V Rakousku je 19 % žen ve vedoucích pozicích, přičemž kvóty požadované Evropskou unií by měly být zavedeny od r. 2019. V České republice a na Slovensku je podíl žen na vedoucích pozicích stále relativně nízký, ženy v těchto zemích tvoří cca 15 % vedoucích pracovníků.²⁹

²⁸ European Commission. *Frauen in Führungspositionen: Deutschland im EU-Vergleich weit hinten*. [online]. 2017 [cit. 2018-11-17]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/germany/news/frauen-f%C3%BChrungspositionen-deutschland-im-eu-vergleich-weit-hinten_de

²⁹ European Union. 2018 Report on equality between women and men in the EU. [online]. 2018 [cit. 2018-11-08]. ISSN 1831-2802. Dostupné z: ec.europa.eu/newsroom/just/document.cfm?doc_id=50074 European Union. 2018 Report on equality between women and men in the EU. [online]. 2018 [cit. 2018-11-08]. ISSN 1831-2802. Dostupné z: ec.europa.eu/newsroom/just/document.cfm?doc_id=50074

Graf 4: Zastoupení žen a mužů v představenstvech největších společností kotovaných na burze v Evropské unii, 2017

Zastoupení žen a mužů v představenstvech největších společností kotovaných na burze v Evropské unii, 2017



Zdroj: Evropský institut pro genderovou rovnost

Pokud bychom se zaměřili na změny od roku 2010 do roku 2017, nejvyšší nárůst žen ve vedoucích pozicích můžeme pozorovat v Německu 19 % ním nárůstem a v Rakousku s 11 %. V České republice lze zaznamenat velmi malý přírůstek, konkrétně 2 %. Na Slovensku podíl žen ve vedoucích pozicích dokonce poklesl o 7 %.³⁰

Ve sledovaných zemích bylo nejvíce žen v řídicích pozicích zastoupeno v následujících odvětvích (2017):

- Německo: finanční a další služby (26 %), doprava (23 %), potravinářství (22 %)³¹
- Rakousko: vzdělání, zdravotnictví, veřejná správa, služby
- Česká republika: zdravotnictví, vzdělávání, pojišťovnictví a pohostinství
- Slovensko: Vzdělání, zdravotnictví, sociální péče a služby

³⁰ European Union. 2018 Report on equality between women and men in the EU. [online]. 2018 [cit. 2018-11-08]. ISSN 1831-2802. Dostupné z: ec.europa.eu/newsroom/just/document.cfm?doc_id=50074

³¹ EY. Frauen im TopManagement im deutschen Mittelstand. [online]. 2017 [cit. 2018-11-06]. Dostupné z: [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_-_Frauen_im_Top-Management_im_deutschen_Mittelstand/\\$FILE/ey-mittelstandsbarometer-deutschland-frauen-2017.p](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_-_Frauen_im_Top-Management_im_deutschen_Mittelstand/$FILE/ey-mittelstandsbarometer-deutschland-frauen-2017.p)

Střední a top management

Co se týče podílu žen v top managementu, tak v Německu v roce 2016 bylo 11 % vedoucích pozic obsazeno ženami. Nejvíce žen ve vrcholovém vedení v Německu nalezneme v sektorech jako je zdravotnictví či sociální péče s podílem 26,1 %, 7 % ve finančnictví.³²

V Rakousku činil podíl žen v top managementu 7 %. V České republice působilo v top managementu 8 % žen, hlavně v oblasti jako je personalistika, kde tvořily ženy tři čtvrtiny vedoucích pracovníků. Hodně žen nalezneme také v oblastech jako jsou finance (47 %) či marketing (45 %). Málo žen v top managementu je obecně v IT.

Situace ve středním managementu v Německu byla v tomto roce lepší, podíl žen manažerek byl na úrovni 30 %. Rozdíly v zastoupení vedoucích pozic jsou také znatelné s ohledem na velikost firem. V malých firmách byl podíl žen manažerek 12,8 %, ve větších firmách pouze 7,3 %.

2.3 Evropská unie a legislativa sledovaných zemích

Evropská unie věnuje genderové rovnosti hodně pozornosti, genderová rovnost je zakotvena jak v primárním, tak i v jejím sekundárním právu. V primárním právu ji lze najít například v Chartě základních práv nebo v Lisabonské smlouvě. Co se týče sekundárního práva, tak směrnice Evropské unie týkající se genderové rovnosti na pracovním trhu se obecně zabývají oblastmi jako je participace žen na pracovním trhu nebo rovnost žen v rozhodování.

Aktuálním dokumentem je Strategický závazek ohledně rovnosti žen a mužů pro období mezi lety 2016–2019 z roku 2015, který si klade za cíl³³:

- Zvýšit participaci žen na trhu práce a zvýšit také jejich ekonomickou nezávislost
- Snížit genderovou mezeru v odměňování, ale také nerovnosti v důchodech
- Podporovat rovnost žen a mužů v rozhodování
- Bojovat proti násilí založenému na pohlaví

³² Bisnode. Frauen im Management weiterhin deutlich unterrepräsentiert. [online]. 2016 [cit. 2018-11-09]. Dostupné z: <https://www.bisnode.de/ueber-bisnode/ueber-uns/presse/studie-frauen-im-management-weiterhin-deutlich-unterreprasentiert/>

³³ European Commission. *Strategic Engagement for Gender Equality 2016-2019*. [online]. 2015 [cit. 2018-11-27]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/anti-trafficking/eu-policy/strategic-engagement-gender-equality-2016-2019_en

Hodně pozornosti vzbudila směrnice zavádějící kvóty, cílem směrnice Evropského parlamentu a Rady o zlepšení genderové vyváženosti mezi členy dozorčí rady a nevýkonnými členy správní rady společností kotovaných na burzách, bylo dosáhnout alespoň 40 % podílu žen v dozorčích radách/správních radách do roku 2018.

V souvislosti s kvótami je ale nutné, aby o pozici rozhodovaly schopnosti, kompetence či výsledky pracovníka, a ne jeho pohlaví. Kvóty by tedy neměly být prostředkem, který nutí firmy dávat vedoucí pozice ženám, i když jejich dovednosti se na tu pozici nehodí.³⁴ Některé zdroje uvádějí, že obsazení místa ženou kvůli kvótám může být považováno za ponižující.

Dále se budu věnovat uchopení kvót a legislativě sledovaných zemích podporující genderovou rovnost na trhu práce.

Německo

Německý parlament schválil zavedení kvót v prosinci 2014, tento zákon, který požaduje, aby 110 kotovaných společností na burze mělo ve svých dozorčích radách alespoň 30 % žen jako nevýkonných ředitelů. Tento zákon vstoupil v platnost v roce 2016. Ty společnosti, které tento požadavek nesplní, budou muset tu pracovní pozici zaplnit ženami nebo ji nechat prázdnou.

Dle další legislativy by měla většina dozorčích rad společností kotovaných na burze mít alespoň 30 % zastoupení obou pohlaví. Podle tohoto zákona by měli členové představenstva vzít v potaz diverzitu, když při obsazování manažerské pozice. Hlavně tedy s ohledem na ženy. Společnosti by si zároveň měly stanovit takové cíle, aby postupně zvyšovaly podíl žen ve vedoucích pozicích.

Česká republika

V České republice kvóty zavedeny nebyly. Legislativním rámcem pro genderovou problematiku je zde hlavně Listina základních práv a svobod a také právní předpisy Evropské unie. Genderové rovnosti se také věnuje Antidiskriminační zákon, který zakazuje diskriminaci například v přístupu k zaměstnání, vzdělání, zdravotní péči či podnikání.

³⁴ Karriere Einsichten. Frauen im Management: Führen zu einer gesunden Unternehmenskultur. [online]. 2018 [cit. 2018-11-02]. Dostupné z: <http://karriere-einsichten.de/2018/05/frauen-im-management-fuehren-zu-einer-gesunden-unternehmenskultur/?cookie-state-chage>

Aktuálním dokumentem v České republice je Strategie vlády z roku 2015, kde byly stanoveny cíle pro rok 2020. Přičemž tato strategie připravila cestu pro legislativu, požadující, že společnosti s více než 50 zaměstnanci budou muset zveřejňovat informace o průměrné odměně u jednotlivých srovnatelných pozic podle pohlaví.³⁵

Vláda také schválila v roce 2016 strategii pro rovné zastoupení žen a mužů ve vedoucích pozicích, a to jak ve veřejném, tak v soukromém sektoru. Tato strategie dává specifická doporučení, jak je možné zlepšit současnou situaci. Například, že by společnosti měly každý rok zveřejňovat data týkající se participace mužů a žen ve vedoucích pozicích.³⁶

Rakousko

V roce 2010 byl zaveden zákon, jehož cílem bylo snížení mzdových rozdílů mezi muži a ženami a spočívá v tom, že firmy mají povinnost zveřejňovat mzdy svých pracovníků. V tuto chvíli se tento zákon však vztahuje pouze na velké firmy, přičemž nakonec bude muset mzdy svých pracovníků zveřejňovat i menší firmy.

Rakouská vláda se v polovině března roku 2014 zavázala k tomu, že v podnicích, kde stát drží alespoň 50 %, by se měl podíl žen v dozorčích radách do konce roku 2018 zvýšit alespoň na 35 %.³⁷ Všechny tyto společnosti už jsou v tuto chvíli v souladu s touto 35 % kvótou.

Mimo jiné byl v Rakousku v roce 2017 přijat zákon o rovnosti žen a mužů jako nevýkonných ředitelů v představenstvech společností. Ten ustanovuje, že v představenstvech společností kotovaných na burze a které zároveň mají více než 1000 zaměstnanců, musí podíl žen tvořit alespoň 30 %.³⁸ Zároveň se Rakouská komora práce snaží protlačit 40 % kvóty pro ženy v dozorčích radách naskrz všemi sektory.³⁹ Tato kvóta by se měla také týkat výkonných pozic.

³⁵ Úřad vlády České republiky. *Usnesení vlády č. 566 ze dne 13.7.2015*. [online]. 2015 [cit. 2018-11-27]. Dostupné z: <https://apps.odok.cz/zvlady/usneseni/-/usn/2014/930>

³⁶ Úřad vlády České republiky. *Action Plan for Equal Representation of Women and Men in Decision-making Positions for 2016 to 2018*. [online]. The Office of the Government of the Czech Republic, 2016 [cit. 2018-11-27]. Dostupné z: https://www.vlada.cz/assetpov/rovne-prilezitosti-zen-a-muzu/dokumenty/Action_plan_for_Equal_Representation_Decision_Making_Positions.pdf

³⁷ Handelsblatt. *Deutsche Startups sind eine Männer-Welt*. [online]. 2014 [cit. 2018-11-05]. Dostupné z: <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/beruf-und-buero/leaderin/fuehrungspositionen-deutsche-startups-sind-eine-maenner-welt/9640186.html?ticket=ST-65320-NgO6VtZn0WDbwoDMDh5m-ap1>

³⁸ European Union. *2018 Report on equality between women and men in the EU*. [online]. 2018 [cit. 2018-11-08]. ISSN 1831-2802. Dostupné z: ec.europa.eu/newsroom/just/document.cfm?doc_id=50074

³⁹ Deloitte. *Women in the boardroom*. [online]. 2017 [cit. 2018-11-27]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cz/Documents/about-deloitte/cz-women-in-the-boardroom-5th-edition.pdf>

Slovensko

Na Slovensku kvóty také zatím nebyly zavedeny. Legislativním rámcem, jenž se soustředí na podporu genderové rovnosti a nediskriminace, je zde Ústava Slovenské republiky. Rovnost mužů a žen je ve Slovenské republice zakotvená v antidiskriminačním zákoně, jenž zakazuje diskriminaci na základě pohlaví. Dalším významným dokumentem je Zákoník práce, který také zakazuje diskriminaci na základě pohlaví, ale zároveň se zabývá povinností stejného odměňování mužů a žen za stejnou práci, nebo za práci stejné hodnoty.⁴⁰

Aktuálním dokumentem zabývajícím se genderovou problematikou je celostátní strategie genderové rovnosti ve Slovenské republice pro roky 2014-2019. Tento dokument hovoří o tom, že přestože se situace zlepšila, genderová nerovnost na trhu práce je stále velmi viditelná. Zmiňuje také, že se situace zajisté zlepšila po vstupu Slovenské republiky do EU, kdy Slovensko muselo přijmout jisté legislativní změny podporující genderovou rovnost.

Genderové nerovnosti

Tato kapitola se zabývá genderovými nerovnostmi na pracovním trhu, ty lze obecně rozdělit na genderovou segregaci a mzdové nerovnosti. Závěr kapitoly se věnuje bariérám kariérního postupu žen.

2.3.1 Segregace pracovního trhu

Pod pojmem genderová segregace pracovního trhu si lze představit oddělování lidí v rámci jednotlivých aspektů trhu práce dle pohlaví. Jde tedy v podstatě o nerovné zastoupení pohlaví v určitém odvětví, sektoru nebo pracovní pozici. Segregace zajisté omezuje pracovní příležitosti jedince, obecně jsou segregací více ovlivněny ženy. Genderová segregace ale ovlivňuje také fungování trhu jako celku⁴¹, protože není efektivně využíván individuální potenciál pracovníků, a zároveň využívání jejich individuálních schopností se často řídí genderovými stereotypy.⁴² Zároveň segregace také snižuje pružnost nabídky a poptávky na trhu práce kvůli genderové omezenosti.

⁴⁰ Ministerstvo práce, sociálních věcí a rodiny SROV. *Celoštátna stratégia rodovej rovnosti v Slovenskej republike na roky 2014-2019*. [online]. 2014 [cit. 2018-12-02]. Dostupné z: https://www.gender.gov.sk/wp-content/uploads/2014/11/Strategia-RR_final.pdf

⁴¹ KRÍŽKOVÁ, Alena a Zdeněk SLOBODA. *Genderová segregace českého trhu práce: kvantitativní a kvalitativní obraz*. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2009. ISBN 978-80-7330-165-1.

⁴² PADAVIC, Irene a Barbara F. RESKIN. *Women and men at work*. 2nd ed. Thousand Oaks: Pine Forge Press, c2002. ISBN 076198710X

Odborná literatura rozlišuje dva typy segregace pracovního trhu: *horizontální a vertikální*. *Horizontální segregace* na pracovním trhu znamená vysokou koncentraci mužů či žen v určitém sektoru trhu práce nebo v určitých povoláních. V praxi to znamená, že existují typicky „ženská“ nebo typicky „mužská“ zaměstnání. U typicky „ženských“ zaměstnání se většinou jedná o obory s nižší mzdovou úrovní a nižší společenskou prestiží. Na segregovaném trhu jsou tedy ženy často v zaměstnávány například v sektorech jako je zdravotnictví, vzdělávání nebo sociální služby, oproti tomu vysokou koncentraci mužů lze zaznamenat například v technických oborech.⁴³ Významnou roli zde hrají stereotypy či podhodnocování některých profesí, ale souvisí to také se zájmem jedince o konkrétní obor.

Jako *vertikální segregaci* lze označit vysokou koncentraci žen či mužů na různých příčkách hierarchie ve firmách, jedná se hlavně o pozice s jistou mírou odpovědnosti, kde má jedinec možnost ovlivňovat práci podřízených. Jedná se také o nerovný přístup ke kariéernímu postupu.⁴⁴

Genderová segregace má také negativní vliv na to, jak se vnímají samy ženy, jak je vidí muži, a zároveň posiluje genderové stereotypy. Ovlivňuje to i rozhodování žen o své pracovní strategii. Dalšími faktory, které ženy ovlivňují při volbě zaměstnání jsou přerušení kariéry kvůli výchově dětí, těžkosti při návratu do zaměstnání, sladování rodinného života a práce nebo horší příležitosti ke kariéernímu růstu.⁴⁵

Segregace pracovního trhu je na úrovni Evropské unie jistě vážným problémem. Horizontální i vertikální segregace na českém a slovenském trhu práce je zřejmá. Oba trhy jsou výrazně segregovány, ženy pracují častěji na nižších pozicích než muži.

