

UNIVERZITA PARDUBICE

FAKULTA FILOZOFICKÁ

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

2008

Petra Fořstová

Univerzita Pardubice

Fakulta filozofická

**Práce a životní styl žen v řídicích a vedoucích pracovních  
pozicích v České republice**

Petra Fořstová

Bakalářská práce

2008

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala paní Mgr. Lucii Vítkové za odbornou pomoc a cenné rady při zpracovávání mé bakalářské práce.

Také bych chtěla poděkovat své rodině a příteli, kteří mi poskytli psychickou podporu.

Univerzita Pardubice  
Fakulta filozofická  
Katedra sociálních věd  
Akademický rok: 2007/2008

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Petra FOŘSTOVÁ**

Studijní program: **B6703 Sociologie**

Studijní obor: **Sociologie**

Název tématu: **Práce v životním stylu**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

práce

prestiž, status, role, atd. plynoucí ze zaměstnání

práce a volný čas - protiklady nebo doplňky

vliv práce na soukromý život člověka a na jeho blízké okolí (vliv pracovní doby, typu zaměstnání, náročnosti fyzické a duševní,...)

workoholismus vs. nechť pracovat (důvody, příčiny, následky,...)

vývoj životních stylů v důsledku pracovních změn u nás

postoj lidí k zaměstnání (místo v žebříčku hodnot), motivace lidí k práci, představy o zaměstnání, ...

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

Zelinski, E.J. Nebojte se nepracovat. Praha: Portál 2003. 170 s. ISBN 80-7178-782-5.

Veselá, J. Základy sociologie volného času. Univerzita Pardubice: Fakulta ekonomicko správní 1999. 80s. ISBN 80-7194-187-5.

Šimek, D. Sociologie práce. Univerzita Palackého 1997. 82 s. ISBN 80-7007-705-8.

Matejko, A. Nástin sociologie práce. Praha: Práce 1967. 213 s.

Diekel, H., Pripíš, P. Dynamický život. Praha: Advent-Orion 1999. 287 s. ISBN 80-7172-312-6.

Zvoneček, F., Štigler, P. Životní styl. Plzeň: Západočeská Univerzita 1993. 129 s. ISBN 70-7082-110-8.

Vedoucí bakalářské práce:

**Mgr. Lucie Vítková**  
Katedra sociálních věd

Datum zadání bakalářské práce:

**30. dubna 2007**

Termín odevzdání bakalářské práce:

**31. března 2008**



prof. PhDr. Petr Vorel, CSc.  
děkan

L.S.



PhDr. Livia Šavelková, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 30. listopadu 2007

## **SOUHRN**

Práce je věnovaná ženám na manažerských pozicích v České republice. Vychází z kvantitativních a kvalitativních analýz dané problematiky. První část je věnována světovým sociologickým teoriím v oblasti nerovnosti mezi muži a ženami v pracovní sféře. Dále je popsána struktura a podíl zaměstnanosti žen na vedoucích a řídicích pracovních pozicích v České republice z hlediska vybraných kritérií, statisticky podložená nerovnost zastoupení je podpořena nerovnosti v odměňování, která je dále rozvedena podrobnějším popisem a jsou nabídnuta možná vysvětlení. Kariéra ženy je ovlivněna mnoha faktory, které ji nutí vytvářet určité kariérní a životní strategie, to se projevuje i v odlišném životním stylu a soukromém životě.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

ženy, management, kariéra, životní styl, harmonizace práce a rodiny

## **TITLE**

**Work and lifestyle of women in managerial and leadership positions in Czech republic**

## **ABSTRACT**

My thesis is dedicated to women at their managerial positions in the Czech Republic. It comes out from qualitative and quantitative analysis of selected problems. First part of my thesis is dedicated to world wide sociology theories concerning with inequality between men and women at workplace. Second part of my thesis deals with the description of the structure and the employment share of women at their managerial positions according to chosen criteria in the Czech Republic. This inequality is well-founded statistically as well as it's supported by the inequality in the reward system. I have tried for detailed description of this inequality and I have offered possible solutions for that. Women's carrier is influenced by many factors which force her to create specific carrier strategies. This may be indicated in a different life style or even in her private way of living.

## **KEYWORDS**

women, management, career, life style, work – life balance

## **OBSAH**

## **SOUHRN**

## **ABSTRACT**

## **ÚVOD**

### **1. Teoretická východiska vysvětlující nerovnosti mezi muži a ženami v pracovní sféře**

### **2. Ženy v řídicích a vedoucích pracovních pozicích v České republice**

2.1. Podíl a zastoupení žen v managementu podle úrovně řízení, ekonomického odvětví a velikosti organizace

2.2. Dosažené vzdělání a věková struktura manažerek

### **3. Manažerská kariéra**

3.1. časová náročnost manažerské práce, flexibilita a mobilita

3.2. Obsazování pracovních pozic v managementu ženami

3.2.1. Výběr a přijímací řízení

3.2.2. Požadavky na pozici v managementu

3.2.3. Styl manažerské práce

### **4. Finanční ohodnocení žen v řídicích a vedoucích pracovních pozicích**

4.1. Mzdové nerovnosti podle velikosti firmy a úrovně řízení

4.2. Mzdové nerovnosti podle podílu žen ve firmě a ekonomickém odvětví

4.3. Očekávání a vyjednávání mzdových podmínek

### **5. Životní styl a soukromý život manažerek**

5.1. Partnerství a dělba rolí v domácnosti

5.2. Sladění pracovního a rodinného života

5.3. Mateřství a rodičovská dovolená

5.4. Volný čas a životní styl

## **ZÁVĚR**

## **SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ**



## **GRAFY:**

**Graf 1** Zaměstnanost žen v roce 2004 v podnikatelské a nepodnikatelské sféře

**Graf 2** Podíl manažerek a manažerů na zaměstnanosti v nepodnikatelské sféře podle věku v roce 2004 v %

**Graf 3** Podíl manažerek a manažerů na zaměstnanosti v podnikatelské sféře podle věku v roce 2004 v %

**Graf 4** Kvalifikační struktura podle pohlaví v podnikatelské sféře v roce 2004 v %

**Graf 5** Kvalifikační struktura podle pohlaví v nepodnikatelské sféře v roce 2004 v %

**Graf 6** Podíl a věková struktura žen v managementu podle úrovně řízení v roce 2004 – podnikatelská sféra

**Graf 7** Podíl a věková struktura žen v managementu podle úrovně řízení v roce 2004 – nepodnikatelská sféra

**Graf 8** Mzdové relace ženy/muži v podnikatelské sféře v roce 2004 podle věku v %

**Graf 9** Platové relace ženy/muži v nepodnikatelské sféře v roce 2004 podle věku v %

## **TABULKY:**

**Tabulka 1** Genderové role, které jsou stereotypně přisuzovány mužům a ženám

**Tabulka 2** Klasifikace preferencí v oblasti zaměstnání a životního stylu v 21. století

**Tabulka 3** Komparace distribuce mužů a žen v manažerských pozicích podle třídění KZAM

**Tabulka 4** Distribuce mužů a žen na manažerských pozicích (KZAM1) v třídění podle sektorů národního hospodářství

**Tabulka 5** Podíl žen na managementu podle odvětví a úrovně řízení v roce 2004 v %

**Tabulka 6** Vyšší než 50 % zastoupení žen v managementu

**Tabulka 7** Podíl žen na managementu podle velikosti organizace v %

**Tabulka 8** Kvalifikační struktura managementu podle úrovně řízení v roce 2004 v %

**Tabulka 9** Délka úvazku řídicích pracovníků podle pohlaví

**Tabulka 10** Mzdové relace ženy/muži v managementu podnikatelské sféry v roce 2004 podle velikosti podniku v %

**Tabulka 11** Platové relace ženy/muži v managementu nepodnikatelské sféry v roce 2004 podle velikosti organizace v %

## ÚVOD

Ve své bakalářské práci jsem se zaměřila na ženy v řídicích a vedoucích pracovních pozicích v České republice. K výběru tohoto tématu mě vedl můj dlouhodobý zájem o tuto oblast a zároveň i jisté osobní důvody. Vyrostla jsem a žiji v rodině ovlivněné manažerskou kariérou.

V první části jsem se zaměřila na teoretická východiska, která se zabývají nerovnostmi mezi muži a ženami v pracovní sféře, myslím, že v dostatečné míře, aby poskytla teoretický základ mé práci. Poté se již věnuji situaci zastoupení manažerek v naší zemi. Vybrala jsem několik kritérií, podle kterých se snažím prezentovat podíl žen na celkové zaměstnanosti v řídicích a vedoucích pracovních pozicích. V celé práci kombinuji měkká a tvrdá data.

V části manažerská kariéra jsem se snažila popsat spíše ty aspekty, které ji provázejí, nebylo mým cílem definovat kariéru z pohledu managementu, detailním popisem stylů řízení apod. Čtvrtá kapitola podtrhuje nerovnost mužů a žen ve smyslu nestejného odměňování v pracovní sféře. Zde opět používám několik kritérií za účelem detailnějšího popisu a rozvržení.

Poslední část je tématicky zacílena na soukromý život manažerek. Rozeberu otázku partnerství, dělby rolí v domácnosti, mateřství a v neposlední řadě i využití volného času.

## **1. Teoretická východiska vysvětlující nerovnosti mezi muži a ženami v pracovní sféře**

Nerovné rozdělení manažerských pozic mezi muže a ženy je statisticky podložené a nevyvratitelné. Přesto tento fakt byl uznán jako problematický a nesamozřejmý teprve před pár desítkami let. Postupně se utvořilo několik teorií, které se snaží vysvětlit nerovnost mezi muži a ženami v pracovní sféře.

Jedním z teoretických přístupů vysvětlující nerovnosti mezi muži a ženami, je založen na předpokladu, že příčinou je nastavení genderových rolí<sup>1</sup> ve společnosti, které určují životní podmínky a možnosti<sup>2</sup> (Křížková 2003a: 451).

Genderové role ovlivňují naši společnost a myšlení jednotlivců. Zobecněná tvrzení jsou pak paušálně přenášena na muže a ženy bez ohledu na osobnostní vlastnosti a rysy a vytvářejí se tak genderové stereotypy. Mají vliv nejen na soukromý život, ale jejich působení se promítá i do pracovní sféry. To má za následek opomíjení faktu, že ženy vykazují vysokou míru zaměstnanosti a kvalifikace, tím se udržuje definice trhu práce jako mužské domény. A pro ženy je tak vyhrazena sféra soukromá, tedy rodinná, s pracovní náplní péče o děti a zajištění chodu domácnosti (Dudová a kol. 2006: 22). Přehledné zpracování

---

<sup>1</sup> Gender je "pojem, který odkazuje na sociální rozdíly (...) mezi muži a ženami, které jsou kulturně a sociálně podmíněné, konstruované, tj. mohou se v čase měnit a různí se jak v rámci jedné kultury, tak mezi kulturami. Jsou předmětem socializace. Závaznost těchto rozdílů tedy není přirozeným, neměnným stavem, ale dočasným stupněm vývoje sociálních vztahů mezi muži a ženami" (In Gender, rovné příležitosti a výzkum 4/2000: 2). Genderová role pak znamená přejímání pojetí gender ve smyslu mužské či ženské identifikace a přizpůsobení svého chování.

<sup>2</sup> Tohoto směru se drží autoři jako Powell, Commaile, Wajcman, Acker, Čermáková atd. (Křížková 2003a: 451).

přisuzovaných preferencí, motivací a vlastností poskytla v sedmdesátých letech Karin Hausen.

**Tabulka 1 Genderové role, které jsou stereotypně přisuzovány mužům a ženám**

<b>Muži</b>	<b>Ženy</b>
<b>Předurčení pro</b>	<b>Předurčeny pro</b>
Vnější prostor	Vnitřní prostor
Dálku	Blízkost
Veřejný život	Domácí život
<b>Aktivita</b>	<b>Pasivita</b>
Energie, síla, vůle	Slabost
Pevnost	Kolísavost
Statečnost, odvaha	Skromnost
<b>Konat</b>	<b>Být</b>
Samostatný	Závislá
Usilující, cílevědomý, ovlivňující	Pilná, příčinnivá
Dobývací	Uchovávající
Poskytující	Přijímající
Schopnost prosadit se	Přizpůsobení, sebezapření
Násilí	Láska, dobrotivost
Nepřátelství	Sympatie
<b>Racionalita</b>	<b>Emocionalita</b>
Oduševnělost	Citovost
Rozum	Vstřícnost
Myšlení	Ochota přijímat
Vědění	Víra
Abstrahovat, vynášet úsudek	Porozumět
<b>Ctnost</b>	<b>Ctnosti</b>
Důstojnost	Stydlivost, cudnost
	Zručnost
	Laskavost, takt
	Půvab, krása, schopnost činit svět krásnějším

*Zdroj: převzato Valdřová, J. (2006), s. 8. Autorkou je Karin Hausen (1976). Tabulka byla barevně doplněna.*

Použití tabulky zde považuji za vhodné k dokonalejšímu vykreslení představ, jak jsou genderové stereotypy pro ženu bariérou, pokud se uchází a usiluje o profesní kariéru. Vše, co jí je přisuzováno, je přímo opakem „mužské definice“, a tudíž i opakem toho, co vyžaduje trh práce.

Maskulinní charakteristika pracovního trhu je chápána jako profesionální, v podstatě určuje jakým způsobem se má práce vykonávat (Dudová a kol. 2006: 22-23). To se považuje za jistý standard, za předlohu správné pracovní činnosti. A právě podle tohoto měřítko je hodnocena i žena. Znamená to pro ni, že se musí přizpůsobit „mužskému stylu“ a zároveň zdolat bariéry, které jí její rodové pohlaví a jeho současná definice na pracovním trhu, staví do cesty.

### **Bariéry v kariérním postupu**

První typ bariéry jsem popsala již výše. Pracovní trh je nastaven lépe pro muže, ženy se musí přizpůsobit, což jim navíc ztěžují rodinné povinnosti. Tato bariéra se uplatňuje již ve fázi přístupu k zaměstnání<sup>3</sup>.

Genderovou diskriminaci v zacházení v zaměstnání, často v postupu na kariérním žebříčku, představuje tzv. skleněný strop. Jde o soubor fiktivních bariér, které omezují kariéru ženy především v přístupu na nejvyšší manažerské posty. Často se žena dostane ve firemní hierarchii pozic vysoko, ale nakonec je její postup zastaven, jako by měla nad hlavou skleněný strop (Dudová a kol. 2006: 23). S tímto pojmem souvisí problematika horizontální segregace pracovního trhu podle genderu. V podstatě se jedná o kumulaci žen v typicky ženských (feminizovaných) odvětvích (tzv. problematika skleněné zdi) a častějším výskytem v organizacích či firmách s nižší výdělkovou hladinou (Dudová a kol. 2006: 23).

Další překážkou, na kterou ženy v řídicích pozicích narážejí je tzv. bariéra odlišnosti. Jestliže v managementu firmy převládají muži, pravděpodobně se to projeví ve strategii výběru uchazečů o zaměstnání.

---

<sup>3</sup> Obecně rozlišujeme genderovou diskriminaci v přístupu k zaměstnání a genderovou diskriminaci v zacházení v zaměstnání. (Křížková 2003a: 454).

V takovém případě pak muž dostává před ženou přednost (In Gender, rovné příležitosti, výzkum 2-3 2002: 2).

Některé firmy oplývají sítí neformálních vztahů mezi muži – tzv. old-boy's network. Povyšování a rozhodování často probíhá na základě účasti v tomto seskupení (Dudová a kol. 2006: 23) Networking je pojem „popisující vytváření sítí vztahů na různé úrovni formálnosti za účelem získání zejména statků – pracovních nebo vzdělávacích příležitostí, účast v projektech apod., které nejsou pouze formální cestou jednoduše dostupné“ (Gender, rovné příležitosti, výzkum 2-3 2002: 3). Není tajemstvím, že obchody a kariérní postupy se nerozhodují jen na pracovišti, ale také na hřištích či restauracích. Na této úrovni probíhá i tzv. mentoring, tj. předávání zkušeností (Wajcman 1998: 130; převzato z Gender, rovné příležitosti, výzkum 2-3 2002: 7). Organizační prostředí je silně sexualizované, mužská sexualita ovlivňuje vztahy na pracovišti, zejména ty k ženám. Důkazem je sexuální obtěžování nebo druh vydírání “něco za něco”. S těmito praktikami se musí ženy vyrovnávat mnohem častěji než muži (Dudová a kol. 2006: 23).

