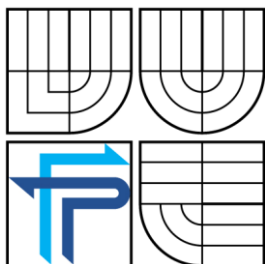


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS
INSTITUTE OF MANAGEMENT

ŽENY V ŘÍDÍCÍCH FUNKCÍCH A JEJICH PŘÍNOS PRO PODNIK

FEMALE LEADERS AND THEIR CONTRIBUTION FOR A COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. HANA NOVÁKOVÁ

VEDOUcí PRÁCE

SUPERVISOR

PhDr. MARTINA RAŠTICOVÁ, Ph.D

BRNO 2011

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Hana Nováková

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Ženy v řídicích funkcích a jejich přínos pro podnik

v anglickém jazyce:

Female Leaders and Their Contribution for a Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce „Školním dílem“. Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně. Podmínkou externího využití této práce je uzavření „Licenční smlouvy“ dle autorského zákona.

Seznam odborné literatury

FILIPOVÁ, Lenka. 2008. Lidský kapitál a jeho efektivní využití jako zdroj ekonomického růstu v České republice. 1.vyd. Praha : ČVUT Praha, 2008. 95 s. ISBN 80-86729-38-9.

KRÍŽKOVÁ, A. 2004. Vnímaní genderových nerovností na trhu práce českou populací. In Gender, rovné příležitosti, výzkum. 2004. Praha: Sociologický ústav Akademie věd ČR. ISSN 1213 -0028

PUTNOVÁ, A., RAŠTICOVÁ, M., DVORÁK, J., SPÁCILOVÁ, D. Bariéry pro vstup do podnikání a sebeprosazení žen v ČR a srovnání s EU. Brno : Vysoké učení technické, Fakulta podnikatelská, 2003. ISBN: 80-214-2284-X.

PUTNOVÁ, A., SEKNICKA, P. Etické řízení ve firmě. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s. 2007. 168 s. ISBN 978-80-247-1621-3.

RAŠTICOVÁ, M. Kultura, gender a imigrace : psychologické hledisko socializace indických imigrantů v USA. Gender, rovné příležitosti, výzkum, Praha, Gender & sociologie, Sociologický ústav. ISSN 1213 -0028, 2007, vol. 8, no. 1, s. 25 -33.

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2010/2011.

L.S.

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkanka

V Brně, dne 3. 12. 2010

Abstrakt

Diplomová práce se zaměřuje na problematiku žen v manažerských pozicích ve vybraném stavebním podniku. Analyzuje postavení žen v podniku, gender v managementu a genderovou integrovanost v podniku. Na základě dotazníkového šetření jsou specifikovány problémy uplatnění žen v managementu tohoto podniku. V závěru jsou navržena praktická doporučení pro uplatnění žen ve vedoucích podnicích se specifikací přínosu pro podnik.

Klíčová slova

Žena manažerka, muž manažer, management, podnik, přínos žen, rovné příležitosti

Abstract

This thesis is focused on the issue of women in managerial positions in a selected construction company. It analyzes the situation of women in the company, gender in the management and gender integration in the company. The specific problems of women in this company's management are characterized on a basis of a survey. At the end of this thesis there are practical suggestions regarding how women can assert themselves on managerial positions with possible contribution to the company.

Key words

Woman manager, man manager, management, company, contribution of women, equal opportunities

Bibliografická citace dle ČSN ISO 690:

NOVÁKOVÁ, H. *Ženy v řídicích funkcích a jejich přínos pro podnik*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2011. 68s. Vedoucí diplomové práce PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 31. ledna 2011

.....

podpis

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí této diplomové práce paní PhDr. Martině Rašticové, Ph.D., za cenné rady a připomínky, kterými přispěla k vypracování této diplomové práce. Dále děkuji vybrané stavební firmě a jejím zaměstnancům za poskytnuté informace a umožnění dotazníkového šetření. Děkuji!

Obsah

1. ÚVOD.....	9
2. VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE.....	10
3. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	11
3.1. Rozdíly mezi muži a ženami.....	11
3.1.1. Rozdíly na pracovišti.....	12
3.1.2. Ukazatelé ekonomické aktivity žen a mužů.....	12
3.2. Rozdílné postavení žen ve vybraných zemích.....	15
3.2.1 Francie.....	15
3.2.2 Německo.....	15
3.2.3 Itálie.....	15
3.2.4 Španělsko.....	16
3.2.5 Velká Británie.....	16
3.2.6 Řecko.....	16
3.2.7 Indie.....	16
3.2.8 Pákistán.....	17
3.2.9 Japonsko.....	17
3.2.10 Arabské země.....	17
3.2.11 Argentina a Uruguay.....	17
3.3. Ženy ve vedoucích pozicích.....	18
3.3.1. Žena a její rovné příležitosti ve firmě.....	19
3.3.2. Rovné příležitosti a ekonomický růst v Evropské unii.....	21
3.3.3. Rovné příležitosti v podniku.....	21
3.3.4. Žena manažerka v podniku v ČR.....	22
3.3.4.1. <i>Přístup žen k manažerským pozicím</i>	23
3.3.4.2. <i>Kariéra žen manažerek</i>	25
3.3.5. Odměňování žen ve vedoucích pozicích.....	26
3.3.6. Podpora žen v manažerských pozicích.....	29
3.3.6.1. <i>Dětské jesličky</i>	29
3.3.6.2. <i>Mateřské školky</i>	30

3.3.6.3.	<i>Ostatní komerční služby pro domácnost</i>	30
3.3.6.4.	<i>Supervize</i>	31
3.3.6.5.	<i>Mentoring</i>	31
3.3.6.6.	<i>Koučování</i>	32
3.3.7.	<i>Ženy v top managementu a jejich přínos pro podnik</i>	32
4.	ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE	34
4.1.	Představení společnosti	34
4.1.1.	Předmět podnikání	35
4.1.2.	Ekonomická historie firmy	35
4.1.3.	Organizační struktura	36
4.1.4.	Ekonomické ukazatele společnosti	38
4.2.	Analýza žen ve firmě	39
4.2.1.	Genderová struktura podniku	40
4.2.2.	Genderová integrovanost podniku	42
5.	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ	47
5.1.	Demografická struktura tázaných osob	47
5.2.	Volné asociace na téma „žena manažerka“, „muž manažer“	48
5.3.	Dotazníkové šetření	50
5.4.	Přínos žen manažerek pro podnik	53
5.4.1.	Ženy a jejich potenciál využitelný ve firmě	54
5.5.	Doporučení kariérního rozvoje žen v managementu podniku	58
5.6.	Přínos pro podnik	60
6.	ZÁVĚR	61
7.	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	63
8.	PŘÍLOHY	68

1. Úvod

„Muž má svou vůli, ale žena má svou metodu.“

Oliver Wendell Holmes

V poslední době stále více stoupá význam a hodnota lidského kapitálu. Lidé, jakožto pracovníci firmy, jsou vnímáni jako důležitý stavební prvek celé společnosti a z tohoto důvodu je mu věnována v podnicích značná pozornost. Společnosti investují finance do získávání, vzdělávání a udržení kvalifikovaných zaměstnanců a zaměstnankyň. Mít ve firmě loajální a schopné zaměstnance znamená pro firmu konkurenční výhodu.

V naší zemi je postavení žen manažerek stále ještě pevně definováno a pohled na ně je také tradiční. Pro ženy manažerky není snadné být v rozporu se svým tradičním postavením ženy v domácnosti a kariérou. Přesto ale mohou ženy vnést do vedení firmy nový rozměr, odchylující se od úzce vymezeného chování svých kolegů mužů, v němž se kulturní ženskost skloubí s vedením.

Ženy jsou ve stavebnictví vidány na vrcholových pozicích pouze zřídka. Když už se tam ale propracují, jsou k nepřehlédnutí. Ženy ve stavebních společnostech pracují většinou na nižších a středních pozicích, ve vrcholových funkcích jich je jako šafránu. Většina vedoucích manažerů v tomto oboru jsou právě muži. Jedná se hlavně o stavební inženýry a architekty. Z tohoto důvodu byl pro účely této diplomové práce zvolen stavební podnik, v jehož managementu se nachází právě jedna žena.

Ke zpracování tohoto tématu bylo použito dvou přístupů a to přístupu teoretického a praktického. Teoretická část vychází ze zkoumaných pramenů a z odborné publikace, praktická část je vystavěna na teoretických podkladech uplatněných v již zmiňovaném stavebním podniku. Forma praktické části je koncipovaná na základě rozhovorů, firemních podkladů, metody volných asociací a z ní vycházející dotazník.

Dosažené výsledky, poznatky a doporučení, které jsou uveřejněny v závěru této diplomové práce, mohou být pro stavební podnik dobře využitelné. Důležitou podmínkou ale je, aby se s představou rovného zastoupení žen v managementu firmy ztotožnili všichni pracovníci a také stávající management firmy.

2. Vymezení problému a cíle práce

Žen v managementu, v dozorčích radách a žen podílejících se na vedení firem je pomálu. V podvědomí občanů a z pramenů odborné literatury je manažerská pozice považována za neutrální a o genderových vztazích se na této úrovni nehovoří.

Jak hovoří statistiky a výsledky výzkumů různých společností, ženy jsou stejně vzdělané jako muži. Dalo by se předpokládat, že i startovací linii pro rozvoj své kariéry budou mít srovnatelnou s muži. Na druhou stranu opět tytéž výzkumy a čísla hovoří, že ženy tuhle možnost nemají. Do vedoucích a řídicích pozic jsou dosazováni muži, ženy bývají uplatňovány na středních a nižších pozicích. I výdělky žen zaostávají za jejich mužskými kolegy a kariérní vzestup je také pozvolnější.

Cílem této diplomové práce je analyzovat stav žen v managementu ve zvolené stavební společnosti a na základě analýzy zhodnotit jejich přínos pro firmu. Pro tuto práci byla zvolena stavební společnost, která ale nechce být v práci jmenována.

V managementu této společnosti se nachází pouze jedna žena. Z toho důvodu je práce, v úvodu praktické části, koncipována do podoby průzkumu mezi zaměstnanci a vedením firmy se snahou zmapovat současné genderové postoje firmy. K tomuto účelu bylo využito firemních materiálů a podkladů, informace byly získávány také z rozhovorů od vedoucích pracovníků. Cílem je analyzovat překážky v genderových oblastech komunikace firmy s rodiči na MD/RD, možnosti sladění profese a rodiny, odměňování, kariérového rozvoje, či výběru pracovníků.

V druhé, praktické části byly informace získávány pomocí metody volných asociací. Tato metoda byla použita na téma „žena manažerka“ a „muž manažer“. Metoda volných asociací si kladla za cíl potvrdit obecné mínění zaměstnanců na tuto danou problematiku. Tato forma se stala podkladem pro vytvoření dotazníkové části. Cílem obou metod bylo identifikovat překážky postojů zaměstnanců i managementu k problému žen manažerek. V závěru práce jsou uvedena konkrétní doporučení. Ty se týkají jak firmy a možností využití ženského potenciálu v manažerských pozicích, tak i doporučení ženám, budoucím manažerkám. V neposlední řadě jsou v závěr uvedeny přínosy žen manažerek pro tuto stavební společnost.

3. Teoretická východiska práce

3.1 Rozdíly mezi muži a ženami

Milióny let žijí muži a ženy bok po boku vedle sebe. Na počátku vývoje byl muž lovcem. Odcházel do velkého světa, aby obstaral obživu členům své tlupy, tedy své rodině. Jeho úloha byla jasně daná. Byl to on, kdo přinášel domů potravu, bránil své blízké před nepřáteli a divokou zvěří. A byl to opět muž, který rozhodoval o budoucnosti celého společenství a kdo byl jeho vůdcem. Zato žena měla úlohu prostší. Žena byla hlavně dárkyní života, starala se o své potomky, sbírala plody a udržovala oheň. I když je tohle model známý z pravěku, lze se s jeho prvky, byť obměněnými, setkat i dnes.

Je-li řeč o rozdílech, výrok bývalé britské premiérky M. Thatcherové vystihuje tuto problematiku: „*Když chcete mít v politice něco řečeno, muž to zvládne skvěle. Když chcete mít v politice něco uděláno, dejte to za úkol ženě.*“

M. Thatcherová

Muži a ženy jsou v mnoha ohledech odlišní, ale společensky by si měli být rovni a to zejména ve svých právech a příležitostech. Je jisté, že rozdíly mezi muži a ženami existují. Jsou to jak rozdíly fyzické, tak i rozdíly v myšlení a chování. Řada odborníků tvrdí, že jsou určité genetické předpoklady mužů a žen dále rozvíjeny nebo potlačovány vlivem jejich výchovy a očekávání společnosti. Zrovna tak jako určité typické fyzické znaky dělají ženu ženou a muže mužem, stejně tak je vymezují i typicky ženské a mužské vlastnosti. Vychází z jejich přirozenosti, protože jsou dány zákonitostí přírody a funguje na nich i celý současný svět. Jeden z hlavních důkazů je svět byznysu, který z nich vychází při své nabídce zboží. Proto se reklama na rtěnku nedává do mužského časopisu, maximálně před Vánoci, jako vhodný tip na dárek pro partnerku.

Protože individualita každého člověka je dána směsí dvou hormonů - testosteronu (mužský hormon) a estrogenu (ženský hormon), a ten, který převládá, určuje pohlaví. Proto v každé ženě je kus muže a v každém muži kus ženy.

3.1.1 Rozdíly na pracovišti

Pracoviště a obecně i trh práce, to jsou místa, kde se navzájem potkávají a tedy i navzájem ovlivňují různí lidé. Je to místo určené k práci. Dochází zde k plnění pracovních úkolů a taky je to místo, kde se potkávají muži i ženy.

Mzda, přístup, schopnosti. Těmto a jiným rozdílům, které bývají viděny na pracovištích, jsou v této práci uvedeny v následujících kapitolách. Jako rozdíl na pracovišti zde budou uvedeny obecné rozdíly, které vnímají ženy a které vnímají muži.

Ženy mají rády vyšší teplotu v místnosti. Většinou je pro ně příjemná teplota vyšší o 2–3 stupně Celsia. „Teplota“ je pro ženy důležitější i v mezilidských vztazích. Ženy hůře snášejí konflikty na pracovišti. Vytvářejí si kontakty na základě individuálních a neformálních zájmů. Zato muže více traumatizuje negativní vztah k přímému nadřízenému. Ženy jsou naopak citlivější na neshody s kolegyněmi. A je pro ně velmi důležité, jak se k nim chovají ostatní lidé, jak se cítí akceptované a potřebné pro druhé. Zatímco muži stačí, když si na pracovišti může v klidu dělat svou práci a není obtěžován, ženě toto ke spokojenosti nestačí, pokud jí k tomu chybí pocit bezpečí a pohody. (Novák;Kudláčková, 2008)

Rozdíly v postavení žen a mužů v zaměstnání, tedy na trhu práce, to je stále aktuální téma k diskuzi v Evropské unii i v České republice.

3.1.2. Ukazatelé ekonomické aktivity žen a mužů

Za zmínku stojí uvést i data, které nashromáždil ČSU.