⁴³ ŠIKEL, Lukáš. Genderová segregace na pracovním trhu. *Právní prostor* [online]. 2015 [cit. 2019-01-16]. Dostupné z: <https://www.pravniprostor.cz/clanky/pracovni-pravo/genderova-segregace-na-pracovnim-trhu>

⁴⁴ ŠIKEL, Lukáš. Genderová segregace na pracovním trhu. *Právní prostor* [online]. 2015 [cit. 2019-01-16]. Dostupné z: <https://www.pravniprostor.cz/clanky/pracovni-pravo/genderova-segregace-na-pracovnim-trhu>

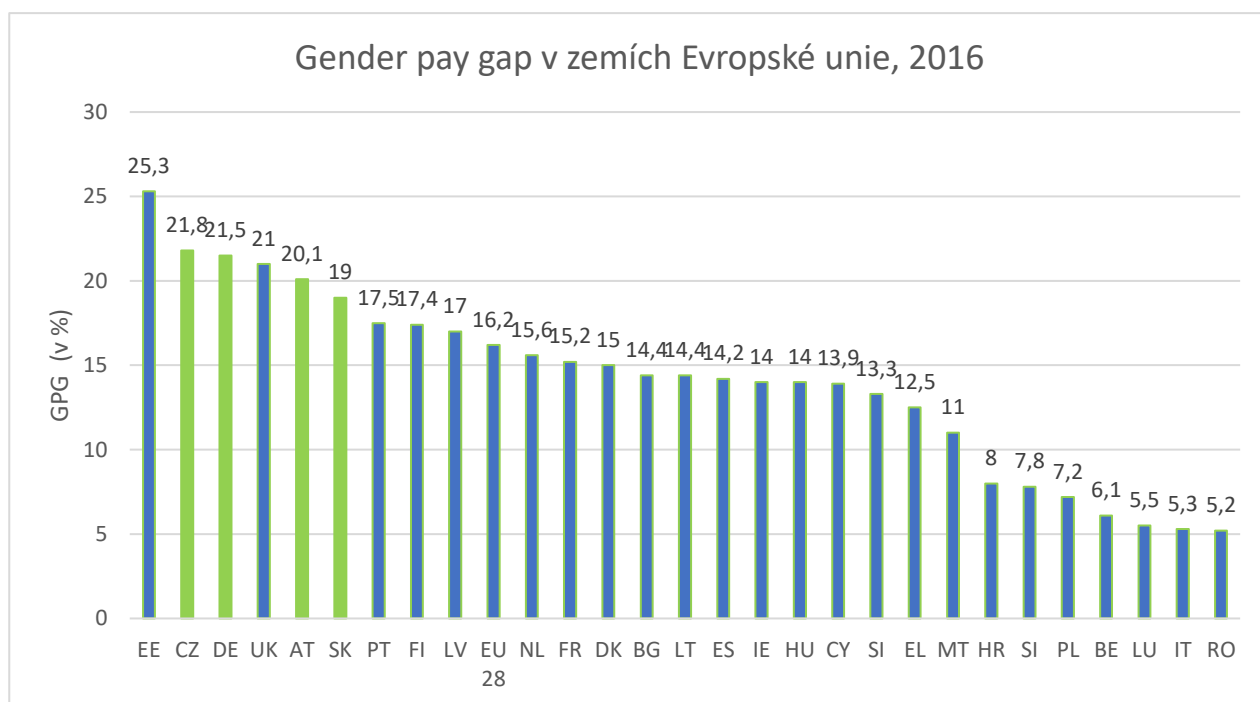
⁴⁵ Handelsblatt. *Deutsche Startups sind eine Männer-Welt*. [online]. 2014 [cit. 2018-11-05]. Dostupné z: <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/beruf-und-buero/leaderin/fuehrungspositionen-deutsche-startups-sind-eine-maenner-welt/9640186.html?ticket=ST-65320-NgO6VtZn0WDbwoDMDh5m-ap1>

2.3.2 Mzdové nerovnosti

K genderové segregaci se váží i mzdové nerovnosti, protože různé typy zaměstnání a pozice mají rozdílné úrovně platového ohodnocení. „Gender pay gap“ je ukazatel, který vyjadřuje procentuální rozdíl průměrných mezd žen a mužů vztažený k průměru mezd mužů. Ukazuje tedy míru rozdílů v odměňování.⁴⁶

Na úrovni celé Evropské unie ženy získávají téměř o jednu pětinu méně než muž. V roce 2016 byla platová nerovnost v odměňování žen a mužů v Evropské unii na úrovni 16 %. Česká republika patří mezi země Evropské unie, které mají téměř nejhorší výsledky v rámci mzdového znevýhodňování, „pay gap“ zde v roce 2016 činila 21,8 %. V dalších ze sledovaných zemích byla na následující úrovni: na Slovensku 19 %, v Německu 21,5 % a v Rakousku 20,1 %. horší výsledek už byl pouze v Estonsku s 25,3 %.⁴⁷

Graf 5: Gender pay gap v zemích Evropské unie v roce 2016



Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z Eurostatu

⁴⁶ Rovná odměna. *Co je to Gender Pay Gap a jak se počítá?*. [online]. 2017 [cit. 2018-11-06]. Dostupné z: http://www.rovnaodmena.cz/?page_id=1222

⁴⁷ Eurostat. *Frauen verdienen 2016 in der EU im Schnitt 16 % weniger als Männer*. [online]. 2018 [cit. 2018-11-06]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/8718277/3-07032018-BP-DE.pdf/4e1351ed-c798-4bc8-90dc-b15897fcd9df>

Zpráva o rovnosti mužů a žen v Evropské unii ukazuje, že rozdíly v odměňování žen a mužů jsou způsobeny hlavně faktory jako je věk, vzdělání, povolání, sektor či zaměstnání na částečný úvazek.⁴⁸

Je zde potřeba brát v potaz, že nízká hodnota genderové mezery nemusí nutně znamenat nižší míru diskriminace, ale může být spojena například s nižší žen participací žen na pracovním trhu. Toto se může týkat například zemí jako je Itálie či Polsko. V České republice je vysoký podíl pracujících žen, což způsobuje vyšší hodnoty mzdového odměňování. V Německu a v Rakousku je zase vysoký podíl částečných úvazků, která bývají hůře finančně ohodnocená.

Mzdové nerovnosti zajisté také souvisí s demografickými faktory, konkrétně například s lokalitou výkonu povolání. Touto tematikou se zabývá studie Paylab, která porovnávala mediány platů žen a mužů v České republice a na Slovensku.

Pokud bychom se podívali na data z hlediska regionů, tak v případě České republiky je mzdová nerovnost mezi muži a ženami zdaleka nejvyšší v hlavním městě. Ženy zde mají o 23 % nižší plat než muži. Oproti tomu v ostatních oblastech jsou mzdové rozdíly menší a činí 20 %. Na Slovensku se dají spatřit opačné tendence. Zde mají ženy menší plat právě v oblastech mimo hlavní město a to až 25 %, oproti tomu v Bratislavě mzdové rozdíly činí pouze 20 %.⁴⁹

V Německu se taky úroveň Pay Gap liší dle regionů, například v jednom okresu Bavorska činí mzdový rozdíl mezi muži a ženami až 38 %. Oproti tomu v druhém největším městě Brandenburku ženy průměrně vydělávají o 17 % více než muži. Tato studie také zmiňuje, že ve Východním Německu je častá Pay Gap ve prospěch žen, ale jedná se o oblasti, které se vyznačují nejnižším průměrným příjmem pro obě pohlaví.⁵⁰ V případě Rakouska jsou nejmenší rozdíly ve mzdách ve Vídni (15,2 %), v Burgerlandu (19,5 %) a v Korutanech (19,6 %).⁵¹

⁴⁸ European Union. *2018 Report on equality between women and men in the EU*. [online]. 2018 [cit. 2018-11-08]. ISSN 1831-2802. Dostupné z: ec.europa.eu/newsroom/just/document.cfm?doc_id=50074

⁴⁹ Platy.sk. *Slovenky mimo hlavného mesta zarábajú o štvrtinu menej ako muži. Je to najväčší rozdiel z krajín V4*. [online]. 2018 [cit. 2019-04-07]. Dostupné z: <https://www.platy.sk/analyzy/slovenky-mimo-hlavneho-mesta-zarabaju-o-stvrtinu-menej-ako-muzi-jenajvacsi-rozdiel-z-krajín-v4/50377>

⁵⁰ The Local. *In eastern Germany, the gender pay gap favours women*. [online]. 2018 [cit. 2019-06-13]. Dostupné z: <https://www.thelocal.de/20180212/gender-pay-gap-in-germany-not-nationwide-study-shows>

⁵¹ Die Standard. *Equal Pay Day: Frauen bekommen 10.172 Euro weniger*. [online]. 2018 [cit. 2019-06-14]. Dostupné z: <https://derstandard.at/2000089430135/Equal-Pay-Day-Frauen-bekommen-10-172-Euro-weniger>

Platové nerovnosti jsou zároveň nejmenší na začátku kariéry. Největší jsou většinou ve věku 35 až 44 let. Souvisí to s tím, že ženy často přeruší kariéru kvůli mateřství a vrací se do pracovního procesu až po delším časovém období.

Gender pay gap ve vedoucích pozicích

Genderová nerovnost v mzdovém odměňování vedoucích pracovníků je ve všech sledovaných zemích výrazná.

Dle údajů Českého statistického úřadu se mzdy vedoucích pracovníků z genderového hlediska výrazně liší. Český statistický úřad zařazuje do sledované kategorie jak řídící pracovníky, tak zákonodárce. Bohužel neexistuje kategorie, která by zaměřovala pouze na řídící pracovníky, proto bylo nutné pracovat s následujícími daty.

Z hlediska průměrné hrubé mzdy plat žen manažerek v roce 2016 činil 72,69 % mužského platu. Průměrný hrubý měsíční příjem ženy manažerky činil 49348 Kč, u muže manažera byl jeho průměrný plat na úrovni 67888 Kč. Pokud se zaměříme na mediány mzdy, který má vyšší vypovídací hodnotu, protože není ovlivněn extrém, tak plat žen v roce 2016 činil 79,9 % mužského platu. Konkrétně činil 39526 Kč u ženy manažerky, u mužů manažerů 49451 Kč.⁵² Gender pay gap byl na úrovni 27,31 % u průměrné hrubé mzdy, u mediánu 20,1 %.

Pro další sledované země byla dostupná data pouze z roku 2014 a zároveň se jednalo o data o průměrné hodinové mzdě. V Německu v roce 2014 činila hrubá hodinová mzda žen manažerek 75,86 % mužů manažerů. Konkrétně se jednalo o 30,02 EUR za hodinu, muž manažerek dostával v roce 2014 průměrně 39,57 EUR za hodinu. Gender pay gap ve vedoucích pozicích činil 24,14 %.⁵³

⁵² Český statistický úřad. *Průměrné hrubé měsíční mzdy a mediány mezd v třídění podle hlavních tříd CZ-ISCO a podle vzdělání v roce 2016*. [online]. 2017 [cit. 2019-01-07]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/45709978/300002174436.pdf/2d836da5-9-4aee-8222-f7a4dd933ec6?version=1.1>

⁵³ Evropská komise. Mean hourly wages by profession, 2014 [online]. 2015 [cit. 2019-01-13]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/eurostat/cache/infographs/womenmen/vis/monthlywages/index.html?lang=sk> hourly wages by profession, 2014. *Evropská komise* [online]. 2015 [cit. 2019-01-13]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/eurostat/cache/infographs/womenmen/vis/monthlywages/index.html?lang=sk>

Na Slovensku ženy manažerky získávaly v roce 2014 71,72 % mužského manažerského platu. Konkrétní čísla byla na úrovni 12,25 EUR za hodinu u mužů, u žen manažerek činila průměrná hrubá hodinová mzda 8,75 EUR za hodinu. A v Rakousku byla hrubá hodinová mzda žen manažerek na úrovni 72,97 % platu muže manažera, přičemž mužská průměrná hodinová mzda činila 37 EUR za hodinu, u žen manažerek byla na úrovni 27 EUR za hodinu.⁵⁴

2.3.3 Bariéry kariérního postupu ženy

S nerovnostmi souvisí také diskriminace, ta spočívá v rozdílném zacházení, respektive ve znevýhodnění jedince z určitého důvodu, ať už z důvodu pohlaví, rasy, barvy pleti, jazyka, věku, sexuální orientace, víry, nebo náboženství. Z hlediska trhu práce může diskriminace může probíhat na dvou úrovních, jednak z hlediska přístupu k zaměstnání, tak v zacházení v zaměstnání.

Dle Mikulášťíka patří mezi hlavní bariéry kariérního růstu žen:⁵⁵

- Předsudky spolupracovníků mužů
- Nedostatek osobní sebedůvěry
- Nedostatek podpory kariérového růstu
- Sexuální diskriminace
- Nemožnost flexibilní pracovní doby
- Rodinné problémy
- Nedostatek dobré péče o děti
- Sociální tlaky

V souvislosti s bariérami kariérního růstu ženy je také nutné zmínit tzv. *skleněný strop*. Dle Českého statistického úřadu lze tento pojem definovat jako neviditelnou bariéru v kariérním postupu žen. Tato bariéra je způsobena například stereotypy či tradičními postoji a způsobuje, že ženy se dostanou pouze k určité pozici a ne výše. Je to jeden z faktorů, který způsobuje relativně nízký výskyt žen v nejvyšších vedoucích pozicích.⁵⁶

⁵⁴ Evropská komise. *Mean hourly wages by profession, 2014* [online]. 2015 [cit. 2019-01-13]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/eurostat/cache/infographs/womenmen/vis/monthlywages/index.html?lang=sk> hourly wages by profession, 2014. *Evropská komise* [online]. 2015 [cit. 2019-01-13]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/eurostat/cache/infographs/womenmen/vis/monthlywages/index.html?lang=sk>

⁵⁵ MIKULÁŠTÍK, Milan. *Jak být úspěšnou manažerkou*. Praha: Grada, 2006. Pro moderní ženu. ISBN 80-247-1217-2.

⁵⁶ Český statistický úřad. *Gender: Základní pojmy*. [online]. [cit. 2018-11-16]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/gender/gender_pojmy

Skleněný strop nemusí být nutně problémem jen žen, mohou se s ním setkat i příslušníci etnických nebo národnostních menšin.

Je také potřeba zmínit související pojem a to tzv. *skleněný výtah*, který spočívá v tom, že jsou rychleji povyšováni členové privilegované skupiny na úkor jiného zaměstnance, a to obzvlášť v odvětvích, ve kterých má neprivilegovaná skupina majoritní zastoupení.⁵⁷ Tedy, že muži jsou i v tzv. ženských odvětvích povyšováni rychleji než ženy. Příčinami může být například fakt, že muži jsou obecně považováni za přirozenější vůdce, ale také to, že ženy častěji přerušují kariéru.

Genderové stereotypy

V souvislosti s bariérami kariérního postupu žen je také potřeba zmínit genderové stereotypy. Genderové stereotypy představují všeobecné představy o společnosti a o rolích muže a ženy v ní. Hovoří v podstatě o tom, jací by měli muži a ženy být, jaké vlastnosti a charakteristiky by měli mít apod.⁵⁸ Genderové stereotypy mohou být někdy prezentovány jako neměnné například kvůli biologickým aspektům, kdy je žena vnímána hlavně jako matka, která by se měla starat o dítě, přestože se genderové stereotypy v průběhu času mění. Začínají se projevovat již při výchově daného jedince, například, že holčičky mají nosit sukně a že chlapci si mají hrát s autíčky apod.

Old boy networks

Dalším faktorem, který může hrát roli v kariérním postupu žen, jsou tzv. old boy networks. Jedná se v podstatě o uzavřené společenství, které je založeno na neformálních vztazích a do kterého je některým skupinám neumožněn přístup. Může se jednat hlavně o ženy nebo o etnické minority. Old boy network spočívá například ve večerní socializaci v barech či v dalších společných aktivitách mimo pracovní prostředí jako je například sledování či vykonávání sportů. Díky tomu často získávají pracovní kontakty a zároveň objevují příležitosti. Ženy jsou potom v tomto ohledu znevýhodněné, protože se do těchto skupin často nedostanou.

⁵⁷ BARTOŠOVÁ, Margita. Participácia mužov a žien v rozhodovacích pozíciách. *CEIT* [online]. Inštitút pre výskum práce a rodiny, 2007 [cit. 2019-06-13]. Dostupné z: <https://www.ceit.sk/IVPR/images/IVPR/vyskum/2007/Barosova/BAROSOVA-2007.pdf>

⁵⁸ JARKOVSKÁ, Lucie. *Prohlédněme genderové stereotypy*. Brno: NESEHNUTÍ Brno, 2004. ISBN 80-903228-3-2

Tato kapitola se zabývala ženami v manažerských pozicích, je prokázáno, že ženy mohou být stejně dobrými manažerkami jako muži a je to i v zájmu firmy, aby měla v managementu obě pohlaví, protože obě z nich poskytují jinou perspektivu. Lze konstatovat, že přestože ženy tvoří více než polovinu pracovní síly v Evropské unii, pozice mužů a žen v manažerských pozicích jsou stále nevyrovnané, i přes snahy Evropské unie a samotných členských států. Následující kapitola se věnuje tomu, jak mohou ženy, potažmo i muži, sladit svůj osobní a pracovní život.

3. Harmonizace rodinného a pracovního života

Rodinný a pracovní život jsou vzájemně provázány. Významným faktorem, který lidé při budování kariéry musí řešit je sladování rodinného života s kariérou. Je nutné si stanovit priority, jestli se bude člověk věnovat hlavně rodině, kariéře nebo jejich kombinaci. Mělo by se jednat o kompromis mezi partnery, a tedy pokud se jeden z partnerů chce věnovat kariéře, ten druhý většinou musí ustoupit. Přesto rodinné povinnosti bývají většinou připisovány ženám. Na základě genderových stereotypů může být žena vnímána jako špatná matka, pokud se chce věnovat kariéře a nezůstane s dítětem doma.

Tato kapitola se věnuje způsobům harmonizace rodinného a pracovního života z hlediska toho, co mohou nabízet firmy a co může nabídnout stát.

3.1 Firmy

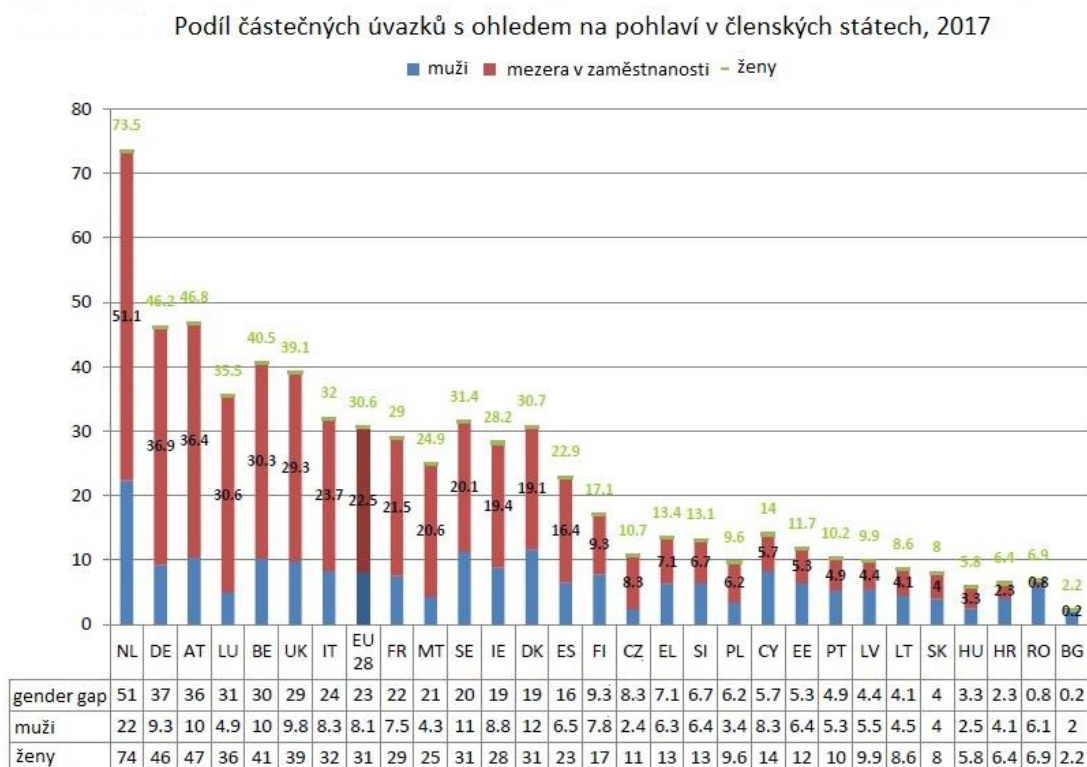
Firmy mohou nabízet hlavně flexibilní formy práce, jako jsou částečné úvazky, sdílení pracovního místa nebo pružná pracovní doba, dále mohou nabídnout možnost podnikové školky, která se stará o děti zaměstnanců v průběhu jejich pracovní doby.