Genderové stereotypy způsobují mnoho dalších situací, které problematizují ženě postupu v kariéře. Mohou to být rozšířené předpoklady, že je žena neschopná vykonávat vyšší pozice nebo o ně nemá zájem nebo že její hlavní oblast realizace je rodina. Vyloučením žen z potencionálních uchazeček o vyšší pozice, umožňuje mužům rychlejší postup v kariérním žebříčku, mluvíme o tzv. efektu eskalátoru (Dudová a kol. 2006: 23-24).

Jiný teoretický přístup nabídla Rosabeth Moss Kanter, která sice tak úplně neopomíjí vliv gender, ale jako určující chápe pozici, ve které je pracovnice zaměstnaná (In Gender, rovné příležitosti, výzkum 2-3 2002: 5). Nezáleží tedy na genderu, pokud člověk zastává nevýhodnou a nerovnou pozici, charakteristickou nízkými šancemi na mobilitu a

nízkou mírou moci, je jednání shodné pro muže i ženy (In Gender, rovné příležitosti, výzkum 2-3 2002: 5). Menšinové zastoupení se chová podle své pozice bez ohledu na pohlaví (Křížková 2003a: 451).

Neobvyklost zastoupení pohlaví, které není pro danou pozici nebo obor typické, analyzovala v rámci tzv. tokenismu. S tokeni je často zacházeno jako s reprezentanty vlastní kategorie (pohlaví), jako se symboly než jako s individualitami (Renzetti, Curran 2003: 281). Na tomto základě jsou vystavováni vyšší kontrole ze strany většiny, pracovní prostředí se tak pro ně stává více stresujícím, většinou se jedná o ženy, jsou vylučovány nejen z formálních informačních sítí, ale zejména z těch neformálních. Kanter se domnívá, že tokenismus vymizí s masovějším nástupem žen na pro ně ne příliš typická místa. Jíní autoři jsou názoru, že toto vyšší početní zastoupení žen není východiskem k lepším vztahům mužů k ženám na pracovišti. Vycházejí z mužského přesvědčení, že ženy jsou skupinou podřízenou a právě to je určujícím prvkem, který určuje pravidla na pracovišti. Jde tedy spíše o „sociální status tokenové skupiny, nikoli o její početní nedostatek“ (Williams, 1992: 263, převzato Renzetti, Curran 2003: 282). Následně tedy můžeme říci, že diskriminaci zakoušejí obě pohlaví, jestliže zastávají pozici pro ně netypickou, ale je to právě pohlaví, které určuje formu a míru intenzity pracovní segregace (Renzetti, Curran 2003: 281-282).

Zástupci prvního teoretického přístupu Kanter oponují. Trh práce se mění, ale jistá genderově definovaná pravidla zůstávají. „To v intencích zaměstnání znamená, že pokud se na feminizovanou pozici nebo do oboru dostane muž(i), nezmění se radikálně jeho role, ale tato pozice nebo obor bude redefinován(a) podle očekávání, která má společnost na trhu práce od mužů“ (Křížková a kol. 2005: 68).

Další teoretický proud asi nejlépe ve své práci shrnuje Catherin Hakim, která vypracovala během 90. let tzv. preferenční teorii. Její příznivci



jsou zejména v řadách „ekonomicky zaměřených sociologů“, kteří o vlivu genderu buď neuvažují vůbec nebo jen okrajově. Tato teorie je zaměřena na vztah práce a rodiny, který je podle Hakim protichůdný, konfliktní a v zásadě neslučitelný. Vyvolává nutnost volby, na základě vlastních životních preferencí, která je důležitější. Teorie vychází z předpokladů, že ženy ve vyspělých státech mají možnost „svobodně“ si zvolit svou životní strategii (Křížková 2003a: 451).

Hakim dokonce rozdělila ženy na tři skupiny – home-centred, work-centred, adaptive – „podle volby životního uspořádání pracovní a rodinné sféry“ (Křížková 2003a: 451). Následující tabulka přehledně definuje tyto základní tři skupiny žen podle Hakim.

**Tabulka 2 Klasifikace preferencí v oblasti zaměstnání a životního stylu v 21. století**

<b>Orientované na domácnosti (home – centred)</b>	<b>Adaptivní (adaptive)</b>	<b>Orientované na zaměstnání (work – centred)</b>
20 % žen (kolísá mezi 10-30 %)	60 % žen (kolísá mezi 40-80 %)	20 % žen (kolísá mezi 10-30 %)
Rodinný život a děti jsou hlavními celoživotními prioritami	Tato skupina je nejrozmanitější a zahrnuje ženy, které svou práci a rodinu chtějí sladit, které svou orientaci na domácnost nebo rodinu mění podle situace a ženy s neplánovanou kariérou	V této skupině se koncentrují bezdětné ženy. Jejich hlavní prioritou je zaměstnání nebo rovnocenné aktivity ve veřejném prostoru – politice, sportu, umění atd.
Dávají přednost tomu nejt do zaměstnání	Chtějí pracovat, ale nechtějí vše podřídit budování kariéry	Jsou oddány své práci nebo obdobným aktivitám
Kvalifikaci získávají jako druh kulturního kapitálu	Získávají kvalifikaci s cílem ji uplatnit v zaměstnání	Kvůli zaměstnání nebo obdobným aktivitám výraznou měrou investují do získání kvalifikace a školení
Počet dětí je ovlivněn vládní sociální politikou ekonomickým zázemím rodiny, atd.	Tato skupina významně reaguje na vládní sociální politiku, politiku zaměstnanosti, politiku	Reagují na změny v ekonomických, politických, uměleckých dalších

	a propagandu rovných příležitostí, na ekonomické cykly / recesi / ekonomický růst	příležitostech, které se v dané společnosti ženám otevírají
Nereagují na aktivní politiku zaměstnanosti	Např. na: daň z příjmu, dávky sociálního zabezpečení, školní rozvrh a vzdělávací politiku; služby v oblasti péče o děti, postoj veřejnosti k pracujícím ženám, legislativa podporující větší zaměstnanost žen, dostupnost práce na částečný úvazek dalších flexibilních forem zaměstnání, ekonomický růst prosperita a instituční faktory obecně	Nereagují na sociální / rodinnou politiku

*Zdroj: Převzato Po čem žen touží, s. 6, dostupné na <http://www.pracearodina.cz>*

Nedostatky preferenční teorie lze spatřovat v tom, že ji lze aplikovat jen na země, které dosáhly jisté ekonomické úrovně, infrastruktury sociální pomoci zaměstnaným matkám, kde je pracovní trh dostatečně flexibilní a ze strany státu dochází k jisté míře regulace rovnosti při vstupu do pracovní sféry (Valentová 2004: 35).

Dalším nedostatkem je fakt, že preferenční teorie vůbec neuvažuje o existenci tlaku a podmínek, které působí z okolí a hrají tak roli v dané volbě (Křížková 2003a: 451). Hakim připouští jen možný vliv sociálních podmínek a chudoby. Ženy jsou pak nuceny vstupovat na trh práce, i kdyby podle svých preferencí raději zůstaly v domácnosti, za účelem získat (např. samoživitelky) nebo udržet stávající materiální standard rodiny (dvoupříjmové domácnosti). Co ale opomíjí je stav trhu práce, kulturní tradici státu a rozsah sociálních opatření v dané zemi.

Jiní autoři (R. Crompton, A.R. Hochschild, U. Beck a H. Bradley) se domnívají že vztah mezi rodinnou a profesní sférou je sice konfliktní,

ale slučitelný v případě, kdy jsou přijata jistá opatření a kompromisy. A to jak ze strany žen, tak mužů a zaměstnavatelů.

## **2. Ženy v řídicích a vedoucích pracovních pozicích v České republice**

Role a postavení žen v pracovní sféře, stejně tak jejich moc, vliv, prestiž ve společnosti, dále životní úroveň, pocity uspokojení a seberealize, jsou v současnosti dány jejich prací v zaměstnání (Vodáková, Vodáková 2003: 256). Jejich pracovní možnosti ale nedosahují podmínek, které mají v naší zemi muži (Čermáková a kol. 2002: 23). Ačkoliv ženy v evropském měřítku vykazují vysokou zaměstnanost a na trhu práce ČR tvoří polovinu pracující populace, nejsou v některých pracovních pozicích zastoupeny v dostatečné míře. Jedná se právě i o manažerské pozice.

### **2.1. Podíl a zastoupení žen v managementu podle úrovně řízení, ekonomického odvětví a velikosti organizace**

“Ve sledovaném období 2. čtvrtletí 2004 vykonávalo manažerskou pozici celkem 300,1 tisíc osob”<sup>4</sup> (Krause 2005: 26). Následující tabulka č. 3 představuje vnitřní třídění základní kvalifikační skupiny managementu (KZAM 1<sup>5</sup>). Ve třídě „vedoucí a řídicí pracovníci velkých organizací” je pro ženy z genderového rozložení typické zaměstnání v univerzálních dílčích celcích (37,8 %) a dále ve výrobních a provozních útvarech podniků (29,9%). Celkový podíl žen v této třídě je 32,5 %. Ve třídě a skupině „vedoucí a ředitelé malých organizací” je jejich podíl

---

<sup>4</sup> Rozbor primárních dat „Výběrového šetření pracovních sil“ (VŠPS) za 2. čtvrtletí 2004

<sup>5</sup> Hlavní třída 1 „zákonodárci, vedoucí a řídicí pracovníci“ představuje podle klasifikace KZAM zaměstnání, která mají své charakteristické náplně práce. Pro skupinu vedoucí a řídicí pracovníci se jedná o „plánování, formulování, organizace, koordinace, kontrola a řízení podniků, organizací a společností včetně jejich vnitřních organizačních jednotek (Dudová a kol. 2006: 28)..

26,6 % (Krause 2005: 26-28).

Tabulka 3 **Komparace distribuce mužů a žen v manažerských pozicích podle třídění KZAM 1**

Třídy a skupiny KZAM 1, v %	ženy	Muži	Celkem	Podíl žen
<b>Třída „zákonodárci“</b>	<b>4,9</b>	<b>8</b>	<b>7,1</b>	<b>19,2</b>
V tom skupiny:				
Zákonodárci	1,2	3,2	2,7	13
Vyšší státní úředníci	1,1	3,6	2,9	10,7
Vedoucí pracovníci polit., zájm. a odbor. organizací	0,4	0,5	0,5	22
přednostové, tajemníci a ved. prac. okr. a obec. úřadů	2,2	0,6	1,1	<b>57,5</b>
<b>třída „vedoucí a řídicí pracovníci velkých organizací“</b>	<b>38,9</b>	<b>31,6</b>	<b>33,7</b>	<b>32,5</b>
V tom skupiny:				
Ředitelé a prezidenti velkých organizací	1,1	1,4	1,3	23,6
Vedoucí pracovníci výrobních a provozních útvarů	21,3	19,5	20	<b>29,9</b>
Vedoucí pracovníci univerzálních dílčích celků	16,5	10,6	12,3	<b>37,8</b>
<b>třída a skupina „vedoucí a ředitelé malých organizací“</b>	<b>56,2</b>	<b>60,4</b>	<b>59,3</b>	<b>26,6</b>
<b>Celkem</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>28,1</b>

*Zdroj: Primární data výběrového šetření pracovních sil za 2. čtvrtletí 2004, ČSÚ 2005. Výpočet: VÚPSV. Převzato KRAUSE, D. 2005, s. 27. Tabulka barevně upravena a doplněno tučné zvýraznění hodnot.*

Celkový podíl žen v kvalifikační skupině KZAM 1 je 28,1 %, tento údaj zahrnuje i třídu “zákonodárci”, kde je podíl žen celkově nejnižší (19,2 %). Nejméně zastávají pozice na nejvyšších příčkách, se snižující se úrovní řízení jejich počet stoupá, ve skupině “přednostové, tajemníci a vedoucí pracovníci okresů a obecních úřadů” představují 57,5 % všech zaměstnaných této kategorie. Osobně se domnívám, že se do této hodnoty promítá vysoký počet žen, které vykonávají vedoucí funkci na obecních úřadech větších a malých vesnic. Tyto posty nenabízejí pracovní růst, ani nejsou perspektivním zaměstnáním a dostatečnou výzvou pro profesní realizaci.

Podle Stupnytskyho (2006), který vychází z analýzy dat Informačního

systemu o prů měném výdělk<sup>6</sup> (dále jen ISPV) počet žen, které vykonávají manažerské pozice vzrostl v období od roku 2000 do roku 2004 o 49,7 % (u mužů 31,8 %), z tohoto vyplývá, že ženy se stále častěji dostávají na vedoucí pracovní pozice, které pro ně dříve byly spíše nedostupné. I přes tento trend tvořily ženy v roce 2004 jen o něco málo více než čtvrtinu všech řídicích a vedoucích pracovníků (Stupnytskyy 2006: 16).

Vývoj hospodářství v České republice se projevuje navýšením pracovních příležitostí v terciálním sektoru, tj. sektoru služeb, naopak v oblasti průmyslu a zemědělství je tendence klesající. Nabídka manažerských postů tento trend kopíruje. Podle primárních dat výběrového šetření pracovních sil za 2. čtvrtletí 2004 bylo v terciéru zaměstnáno 68,7 % manažerů, nejvíce v obchodě (nabízí až 25,7 % veškerých manažerských pozic). V průmyslu je to 28,1 % a nejméně manažerů skýtá sektor zemědělství (3,1 %) (Krause 2005: 28-29).

Tabulka č. 4: **Distribuce mužů a žen na manažerských pozicích (KZAM1) v třídění podle sektorů národního hospodářství**

Sektory NH, v %	ženy	muži	Celkem	podíl žen
Sektor zemědělství	1,6	3,9	3,1	13,7
Sektor průmyslu	15,8	32,9	28,1	15,8
Sektor služeb	82,7	63,2	68,7	33,8
Celkem	100	100	100	28,1

Zdroj: Primární data výběrového šetření pracovních sil za 2. čtvrtletí 2004, ČSÚ 2005. Výpočet: VÚPSV. Převzato Krause, D. (2005), s. 28. Tabulka byla upravena, zkrácena. .

V sektoru zemědělství je více než dvojnásobné zastoupení mužů, ženy

<sup>5</sup> Informační systém o prů měném výdělk<sup>6</sup> (ISPV) zahrnuje 3150 firem a organizací ve sféře podnikatelské, 1440 firem a organizací ve sféře nepodnikatelské, převedeno na osoby – více než 1,9 miliónů lidí celkem (1,2 podnikatelská, 700 tis. nepodnikatelská sféra. Bez vyhraněnosti odvětví nebo typu zaměstnání (Stupnytskyy 2006: 19).

se podílejí jen v 13,7 %. V oblasti průmyslu jsou poměry počtu mužů a žen v řídicích a vedoucích pracovních pozicích podobné těm předcházejícím, podíl žen je sice o 2,1 % vyšší, přesto ale s procentuálním zastoupením 15,8 % jsou minoritní skupinou. Ženy-manažerky jsou nejčastěji zaměstnány v sektoru služeb, v 82,7 % případů. Přesto je jejich podíl ve srovnání s muži nižší, na celkovém počtu manažerských funkcí se podílejí v 33,8 %.

Některé publikace při analýze situace v zastoupení vedoucích a řídicích pracovních pozic využívají jako kritérium řídicí úrovně, ve smyslu struktury managementu. Za tak zvaně vrcholový management<sup>7</sup> považujeme I. a II. řídicí úroveň (Gazdagová, Fischlová 2006: 8). Do této skupiny patří vedoucí organizace (I. řídicí úroveň) a jeho přímí podřízení, kteří mají své další podřízené zaměstnance (II. řídicí úroveň) – jako příklad můžeme uvést odborné ředitele nebo ředitele závodů. A právě ti jejich zaměstnanci tvoří III. řídicí úroveň managementu (např. vedoucí útvarů) (Stupnytskyy 2006: 19-20). Pokud mají pod sebou další zaměstnance, kteří zastávají řídicí pozice, označujeme je jako střední úroveň managementu. Manažery na dalších nižších provních pak jako nižší management (Gazdagová, Fischlová 2006: 8).

V takto definované úrovni řízení neuvažujeme o velikosti podniku nebo o počtu zaměstnanců, které manažer nebo manažerka řídí. Zásadní je pouze, jestli je manažer/ka ředitelem nebo je někomu dalšímu v managementu podřízen.