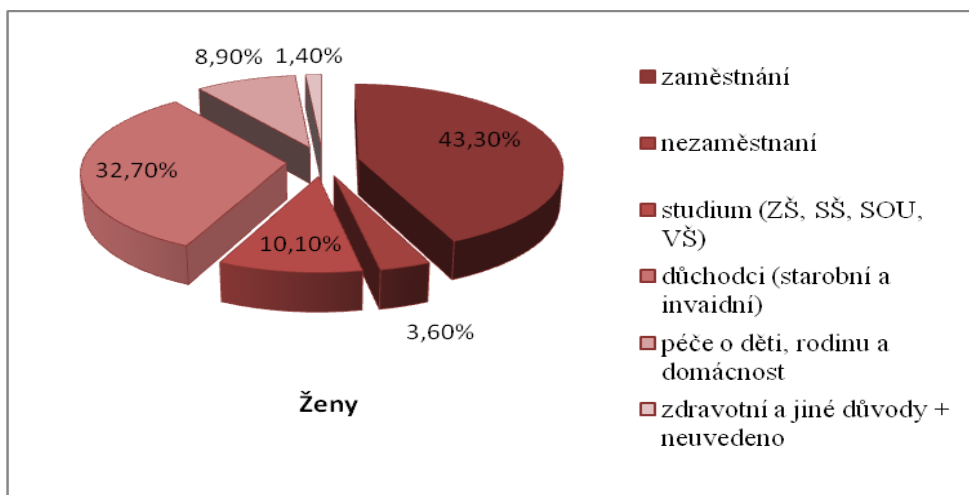
V tabulce č. 1 jsou uvedeny základní ukazatele ekonomické aktivity. Z nich vyplývá, že téměř 90% žen a necelých 80 % mužů (z celkového počtu 2,116 milionů žen a 2,806 milionů mužů) pracovalo v rámci hlavního zaměstnání jako zaměstnanci. Pouze 9,5% žen a 20% mužů se ke svému stávajícímu zaměstnání věnovalo i podnikání. Formu částečných úvazků využívají více ženy než muži. Ty tuto formu zaměstnání volí jako skloubení pracovního a rodinného života. Zato druhé zaměstnání je spíše dominantou mužů. (ČSÚ – Zaostřeno na ženy a muže))

	jednotky	Ženy	Muži
Míra ekonomické aktivity 15+	%	49,8	68,3
Počet ekonomicky aktivních	abs.	2 268 600	2 929 700
Míra nezaměstnanosti	%	6,7	4,2
Částečné úvazky	%	8,6	2,3
Průměrné skutečně odpracované hodiny (za plnou pracovní dobu)	hod./týden	36,5	41
Průměrné skutečně odpracované hodiny (za zkrácenou pracovní dobu)	hod./týden	24,5	19,9
Hlavní zaměstnání	abs.	2 115 900	2 806 100
Zaměstnanci	abs.	1 887 800	2 223 400
Členové produkčních družstev	abs.	4 800	9 300
Podnikatelé	abs.	200 600	565 700
Zaměstnavatelé	abs.	39 300	144 700
OSVČ	abs.	161 300	421 000
Pomáhající rodinní příslušníci	abs.	22 700	7 100
Druhé zaměstnání	abs.	28 300	52 200

Tabulka č.1 - Základní ukazatele ekonomické aktivity

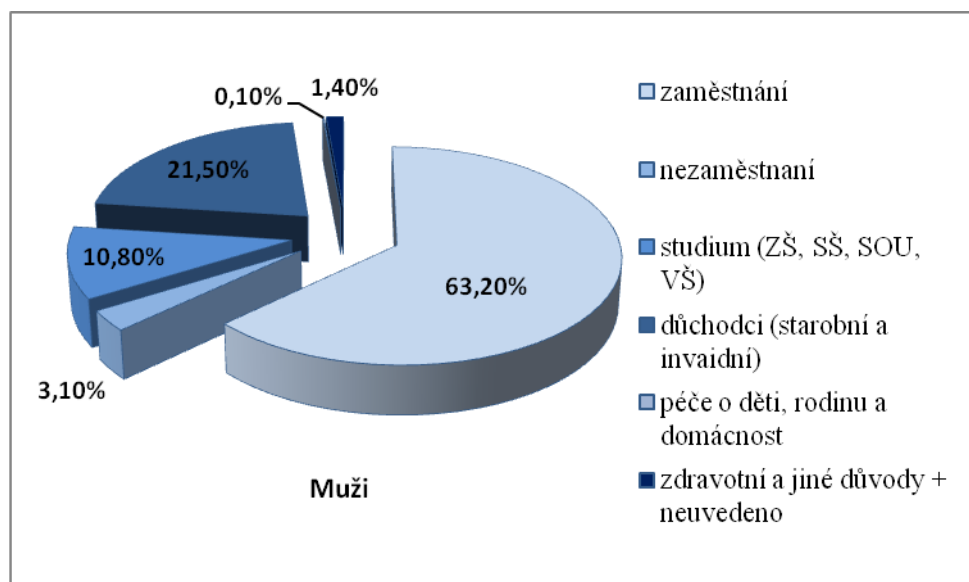
Zdroj – ČSÚ – Zaostřeno na ženy a muže

Když se na tuto tabulku podíváme detailněji, můžeme z ní vyvodit rozdělení žen a mužů podle obvyklého ekonomického postavení. Pro účely grafu č. 1, byly ze skupiny „zaměstnání“ vyjmuty ženy na mateřské dovolené a tato skupina byla přiřazena k části „péče o děti, rodinu a domácnost“. (ČSÚ – Zaostřeno na ženy a muže)



Graf č. 1 – Ženy ve věku 15 a více let dle běžného ekonomického postavení

Zdroj – ČSÚ – Zaostřeno na ženy a muže



Graf č. 2 – Muži ve věku 15 a více let dle běžného ekonomického postavení

Zdroj – ČSÚ – Zaostřeno na ženy a muže

Z grafu č. 1 a 2 vyplývá, že ve věku 15 a více let se nachází téměř 86% žen a 85% mužů. Na 100 ekonomicky aktivních mužů připadá 32 důchodců mužů a u žen je to 70 důchodců (starobních i invalidních). (ČSÚ – Zaostřeno na ženy a muže)

Dle podkladů, které ČSU uveřejnil na svých webových stránkách, je rozdíl mezi platy žen a mužů zřejmý. Pro jeho vyjádření byl za základ zvolen medián, tedy ukazatel GPG (Gender Pay Gap). Tento ukazatel znázorňuje poměr rozdílu hrubé mzdy žen a mužů a

v roce 2009 vyjadřoval 18,7% rozdílů. Tento ukazatel GPG je ale zatížen statistickou chybou, neboť nebere v úvahu vliv např. částečných úvazků a práce přes čas. Oba tyto vlivy mají podíl na směru zvyšování rozdílů v platech (ČSÚ – Zaostřeno na ženy a muže)

3.2 Rozdílné postavení žen ve vybraných zemích

V této části jsou uvedeny stručné příklady rozdílného postavení mužů a žen nejen v zemích EU, ale i mimo ně. Jsou zde nastíněny příklady z pracovního prostředí a také postavení mužů k ženám v běžném životě.

3.2.1 Francie

Ženy ve vedoucích pozicích mají stále větší postavení a to zejména v maloobchodě a službách. Zastoupení žen dnes najdeme také v oborech jako je právo, finance či personalistika. Nadále však přetrvávají silné předsudky proti ženám v průmyslu a obecně také mimo Paříž. (Mole;Šroněk, 1995)

3.2.2 Německo

Pokud opomineme ženy, které jsou podnikatelkami, nebo vlastníky rodinného podniku, tak v této zemi Evropské Unie má žena velmi malou naději „vyšvihnout se“ na vrchol. Němci si zakládají na tradicích a také na nich lpí. Proto i postavení ženy je zde tradiční. Při oslovování ženy, která je na vedoucích pozici, je důležité rozlišovat oslovení slečny a paní. Dámské oblečení bývá často pestřejší, ale vždy účelové a většinou velmi vkusné. (Mole;Šroněk, 1995)

3.2.3 Itálie

Stejně jako v Německu, tak i v Itálii jsou ženy na manažerských postech spíše výjimkou. Jedná se o společnost značně mužskou. Výjimkou tvoří ženy v rodinných firmách, kde je ale příslušnost k rodině důležitější než k pohlaví. Často se však můžeme setkat s úspěšnými samostatnými podnikatelkami. (Mole;Šroněk, 1995)

3.2.4 Španělsko

Typická mužská povolání byly a zůstávají nadále typicky mužskými. Španělsko bývá stále často zařazováno mezi země, které postavení žen a mužů ve společnosti nezajímá. V této zemi obecně málo žen buduje kariérou. Ve Španělsku si většinou muž v manželství - jako živitel rodiny - vyhrazuje právo disponovat volným časem, zatímco žena je doma v kuchyni a u dětí. Postavení žen ve vedoucích funkcích je všeobecně respektováno, ale neočekává se však, že by ženy mohly dosáhnout vyšších míst (Mole;Šroněk, 1995)

3.2.5 Velká Británie

V Anglii ženy tvoří 45% pracovních sil, ale asi polovina z nich pracuje pouze na částečný úvazek. V této konzervativní zemi stále více pronikají do vedení firem muži než ženy, hlavně ve službách a veřejném sektoru a to dokonce častěji, než v jiných evropských zemích. (Mole;Šroněk, 1995)

3.2.6 Řecko

V této zemi nacházíme pouze nízkou diskriminaci žen ve srovnání s ostatními evropskými státy. Ženy jsou silně zastoupeny nejenom na odborných postech, ale i v politice. (Mole;Šroněk, 1995)

3.2.7 Indie

Postavení ženy je v hospodářském životě poměrně svobodné. Je zcela běžné, že žena-manažerka pozve muže - manažera na jídlo. Muž se pouze vždy pokusí zaplatit. Obecně platí, že žena bez doprovodu je středem větší pozornosti. Stejně tak i ve vlacích jsou vyhrazeny vagony pro matky s dětmi a samostatně cestující ženy. (Mole;Šroněk, 1995)

3.2.8 Pákistán

Obecně je na místě, aby ženy (i cizinky) měly zakryté nohy a paže a oblékaly se střídmo. Při pozdravu si Pákistánci podávají ruce více, než jsme zvyklí, ale ženy se zdraví pouze ústně nebo lehkou úklonou. Při společenských příležitostech a to při organizaci pohoštění, je možné se setkat se zvláštními odděleními pro muže a ženy. (Mole;Šroněk, 1995)

3.2.9 Japonsko

Při jednání s Japonci není vhodné postavit do čela jednajícího týmu ženu, byť by byla nejlepší, protože by to mohlo pro Japonce znamenat urážku a pro nás neúspěch jednání. Postavení žen je zde tradiční. Po svatbě se věnují rodině a výchově dětí, do práce se vrací až po odchodu dětí z domova. Rodinu živí muž a jeho postavení je navenek takřka neotřesitelné. Manželka svému muži například nazouvá i bačkory. (Mole;Šroněk, 1995)

3.2.10 Arabské země

I zde je postavení ženy velmi slabé, ne-li žádné. Žena nedisponuje žádnými právy a její místo je v domácnosti. I tady je zcela nevhodné volit ženu do jednacího týmu, natož do jeho čela. Navíc by žena, jako obchodní zástupce, patrně nedostala ani vízum. Žena na veřejnosti musí být celá zahalená. Jiné to je, pokud se arabská žena vydá třeba do Evropy. Ženám a dívkám jsou kladeny do cesty za vzděláním velké překážky, zejména na územích kontrolovaných Talibanem. (Mole;Šroněk, 1995)

3.2.11 Argentina a Uruguay

Žen v obchodním světě a na obchodních jednáních neustále přibývá. Pro oslovování v této zemi se doporučuje používat titul nebo funkci a pak příjmení osoby. (Mole;Šroněk, 1995)

3.3 Ženy ve vedoucích pozicích

V konzervativním Česku je pohled na postavení ženy stále ještě tradiční. Evropská unie již dlouhou dobu propaguje vyvážené zastoupení žen a mužů na vedoucích pozicích a tento proces podporuje různými způsoby.

Muži manažeři nemají, tak jako ženy manažerky, potřebu vypořádávat se s genderovými rovnostmi. Pokud žena obsadí místo ve vrcholové manažerské funkci, to bývá spíše výjimkou, budou mít ženy ve vedení svou zástupkyni. Její vystupování bude jistým způsobem určovat, co ženy mohou zvládnout. Bude vytvářet příklad, jak jsou ženy schopné zvládnout určité situace. Pokud tedy neuspěje, neuspějí ani jiné ženy v podniku. Různé studie se shodují, že pokud se žena dostala do manažerské pozice svým úsilím, tak ostatní ženy, především ženy ve vedoucích pozicích na nižším stupni managementu, se cítí příjemněji. Naopak ty ženy, které se ke své pozici dostaly v rámci rodinného podniku nebo díky jiným opatřením, nebývají tak citlivé k ostatním ženám a ani se nesnaží o jejich kariérní růst.

Na trhu práce dochází k horizontální a vertikální segregaci, někdy souhrnně označovanou jako genderovou segmentaci.

Horizontální segregace: představuje vyšší podíl v oborech, které jsou označovány jako ženské. Jako příklad lze uvést školství, kde je zaměstnáno 74,7% žen oproti 25,3% mužů (ČSÚ – Zaostřeno na ženy a muže)

Vertikální segregace: představuje rozmístění mužů a žen na různých úrovních řízení a s různou odpovědností. Jako příklad lze uvést, že 71,2% mužů jsou zákonodárci, vedoucí a řídící pracovníci a naopak nižší administrativní pracovníci jsou zastoupeni v 75,1% ženami. (ČSÚ – Zaostřeno na ženy a muže)

3.3.1 Žena a její rovné příležitosti ve firmě

Výraz rovné příležitosti je možné zaslechnout ve všech masmédiích i z úst firemních pracovníků. Co se ale pod tímto termínem skrývá? Jde o nějakou pomyslnou linii, či hranici, která je stejná pro všechny bez rozdílu věku, pohlaví, či barvě pleti. Nerovnost bezpochyby existuje. Dokud je žena mladá, zdravá a bezdětná, s největší pravděpodobností se s touto zkušeností nesetká. Problém většinou přichází v době, když se žena stane maminkou a později, když dosáhne vyššího věku.

Podniky, které kvůli zažitým předsudkům vyřazují ze svého zaměstnaneckého spektra nějakou „rizikovou“ skupinu, se značně ochuzují. Logicky vzato, bezdětnost, nebo věk nejsou zárukou lepších pracovních výsledků. Různí autoři, zabývající se touto problematikou, se shodují, že žena - matka - je vůči svému zaměstnavateli a firmě loajálnější. Je pro ně důležité, že jim je umožněno skloubit profesní a rodinný život. Navíc firmy, které již systém rovných příležitostí uplatňují, samy potvrdily, že se jim snížila nemocnost zaměstnanců a s tím i spjatá fluktuace, která je v současné době velkým problémem. Velký význam má proto propojení role zaměstnankyně s rolí matky, které spočívá v nemalé míře ve zvýšení prestiže žen ve společnosti, stejně jako v posílení úlohy muže v rodině.

Vzdělanostní úroveň žen je vysoká a významně přispívá k jejich vysoké zaměstnanosti. Stále však přetrvává tradiční model rozdělení na tzv. „ženské“ a „mužské“ obory neboli tzv. horizontální segregace. Na druhé straně však ženy zastávají minimum vedoucích pozic – dalo by se říct - čím vyšší stupeň řízení, tím méně žen. Tento jev se nazývá vertikální segregace a má hned několik příčin. Příčinou může být názor, který je nesprávně rozšířený, že žena zastávající řídicí pozici, není schopna z časového hlediska tuto funkci zvládnout a to z důvodu, časové náročnosti této pozice. Tudíž by musely současně se zaměstnáním stíhat péči o domácnost a o ostatní členy rodiny. Ženy, jejichž děti jsou již samostatné, a mohly by tedy rozvinout svou kariéru, jsou oproti mužům manažerům opět v nevýhodě – péčí o děti a domácnost zpomalily svůj profesní růst, důsledkem je potom skutečně jejich nižší kvalifikace či předpoklady pro vykonávání dané pozice.

Pojmy, které vystihují bariéry či překážky v profesním růstu žen, představují termíny skleněný strop, skleněný útes a skleněný výtah.

Skleněný strop: „Skleněný strop je neviditelná bariéra, která odděluje ženy od nejvyšších postů. Pojem skleněného stropu se vztahuje k bariérám při povýšení na vrcholová místa, nicméně většina žen se nedostane ani na úroveň středního managementu“

(http://www.czso.cz/csu/cizinci.nsf/kapitola/gender_pojmy)

Skleněný útes: „je velmi citlivou záležitostí úzce související se skleněným stropem. Skleněný útes lze definovat jako využívání žen v top managementu v momentech, kdy je daná firma v krizi a je třeba ji z této krize efektivně vyvést. Žena je v tomto případě výhodnou alternativou, jakousi poslední volbou - když neuspěje, tj. nedovede firmu v krátkodobém horizontu k růstu, odchází a firma navždy přichází o její talent Zjednodušeně řečeno: žena by neměla být v duchu bourání skleněného stropu "vynesena" na vrchol, aby z něj byla zase rychle odstraněna, nedokázala-li rychle zareagovat a uplatnit své manažerské dovednosti.“

(http://www.czso.cz/csu/cizinci.nsf/kapitola/gender_pojmy)

Skleněný výtah: „Muži, kteří vstupují do zaměstnání a sektorů se vezou ve skleněném výtahu a jsou povyšováni mnohem rychleji a na vyšší pozice, než by odpovídalo jejich vzdělání, věku a praxi.“

(http://www.czso.cz/csu/cizinci.nsf/kapitola/gender_pojmy)

3.3.2 Rovné příležitosti a ekonomický růst v Evropské unii

Rovnost žen a mužů je jedním z politických cílů Evropské unie. Stupňující se parita obou pohlaví má důsledky na mnohé aspekty života společnosti. Vysoká – a rostoucí – účast žen na trhu práce je také nesmírně důležitá pro hospodaření naší společnosti. Společnost musí být schopna se vyrovnat s faktem stárnutí obyvatelstva. Proto usilování o rovnost žen a mužů by mělo být v zájmu celé společnosti. Avšak problémem může být již výše zmiňovaný případ, že pro mladé lidi je obtížné uvést v soulad ekonomickou činnost s rolí žen rodit děti. Dalším, a v těchto dnech období ekonomické krize neméně důležitým aspektem, může být faktor toho, že se rodina může rozpadnout před tím, než se děti budou moci samy o sebe postarat, tedy než budou samy ekonomicky aktivní. To zdůrazňuje potřebu mít stabilní vlastní zdroj příjmu dřív, než se žena odhodlá přijmout rizika spojená s tím, že bude mít děti. Pokud se ale podíváme na problém stárnutí obyvatelstva a s tím i na druhé straně mince míru porodnosti, zjistíme, že se před námi otevírá paradoxní situace. Z tohoto pohledu je nutné zvýšit účast žen v pracovním poměru. Tohle je důležité proto, aby celá společnost zvládla možné demografické rozdíly v důsledku nízkého počtu narozených dětí, představující ohrožení vyhlídek na ekonomický růst a schopnost společnosti podporovat stárnoucí obyvatelstvo. (Marxová, 2003)