3.1.1 Práce na částečný úvazek

První z flexibilních forem práce je práce na částečný úvazek. Práci na částečný úvazek lze definovat jako zaměstnání, při kterém je odpracováno v průměru méně než 30 hodin týdně. Důvody pro práci na částečný úvazek mohou být různé, ať už jedná o mateřství, péči o děti, o domácnost, o osobu blízkou apod. Ale zároveň práci na částečný úvazek využívají ženy, které chtějí dále pracovat, ale zároveň se chtějí věnovat rodině.

Ve sledovaných zemích je významný rozdíl v podílech částečných úvazků, které jsou zřetelné v následujícím grafu.

Graf 6: Podíl částečných úvazků s ohledem na pohlaví v Evropské unii v roce 2017



Zdroj: Evropská komise

Jak lze vidět z grafu, tak Německo a Rakousko patří mezi země, kde je podíl částečných úvazků jeden z nejvyšších v celé Evropské unii, vyšších hodnot dosahuje již pouze Nizozemí. Zatímco v Německu v roce 2010 pracovalo pouze 5 % otců na částečný úvazek a 68 % žen⁵⁹, do roku 2017 došlo ke značným změnám. V roce 2017 pracovalo na částečný úvazek již pouze 46 % žen a 9 % otců, lze zde tedy pozorovat klesající tendenci v částečných úvazcích.⁶⁰

⁵⁹ Handelsblatt. *Deutsche Startups sind eine Männer-Welt*. [online]. 2014 [cit. 2018-11-05]. Dostupné z: <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/beruf-und-buero/leaderin/fuehrungspositionen-deutsche-startups-sind-eine-maenner-welt/9640186.html?ticket=ST-65320-NgO6VtZn0WDbwoDMDh5m-ap1>

⁶⁰ European Union. *2018 Report on equality between women and men in the EU*. [online]. 2018 [cit. 2018-11-08]. ISSN 1831-2802. Dostupné z: ec.europa.eu/newsroom/just/document.cfm?doc_id=50074

Situace v Rakousku je taková, že na částečný úvazek v roce 2017 pracovalo 47 % žen a 10 % mužů. Ze studie Rakouského statistického úřadu vyplývá, že na částečný úvazek pracují hlavně ženy, které se v tu chvíli starají o děti nebo mají partnera, který je dokáže finančně zabezpečit, a proto není nutné, aby pracovaly na plný úvazek.

Zároveň panují rozdíly mezi městy a venkovem, u žen žijících na venkově je menší pravděpodobnost, že budou pracovat na plný úvazek. Jedním z faktorů je jistě nedostatek zařízení péče o děti, ale také jejich relativně krátká otevírací doba. Venkovské mateřské školky často zavírají okolo 15. hodiny, oproti tomu mateřské školky ve Vídni jsou otevřeny výrazně déle.⁶¹ Proto si ženy ve městech mohou dovolit pracovat na delší pracovní úvazek.

V České republice a na Slovensku je podíl částečných úvazků významně nižší, než je evropský průměr. V České republice pracovalo na částečný úvazek pouze 11 % žen a 2 % mužů. Na Slovensku je situace obdobná, ve formě částečného úvazku pracovalo 8 % žen a 4 % mužů. V obou zemích je vysoký podíl zaměstnání na plný úvazek, což by mohlo být způsobeno finančními důvody, a tedy, že pro uživení rodiny je potřeba příjmů obou partnerů.

Dalším důvodem může být i samotná nevýhodnost částečných úvazků, jako pro zaměstnance tak pro firmy. Z pohledu zaměstnanců se jedná hlavně o nízké platové ohodnocení, absenci dalšího vzdělávání a dalších výhod, jako jsou například stravenky apod. Z pohledu firem se jedná hlavně o finanční nevýhodnost oproti plným úvazkům, protože poloviční úvazek pro firmy neznamena poloviční výdaje. Tuto problematiku by mohl ošetřit stát tím, například, že by došlo ke snížení odvodů na sociální a zdravotní pojištění u zaměstnance pracujícího na částečný úvazek. Oproti tomu výhodou pro zaměstnavatele může být například rychlejší návrat pracovníka z rodičovské dovolené nebo to, že neztratí kvalitního pracovníka.

Ve sledovaných zemích se také liší nabídka flexibilních forem práce ze strany zaměstnavatelů. V roce 2014 nabízelo možnost flexibilní formy práce 67 % rakouských zaměstnavatelů, v Německu dokonce 70 %. V České republice a na Slovensku je tento podíl významně nižší, je zde tedy významný převis poptávky nad nabídkou.

⁶¹Addendum. *Teilzeit ist Frauensache, besonders auf dem Land*. [online]. 2018 [cit. 2018-11-17]. Dostupné z: <https://www.addendum.org/feminismus/teilzeit/>

Management na částečný úvazek

Ženy pracující na částečný úvazek mají také horší podmínky pro kariérní růst a pro možnost zapojení se do řídicích funkcí.⁶² Pracovat ve vedoucí pozici na částečný úvazek bylo v minulosti takřka nemožné. V posledních letech mají ale společnosti stále větší zájem o přizpůsobení přání pracovníků na pracovní dobu. Společnosti chápou, že vedoucí pracovníci také chtějí mít rodinu, nebo se potřebují starat o závislého člena rodiny. Zkrácení pracovní doby řídicích pracovníků by rovněž mohlo pomoci snížit genderovou segregaci na pracovním trhu. Pokud by šlo vykonávat vedoucí pozici i na částečný úvazek, byly by tyto pozice lépe přístupné i ženám, což by ve výsledku podporovalo rovnoměrnější rozdělení vedoucích pozic pro obě pohlaví.

Pokud bychom se zaměřili na zaměstnance pracující ve vedoucích pozicích, relativně malé procento z nich pracuje na částečný úvazek. Konkrétně v roce 2012 vykonávalo 8,2 % všech manažerů v Německu svou pozici na částečný úvazek. Do roku 2017 tento podíl mírně vzrostl a to na 11 % manažerů. U manažerů v top managementu je podíl ještě nižší, a to na úrovni 6,5 %.⁶³ Data pro Českou a Slovenskou republiku a podíl manažerů pracujících na částečný úvazek nebyl nalezen. Důvodem může být již tak nízký podíl pracujících na částečný úvazek, že je tento podíl pravděpodobně zanedbatelný.

Studie WZBrief zmiňuje, že zvláště vzácná je práce na částečný úvazek v řízení velkých společností. Existují také rozdíly mezi různými sektory, například v sektoru služeb, zdravotnictví nebo ve veřejné správě je více manažerek pracujících na částečný úvazek, než v sektorech jako je finančníctví, obchod nebo doprava. Nejvíce manažerek pracujících na částečný úvazek je v sektorech jako je zdravotnictví a vzdělávání.⁶⁴

Tato analýza ukazuje, že manažeři a manažerky mají tendenci snižovat svůj pracovní úvazek v těch zemích, kde je již zaměstnanost na částečný úvazek relativně rozšířená mezi zaměstnanci. Tedy, že s rostoucím podílem pracovníků pracujících na částečný úvazek, roste i podíl manažerů pracujících na částečný úvazek.

⁶² DYTRT, Zdeněk. *Ženy a management: kreativita, inovace, etika, kvalitativní management*. Brno: BizBooks, 2014. ISBN 978-80-265-0150-3.

⁶³ SCHMALE, Oliver. Teilzeit in der Chefetage. *Franffurter Allgemeine* [online]. 2017 [cit. 2019-01-10]. Dostupné z: <https://www.faz.net/aktuell/beruf-chance/beruf/management-teilzeit-in-der-chefetage-14939607.html>

⁶⁴HIPP, Lena a Stefan STUTH. Management und Teilzeitarbeit – Wunsch und Wirklichkeit. *Research Gate* [online]. 2013 [cit. 2019-01-12]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/263341815_Management_und_Teilzeitarbeit_-_Wunsch_und_Wirklichkeit

Roli hrají také očekávání společnosti v dané zemi. V zemích, kde převažují tradiční genderové normy, je méně pravděpodobné, že si manažeři a manažerky budou snižovat svůj pracovní úvazek než v zemích, které jsou otevřené zaměstnávání žen matek nebo mužům podílejících se na domácích pracích a péči o rodinu.⁶⁵

Možnost zkráceného úvazku u vedoucí pozice nabízí ze zaměstnavatelů ze sledovaných zemí například německá Deutsche Bank.

Zaměstnavatel tím může zvýšit svou atraktivitu a zároveň si udržet již osvědčené zaměstnance v dlouhodobém horizontu. Názory na manažery pracující na částečné úvazky jsou zatím smíšené, někteří muži tuto formu vykonávání manažerské pozice zatím neuznávají, hlavně se jedná o manažery ze zemí, kde jsou silně zakořeněné představy o vedoucím pracovníkovi, který tráví v práci celý den.

Je ale potřeba zmínit, že částečné úvazky nejsou jedinou formou flexibilních forem práce. Mezi další flexibilní formy práce patří například sdílení pracovního místa, pružná pracovní doba nebo práce z domova.

3.1.2 Sdílení pracovního místa

Sdílení pracovního místa v praxi znamená, že se o jedno pracovní místo dělí více pracovníků a společně odpovídají za vykonanou práci. Hlavní výhodou pro zaměstnance je lepší sladění pracovního a rodinného života. Také odpadá stres kvůli nepřítomnosti na pracovišti. Výhodou také je, že je možné si činnosti rozdělit podle silných stránek jednotlivých pracovníků. Nevýhodou je zvýšená pracovní nejistota, ale také různý pracovní přístup různých zaměstnanců.

Výhodou pro zaměstnavatele je zastupitelnost, ale také větší rozmanitost zkušeností a dovedností různých pracovníků. Výhodou také může být to, že takto zaměstnavatel vykryje celou otevírací dobu a ne pouze část. Nevýhodou ale zde určitě jsou vyšší náklady, ale zároveň vyšší nároky na řízení lidí.⁶⁶ Může být problém sehnat 2 lidi, co k sobě profesně pasují.

⁶⁵ HIPP, Lena a Stefan STUTH. Management und Teilzeitarbeit – Wunsch und Wirklichkeit. *Research Gate* [online]. 2013 [cit. 2019-01-12]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/263341815_Management_und_Teilzeitarbeit_-_Wunsch_und_Wirklichkeit

⁶⁶ Fond dalšího vzdělávání. *Sborník ze závěrečné konference projektu METR 8. 10. 2015*. [online]. 2015 [cit. 2019-01-09]. Dostupné z: <http://www.fleximetr.cz/storage/app/media/Clanky-PDF/Sbornik.pdf>

Koncept sdíleného pracovního místa není v České republice tolik rozšířený jako například v sousedním Německu, respektive ani není legislativně ukotvený. V České republice nabízí možnost sdíleného pracovního místa pouze 7 % zaměstnavatelů, vyplynulo to z výsledků projektu METR, který realizuje Fond dalšího vzdělávání. Ministerstvo práce a sociálních věcí přišlo s návrhem nových pravidel pro tento koncept. Stát chce tímto návrhem pomoci harmonizaci pracovního a rodinného života nejenom pro rodiče vracující se do práce po rodičovské dovolené, ale také zajistit možnost zkráceného úvazku pro seniory. Stát chce tento návrh podpořit i finančně. Mělo by se jednat o příspěvky pro firmy na zaměstnance, kteří se budou dělit o své pracovní místo. Z konkrétních firem v České republice tzv. „job sharing“ už nabízí například UniCredit Bank.⁶⁷

V Německu i na Slovensku je koncept sdíleného místa ukotven v legislativě. V Německu velmi pomohla aktivní propagace tohoto konceptu k růstu počtu sdílených míst. V roce 2015 nabízelo možnost sdíleného pracovního místa 20 % německých zaměstnavatelů. Pro Rakousko činil počet zaměstnavatelů 22 % v roce 2014. Data pro Slovensko nebyly pro tuto oblast nalezena.

V Rakousku můžeme slyšet o tzv. „topsharingu“, jedná se o sdílení pozice v top managementu, kdy oba vedoucí pracovníci zastávají společnou pozici a společně vedou i svůj tým. Tento pracovní model je dobrý pro ty pracovníky, co chtějí mít čas na rodinu, ale zároveň chtějí dělat kariéru. Topsharing obvykle funguje lépe, pokud se dva žadatelé již navzájem znají a vědí, že spolu mohou dobře spolupracovat.⁶⁸

3.1.3 Pružná pracovní doba

Další z flexibilních forem práce je pružná pracovní doba. Pod pojmem pružná pracovní doba si lze představit to, že zaměstnanec si může do určité míry sám rozhodovat o době strávené v práci. Spočívá v tom, že zaměstnavatel si určí základní pracovní dobu, ve které musí být zaměstnanec přítomen na pracovišti, například mezi devátou a třetí hodinou a zaměstnanec si určí, kdy bude jeho pracovní doba začínat a končit za předpokladu dodržení osmihodinové pracovní doby. Výhodou pro zaměstnance je zase možnost sladění rodinného a pracovního života.

⁶⁷ VEJVODOVÁ, Alžběta. Stát podpoří sdílená pracovní místa. Zaměstnavatelům, kteří je nabídnou, přidá peníze. *Právní rádce* [online]. 2018 [cit. 2019-01-09]. Dostupné z: <https://pravniradce.ihned.cz/c1-66331440-stat-podpori-sdileni-pracovni-mista>

⁶⁸ MAYERHOFER-TRAJKOVSKI, Catrin. Topsharing | Jobsharing in der Geschäftsführung?. *HRweb* [online]. 2018 [cit. 2019-01-16]. Dostupné z: <https://www.hrweb.at/2018/03/jobsharing-topsharing/>

Pružná pracovní doba je ve všech sledovaných zemích poměrně rozšířená. Dle průzkumů až 75 % zaměstnavatelů na Slovensku zavedlo flexibilní pracovní dobu.

3.2.4. Práce z domova

Práce z domova spočívá v tom, že zaměstnanec může svou práci vykonávat doma, nikoli v místě zaměstnání. Tato flexibilní forma práce se často označuje svým anglickým ekvivalentem „home office“. Při možnosti pracovat z domova má zaměstnanec možnost organizovat si svůj pracovní čas sám, vyžaduje to však hodně sebekázně z důvodu rušivých elementů. Také se nedá využít ve všech typech zaměstnání.

Míra využívání flexibilních forem práce je jistě ovlivněna výší příjmů (mnoho studií ukazuje, že hodinové mzdy pracovníků na částečný úvazek jsou nižší než hodinové mzdy zaměstnanců na plný úvazek) a "kvalitou" tohoto zaměstnání, hlavně z hlediska jistoty práce (částečné úvazky jsou jistě spojeny s nižší mírou jistoty a stability), kariérního postupu či autonomie práce.⁶⁹

Rovným postavením mužů a žen v zaměstnání se zabýval genderový audit zpracovaný Gender Studies o.p.s. v roce 2018. Účastnily se ho jak některé složky státní správy, například blíže nespecifikované ministerstvo, ze soukromého sektoru to byly například technologické, farmaceutické nebo poradenské firmy. Cílem bylo zkoumat rovné postavení žen a mužů, ze studie vyplývá, že nejčastěji využívanou flexibilní formou práce v soukromé sféře je pružná pracovní doba, tu využívalo 61 % dotázaných, druhou nejčastější formou byla práce z domova s podílem 53 %. Ve státní zprávě byly výsledky rozdílné, zde využívá pružnou pracovní dobu až 89 % dotázaných.⁷⁰

Co se týče Německa, byla v roce 2016 provedena studie Německým institutem pro ekonomický výzkum, která zjistila, že 39 % zaměstnavatelů nabízí svým zaměstnancům možnost využití práce z domova. Přesto němečtí zaměstnanci využívají tuto možnost relativně sporadicky.⁷¹

⁶⁹ Ministerstvo práce a sociálních věcí. *Bariéry a možnosti a využití flexibilních forem práce v ČR z komparativní perspektivy*. Sociologický Ústav AV ČR. [online]. 2011 [cit. 2018-12-02]. Dostupné z: https://www.mpsv.cz/files/clanky/13789/flexi_prace.pdf

⁷⁰ Gender Studies o.p.s. *Genderové audit – přidaná hodnota pro zaměstnavatele i zaměstnané*. [online]. 2019 [cit. 2019-04-15]. Dostupné z: http://genderstudies.cz/tiskove-zpravy/tz.shtml?x=2545287&fbclid=IwAR0t2xQZ0mM0IZuW3OKJTUYQc8mb-Xs7MtEoVZ_GRnqSDL0s7dJiBz-ffLs

⁷¹ VANOPDORP, Davis. A German right to work from home in your pajamas?. *DW* [online]. 2019 [cit. 2019-06-13]. Dostupné z: <https://www.dw.com/en/a-german-right-to-work-from-home-in-your-pajamas/a-46964872>

V Rakousku je situace podobná, zde možnost pracovat z domova nabízelo v roce 2018 cca 38 % zaměstnavatelů, což je 6tiprocentní nárůst oproti předchozímu roku.⁷²

3.2.5 Podnikové školky

Další možností, co mohou podniky pracovníkům nabídnout, jsou podnikové školky. Podnikové školky jsou ve většině případů umístěny buď přímo v podniku či v jeho bezprostřední blízkosti. Výhodou pro zaměstnance je, že mají možnost dát svoje dítě do školky, která je velmi blízko jejich pracoviště, dále je často otevírací doba firemních školek přizpůsobena potřebám zaměstnanců. Podnikové školky mohou ženě umožnit rychlejší návrat do práce. Pro firmu zase spočívá výhoda v tom, že neztratí důležité zaměstnance a také podniková školka zvyšuje jejich loajalitu. Z hlediska nákladů, tak část nákladů většinou firma a zbývající část zaměstnanci. Je tedy potřeba vzít v potaz hlavně u malých a středních podniků, zda je pro ně investice v podobě podnikové školky vůbec možná a zároveň zisková. Zde se ale naskýtá možnost partnerství s dalšími menšími podniky nebo navázání spolupráce se školkou v okolí.

Ze sledovaných zemí jsou podnikové školky v Německu asi nejčastější. Počet zařízení denní péče o děti zaměstnanců v Německu v posledních letech roste, v roce 2012 nabízelo možnost podnikové školky 3,4 % německých podniků. V roce 2018 jich již bylo 749. V Německu nabízí možnost podnikové školky například firmy: dopravní firma Deutsche Bahn, farmaceutická firma Biotest AG, Spolkový úřad pro finanční dohled nebo technologická firma GIRA. Příčinou nedostatku podnikových školek v Německu je nejenom nedostatek poptávky a potíže s jejich výstavbou, ale také kvůli nedostatečnému zájmu ze strany podniků.⁷³

Pro další sledované země nebyla nalezena statistika týkající se počtu podnikových školek. V České republice nabízí tuto službu například firma energetická firma E.ON, z finančních institucí například Raiffeisenbank, Unicredit Bank, Českomoravská stavební spořitelna nebo J&T. Možnost podnikové školky nabízí také společnosti jako je KPMG, TOTAL, Siemens, ČEZ nebo hotel Hilton. Ze státních institucí nabízí možnost podnikové školky například Ministerstvo zahraničních věcí.