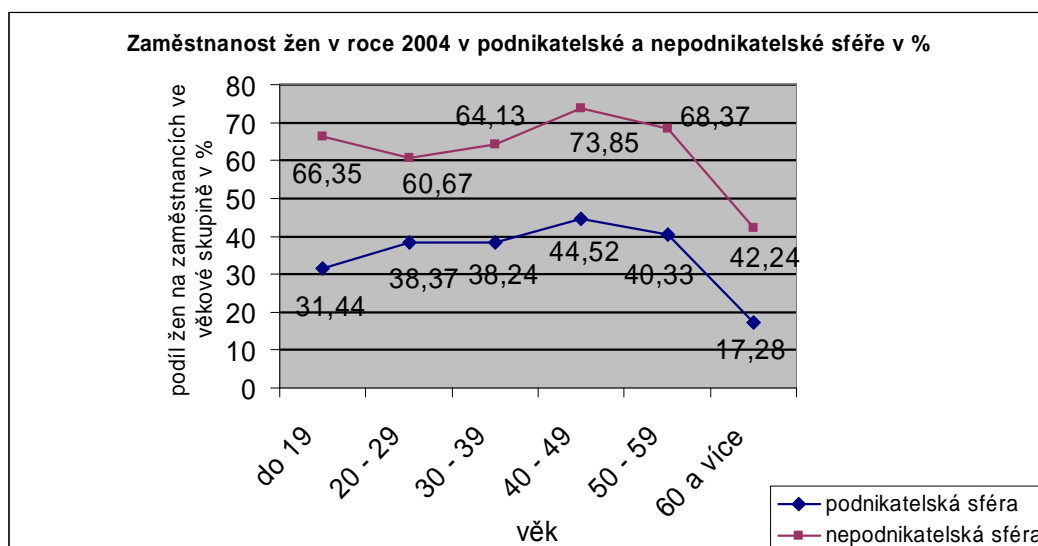
Podíl žen na manažerských pozicích je ovlivněn historicky vzniklou feminizací oborů (ty mají ve většině případů i nižší výdělkovou úroveň), vyšší procentuální zastoupení žen je tedy v nepodnikatelské sféře, zde je vysoká míra feminizace dána vysokým podílem žen především v

---

<sup>7</sup> označovaný též jako topmanagement

oblastech veřejného vzdělávání a zdravotnictví atd.<sup>8</sup>

**Graf 1 Zaměstnanost žen v roce 2004 v podnikatelské a nepodnikatelské sféře**



Zdroj: převzato Vlach, J. (2005), s. 13 Data ISPV<sup>9</sup>.

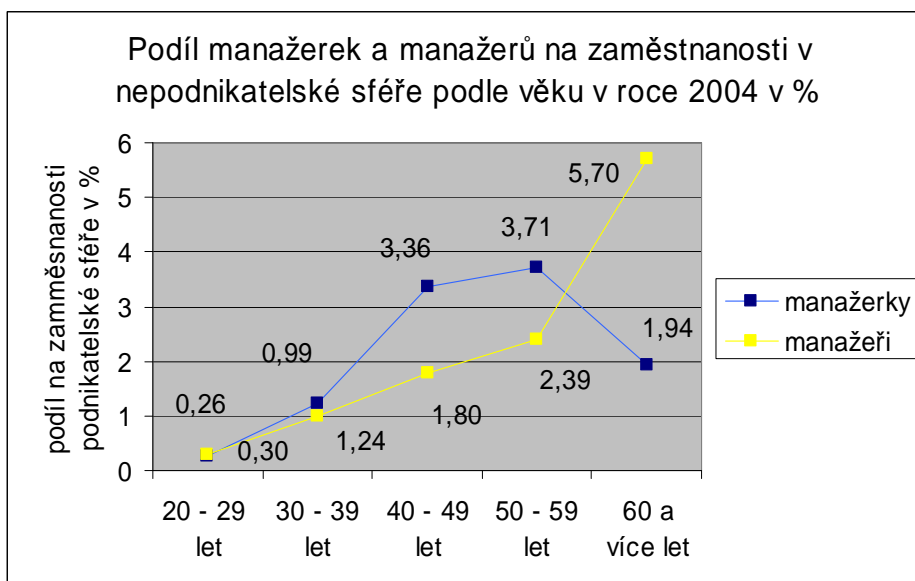
Celková zaměstnanost žen v podnikatelské a nepodnikatelské sféře se odráží v jejich podílu v řídicích a vedoucích pracovních pozicích. Jinými slovy to znamená, že v nepodnikatelské sféře je více manažerek než manažerů (Graf 2) a v podnikatelské sféře je tomu naopak (Graf 3).

**Graf 2 Podíl manažerek a manažerů na zaměstnanosti v nepodnikatelské sféře podle věku v roce 2004 v %**

<sup>8</sup> tomuto tématu se budu ještě věnovat později

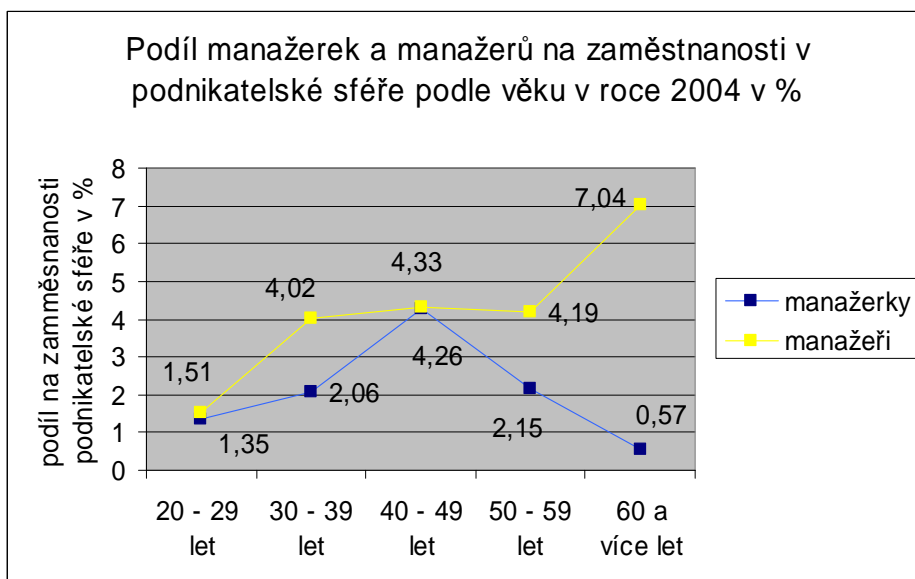
<sup>9</sup> za rok 2004, výběrový soubor čítal 1 407 049 zaměstnanců ve 19 181 organizacích, z toho 73 330 manažerů a manažerek.





Zdroj: převzato Vlach, J. (2005), s. 11. Data ISPV

**Graf 3 Podíl manažerek a manažerů na zaměstnanosti v podnikatelské sféře podle věku v roce 2004 v %**



Zdroj: převzato Vlach, J. (2005), s. 10. Data ISPV

Celkový podíl manažerek na zaměstnanosti v podnikatelské sféře je 39,77 %, v nepodnikatelské je to 66,79 %. Je ale otázkou, jakých úrovní

řízení v managementu dosahují a v jakých ekonomických odvětvích.

Tabulka 5 **Podíl žen na managementu podle odvětví a úrovně řízení v roce 2004 v %**

OKEČ	I. řídicí úroveň	II. řídicí úroveň	III.řídicí úroveň	Podíl žen na zaměstnanosti
<b>celkem za podnikatelskou sféru</b>	41,73	27,75	34,93	39,77
A,B zemědělství, myslivost, lesnictví, rybolov	4,72	17,41	18,09	29,78
C těžba nerostných surovin	8,18	10,05	10,60	13,12
D zpracovatelský průmysl	11,89	20,57	18,10	37,44
E výroba a rozvod energií	6,55	26,88	13,87	24,54
F stavebnictví	3,27	17,26	13,09	13,76
<b>G obchod, opravy motorových vozidel</b>	<b>63,86</b>	<b>28,98</b>	<b>59,74</b>	<b>65,26</b>
<b>H ubytování a stravování</b>	<b>56,68</b>	<b>57,54</b>	<b>67,48</b>	<b>69,79</b>
I doprava, skladování a spoje	51,20	33,61	51,26	38,24
<b>J finanční zprostředkování</b>	28,78	<b>81,57</b>	<b>40,07</b>	<b>65,84</b>
K nemovitosti, podnikatelská činnost	25,78	24,45	23,57	39,55
<b>L veřejná správa, obrana, sociální zabezpečení</b>	<b>54,64</b>	<b>45,75</b>	<b>50,21</b>	<b>79,4</b>
<b>M vzdělávání</b>	12,40	35,04	41,36	<b>51,19</b>
<b>N zdravotní a soc. péče, veterinární činnost</b>	46,73	<b>50,62</b>	<b>53,74</b>	<b>78,82</b>
O ostatní veřejné, sociální a osobní služby	6,56	40,50	26,92	34,81
<b>celkem za nepodnikatelskou sféru</b>	<b>59,95</b>	<b>60,43</b>	<b>56,26</b>	<b>66,79</b>
A,B zemědělství, myslivost, lesnictví, rybolov	-	48,94	26,88	41,47
<b>H ubytování a stravování</b>	<b>78,84</b>	<b>100,00</b>	<b>93,88</b>	<b>91,15</b>
I doprava, skladování a spoje	4,19	31,44	20,45	19,42
<b>K nemovitosti, podnikatelská činnost</b>	14,29	40,34	33,27	<b>51,89</b>
<b>L veřejná správa, obrana, sociální zabezpečení</b>	29,81	31,07	37,72	<b>50,17</b>
<b>M vzdělávání</b>	<b>66,22</b>	<b>64,29</b>	<b>94,50</b>	<b>80,93</b>
<b>N zdravotní a soc. péče, veterinární činnosti</b>	<b>52,16</b>	<b>58,01</b>	<b>50,52</b>	<b>80,60</b>
<b>O ostatní veřejné, sociální a ostatní služby</b>	<b>44,04</b>	<b>52,60</b>	<b>47,21</b>	<b>58,21</b>

Zdroj: převzato Vlach, J. (2005), s. 19. Původní název tabulky: Podíl žen v managementu podle odvětví (OKEČ) v roce 2004 v %. Tabulka byla zkrácena a barevně doplněna.

Zvýrazněné hodnoty značí podíl žen vyšší než 50 %, následující tabulka je shrnuje. Řazení odvětví je sestupné podle podílu žen na zaměstnanosti. V podnikatelské sféře od 79,4 % (sociální zabezpečení) do 38,2 % (doprava, skladování a spoje). Nepodnikatelská sféra od 91,2 % (ubytování a stravování) do 58,2 % (ostatní veřejné, sociální a osobní služby).

Tabulka 6 Vyšší než 50 % zastoupení žen v managementu

ekonomická sféra	odvětví OKEČ (ženy > 50 %)	stupeň řízení (ženy > 50 %)
podnikatelská	veřejná správa, obrana, sociální zabezpečení	I. a III.
	zdravotní a soc. péče, veterinární činnosti	II. a III.
	ubytování a stravování	I., II. a III.
	finanční zprostředkování	II.
	obchod, opravy motorových vozidel	I. a III.
	doprava, skladování a spoje *	I. a III.
nepodnikatelská	ubytování a stravování	I., II. a III.
	Vzdělání	I., II. a III.
	zdravotní a soc. péče, veterinární činnosti	I., II. a III.
	ostatní veřejné, sociální a osobní služby	II.

Zdroj: převzato Vlach, J. (2005), s. 21. Tabulka byla barevně doplněna pro lepší přehlednost.

Poznámka:

Zajímavé je zjištění poměrně vysokého zastoupení žen v odvětví doprava, skladování a spoje, jelikož je zde feminizace pod 50 % (označeno \*). Jinak zjištěné hodnoty odpovídají feminizaci odvětví a oborů.

S feminizací dále souvisí podílové rozvržení žen podle velikosti firmy či organizace. V podnikatelské sféře ve firmách, které zaměstnávají více než 3000 zaměstnanců se ženy na řízení podílejí téměř v 50 % a v

případě I. a II. řídicí úrovně tuto mez překračují (I. řídicí úroveň 56,9 % a II. řídicí úroveň 52,69 %). V nepodnikatelské sféře naopak jejich podíl na řízení klesá s rostoucím počtem zaměstnanců.

Tabulka 7 **Podíl žen na managementu podle velikosti organizace v %**

velikost organizace	I. řídicí úroveň	II. řídicí úroveň	III. řídicí úroveň
<b>celkem za podnikatelskou sféru</b>	<b>41,73</b>	<b>27,75</b>	<b>34,93</b>
do 24 zaměstnanců	7,71	31,45	20,39
25 až 99 zaměstnanců	12,76	26,61	25,46
100 až 499 zaměstnanců	42,90	23,25	26,83
500 až 999 zaměstnanců	44,96	19,44	28,06
1 000 až 2 999 zaměstnanců	32,60	24,92	27,49
3 000 a více zaměstnanců	<b>56,90</b>	<b>52,69</b>	45,19
<b>celkem za nepodnikatelskou sféru</b>	<b>59,95</b>	<b>60,43</b>	<b>56,26</b>
do 24 zaměstnanců	<b>82,91</b>	<b>76,51</b>	<b>88,10</b>
25 až 99 zaměstnanců	42,54	<b>64,11</b>	<b>82,04</b>
100 až 499 zaměstnanců	29,77	45,03	44,05
500 až 999 zaměstnanců	19,89	28,71	34,65
1 000 až 2 999 zaměstnanců	31,37	23,67	32,96
3 000 a více zaměstnanců	20,42	25,07	32,10

Zdroj: převzato Vlach, J. (2005), s. Data ISPV.

## 2.2. Dosažené vzdělání a věková struktura manažerek

Vystudování vysoké školy a získání titulů není podmínkou pro úspěšnou manažerskou kariéru, spíše bychom mohli říci, že představuje výhodu a

v současnosti je čím dál častěji u lidí v managementu předpokládáno, popřípadě bráno jako samozřejmé. Z rozhovorů s respondenty, vyplynuly tři možné cesty vzdělání vedoucí k dosažení manažerské funkce: „studium vysoké školy technického směru, studium ekonomické či obchodní školy a postupné „vypracování se“ v rámci organizace“ (Dudová a kol. 2006: 74). Podívejme se tedy na jednotlivé vzdělávací dráhy manažerů a manažerek vzhledem k typu školy a úrovni vzdělání.

### **Vysoká škola technického nebo matematického zaměření**

Po vystudování školy tohoto typu většinou následuje práce v oboru v rámci dané specializace. Takto nabitě znalosti a dovednosti nejsou většinou v managementu využity v takové míře a často jsou spíše vyžadovány jiné. Respondenti ale vyjadřují kladný postoj a jsou názoru, že škola je naučila logicky myslet a řešit problémy, stejně tak jim poskytla dostatečné technické znalosti, které ve své praxi mohou využít a zajišťuje jim schopnost porozumění práci vykonávané na nižším stupni hierarchie ve firmě jako např. ve výrobě (Dudová a kol. 2006: 74).

### **Vysoká škola ekonomického zaměření**

„Zaměření těchto škol je široké a ne příliš hluboké, učí se zde ale i způsoby řízení a teoreticky by zde mělo být možné získat manažerské dovednosti“ (Dudová 2006; 74). Z pohledu respondentů je nedostatek těchto škol v jejich přemíře teoretického vzdělání, které není dostatečně propojeno s praxí. Tím pádem je ne příliš dobře připravuje na výkon profese, vše je pak nutné se naučit až v rámci zaměstnání. To jim je navíc ztěžováno absencí konkrétních technických znalostí. Teoretické znalosti, které tyto školy poskytují jsou hodně všeobecné a nezaměřují se na konkrétní problémy či situace (jak vést jednání, jak komunikovat apod.), které jsou v praxi nakonec mnohem potřebnější (Dudová a kol. 2006: 75).

## Nižší než vysokoškolské vzdělání

Těchto manažerů a manažerek se více dotýká profesní dráha, ve které se museli postupně vypracovat. **„Nejprve začali pracovat v organizace nebo v oboru na nejnižší úrovni, postupně prokazovali schopnosti dosáhnout výš a zvládat složitější práci a postupovali ve firemní hierarchii na vedoucí pozice“** (Dudová a kol. 2006: 75).

Chybějící vysokoškolské vzdělání však v některých případech znamená překážku v kariérním postupu. Někteří manažeři a některé manažerky se tak uchylují k distančnímu studiu. **„Distanční studium manažerské specializace či ekonomického směru je hodnoceno velmi pozitivně“** (Dudová a kol. 2006: 75). A to i ze strany zaměstnavatelů.

Navíc nedostatkem vysokých škol ekonomického typu, jak jsme si řekli výše, je absence praxe. Studium při zaměstnání a po získání určitého množství zkušeností pak vede k jeho odstranění a vhodně doplňuje teoretické založení těchto vzdělávacích institucí.