3.3.3 Rovné příležitosti v podniku

Označení „rovné příležitosti v podniku“ představují poskytování stejných možností pracovního uplatnění mužům i ženám bez ohledu na věk, náboženské vyznání, etnikum, národnost, handicap apod. Ženám musí být dávány stejné příležitosti jako mužům - pokud jde o přístup k zaměstnání, podnikání, k profesnímu a osobnímu rozvoji. Matky by měly mít možnost pracovat a dělat kariéru s pocitem, že i doma je vše v pořádku. Otcové by měli mít možnost zůstat doma a starat se o děti bez toho, aby byli vystaveni společenskému tlaku, že nejsou hlavními živiteli rodiny. Z pohledu profesního a osobního rozvoje je také nutné, vytvářet vhodné podmínky pro sladění pracovního a rodinného života se studiem. Z toho plyne také příležitost pro zaměstnavatele. Pokud se

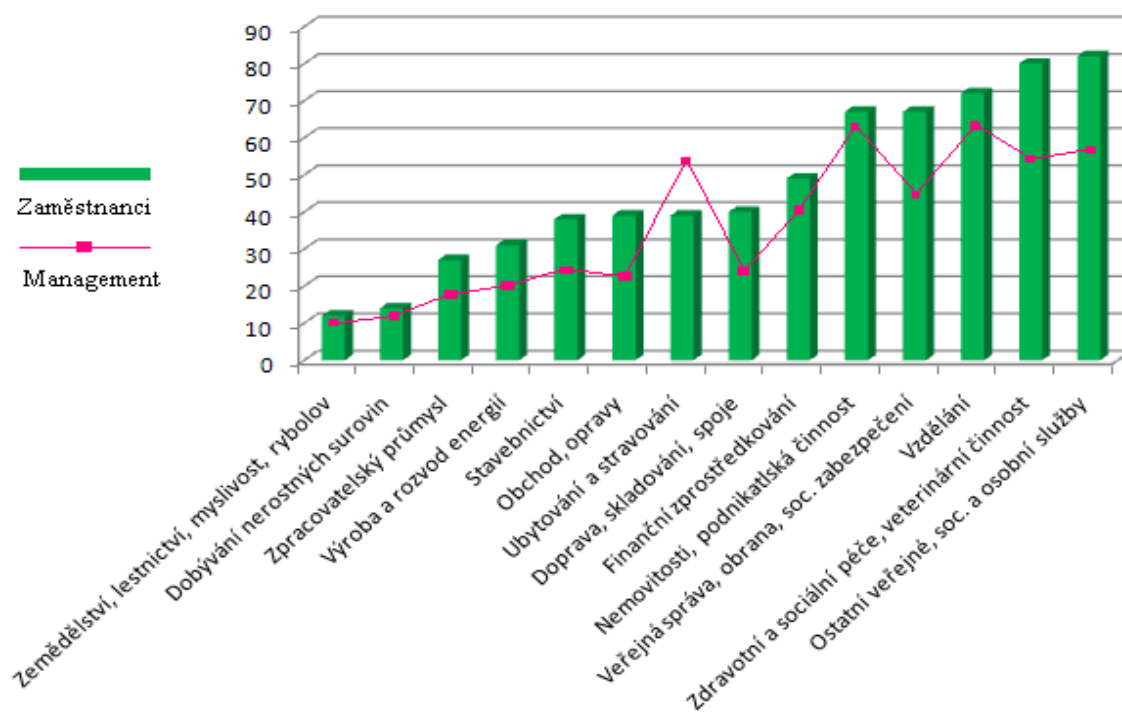
jim podaří vytvořit ve svých firmách vhodné pracovní podmínky pro sladění profesního a rodinného života, otevírají si tím možnosti pro zvýšení efektivity svých pracovních týmů. Do budoucna je tato otázka i z mezinárodního hlediska a demografických trendů velice aktuální. V době, kdy dochází ke stárnutí populace a postupně i k úbytku pracovní síly, je zapojení všech aktivních skupin obyvatelstva na trh práce potřeba.

Uvažujeme – li o zavedení rovných příležitostí do firmy, bylo by vhodné si nejdříve ujasnit, proč je pro firmu dobré, tuto politiku propagovat (Marxová, 2003):

- je-li umožněno zaměstnancům a zaměstnankyním snadněji sladovat rodinné/osobní a pracovní povinnosti, zvýší se tím jejich motivace a loajalita k podniku
- může se podařit navýšit zisk (seriózní studie ukazují, že uplatnění rovných příležitostí ve firmě zvyšuje produktivitu zaměstnanců/-kyň, která přispívá ke zvýšení zisku firmy)
- zvýší se počet žen ve firmě – vzhledem k vysokému procentu žen studujících vysoké školy, představují ženy nevyužitou rezervu dovedností
- lze tím zabránit diskriminaci na pracovišti, která vede ke zvýšenému stresovému zatížení zaměstnanců/-kyň
- nařizuje to zákon

3.3.4 Žena manažerka v podniku v ČR

Statistické údaje, uvedené v první kapitole, jasně vypovídají o tom, že na manažerských postech dochází k nerovnému postavení mužů a žen. Nejedná se pouze o kvantitu mužů nad ženami, ale i o jejich výdělky. Výrazná je tedy horizontální segregace. Graf č. 3 znázorňuje podíl žen na zaměstnanosti v managementu. Je z něj patrné, že průmyslové a zemědělské podniky jsou z velké části řízeny muži, oproti tomu ženy se uplatňují v oblasti zdravotnictví a také sociální oblasti.



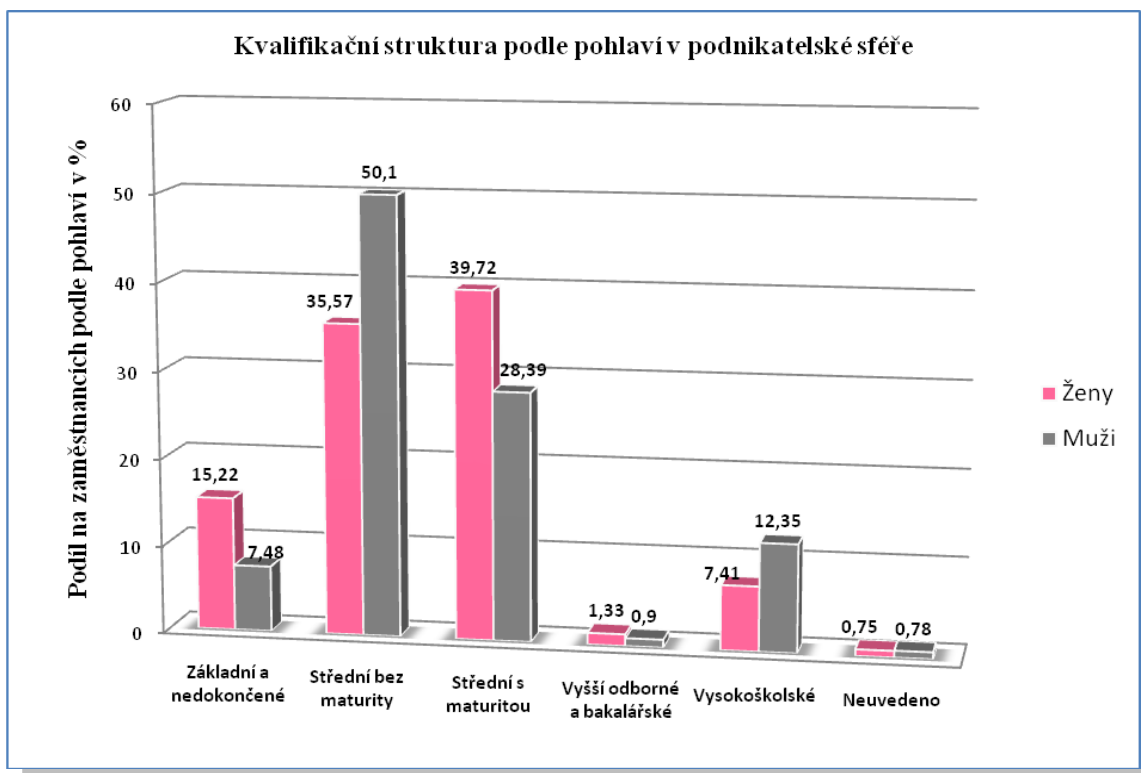
Graf č.3 - Podíl žen na zaměstnanosti a managementu v podnikatelské sféře

Zdroj - Vlach, 2005

3.3.4.1 *Přístup žen k manažerským pozicím*

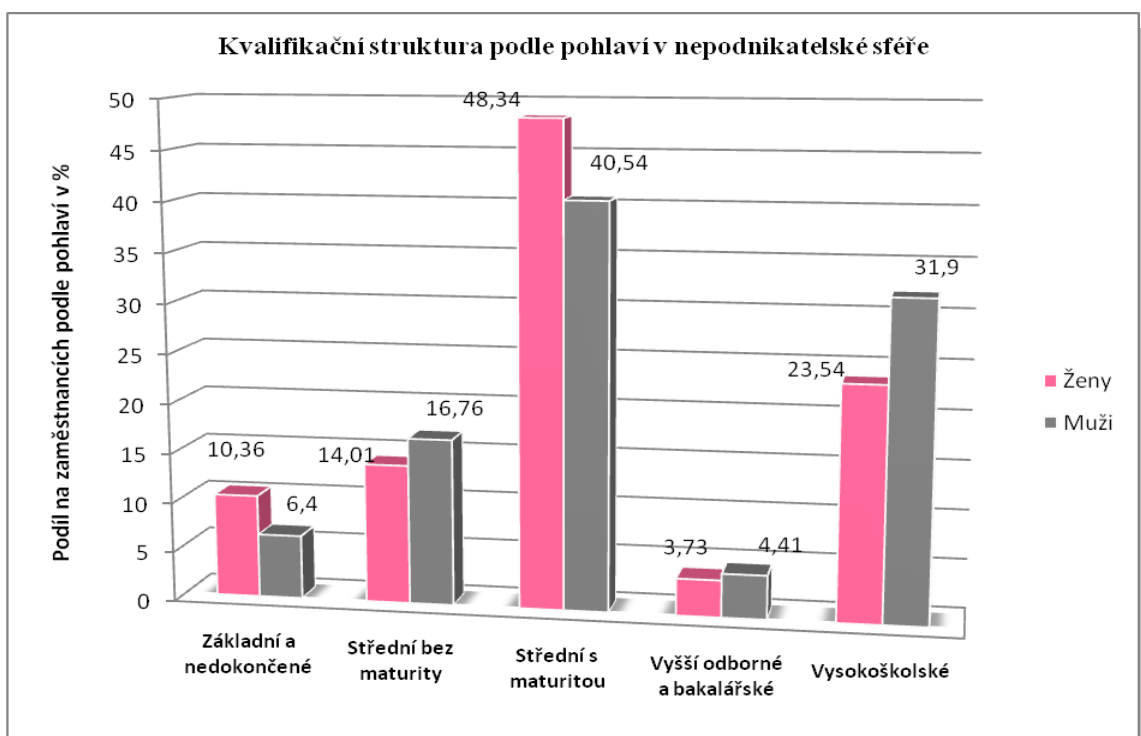
Již z předchozího grafu je patrné, že ženy obecně hůře dosahují manažerských pozic. I ve feminizovaných oborech, jako je např. školství, jsou muži obsazováni do pozic ředitelů. Příčinou může být „skleněný výtah“ jež muže vynese do těchto pozic rychleji než ženu.

Rozsah přístupu žen do managementu by mělo omezovat jejich dosažené vzdělání. Ženy s vysokoškolským vzděláním mají prakticky stejnou (nepodnikatelská sféra) nebo vyšší pravděpodobnost (podnikatelská sféra) výkonu řídicí pozice ve srovnání s muži. (Vlach, 2005)



Graf č.4 - Kvalifikační struktura podle pohlaví v podnikatelské sféře v %

Zdroj - Vlach, 2005



Graf č.5 - Kvalifikační struktura podle pohlaví v nepodnikatelské sféře v %

Zdroj - Vlach, 2005

Kvalifikační schéma grafu č. 4 a č. 5 dokazuje, že ženy vysokoškolačky bakalářských studijních programů méně využívají své vzdělání a méně se angažují na manažerských pozicích. Příčinou této „absence“ může být také fakt, že většina absolventů bakalářského studia se rozhodne pro pokračování v navazujícím magisterském oboru. V této oblasti je potom procento uplatnění žen daleko vyšší.

3.3.4.2. *Kariéra žen manažerek*

Většina žen začíná budovat svou kariéru nejprve po ukončení vzdělání a potom následně po návratu z rodičovské dovolené. Zde ale vyvstává problém, že většina mužů manažerů již obsadila strategické pozice a ženy pouze s obtížemi překonávají jejich monopol. Vrchol kariéry žen manažerek je mezi 40. – 49. rokem života. Zatím zůstává nezodpovězenou otázkou budoucí chování zaměstnavatelů a manažerek, které mateřství posouvají do vyššího věku a druhou kariéru budou zahajovat později. V tomto období jsou již pro firmy většinou nezajímavé (zaměstnavatelé preferují mladé manažery ve věku 30 - 39 let s vysokou invencí a otevřeností k novým podnětům; manažeři starší 40 let se více spoléhají na své zkušenosti). Popsané rozložení účasti žen na managementu je zobrazeno v následující tabulce. (Vlach, 2005)

Kariérní schéma manažerky	
Věk	Charakteristika
20 - 29 roků	relativně vysoký podíl žen v managementu, ženy nejsou v přístupu k řídicím funkcím znevýhodněny doma ani v zaměstnání;
30 - 39 roků	podíl žen na managementu výrazně klesá, časové nároky péče o dítě omezují připravenost k výkonu práce a žena odchází do pracovní neaktivity, muži pokračují v kariérním růstu;
40 - 49 roků	„samostatnost“ dětí, zvyšuje u žen připravenost k výkonu práce. Podíl žen na řídicích pozicích se zvyšuje, v rozpočtové sféře dosahuje vrcholu;
50 - 59 roků	relativně vysokou účast žen v managementu tlumí v posledních letech věkové skupiny hranice pro odchod do důchodu a sklon této možnosti využívat;
60 a více let	většina žen je v důchodu (podíl na zaměstnanosti nedosahuje ani 0,75 %), počet manažerek výrazně klesá.

Tabulka č. 2 - Kariérní schéma manažerky

Zdroj - Vlach, 2005

3.3.5 Odměňování žen ve vedoucích pozicích

Podle ekonomů je hlavní příčinou rozdílů platů mužů a žen ve vedoucích pozicích především to, že ženy zastávají nižší manažerské posty než muži. Někteří analytici nevylučují ani vliv diskriminace. Dobře placené místa jsou převážně parketou mužů, ale i tak v posledních letech zaměstnavatelé zahrnují do svého managementu stále více žen. Česko je ve srovnání počtu žen v manažerských pozicích nad desetiprocentním průměrem Evropské unie. Plat manažerek se ale od mezd manažerů mnohdy liší. Důvodem může být i pauza na mateřské dovolené, kdy žena ztrácí kontakt s prací. Důvodem takových rozdílů jsou podle sociologů tradiční stereotypy ve společnosti: žena se stará o rodinu, muž je jejím živitelem. (ČSÚ - Ženy berou o 6 tisíc méně než muži)

Odborníci na tuto problematiku se shodují, že příčinou k této platové nerovnosti nemusí být pouze fakt, že práce ženy manažerky není hodnocena stejně jako práce muže manažera. Příčinou může být i domněnka, že ženy preferují spíše stabilitu a ve svém zaměstnání vyhledávají stálost. Nestřídají tolik pracovní pozice a zaměstnavatele jako jejich kolegové. Také z rodinných důvodů upřednostňují pevnou pracovní dobu, tedy osmihodinovou, a záměrně se vyhýbají přesčasům či služebním cestám. Jednou z cest, jak pomoci ženám v kariéře, je podporovat možnost skloubit kariéru s mateřskými povinnostmi, např. zvýhodněním zkrácených pracovních úvazků, podporou větší pružnosti v pracovně-právních vztazích, umožněním střídání v pobírání rodičovské dovolené mezi rodiči dítěte. Příkladem by měly také jít veřejné instituce či politické strany, kde by měly mít ženy ve vedoucích funkcích mnohem větší zastoupení. (Vlach, 2005)

Pro výkon domácí ekonomiky je přitom jenom dobře, je-li více žen ve vedoucích funkcích. Schopná manažerka dokáže firmě vtisknout trošku jiný pohled na svět než muž, uspět v tvrdé konkurenci a přitom vnést do firmy příjemnou atmosféru. Není bez zajímavosti, že v mnoha ekonomických ukazatelích jsou nejúspěšnější země Skandinávie, kde je nejvíce žen v politice či manažerských funkcích.