⁷² XING. *Ciao, Büro! Immer mehr Arbeitgeber setzen aufs Home Office*. [online]. 2018 [cit. 2019-06-13]. Dostupné z: <https://spielraum.xing.com/2018/08/ciao-buero-immer-mehr-arbeitgeber-setzen-auf-homeoffice/>

⁷³ SEILS, Eric a Judith KASCHOWITZ. WSI Report: Wie verbreitet sind Betriebskindergärten?. *Hans Böckler Schiftung* [online]. 2015 [cit. 2018-12-01]. Dostupné z: https://www.boeckler.de/pdf/p_wsi_report_21_2015.pdf

V Rakousku se cena podnikové školky se odvíjí od příjmů rodičů a podnikovou školku nabízí například firma Siemens, T-Mobile, ale také nemocnice Wilhelminenspital ve Vídni. Na Slovensku je aktuálně velmi málo firemních školek, z firem, které je nabízejí, lze zmínit například firmu Slovnaft, a. s. nebo STRABAG s.r.o.⁷⁴

3.2 Stát

Z pozice státu je potřeba usnadnit ženám návrat do práce a pomoci s péčí o dítě. Tato kapitola se zabývá nejenom rodičovskými příspěvky, ale také zařízení formální péče o děti.

3.2.1 Rodičovské příspěvky

Zajisté hrají roli podmínky mateřských či rodičovských příspěvků. Ve sledovaných zemích lze zaznamenat výrazné rozdíly, nejenom v délce, ale také v její výši. Co se týče rodičovské dovolené, tak Česká republika a Slovensko patří mezi země s nejdelší možnou délkou čerpání rodičovského příspěvku v rámci Evropské unie. V České republice je možné rodičovskou dovolenou nastavit až na 4 roky, na Slovensku na roky 3. V ostatních sledovaných zemích je délka čerpání rodičovského příspěvku výrazně kratší, v Německu činí maximálně 14 měsíců, přičemž na tuto délku mají nárok oba rodiče dohromady. Konkrétně může být jeden z rodičů doma 12 měsíců a ten druhý zbývajících dva. Často nastane taková situace, že 12 měsíců si vyčerpá matka dítěte a zbylé dva měsíce nechávají otcové propadnout. V Rakousku činí maximální doba čerpání rodičovského příspěvku 24 měsíců.

S ohledem na rozdílnou délku rodičovské dovolené ve sledovaných zemích je potřeba poznamenat, že tři, případně čtyři roky jsou ale z hlediska měnících se podmínek na trhu práce relativně dlouhá doba. Zároveň dlouhé trvání rodičovské dovolené ženu na pracovním trhu znevýhodňuje, důvodem není pouze přerušení kariéry a ztráta příjmu, ale také z postoje zaměstnavatele vůči ženám jako potenciálním matkám.⁷⁵

⁷⁴ SENEŠI, Norbert. Zamestnanecká škôlka ako benefit a jeho zdaňovanie. *Podnikajte.sk* [online]. 2016 [cit. 2019-06-25]. Dostupné z: <https://www.podnikajte.sk/dan-z-prijmov/zamestnanecka-skolka-zdanovanie>

⁷⁵ KŘÍŽKOVÁ, Alena, Radka DUDOVÁ, Hana HAŠKOVÁ a Hana MAŘÍKOVÁ. *Kombinace pracovního a rodinného života v ČR: politiky, čas, peníze a individuální, rodinné a firemní strategie* [online]. 2005 [cit. 2019-01-13]. ISBN 80-7330-077-X. Dostupné z: <https://www.soc.cas.cz/sites/default/files/publikace/2005-04.pdf>

Stále převládají ženy, které upřednostní dítě před kariérou, ale postupně roste i podíl žen, které si rodičovskou dovolenou zkracují, aby se mohly dříve vrátit na pracovní trh.

Důležitým faktorem také je fakt, že jen velmi málo otců ve sledovaných zemích (kromě Německa) jde na „otcovskou dovolenou“. Za péči o děti či jiných členů rodiny stále nesou odpovědnost v důsledku genderových stereotypů hlavně ženy. Studie zabývající se mateřstvím, otcovstvím a rodičovskými příspěvky uvádí, že v roce 2014 šlo v České republice, na Slovensku a v Rakousku na rodičovskou dovolenou pouze cca 2 % otců. V Německu je situace jiná, tam šlo v roce 2014 na rodičovskou dovolenou 29 % otců. Evropský průměr využití otcovské dovolené na úrovni cca 10 %. Nejvíce otců šlo na „otcovskou dovolenou“ ve Švédsku, konkrétně 44 %.⁷⁶

Je nutné vytvořit dobré společenské podmínky, které umožní ženám sladit rodinný a pracovní život, ale je to nutné i pro vůbec vyšší podíl žen ve vedení. Země, které mají „vyspělou“ politiku péče o rodinu, zajistí ženám umožňují se více podílet na pracovním trhu. Bylo by dobré, kdyby bylo možné, aby si žena mohla vzít své dítě například na poradu apod.

Německo přišlo v roce 2015 s nápadem, který si dává za cíl udržet ženy na trhu práce a zároveň by měl podporovat rovnější rozdělení rodičovských povinností. Jedná se o programy, které poskytují finanční pobídky pro oba rodiče, aby pracovali částečný úvazek a mohli si rovnoměrněji rozdělit péči o děti, když jsou ještě velmi malé. Tento program byl zaveden jako alternativa k úplnému ukončení zaměstnání. Konkrétně se jedná o vyrovnání od 65 až 100 % ztracených příjmů kvůli práci na částečný úvazek. Tento příspěvek může nahradit rodičovský příspěvek.⁷⁷

Slovensko chce zvýšit nejenom ekonomickou nezávislost žen, ale také jejich participaci na pracovním trhu. Umísťuje se však často na posledních příčkách, také z důvodu nedostatečně účinné legislativy.

⁷⁶ SCHULZE, Erika a Maja GERGORIC. Maternity, paternity and parental leave: Data related to duration and compensation rates in the European Union. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. 2015 [cit. 2019-01-14]. Dostupné z: https://www.mpsv.cz/files/clanky/21237/IPOL_STU_509999_EN.pdf

⁷⁷ European Union. *2018 Report on equality between women and men in the EU*. [online]. 2018 [cit. 2018-11-08]. ISSN 1831-2802. Dostupné z: ec.europa.eu/newsroom/just/document.cfm?doc_id=50074

Impulzem pro větší zaměstnanost žen by mohlo být například snížení odvodů na sociální a zdravotní pojištění u zaměstnance pracujícího na částečný úvazek. Poté by ženy (ze sledovaných zemí obzvláště v České republice na Slovensku) mohly mít větší motivaci „zůstat“ na pracovním trhu i v průběhu mateřské/rodičovské dovolené.

3.2.2 Zařízení péče o děti

Zlepšení situace zařízení péče o děti je pro stát jedním z důležitých nástrojů proti nedostatku kvalifikovaných pracovníků na trhu práce. Všechny sledované země trpí nedostatkem zařízení zajišťující péči o děti nebo jejich obsazeností, obzvláště v hlavních městech sledovaných zemí.

V případě České republiky tomu není jinak, v hlavním městě byl vysoký tlak na kapacitu školek a díky tomu také přibýlo významné množství soukromých školek, 21,5 % všech školek tvoří školky soukromé, hlavně z důvodu obecně vysoké poptávky po zařízeních péče o děti. V roce 2016 bylo v České republice 5 209 mateřských škol, z toho 92,5 % byly školky veřejné.

V Berlíně je nejcitelnější nedostatek zařízení péče o děti, a proto byly od začátku srpna 2018 zrušeny poplatky za školky, poplatky by měly postupně vymizet i v dalších spolkových zemích. Vláda tímto krokem chce finančně pomoci rodinám.⁷⁸

Na Slovensku nalezneme převážně státní školky, druhý největší podíl tvoří školky soukromé a nejméně je školek církevních a podnikových. V Rakousku je poměr typů školek více vyvážený, nejvíce je zde městských/státních školek, dále soukromé a církevní. Nejvíce zařízení se nachází v hlavním městě.

⁷⁸ Welt.de. *Berlin schafft Kita-Gebühren komplett ab*. [online]. 2018 [cit. 2019-01-14]. Dostupné z: https://www.welt.de/newsticker/dpa_nt/infoline_nt/brennpunkte_nt/article180208290/Berlin-schafft-Kita-Gebuehren-komplett-ab.html

Alternativní způsoby hlídání dětí

Alternativním způsobem hlídání dětí může být například chůva nebo tzv. denní matka/otec. Služba *denní matka/otec* je založena na vzájemné rodičovské výpomoci a spočívá v tom, že se rodič dítěte ve své vlastní domácnosti stará nejenom o své vlastní dítě, ale hlídá i děti jiných rodičů. Tato služba je většinou více flexibilní než školky, protože tu nejsou stanovené konkrétní "otevírací" hodiny. Co se týče kvalifikace hlídajícího rodiče, tak v Rakousku musí každý uchazeč o poskytování této služby absolvovat školení, které poskytuje Úřad pro mládež a na základě jeho absolvování získá licenci. V České republice tato služba zatím v oficiální rovině zavedená není a je tedy vykonávána tzv. "na černo". V Německu jsou také uchazeči o pozici denní matky/otce prověřováni Úřadem pro mladistvé, který je zodpovědný za jejich výběr, zároveň působí jako kontrolní a kontaktní orgán z hlediska této služby.

Služby chůvy využívají více rodiny v Rakousku a v Německu. Tato služba může být pro rodiny z České republiky a Slovenska finančně nedostupná.

4. Závěr z teoretické části

Přestože se situace žen na pracovním trhu zajisté zlepšila oproti minulým letům, rozdíly v zastoupení obou pohlaví jsou na trhu práce ve všech sledovaných zemích značné. Všeobecně se dá ale konstatovat, že mezi sledovanými zeměmi nejsou z hlediska postavení žen na trhu práce nijak extrémní rozdíly.

Z teoretické části vyplývá, jaké postavení mají ženy na trhu práce ve sledovaných zemích. Každá ze zemí má s ohledem na pracovní trh svá specifika, přestože se jedná o stejný region, ale zajisté je potřeba v tomto ohledu brát v potaz i například historické souvislosti, kde se sledované země vyvíjely jiným způsobem. Česká republika a Slovensko díky minulému režimu zažívalo 40 let plnou zaměstnanost, která ve svém důsledku vedla spíše k upevnění genderových rozdílů, přestože nerovnosti mezi muži a ženami neměly prakticky existovat. Oproti tomu Rakousko a Německo se vyvíjelo přirozeněji, a s tím i trh práce, a proto zde genderové rozdíly nejsou tak výrazné, což dokládají i aktuální statistiky uvedené v kapitole 2.2.

Dalo by se říci, že situace v Německu a v Rakousku je co se týče postavení žen na trhu práce lepší než v České republice nebo na Slovensku. V těchto zemích jsou více rozvinuté a více využívané flexibilní formy práce, ale i politika státu a systém podpory rodin s dětmi. Zároveň se genderové problematice věnuje více pozornosti, zde můžeme zmínit například zavedení kvót pro zvýšení podílu žen v manažerských pozicích.

Obecně lze ale konstatovat, že ženy jsou ve všech sledovaných zemích obecně zaměstnávány méně než muži a často jsou zaměstnané v méně ziskových odvětvích. Současnou pozici žen na trhu práce nejvíce ovlivňuje nabídka flexibilních forem práce, nabídka formální péče o děti a genderové stereotypy. Ženy ve všech sledovaných zemích pořád plní dvě role, a to tradiční roli matky a roli zaměstnankyně. Ráda bych si svoje předpoklady ověřila prostřednictvím rozhovorů s vybranými manažerkami. Této tématice se budu věnovat v praktické části méj diplomové práce.

5. Praktická část

Praktická část chce ověřit poznatky z teoretické části, tvoří ji vlastní výzkum, interpretace získaných dat a závěry z provedené analýzy.

5.1 Cíl výzkumu a metodika:

Cílem šetření bylo získat názory a postoje k rovnosti mužů a žen na trhu práce, tedy jakým způsobem ženy o daných problémech uvažují a zmapovat vnímání žen, proto jsem si jako základ pro praktickou část zvolila kvalitativní výzkum, respektive hloubkové rozhovory s manažerkami. Důvodem bylo také to, že jsem neměla možnost získat reprezentativní vzorek žen manažerek z vybraných zemí vzhledem k přílišné časové a finanční náročnosti tohoto přístupu.

Pro toto šetření jsem využila polostrukturované otázky, měla jsem tedy připravené základní otázky, na které jsem se chtěla zeptat, ale byly kladeny tak, aby byl rozhovor plynulý a zároveň jsem se doptávala na další otázky k dané tématice. Rozhovory probíhaly s českými respondentkami osobně, s respondentkami ze Slovenska a Německa telefonicky, a s respondentkami z Rakouska v písemné formě pomocí emailu. Ve všech formách bylo na začátku rozhovoru sděleno v krátkosti téma diplomové práce a čím se zabývá. Výzkum probíhal od září 2018 do ledna 2019 dle časových možností respondentek.

První část otázek byla zaměřena na demografická data. Druhá část se již věnovala vlastnímu výzkumu. Měla jsem připravených 14 otázek, z toho je 13 otevřených a jedna je uzavřená. Otázky zněly následovně:

- Jaký je Váš věk a rodinný stav?
- Máte děti? Pokud ano, kolik jim je let?
- Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
- Popište mi průběh kariéry (s důrazem na dosažení vedoucí pozice). Kde v tuto chvíli pracujete? (obor, pozice)
- Co je pro Vás v práci důležité? (Hodnoty obecně)
- Jak sladíte svůj rodinný a pracovní život? Popište mi způsoby, jak se snažíte sladit kariéru a rodinný život.
- Jak vnímáte své postavení jako ženy na pracovním trhu? (Diskriminace nebo spravedlivý přístup, skleněný strop)

- Řekněte mi svůj názor, na to, do jaké míry vnímáte nerovnosti mezi ženami a muži na pracovním trhu?
- Popište, jak si myslíte, že jsou ženy motivované pro práci v manažerské pozici?
- Jaké vlastnosti by měl mít „ideální“ manažer?
- Proč si myslíte, že je více mužů na manažerských pozicích?
- Jaký je Váš názor na zavedení kvót pro zvýšení žen v manažerských pozicích?
- Co by mohl udělat stát nebo firma, aby podpořil ženy ve vedoucích pozicích?

5.2 Výzkumný vzorek

Pro výběr manažerek jsem si zvolila metodu sněhové koule, která se používá pro získání obtížně získatelných respondentů a spočívá v počátečním vyhledání několika osob, a následnému kontaktování dalších členů skupiny, na které mě již vybrané osoby odkázaly. Kritériem pro výběr bylo, aby měla konkrétní žena zkušenosti s vedoucí pozicí v jedné ze sledovaných zemích, nehrálo roli, zda stále v té pozici pracuje, či zda ji vykonávala historicky. Také nehrálo roli odvětví, ve kterém konkrétní manažerka pracovala. Dle mého názoru odpovědi jednotlivých žen slouží jako nejlepší zdroj informací pro zhodnocení a analýzu situace na trzích práce ve sledovaných zemích.

Výzkumný vzorek tvořilo 10 žen pracujících v manažerské pozici, ať už aktuálně nebo historicky. Většinu výzkumného vzorku tvořily respondentky z České republiky, další dvě byly z Rakouska, a poslední dvě byly jedna ze Slovenska a druhá z Německa.

Graf 7: Národnost dotazovaných manažerek



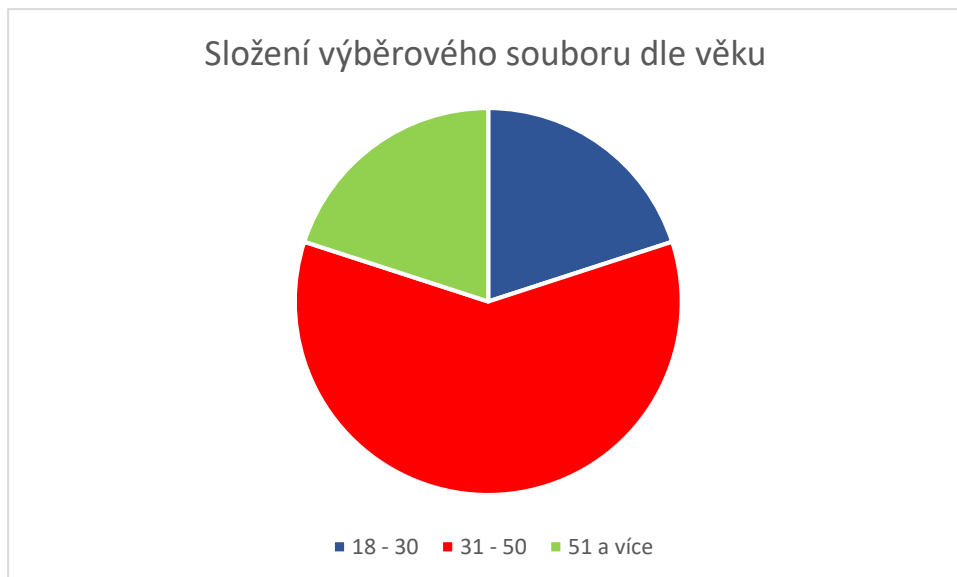
Zdroj: vlastní zpracování

Dotazované manažerky byly z rozdílných odvětví a na různých úrovních řízení. Z hlediska odvětví manažerky pracují/pracovaly například ve finančnictví, potravinářství, školství nebo ve farmaceutickém průmyslu atd. Co se týče rozdílných úrovní managementu, nejvíce dotazovaných manažerek bylo nižšího managementu. Manažerka z Rakouska působí jako jednatelka dané firmy.

Složení výběrového souboru dle věku

Věkové kategorii se věnovala otázka č. 1. Pro lepší posuzování výsledků jsem ji rozdělila na následující tři kategorie: 18 až 30 let, 31 let až 50 let, a více než 51 let. Nejvíce zastoupenou skupinou ve výběrovém vzorku byla ta s rozmezím věku od 31 do 50 let.