Další možností, která je manažerům a manažerkám nabízena je dvouleté studium zakončené získáním titulu MBA. Jedná se o mezinárodně uznávaný manažerský titul. Z šetření na personálních agenturách<sup>10</sup> vyplynulo, že MBA dnes není jednoznačnou výhodou, „bývaly doby, kdy MBA otvíralo dveře, dnes otvírá úvahu, kolik ten člověk bude stát“ (Fischlová 2005: 6). Firmy se snaží snižovat své náklady a u člověka, který vlastní prestižní manažerský titul, se předpokládají jeho vysoké

---

<sup>10</sup> Bylo osloveno 21 personálních agentur působících v České republice, které vlastní licenci od Ministerstva práce a sociálních věcí k zprostředkování legálního zaměstnání českým občanům v ČR. Celkový počet respondentů 21, z toho 12 žen a 9 mužů. Použita kvalitativní metoda rozhovorů se realizovala v roce 2005 (Fischlová 2005: 4).

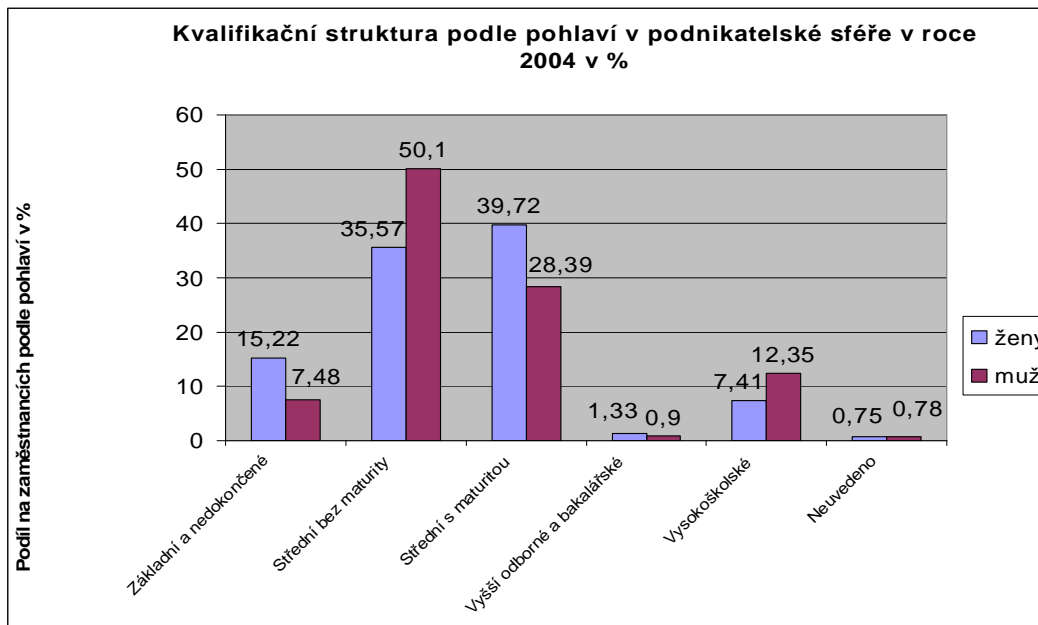
finanční nároky, proto je firma ochotnější sáhnout po uchazeči nebo uchazečce, která disponuje spíše ochotou učit se, získávat nové dovednosti a znalosti (Fischlová 2005: 6).

Manažeři a manažerky, kteří nemají vystudovanou vysokou školu patří častěji do starší generace, tedy generace čtyřicátníků a padesátníků. Ale ani v současnosti není tento vzestupný proces firemní „džunglí“ pozic nemožný (Dudová a kol. 2006: 75).

Není výjimkou, kdy manažer či manažerka mají jiný obor působnosti, než je jejich obor vzdělání. Kromě manažerských pozic, které jsou specializované a vyžadují vysokoškolské vzdělání technického typu. To je na takové pozice nutností.

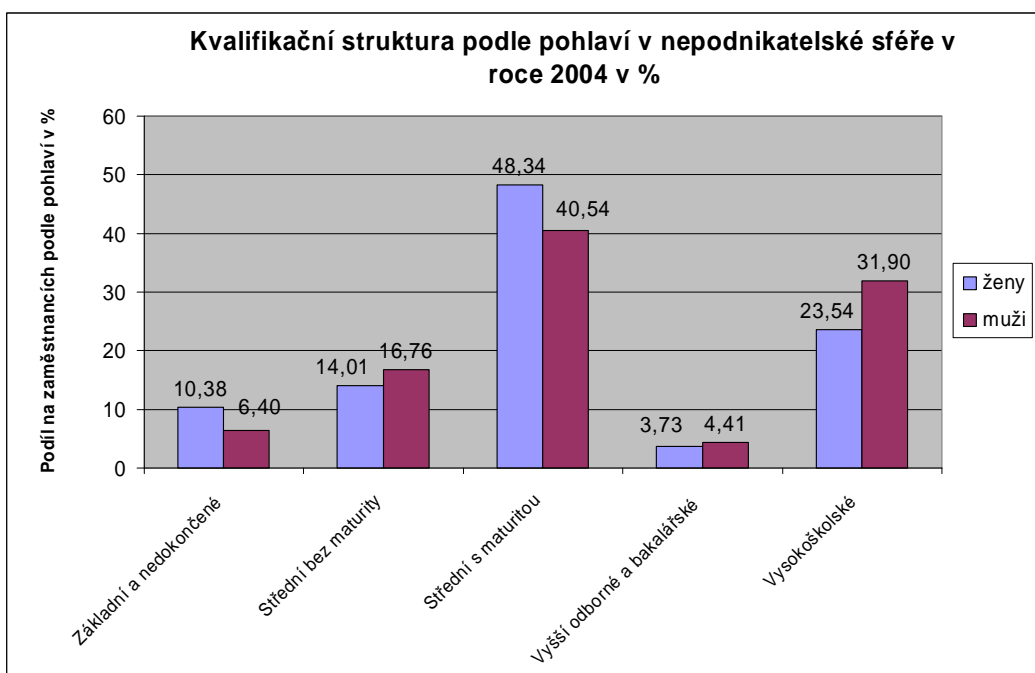
V grafech 4 a 5 je prezentována vzdělanostní strukturu podle pohlaví v procentech za rok 2004.

**Graf 4 Kvalifikační struktura podle pohlaví v podnikatelské sféře v roce 2004 v %**



Zdroj: převzato Vlach, J. (2005), s.8. Data ISPV.

**Graf 5 Kvalifikační struktura podle pohlaví v nepodnikatelské sféře v roce 2004 v %**



Zdroj: převzato Vlach, J. (2005), s. 9. Data ISPV

Dosažené vzdělání ženám poskytuje prakticky stejnou (nepodnikatelská sféra) nebo vyšší pravděpodobnost (podnikatelská sféra) výkonu řídicí



pozice ve porovnání s muži (Vlach 2005; 9). V následující tabulky přesto vyplývá, že absolventky VŠ se v managementu příliš neprosazují.

**Tabulka 8 Kvalifikační struktura managementu podle úrovně řízení v roce 2004 v %**

	Muži			Ženy		
	I.	II.	III.	I.	II.	III.
<b>podnikatelská sféra</b>						
základní a nedokončené	2,17	0,81	1,23	4,35	0,96	3,35
střední bez maturity	10,9	1,72	6,82	42,39	4,59	20,6
střední s maturitou	35,27	20,74	38,7	41,28	48,56	51,41
vyšší odborné a bakalářské	1,36	1,38	1,75	0,88	3,62	1,62
<b>Vysokoškolské</b>	<b>49,52</b>	<b>74,75</b>	<b>50,93</b>	<b>11,03</b>	<b>41,85</b>	<b>22,4</b>
Neuvedeno	0,78	0,61	0,56	0,07	0,42	0,62
<b>nepodnikatelská sféra</b>						
základní a nedokončené	4,07	3,76	7,9	3,13	3,05	4,31
střední bez maturity	0,5	0,23	3,27	0,84	0,46	9,93
střední s maturitou	5,49	8,31	19,82	45,14	10,34	59,44
vyšší odborné a bakalářské	3,93	4,26	1,41	3,45	3,44	2,01
<b>Vysokoškolské</b>	<b>86,01</b>	<b>83,44</b>	<b>67,61</b>	<b>47,45</b>	<b>82,71</b>	<b>24,31</b>

*Zdroj: ISPV. Převzato Vlach, J. (2005), s. 10. Tabulka upravena barevně pro lepší přehlednost, doplněno tučně zvýraznění hodnot. Římské číslice vyjadřují úroveň řízení. Původní název tabulky: Kvalifikační struktura managementu v roce 2004 v %.*

### Celoživotní vzdělávání

Manažeři a manažerky jsou ve srovnání s řadovými zaměstnanci více ochotni učit se nové věci, zdokonalovat své schopnosti a dovednosti a rozšiřovat své vzdělání. Působení v managementu je doprovázeno účastí na různých programech, kurzech, seminářích nebo dokonce zahraničních stážích (nadmárodní firmy). Bez čeho se dnešní manažer jen těžko obejde je znalost anglického jazyka. (Dudová a kol. 2006: 76). I kdyby nebyla vyžadována aktivní znalost na komunikační úrovni, je angličtina často součástí terminologie, která se v managementu používá.

Další jazyky jsou více či méně potřebné vzhledem k domovské základně firmy, pro kterou pracují a jejich požadavkům na tuto znalost (Dudová a kol. 2006: 76).

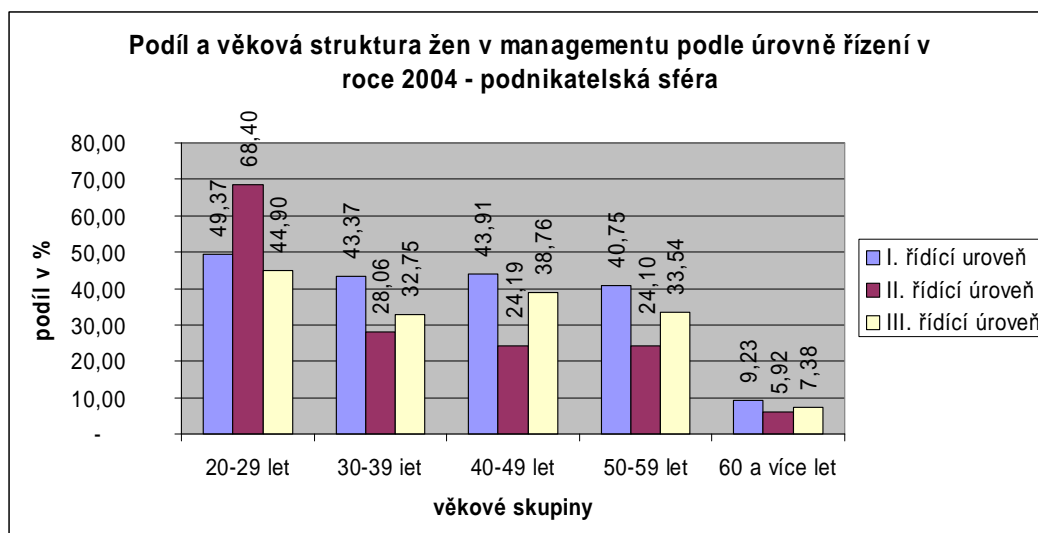
### **Věková struktura**

Z výše uvedeného vyplývá, že pro dosažení manažerské pozice je nejprve nutné získat odpovídající vzdělání a/nebo praxi, z tohoto důvodu je věková hranice manažerů posunuta od 30 let a více (tj. pásmo středního a vyššího věku). U žen bylo zjištěno, že se koncentrují do dvou skupin podle věku. První skupina 30-34 let (12,5 % manažerek) a druhá skupina 45-54 let (35,4 %). Příčinou tohoto uspořádání je životní cyklus žen (Krause 2005: 29-30). Starší generace manažerek začala budovat svou kariéru až po „splnění reprodukčních povinností“, tvoří tedy většinu druhé věkové skupiny. Mladší generace manažerek nastupují do zaměstnání hned po studiu a budují kariéru, poté na čas z trhu práce odcházejí, aby se mohly věnovat dítěti a vrací se až v pozdějším věku (Dudová a kol. 2006: 35-36). Muži nejsou nuceni svou profesní dráhu přerušovat, což se promítává i na jejich věkovém rozložení v managementu, které je více kontinuální (Krause 2005: 29-30).

Pro lepší názornost si rozdělíme pracovní dráhu ženy do desetiletých intervalů. První interval (20-29 let) se vyznačuje relativně vysokým podílem žen v managementu, diskriminace k přístupu na řídicí a vedoucí pracovní pozice je na nízké úrovni. Druhý interval (30-39 let) počet žen na manažerských pozicích ubývá, v této době si většina pořizuje dítě a časově náročnou péči není možné skloubit se zaměstnáním, proto odchází z trhu práce. Třetí interval (40-49 let) děti jsou samostatnější, žena se může vrátit k výkonu své profese a pokračovat v budování své kariéry, svou „rodičovskou povinnost“ si již splnila, v této fázi nastupovaly starší generace manažerek na trh práce.

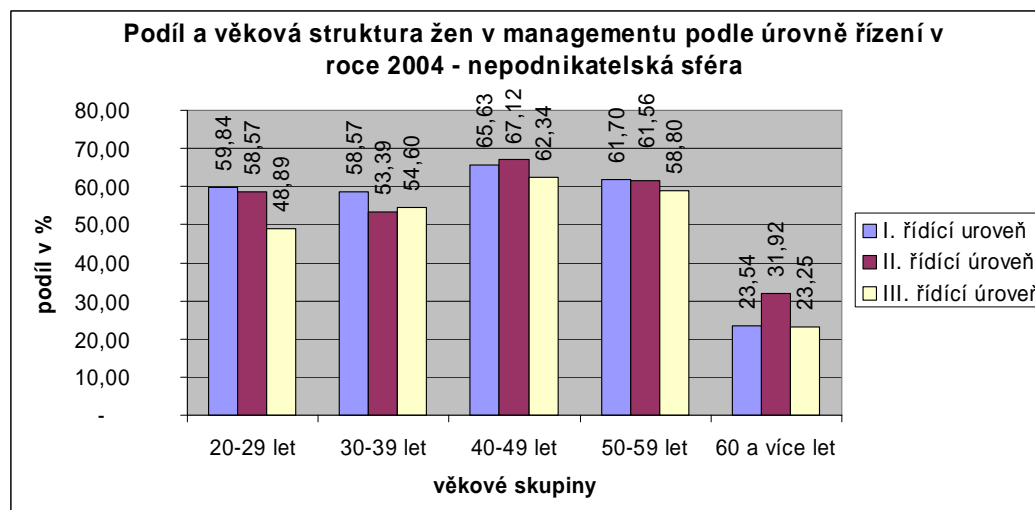
Čtvrtý interval (50-59 let) ženy častěji využívají odchod do důchodu (muži pracují do pozdějšího věku), účast žen v managementu se snižuje. Pátý interval (60 let a více) v tomto věku je většina žen v ekonomické neaktivitě, „podíl na zaměstnanosti nedosahuje ani 0,75 %“ (Vlach 2005: 11).

**Graf 6 Podíl a věková struktura žen v managementu podle úrovně řízení v roce 2004 – podnikatelská sféra**



Zdroj: Převzato Vlach, J. (2005), s.12. Data vychází z údajů ISPV. Původní název tabulky: Podíl žen v managementu v roce 2004 – podnikatelská sféra.

**Graf 7 Podíl a věková struktura žen v managementu podle úrovně řízení v roce 2004 – nepodnikatelská sféra**



Zdroj: Převzato Vlach, J. (2005), s.12. Data vychází z údajů ISPV. Původní název tabulky: Podíl žen v managementu v roce 2004 – nepodnikatelská sféra.

### 3. Manažerská kariéra

„Manažerskou kariérou rozumíme pracovní dráhu manažera nebo manažerky ve smyslu postupu z jedné pozice na další, přičemž tento postup nemusí být nutně vzestupný ani nepřerušovaný“ (Dudová a kol. 2006: 34). V manažerském světě je však za úspěšnou kariéru často považována ta, která má vzestupnou tendenci a není ničím přerušována. Budování kariéry je vnímáno jako mužská doména, žena je spojována spíše s aktivitou mimo pracovní sféru. Její snaha o dosažení vyšších pozic v zaměstnání je konfrontována s představami společnosti o „správné ženě“. Tato vize představuje ženu jako starostlivou a pečující matku, oddanou manželku a strážkyni rodinného krbu. Role vytížené zaměstnané ženy snaží se o kariérní postupy v očích veřejnosti představuje ohrožení rolí předcházejících. Rozdělení rolí (muž-živitel, žena-pečovatelka) je v naší společnosti zakořeněno a proces výchovy (socializace) zajišťuje, že se v blízké době závažné změny konat nebudou (Křížková, Václavíková-Helšusová 2002: 13).