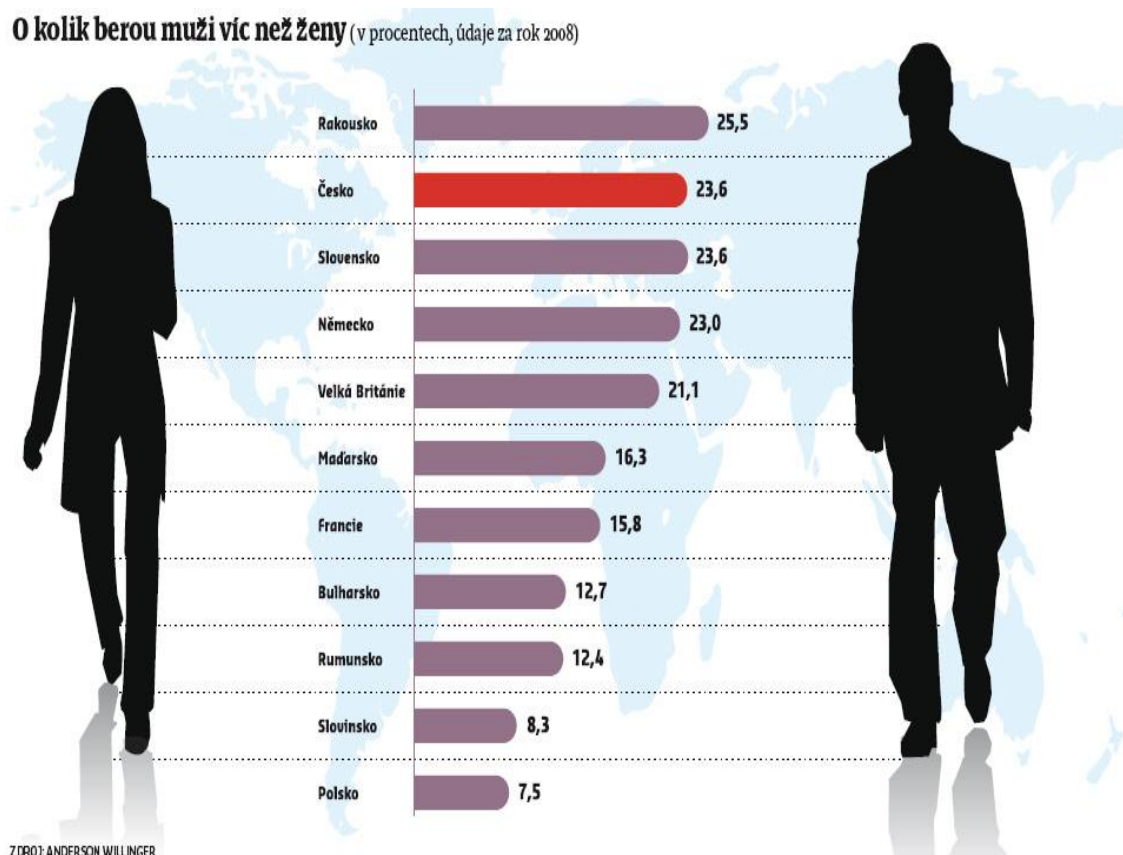
Jak je patrné z tabulky č. 3 nejvýznamnější rozdíly ve mzdách mužů manažerů a žen manažerek jsou na postech ředitelů a prezidentů velkých podniků. Průměrný plat na těchto pozicích je 109 464 Kč, kdežto žena na tomto postu bývá v průměru odměňována 41 367 Kč. Další výrazné rozdíly jsou ve stavebnictví a ve finanční a personální správě. Průměrný plat mužů na těchto pozicích je v průměru 74 460 Kč měsíčně. Žena postavená do funkce finančního ředitele dostává v průměru o 24 189 Kč méně, než její kolega muž. (ČSÚ - Ženy berou o 6 tisíc méně než muži)

Průměrné měsíční mzdy na jednotlivých manažerských pozicích podle pohlaví		
Oblast	Průměrný plat mužů v Kč	Průměrný plat žen v Kč
státní správa	40 376	33 826
zemědělství	34 909	36 743
restaurace a hotely	36 262	23 457
průmysl	48 883	32 561
stavebnictví	78 259	32 422
personální ředitelé	81 331	53 445
finanční ředitelé	74 460	50 271
služby	85 548	63 031
ředitelé a prezidenti velkých podniků	109 464	41 367
telekomunikace	36 588	26 793

Tab. č. 3 – Průměrné měsíční mzdy na jednotlivých postech podle pohlaví

Zdroj - (ČSÚ - Ženy berou o 6 tisíc méně než muži)

Pro doplnění je zde ještě uvedeno srovnání v platech mužů a žen manažerů ve vybraných Evropských státech.



Obrázek č. 1 – Srovnání mezd mužů a žen ve vybraných státech Evropy

Zdroj - převzato z iHNed.cz – online zprávy Hospodářských novin

Situace, kdy ženy pobírají menší plat, není pouze doménou České Republiky, ale je to situace, která se dotýká celé Evropy. Tedy ženy mají nižší mzdy než muži i v jiných státech Evropy. Tak jak zveřejnily Hospodářské noviny, průzkum společnosti Anderson Willinger dokazuje, že ženy manažerky vydělávají v průměru o 23,6 procent méně než muži manažeři. V celé Evropské unii je to potom o 17,4 procenta méně.

(<http://ekonomika.ihned.cz>)

3.3.6. Podpora žen v manažerských pozicích

Vztahy ve společnosti se formovaly a vyvíjely už od pravěku. Součástí byla dělba práce mezi muže a ženy. Postupně se tyto vztahy přetransformovaly do dnešní podoby světa muže a ženy. I dnes většina obyvatel Evropy vnímá tradiční role muže jako živitele rodiny a jeho finanční příjem zahrnuje i jeho ženu a děti. Zato ženě bývá přisuzováno pečovat o domácnost, starat se o děti a o živitele. Ekonomicky je tak závislá na příjmech manžela nebo partnera. Od této obecné úvahy se podmínky v České republice liší. Mzda je zde chápána jako odměna za vykonanou práci a nezohledňuje rodinnou situaci zaměstnance. Pomoc rodině převzal stát pomocí sociálních dávek a daňových úlev. I za těchto rovných příjmových podmínek většina české společnosti setrvává ve stereotypech vyplývajících z tradiční dělby práce, tj. muži přisuzuje roli živitele rodiny a ženě roli hospodyně. (Vlach, 2005)

Jak je z předešlého textu patrné, největší „brzdou“ v kariéře ženy je tedy její tradiční postavení a schopnost se s tímto vypořádat. Základní podmínkou, jak lze ženy začlenit do manažerských pozic je, zbavit jich domácích povinností. Péče o domácnost rozděluje ženy do dvou skupin. První skupina je skupina žen / manažerek /, které zabezpečují chod domácnosti samy. Druhá skupina je skupina žen / manažerek /, které zajišťují chod své domácnosti pomocí členů rodiny, nebo využívají firem, které tyto služby zprostředkovávají. (Vlach, 2005)

V následujících částech zde představím různé možnosti skloubení rodiny a profesního života. Nejprve zde budou představeny možnosti hlavně z pohledu manažerky jakožto matky, dále potom budou uvedeny přístupy zaměstnavatele k podpoře žen v manažerských pozicích.

3.3.6.1. Dětské jesličky

Jesle je první institucí, ke které se může uchýlit žena, při pomoci o svou domácnost, potažmo o své děti. V naší republice za poslední léta jeslí hodně ubylo a nadále ubývají. Jesle bývají hodně drahé, cca. až dvacet tisíc za měsíc. Při umístění dítěte do jeslí přichází rodič o rodičovský příspěvek, což také není zanedbatelný příjem do rozpočtu

mladé rodiny. Otevřenou otázkou zde však zůstává, zda dokáže instituce nahradit plnohodnotně matku obzvláště, když dítě do jednoho roku života je nejvíce fixované na matku. Tohle je ale námět k jiné diskuzi, proto tento problém nebude v této práci řešen. (Vlach, 2005)

3.3.6.2. *Mateřské školky*

Další institucí, která je hojně využívána nejen ženami manažerkami, jsou mateřské školky. Mateřské školky jsou jakýmsi druhým stupněm, který může žena využít po umístění svého dítěte. Je to zařízení pro děti od 3 do 6 let věku. Mohou zde být umístěny i děti mladší tří roků, ale jen pouze na několik málo hodin v měsíci. Mateřské školky jsou vhodným zařízením pro děti, protože si zde osvojí techniku „učení se“ v podobě her a různých aktivit. Pro děti, které předtím strávily většinu času doma, může mateřská škola značit trénink, jak být bez strachu v nepřítomnosti rodičů. Mateřská škola též umožňuje rodičům (zvláště matkám) vrátit se do zaměstnání. Předmětem k další diskuzi může být téma podniková mateřská škola. Jejich provozování si mohou dovolit pouze velké a silné podniky. Děti umístěné do podnikové mateřské školky nutně potřebují vlastní sociální zařízení, vlastní jídelnu a prostory k aktivitám a k odpočinku. Toto řešení je velmi náročné nejen z finančních důvodů, ale také z důvodu prostoru a volného místa. (Vlach, 2005)

3.3.6.3. *Ostatní komerční služby pro domácnost*

Instituce zajišťující služby domácnostem jsou v podstatě jakýmsi agenturami, které na základě poptávky domácností nabízí své služby. Tyto služby nabízí agentury většinou na území hlavního města Prahy, ale je možné si je objednat i v dalších městech. Tyto agentury nabízí paní, slečny nebo studentky (většinou to jsou ženy) na úklid domácností a to vaření, praní, žehlení, hlídání dětí nebo péči o seniory, doučování a přípravu na různé zkoušky a testy. A jak tyto služby fungují? Agentury vlastní databázi svých uchazečů. Na základě požadavků vyberou vhodné adepty a ty představí zákazníkovi. Lidé, které takto agentura nabízí, by měli mít zkušenosti v dané oblasti s ověřenými referencemi a čistý trestní rejstřík. Měli by také projít školením a testy a také by měli

mít adekvátní vzdělání nebo velmi bohatou praxi. Tyto „pomocnice v domácnosti“ bývají najímány na delší časové období. Komerční služby pro domácnost jsou většinou dosti nákladné a většina žen si je nemůže dovolit. (Vlach, 2005)

Jak už bylo jednou řečeno, i přes snahu žen získat vyšší pozici ve firmě a tím šplhat po kariérním žebříčku, bývají povyšování převážně muži. Kapitál, který by mohly ženy uplatnit, bývá takto často nevyužit. Napříč tomu však existují „cviky“ a metody, které mohou pomoci podpořit profesní zapojení žen. Kvůli rozmanitosti všech technik budou zde uvedeni pouze jejich hlavní představitelé a to supervize, mentoring a koučování.

3.3.6.4. *Supervize*

Termín supervize může vzbuzovat dojem nějaké nadřazené hodnoty nebo kontroly. Tento pojem ale představuje bezpečnou, laskavou a obohacující zkušenost. Nejprve se tyto praktiky vyskytovaly v oblasti poradenství, psychoterapie a sociální práce, dnes je běžné nalézt je v oblastech, jako jsou medicína, školství, management, v pracovních týmech nebo i v organizacích. Supervize může být zaměřena na prohloubení prožívání, lepší porozumění dané situaci, uvolnění tvořivého myšlení a rozvoj nových perspektiv profesního chování. Současně může být supervize také modelem učení se. Cílem supervize tak může být vyšší uspokojení z práce, zvýšení její kvality a efektivity a také prevence profesního vyhoření. (<http://www.supervize.eu>)

3.3.6.5. *Mentoring*

Termín mentoring nemá svou přesnou a jedinou definici. Ve své podstatě znamená, že je to proces, díky němuž se dostává méně zkušeným lidem (tzv. mentee) podpory, rad a cenných informací od zkušenějších (tzv. mentor). Tyto praktiky pomáhají nastartovat kariéru a uspět v profesním životě. Mentoring je velmi efektivní nástroj podpory a rozvoje lidského kapitálu. Tato metoda je velmi využívána hlavně v zahraničí a to jak v akademické oblasti (na školách, ve vědě a výzkumu), tak i v komerční sféře a byznysu. (www.zenyaveda.cz)

3.3.6.6. Koučování

Odborná literatura uvádí definici koučování jako proces, kterým je možné rozvíjet potenciál lidí nebo celého týmu. Tento potenciál dokáže odhalit, uvolnit, správně nasměrovat a využít. Koučování je styl managementu. Je založen na vztahu mezi dvěma rovnocennými partnery – koučem a koučovaným – založený na vzájemné důvěře, otevřenosti a upřímnosti. Základním cílem každého koučování je posilovat sebedůvěru koučovaného. Výsledkem koučování je sebedůvěra koučovaného, vnitřní motivace, vlastní volba, pochopení, odpovědnost a aktivita (www.tmspeg.cz)

3.3.7 Ženy v top managementu a jejich přínos pro podnik

Tato část práce se zabývá otázkou přínosu žen manažerek pro podnik. Opírá se především o poznatky získané z průzkumu společností Catalyst, McKinsey & Company a Aurora. Společnost Catalyst je severoamerická výzkumná a poradenská organizace, společnost Aurora je mezinárodní organizace zabývající se ekonomickým vzestupem žen.

Tyto společnosti svým průzkumem dokázaly, že více žen ve vedení firmy znamená pro podnik lepší výkon a může přinést i zisk.

Jak potvrdily výzkumy zmíněných společností, firmy, jež mají v managementu srovnatelný počet žen s počtem mužů, prokazují lepší ekonomické schopnosti. Vzhledem k tomu, že z vysokých škol odchází s diplomem stále více žen než mužů, představují tyto vzdělané ženy nevyužitý potenciál.

Tyto společnosti ve svých průzkumech prokázaly, a nezávisle na sobě se i ve svých výsledcích shodují, že ženy jsou stejně ambiciózní jako muži. Na otázku „Cítíte se na vrcholu své kariéry?“, odpovědělo pouze 35 % žen v manažerských pozicích „ano“, zato převážná většina mužů odpovídala takto kladně. Výzkumné studie se dále shodují, že ženy ve vedoucích pozicích jsou výborné týmové hráčky a jsou ochotny i více riskovat. Také flexibilita, otevřenost k nápadům ostatních, asertivita, to je jen pár zdůrazněných příkladů vlastností žen manažerek. Tyto studie se také zmiňují o větším

nasazení žen manažerek. Toto vyšší nasazení je přisuzováno faktu, že ženy nejsou dosazovány do řídicích funkcí tak často jako muži a bývá jím proto přisuzován postoj „já Vám ukážu...“. Z toho termínu je patrné, že žena, která se prosadí do vysoké řídicí funkce, je mimořádně razantní, má kuráž, sebevědomí a pochopení pro týmovou spolupráci.

Jak již bylo jednou řečeno, jedním z důvodů proč podpořit ženy do managementu je, že ženy představují nevyužitý potenciál. V souvislosti s ekonomickou krizí, kdy i manažeři a manažerky přicházejí o svá pracovní místa, již není možné toto tvrzení příliš uplatnit. Na druhou stranu ekonomická krize poukázala na fakt, že jednotvárné týmy nejsou pro ekonomiku tím nejlepším. A tento fakt by měl firmy přimět k tomu, aby vytvářely rozmanitější pracovní týmy. Průzkumy také dokázaly, že společnosti, v jejichž vedení je početnější zastoupení žen, vykazují vyšší zisky. Tyto společnosti vynikaly ve svých oborech v oblasti návratnosti kapitálu, provozních výsledků hospodaření a růstu ceny akcií. Tyto výsledky potvrdily cíl průzkumu všech společností a to ten, že firmy, v jejichž vedení jsou zastoupeny ženy i muži, patří mezi společnosti s nejlepším výkonem (www.mckinsey.com; www.auroravoice.com; www.catalystwomen.org)

4. Analýza problému a současné situace

V této části diplomové práce je představena společnost, ve které bylo provedeno šetření situace žen na vedoucích pozicích. Tento podnik si však nepřeje být v diplomové práci jmenován, proto bude společnost označována fiktivním jménem, jako společnost STAVAR OLOMOUC, spol. s r.o. Dále pak budou osvětlena některá specifika oboru, ve kterém firma působí a nastíněn jeho vývoj.

Cílem této části práce bude analýza genderu ve firmě. Z pohledu genderu zde budou identifikovány překážky a nedostatky firmy v oblastech komunikace firmy s rodiči na MD/RD, možnosti sladování profese a rodiny, odměňování, kariérového rozvoje, či výběru pracovníků.

Aby však celá analýza dávala smysl, je nutné začít představením společnosti a hlavně také nastíněním zamýšleného směru vývoje, možných hrozeb atp. Jedině tak lze dosáhnout toho, že práce bude pro podnik zajímavá a bude v souladu s podnikovými cíli, zájmy a také dlouhodobou strategií.

4.1 Představení společnosti

Název společnosti: STAVAR OLOMOUC, spol. s r.o.

Sídlo firmy: Olomouc, Lazce

E-mail: stavař@olomouc.cz

Internet: www.stavarolomouc.cz

Společnost je zapsaná v Obchodním rejstříku vedeném u Krajského soudu v Ostravě, oddíl C, vložka 184.

Základní kapitál 20.000 000 Kč

(Výroční zpráva společnosti Stavař Olomouc spol. s.r.o.)