Graf 8: Složení výběrového souboru dle věku

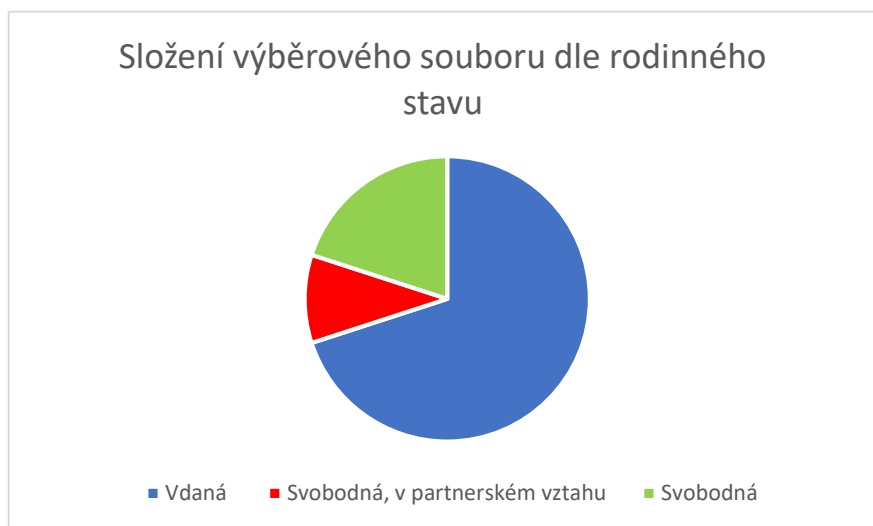


Zdroj: vlastní zpracování

Složení výběrového souboru dle rodinného stavu

Otázka č. 2 se věnovala rodinnému stavu dotazovaných manažerek. Většina respondentek je vdaná, pouze 3 jsou svobodné, přičemž jedna z nich je v partnerském vztahu.

Graf 9: Složení výběrového souboru dle rodinného stavu

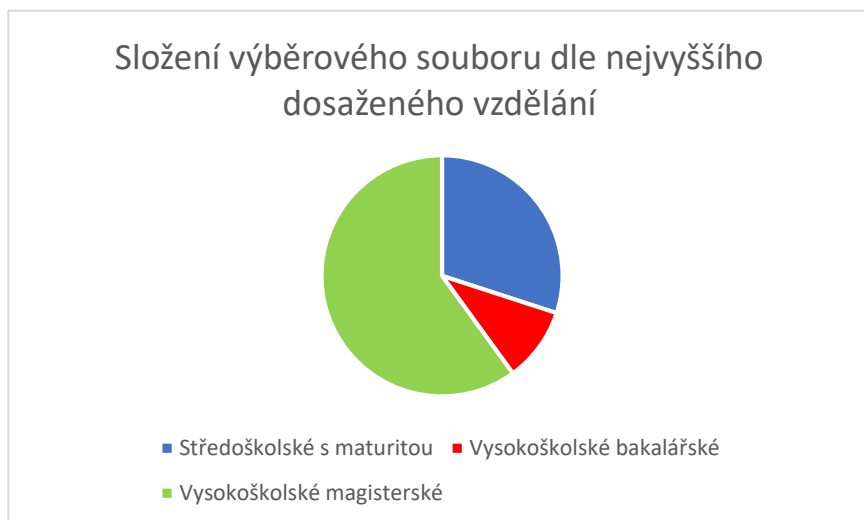


Zdroj: vlastní zpracování

Složení výběrového souboru dle nejvyššího dosaženého vzdělání

Nejvyšším dosaženým vzděláním se zabývala otázka č. 3. Všechny respondenty dosáhly buď středoškolského vzdělání s maturitou nebo vysokoškolského magisterského (kromě jedné respondenty, která v době výzkumu teprve dokončovala své magisterské studium).

Graf 10: Složení výběrového souboru dle nejvyššího dosaženého vzdělání



Zdroj: vlastní zpracování

5.3 Interpretace získaných dat

Tato kapitola se věnuje analýze a interpretaci získaných dat z rozhovorů s manažerkami. Byly vybrány úryvky z rozhovorů, které byly pro analýzu nejvíce relevantní, zároveň byly k sobě řazeny buď stejné či podobné odpovědi. Vzhledem k rozmanitosti dat však nelze vždy získaná data zobecnit či generalizovat názory žen, protože každá žena uvažuje o dané problematice trochu jinak.

Co je pro Vás v práci důležité?

Tato otázka cílila na hodnoty manažerek týkající se pracovního života. Většina manažerek považuje za jednu z nejdůležitějších hodnot v práci tým samotný a zároveň jeho soudržnost. Je pro ně důležité, aby v týmu panovaly dobré vztahy, ale také aby spolupracovníci byli motivováni k práci. Důležitost týmu zmiňovaly hlavně české manažerky a manažerka ze Slovenska.

„Hodně důležitá je pro mě týmovost, taky, aby panovala dobrá nálada v týmu, aby ten tým držel pohromadě.“ LP, Česká republika

„Hodně důležitý je pro mě kolektiv lidí, se kterými pracuju a spolupracuju, jestli mají zájem pracovat pro nějakou věc, pro nějaký výsledek, pro zvelebení té firmy nebo jestli chodí jen do zaměstnání si to odpracovat.“ GH, Česká republika

„Asi ty lidi. To, že ty lidi baví chodit do práce.“ HR, Česká republika

„Nejvíc asi ten kolektiv. Člověk tráví hodně času v práci. Pak když člověk s těmi lidmi nevychází, tak to není příjemné.“ LD, Česká republika

„Samozřejmě jsou taky důležití loajální lidé, aby to nebyli lidé, co budou dělat nějaké problémy, aby to nebyli egoisti, aby pochopili, že jsme kolektiv, že musíme "bojovat" společně.“ IB, Slovensko

Druhou nejčastější odpovědí na otázku týkající se hodnot manažerek byla odvedená práce a viditelné výsledky jejich práce.

„Taky potřebuji vidět, že jsem tu užitečná, že za sebou vidím výsledky, že je po mojí práci nějaká poptávka, že lidé vnímají moji funkci jako užitečnou, a že jim to skutečně pomáhá.“ OP, Česká republika

„Také je pro mě důležité vidět nějakou odvedenou práci za mnou a ty výsledky. Potřebuji mít stanovené cíle a cestu k nim, to mě taky ohromně motivuje.“ LP, Česká republika

„Pro mě je klíčové vidět smysl v tom co dělám. Ideálně by se osobní hodnoty měly shodovat s hodnotami společnosti, pro kterou člověk pracuje.“ SH, Rakousko

Tři z manažerek také zmínily finanční ohodnocení jako jednu z klíčových hodnot. Minoritními odpověďmi byly: zajímavost práce, odpovědnost, ale také uznání za odvedenou práci.

„Samozřejmě důležitá je taky práce jako taková, jestli je zajímavá, jestli je to něco, co mě naplňuje, co mě baví.“ GH, Česká republika

„Důležité je pro mě být úspěšná v mojí práci, zároveň, aby mě ta práce bavila.“ EA, Rakousko

„Obecně je pro mě hodně důležité mít vlastní věci za které jsem odpovědná. Taky je pro mě důležité to, že pokud na něčem pracuji hodně dlouho, tak aby tam bylo nějaké uznání.“ AS, Německo

Harmonizace rodinného a pracovního života

V teoretické části jsem se zabývala teorií preferencí socioložky Hakim, kde dělila ženy ,na orientované na kariéru, zaměřené na rodinu a ženy adaptivní. Ani jedna z manažerek nebyla silně zaměřena na kariéru nebo na rodinu. Všechny manažerky spadaly spíše do skupiny adaptivních žen, které chtějí „získat to nejlepší z obou světů“, tedy mít rodinu, ale i budovat kariéru. Přesto část manažerek inklinovala spíše k případnému upřednostnění osobního života.

První skupina z manažerek je toho názoru, že se jim dobře daří si organizovat svůj osobní a pracovní čas. Manažerka z Rakouska hovořila o důležitosti vyváženosti života (work-life balance).

„Myslím si, že harmonizace se mi docela daří. Jsem si vědoma toho, že mohu dávat ty nejlepší výsledky, pokud si najdu čas na odpočinek a osobní život. Někdy je to výzva, ale snažím se mít nějaké stálé priority jako je třeba sport, které zahrnuji do svého každodenního života.“ SH, Rakousko

Další z manažerek považuje za velkou výhodu, že není zaměstnaná a díky tomu si může svůj čas organizovat dle sebe.

„V mojí pozici je to možné, vzhledem k tomu, že jsem OSVČ, tak si čas organizuji sama, jak potřebuji, takže to je super. Mám tu výhodu, že tu nemusím být 8 hodin, můžu si sem dceru kdykoli vzít, i kolegové mi tu občas pomáhají. Nebyla jsem na mateřské ani s jedním ani s druhým dítětem. Nebyla jsem doma a že bych se pak musela vracet do práce. Ta žena je pak rozpolcená, myslí zároveň na dítě, tak na práci. Není to úplně pro každého. Když jsem byla měsíc doma, tak jsem se nudila, není to pro mě.“ KV, Česká republika

Zároveň je toho názoru, že žena nemusí být pouze matka nebo se pouze soustředit na kariéru.

„Nemyslím si, že se ženy musí rozhodnout mezi rodinou a kariérou. Pro mě je tohle nemyslitelné.“ KV, Česká republika

Tři z manažerek hovořily o tom, že když působily na manažerské pozici, tak v práci trávily hodně času, což významně zasahovalo do jejich osobního života. První z nich zmiňovala, že práce pro ni byla velmi důležitá, ale zároveň se nechtěla výrazněji omezovat v osobním životě,

„Někdy mi to připadalo, že to zvládám, ale za cenu toho, že jsem se třeba skoro nevyspala. Někdy jsem pracovala až 60 hodin týdně, ale stejně jsem chtěla vidět svoji rodinu a přátele, sportovat. Dost často jsem skoro nebyla doma, bylo to těžké. Když jsem ten den pracovala 10 až 12 hodin, a po práci jsem se ještě setkala s přáteli, tak jsem se pak dostala domů okolo půlnoci a v 6 hodin jsem zase musela vstávat do práce. Takže občas to bylo opravdu těžký.“ AS, Německo

Druhá manažerka je toho názoru, že byla v práci ochotná strávit více času, protože ji její práce velmi naplňovala.

„Když má člověk práci, co ho baví, není to pak jenom práce, ale i koníček. V práci, co člověka hodně naplňuje a motivuje, bude tam ochoten strávit více času. Je to přímá úměra, když to člověka baví, je ochoten obětovat víc, než když ho ta práce nebaví.“ LP, Česká republika

Zároveň si ale uvědomovala, že to nebylo ideální řešení.

„A tím, že já jsem brala ten projekt jako moje miminko, tak jsem byla schopná trávit v práci i 14 hodin denně. Je pravda, že pak člověk odsouvá svůj rodinný život a nemělo by se to stávat, ale je to tak. Myslím, že teď už bych to neudělala.“ LP, Česká republika

Manažerka ze Slovenska hovořila o tom, že ji nějakou dobu trvalo, než byla schopna si najít určitý systém ve sladování rodinného a pracovního života.

„Teď už se to dá, ale začátku to bylo těžké, v práci jsem trávila hodně času nebo jsem si to nosila domů. Po pár letech ve funkci jsem si našla způsob, zlepšilo se to potom, co jsem si zvolila dobrého zástupce, na kterého můžu některé kompetence přenést.“ IB, Slovensko

Další skupinou žen byly ty, které buď rodinu již upřednostnily či si myslí, že pokud by si musely vybrat zvolily by rodinu.

„Vždycky jsem si říkala, že až budu mít děti, tak zůstanu doma tak půl roku a hned potom půjdu do práce, že budu tzv. krkavčí matka, že mě to nebude bavit. Ale čím jsem starší, tak tím více tíhnu k tomu, že chci vidět svoje děti vyrůstat. Myslím si, že bych už tomu neobětovala ten čas. Žena si musí stanovit priority, co je pro ni důležitější.“ LP, Česká republika

„V době, kdy mě děti potřebovaly, přizpůsobila jsem se, chodila jsem brzo domu, když jsem byla na mateřské, tak jsem na 7 let přerušila kariéru a byla jsem s oběma doma, protože jsem je měla těsně za sebou. Když jsem cítila, že bych raději šla do práce během mateřské, tak jsem ukáznila jsem se a dala jsem přednost rodině.“ OP, Česká republika

Zároveň ale tato manažerka zmiňuje to, že sice jí je její manžel v tomto ohledu velkou oporou, kdyby ale nebyl, tak by upřednostnila rodinu ona.

„Dělíme se s manželem o povinnosti a hlídáme si, aby děti nebyli nějak šizené. Kdyby on tu roli neplnil, tak bych ji plnila já, protože ji cítím jako přirozenou. Někdo to udělat musí.“ OP, Česká republika

Další z manažerek hovořila o tom, že nastavení jejích priorit se změnilo se založením rodiny, přestože to původně cítila jinak.

„Když se nám narodil syn, moje priority se změnily. Větší hodnota pro mě je vychovat ho, dát mu pevný základ do života, postarat se o jeho potřeby, které má. Kariéru už mám pro sebe vyřešenou a úplně po ní už neprahnou.“ GH, Česká republika

Zároveň zmiňuje to, že přemýšlela o návratu do práce po mateřské.

„S dítětem je to horší, to dítě má nějaký režim, potřebuje v nějakou dobu jít spát. Spočítala jsem si, že kdybych nastoupila do práce, takže svoje dítě uvidím 4 hodiny denně, z toho ho ráno obléknu, nasnídáme se odvedu ho do školky, odpoledne ho vyzvednout ze školky, jít s ním domů, uvařit večeři, vykoupat a spát. A kde je mezitím nějaký ten čas na rozvoj nebo hru, sblížení se. To by tam prostě chybělo, kdybych pracovala na plný úvazek.“ GH, Česká republika

Další manažerky mluvily o tom, zda pracují i mimo pracovní dobu.

„Doma se snažím pracovat v době, aby to nebylo na úkor našeho vztahu s manželem či společných aktivit. Například v době, kdy on si dělá něco svého, tak já při tom pracuju.“ HR, Česká republika

Práci si domu vyloženě nenosím, ale tím, že jsem vedoucí dispečinku, tak mám pohotovost 24 hodin denně. Když si ti kluci nevědí s něčím rady, musím být na telefonu, abych jim mohla poradit. LD, Česká republika

Některé manažerky hovořily také o tom, že mohou dobře sladit pracovní a osobní život díky pomoci manžela, který vypomáhal/vypomáhá s péčí o děti a domácnost.

„Když byla dcera malá, v péči o ní jsme se s manželem střídali, on měl možnost pracovat z domova a pak případně dceru odvést do školky.“ LD, Česká republika

„Nejtěžší věcí určitě je mít rodinu a zároveň kariéru. Bez mého úžasného manžela by moje budování kariéry bylo nemožné. Dělíme se o péči o syna 50:50. Také nám pomáhají rodiče, přestože bydlí daleko od nás.“ EA, Rakousko

„Ale musím podotknout, že mám manžela, se kterým jsme se v určité chvíli společně rozhodli, že manžel zůstane s dětmi doma a že já chodím do práce a vydělávám. Bylo to na základě naší společné dohody.“ OP, Česká republika

„Vzhledem k tomu, že můj manžel taky podniká, tak se můžeme přizpůsobit. Péči o děti si dělíme, nejsem v tuto chvíli vyloženě na mateřské, přestože máme půlroční dceru. Když já potřebuji být v práci, tak se stará manžel. Zároveň jsme ale nepřemýšleli o tom, že by doma s dětmi zůstal manžel. On taky potřebuje pracovat a seberealizovat se.“ KV, Česká republika

Jedna z manažerek považuje za efektivní možnost sladování rodinného a pracovního života to, že žena začne podnikat, ale zároveň je si vědoma toho, že tato varianta není vhodná pro každou ženu.

„Osobně si myslím, že možným řešením je začít podnikat. V mém okolí mám ženy, co začaly při mateřské podnikat. Sice třeba pletou čepice, ale něco dělají. Myslím si, že je to pro ženy velká možnost, lepší než být zaměstnaná na částečný úvazek. Řada žen takto začala svůj business, že byly na mateřské a pak se to přehouplo a v podnikání zůstaly. Zase je to o nějaké disciplíně, zodpovědnosti a osobnostních rysech.“ KV, Česká republika

Alternativní způsoby péče o děti

V teoretické části jsem se zabývala i alternativními způsoby péče o děti jako je například služba denní matka/otec či služby chůvy. Některé z manažerek se vyjádřily i k této tématice. Služby chůvy zmínily pouze dvě z dotazovaných manažerek. Manažerka z Rakouska sama využívá služby chůvy vzhledem ke svému nabytému programu.

„Zároveň máme taky paní, co se nám stará o domácnost, někdy také využíváme služby chůvy.“ EA, Rakousko

Jedna z českých manažerek je zase toho názoru, že chůva pro ni není ideální řešení.

„Zase je ale potřeba si ty děti pořádně užít. My s manželem jsme nikdy nepotřebovali chůvu nebo nic podobného, zvládli jsme to spolu, maximálně pomáhaly babičky. Chtěli jsme prostě, aby byli děti s námi.“ KV, Česká republika

Jedna z manažerek dokonce uvažuje o tom, že by se sama stala „denní matkou“.

„Přemýšlela jsem i o tom, že bych dělala v podstatě službu denní matky, kde bych mohla podpořit rodiče, kteří třeba nechtějí úplně vystoupit z pracovního procesu, ale chtějí se i věnovat rodině. To by se mi hodně líbilo dělat.“ GH, Česká republika

Postavení žen na pracovním trhu

V této části jsem chtěla znát názor na manažerek na postavení žen na pracovním trhu v jejich zemi. Dotazované manažerky jsem nejdříve nechala vyjádřit jejich názor, a potom jsem se případně doptávala na konkrétní aspekty jako je například diskriminace, skleněný strop nebo segregace pracovního trhu.

Názory se zde obecně dělí na ženy, které vnímají na trhu práce nějaké nerovnosti mezi pohlavími a na ženy, které považují své postavení za rovné či vyrovnané. Většina dotazovaných manažerek však zmínila rozdíly v odměňování mužů a žen v určitých sektorech.

Téměř polovina ze všech dotazovaných manažerek a dvě třetiny z českých manažerek jsou toho názoru, že pozice mužů a žen na pracovním trhu jsou relativně vyrovnané.

„Necítím se, že bych byla nějak handicapovaná, že bych neměla stejné možnosti jako muži. Mám určité ambice, zase ne úplně vrcholové.“ HR, Česká republika

„Žádnou nerovnost necítím, nikdy jsem jí necítila.“ OP, Česká republika

„Obecně jsou pozice mužů a žen dle mého názoru rovné nebo vyrovnané.“ KV, Česká republika

„Nesetkala jsem se nikdy s tím, že bych byla diskriminovaná. Neměla jsem s tím problém, že by někdo upřednostňoval muže na úkor mě.“ GH, Česká republika

Zároveň tato manažerka hovoří o nerovnostech při přijímání pracovníků.