Silná motivace, a vůbec celkový přístup k práci, je velmi důležitým prvkem budování kariéry. Ujasněním si životních hodnot, priorit a cílů dostává kariéra své místo v životě ženy. Z pohledu tohoto kritéria lze rozdělit manažerky na ty, pro které znamená kariéra v kontextu profesní dráhy životní cíl. Využívají různé strategie, aby se co nejdříve dostaly na vyšší pozice. Pokud je přístup omezen nebo nemožný, neváhají opustit firmu a hledat pracovní uplatnění jinde, kde možnost kariérního růstu bude poskytnuta. Druhou skupinu tvoří ženy, pro které je profesní dráha spíše prostředkem uspokojení z práce, naplnění jejich potřeb seberealizace a identity. Postup na vyšší post není prvoplánovým úmyslem, ale prostředkem realizovat se v oblasti, která ženu více zajímá a poskytuje vyšší pracovní uspokojení. Chápou rozvoj kariéry jako možnost učit se novým věcem. Nechtějí sice zůstat v jedné pracovní pozici celou profesní kariéru, ale nezáleží jim na tom, jestli

další pozice je na vyšší úrovni než ta stávající. Pro třetí skupinu je kariéra vnímána jako služba organizaci nebo obecně veřejnosti. Nejsou kariérově motivovány, uvědomují si negativa práce v managementu – jako je nedostatek volného času, intenzita a časová náročnost práce, odpovědnost a nutnost být neustále připravena. Nabídnuté vyšší místo přijímají jen nerady a většinou jsou „donuceny“ ve smyslu služby pro kolegy a pro organizaci nebo podle představě o „úspěšné a perspektivní pracovníci“, jejíž kariéra musí mít zákonitě vzestupný charakter. Odmítnutím by tak riskovala negativní hodnocení ze strany zaměstnavatele (Dudová a kol. 2006: 34-35).

### 3.1. Časová náročnost manažerské práce, flexibilita a mobilita

Částečný pracovní úvazek není v České republice běžný jako v zahraničí (západní Evropa, Amerika). V celkovém podílu tvoří pouhých 5,3 % pracovních poměrů. Své zastoupení má i ve sféře vedoucích a řídicích pracovníků. K vykreslení situace použijeme následující tabulku.

Tabulka 9 **Délka úvazku řídicích pracovníků podle pohlaví**

délka úvazku, v %	ženy	Muži	Celkem	podíl žen
plný úvazek	96,9	99,4	98,7	27,6
částečný úvazek	3,1	0,6	1,3	68,4
<b>Celkem</b>	100	100	100	28,1

*Zdroj: Primární data výběrového šetření pracovních sil za 2. čtvrtletí 2004, ČSÚ 2005. Výpočet: VÚPSV. Převzato Krause, D. (2005), s. 33. Tučné zvýraznění doplněno.*

Plný úvazek je většinou nejčastějším typem pracovních úvazků. Celkově jde o pouhých 1,3 % případů částečného úvazku, z toho se ženy podílejí na 68,4 %. Je pro ně tedy sice častější než pro muže, ale přesto se jedná o hodnotu nízkou (3,1 % ze 100%).

Práce v managementu se vyznačuje jednou z nejvyšších hodnot časové náročnosti (Víznerová, Vohlídalová 2006: 1-4). Prů měň obvyklý počet odpracovaných hodin za týden ve sledovaném období<sup>11</sup> nabýval hodnot celkem 41,9 hodin, u žen 39,5 hodin a u mužů 43,8 hodin. Řídící pracovníci v tomto porovnání tráví v zaměstnání více času. Prů měň 48,2 hodin/týdně. Přitom ženy – manželky 44,2 hodin a muži 50,1 hodin týdně. Poměr muži – ženy tedy zůstává zhruba zachován (Krause 2005: 33). Obecně lze tedy říci, že v prů měň ženy tráví v práci méně času než muži. Častým důvodem je jejich nutná přítomnost v domácnosti a péče o děti. Vzhledem k tomu, že výkon mnohých profesí vyžaduje více času, než poskytuje pracovní doba, u vedoucích pozic zvláště, jsou ženy oproti mužům znevýhodněny zejména v kariérním postupu (Křížková, Václavíková-Helšusová 2002: 12-13).

Být co nejčastěji přítomna „je součástí nepsaných pravidel práce, která ale většina pracovníků velmi rychle v pracovním prostředí rozpoznají jako důležité podmínky kariérního úspěchu.“ Kandidátkou na manažerskou pozici se stáváte jen tehdy, podřídíte-li svůj život požadavkům zaměstnání (Křížková 2002: 21).

**„Manažerské místo předpokládá, že pracovník bude na pracovišti přítomen a bude tam trávit více než osm hodin denně“** (Dudová a kol. 2006: 77). Zároveň nemá nárok na zaplacení přesčasových hodin jako je tomu v některých jiných zaměstnáních. Vyžadování přítomnosti je časté i o víkendech nebo svátcích. Jistým nepsaným pravidlem se stalo i dokončování práce doma, tedy v tzv. volném čase. Brát si práci domů umožnil rozvoj moderních technologií (notebooky, mobilní telefony, internet). Práce se tak stává součástí volného času, není jasná hranice mezi pracovní a soukromou sférou (Dudová a kol. 2006: 77-79).

V určitých obdobích vyžaduje situace ještě větší časové nároky. Jde o

---

<sup>11</sup> Data za 2. čtvrtletí roku 2004

období restrukturalizace, dokončování zakázek nebo případné krize apod. Nastavení manažerské funkce ve smyslu vysoké intenzity práce a časové náročnosti zasahuje do soukromého života. Neochota manažerů a manažerek podřídit svůj veškerý volný čas potřebám firmy nebo organizace se tak může stát překážkou v jejich „rozjeté“ profesní dráze. **„Vysoká intenzita manažerské práce tak pravděpodobně působí jako demotivátor manažerské kariéry pro ženy – mnoho žen, které by mohly být schopnými manažerkami, na ni vůbec neaspiruje a volí povolání s větším objemem volného času. Ty ženy, které do řídicích pozic vstupují, s těmito časovými nároky počítají a jsou ochotny je přijmout“** (Dudová a kol. 2006: 77-80, tučné písmo v originále).

Flexibilita a mobilita je obecně jednou z podmínek úspěšné manažerské kariéry. Znamená reagovat pružně na momentální potřeby a vykonávat práci nad rámec běžných povinností. Stejně tak být ochoten pracovně cestovat či odjet na dlouhodobější stáž. Být schopen/schopna se kvůli práci přestěhovat, a to případně i do zahraničí; být ochoten/ochotna dojíždět, pokud je bydliště příliš vzdálené od místa, kde se nabízí výhodná pracovní nabídka (Dudová a kol. 2006: 80).

## **3.2. Obsazování pracovních pozic ženami**

V této části se nejprve podíváme, jak jsou manažeři na své pozice vybírání, jaké na ně má nároky zaměstnavatel, jaké jsou rozdíly mezi muži a ženami. A zaměříme se na možné příležitosti k diskriminaci žen.

### **3.2.1. výběr a přijímací řízení**

Vybrat pracovníka na manažerskou pozici je často zdlouhavý a nákladný proces. Správnost konečného výběru se projeví až za určitou dobu.



Přitom platí, že čím vyšší pozice, tím je delší doba, která je nutná pro posouzení. Výběrové řízení je nejčastěji prováděno na základě pohovoru. Zde může dojít k chybám a diskriminacím. Do hry vstupuje osobní úsudek. Argyle<sup>12</sup> popsal nejčastější chyby, kterých se dopouštějí (i) lidé, kteří vedou pohovory, při posuzování lidí. První chybou je posuzování lidí podle jejich sociálního statusu, pohlaví apod. na základě stereotypních názorů. Druhou chybou je „efekt svatozáře“ – jde o vytváření si nepodložených (přespříliš segestibilních) názorů a postojů na uchazeče na základě zjištěné vlastnosti. To vede k připsání vlastností dalších podle osobního úsudku a představ osoby, která pohovor vede. Třetí chybou je zavádějící měřítko, podle kterého jsou osoby hodnoceny buď jako všechny prů měně, podprů měně nebo nadprů měně. V takovém případě je výběr pracovníka obtížný. S hodnocením souvisí i nadhodnocování či podhodnocování jednotlivých vlastností, dovedností a schopností kandidáta (Gazdagová, Fischlová 2006: 14).

Poměrně novým trendem se stal výběr manažerů na základě tzv. assessment (hodnocení). Jedná se o velice účinnou metodu výběru pracovníků na manažerské, obchodní a často obsazované pozice. Jeho výsledky podávají poměrně přesnou předpověď budoucího pracovního výkonu kandidáta (<http://www.drill.cz>). Vybraní uchazeči o manažerskou pozici jsou soustředěni na jeden až dva dny na jedno místo (assessment centrum).

Program assessment centra je obvykle založený na sérii simulací typických pracovních činností, které způsobilost kandidátů otestují a dovolují jejich porovnávání. Úkoly jsou postaveny „na základě žádoucího profilu výkonových, osobnostních, sociálních a manažerských kvalit potřebných pro výkon pozice. U každého kandidáta se hodnotí způsobilosti, které vycházejí z pracovního profilu dané pozice (např.

---

<sup>12</sup> Argyle, M.: The Social Psychology of Work, penguin 1989

organizační schopnosti, schopnost plánování, schopnost úsudku a rozhodování, adekvátnost rozhodnutí, tvořivost, odolnost vůči stresu, verbální a komunikační schopnosti, schopnost argumentovat, vystupování ve vztahu k partnerům a schopnost vést). Obvyklou součástí assessment centra je i psychometrické, případně výkonnostní testování kandidátů“ (<http://www.drill.cz>). Kandidáti jsou vystaveni stresu, nedostatku času, pocitu psychické nestability nebo jsou zadávány zdánlivě neřešitelné úkoly. Zkrátka jde o jistou simulaci podmínek, které jsou pro management typické. Výkony a chování účastníků assessment centra pečlivě sledují a vyhodnocují týmy odborníků z oblasti lidských zdrojů, psychologů i budoucích nadřízených (<http://www.drill.cz>).

Myslím si, že tato metoda umožňuje ženám předvést své schopnosti a dovednosti v praxi a přesvědčit tak některé stereotypně smýšlející zaměstnavatele, že jsou pro výkon dané profese vhodné. To vše ale za předpokladu, že jsou do assessment centra poslány. Tomu většinou předchází jeden nebo dva pohovory a jak už víme, tam prostor pro diskriminaci určitě je a pravděpodobně i ve větší míře.

Určitý vliv má také personální agentura, přes kterou hledání uchazečů probíhá, ta poté firmě předloží předvýběr možných kandidátů. Pozice v topmanagementu jsou obsazovány pomocí tzv. přímého vyhledávání. V podstatě jde o „přetahování“ zaměstnanců z jiných firem. Pracovníkům, kteří tuto metodu v praxi uplatňují se příhodně říká „lovci mozků“. Případná diskriminace žen může pramenit z předpokladů personální firmy, že společnost, pro kterou momentálně „shánějí lidi“, by preferovala spíše muže. Zde je nutné si uvědomit, že pracovník představuje pro personální agenturu zboží, které chce „prodat“. Za umístěného pracovníka je finanční ohodnocení služeb agentury

odvozeno od platu, který přijatý uchazeč dostane. V kontextu nerovného platového ohodnocení mezi muži a ženami a faktu, že muži se častěji ucházejí o místa ve vyšším managementu, vychází nám preferování výběru mužských kandidátů na základě ekonomických kalkulací a jasné diskriminace žen (Gazdagová, Fischlová 2006: 15-19). Vyskytují se ale i případy, kdy si zadavatel (firma, organizace) vysloveně přeje muže.

Prosazení žen v managementu je tedy ovlivňováno postoji majitelů firem a zaměstnavatelů. Podle jejich „obrazu“ je pak vytvořena i firma. Podle schopnosti adaptace na měnící se podmínky na trhu práce a podle personální strategie a řízení tak můžeme vytvořit určitou typologii firem. V současné době můžeme rozlišit firmy moderní (adaptabilní) a firmy byrokratické (strnulé). **Moderní firmy** jsou přizpůsobivé novým podmínkám, pružně reagují na vnější podněty a zaměřují se na své zaměstnance. Ve smyslu jejich motivování, dalšího vzdělávání, hodnocení, rozvoje a výběru. V popředí je důraz na výsledky a výkon. **Byrokratické firmy** strnule trvají na formálních zavedených postupech a pravidlech. Převládá mužská firemní kultura, muži obsazují drtivou většinu manažerských míst, a to i v nižším managementu. Nastavení současných podmínek společnosti a trhu práce především zapříčiňuje jejich nemožnost konkurenceschopnosti, prosperity a zisku. Takové firmy zatím v České republice nejsou tak úplně výjimkou, často se jedná o společnosti ve vlastnictví státu (Gazdagová, Fischlová 2006: 9).

Lidské zdroje jsou cestou ke zvyšování konkurenceschopnosti firmy nebo organizace na trhu práce. Kvalitní a schopná pracovní síla se těší vysoké poptávce. Neustále narůstající tlak na konkurenceschopnost firmy nutí k „**využití všech disponibilních lidských zdrojů, mužů i žen**“ (Gazdagová, Fischlová 2006: 9, tučné písmo v originále). Zde se otevírá možnost častějšího uplatnění žen na vedoucích a řídicích pracovních pozicích, jelikož moderní firmy, které si uvědomují důležitost lidských zdrojů a právě tak jejich kvalitativní nedostatek, si

nemohou dovolit diskriminaci vůči ženám.

Další faktor, který může ovlivnit působení žen na manažerských pozicích je **firemní kultura**<sup>13</sup>. Ta představuje osobnost firmy. Stejně jako lidé má tendenci vytvářet jistou podobu sebe sama, určitou image, kterou pak prezentuje veřejnosti. Populárním trendem poslední doby je image založená na politice rovných příležitostí. Otázkou ale zůstává do jaké míry je tato představa podpořena praxí a zda nejde jen o jakýsi marketinkový tah (Gazdagová, Fischlová 2006: 11).

Autorky Maddocková a Parkinová<sup>14</sup> se zabývaly problémem vlivu kultury nerovnosti pohlaví na možnosti a chování mužů a žen. „Kultura nerovnosti pohlaví je dle jejich zjištění vytvářena postoji mužů a žen vůči sobě navzájem a jejich interpersonální vztahy pak vytvářejí kulturu nerovnosti pohlaví specifickou pro každé jednotlivé pracovní prostředí“ (Gazdagová, Fischlová 2006: 11). Tuto situaci si více uvědomují ženy, ty se potom zachovají buď smířlivě a přizpůsobí se nebo se snaží bojovat proti. Ženy, které chtějí kulturu nerovnosti pohlaví změnit často narážejí na odpor nejen mužů, ale i ostatních žen. Je zajímavé, že pokud se jedná o pracovní prostředí, ve kterém tvoří většinu ženy, by žena na vedoucí pracovní pozici nebyla příliš akceptována. V takovém případě by byl lépe přijat muž (Gazdagová, Fischlová 2006: 11). Popišme si nyní některé kultury, které vedou k nerovnosti v podání těchto dvou autorek.

Typem kultury nerovnosti pohlaví je tzv. **gentlemanský klub**. Muži se

---

<sup>13</sup> Firemní neboli podniková kultura je „soubor tradic, hodnot, taktik, přesvědčení a postojů, které tvoří kontext všeho, co se děje ve firmě / organizaci“ (Gazdagová, Fischlová 2006: 11). “Každá podniková kultura (slabá i silná) se vnitřně diferencuje. Svoji subkulturu mají dělníci, jinou subkulturu pozorujeme třeba u administrativního aparátu a jinou u pracovníků managementu (Šimek 1997:70).

<sup>14</sup> Maddock, S.J. – Parkin, D.: Gender culture: women's choices and strategies at work, *Women in Management Review*, 2, 1993.

drží pravidel slušného chování. Není zde viditelné nepřátelství vůči ženám. Je po nich ale vyžadováno přizpůsobení se a dodržování jistých norem. Prosadit se v této organizaci je pro ženu velice složité, musí narušit předem stanovené role a pravidla. Diskriminace se zde skrývá pod paternalismem, ochranou a zájmem o zaměstnankyně. Ženy se v těchto typech kultur cítí dobře, „zapomenou“ usilovat o vyšší posty. Gentlemanský klub upevňuje stereotypní představy muže-živitele a ženy-pečovatelky (Gazdagová, Fischlová 2006: 11-12).