4.1.1 Předmět podnikání

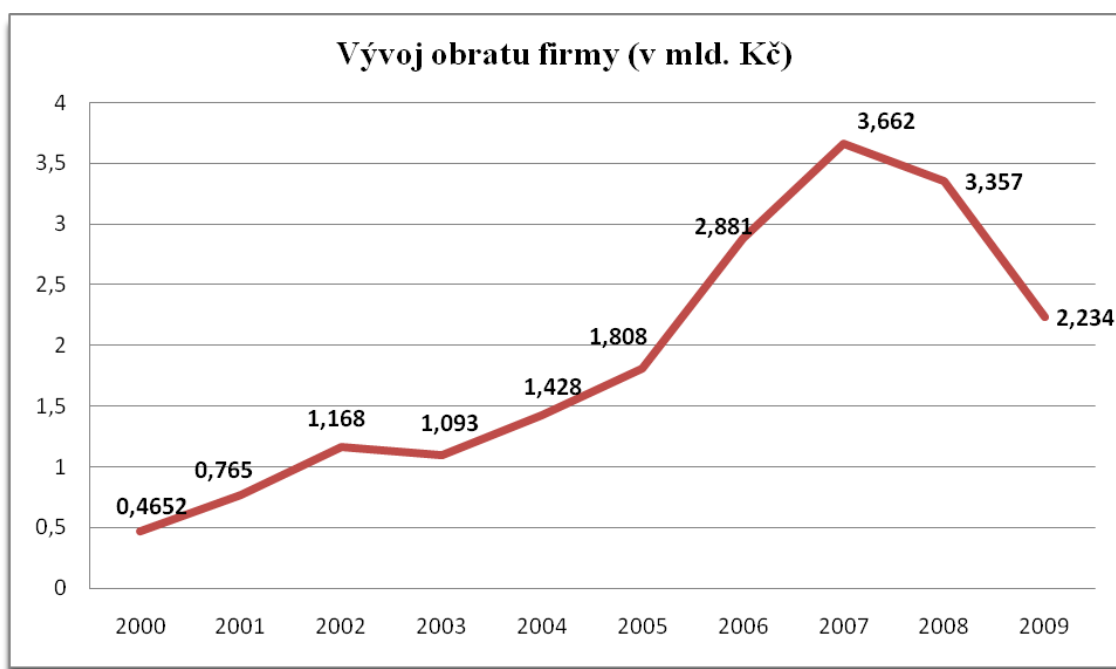
Stavební firma Stavař Olomouc, spol. s r.o. realizuje kompletní výstavbu na klíč v oboru pozemního stavitelství, a to jak novostavby, tak rekonstrukce. Hlavní předmět její činnosti tvoří provádění staveb občanských, průmyslových a bytových, včetně zajištění infrastruktury. Dále se zaměřuje na projektovou, inženýrskou a realitní činnost a v neposlední řadě na vlastní developerské projekty.

(Výroční zpráva společnosti Stavař Olomouc spol. s r.o.)

4.1.2 Ekonomická historie firmy

Firma byla založena v roce 1990 se sídlem v Olomouci. Firma působí na celém území České republiky a koncem roku 2008 rozšířila svůj předmět činnosti také na Slovensko. Od data svého založení se firma rozrostla více než desetkrát. V období let 2002-2005 dosahovala každoročně obrátu od 1,3 - do 1,8 miliardy Kč při dodržení vysoké kvality prováděných prací. V roce 2006 společnost zvýšila obrát na 2,9 mld. Kč. Rok 2007 můžeme nazvat rokem rekordním, neboť obrát firmy činil 3,7 mld. Kč. V roce 2008 dosáhla firma Stavař Olomouc, spol. s r.o. obrátu ve výši 3,4 mld. Kč a v roce 2009 pak vlivem hospodářské krize 2,3 mld. Kč. Samozřejmostí je zavedení a respektování norem jakosti kompatibilních s předpisy EU. Cílem vedení firmy je dosažení dlouhodobé prosperity, rozvoje a stability celé společnosti. V průběhu roku 2007 firma rozšířila své zázemí o moderní logistické centrum v Hněvotíně zahrnující nové skladové budovy a zavedla nový systém logistiky a organizace dopravy. Spolu s realizací přístavby administrativní budovy byly dokončeny zásadní změny společnosti na moderní stavební společnost. Stavař Olomouc, spol. s r.o. je držitelem certifikátů jakosti ČSN EN ISO 9001:2009, životního prostředí ČSN EN ISO 14001:2005, bezpečnosti práce ČSN OHSAS 18001:2008 a systému certifikovaných stavebních dodavatelů č.11/2010 v souladu se zákonem č.137/2006 Sb., o veřejných zakázkách.

(Výroční zpráva společnosti Stavař Olomouc, spol. s r.o.)



Graf č. 6 – Vývoj obrátů společnosti Stavař Olomouc, spol. s r.o.

Zdroj – Výroční zpráva společnosti Stavař Olomouc, spol. s r.o.

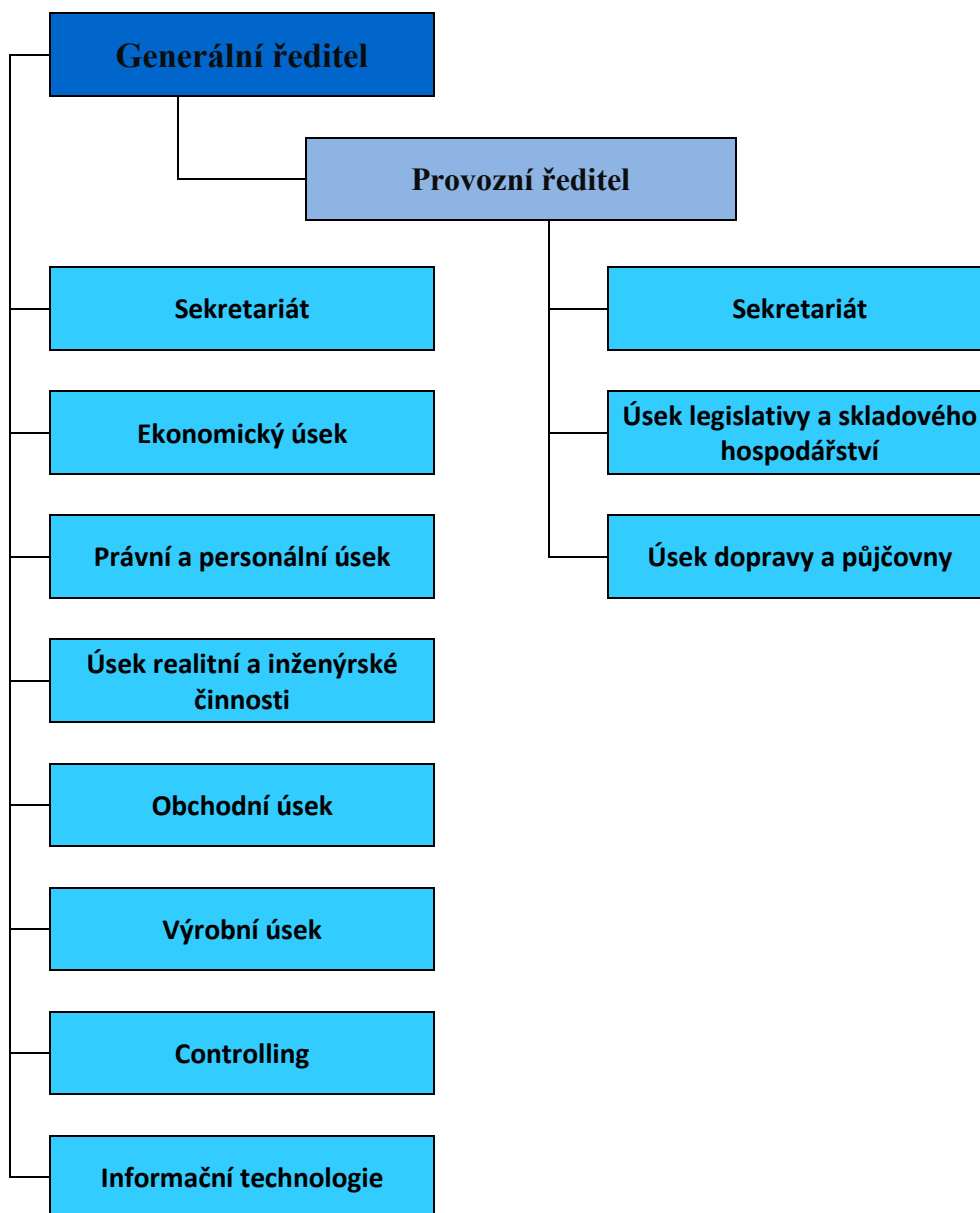
4.1.3 Organizační struktura

Společnost Stavař Olomouc, spol. s r.o. v současné době disponuje 450 stálými zaměstnanci a tvoří ji tato samostatná střediska:

- středisko stavební výroby
- středisko ocelových konstrukcí
- středisko výroba betonářské oceli
- středisko elektro
- středisko ZTI, ÚT
- středisko mechanizace a půjčovny
- středisko monolitických konstrukcí
- středisko geodézie
- středisko sádrokartony
- středisko inženýrských sítí

Z důvodu změny organizační struktury k 1. 1. 2007, se firma nově dělí na tyto úseky:

- ekonomický úsek
- právní a personální úsek
- obchodní úsek
- výrobní úsek
- úsek developerských projektů
- úsek certifikace a BOZP
- úsek controllingu a IT



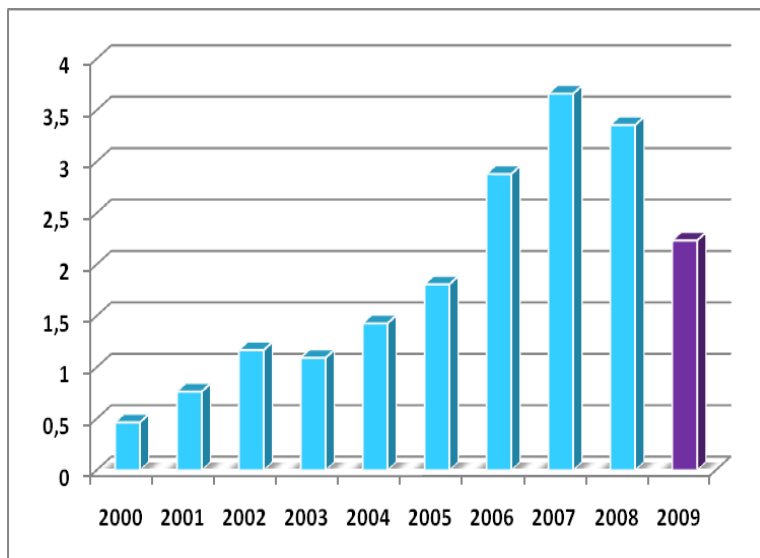
Graf č. 7 – Organizační struktura společnosti Stavař Olomouc, spol. s r.o.

Zdroj – Výroční zpráva společnosti Stavař Olomouc, spol. s r.o.

4.1.4 Ekonomické ukazatele společnosti

V následující tabulce a grafu je možné sledovat růst obrátů. Kdy nejsilnějším rokem byl rok 2007.

Obrat	
rok	(mld. Kč)
2000	0,4652
2001	0,765
2002	1,168
2003	1,093
2004	1,428
2005	1,808
2006	2,881
2007	3,662
2008	3,357
2009	2,234

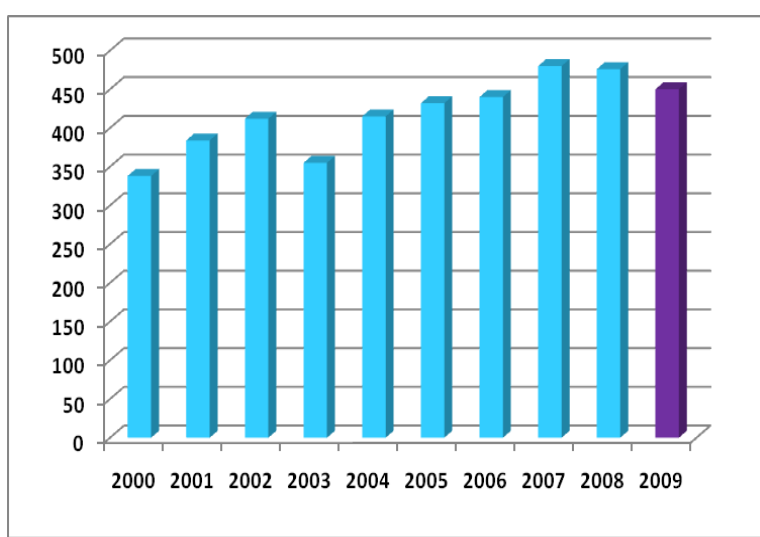


Tabulka č. 4 + graf č. 8 – Obraty společnosti Stavař Olomouc, spol. s r.o.

Zdroj – Výroční zpráva společnosti Stavař Olomouc, spol. s r.o.

V dalším zobrazení je možné vidět vývoj počtu zaměstnanců od roku 2000 po rok 2009

Počet zaměstnanců	
rok	osob
2000	338
2001	384
2002	412
2003	355
2004	415
2005	432
2006	440
2007	480
2008	476
2009	450

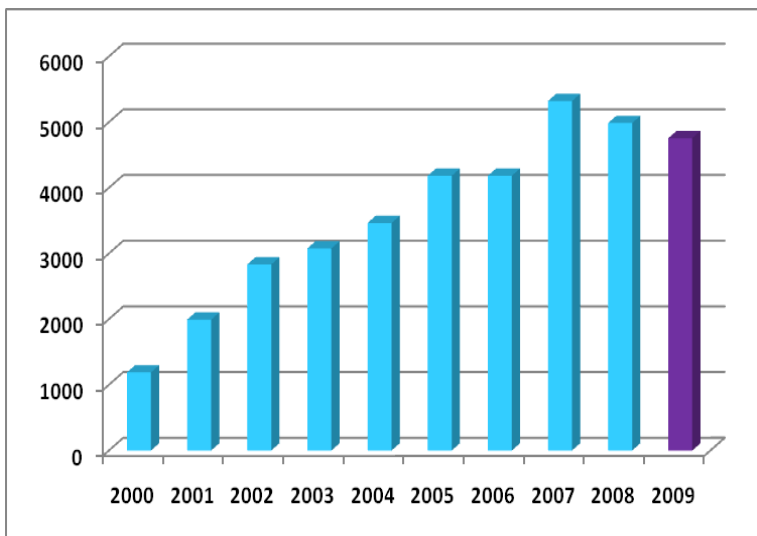


Tabulka č. 5 + graf č. 9 – Počty zaměstnanců firmy Stavař Olomouc, spol. s r.o.

Zdroj – Výroční zpráva společnosti Stavař Olomouc, spol. s r.o.

Pro kompletnost je uveden i vývoj produktivity práce.

Produktivita práce	
rok	(mld. Kč)
2000	1189
2001	1992
2002	2833
2003	3077
2004	3464
2005	4183
2006	4183
2007	5321
2008	4986
2009	4755



Tabulka č.6 + graf č.10 – Produktivita práce zaměstnanců společnosti Stavař Olomouc, spol. s r.o..

Zdroj – Výroční zpráva společnosti Stavař Olomouc, spol. s r.o.

4.2 Analýza žen ve firmě

Žen ve většině českých stavebních firem je jako šafránu a v oboru realizace snad ještě méně. A když už v tomto typicky mužském oboru jsou zastoupeny, lze je nalézt na pozicích asistentek, administrativních pracovníků nebo v úseku projekce (tedy projektování plánků) či v oblasti přípravy výroby (ta zahrnuje třeba sestavování rozpočtů). Všechny tyto pracovní pozice mají jedno společné, jsou to místa, kde je prováděna téměř pořád jedna a tatáž činnost a kde není moc šancí uplatnit vlastní potenciál.

Při analýze žen v podniku budou zhodnoceny dvě oblasti. Nejprve oblast žen v podniku z hlediska genderové struktury v jednotlivých úsecích. Na základě teoretických poznatků, uvedených v kapitole č. 3.3, bude analyzována firemní kultura podniku a to, v jakém rozsahu je podnik genderově aktivní.

4.2.1 Genderová struktura podniku

Firma Stavař Olomouc, spol. s r.o. zaměstnávala k 1. květnu 2010 488 zaměstnanců. Do této skupiny patří zaměstnanci s pracovní smlouvou na dobu neurčitou a určitou. Oproti roku 2009 vzrostl počet zaměstnanců o 8,5%. V průběhu roku však dochází k najímání dalších pracovníků, převážně pracovníků s živnostenským listem, a to většinou v době velkých zakázek. Analýzy, prováděné v této diplomové práci, však tyto pracovníky nezahrnují.

Jak již bylo řečeno, tato stavební firma zaměstnává 488 pracovníků. Z toho 454 zaměstnanců jsou muži a 34 zaměstnanců jsou ženy. Tedy 93% všech pracovníků jsou muži a 7% všech pracovníků jsou ženy. Podle „klasických“ definic by takovéto rozložení znamenalo, že organizace nevykazuje na první pohled genderovou strukturu. Je ale nutné zdůraznit, že tato stavební firma zaměstnává většinu svých zaměstnanců ve výrobě (tím je myšleno na stavbě), kde je vykonávána fyzicky velmi náročná práce. Z tohoto důvodu je i v celku logické, že většinu zaměstnanců tvoří právě muži.