„Když to vezmu obecně v účetnictví, tak když se má firma rozhodovat při obsazování vedoucí pozice mezi mužem a ženou, a pokud jsou stejně kvalifikovaní, tak si spíše vyberou toho muže, jsou si u něj jistí takovou větší stabilitou. Není to z principu úplně špatně, myslím si, že takhle to prostě je.“ GH, Česká republika

Ostatní manažerky vnímaly svou pozici na trhu jako horší oproti mužům. Nejvýraznější oblastí z hlediska nerovnosti pro ně bylo přijímání pracovníků na manažerskou pozici, téměř polovina dotazovaných manažerek je toho názoru, že pokud se firma při pohovoru rozhoduje mezi ženou a mužem, většinou zvolí mužského uchazeče.

„Myslím si, že firmy si většinou vyberou do vedoucí pozice muže, pokud mají možnost. Muži ty ženy do těch top pozic v podstatě nepustí, přijmou raději dalšího muže. Nevím, co by žena musela umět, aby dokázala vyjít až nahoru.“ LP, Česká republika

„Dle mého názoru v přijímacích řízeních do vedoucích pozic většinou vyberou muže. Důvodem může být, že ta žena ještě nemá rodinu, tak se bojí, že jim pak odejde.“ LD, Česká republika

Další manažerky vnímají jako možný důvod nerovností to, že muži a ženy se liší ve svém jednání.

„V obchodním světě tomu to mají ženy určitě těžší, protože muži jsou dravější a agresivnější. Myslím, že ženy řeší věci spíše srdcem, možná až moc lidsky. Já osobně jsem měla veškeré vztahy vybudované na vztahu se zákazníkem, ne že bych mu chtěla jen něco prodat, abych vydělala. Ale chci, abychom oba, já i zákazník, byli spokojení. Muži to mají dle mého naopak, přemýšlí úplně jinak. Vidí v člověku ty peníze a nezáleží, zda tam třeba vznikne nějaký vztah.“ LP, Česká republika

„Osobnostní charakteristiky tam taky mohou hrát roli. Muži ve firmách vládou a ženy tam nestihnou prorazit, protože je tam mezitím udupou. Muži jsou daleko dominantnější a průraznější. Žena si daleko hůře obhájí nebo prosazuje názor.“ LD, Česká republika

Jedna z manažerek také zmínila, že když působila na manažerské pozici, její jednání se muselo změnit.

„Jako žena manažerka jsem se musela chovat trochu "drsněji" než normálně, protože jinak by to nefungovalo, respektive by mě mí mužští kolegové nebrali moc vážně.“ AS, Německo

Některé manažerky také zmínily jako jeden z možných důvodů nerovností genderové stereotypy a obecné vnímání toho, jak by se ženy měly chovat.

„Muž nemá až takovou zodpovědnost za péči o dítě. Ženy mají v tomhle ohledu velkou nevýhodu, ženy jsou prostě takto brány. Hrají tam určitě roli genderové stereotypy, žena je vnímána jako ta, co uklidí, postará se o domácnost apod.“ LP, Česká republika

„Z hlediska genderových stereotypů si myslím, že to ve společnosti stále platí. Muži to berou tak, že on má donést více peněz, a že žena se má starat o tu rodinu. Někdy je žena vnímána tak, že má nejdříve splnit mateřské povinnosti a pak si může dělat kariéru. Někteří lidé to budou vnímat tak, že pokud žena dělá kariéru a má dítě, a pokud nechá dítě doma s mužem, že je špatná matka. Mě se ani nelíbí označení "mateřská dovolená", je to hloupost, to není dovolená, je to taky práce, proč by se to mělo týkat jen žen“ IB, Slovensko

O genderových stereotypech hovořila také další z manažerek, ale už to nebylo v souvislosti s nerovnostmi na trhu práce, ale z hlediska přístupu k životu.

„To tradiční rozdělení rolí se v dnešní době nevidí jako moderní, v okolí, kde já se pohybuju, je to vnímané jako správná cesta. Moji známí se k tomu teď vrací, jsou to lidé, co vystupují z těchto koloběhů a navrací se k přírodním procesům. A pochopili, že to vlastně není jen tak, ale že si žena tu svou roli vybrala přirozeně a tedy, že žena chrání to, co je doma a muž zajišťuje rodinu.“ GH, Česká republika

Některé manažerky také hovořily o horizontální segregaci pracovního trhu.

„Vnímám taky rozdělení trhu v tom smyslu, že například velmi dobře ohodnocené IT je typicky spíše mužské odvětví. V obchodní činnosti se to pomalu vyrovnává, ale většinu stále tvoří muži.“ LP, Česká republika

Druhá z manažerek oproti tomu nevnímá segregaci trhu práce negativně.

„Segregaci trhu nevnímám jako problém, protože systém je nastaven tak, že je schopen se sám opravit. Pokud je někde nějaká nerovnováha, tohle si ty ženy vytvořily samy. Kdyby se například všechny zdravotní sestry rozhodly, že druhý den nepůjdou do práce z důvodu nízkého platu a udělaly by to všechny, tak systém si řekne, že je potřeba zdravotní sestry více zaplatit. Když ony to trpělivě snáší a jsou ochotné pracovat za 15tis. Kč, proč by jim měl někdo přidávat. Pokud nejsou spokojené, můžou jít jinam. Každý může ovlivnit, kolik vydělává.“ OP, Česká republika

Další manažerka hovořila o tom, že aby žena prorazila v managementu, tak se musí více snažit než její mužští kolegové.

„Mám pocit, že muži akceptují více názory dalších mužů. Ženy musí více zaujmout než ten muž, ženy musí přijít kolikrát s chytřejší věcí než ten muž, aby jí pak brali vážně a s tím mám osobní zkušenost, když jednám se členy představenstva v naší společnosti.“ KV, Česká republika

Další manažerky považují za jeden z důvodů nerovností mezi muži a ženami na pracovním trhu jsou mateřské povinnosti díky kterým je kariéra ženy přerušena, narozdíl od té mužské.

„Pozice mužů a žen na pracovní trhu jsou rozhodně nerovné. Kvůli mateřským povinnostem jsou ženy nuceny buď nepracovat nebo pracovat na částečný úvazek, což není pro kariéru příznivé.“ EA, Rakousko

„Dle mého názoru jsou muži zaměřeni více na kariéru než ženy, žena má kariéru přerušenu mateřstvím. Muži na tom pracují v podstatě kontinuálně po škole bez nějakých větších přestávek.“ KV, Česká republika

Tato manažerka zároveň zmiňovala jako faktor délku mateřské dovolené a to, že ženy v České republice mají v tomto ohledu výhodu oproti ženám z ostatních států Evropské unie.

„V České republice máme hodně dlouhou mateřskou. Tři roky může být žena doma, zaměstnavatel jí drží místo, což je naprostý luxus, nikde v zahraničí to takhle není.“ KV, Česká republika

Diskriminace

Z hlediska diskriminace na trhu práce se odpovědi respondentek velice lišily. První dvě z dotazovaných tvrdí, že se s diskriminací buď nesetkaly osobně nebo ji ani nevnímají.

„Diskriminaci nevidím, přestože jsou tady ženy, které ji vidí, které mají pocit, že jen proto, že jsou ženy, tak nemají příležitost. Mě se to nikdy nestalo, vždy jsem měla stejnou příležitost.“ OP, Česká republika

„Osobně jsem nesetkala s nerovným zacházením kvůli tomu, že jsem žena.“ EA, Rakousko

Na druhou stranu další z dotazovaných manažerek je přesvědčena o tom, že diskriminace na trhu práce je.

„Diskriminaci tam určitě vnímám, hlavně třeba finanční, myslím si, že se nabízí ženám i jiné peníze.“ LD, Česká republika

Manažerky z Rakouska a z Německa hovořily i o tzv. old boy networks, které mohou pro jedince znamenat výhodu na trhu práce.

A pořád existují "mužské kluby", kde jsou ženy akceptovány/tolerovány, ale je těžké být opravdu jeho součástí.“ EA, Rakousko

„Pořád tu určitě jsou nějaké nevýhody pro ženy na pracovním trhu, které jako ženy máme. Myslím, že každá žena má někdy ten pocit, že třeba její šéf vychází lépe s jejími mužskými kolegy, že se třeba můžou sblížit nad pivem.“ AS, Německo

Zároveň i uvedla příklad tzv. skleněného výtahu, který spočívá v tom, že členové privilegované skupiny jsou povyšováni rychleji, a to obzvlášť v odvětvích, ve kterých je více zastoupena neprivilegovaná skupina.

„Mám jeden příklad, tak v týmu jsem měla vždycky jednoho stážistu a pracujícího studenta. A vzhledem k tomu, že se jedná o odvětví zabývající se kosmetikou, tak všechny moje stážistky byly ženy kromě jednoho jediného muže. A všechny pracovaly lépe než on, byly lépe organizované a časově více efektivní, ale tomu mužskému stážistovi byla nabídnuta pozice v obchodním oddělení. Upřímně jsem tomu nevěřila, protože nebyl nijak zvlášť dobrý ani na svojí původní práci, přičemž ji nikdy nenabídli předchozím stážistkám. Myslím si, že tam hrál roli ten sociální aspekt, protože tenhle muž byl velmi výrazný, například když přišel ráno do práce, tak všechny zdravil a byl taky velmi sebevědomý. Proto si myslím, že je potřeba, aby si ženy začaly více věřit a říkat si, že jsou dostatečně dobré a že na to mají.“ AS, Německo

Mzdové nerovnosti

Specifickým aspektem genderových nerovností na trhu práce jsou také mzdové nerovnosti, názory na tuto problematiku se velmi lišily. První skupina dotazovaných se s mzdovými nerovnostmi mezi pohlavími vůbec nesetkala.

„Nerovnosti mezi muži a ženami asi spíše nevnímám. Ani s rozdílem v odměňování jsem se s tím nesetkala.“ GH, Česká republika

„Osobně jsem se mzdovými rozdíly mezi pohlavími nesetkala, ale myslím si, že roli také hraje finanční úroveň té společnosti.“ HR, Česká republika

Další manažerka se sice s mzdovými rozdíly nesetkala osobně, ale je si vědoma toho, že na trhu tato nerovnost existuje.

„Vím, že v některých pozicích jsou ženy placeny hůře než muži, ale v mojí společnosti tohle nebyl problém.“ AS, Německo

„U nás v práci se nesetkáváme s nějakým genderovým rozlišením platů tak jak to je v jiných odvětvích, tady mají všichni stejnou příležitost, muž i žena. V mojí pozici mě to až tak netrápí, protože to řešit nemusím. Jsem hodnocena podle výkonu, který můžu

ovlivnit. Žena si v této pozici může vydělat více než muž, a dotáhnout to daleko. Vnímám ale mzdové rozdíly v jiných odvětvích.“ KV, Česká republika

Tato manažerka je toho názoru, že roli ve výši odměňování hraje to, jak dobrou práci konkrétní manažer odvádí.

„Je to vždycky o kvalitě toho člověka, je to v pohodě, pokud mají různí manažeři různé platy podle mají pro firmu různý přínos.“ OP, Česká republika

Další manažerka si myslí, že jednou z příčin nerovného odměňování může být to, že ženy se oproti mužům často podceňují nebo se prodávají pod svojí hodnotou.

„Myslím si, že ženy si většinou řeknou o méně peněz, protože se často neumí se ocenit. A muž, přesně jak je dravější, tak si klidně řekne o víc, zrovna mu třeba to vyjde. Taký si myslím, že ženy se neumí moc pochválit a obhájit si to, aby si vydobýly tu pozici nebo aby si vyjednaly ten lepší plat. Ženy nad tím asi moc přemýšlí a bereme věci dost osobně, muži tolik ne.“ LP, Česká republika

„Myslím si, že rozdíly v odměňování žen a mužů mohou být způsobeny tím, že muži působí více sebevědomě, když se vyjednává o platu.“ SH, Rakousko

Motivace žen pro manažerskou pozici

U této otázky jsem manažerkám dala prostor v tom smyslu, že jsem vysloveně nedefinovala, zda se ptám na vnitřní nebo vnější motivaci a chtěla jsem nechat manažerky hovořit o tom, co jim přišlo první na mysl. Tato sekce je dále rozdělena v závislosti na tom, zda dotazované manažerky hovořily o vnější či vnitřní motivaci.

Vnitřní motivace

Manažerky zde hovořily o tom, že je potřeba, aby daná žena cítila potřebu seberealizace, že chce něco dokázat, ať už sama sobě nebo okolí.

„Obecně si myslím, že některé ženy jsou motivované pro manažerskou pozici. Většinou je to, aby si něco dokázaly pro sebe nebo ostatním, že na to mají. Jsme ve 21.století, nestudovaly jsme přece 5 let, abychom se staly sekretářkami. Taký si myslím, že je důležité, když žena chce dosáhnout svých cílů, a aby byla úspěšná a nezávislá.“ AS, Německo

„Já uznávám pouze vnitřní motivaci. Vnitřní motivace ženy je zkrátka, že se chce se realizovat, cítí, že je potřebná, užitečná, že dělá práci, která ji baví. Jsou k tomu určitě potřeba i nějaké vnitřní dispozice, někteří lidé se prostě rodí s tím, že mají tendenci velet, mají pocit, že vědí jak. Lidé za nimi sami jdou, ten člověk jde nějakým směrem a ti lidé ho následují. Ta motivace pramení z naplnění téhle touhy vést, hraje tam určitě taky roli nějaká přirozená autorita.“ OP, Česká republika

„Myslím, že ženy si taky chtějí dokázat, že když studují tu vysokou školu, tak to taky chtějí někam dotáhnout.“ KV, Česká republika

Tato manažerka zároveň podtrhla fakt, že vnitřní motivaci nelze z okolí vybudovat.

„Když to není v nich, tak je nikdo nenamotivuje. Je potřeba, aby tam byly nějaké ambice, něco nového zkusit, něco dokázat. Z člověka, co nemá ambice dělat něco navíc, nedá se to vychovat, nedá se to naučit.“ HR, Česká republika

„Z osobnostního hlediska v sobě musí něco mít, musí chtít být dobrá, trošku rvavá. Spousta žen, které by na to měly, si za tím nejdou, kariéra pro ně není to hlavní. Mám zase kamarádky, které jsou manažerky, ale na úkor rodiny. Práci daly tolik času a už je jim třeba 35 let a jsou bez rodiny, bez přítele.“ LD, Česká republika

Vnější motivace

Zde manažerky nejčastěji hovořily o finančních benefitech, možnosti pracovat z domova, nebo možnost využívat podnikovou školku.

„Určitě nějakými školeními, benefity. Taky pomůže možnost homeoffice. Nebo když jsou pak nějaké projekty, například, že když to dopadne dobře, tak bude navíc oceněna i nějakým finančním bonusem. Co se týče třeba nějaké podnikové školky, u nás ve firmě to zvažovali, ale nakonec to neklaplo.“ LD, Česká republika

„Pokud bych se zaměřila na matky s dětmi, skvělé pak je, pokud je ve firmě podniková školka. To je pro matku obrovská motivace, nebo když firma připívá na tábory. Nebo když může žena pracovat z domova, dále třeba příspěvky na dovolenou nebo různé benefity. Myslím si, že do manažerských pozic jsou ženy motivované jen v odvětvích, kde ty ženy potřebují. Mohou motivovat finančně.“ LP, Česká republika

„Určitě to může být finanční ohodnocení, to je důležité, pak taky nějaký kariérní postup nebo kariérní růst.“ KV, Česká republika

Další česká manažerka uvádí, že firma podpoří člověka, který má zájem profesně růst, nehledě na jeho pohlaví.

„Obecně nevím, ale moje firma povzbudí ty manažery, kteří jsou jí prospěšní. A je to zase jenom o tom, že když se někde vyloupne nějaký talent, třeba i z mladých lidí, kteří jsou tady relativně krátce, tak ho přirozeně ho podpoříme. Někakým školením, nějakým talentovým programem, nějakou menší funkcí, pak nějakým oceněním z druhé strany, třeba zpětnou vazbou. Ale tam nehraje roli, zda je ten člověk muž nebo žena.“ OP, Česká republika

Poslední z manažerek je toho názoru, že firmy ženy do manažerských pozicích nijak zvlášť nemotivují, ale zároveň uvádí, že pokud má žena zájem kariérně růst, nebudou jí bránit.

„Myslím, že společnosti moc nemotivují ženy pro práci pro manažerskou pozici, ale zase jsem se nesetkala se situací, kdyby té ženě v tom bránily. Takže zase pokud žena má zájem o vedoucí pozici, tak si myslím, že se s tím může porvat, a že tu šanci má a může uspět a dostat se vysoko. Ale je to spíše o těch individuálních nastaveních té ženy. Nesetkala jsem se s tím, že by ženu někdo odrazoval, ale zase jí nikdo vyloženě nepodpořil.“ GH, Česká republika

Ideální manažer

V rámci této otázky jsem chtěla zacílit na to jaké vlastnosti by měl mít ideální vedoucí pracovník. Názory týkající se vlastností ideálního manažera se relativně lišily. V čem se dotazované manažerky poměrně shodly bylo to, že „ideální manažer“ by měl být empatický, schopný sebereflexe, komunikativní, rozhodný a motivující.

„Důležitá je empatie, taky schopnost lidi táhnout a motivovat je. Mám trochu jinou pozici než ostatní manažerky, protože tu řídím lidi, co jsou také OSVČ, tedy to nejsou zaměstnanci. Direktiva tady moc nefunguje. Směřuju to spíše tak, že s lidmi mluvím a každému se trochu přizpůsobím. Na druhou stranu je někdy potřeba být ten ráznější a být schopen říct, že to bude podle mě.“ KV, Česká republika

„Musí mít sebereflexi, musí mít rád lidi, a nějaké morální a etické kvality. Tyhle věci stačí, zbytek se dá naučit nebo získat nějakou dovedností. Pokud tohohle není schopen, nemůže být dobrý manažer.“ OP, Česká republika

„Určitě by měl být empatický, měl by se chtít učit a mít schopnost sebereflexe. Já jsem takový analytický typ, cokoli se mi přihodí, já si to vnitřně rozebírám, analyzuju. Snažím

se z toho poučit nebo si říct, až se mi to stane příště, tak bych měla udělat tohle, bude to lepší, než co jsem udělala předtím.“ HR, Česká republika

„Určitě by měl být spravedlivý a komunikativní. Musí umět poradit, měl by dokázat naslouchat a motivovat. Rozhodně by mě být taky upřímný. Ženy jsou dle mého pohledu až moc hodné, starostlivé, jednají tak, aby byly všichni spokojení.“ LP, Česká republika

Manažerka z Německa také zmínila to, že je důležité, aby manažer byl schopný úkoly delegovat na své podřízený.