Jiným typem je **kultura ignorace pohlaví**. V obsazování manažerských míst se nedělají rozdíly mezi mužem a ženou, stejně tak v pracovních nárocích a životním stylu. Je ale naprosto ignorována zatíženost žen domácností a péčí o děti, tím jsou na ženu opět kladeny dvojité nároky, které je nucena zvládnout (Gazdagová, Fischlová 2006: 12). Jestliže se chce v dané kultuře udržet, volí buď strategii podávat maximální možný výkon v obou sférách nebo strategii preference práce před rodinou. První jmenovaná bývá někdy označována jako „strategie superžena“, je náročná na finance, čas a energii. Znamená perfektní ovládnutí koordinace dvou světů, tedy práce a rodiny, aniž by se negativně ovlivňovaly mezi sebou. Strategie preference práce před rodinou má za následek nutnost pomoci s domácností, případně i s dítětem. V České republice má dlouhou tradici výpomoc babiček, pokud nejsou k dispozici nabízí se placené služby (chůvy, paní na úklid). Méně často je tato situace řešena výraznějším zapojením muže do těchto povinností (Křížková a kol. 2005: 66).

### **3.2.2. Požadavky na pozici v managementu**

Častým důvodem, proč ženy o topmanagement nemají „zájem“, je často jejich nedostatečná praxe a zkušenosti s vedením většího počtu lidí, což je pro funkci ve vyšším managementu často podmínkou. Prosazují se

v personalistice, ekonomice, obchodě, marketinku nebo v řízení kvality, splňují totiž požadavky na vzdělání, obory tohoto typu studuje větší počet žen než mužů a tak i jejich podíl při ucházení se o zaměstnání je vyšší. Naopak muži dominují v oblastech technických, ve stavebnictví nebo dopravě, což opět souvisí s typem vzdělání (technické obory navštěvuje větší procento mužů, ženy jsou zastoupeny minimálně) (Gazdagová, Fischlová 2006: 15-18).

V některých případech nehraje formální vzdělání takovou roli<sup>15</sup> a přihlíží se spíše k osobnostním charakteristikám a sociálním dovednostem (Fischlová 2005: 7).

Schopnost vést pracovní skupinu k tomu, aby plnila své úkoly a cíle organizace, vyžaduje mimo jiné i jisté vlastnosti, které se mohou měnit v aspektu situace. Dříve se dokonce věřilo, že dobrým vedoucím se člověk musí narodit. Obecně je dnes vyžadována přesvědčivost a autorita, komunikační a sociální dovednosti, umění naslouchat, vysoká motivace, chtít a umět se prosadit, ochota se neustále vzdělávat, flexibilita a demokratický styl řízení<sup>16</sup> (v tomto případě ale záleží spíše na firemní kultuře a celkové situaci ve firmě, v době krize se typ řízení kvůli efektivitě může měnit). Z šetření na personálních agenturách (Fischlová 2005) vyplynulo, že mužům jsou připisovány specifické charakteristiky jako zaměření na cíl, konfrontační styl (agresivnější jednání a sebeprosazování), helikoptérový pohled (helicopter view)<sup>17</sup> a vysokou koncentrací na úspěch v zaměstnání. Ženám byly prisuzovány

---

<sup>15</sup> neplatí pro zaměstnání technického směru, tam je vzdělání v oboru vyžadováno)

<sup>16</sup> Demokratický styl řízení znamená, že „vedoucí deleguje značnou část své autority, ponechává si však svou odpovědnost v konečných rozhodnutích. Práce je přidělována na základě participativního rozhodování skupiny. Komunikace je dvousměrná. Výhodou je osobní zaujetí pracovníků, kteří se zúčastňují na rozhodování, nevýhodou značná časová ztráta, která vyplývá z demokratického rozhodování” (Bělohávek 1996: 205).

<sup>17</sup> Helicopter view ve smyslu nadhledu při řešení problémů a různých situací.

komunikační, prezentační a sociální dovednosti, empatie, smysl pro detail, kreativita, větší časová a výkonová vytrvalost, flexibilita a schopnost rozložení pozornosti paralelně na několik oblastí (Fischlová 2005: 7-8). To vše by mohlo mít vliv na odlišné styly řízení mužů a žen.

### **3.2.3. Styl manažerské práce**

„Pokud se manažerů a manažerek zeptáme na to, zda vidí rozdíly v řídicí práci žen a mužů, v naprosté většině se k tomuto tématu vymezí zcela odmítavě (...) ale tento názor nepodpoří argumenty nebo příklady z praxe (...) většinou stereotypně vyzdvihují vlastnosti podle generového rozdělení na ženské a mužské“ (Dudová a kol. 2006: 82). V zásadě potvrzovali výše zmíněné osobnostní specifika. Genderové stereotypizování manažerských vlastností a jejich zveličování a vymezování se vůči nim svou mírou dokládalo reakci na situaci, která vychází z nedostatečného zastoupení žen na řídicích a vedoucích pracovních pozicích a jejich nerovnocenným postavením, které je v některých případech staví do pozice tokenů (Dudová a kol. 2006: 82-83).

Autorita a schopnost ovlivňovat a vést pracovní skupiny je přisuzována mužům. Pokud se žena snaží kopírovat mužův autoritativní styl vedení, není přijata nejen muži, ale ani ženami. Jejich podání v ostatních často vyvolává stylizaci nebo pózu. Pro ženu to znamená najít si jinou možnou cestu, která by se více shodovala s její „přirozenou“ rolí. Jejich styl vedení se tedy zakládá na přátelské až rodinné atmosféře (Dudová a kol. 2006: 83-84).

Stereotypně ženské vlastnosti jako je citlivost a empatie jsou muži vnímány spíše jako náladovost a hysterie. Samotné ženy je hodnotí pozitivně, navíc jsou přesvědčeny, že ženy jsou více psychicky odolné a cit pro jednání s lidmi je pro manažerskou práci výhodou. Sklon

k negativní interpretaci stereotypně ženských vlastností mají více muži, kteří mají manželku v domácnosti. Její role přenáší i na ženy v zaměstnání<sup>18</sup>.

Velmi rozšířený postoj ve společnosti je i netalentovanost žen pro cokoliv, co má nějaký technický charakter. Ani když žena disponuje vzděláním tohoto typu, není muži „brána příliš vážně“.

Většina manažerů a manažerek zastává názor, že pro týmovou spolupráci je lepší mít kolektiv smíšený podle pohlaví, vysvětlují to větší pestrostí názorů, dynamikou, akčností. Homogenní týmy byly hodnoceny negativně z důvodu časté rivality, soutěživosti, agrese apod. a to nejen v kolektivu mužů. Členové heterogenní skupiny se k sobě chovají ohleduplně. V podtextu je určitý sexuální význam, toho je využíváno v komunikaci a také při obchodním jednání. Strategie posílat jednatele/jednatelku opačného pohlaví než je jednatel/jednatelka obchodního partnera je vědomě a často užíváno (Křížková 2002: 19-21)

#### **4. Platové ohodnocení žen v řídicích a vedoucích pracovních pozicích**

Nerovnost v platové sféře je obecně známá, přijímaná a obhajovaná. Nejčastějším argumentem, proč muž za stejnou práci dostává více peněz, je výrok „že přeci musí živit rodinu.“ Paradoxní ovšem je, že Česká republika má jednu z nejvyšších zaměstnaností žen v Evropě a také vysoké procento žen samoživitelek. Z toho vyplývá, že se ženy ve skutečnosti na financování rodiny podílí nebo jsou dokonce živitelkami.

Podnikatelská sféra se řídí podle zákona „o mzdě, odměně za pracovní pohotovost a o prů měném výdělku“ (č. 1/1992 Sb.). Mzda se určuje na základě dohody mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem (vyjednávání,

---

<sup>18</sup> Více Wajcman (1998), Pringle (1988)



kolektivní smlouva apod.). V nepodnikatelské sféře je určujícím zákonem upravujícím výdělnky zákon „o platu a odměně za pracovní pohotovost v rozpočtových a v některých dalších organizacích a orgánech“ (č. 143/1992 Sb.). Výše platového ohodnocení je dána charakteristikami zaměstnavatele a zaměstnance (Stupnytskyy 2006: 19).

Mzdy v podnikatelské sféře se utvářejí ze dvou postupů: kolektivního vyjednávání a individuálního vyjednávání. Kolektivní smlouvy uzavírají mezi sebou zaměstnavatelé a odborové organizace. Jsou častější v nižším managementu. Individuální smlouvy jsou typičtější pro topmanagement. Jedná se o smluvní stanovení mzdy na základě dohody se zaměstnavatelem (Kozelský, Prušvic 2007: 11-12).

„Jednotný platový systém v nepodnikatelských organizacích a respektování věkového automatu se odráží v menších rozdílech výdělnků mezi pohlavími“ (Vlach 2005: 25).

#### **4.1. Mzdové nerovnosti podle velikosti firmy a úrovně řízení**

Rozdílnost platů žen v řídicích pozicích byla v roce 2004 zřetelná více v podnikatelské sféře. Nejmenší rozdíly jsou na III. stupni řízení. Jako důvod bychom mohli uvést, že na této řídicí úrovni jsou mzdy utvářeny podle vnitropodnikového mzdového předpisu (Vlach 2005: 28). Zajímavé je, že čím vyšší pozice (řídicí úroveň), tím je rozdíl ve finančním ohodnocení větší. Na III. řídicí úrovni ženy dosahují 60,81 % průměrného výdělnku, v I. řídicí úrovni je to jen 30,94 %. Stejně tak s rostoucí velikostí firmy (podle počtu zaměstnanců) můžeme vypočítat klesající podíl z průměrného výdělnku na dané úrovni (výjimka je jen I. řídicí úroveň při počtu zaměstnanců 1 000 až 2 999 a 3 000 a více, kde se objevuje tendence stoupající).

**Tabulka 10 Mzdové relace ženy/muži v managementu podnikatelské sféry v roce 2004 podle velikosti podniku**

	I. řídicí úroveň mzdy	II. řídicí úroveň mzdy	III. řídicí úroveň mzdy
<b>celkem za podnikatelskou sféru</b>	<b>31,94</b>	<b>53,37</b>	<b>60,81</b>
z toho dle velikosti podniků:			
do 24 zaměstnanců	58,79	70,86	71,98
25 až 99 zaměstnanců	56,42	69,81	70,05
100 až 499 zaměstnanců	23,31	70,41	72,10
500 až 999 zaměstnanců	19,20	57,45	59,34
1 000 až 2 999 zaměstnanců	31,63	47,59	64,17
3 000 a více zaměstnanců	45,98	30,47	54,99

*Zdroj: převzato Vlach, J. (2005), s. 29. Data ISPV.*

V nepodnikatelské sféře je to naopak. S rostoucí úrovní řízení a velikostí firmy stoupá i jejich finanční ohodnocení a stále více se přibližují mužům.

**Tabulka 11 Platové relace ženy/muži v managementu nepodnikatelské sféry v roce 2004 podle organizace v %**

	I. řídicí úroveň	II. řídicí úroveň	III. řídicí úroveň
<b>celkem za nepodnikatelskou sféru</b>	<b>78,11</b>	<b>87,39</b>	<b>64,69</b>
z toho dle velikosti organizací:			
do 24 zaměstnanců	86,54	97,07	74,26
25 až 99 zaměstnanců	89,66	96,73	64,31
100 až 499 zaměstnanců	72,46	86,95	82,36
500 až 999 zaměstnanců	72,72	56,49	84,81
1 000 až 2 999 zaměstnanců	98,34	92,13	83,49
3 000 a více zaměstnanců	96,06	115,96	83,00

*Zdroj: převzato Vlach, J. (2005), s. 29. Data ISPV.*

## 4.2. Mzdové nerovnosti podle podílu žen ve firmě a ekonomického odvětví

Velikost mzdových rozdílů úzce souvisí s podílem žen ve firmě. Zajímavé je, že nejnižší rozdíly ve mzdách mezi muži a ženami jsou ve firmách, kde je podíl žen relativně nízký. V podnikatelské sféře je nízký podíl žen v odvětvích jako je zemědělství, průmysl, stavebnictví a výroba a rozvod energií. Naopak vysoký podíl žen je v obchodu, peněžnictví a ubytování a zde výdělkový rozdíl dosahuje hodnot až 30 %.

Tabulka X Podíl žen na managementu podle odvětví a relace k průměrnému výdělků v %

OKEČ	Relace k průměrnému výdělků v %	Podíl žen na zaměstnanosti
<b>celkem za podnikatelskou sféru</b>	<b>100,0</b>	<b>39,77</b>
A,B zemědělství, myslivost, lesnictví, rybolov	72,4	29,78
C těžba nerostných surovin	109,6	13,12
D zpracovatelský průmysl	93,9	37,44
E výroba a rozvod energií	116,4	24,54
F stavebnictví	113,7	13,76
G obchod, opravy motorových vozidel	80,0	<b>65,26</b>
H ubytování a stravování	68,3	<b>69,79</b>

I doprava, skladování a spoje	100,7	38,24
J finanční zprostředkování	166,6	<b>65,84</b>
K nemovitosti, podnikatelská činnost	94,9	39,55
L veřejná správa, obrana, sociální zabezpečení	106,3	<b>79,4</b>
M vzdělávání	109,3	<b>51,19</b>
N zdravotní a soc. péče, veterinární činnost	75,3	<b>78,82</b>
O ostatní veřejné, sociální a osobní služby	90,9	34,81
<b>celkem za nepodnikatelskou sféru</b>		
	<b>100,0</b>	<b>66,79</b>
A,B zemědělství, myslivost, lesnictví, rybolov	829	41,47
H ubytování a stravování	68,9	<b>91,15</b>
I doprava, skladování a spoje	87,2	19,42
K nemovitosti, podnikatelská činnost	113,0	<b>51,89</b>
L veřejná správa, obrana, sociální zabezpečení	111,9	<b>50,17</b>
M vzdělávání	90,7	<b>80,93</b>
N zdravotní a soc. péče, veterinární činnosti	95,8	<b>80,60</b>
O ostatní veřejné, sociální a ostatní služby	83,6	<b>58,21</b>

*Zdroj: převzato Vlach, J. (2005), s. 19. Data ISPV. Tabulka byla zkrácena.*

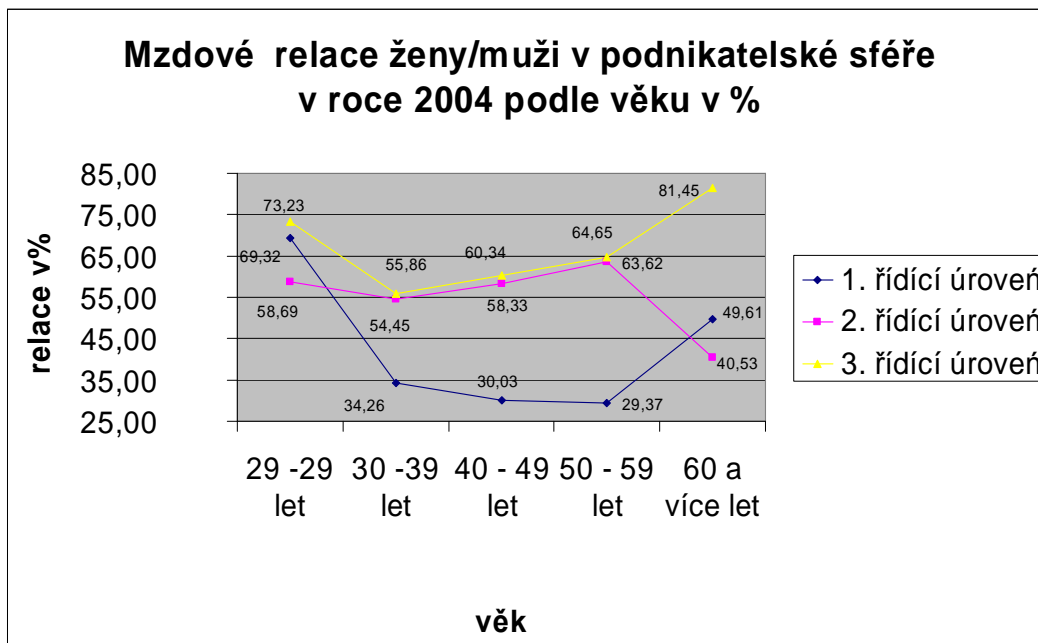
V nepodnikatelské sféře platí stejné „pravidlo“, vysoký podíl žen v ubytování a stravování, zdravotnictví a vzdělávání je doprovázen nižším výdělkem než je prů mě.