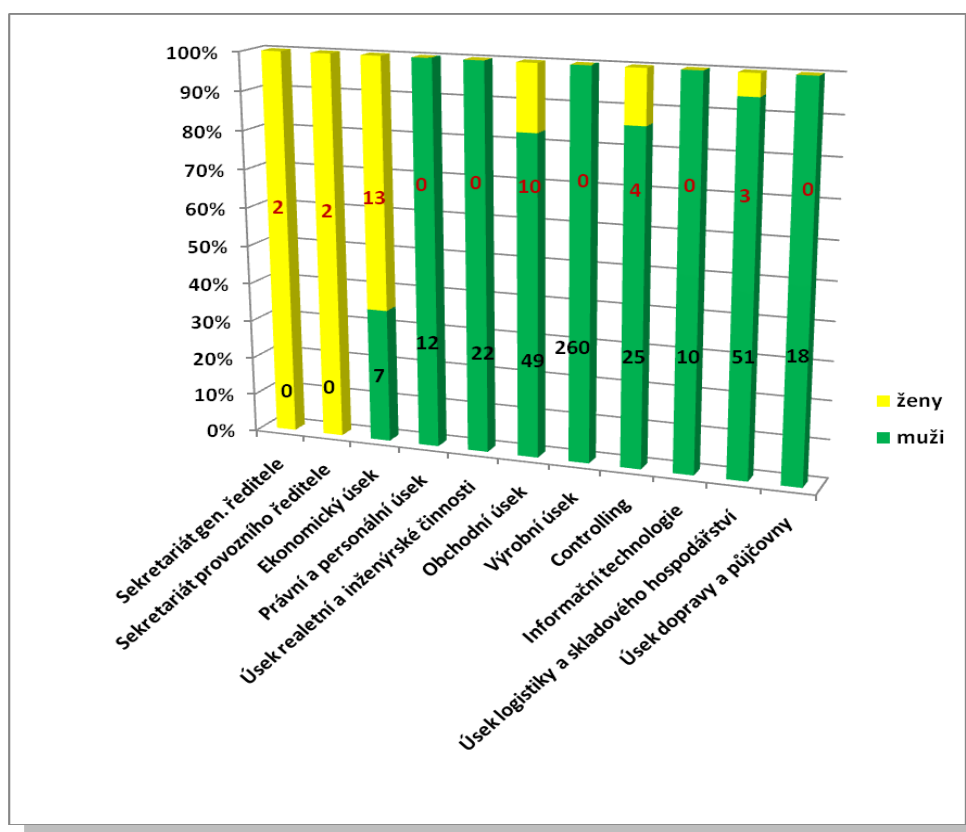
V následující tabulce je znázorněno rozložení pracovníků dle pohlaví v organizačních úsecích firmy.

Úsek	Ředitel	Počet zaměstnanců na oddělení	Počet mužů	Počet žen
Sekretariát gen. Ředitele	---	2	0	2
Sekretariát provozního ředitele	---	2	0	2
Ekonomický úsek	žena	20	7	13
Právní a personální úsek	muž	12	12	0
Úsek realitní a inženýrské činnosti	muž	22	22	0
Obchodní úsek	muž	59	49	10
Výrobní úsek	muž	260	260	0
Controlling	muž	29	25	4
Informační technologie	muž	10	10	0
Úsek logistiky a skladového hospodářství	muž	54	51	3
Úsek dopravy a půjčovny	muž	18	18	0

Tabulka č. 7 – rozložení mužů a žen ve firmě

Zdroj - vlastní zdroj

Podnik Stavař Olomouc, spol. s r.o. zaměstnává více mužů než žen a to o 93%. Ve vrcholovém vedení firmy, tedy v top managementu, se žádné ženy nevyskytují. Generální ředitel a provozní ředitel jsou zároveň vlastníky celé společnosti. Na nižším manažerském postu se nachází pouze jedna žena a to v oddělení ekonomického úseku. Ženy, jako řadový zaměstnanci, se nachází v odděleních ekonomického a obchodního úseku, controllingu, úseku logistiky a skladového hospodářství a také v sekretariátu generálního a provozního ředitele. Ty jsou obsazovány do pozic administrativních pracovníků, referentek a také sekretářek. Dalo by se tedy říct, že ženy jsou obsazovány do sociálně slabších pracovních míst než muži. Ženy, např. v obchodním oddělení, pracují jako referentky obchodu. Jejich činnost je zajišťovat zakázku pouze „papírově“ a jejich kolegové - muži - zajišťují potom komunikaci se zákazníkem a řeší další detaily. I z takového pohledu by se dalo říci, že ženy jsou zde opět v nevýhodě. Toto zjištění potvrzuje existenci horizontální segregace popsanou v kapitole 3.3 na straně 18.



Graf č. 11 – Horizontální struktura mužů a žen ve firmě
Zdroj - Vlastní zdroj

Jak je již v této práci uvedeno, vertikální segregace je umístění mužů na atraktivnější posty a ženy do nižších řad. Tato segregace je patrná i v podniku Stavař Olomouc, spol. s r.o. Ředitelé a vedoucí všech úseků ve firmě jsou právě muži. Pouze úsek ekonomický má ve svém čele ženu. Ženy pracující v této firmě zastávají pozic administrativních pracovníků a to napříč všemi odděleními (vyjímaje oddělení výrobního úseku). Toto zjištění potvrzuje existenci vertikální segregace.

4.2.2 Genderová integrovanost podniku

Dle teoretických poznatků uvedených v kapitole 3.3, byly pro analýzu genderovanosti podniku vybrány dva prvky a to situace podnikové kultury a postoj či stanovisko firmy Stavař Olomouc, spol. s r.o. k rovným příležitostem.

Jako rozhodující faktory určující o genderové integrovanosti firmy byly stanoveny ty, jejichž výskyt nebo absence budou mít vypovídací schopnost o rovných příležitostech mužů a žen v podniku. Tyto faktory byly zvoleny tak, aby mohly být snadno vyhodnoceny na základě rozhovorů s pracovníky i managementem, z firemních materiálů nebo pouze z vlastního pozorování.

Jako první oblast, vypovídající o rovných příležitostech ve firmě, by byla oblast firemních hodnot a firemní kultury.

- *Firemní kulturu a firemní hodnoty* podnik Stavař Olomouc, spol. s r.o. považuje jako základní stavební prvek celé své společnosti. Z informací získaných od zaměstnanců a managementu bylo jasné, že razantně odmítají jakoukoli formu diskriminace. Firma také každé pololetí provádí dotazníkové šetření mezi svými zaměstnanci. V tomto dotazníku, kromě běžných otázek týkající se obecné spokojenosti zaměstnanců, padají i otázky z genderové oblasti. Většina zaměstnanců na odpověď, jestli pocítují nějaké znevýhodnění, odpověděla ne. Zbylí odpověděli, že neví, nebo že si nejsou nějaké diskriminace vědomi. Gender se ve firemní kultuře podniku Stavař Olomouc, spol. s r.o. objevuje pouze jako základní prvek a dalo by se říct, že není dále rozvíjen. Daleko větší důraz je kladen na firemní hodnoty, které se přímo vážou na zákazníka nebo na zisk. Tedy ty hodnoty, které přinášejí firmě úspěch. Je požadováno, aby se každý zaměstnanec s těmito hodnotami ztotožnil a uplatňoval je ve své každodenní práci. Z firemních materiálů je zřejmé, že se jedná hlavně o orientaci na zákazníka, týmová práce, podnikatelský duch a další. Pouze jeden jediný bod a to

bod „sdílení znalostí a zkušeností“ může obsahovat formu mentoringu, která, ale není ve firmě propracovaná a cíleně či vědomě používána. Spíše by se dalo říci, že mentoring v jisté formě používají, a to jako předávání informací a zkušeností novým pracovníkům. Tohoto propojení si ale nejsou pracovníci vědomi.

- *Sladování osobního a pracovního života* je nevyhnutelnou realitou všech pracujících mužů i žen. Firma Stavař Olomouc, spol. s r.o. nenabízí na žádné pracovní pozici zkrácený pracovní úvazek. Podle managementu podniku je tento pracovní poměr spíše chápán jako neekonomický a zároveň v současné době ani jako výhodný pro zaměstnance a zaměstnankyně. Pracovní poměr, který je svým zaměstnancům nabízen, je pružná pracovní doba. Tato možnost sladění a organizace pracovní doby a rodiny je většinou nabízena pouze vedoucím pracovník, což jsou ve firmě většinou muži. Ve skutečnosti tak nepřispívá k účelnému skloubení práce a rodiny, neboť tito muži ji pro daný účel zpravidla vůbec nevyužívají. Další možnost práce by byla práce z domova. Tuto možnost ale firma neumožňuje. Zato firma využívá nestandardní pracovní doby jako je sdílení pracovního místa a osobní účty počtu hodin. Sdílení pracovního místa patří mezi moderní způsoby výkonu práce a opět odpovídá firemním hodnotám podniku. Jedná se o to, že více (většinou jsou to dva) pracovníci působí na jednom pracovišti. Sdílejí tak povinnosti jednoho pracovního místa. Z toho plyne i vyvážený podíl na mzdě a nároků na dovolenou. Osobní účty počtu hodin je ve své podstatě konto, na které se připisují hodiny strávené prací přes čas. Tyto hodiny jsou převoditelné z měsíce na měsíc a zaměstnanec si je může vybrat pouze ve formě dovolené. Firma Stavař Olomouc, spol. s r.o. také udržuje kontakt s rodiči na mateřské či rodičovské dovolené. Kontakt s nimi firma udržuje prostřednictvím společenských akcí, na které jsou rodiče zvány, či pomocí firemního časopisu. Před skončením mateřské nebo rodičovské dovolené s nimi firma probírá formu a způsob jejich opětovného zapojení do pracovního procesu. Ještě by stálo za zmínku vyzvednout benefity pro zaměstnance, kde jedním ze zajímavých benefitů je možnost plavání rodičů s dětmi.

- *Mateřská a rodičovská dovolená* je postrachem pro mnoho zaměstnavatelů. Společnost Stavař Olomouc, spol. s r.o. podporuje komunikaci mezi firmou a rodiči na mateřské či rodičovské dovolené. Tato komunikace bývá většinou ve formě pozvánek na různé firemní akce a zprostředkování dění ve firmě pomocí firemního časopisu.

Mateřská a rodičovská dovolená nemusí znamenat dlouhodobé přerušení kontaktu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Pravidelná komunikace s rodiči na MD/RD napomáhá

udržení kvalifikace a loajality k zaměstnavateli a usnadňuje opětovné začlenění zpět do pracovního procesu. Zákon nařizuje zaměstnavateli poskytnout zaměstnanci vracejícímu se z mateřské nebo rodičovské dovolené stejnou pracovní pozici nebo takovou, která by odpovídala zkušenostem a vzdělání zaměstnance. Tuto podmínku podnik splňuje, ale žádné jiné aktivity v této činnosti firma nepodniká.

- *Nábor a výběr nových zaměstnanců* patří bezpochyby k procesům, kde dochází nejčastěji ať už vědomky, či nevědomky k znevýhodnění určité skupiny. Veškeré zveřejněné inzeráty jsou uchovávány v archivu počítačového systému firmy. Po prostudování lze říci, že jsou tyto inzeráty konstruovány genderově neutrálně. Při samotném výběru zaměstnanců firma postupuje tak, že linioví manažeři specifikují velice podrobně náplň práce a podle těchto kritérií se vybírají ti uchazeči, jejichž znalosti, dovednosti a zkušenosti odpovídají požadavkům pro výkon pracovní funkce. Tedy do rozsahu uchazečů vstupují muži i ženy bez rozdílu, eliminují je ovšem již zmíněné jejich znalosti, zkušenosti a dovednosti potřebné pro výkon té konkrétní práce. Uvedené požadavky později usnadňují volbu otázek personalistům při telefonickém rozhovoru využívaných pro lepší rozřídění životopisů a také pro další fáze výběru zaměstnanců. Je ještě důležité připomenout, že na některé pozice ve firmě Stavař Olomouc, spol. s r.o. jsou cíleně upřednostňováni muži před ženami a to zejména na dělnické pozice. Tato činnost je velice fyzicky náročná a z tohoto důvodu je i poptávka práce v inzerátu koncipována jako mužská. Obsahuje termíny typu „přijmeme dělníka“ nebo „na práce „XY“ přijmeme muže“. Takto stavěné inzeráty jsou ve své podstatě diskriminující, ale při těchto požadavcích jsou v podstatě vhodné pouze pro muže. Na těchto dělnických pozicích pak nebývá prováděno žádné výběrové řízení, jako je tomu třeba u manažerských pozic. Inzeráty, které by byly „šité na míru“ pouze ženám, nebyly v systému zaevidovány. Firemní personalisté tvrdí, že při výběru uchazečů nerozhoduje věk, pohlaví nebo barva pleti, ale důležitý je prý osobní kapitál, s kterým samotný uchazeč přichází. Podíváme – li se však na věkovou strukturu zaměstnanců, tak věkové hranice u zaměstnanců by se daly stanovit mezi 20 – 35 rokem. Pouze malá menšina zaměstnanců je ve věku 40 +. Také některé firemní inzeráty poptávající práci obsahují údaj „mladý kolektiv“ nebo se v nich objevují statusy typu „možnost kariérního růstu“.

- *Kariérový rozvoj* nebo také podpora iniciativy zaměstnanců je ve firmě Stavař Olomouc, spol. s r.o. založena na principu různých programů. Většinou se tyto programy zaměřují na určité skupiny osob, jako jsou absolventů vysokých škol, nebo zaměstnanci

usilující o uznání v určité odborné profesi (např. kvalifikovaný účetní, či diplomovaný technik). Nebo to jsou také programy zaměřené na manažery, kteří absolvují speciální školicí a přípravné programy vhodné pro jejich pozice. Pro většinu ostatních „běžných“ zaměstnanců je jediný způsob, jak být formálně povýšen, měřítko vlastní iniciativy a výkonnost. Nicméně firma na svém intranetu uvedla postupy zaměřené na podporu řízení vlastní kariérové dráhy. Viz obr. č. 2



Obrázek č. 2 Možnosti kariérového rozvoje

Zdroj: Firemní materiály společnosti Stavař Olomouc spol. s.r.o.

Tento model kariérového postupu je zaveden ve firmě pouze krátkou dobu. Tudíž ještě není možné vyhodnotit jeho účinnost, ale ohlas ze strany zaměstnanců na tento model je v celku kladný. Neznevýhodňuje žádnou skupinu, ani muže, ani ženy a je korektní k těm pracovníkům, kteří mají firmě co nabídnout. Tento model možností kariérového rozvoje zaměstnance předpokládá, že většina zaměstnanců vezme odpovědnost za rozvoj své kariéry do vlastních rukou s tím, že se jim určité podpory dostane od jejich nadřízeného. Firma dále podporuje kariérní rozvoj v rámci podpory základních procesů personálního oddělení. Tyto procesy jsou však velmi obecné a mají spíše napomáhat k podpoře pracovního místa. Dalším procesem je nabídka interních pracovních míst. Ve své podstatě jde o inzeráty oslovující všechny současné zaměstnance a nabízející volná pracovní místa a tím i možnost kariérového postupu.

- *Odměňování a pracovní podmínky* nemohou být v této práci dopodrobna uváděny a ani rozváděny, neboť se jedná o citlivé informace týkající se firmy a zaměstnanců. Únik takto citlivých informací by mohl znamenat pro firmu značné nepříjemnosti. Lze ale říci, že firma každoročně zvyšuje svým zaměstnancům mzdu o koeficient, který je odvislý od inflace. Dále jsou potom zaměstnancům udělovány měsíční prémie.

Dalo by se shrnout, že genderová integrovanost podniku Stavař Olomouc, spol. s r.o. je neutrální. V podniku jsou dodržovány zásady, které vyplývají ze zákona, tedy nedochází k diskriminaci žen ani mužů na základě pohlaví. Organizace se problémem rovných příležitostí nezabývá. Její aktivity v této oblasti se omezují pouze na etické zásady a principy a také se řídí zásady vyplývající ze zákona. Hlavním cílem společnosti je dosažení zisku a dobrá produktivita. Aspekt podnikání z hlediska společenského a sociálního citění není v této podobě v podniku propagován. Horizontální i vertikální segregace má vypovídací schopnost o tom, že společnost Stavař Olomouc spol. s r.o. nevykazuje příliš mnoho znaků genderové integrovanosti. Tato horizontální a vertikální segregace svědčí o tom, že ženy nejsou zapojovány do vedoucích a manažerských pozic. V manažerských pozicích se nachází pouze jedna žena a to v ekonomickém úseku. V podniku nedochází k přednáškám ani ke kurzům týkajících se genderu, je zde taky absence kontroly, která by zabraňovala genderovým nerovnostem. Oblast hodnocení zaměstnanců se řídí zákonem. U manuálně pracujících dělníků je jejich mzda stanovená na základě hodinové mzdy. U zaměstnanců vykonávající administrativní činnost je mzda odvislá od jejich platové třídy. U manažerů a vedoucích pracovníků není možné provést srovnání, neboť tyto pracovní pozice jsou různorodé a většinou bývají ohodnocovány na základě praxe, vzdělání a dosažených výsledků. Komunikace ve firmě Stavař Olomouc, spol. s r.o. je spíše tradiční, tedy většinou se používají mužské rody. Letáky, propagační materiály a inzeráty jsou genderově neutrální. Ve firmě také nedochází k nadřazenosti mužů nad ženami a ženy jsou zapojovány do všech akcí a podnikových aktivit.

5. Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Jak již napovídají předchozí analýzy, ženy ve firmě Stavař Olomouc, spol. s r.o. nemají valné zastoupení a ani management netvoří výjimku.

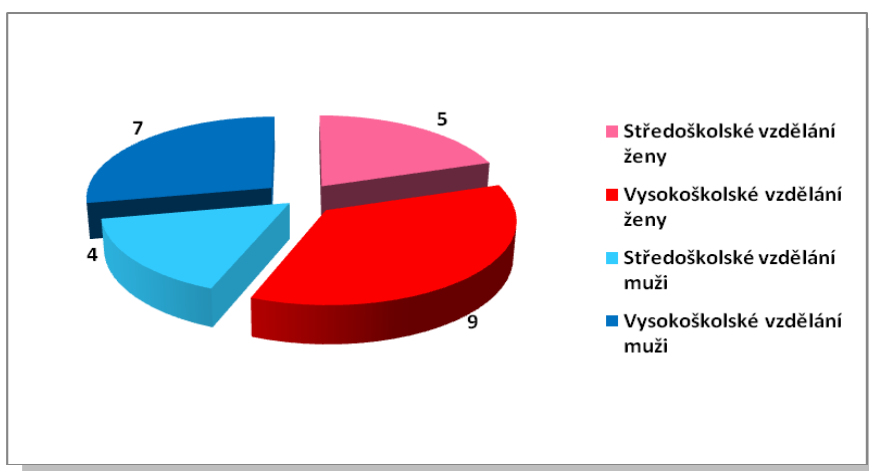
Pro zjištění možností uplatnění žen v managementu firmy Stavař Olomouc, spol. s r.o. bylo vybráno dotazníkové šetření, kterému předcházel průzkum mezi zaměstnanci firmy na téma volných asociací pro muže manažera a ženu manažerku. Tato metoda přinesla zajímavé výsledky a pro potřeby této diplomové práce je dostačující.

Cílem této praktické části je tedy provést šetření nejen mezi zaměstnanci, ale také přímo v managementu firmy a pomocí rozhovorů a dotazníkového šetření zhodnotit možnosti uplatnění žen v managementu a jejich přínos pro podnik. Tato praktická část nabízí přehled doporučení ženám, jakožto potenciálním manažerkám podniku, doporučení kariérního rozvoje a také vyzdvihuje přínos žen manažerek pro tento stavební podnik.

5.1 Demografická struktura tázaných osob

Dotazníkové šetření bylo omezeno na některé manažery z vedení společnosti a na skupinu lidí pracujících v ekonomickém úseku. Tento úsek byl pro účely šetření vybrán záměrně a to z důvodu, že jako jediný má ve svém čele ženu.

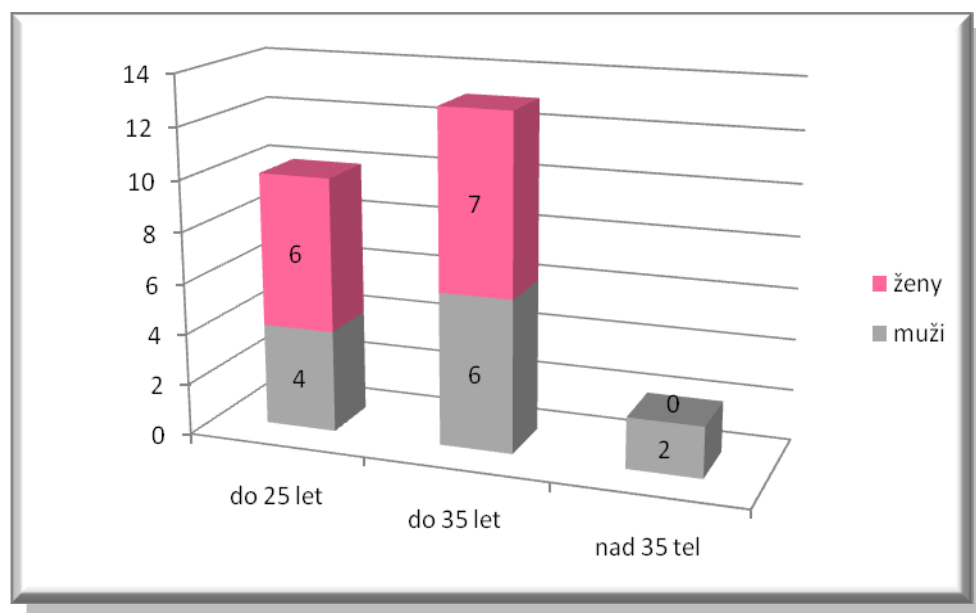
V ekonomickém úseku pracuje 20 zaměstnanců, z toho je 7 mužů a 13 žen. Mezi respondenty je 9 středoškolsky vzdělaných a 11 vysokoškolsky vzdělaných pracovníků. Manažerů, s nimiž bylo šetření prováděno, bylo 5 (4 muži + 1 žena) a všichni jsou vysokoškolsky vzdělaní. Rozčlenění vzdělanostní struktury je znázorněno v grafu č. 11.



Graf č. 12 - Vzdělanostní struktura tázaných

Zdroj - Vlastní zdroj

Pro kompletnost je uvedeno věkové rozložení tázaných respondentů. Výzkumu se zúčastnilo 10 pracujících do 25 roků, 13 pracujících do 35 roků a 2 pracujících nad 35 roků života.



Graf č. 13 - Věková struktura tázaných

Zdroj - Vlastní zdroj

5.2 Volné asociace na téma „žena manažerka, muž manažer“

Vlastnímu dotazníkovému šetření předcházelo šetření pomocí metody volných asociací. Tato metoda si kladla za cíl zmapování obecného mínění na ženy manažerky a muže manažery. Z tohoto šetření vyplynuly obecné názory, jsou zde patrné i osobní postoje respondentů. Grafické výsledky tohoto šetření jsou znázorněny histogramy, viz příloha č. 2. Konkrétní odpovědi jsou součástí této práce, viz příloha č. 1.

Z prvního histogramu je patrné, že nejvíce asociací je odpověď „kostýmek“. Ženy tuto odpověď volí zřejmě z vlastních postojů a svého osobního cítění. Kostýmek, dále potom upravenost, kariéra, bezdětnost a inteligence byly nejčastějšími odpověďmi žen. Kvůli rozmanitosti odpovědí, byla synonyma a slova znázorňující stejnou věc kumulovány do jednoho termínu (např. odpovědi jako sako, sukně byly zahrnuty do odpovědi kostýmek)

Odpovědi žen na téma muž manažer byly jiné než na téma žena manažerka. Opět nejvíce odpověďmi byl oblek. Další asociace se ale už lišily. Byly to peníze a auto dále pak sebevědomí, práce, arogantní. I v tomto případě byly stejné či podobné asociace kumulovány.

Muži asociovali na téma žena manažerka celkem odlišně než ženy. Nejvíce asociací bylo k termínu pevná ruka. Dále potom málo času, přitažlivá, úspěšná, poctivá, pracovitá, zákeřná.

K tématu muž manažer přiřadili muži nejvíc krát peníze. Dále potom sebevědomí, ostré lokty, vize a cíl.

I když mužů respondentů bylo mnohokrát méně než žen, rozdílné vnímání a pohled na ženu manažerku a muže manažera bylo znát.

Ženy nejčastěji volily jako typický znak (pro ženu i muže) jejich reprezentativní oděv, tedy kostýmek a oblek. V dalším přiřazení se však ženy už rozcházely. Pro ženu manažerku (je podle žen respondentek) typické její vzhled, tedy úprava vlasů a celého těla, potom dále budování kariéry, bezdětnost či málo volného času a také inteligence. Naopak muži respondenti vidí ženu manažerku jako tvrdou ženu, která ale na druhou stranu neztrácí svou ženskost a má určitý sex-appeal, neboť dalšími přirovnáními byly přitažlivá, úspěšná či provokativní. Je nutné ještě podotknout, že věk mužů respondentů se pohyboval mezi 25 – 35 lety, což mohlo mít za následek tento druh odpovědí.

Pohled na muže manažery byl také rozličný. Jak již bylo řečeno, ženy respondentky volily jako nejčastější odpověď oblek. Dalším termínem byly peníze v kontextu s tím, že muži manažeri vydělávají mnoho peněz. I odpověď auto není překvapující. V odpovědích nejčastěji zaznívalo „luxusní auto“, „nadupané auto“ či „černé auto“. Auto je podle žen respondentek odpověď, která muži manažerovi nesmí chybět. Muži respondenti odpovídali v pohledu na muže manažera opět zcela rozlišně. Nejčastějším termínem odpovědí byly peníze. Peníze vidí muži jako prostředek, který charakterizuje muže manažera a je nedílnou součástí této funkce. Dále, na téma muž manažer, asociovali muži termín ostré lokty, sebevědomí, vize a cíl.

5.3 Dotazníkové šetření

Rozdílné vnímání mužů manažerů a žen manažerek je z pohledu mužů a žen opravdu rozličný. Proto se tyto odpovědi volných asociací staly podkladem pro vypracování dotazníku. Dotazník byl rozšířen mezi zaměstnance firmy Stavař Olomouc, spol. s r.o.

Tento dotazník si klade za cíl zjistit, jaké jsou postoje a názory na téma žena ve vedoucí pozici ve společnosti Stavař Olomouc spol. s r.o. Výsledky z dotazníkového šetření jsou v této práci interpretovány do doporučení týkající se kariérního rozvoje žen, jejich potenciálu a přínosu pro podnik. Dosažené výsledky mohou sloužit vrcholnému managementu jako podklad pro další kroky v této oblasti.

Dotazník je součástí této práce, viz příloha č. 3

V následující části budou rozebrány odpovědi na otázky v dotazníku.

- *Existují ve firmě nějaké programy pomáhající k rozvoji kariéry žen?*

Všichni dotazovaní odpověděli jednoznačně, že žádné programy ani opatření ve firmě zavedeny nejsou. Jako doplňující informace bylo doplněno, že je možné ve firmě využívat různá školení či jazykových kurzů. Tyto kurzy patří do oblasti „sebezdokonalování“, ale s cílenou podporou rozvoje žen nemají bohužel žádné dočinění.

- *Uvítali byste, kdyby Vaším nadřízeným byla žena?*

Téměř 40% (bez rozdílu pohlaví) uvedlo, že by tuto možnost neuvítala. Jako odůvodnění svého tvrzení většina mužů uvedla, že ženy do stavebnictví nepatří, nebo že jsou spokojeni se současným stavem, tedy se svým vedoucím – mužem.

Zbýlých 60% uvedlo, že by tuto možnost přivítala. Podle jejich názoru by pracovní prostředí dostalo zcela jiný „nádech“ a atmosféra na pracovišti by byla přátelštější.

- *Myslíte si, že ženy ve Vaší organizaci mají stejné šance na kariérní postup jako muži?*

Většina dotazovaných odpověděla, že ženy nemají v této společnosti stejné šance na kariérní postup jako jejich kolegové muži. Ve volných odpovědích nebyly použity termíny skleněný strop či skleněný výťah, ale názory se shodovaly s těmito termíny. Tedy, ženy nemohou být povyšovány, neboť je muži mezi sebe nepustí, nebo že muži s kratší praxí ve firmě mají rychlejší kariérní růst než ženy.

- *Je pro Vás obtížné skloubit osobní a pracovní život?*

Odpovědi na tuto otázku se značně lišily. V doplňujícím textu pak jako odůvodnění bylo často uváděno, že pracovní doba je velmi náročná a tudíž na rodinu mnoho času nezbývá. Nebo další odpovědi byly typu, skloubit pracovní a osobní život je v této firmě velice obtížné, ale když je méně zakázek, tak je to spíše snadné.

- *Domníváte se, že Vaše společnost poskytuje stejný plat za stejnou práci bez rozdílů pohlaví?*

Na tuto otázku odpovědělo téměř 95% všech dotazovaných ano, firma poskytuje stejný plat za stejnou práci. Zbýlých 5% se rozložilo do odpovědí, ne nebo nevím. Ve volných odpovědích se často objevovalo tvrzení, že tyto odpovědi jsou založeny na domněnkách, neboť informace týkající se platového ohodnocení jsou přísně střežena.

- *Existuje u Vás ve firmě něco jako dámský klub?*

Téměř 99% všech dotazovaných uvedlo, že dámský klub ve firmě neexistuje. Další odpověď byla odpověď nevím.

- *Myslíte si, že ženy v managementu mohou ovlivnit ziskovost firmy k lepšímu?*

Na tuto otázku bylo nejčastější odpovědí ano.

- *Myslíte si, že může být žena manažerka stejně dobrá ve své práci jako muž manažer?*

I na tuto otázku byla nejčastější odpověď ano. V doplňujících informacích často zazníval názor, že žena manažerka může být stejně dobrá jako muž manažer nebo možná i lepší. Muži jsou podle názorů dotazovaných příliš tvrdí a setrvávají stále ve svých kolejích. Žena může být jeho dobrým protipólem a ve své práci může být i kreativní.

- *Přiřadte prosím k následujícím slovům čísla 1 až 10 k návaznosti na termín žena manažerka. 1 = nejvíc vhodné, 10 = nejméně vhodné.*

Bodové hodnocení na tuto otázku se značně lišila. Na prvních pěti místech se nejčastěji objevovaly termíny „pracovitá, inteligence, bezdětnost, kariéristka, odměřená/tvrdá“. Tyto slova se opakovala v různém pořadí.

- *Přiřadte prosím k následujícím slovům čísla 1 až 10 k návaznosti na termín muž manažer. 1 = nejvíc vhodné, 10 = nejméně vhodné.*

I na tuto otázku bylo bodové hodnocení značně rozlišné. Jako nejčastějších pět termínů byla slova „svobodný, soupeřivý/tvrdý, nadřazenost, oblek, inteligence“. Tato slova se opakovala v různém pořadí.

- *Máte pocit, že ve Vaší firmě jsou nějaká omezení, která by bránila kariérnímu postupu žen?*

Téměř většina dotazovaných odpověděla ano. Ve volných odpovědích nebyly specifikovány žádné bariéry, spíše byly popsány různé případy, kdy ženy byly znevýhodněny oproti mužům.

- *Mají ženy ve firmě možnost využít mentora nebo kouče?*

Na tuto otázku většina dotazovaných odpověděla ne, ženy nemají možnost využít těchto prvků. Protože se ve firmě nikdo touto problematikou nezabývá, v otevřených otázkách dotazovaní uváděli, že neví co přesně označení mentor a kouč znamenají.

- *Komunikuje firma s rodiči na mateřské nebo rodičovské dovolené?*

Na tuto otázku většina odpověděla ano. Rodiče se účastní podnikových akcí.

- *Myslíte si, že žena manažerka zřejmě zanedbává svou rodinu?*

Téměř 80% dotazovaných (bez rozdílu pohlaví) odpovědělo, ano, myslím si, že žena manažerka zřejmě svou rodinu zanedbává. V otevřených odpovědích potom zaznívaly názory, že zřejmě nemůže kvůli svému časovému vypjetí zvládat veškerou domácí činnost, nebo také, že nejspíš tyto ženy ani žádnou rodinu nemají.

- *Myslíte si, že žena manažerka má těžší postavení, než muž manažer?*

I na tuto otázku odpověděla většina ano. Žena manažerka má podle dotazovaných těžší situaci v tom, že se od ní čekají výsledky i na těch místech, kde muži manažeři nemusí „nic dokazovat“. Žena manažerka je také víc „na očích“, tedy sledují se její kroky a činy. Všichni dotazovaní se tedy jednoznačně shodují, že ženy manažerky mají svou pozici náročnější, než muži manažeři.

- *Přáli byste si, aby v managementu Vaší firmy bylo více žen?*

Odpověď na tuto otázku bylo u poloviny dotazovaných ne. Jako vysvětlení bylo, že stavařina je pro ženy náročný obor z toho důvodu, že stavařinou si musí dobrý manažer projít. Tedy vyzkoušet si i manuální práce, aby mohl operativně a správně řešit náhlé kolize a problémy na stavbě a z tohoto důvodu není tato práce vhodná pro ženy.

Druhá polovina by tuto možnost přivítala. A to z důvodu přátelštějšího prostředí, ale také z důvodu, že by obchodování v této firmě dostalo nový rozměr.

- *Myslíte si, že ženy manažerky mohou přinést firmě konkurenční výhodu?*

Odpověď na tuto otázku záporná. Tedy ne. Výhodu shledávají dotazovaní hlavně ve své práci, dobrých nabídkách a kvalitní práci, jež žena může být součástí, ne příčinou.