„Je potřeba, aby manažer věřil svým podřízeným a nechal je dělat svoji práci. Myslím, že nejhorší, co může manažer udělat je „micromanaging“. Je hrozně demotivující, pokud manažer za vámi chodí každý den a kontroluje, co děláte.“ AS, Německo

„Nevěřím ve vlastnosti "ideálního manažera/manažerku", vždy záleží na osobnosti konkrétního člověka.“ EA, Rakousko

„Manažer by měl být inspirující, žít podle svých hodnot, měl by se snažit, aby byl jeho tým, co nejlepší díky podpoře, koučování a mentoringu. Měl by mít obchodní důvtip, být bystrý a odolný, ale také se musí umět vypořádat i s nevýhodnou pozicí. Zároveň je nutné, aby byl otevřený novým výzvám.“ SH, Rakousko

Styl vedení

Některých manažerek jsem se v rozhovorech ptala na jejich názor ohledně stylu vedení mužů a žen. Jejich odpovědi reflektovaly obecným představám o mužích a ženách, tedy že ženy jsou více empatické než muži a že muži vedou více direktivně.

„Muži vedou mocí, ženy jsou ve vedení emocionálnější a empatičtější. Samozřejmě existují výjimky, obecně to ale podle mě platí.“ KV, Česká republika

„Myslím, že lidé obecně preferují ve vedení muže. Co se týče stylu vedení, když má muž jako vedoucí v týmu pouze muže jednají spolu hodně napřímo nebo třeba mluví sprostě. Žena to nikdy neřekne tak tvrdě, aplikuje spíše ten něžnější přístup, nebude chtít člověku ublížit. Muž řekne tak jak to je.“ LP, Česká republika

„Považuji to, že jsem žena za výhodu, protože vidím a cítím věci jinak, mám tykadla, která ti chlapi nemají. Mě se řídí lépe, než kdybych byla muž. Protože mám tu lidskost, cit pro lidi, způsobí, že změny, které realizuju já, jsou trvalejší.“ OP, Česká republika

Proč je více mužů manažerů?

V této sekci dotazování se názory manažerek nijak zvlášť nelišily. Část manažerek zastává názor, že ženy o manažerské pozice nestojí tolik jako muži nebo že pro ně není životní priorita budovat kariéru.

„Ženy o to být manažerka tolik nestojí, kdyby o to stály, nic jim nebrání. Mám pocit, že ženy se nasměrovaly jiným směrem. Ženy se více realizují ve pečovatelských pozicích, zdravotnictví, školství apod. Ale chtějí-li být předseda vlády, tak jim nic nebrání. Spousta žen o to prostě nestojí nebo tomu ten čas nechtějí věnovat. Mají ale stejné možnosti jako muži.“ OP, Česká republika

„Muži chtějí být manažery, ženy to tolik nechtějí.“ HR, Česká republika

„Je otázka, zda ženy opravdu chtějí být manažerkami. Myslím si, že muži si potřebují více dokazovat než ženy. Ten kariérní růst je pro muže zásadnější než pro ženy.“ KV, Česká republika

„Myslím, že ženy prostě nejsou tak soutěživé jako muži, nebo to pro ně není tak důležité se prosadit.“ AS, Německo

Jedna z manažerek také zmínila to, že ženy jsou spokojené ve své stávající pozici.

„Myslím, že ženy jsou často spokojené, tam kde jsou, tam v čem jsou dobré. Taky si myslím, že ženy se bojí změn, mají tam tu jistotu, muži to tolik neřeší.“ LP Česká republika

Další manažerky jsou zase toho názoru, že důvodem je obecně nižší sebevědomí žen nebo to, že ženy se obecně více podceňují než muži.

„Muži jsou v tomhle ohledu agresivnější, dravější a víc se dokáží prodat. Ženy jednají spíše srdcem, muži hlavou.“ LP, Česká republika

„Žena je hodně sebekritická, muž to prostě zkusí.“ GH, Česká republika

„Mám pocit, že mužští kolegové taky občas nevědí, co vlastně dělají, ale že předstírají, že ví, a že se někdy prezentují jako, že jsou ti nejlepší a nejúžasnější. Ženy jsou v tomhle více realistické. Je to taky o viditelnosti, muži jsou v tomhle více viditelní, více věří svým schopnostem, i když je někdy třeba ani nemají.“ AS, Německo

Jedna z manažerek také zmínila historický aspekt převahy mužů ve vedoucích pozicích.

„Je to asi částečně dané už z minulosti, že muži byli ti "šéfové". A tahle tradice přetrvává. Vždy se to bralo tak, že oni jsou ti šikovnější, flexibilnější než ženy. I na vysokých školách studovalo více mužů než žen.“ IB, Slovensko

Zároveň hovoří o tom, že doba se změnila a že je hodně žen, které chtějí budovat kariéru.

„Dnes je spousta mladých žen, které jsou sebevědomé a jdou si za budováním kariéry, chtějí se seberealizovat. V dnešní době mladé ženy odsouvají mateřství, protože chtějí budovat kariéru. Předtím to bylo tak, že žena má děti, vychovává je. Dnes se může rozhodnout sama, myslím, že ani společnost ji netlačí, že musí mít děti, že s nimi musí strávit určitý čas doma, ale že si může budovat tu kariéru.“ IB, Slovensko

Kvóty

U této otázky jsem chtěla zjistit názor žen manažerek na zavedení kvót pro zvýšení podílu žen ve vedoucích pozicích. Více než polovina manažerek je toho názoru, že zavedení kvót není efektivním prostředkem, jak zvýšit podíl žen v manažerských pozicích. První z nich uvádí jako důvod relativní rovnost příležitostí mužů a žen na pracovním trhu.

„Nejsem fanoušek kvót. Dle mého názoru, když se někdo chce někam dostat, tak ty možnosti má, může si jít za tím svým cílem. Nikdo by přece neměl firmám diktovat jaké pohlaví, by měly najímat, například když o to, to pohlaví ani nestojí.“ GH, Česká republika

Další z nich hovořila o nerovnostech i v jiných oblastech než v té v manažerských pozicích.

„Je to úplná hloupost, protože chceme-li zavést kvótu pro zvýšení podílu žen v manažerských pozicích, proč nezavedeme kvótu na podíl žen v kopání příkopů, tam je přece také nerovnováha. Proč nezavedeme kvótu na zvýšení počtu mužů v mateřských školách? Pokud ženám vadí nerovnováha pouze tam, kde se líže smetánka, tak si trochu lžou do kapsy. Nerovnováha je všude, když bychom měli jít bagrovat, tak tam nám nevadí, že to dělají hlavně muži? Je to nesmysl, když už, tak by měla být rovnováha všude. To já samozřejmě nechci, to by byla ještě větší hloupost. A zároveň se může stát, že nebudou vhodné uchazečky na ty pozice, tzn budou se tam dávat nějaké nekompetentní ženy, které se tam nehodí. A pouze, aby se splnila kvóta.“ OP. Česká republika

Dvě z manažerek vnímají jako problém možné snížení kvalifikace manažerů, například v nevhodných oborech.

„Nejsem fanouškem kvót, vzhledem k tomu, že ať už dostane tu pozici žena nebo muž, je potřeba, aby ten člověk byl připravený na roli manažera. Kvóty mohou vést k tomu, že některé pozice budou obsazeny nevhodnými kandidáty a nezáleží na tom, zda to bude žena či muž.“ SH, Rakousko

„Kvóty nejsou dobré. Nesouhlasím s tím, aby ženy za každou cenu byly manažerkami, na úkor třeba kvalit nebo kvalifikací.“ KV, Česká republika

Některé manažerky vnímají zavedení kvót vůči mužům až za diskriminační praktiku.

„Za mě to určitě není dobrý nápad, je to pro mě extrém, až vyloženě diskriminační.“ KV, Česká republika

Manažerka z Německa také hovořila o tom, že pokud žena dostane do vedoucí pozice díky zavedené kvótě, může to pro ni být demotivující.

„Myslím si, že je to hloupost. Je to smutné, že je potřeba mít kvóty, aby byly ženy najímány do představenstev. Obzvlášť pokud se žena dostane do představenstva firmy, jen díky tomu, že firma musela naplnit kvótu, tak to pro tu ženu není úplně motivující. Je to skoro až diskriminace vůči mužům.“ AS, Německo

Třetina dotazovaných manažerek vnímá zavedení kvót pozitivně. Jsou toho názoru, že větší podíl žen ve vedoucích pozicích může pomoci dalším ženám prosadit se v managementu nebo si začít věřit, že na takovou pozici také mají.

„Myslím si, že je to dobré, bude se konečně uvažovat o ženách do takovýchto funkcí. Ty, co jsou šikovné, aspoň budou mít šanci se tam umět probojovat.“ IB, Slovensko

„Souhlasím s tím. Myslím, že ženy mají co přinést té společnosti, když mají zájem.“ LD, Česká republika

„Tak o tom jsem neslyšela. Myslím, že by to mohla být dobrá cesta. Potom by ženy dokázaly více prosadit pro další ženy, že by pak dostaly větší šanci. A když jich bude více, tak si i ostatní ženy třeba začnou více věřit, že pokud se tam dostala nějaká žena, tak proč bych se tam nemohla dostat já.“ LP, Česká republika

Manažerka z Rakouska nehodnotí systém kvót pouze teoreticky, ale již prakticky, protože kvóty jsou tam již zavedené.

„Myslím, že jejich zavedení bylo nutné, aby se se věci začaly měnit.“ EA, Rakousko

5.4 Závěry výzkumu

Závěry z výzkumu víceméně odpovídají zjištěním z odborné literatury a tedy, že většina žen jsou tzv. adaptivní ženy⁷⁹, pro které je důležitý jak osobní život, tak kariéra. Přesto lze konstatovat, že ženy jsou více zaměřené na vztahy než muži, u některých žen dále platí, že pokud by si musely zvolit mezi kariérou a osobním životem, byl by pro ně rodinný život přednější než život profesní. I vzhledem k nastavení trhu práce je to logické.

Z hlediska postavení žen na trhu práce část žen považovala svou pozici za vyrovnanou a druhá část za nevyrovnanou. Manažerky hovořily o nerovnostech při přijímání pracovníků, o odlišném jednání mužů a žen a o genderových stereotypech, tedy že se očekává, že ženinou prioritou bude hlavně rodina a že se nebude tolik věnovat práci.

Existují snahy Evropské unie o genderovou rovnost a nejvýraznějším nástrojem je aktuálně zavedení kvót pro zvýšení podílu žen v manažerských pozicích, přesto je tato iniciativa vnímána převážně negativně, hlavně z důvodu dosazování nevhodných kandidátů do vedoucích pozic.

Manažerky v rozhovorech zmiňovaly časovou náročnost manažerské pozice, která některým z nich výrazně zasahovala do osobního života. Z výzkumu vyplynulo, že žena manažerka si musí dobře stanovit priority. Pro manažerky je v práci velmi důležitý jejich tým, jeho soudržnost a dobré vztahy mezi členy týmu. Zároveň je pro ně důležité, aby je jejich práce naplňovala a viděly výsledky své práce.

Zároveň z poznatků z praktické části vyplynulo, že žena manažerka si musí umět si efektivně zorganizovat svůj čas. Mezi faktory, které ženám pomáhají sladovat osobní a pracovní život patří hlavně: benevolence zaměstnavatele (nabídka flexibilních forem práce nebo podnikové školky), pomoc manžela nebo rodiny.

⁷⁹ HAKIM, Catherine. Women, careers, and work-life preferences. *British Journal of Guidance & Counselling* [online]. 2006 [cit. 2019-07-02]. DOI: 10.1080/03069880600769118. ISSN 0306-9885/print/ISSN. Dostupné z: https://is.muni.cz/el/1423/jaro2011/SPP457/um/23632422/Hakim_2006.pdf

Závěr

Diplomová práce na téma "Analýza postavení žen manažerek v centrální Evropě" měla za cíl analyzovat a zhodnotit postavení žen v manažerských pozicích ve vybraných zemích a snažila se tedy vymezit postavení žen manažerek ve vztahu k rodinnému životu, rodině, a práci.

Zároveň měla diplomová práce následující dílčí cíle a to:

- vysvětlit základní genderové rozdíly a vymezit současnou situaci žen na trhu práce
- analyzovat postavení žen v manažerských pozicích, s důrazem na faktory, které ovlivňují kariéru a kariérní postup ženy
- srovnat podmínky na trhu práce ve sledovaných zemích a analyzovat, jaká opatření pro sladění osobního a pracovního života nabízí stát a firmy

Cílem praktické části bylo zachytit životní realitu konkrétních žen a odpovědět na následující otázky:

- jaké životní strategie volí vybrané ženy manažerky
- jak řeší harmonizaci práce a jejich osobního života
- jaké mají zkušenosti s možnostmi uplatnění na pracovním trhu
zda vnímají nerovnosti na trhu práce

Diplomová práce se tedy skládá ze dvou částí, z teoretické, která má tři kapitoly, a praktické částí, jejímž předmětem byl vlastní výzkum. Jsem si vědoma toho, že vzhledem k malé velikosti výzkumného vzorku, není možné názory žen generalizovat či formulovat hypotézy týkající se této problematiky. Přesto jsem ale toho názoru, že se mi podařilo přiblížit životní realitu vybraných žen a formulovat určité závěry z analýzy.

První kapitola se věnovala nejprve genderovým rozdílům. Ženy jsou obecně považovány za empatičtější, vnímavější, osobnější, ať už v komunikaci či v přístupu. Oproti tomu, ale ženy mají tendenci k nižšímu sebevědomí, respektive horšímu sebehodnocení. Muži se dle literatury obecně vyznačují vlastnostmi jako je dominance, soutěživost či asertivita. Odpovídá to názorům manažerek z praktické části. Muži jsou vnímáni jako agresivnější, více soutěživí, také jsou často sebevědomější.

Další část první kapitoly se věnovala současné situaci žen na trhu práce. Ženy jsou stále méně zaměstnávány než muži, přestože se situace oproti minulosti výrazně zlepšila.

Co se týče sledovaných zemí všechny kromě Slovenska dosáhly průměrné zaměstnanosti žen v Evropské unii, která činila téměř 67 %. Ve všech sledovaných zemích jsou taky ženy častěji zaměstnávány v oborech s nižší platovou hladinou, ale také výrazně méně žen podnikalo.

Druhá kapitola se zaměřovala na ženy ve vedoucích pozicích, nejdříve uvedla vlastnosti a dovednosti, které by "ideální vedoucí pracovník" měl mít. Patří sem hlavně komunikativnost, důslednost, rozhodnost, sebejistota a schopnost sebereflexe. Pokud bychom toto porovnali s poznatky z praktické části, výsledky se víceméně shodovaly. Z vlastností, které nejsou zmíněny výše, manažerky zdůrazňovaly vlastnosti jako je empatie, umění motivace a schopnost delegace. Kapitola se dále věnovala aspektům, v čem jsou ženy přínosem pro management.

A přestože ženy tvoří cca jednu třetinu vedoucích pracovníků v Evropské unii, které dosahuje ze sledovaných zemí pouze Německo s 32 % a toto číslo je zajisté spojeno s faktem, že zde byly zavedeny kvóty. Co se týče odvětví, ve kterém je nejvíce žen manažerek, jsou to služby (hlavně finanční nebo pojišťovací), ale také zdravotnictví a vzdělávání. V tomto ohledu se sledované země nijak zvlášť nelišily. To potvrzuje i to, že dotazované manažerky působily v oborech jako jsou finanční služby, vzdělávání, ale také v kosmetickém nebo farmaceutickém průmyslu.

Je potřeba také zmínit iniciativu Evropské unie, která se snaží podporovat genderovou rovnost. Primárně jde o zvýšení participace žen na trhu práce obecně a o snížení mzdových nerovností. Zároveň sledované země mají vlastní legislativu týkající se rodové rovnosti. Kvóty pro zvýšení podílu žen ve vedoucích pozicích byly zavedeny v Německu a v Rakousku. U České republiky a Slovenska lze za legislativní rámec považovat hlavně antidiskriminační zákon, případně zákoník práce. V zemích, kde byly zavedeny kvóty, je podíl žen ve vedoucích pozicích samozřejmě vyšší, konkrétně v Německu a v Rakousku. Z poznatků z praktické části vyplývá, že jsou kvóty vnímány spíše negativně, existují obavy o snížení kvalifikace manažerů nebo o dosazování nevhodných kandidátů do vedoucích pozic. Na druhou stranu část dotazovaných manažerek vnímá zavedení kvót pozitivně, konkrétně v tom, že mohou pomoci dalším ženám se prosadit do manažerské pozice nebo se o ni ucházet.

Nerovnosti na trhu práce se objevují na několika úrovních, nejenom v přijímání do zaměstnání nebo při odměňování, ale také v kariérním postupu, což praktický výzkum

potvrdil. Z hlediska rozdílů v odměňování mezi muži a ženami se sledované země umísťují na téměř nejhorších příčkách (Ukazatel Gender pay gap se pohybuje mezi 19 % pro Slovensko až k 21,8 % pro Českou republiku). Faktory pro rozdíly v odměňování jsou hlavně věk, vzdělání, povolání či sektor. Ve všech sledovaných zemích byly mzdové rozdíly horší, pokud se jednalo o vedoucí pracovníky oproti obecným datům. Na základě dat z praktické části se dá říci, že při odměňování hraje roli hlavně výkonnost konkrétního manažera, sebehodnocení či sebevědomí při vyjednávání o platu.

Třetí kapitola se věnuje sladění rodinného a pracovního života. Dělí se na dvě větší části, a to na to, jaká opatření pro harmonizaci rodinného a pracovního života, nabízí firmy a co nabízí stát. Z pohledu se firem se jedná hlavně například o práci na částečný úvazek, která je hodně využívána v Německu a v Rakousku. Oproti tomu je míra využívání částečných úvazků významně nižší v České republice a na Slovensku. Důvodem může být například nižší finanční ohodnocení a nemožnost získat některé výhody spojené s pozicemi na plný úvazek. Ženy, které pracují na částečný úvazek, mají také horší podmínky pro kariérní růst.

Další možností je také pružná pracovní doba, která patří k jedné z nejvyužívanější flexibilní formě práce ve všech sledovaných zemích. Mezi další formy patří například také sdílení pracovního místa, podnikové školky nebo práce z domova. Manažerky považují flexibilní formy práce za velmi dobrý nástroj k udržení žen na trhu práce, jsou ale často toho názoru, že vedoucí pozice nemůže být vykonávána ve všech jejích formách, například na částečný úvazek.