### **4.3. Mzdové nerovnosti podle věkové struktury a dosaženého vzdělání**

Rozdíly mezd mezi muži a ženami v managementu lze sledovat i podle kritéria věku. Po nástupu do zaměstnání, tedy ve věku 20 – 29 let, je platové ohodnocení celkem vyrovnané, poté následuje propad mezd žen oproti mužům ve věkové kategorii 30-39 let. Další vývoj vykazuje tendenci zmírňování mzdových rozdílů. Pomocí následujících grafů se podíváme blíže na prů běh této situace v podnikatelské a nepodnikatelské

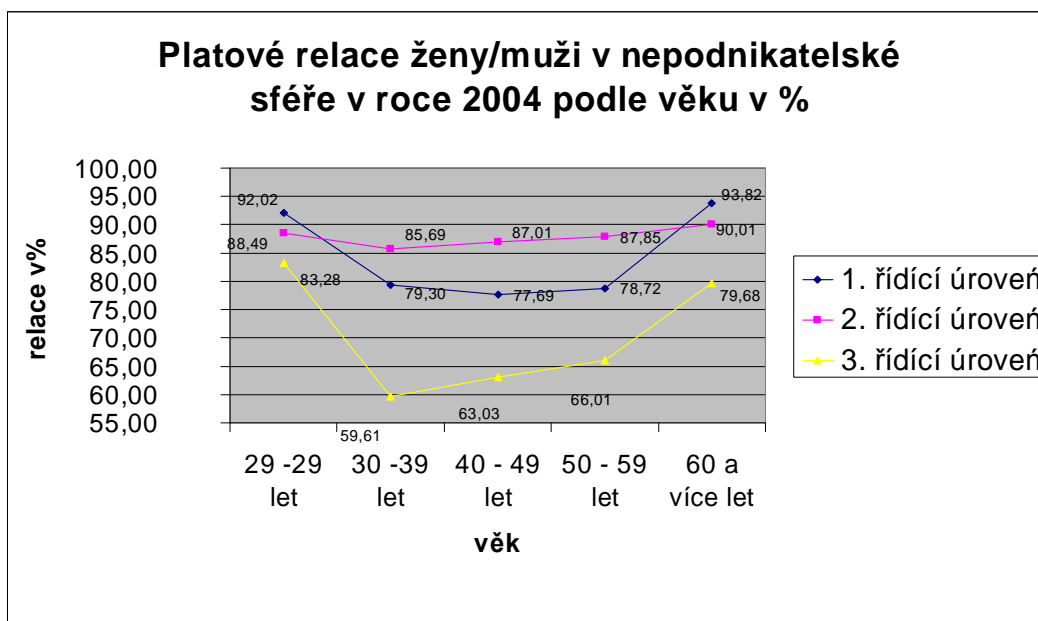
sféře s přihlédnutím ke kritériu úrovně řízení.

**Graf 8 Mzdové relace ženy/muži v podnikatelské sféře v roce 2004 podle věku v %**



Zdroj: převzato Vlach, J. (2005), s. 25. Data vychází z údajů ISPV

**Graf 9 Platové relace ženy/muži v nepodnikatelské sféře v roce 2004 podle věku v %**



Počáteční “nasazení” a vyrovnanost s platovým ohodnocením mužů, je zřejmě způsobena možností žen budovat kariéru, soustředit se na svou práci a větší možnosti se podřídit požadavkům zaměstnavatele a pracovním úkolům. Druhá věková kategorie 30-39 let je v naší společnosti považována za “hraniční”, kdy by si žena měla pořídit dítě. Následná snaha o sladění profesního a rodinného života se promítá právě do mzdy. Počet odpracovaných hodin se snížil, stejně tak připravenost k výkonu práce (Vlach 2005: 26).

#### **4.5. Očekávání a vyjednávání mzdových podmínek**

Součástí přijímacích pohovorů bývá uchazeči/uchazečce pokládána otázka ohledně představ o platovém ohodnocení. Bylo zjištěno, že ženy si říkají o méně peněz než muži, zejména v oblasti nižšího managementu (Gazdagová, Fischlová 2006: 23-24). Toho často strategicky využívají zaměstnavatelé. Jednoduše se jim zaměstnávat ženy vyplatí, výkon odvedou stejný nebo i vyšší za ušetření nákladů firmy. Na druhou stranu tuto strategii využívají i ženy pro zvýšení pravděpodobnosti přijetí (Dudová a kol. 2006: 94-95).

Ženy se často podceňují a působí spíše dojmem, že chtějí především zaměstnat a na platu jim příliš nezáleží. Podceňování může vycházet z toho, jak si žena vyhodnotí své šance na trhu práce a přístupu na manažerské pozice. Dožadovat se tak vyšší mzdy, by mohlo ohrozit její přijetí nebo místo. Koneckonců ženy nižší finanční ohodnocení očekávají a často se ani o svých šancích neinformují (např. od kolegů) (Dudová a kol. 2006: 95-97).

Muži dávají větší význam benefitům, jejich prostřednictvím mohou prezentovat svůj sociální status okolí. Mobilní telefony, notebooky nebo auta (symboly statusu) jsou sice v současnosti již více považovány za

pracovní pomůcky než za benefity jako tomu bylo dříve. Do popředí zájmu mužů se tak dostává jejich značka, cenová hodnota a technické parametry. Na tomto základě se pak porovnávají mezi sebou (např. na školeních nebo poradách) (Dudová a kol. 2006: 97).

## **5. Životní styl a soukromý život manažerek**

V poslední části textu nahlédneme do soukromého života manažerek, na jejich partnerství a dělbu rolí v domácnosti. Jak vnímají mateřství a jak je možné skloubit náročnou pracovní kariéru s partnerským a rodinným životem. Tuto sekci ukončíme, řekla bych pro toto téma dosti netradičně, a to volným časem.

### **5.1. Partnerství a dělba rolí v domácnosti**

Ženy, která chtějí budovat kariéru a zároveň počítají i se založením rodiny, mateřstvím a partnerským životem, se bez podpory životního partnera neobejde. Časová náročnost a další aspekty manažerské práce, jsou natolik vyčerpávající, že jakákoliv větší investice do sféry rodinné je pro ně luxusem, který si nemohou dovolit. Respektování této situace a pomoc partnera je nutností (Dudová 2006: 59).

Lze rozlišit dva základní modely partnerského rozdělení rolí. První model je tradiční, tedy muž-živitel a žena-pečovatelka. Tento typ v manažerském světě upřednostňují spíše muži-manažeři. Druhému, “modernizovanému modelu genderových rolí”, jsou nakloněny spíše ženy (Dudová 2006: 59) „Tento druhý zahrnuje rozmanité způsoby partnerského soužití a rozdělení práce, které se objevily s rozvojem tzv. druhé modernity – od konce 50. let 20. století.” (tamtéž). V některých publikacích je rozlišováno ještě tzv. obrácené uspořádání, tedy žena – živitelka, muž – pečovatel, je ale velmi ojedinělé (Vohlídalová 2006: 17-18).

U modernizovaného typu genderových rolí se nelze domnívat, že jde o obrácení rolí muže a ženy. Ženy ve vedoucích a řídicích pozicích si nevybírají muže, kteří by dobrovolně zůstávali doma, a ony se pak mohly věnovat práci s maximálním nasazením. Stejně jako většina žen si vybírají muže, kteří jsou na stejné nebo vyšší socioekonomické úrovni. Žijí tak s partnery, kteří také pracují a práce pro ně představuje důležitý prvek v jejich hodnotovém a životním žebříčku. Zřejmě nejčastějším uspořádáním partnerského soužití je tzv. dvoukariérové manželství (popř. partnerství). Oba partneři se věnují svému zaměstnání a dělí se o práci v domácnosti. V jaké míře je otázkou domluvy mezi nimi, možnostmi, osobnostními charakteristikami, ale i v tomto případě hrají významnou roli genderové stereotypy. Žena nese větší část odpovědnosti za chod domácnosti a péči o děti, zejména v oblasti organizace a koordinovanosti (Dudová 2006: 59-61).

Maříková spatřuje odlišnost fungování dvoukariérových rodin od ostatních v několika aspektech – jde zejména o vyznávání odlišných hodnot (odlišné chápání vztahu práce a rodiny a jejich významu) a názorů (větší tolerance k podobám manželství a jiného partnerského uspořádání). Dále se liší ekonomickým postavením (více peněz v rodinném rozpočtu, větší majetek a vyšší životní úroveň), sociálním



postavením a životním stylem (odlišné rozvržení volného času, domácích prací a odlišné dělby rodinných rolí) (Tuček 1998: 87-89).

Dvoukariérová manželství (dvoukariérní partnerství) se podle Maříkové rozvádějí častěji, než rodiny, kde je kariérově zaměřen jen jeden z partnerů (Tuček 1998: 87). „Problém sladění dvou pracovních kariér a profesních životů s péčí o děti a domácnost a soukromým životem obecně jistě může vést ke vzniku mnoha konfliktních situací mezi partnery, jejichž následkem pak může být rozchod nebo rozvod“ (Vohlídalová 2006: 11). Příčinou narůstajících sporů a nedořešených či neřešených konfliktů je výrazný nedostatek času a vysoké napětí mezi rodinnou a pracovní rolí, což ústí k disharmonii a nefunkčnosti partnerského soužití (Tuček 1998: 87). Na počátku může být neochota ženy ustoupit svému dobře vydělávajícímu a více tradičně smýšlejícímu manželovi, vzdát se svého postavení v zaměstnání ve prospěch péče o děti a domácnost. Nebo se muž nedokáže smířit s myšlenkou, že jeho žena je úspěšnější a vydělává více peněz než on (Dudová 2006: 60).

„Způsob dělby domácích prací v páru představuje nedílnou součást vyjednávání o sladění pracovních životů mezi partnery“ (Vohlídalová 2006: 16) Postoje k rolím v rodině jsou v České republice ovlivněny socialismem a jeho politikou plné zaměstnanosti, která spolu s nízkými příjmy dala vzniknout modelu dvoupříjmové rodiny a pojmu “pracující matka”. Tento vzestup ženského statusu do ekonomické aktivity však s sebou nenesl i modernizaci dělby práce v domácnosti. Ženy jsou tak nadále zatěžovány tzv. „druhou směnou“, tedy prací v domácnosti a péčí o děti na „plný úvazek“ (Chaloupková, Šalamounová 2004: 30).

Po příchodu z práce začíná tzv. “druhá směna. Ženy se domácím pracím věnují dva a půlkrát častěji než muži, prů měně zhruba 25 hodin týdně, muži asi 10 hodin.<sup>19</sup> Situace manažerek v tomto ohledu je často shodná

---

<sup>19</sup> Data pocházejí z výzkumu Rodina 96, který realizoval Sociologický ústav AVČR

(pokud manažerka nevyužívá placené úklidové služby). Je až zarážející, že ženy, které jsou stejně nebo více pracovně vytížené ve srovnání s jejich partnery, vykonávají většinu domácích prací samy. Rodin, kde je dělba rolí vyrovnaná, je velmi málo a hlavně nelze říci, že by toto uspořádání bylo ovlivněno socioprofesionálním postavením partnerů (Tuček 1998: 81-82). “Socializace, vnější stukturní omezení a v neposlední řadě také genderové stereotypy totiž způsobují, že přes rostoucí míru individualizace je prostor pro vyjednávání o rozložení domácích prací mezi partnery značně omezený” (Vohlídalová 2006: 17).

Z hlediska dělby práce mezi partnery můžeme podle Vohlídalové (2006) rozlišit tři typy uspořádání. Prvním typem je tradiční rozdělení domácích prací, které vychází z tradičního uspořádání partnerských vztahů. Žena zajišťuje veškerý chod domácnosti. Druhým typem je obrácené uspořádání, ve kterém většinu domácích prací dělá muž. Tato skupina je charakteristická zvýšeným podílem nadprů měně pracovně (tj. stresově a časově) vytížených žen nebo žen, jejichž partner není ekonomicky aktivní. A nízkým výskytem párů žijících v tzv. dvoukariérovém manželství. Třetím typem je moderní partnerství, ve kterém se partneři určitým způsobem dělí o práci v domácnosti. Je typičtější pro mladší generace (25-34 let). V České republice však stále převládá tradiční uspořádání (v 62,3 %) a jen v pouhých 5 % případů se role v domácnosti otočily. Placenou pomoc v domácnosti využívají jen 2 % domácností<sup>20</sup> (Vohlídalová 2006: 16-19).

Ženy jsou se svou situací stále více nespokojeny, výrazně vyšší konflikt přitom pociťují ženy, které jsou pracovně vytížené (ženy v řídicích a vedoucích pozicích, vědkyně, podnikatelky). Nelze však říci, že by tato

---

a STEM na vzorku 705 mužů a 764 žen.

<sup>20</sup> Uvedená data vycházejí z šetření Sociologického ústavu AV ČR v posledním čtvrtletí roku 2005. Výběrový soubor čítal 5510 osob ve věku 25-54 let, z toho 2732 žen.

fakta měla dostatečně velký vliv na vžité normy a genderové stereotypy, ať už v zaměstnání či v domácnosti (Tuček 1998: 84).

## **5.2. Sladění pracovního a rodinného života**

Oblast práce a rodiny v dřívějším vymezení představovala dvě odlišné sféry, dva různé světy, ve kterých aktéři přecházeli z jednoho do druhého. Dnešní pojetí se snaží vykreslovat práci a rodinu jako dvě prolínající se oblasti, “které společně ovlivňují obsahy rolí žen a mužů” (Křížková 2003a: 448). Toto nové chápání profesní a soukromé sféry života zároveň klade důraz na možnosti harmonizace mezi nimi a vytváření tzv. family – friendly politik a snah o větší flexibilitu práce, která by umožnila snadnější cesty k tomuto cíli (Křížková 2003a: 448).

Realita však zatím v České republice vypadá jinak. Harmonizace pracovního a rodinného života v kontextu manažerských postů je přinejmenším komplikovaná. Nastavené podmínky managementu a pracovního trhu obecně jsou „nepřátelské“ vůči soukromému životu. Existuje jen velmi málo prostředků, které by usnadňovaly tuto situaci, ať ze strany zaměstnavatele nebo státu.

Velmi zajímavé jsou odlišné styly zvládání harmonizace práce a rodiny v podání mužů a žen v řídicích a vedoucích pracovních pozicích.

### **Manažeři a harmonizace pracovních a rodinných rolí**

Vzhledem k tomu, že muži-manažeři preferují tradiční model uspořádání rolí, tak základním předpokladem pro sladění práce a rodiny je nalezení partnerky, která bude toto rozdělení respektovat a zařídí se podle nároků a požadavků manžellovy kariéry. V praxi to znamená, že se stará o domácnost a děti a je tolerantní k pracovní a časové vytíženosti svého muže. Ten se na pracích v domácnosti buď nepodílí vůbec nebo

jen v malé míře. Zajímavým zjištěním je, že založení rodiny ubírá i muži na jeho flexibilitě. Pokud se má kam vracet, tak již není ochoten pracovat dlouho do noci nebo přijmout časově náročnější nabídku, i když výhodnější. **“Harmonizace práce a rodiny není jen a výhradně ženským problémem, mužů se týká také”** (Dudová a kol. 2006: 55-56, tučné písmo v originále).

### **Manažerky a harmonizace pracovních a rodinných rolí**

U žen nabývá problematika harmonizace práce a rodiny naprosto jiných dimenzí. Lze říci, že je podmínkou pro samotné vykonávání manažerské funkce. Pokud koordinaci své profesní a rodinné role nezvládne, bude nucena k odchodu z pozice, kterou v zaměstnání zastává a bude se muset spokojit s pozicí nižší, která nebude tak náročná. V některých případech dokonce žena odchází z trhu práce.

Současné podmínky nastavené pro manažerskou kariéru často nutí ženy v řídicích pozicích k volbě mezi prací a soukromým životem. Tyto dvě dimenze si konkurují zejména ve smyslu času a intenzity. Žena, která se rozhodne jak pro kariéru, tak pro rodinu, musí hledat nejlepší možnou strategii a překonávat bariéry způsobené nedostatečnou dynamikou nejen na úrovni firem a jejich zkorumpované zaměstnavatelské politiky, ale zejména genderovými stereotypy, které jsou v naší společnosti hojně rozšířené. Rodinné role a role pracovní jsou nastaveny komplementárně, tj. jedny z nich jsou vždy určitou formou preferovány (In Ženy v řídicích pozicích 2005: 13-14).

Procentuální zastoupení žen, které jsou orientované čistě jen na rodinu, klesá. Koordinace pracovního a soukromého života v praxi si každá žena uzpůsobuje podle podmínek a konkrétních zkušeností, které získala

„v průběhu svého profesního vzdělávání a při utváření svých privátních vztahů.“ (Karsten 2006: 125). „To, jak ženy vnímají svou pozici a příležitosti uplatnění na trhu práce, zásadně mění jejich strategie.“ (Křížková a kol. 2005: 72).

### **5.3. Mateřství a rodičovská dovolená**

“Mateřství a péče o děti se stává sociálním problémem jednak v důsledku narůstající křehkosti rodiny, jednak kvůli znevýhodnění, které plyne ze starosti o rodiny především vzhledem k možnosti uplatnění žen na trhu práce a budování jejich profesní kariéry” (Keller 2005: 65). Význam tohoto problému roste od 70. let 20. století, tedy od doby, kdy ženy začaly masově nastupovat do zaměstnání, aby zajistily vyšší životní úroveň své rodiny nebo udržely stávající (Keller 2005: 65-66).

Manažerky, které svou kariéru nastartovaly hned po dokončení studia, musí založení rodiny zahrnout do určité strategie, tedy naplánovat vhodnou dobu (Křížková 2003b: 11). Střední a starší generace manažerek se nutnost správného načasování mateřství netýkala. Průměrný věk prvorodiček se pohyboval kolem 22,5 let. To znamená, že dítě měly často již při studiu vysoké školy, poté byly s dítětem (dětmi) doma a až později se vracely na trh práce a začaly případně budovat svou kariéru (Tuček 1998: 91). V naší společnosti je v současnosti považován za „zlomový věk“, kdy by žena měla mít první dítě, okolo 30 let (Křížková 2003b: 11).

Rozhodnutí uvažovat o mateřství je často odstartováno věkem manažerky, přímým tlakem ze strany rodiny, nebo tlakem nepřímým, kdy se žena porovnává s vrstevníky a jejich situací. Na rozdíl od svých mužských kolegů musí však manažerky počítat s dalšími faktory – jako je věk a s ním související tzv. tikot biologických hodin, nebo nutnost na čas odejít ze zaměstnání (Dudová a kol. 2006: 20-27). Jinou možnou

příčinou může být postoj zaměstnavatele, který začne očekávat, že se žena brzy rozhodne mít dítě, a tak “stopne” její kariéru a jen vyčkává, než se tak stane. To paradoxně donutí ženu, aby se zachovala podle očekávání, v podstatě nemá na výběr.

Dalším důležitým rozhodnutím je délka doby, kterou žena stráví s dítětem doma. Obecně lze říci, že čím více času stráví mimo zaměstnání, tím hůř pro její kariéru (Dudová a kol. 2006: 20-27). Mateřská<sup>21</sup> a následující rodičovská dovolená<sup>22</sup> trvá v České republice standardně poměrně dlouho, v současnosti ji ženy průběžně využívají po dobu tří nebo i čtyř let. V případě narození druhého dítěte se tato doba může prodloužit až na osm let (Dudová a kol. 2006: 62).

Rodičovská dovolená má negativní důsledky na kariéru ženy. Za prvé ztrácí kontakt s pracovištěm, což znamená velký problém zejména v případě, že zastává specializovanou funkci, která vyžaduje zvláštní kvalifikaci. Dále přichází o možnosti a příležitosti rozvíjet své sociální dovednosti. Za druhé tu existuje možnost ztráty pozice, přeřazení na jiné méně odpovědné místo. Zaměstnavatelé se drží předpokladu, že žena po nástupu z rodičovské dovolené nebude disponovat takovou flexibilitou jako před narozením dítěte. Povinnost zaměstnavatele poskytnout ženě srovnatelnou pozici s tou, kterou zastávala, se málokdy splní. A „držení“ původního místa je ještě ojedinělejší (Dudová a kol. 2006: 63-64).

Některé manažerky proto využívají možnosti „poslat“ na rodičovskou dovolenou partnera. Toto rozhodnutí je otázkou domluvy mezi nimi s přihlédnutím k okolnostem a případnou finanční kalkulací. Otočení

---

<sup>21</sup> Mateřská dovolená nabízí možnost využití 26. týdnů, z toho 6 týdnů před porodem a zbytek po porodu (Dudová a kol. 2006: 62).

<sup>22</sup> Pojem rodičovská dovolená nahradil v roce 2001 termín „další mateřská dovolená“. Účelem toho, byla snaha o zpřístupnění rodičovské dovolené mužům.

tradičních rolí je však spíše jen výjimkou. Nastavení genderových rolí v rodině ovlivňuje ženské vnímání sebe sama – vidí se jako pečovatelku, stejně jako její okolí, v případě odmítnutí této role, by většinou lidí byla odsouzena jako špatná matka, která dostatečně neplní svou mateřskou úlohu. A pro velkou část mužů by převzetí této role (pečovatele o dítě) znamenalo jisté ponížení v očích okolí (Křížková 2002: 25-30). Rovnoprávnost pohlaví je muži (většinou) už uznávána, ale jsou stále přesvědčeni, že rovnost pohlaví je slučitelná s dosavadním modelem rozdělení práce (Dudová a kol. 2006: 20-27).

Posunutí mateřství do pozdějšího věku s sebou nese i riziko fyziologické neplodnosti a zdravotních komplikací. Ženy se tak díky odkládání či z jiných důvodů nakonec stávají nedobrobně bezdětné. Většinou se tedy nejedná o životní strategii, kterou volí pro nastavení optimálních podmínek pro posun v kariérním žebříčku (Sobotka 2006, podle Bartošová 2007: 80).

#### **5.4. Volný čas a životní styl**

Volný čas definujeme jako dobu, kterou nejsme v zaměstnání a ani se nestaráme o domácnost. Představuje doplňující aspekt dne. „Z hlediska rozvržení každodenní aktivity člověka hovoříme o pracovním, vázaném a volném čase. Čas vázaný je naplněn každodenními povinnostmi spojenými s rodinou a domácností, čas volný je považován již za konečný „zbytek“, v tomto čase se člověk věnuje činnostem podle svého vlastního uvážení. Jde zejména o odpočinek, seberealizaci, zábavu, apod. Naše společnost, tj. konzumní společnost, poskytuje neustále nové možnosti a způsoby trávení volného času. „Volný čas tak plní i některé druhotné funkce, jako je tvorba image člověka, jeho sebeidentifikaci se sociální vrstvou, ať již vlastní či aspirantskou“ (Václavíková-Helšusová 2003: 13).

Obecně lze říci, že z hlediska gender volného času se obě pohlaví shodují, že volný čas je důležitý, ale v trávení a velikosti volného času se již podle výzkumů vyskytují odlišnosti<sup>23</sup>

Ženy v řídicích pozicích mají méně volného času, než ženy bez podřízených, odvíjí se to od času, který ženy tráví v zaměstnání. Z výzkumu Muži a ženy na trhu práce (1995) vyplývá, že „ženy v řídicích funkcích konstatují v 59 %, že musí pracovat i mimo pracovní dobu, zatímco ženy bez podřízených ve 42 %.“ Ženy v řídicích pozicích se domnívají, že méně čtou, méně času věnují vzdělávání (přesto více, než ženy bez podřízených), méně sledují televizi, méně sportují a procházejí se než před 10 lety (Křížková, Václavíková-Helšusová 2002: 32-33).

Manažerky „vedou životní styl<sup>24</sup> s širším okruhem známých a usilují o zajištění životní úrovně nadstandardu.“ (Křížková, Václavíková-Helšusová 2002: 33). Životní tempo je rychlejší, vytrácejí se volnočasové aktivity klidnějšího charakteru. Ani na dovolené nepřestávají v jedné polovině případů myslet na práci (u žen bez podřízených je tomu jen v jedné čtvrtině případů), pokud se ovšem na nějakou dovolenou vůbec dostanou. „77 % žen bez podřízených si v daném roce vybralo dovolenou, na kterou mělo nárok. V případě žen s podřízenými je to jen u 47 %.“ (Křížková, Václavíková-Helšusová 2002: 33).

Obecně lze konstatovat, že ženy mají méně volného času než muži. Bez ohledu na postavení v zaměstnání se více věnují domácnosti a volný čas, který jim zbývá věnují spíše rodině, muži se více orientují sami na sebe, své přátele a zájmy. „Ženy v řídicích pracovních pozicích se pak

---

<sup>23</sup> Muži a ženy na trhu práce z roku 1995 (datový soubor o 988 respondentech, z toho 495 žen, z toho 108 žen v řídicích pozicích).

<sup>24</sup> Životní styl definujeme jako “vyabstrahované typické společenské rysy životního způsobu, rep. některých jeho hlavních, určujících momentů, které jsou příznačné



některými charakteristikami v této oblasti blíží mužům, převažuje však vliv dominance jejich povinností, tzv. vázaného času na čas volný, tak jako u ostatních žen.“ (Václavíková-Helšusová 2003: 13-14).

---

pro převážnou většinu členů nějaké skupiny” (Duffková

## ZÁVĚR

S tradičními stereotypy a rolemi pohlaví se v České republice setkáváme nejen v rodině, ale i v pracovní sféře. Znesnadňují pozici ženám, které se chtějí věnovat profesní dráze. Ačkoliv je obecně zaměstnanost žen vysoká, nejsou ženy rovnoměrně zastoupeny v řídicích a vedoucích pracovních pozicích. Statistiky vykazují rostoucí tendenci jejich podílu, ale i přes tento trend tvořily v roce 2004 jen o něco málo více než jednu čtvrtinu. Nerovnost mezi muži a ženami podtrhuje nerovnost mzdového ohodnocení.

Současné podmínky nastavené pro manažerskou kariéru často nutí ženy v řídicí pozicích k volbě mezi prací a soukromým životem. Tyto dvě dimenze si konkurují zejména ve smyslu času a intenzity. Žena, která se rozhodne jak pro kariéru i pro rodinu, musí hledat nejlepší možnou strategii a překonávat bariéry vzniklé nedostatečnou dynamikou nejen na úrovni firem a jejich zkosnatělé zaměstnavatelské politiky, ale zejména genderovými stereotypy, které jsou v naší společnosti rozšířené.

Ženy, které chtějí budovat kariéru a zároveň počítají i se založením rodiny, mateřstvím a partnerským životem, se bez podpory životního partnera neobejdou. Vybírají si nejčastěji pracující muže, kteří jsou na stejné nebo vyšší sociokulturní úrovni. V partnerství vyznávají spíše modernizované typy genderových rolí, nejčastějším typem soužití v takové situaci je dvoukariérové manželství. Oba pracují ve veřejné sféře a o práci v domácnosti se dělí. Do jaké míry je otázkou domluvy mezi nimi, možnostmi, osobnostními charakteristikami, ale i zde hrají významnou roli genderové stereotypy. Organizace a koordinovanost domácnosti zůstává primárně odpovědností ženy, muž se stává spíše pomocníkem, než rovnocenným aktérem.

Na rozdíl od starší generace manažerek je nutno zahrnout do určité

strategie i mateřství. Žena musí na čas ze zaměstnání odejít. Obecně platí, že čím déle bude na rodičovské dovolené, tím hůř pro její kariéru. Rodičovkou dovolenou si dnes již může vzít i muž, ale takových případů je v České republice zatím velice málo.

Myslím si, že docílit změny popsané situace by vyžadovalo změnu celkového nastavení genderových rolí ve společnosti, která by měla za následek větší rovnost mezi muži a ženami, a to v obou sférách. Tomu mohou v určité míře pomoci antidiskriminační opatření ze strany státu, ale také firem a organizací a stejně tak vytváření optimálních podmínek pro harmonizaci pracovní a soukromé sféry.

## POUŽITÉ ZDROJE:

BARTOŠOVÁ, Michaela. Životní dráhy prvorodiček po třicítce: proč mít dítě později?. *In Gender, rovné příležitosti a výzkum*, roč. 8, č. 2. Praha: Sociologický ústav Akademi věd České republiky, 2007. s.75-80. ISSN 1213-0028.

BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996- ISBN 80-85839-09-1.

ČERMÁKOVÁ, Marie a kol. *Podmínky harmonizace práce a rodiny v České republice*. Praha: Sociologický ústav Akademie věd České republiky, 2002. ISBN 80-7330-026-5.

DUDOVÁ, Radka. Partnerský život a sladování práce a rodiny v páru u žen a mužů v manažerských pozicích. *In Gender, rovné příležitosti a výzkum*, roč. 7, č. 2. Praha: Sociologický ústav Akademi věd České republiky, 2006. ISSN 1213-0028.

DUDOVÁ, Radka; KŘÍŽKOVÁ Alena; FISCHLOVÁ, Drahomíra. *Gender v managementu: kvalitativní výzkum podmínek a nerovností v ČR*. Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, 2006. ISBN 80-87007-32-8.

FISCHLOVÁ, Drahomíra. *Možnosti a bariéry prosazení žen a mužů v managementu. Šetření na personálních agenturách*. Praha: Sociologický ústav Akademi věd České republiky, 2005. [online] [cit. 2008-01-12; 18:00].

GAZDAGOVÁ, Marie; FISCHLOVÁ, Drahomíra. *Sondáž postojů zaměstnavatelů k uplatnění žen v managementu a zkušeností nimi*. Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, 2006. ISBN 80-87007-31-X.

*Gender, rovné příležitosti a výzkum*. Praha: Sociologický ústav Akademie věd České republiky, 2002, č. 2-3. s.2-3. ISSN 12-13-0028.

CHALOUPKOVÁ, Jana; ŠALAMOUNOVÁ, Petra. *Postoje k manželství, rodičovství a k rolím v rodině v České republice a v Evropě*. Praha: Sociologický ústav Akademie věd České republiky, 2004. ISBN 80-7330-062-1.

KARSTEN, Hartmut. *Ženy – muži*. Praha: Portál, 2006. ISBN 80-7367-145-X.

KELLER, Jan. *Soumrak sociálního státu*. Praha: Sociologické nakladatelství, 2005. ISBN 80-86429-41-5.

KRAUSE, Danica. *Analýza trhu práce České republiky z pohledu problematiky genderu se zaměřením na popis stavu a struktury zaměstnanosti žen v managementu*. Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, 2005. [online] [cit. 2008-01-15]. Dostupné na <http://www.vupsv.cz/an178.html>

KŘÍŽKOVÁ, Alena. Kariérní vzorce žen v managementu. Strategie žen v rámci genderového režimu organizace. In *Sociologický časopis* Vol. 39., No. 4. Praha: Sociologický ústav Akademie věd České republiky, 2003. s. 447-467.

KŘÍŽKOVÁ, Alena. *Životní strategie manažerek: případová studie*. Praha: Sociologický ústav Akademie věd České republiky, 2002. ISBN 80-7330-031-1.

KŘÍŽKOVÁ, Alena; VÁCLAVÍKOVÁ-HELŠUSOVÁ, Lenka. *Sociální kontext života žen pracujících v řídicích pozicích*. Praha: Sociologický ústav Akademie věd České republiky, 2002. ISBN 80-7330-035-4.

KŘÍŽKOVÁ, Alena a kol. *Kombinace pracovního a rodinného života v ČR: politiky, čas, peníze a individuální, rodinné a firemní strategie*. Praha: Sociologický ústav Akademie věd České republiky, 2005.

KOZELSKÝ, Tomáš; PRUŠVIC, David. *Výdělky žen a mužů v podnikatelské a nepodnikatelské sféře*. Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, 2007. ISBN 978-80-87007-79-2.

RENZETTI, Claire M; CURRAN, Daniel J. *Ženy, muži a společnost*. Praha: Nakladatelství Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0525-2.

STUPNYTSKYI, Oleksandr. *Struktura rozdílů ve výdělcích mužů a žen v managementu*. Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, 2006. ISBN 978-80-87007-58-7.

ŠIMEK, Dušan. *Sociologie práce*. Olomouc: Vydavatelství Univerzity Palackého, 1997. ISBN 80-7067-705-8.

TUČEK, M. A kol. *Česká rodina v transformaci – stratifikace, dělba rolí a hodnotové orientace*. Praha: Sociologický ústav Akademie věd České republiky, 1998. ISBN 80-85950-45-6.

VALDROVÁ, Jana. *Gender a společnost*. Ústí nad Labem: Univerzita J. E. Purkyně, 2006. ISBN 80-7044-808-3.

VALENTOVÁ, Marie. *Rovnováha mezi rodinným životem a pracovní kariérou v kontextu ženské zaměstnanosti, mezinárodní srovnávací studie*. Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, 2004.

VÍZNEROVÁ, Hana, VOHLÍDALOVÁ Marta. *Pracovní život v současné české společnosti*. 2006 [online] [cit. 2008-02-02; 14:30]. Dostupné na <http://www.soc.cas./promeny/download/352>

VLACH, Jan. *Šetření výdělkové nerovnosti žen a mužů v managementu*. Praha: VÚPSV, 2005. [online] [cit. 2008-01-20; 13:22]. Dostupné na <http://www.vupsv.cz/an174.html>

VÁCLAVÍKOVÁ-HELŠUSOVÁ. Distribuce a naplnění volného času mužů a žen. In *Gender, rovné příležitosti a výzkum 3-4/2003*. s. 13-15.

VODÁKOVÁ, Alena; VODÁKOVÁ, Olga a kol. *Rod ženský. Kdo jsme, odkud jsme přišly, kam jdeme?* Praha, Sociologické nakladatelství, 2003. ISBN 80-86429-18-0.

*Ženy v řídicích pozicích*. Gender studies, o.p.s., listopad 2005. ISBN 80-86520-13-7.