Je potřeba vytvořit takové společenské podmínky, které ženám pomohou sladit jejich osobní a profesní život. Z hlediska státu se jedná hlavně o rodičovské příspěvky a zařízení formální péče o děti, kterých je ve všech sledovaných zemích nedostatek, hlavně tedy státních školek a soukromé školky jsou často finančně nedostupné, hlavně pro ženy ze Slovenska a z České republiky. Ve sledovaných zemích jsou také rozdílné výše a délka rodičovských příspěvků. Pro ženy rodičovská dovolená znamená přerušení kariéry a ztráta příjmu, zdaleka nejdelší rodičovskou dovolenou mohou mít ženy v České republice až se 4 roky, oproti tomu v Německu je maximální délka 12 měsíců.

Závěrem lze konstatovat, že ženy se již pomalu dostávají do vedoucích pozic, ale stále zde ve všech sledovaných zemích existuje jejich nevyužitý potenciál.

Seznam odborné literatury

Odborná literatura

- BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. Manažerská psychologie a sociologie. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0
- DUDOVÁ, Radka, Alena KŘÍŽKOVÁ a Drahomíra FISCHLOVÁ. Gender v managementu: kvalitativní výzkum podmínek a nerovností v ČR. *VÚPSV* [online]. 2006 [cit. 2019-04-09]. Dostupné z: http://praha.vupsv.cz/Fulltext/vz_207.pdf
- DYTRT, Zdeněk. Ženy a management: kreativita, inovace, etika, kvalitativní management. Brno: BizBooks, 2014. ISBN 978-80-265-0150-3
- JARKOVSKÁ, Lucie. *Prohlédněme genderové stereotypy*. Brno: NESEHNUTÍ Brno, 2004. ISBN 80-903228-3-2
- KŘÍŽKOVÁ, Alena a Zdeněk SLOBODA. Genderová segregace českého trhu práce: kvantitativní a kvalitativní obraz. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2009. ISBN 978-80-7330-165-1
- KŘÍŽKOVÁ, Alena, Radka DUDOVÁ, Hana HAŠKOVÁ a Hana MAŘÍKOVÁ. Kombinace pracovního a rodinného života v ČR: politiky, čas, peníze a individuální, rodinné a firemní strategie [online]. 2005 [cit. 2019-01-13]. ISBN 80-7330-077-X. Dostupné z: <https://www.soc.cas.cz/sites/default/files/publikace/2005-04.pdf>
- KŘÍŽKOVÁ, Alena. Životní strategie podnikatelek a podnikatelů na přelomu tisíciletí. Praha: Sociologický ústav Akademie věd České republiky, 2004. Sociologické studie. ISBN 80-7330-060-5.
- LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1.
- MAREŠ, Petr. Hodnota dítěte. In *Děti, mládež a rodina v období transformace*. Brno: Barrister&Pricipal, 2002. s. 157-172. ISBN 80-86598-36-5.
- MIKULÁŠTÍK, Milan. Jak být úspěšnou manažerkou. Praha: Grada, 2006. Pro moderní ženu. ISBN 80-247-1217-2.
- MOŽNÝ, Ivo. *Rodina a společnost*. Ilustroval Vladimír JIRÁNEK. Praha: Sociologické nakladatelství, 2006. Studijní texty (Sociologické nakladatelství). ISBN 80-86429-58-X
- PADAVID, Irene a Barbara F. RESKIN. *Women and men at work*. 2nd ed. Thousand Oaks: Pine Forge Press, c2002. ISBN 076198710X

Elektronické zdroje

- ABD EL MAWGOUD, Rasha a Christina WIESER. Frauen Management Report 2016. Arbeit Kammer [online]. 2016 [cit. 2018-12-01]. Dostupné z: https://media.arbeiterkammer.at/stmk/20160523_Frauen.Management.Report.2016_b.arrierefrei.pdf
- Addendum. *Teilzeit ist Frauensache, besonders auf dem Land*. [online]. 2018 [cit. 2018-11-17]. Dostupné z: <https://www.addendum.org/feminismus/teilzeit/>
- BARTOŠOVÁ, Margita. Participácia mužov a žien v rozhodovacích poziciách. *CEIT* [online]. Inštitút pre výskum práce a rodiny, 2007 [cit. 2019-06-13]. Dostupné z: <https://www.ceit.sk/IVPR/images/IVPR/vyskum/2007/Barosova/BAROSOVA-2007.pdf>
- Bisnode. *Frauen im Management weiterhin deutlich unterrepräsentiert*. [online]. 2016 [cit. 2018-11-09]. Dostupné z: <https://www.bisnode.de/ueber-bisnode/ueber-uns/presse/studie-frauen-im-managment-weiterhin-deutlich-unterreprasentiert/>
- BOURAOUI, Oana. A brief overview of women entrepreneurship in the EU and the USA. *Young Inovator* [online]. 2018 [cit. 2019-06-17]. Dostupné z: <https://younginnovator.eu/2018/01/brief-overview-women-entrepreneurship-eu-usa/>
- CROMPTON, Rosemary. Restructuring Gender Relations and Employment: The Decline of the Male Breadwinner , edited by Rosemary Crompton:Restructuring Gender Relations and Employment: The Decline of the Male Breadwinner. *American Journal of Sociology*[online]. 2001 [cit. 2019-06-19]. DOI: 10.1086/320840. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/249176308_Restructuring_Gender_Relations_and_Employment_The_Decline_of_the_Male_Breadwinner_edited_by_Rosemary_CromptonRestructuring_Gender_Relations_and_Employment_The_Decline_of_the_Male_Breadwinner
- Český statistický úřad. *Gender: Základní pojmy*. [online]. [cit. 2018-11-16]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/gender/gender_pojmy
- Český statistický úřad. *Průměrné hrubé měsíční mzdy a mediány mezd v třídění podle hlavních tříd CZ-ISCO a podle vzdělání v roce 2016*. [online]. 2017 [cit. 2019-01-07].

Dostupné z:

<https://www.czso.cz/documents/10180/45709978/300002174436.pdf/2d836da5-97dd-4aee-8222-f7a4dd933ec6?version=1.1>

- Deloitte. *Women in the boardroom*. [online]. 2017 [cit. 2018-11-27]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cz/Documents/about-deloitte/cz-women-in-the-boardroom-5th-edition.pdf>
- Die Standard. *Equal Pay Day: Frauen bekommen 10.172 Euro weniger*. [online]. 2018 [cit. 2019-06-14]. Dostupné z: <https://derstandard.at/2000089430135/Equal-Pay-Day-Frauen-bekommen-10-172-Euro-weniger>
- European Commission. *Frauen in Führungspositionen: Deutschland im EU-Vergleich weit hinten*. [online]. 2017 [cit. 2018-11-17]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/germany/news/frauen-f%C3%BChrungspositionen-deutschland-im-eu-vergleich-weit-hinten_de
- European Commission. *Strategic Engagement for Gender Equality 2016-2019*. [online]. 2015 [cit. 2018-11-27]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/anti-trafficking/eu-policy/strategic-engagement-gender-equality-2016-2019_en
- European Union. *2018 Report on equality between women and men in the EU*. [online]. 2018 [cit. 2018-11-08]. ISSN 1831-2802. Dostupné z: ec.europa.eu/newsroom/just/document.cfm?doc_id=50074
- Eurostat. *Frauen verdienten 2016 in der EU im Schnitt 16 % weniger als Männer*. [online]. 2018 [cit. 2018-11-06]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/8718277/3-07032018-BP-DE.pdf/4e1351ed-c798-4bc8-90dc-b15897fcdfff>
- Evropská komise. *Mean hourly wages by profession, 2014* [online]. 2015 [cit. 2019-01-13]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/eurostat/cache/infographs/womenmen/vis/monthlywages/index.html?lang=sk>
- EY. *Frauen im TopManagement im deutschen Mittelstand*. [online]. 2017 [cit. 2018-11-06]. Dostupné z: [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_-_Frauen_im_Top-Management_im_deutschen_Mittelstand/\\$FILE/ey-mittelstandsbarometer-deutschland-frauen-2017.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_-_Frauen_im_Top-Management_im_deutschen_Mittelstand/$FILE/ey-mittelstandsbarometer-deutschland-frauen-2017.pdf)

- Fond dalšího vzdělávání. *Sborník ze závěrečné konference projektu METR 8. 10. 2015.* [online]. 2015 [cit. 2019-01-09]. Dostupné z:
<http://www.fleximetr.cz/storage/app/media/Clanky-PDF/Sbornik.pdf>
- FOSSEN, Frank. *Gender differences in entrepreneurial choice and risk aversion – a decomposition based on a microeconomic model.* Taylor Francis Online [online]. 2011 [cit. 2019-01-13]. Dostupné z:
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/00036846.2011.554377?scroll=top&needAccess=true>
- Gender Studies o.p.s. *Genderové audit – přidaná hodnota pro zaměstnavatele i zaměstnané.* [online]. 2019 [cit. 2019-04-15]. Dostupné z:
http://genderstudies.cz/tiskove-zpravy/tz.shtml?x=2545287&fbclid=IwAR0t2xQZ0mM0IZuW3OKJTUYQc8mb-Xs7MtEoVZ_GRnqSDL0s7dJiBz-ffLs
- HAKIM, Catherine. Women, careers, and work-life preferences. *British Journal of Guidance & Counselling* [online]. 2006 [cit. 2019-07-02]. DOI: 10.1080/03069880600769118. ISSN 0306-9885/print/ISSN. Dostupné z:
https://is.muni.cz/el/1423/jaro2011/SPP457/um/23632422/Hakim_2006.pdf
- HIPPE, Lena a Stefan STUTH. Management und Teilzeitarbeit – Wunsch und Wirklichkeit. *Research Gate* [online]. 2013 [cit. 2019-01-12]. Dostupné z:
https://www.researchgate.net/publication/263341815_Management_und_Teilzeitarbeit_-_Wunsch_und_Wirklichkeit
- Handelsblatt. *Deutsche Startups sind eine Männer-Welt.* [online]. 2014 [cit. 2018-11-05]. Dostupné z: <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/beruf-und-buero/leaderin/fuehrungspositionen-deutsche-startups-sind-eine-maenner-welt/9640186.html?ticket=ST-653260-NgO6VtZn0WDbwoDMDh5m-ap1>
- HOFSTEDE, Geert. COUNTRY COMPARISON. *Hofstede Insights* [online]. 2003 [cit. 2019-01-16]. Dostupné z: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/austria,czech-republic,germany,slovakia/>
- JACOBSSON, Niklas. Gender and confidence: are women underconfident?. Taylor Francis Online [online]. 2011 [cit. 2019-01-13]. Dostupné z:
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13504851.2011.613745>
- Karriere Einsichten. *Frauen im Management: Führen zu einer gesunden Unternehmenskultur.* [online]. 2018 [cit. 2018-11-02]. Dostupné z: <http://karriere->

einsichten.de/2018/05/frauen-im-management-fuehren-zu-einer-gesunden-unternehmenskultur/?cookie-state-change

- KŘÍŽKOVÁ, Alena, Kristýna POSPÍŠILOVÁ a Hana MAŘÍKOVÁ. Rozdíly v odměňování žen a mužů v ČR. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. 2018 [cit. 2019-06-16]. Dostupné z: https://www.mpsv.cz/files/clanky/35208/Studie_c.2_pro_web.pdf
- MAYERHOFER-TRAJKOVSKI, Catrin. Topsharing | Jobsharing in der Geschäftsführung?. *HRweb* [online]. 2018 [cit. 2019-01-16]. Dostupné z: <https://www.hrweb.at/2018/03/jobsharing-topsharing/>
- Ministerstvo práce a sociálních věcí. *Bariéry a možnosti a využití flexibilních forem práce v ČR z komparativní perspektivy*. Sociologický Ústav AV ČR. [online]. 2011 [cit. 2018-12-02]. Dostupné z: https://www.mpsv.cz/files/clanky/13789/flexi_prace.pdf
- Ministerstvo práce, sociálních věcí a rodiny SROV. *Celoštátna stratégia rodovej rovnosti v Slovenskej republike na roky 2014-2019*. [online]. 2014 [cit. 2018-12-02]. Dostupné z: https://www.gender.gov.sk/wp-content/uploads/2014/11/Strategia-RR_final.pdf
- Platy.sk. *Slovenky mimo hlavného mesta zarábajú o štvrtinu menej ako muži. Je to najväčší rozdiel z krajín V4*. [online]. 2018 [cit. 2019-04-07]. Dostupné z: <https://www.platy.sk/analyzy/slovenky-mimo-hlavneho-mesta-zarabaju-o-stvrtinu-menej-ako-muzi-je-to-najvacsi-rozdiel-z-krajin-v4/50377>
- POWELL, Gary. One More Time: Do Female and Male Managers Differ?. Jstor [online]. 1990 [cit. 2019-01-14]. Dostupné z: https://www.jstor.org/stable/4164966?seq=1#page_scan_tab_contents
- Rovná odměna. *Co je to Gender Pay Gap a jak se počítá?*. [online]. 2017 [cit. 2018-11-06]. Dostupné z: http://www.rovnaodmena.cz/?page_id=1222
- SEILS, Eric a Judith KASCHOWITZ. WSI Report: Wie verbreitet sind Betriebskindergärten?. *Hans Böckler Schiftung* [online]. 2015 [cit. 2018-12-01]. Dostupné z: https://www.boeckler.de/pdf/p_wsi_report_21_2015.pdf
- SCHMALE, Oliver. Teilzeit in der Chefetage. *Franffurter Allgemeine* [online]. 2017 [cit. 2019-01-10]. Dostupné z: <https://www.faz.net/aktuell/beruf-chance/beruf/management-teilzeit-in-der-chefetage-14939607.html>

- SCHULZE, Erika a Maja GERGORIC. Maternity, paternity and parental leave: Data related to duration and compensation rates in the European Union. Ministerstvo práce a sociálních věcí [online]. 2015 [cit. 2019-01-14]. Dostupné z: https://www.mpsv.cz/files/clanky/21237/IPOL_STU_509999_EN.pdf
- SENEŠI, Norbert. Zamestnanecká škôlka ako benefit a jeho zdaňovanie. *Podnikajte.sk* [online]. 2016 [cit. 2019-06-25]. Dostupné z: <https://www.podnikajte.sk/dan-z-prijmov/zamestnanecka-skolka-zdanovanie>
- ŠANDOVIÁ. Ženy válčují muže v počtu nově založených živností. *Asociace malých a středních podniků ČR* [online]. 2016 [cit. 2019-06-17]. Dostupné z: <http://amsp.cz/zeny-valcuji-muze-v-poctu-nove-zalozenych-zivnosti/>
- ŠIKEL, Lukáš. *Genderová segregace na pracovním trhu*. Právní prostor [online]. 2015 [cit. 2019-01-16]. Dostupné z: <https://www.pravniprostor.cz/clanky/pracovni-pravo/genderova-segregace-na-pracovnim-trhu>
- The Local. *In eastern Germany, the gender pay gap favours women*. [online]. 2018 [cit. 2019-06-13]. Dostupné z: <https://www.thelocal.de/20180212/gender-pay-gap-in-germany-not-nationwide-study-shows>
- Úřad vlády České republiky. *Usnesení vlády č. 566 ze dne 13.7.2015*. [online]. 2015 [cit. 2018-11-27]. Dostupné z: <https://apps.odok.cz/zvlady/usneseni/-/usn/2014/930>
- Úřad vlády České republiky. *Action Plan for Equal Representation of Women and Men in Decision-making Positions for 2016 to 2018*. [online]. The Office of the Government of the Czech Republic, 2016 [cit. 2018-11-27]. Dostupné z: https://www.vlada.cz/assets/ppov/rovne-prilezitosti-zen-a-muzu/dokumenty/Action_plan_for_Equal_Representation_Decision_Making_Positions.pdf
- VANOPDORP, Davis. A German right to work from home in your pajamas?. *DW* [online]. 2019 [cit. 2019-06-13]. Dostupné z: <https://www.dw.com/en/a-german-right-to-work-from-home-in-your-pajamas/a-46964872>
- VEJVODOVÁ, Alžběta. *Stát podpoří sdílená pracovní místa. Zaměstnavatelům, kteří je nabídnou, přidá peníze*. Právní rádce [online]. 2018 [cit. 2019-01-09]. Dostupné z: <https://pravniradce.ihned.cz/c1-66331440-stat-podpori-sdilena-pracovni-mista>
- Welt.de. *Berlin schafft Kita-Gebühren komplett ab*. [online]. 2018 [cit. 2019-01-14]. Dostupné z:

https://www.welt.de/newsticker/dpa_nt/infoline_nt/brennpunkte_nt/article180208290/Berlin-schafft-Kita-Gebuehren-komplett-ab.html

- XING. *Ciao, Büro! Immer mehr Arbeitgeber setzen aufs Home Office*. [online]. 2018 [cit. 2019-06-13]. Dostupné z: <https://spielraum.xing.com/2018/08/ciao-buero-immer-mehr-arbeitgeber-setzen-auf-homeoffice/>
- *Zákony pro lidi. Zákon č. 89/2012 Sb.* [online]. 2012 [cit. 2019-06-17]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89?text=noz>

Seznam grafů

Graf 1: Míra maskulinity dle dimenzí Geerta Hofstedeho	5
Graf 2: Nejdůležitější role ženy je starat se o její domov a rodinu (%)	6
Graf 3: Zaměstnanost žen a mezera v zaměstnanosti na úrovni Evropské unie v roce 2017..	11
Graf 4: Zastoupení žen a mužů v představenstvech největších společností kotovaných na burze v Evropské unii, 2017.....	16
Graf 5: Gender pay gap v zemích Evropské unie v roce 2016.....	22
Graf 6: Podíl částečných úvazků s ohledem na pohlaví v Evropské unii v roce 2017	29
Graf 7: Národnost dotazovaných manažerek	42
Graf 8: Složení výběrového souboru dle věku	43
Graf 9: Složení výběrového souboru dle rodinného stavu	44
Graf 10: Složení výběrového souboru dle nejvyššího dosaženého vzdělání.....	44

Seznam zkratek

EU Evropská unie

AT Rakousko

BE Belgie

BG Bulharsko

HR Chorvatsko

CY Kypř

CZ Česká republika

DK Dánsko

EE Estonsko

FI Finsko

FR Francie

DE Německo

EL Řecko

HU Maďarsko

IE Irsko

IT Itálie

LV Litva

LT Lotyšsko

LU Lucembursko

MT Malta

NL Nizozemí

PL Polsko

PT Portugalsko

RO Rumunsko

SK Slovensko

SI Slovinsko

ES Španělsko

SE Švédsko

UK Spojené království