- *Myslíte si, že žena může dosáhnout manažerských pozic pouze svým úsilím a vytrvalou prací?*

Ano byla nejčastější odpověď. Podle dotazovaných dobrá manažerka může dosáhnout těchto pozic svým úsilím. Musí tomu ale obětovat spoustu času a musí být vytrvalá.

- *Máte pocit, že kostýmek, drdol, lodičky patří neodmyslitelně k ženě manažerce?*

I zde byla nejčastější odpověď ano. Tato odpověď byla v některých případech doplněna ještě o tvrzení, že šaty dělají člověka.

5.4 Přínos žen manažerek pro podnik

V následující části bude zmapován přínos žen ve vedoucích pozicích pro podnik Stavař Olomouc, spol. s r.o. Jak již vyplývá z organizační struktury podniku uvedené v této práci, v managementu firmy se nachází pouze jedna žena a to v ekonomickém úseku.

Pro specifika přínosu žen ve vedení společnosti bylo vycházeno z poznatků, jež byly získány během rozhovorů se zaměstnanci i managementem, z metody volných asociací a také z dotazníku.

Podnik nebude genderově integrovaný, když dosadí uměle do svého vedení ženy a ani každá žena nemůže přinést společnosti výhody. Mezi těmito subjekty musí existovat určitý vztah a každá strana by měla něco nabídnout. Tedy nelze se zaměřit pouze jednostranně a ani nelze jednoznačně tvrdit, že firma, která má ve svém vedení pouze jednu ženu je méně úspěšná, než ty firmy, které mají ve svém čele více žen manažerek. Jak již bylo jednou řečeno, každá strana by měla té druhé něco nabídnout. Příklady ze strany firmy již byly v této práci uvedeny a to v teoretické části.

Pokud se podíváme na přínos žen pro podnik, je vhodné si představit také „nabídku“ ze strany žen.

5.4.1 Ženy a jejich potenciál využitelný ve firmě

Tato část je zpracována na základě informací získaných během rozhovorů a poznatků v podniku Stavař Olomouc, spol. s r.o. a zabývá se úhlem pohledu na ženy, které mohou být potenciálními manažerkami.

Prvním úskalím, které ženy v tomto podniku potkalo, byla paradoxně právě jejich ctižádostivost. Již při výběrovém řízení se podhodnocovaly. Následující rozčlenění je vypovídající

- Muži řeknou nahlas, za jakým cílem jdou / ženy čekají na nabídku
- Muži vyhovuje konkurence / ženy vyhledávají spolupráci
- Muži při odpovědích razantně používají slovo „ne“ / ženy často odpovídaly „nevím“
- Muži se nebojí říci „dej mi víc“ / ženy skromně přijímaly se slovy „děkuji“

Jak tedy by měly ženy v této firmě samy v sobě podpořit svůj profesionální rozvoj? Odpovědi na tuto otázku mohou být následující poznatky, které lze chápat také jako doporučení:

- Ženy by měly poznat v sobě svůj unikátní mix dovedností
- Vhodné je také poznat potřeby trhu
- Vědět, jak kombinovat své dovednosti a potřeby trhu
- Nespoléhat se na své pracovní místo, neboť stálá pracovní místa jsou systematicky rušena
- Pracovní prostředí se neustále mění a je vhodné se mu také neustále přizpůsobovat

Mnoho nových pracovníků, ať už jsou to muži či ženy, s sebou přináší také „staré“ a již přežitě kvalifikace, které na jednu stranu působí jako zkušenosti získané praxí, ale na druhou stranu s sebou přináší i neduhy.

- Certifikáty – jsou to podle firemních personalistů teorie, které vypovídají o absolvování určité přednášky, semináře, či kurzu. V této firmě na ně nahlíží jako na nerelevantní a zastaralé.
- Zkušenosti – ty jsou v této společnosti pro určité profese nezbytné a to zejména pro dělnické profese. V ostatních částech firmy a to zejména pro uplatnění v manažerské sféře vidí firemní pracovníci, ale i manažeři, tuto kvalifikaci jako špatný návyk z dřívější pozice. Platnost zkušeností je v době radikálních změn méně potřebná. Důležitý je prvek schopnosti přizpůsobit se.
- Doporučení – tyto kvalifikace bývají chápány ve firmě jako prvek upřímnosti a schopnosti vypovídat o znalosti oboru.

Co je tedy potřebné pro ženu manažerku, která by chtěla uspět v této společnosti?

- Kvalita, která bude vypovídat o její práci
- Schopnost potěšit zákazníka
- Empowerment neboli schopnost řešit problémy
- Self – management, nebo též schopnost rozhodování co je potřeba udělat, vzdělávání se
- Change – management, tedy schopnost uřídit efektivní bussines procesy
- Schopnost vykonávat práci druhého

Na ženy manažerky je obecně vrháno jiné světlo než na jejich kolegy muže manažery. Proto by se měly ženy zaměřit na svůj vnitřní potenciál a neustále ho zdokonalovat. Což může být i celoživotní práce.

- Poznávat své unikátní dovednosti, styl a výhody oproti mužům
- Presentovat se v novém světě
- Dodávat „přidanou“ hodnotu do každé své činnosti
- Sám sebe motivovat
- Zbavit se již přežitých kvalifikací, tedy vzdělání, zkušeností, reference...

Ženy manažerky by si měly klást neustále doplňující otázky typu „ jak vyřeším tento problém“ namísto „ moje kvalifikace jsou...“, „ jak vím,že to dokážu “ namísto „ moje pracovní zkušenosti jsou...“.

Dalo by se také konstatovat, že touha ženy manažerky a vnitřní a vnější motivace je základní stavební prvek úspěchu. Mezi další předpoklady úspěchu by se dalo zařadit schopnost v poznávání lidských motivů, schopnost vidět relaci ve skupinách myšlenek a nápadů, umět lidem ukázat věci z jiné perspektivy a dobře vysvětlit, být pracovitý a zaměřený. Dalšími neméně důležitými kvalitami jsou bezesporu

- Sebedůvěra
- Soběstačnost
- Originalita
- „Měkké dovednosti“

V 21. století jsou manažeři a manažerky chápány jako prostředek, kdy se lidé kolem mohou na něj spolehnout a dovede své vize k cíli. Je potřeba si ale uvědomit, že také v 21. století se „pracovní místa“ změnila na „zaměstnání“ a je to především o schopnostech manažera, či manažerky aplikovat své způsobilosti na trh „zaměstnanosti“.

Jde především o to:

- Být si vědom svých způsobilostí
- Schopnost vyvolat a přizpůsobit organizační změnu a potřeby
- Neustále se rekvalifikovat a rozvíjet se
- Být flexibilní
- Přinášet „přidanou hodnotu“
- Pracovat v týmu, ale fungovat individuálně
- Zákazníka řadit na první místo
- Lidé jsou strategickým elementem

Přínos žen manažerek je pro podnik neopominutelnou skutečností. Přestože je uvedení firmy jenom jedna žena, její „stopy“ jsou v podniku znát. Obecně lze konstatovat, že management je z praktického hlediska oborem založeným na umění jednat s lidmi, na vytváření a udržování vztahů. Společnost Stavař Olomouc, spol. s r.o. je bezesporu úspěšná společnost. Ve své strategii má dlouhodobý úspěch a musí proto pracovat a kontrolovat vztahy, potažmo vnitřní atmosféru. Podcenění tohoto faktu může mít pro společnost katastrofické následky. A právě v oblasti „vztahů“ je přínos ženy pro management naprosto nepřehlédnutelný. Víra v

tým a spolupráci v něm jednoznačně doplňuje mužskou víru v jedince a jeho výkon a intuice. Dlouhodobou konkurenční výhodou úspěšné společnosti je využití silných stránek obou pohlaví a neuchylování se k jednomu či druhému extrému.

Tak jak vyplynulo z metody volných asociací nebo také z dotazníku, uplatnění žen v managementu firmy Stavař Olomouc, spol. s r.o. je pozitivní zejména kvůli jejich specifickému přínosu a to často respondenty označován jako „ženský pohled na situaci“. Tento „ženský pohled“ byl vysvětlován jako schopnost zaměřit pozornost při řešení obtíží na jiné aspekty, než se zaměřují muži. Tato žena manažerka má tendenci dokončovat činnosti a domýšlet řešení do detailů, využívat intuice, sociální sensitivity a zaměření se na mezilidské vztahy.

V této společnosti není v managementu firmy poměrné zastoupení žen a mužů, ale jsou zde patrné záměry dosáhnout toho, že v managementu bude alespoň jedna žena. Což vlastně odpovídá současné organizační struktuře. Došlo v podstatě k tomu, že ženy dostávají signál o příležitosti postupného pronikání do managementu. Žádný z respondentů ale neuvedl, že zaměstnavatel toto úsilí cílevědomě podporuje.

V rozhovorech bylo několikrát zmíněno, že se firma snaží vytvářet pracovní týmy tak, aby v nich byli i jedinci opačného pohlaví. Důvodem je, že ve smíšených týmech jsou vyváženější vztahy, lepší kooperace, komunikace a vyšší efektivita. Stereotypy budované po staletích nelze změnit v krátkém čase, ale příležitost k získání zkušeností s ženami na řídicích pozicích nepochybně vede k postupnému překonávání určitých předsudků vůči ženám i vůči mužům.

5.5 Doporučení kariérního rozvoje žen v managementu podniku

V této části budou shrnuty poznatky získané během studia této problematiky v podniku Stavař Olomouc, spol. s r.o.

Jak vyplývá ze studie americké organizace Catalyst, výsledky výzkumu jsou uvedeny v kapitole č. 3.3.2, podmínky pro budování kariéry jsou příznivější pro mužskou populaci. Ženám se stále přisuzuje rodinný život a ke kombinaci kariéry a rodiny jim chybí vstřícnější podmínky. Vyrovnanější zastoupení žen a mužů v managementu nepřináší pouze pokrok a ekonomický růst, ale také využití potenciálu kvalifikovaných jedinců a to jak mužů, tak i žen. Během života dosahují muži i ženy různého stupně vzdělání a prochází různými školeními a kurzy. Tímto vzděláváním získávají rozdílné zkušenosti, což v podstatě ovlivňuje jejich znalosti a zkušenosti. A právě tohoto aspektu může využít firma Stavař Olomouc, spol. s r.o. při získávání nových zákazníků. V tomto ohledu je rozmanitost managementu velkou výhodou, protože přináší do oblasti řízení více kreativity, inovace a také rozmanitosti než jen výhradní mužské zastoupení ve vedoucích pozicích.

Aby i ženy mohly najít své uplatnění v managementu této firmy a jejich zastoupení bylo vyrovnanější v poměru k mužům, k tomu je potřeba vytvořit odpovídající pracovní prostředí,

- Již při výběrovém řízení by měla být „startovací linie“ nastavena stejně jak pro muže tak i ženy. Např. při výběrových řízeních sledovat a postihovat případné diskriminační praktiky, příkladem může být žena ve věku 50 +, pro tyto osoby je možné usnadnit uplatnění pomocí rekvalifikace.
- Dalším doporučením pro rozvoj a uplatnění žen v tomto podniku je podpora ve sladění rodinného a pracovního života. Firma by mohla využít, v této práci již zmíněné práce z domova, částečné úvazky, firemní školky, hlídání dětí ve firmě nebo podpora firmy při využití jiného než firemního subjektu. Do této oblasti by bylo vhodné zapojit i muže, třeba formou přednášek či firemních brožur, aby bylo zřejmé, že harmonizace a sladění pracovního a rodinného života, není pouze ženskou záležitostí, ale týká se obou rodičů. V případě mateřské a rodičovské dovolené je vhodné, aby firma zůstávala v kontaktu s rodiči a to nejen prostřednictvím pozvánek

na firemní akce, ale také nabídkou firemních kurzů či částečného zapojení do dění firmy. Toto zapojení se může uskutečnit třeba formou částečných úvazků. Také je vhodné informovat rodiče o dění ve firmě prostřednictvím emailů nebo firemních časopisů.

- Pro odstranění rozdílů mezi muži i ženami ve vedoucích pozicích je velmi důležité odstranit stereotypy a tradiční postavení k ženě jako méně stabilní pracovní síle a k mužům, jakožto k pracovníkům bez závazků. Při výběrových řízeních je třeba se orientovat na obě pohlaví a otevírat pracovní pozice bez předsudků. Mělo by být jasné dáno, jaké jsou podmínky a pravidla povyšování do manažerských pozic. Měly by mít konkrétní popis a měly by být známy všem zaměstnancům ve firmě a to jak mužům, tak i ženám. Stejně by to mělo být i s pravidly odměňování. Ta by měla být transparentní, nevyjímaje manažerských postů.
- Dále je vhodné doporučit školení zaměřující se na tuto problematiku. Vhodné jsou i kurzy, či letáky s touto problematikou.
- Vhodné jsou také metody koučování, mentoring, supervize. Teoretické vysvětlení je uvedeno v kapitole č. 3.3.6.
- Je velmi důležité, aby se management firmy o tuto problematiku skutečně zajímal. Dodržování pravidel by se mělo stát automatickou součástí a posláním firmy. Zaměstnanci a management by se měli s touto myšlenkou ztotožňovat.
- Na závěr je možné doporučit také genderový audit. Tento audit si může firma nechat provést zkušenou firmou. Na základě získaných výsledků stanovit strategii pro podporu žen nejen ve firmě, ale také ve vedoucích pozicích a jejich vyrovnanější zastoupení v managementu.

5.6 Přínos žen manažerek pro podnik

Zavedením rovných příležitostí a tím i úzce souvisejícího, vyváženého zastoupení mužů a žen v managementu podniku Stavař Olomouc, spol. s r.o. může tato firma hodně získat. Jak již bylo v této práci jednou řečeno, zvýšením počtu žen v řídicích funkcích může podniku přinést konkurenční výhody a zvýšit ziskovost firmy. Navíc vytvoření těchto podmínek přinese firmě i přidanou hodnotu. Tato přidaná hodnota může být specifikována jako:

- Zvýšení spokojenosti a loajality zaměstnanců
- Snížení fluktuace
 - Náklady na zaškolení nových zaměstnanců
 - Snazší integrace vysoce kvalifikovaných žen po návratu z MD/RD
- Image jména společnosti Stavař Olomouc, spol. s r.o. na pracovním trhu
 - Atraktivní zaměstnavatel, který umožňuje kariérní růst mužům i ženám
- Posílení dobré pověsti společnosti Stavař Olomouc, spol. s r.o.
- Možnosti nových inovací, nové a jiné perspektivy, nové pohledy na reklamu, produkty, pracovní vztahy....
- Leadership, komunikace

Také oblast lidských zdrojů je pro firmu dlouhodobým přínosem. Zaškolením pracovníků a ztotožněním se s myšlenkou rovných příležitostí, umět s nimi pracovat a chápat, proč jsou lidské zdroje pro firmu prospěšné jako partner businessu, je opět dalším přínosem.

Zavedením rovných příležitostí nejen do managementu firmy si společnost zlepší firemní kulturu a pomůže udělat podnik Stavař Olomouc, spol. s r.o. více inovativní a konkurenceschopný.

6. Závěr

Cílem této diplomové práce bylo analyzovat ženy v řídicích funkcích a jejich přínos pro podnik. Pro tyto účely byla vybrána stavební společnost.

Nejprve byla provedena sondáž genderové struktury a integrovanosti podniku s cílem zjistit, jestli jsou v podniku vytvořeny podmínky pro uplatnění profesního růstu žen ve vedoucích pozicích. Tato analýza provedla šetření v oblastech týkající se komunikace firmy s rodiči na MD/RD, možnosti sladování profese a rodiny, odměňování, kariérového rozvoje, či výběru pracovníků.

Analýza žen ve vedoucích pozicích je v této práci provedena formou metody volných asociací a na ni navazující dotazníkové šetření. Výsledkem těchto analýz bylo zjištění, že v tomto stavebním podniku nejsou praktikovány rovné příležitosti a možnost profesního růstu žen do manažerských pozic taky není podporována. Přesto ani podnik nebude genderově orientovaný, když dosadí uměle do svého vedení ženu. Proto je v této práci věnovaná pasáž ženám, potenciálním manažerkám, s doporučením rozvoje vlastního potenciálu využitelného ve firmě. V závěr této práce jsou uvedena doporučení týkající se kariérního rozvoje žen a praktické využitelnosti potenciálu žen v manažerských funkcích

Aby i ženy mohly najít své uplatnění v managementu této firmy a jejich zastoupení bylo vyrovnanější v poměru k mužům, k tomu je potřeba vytvořit odpovídající pracovní prostředí. Výsledkem této práce je zjištění, že podnik není genderově orientovaný a jeho integrovanost se omezuje pouze na podmínky dané zákonem. Přesto vykonává určité kroky, které, při podpoře ze strany managementu, mohou vytvořit příhodné podmínky pro uplatnění genderu v managementu.

Zmapováním genderové struktury a orientovanosti podniku bylo dosaženo cílů této práce to konkrétních doporučení týkajících se profesního rozvoje žen, konkrétních přínosů žen manažerek pro podnik a doporučení ženám jakožto možným manažerkám podniku.

Jako doporučení dalšího postupu prací na realizaci těchto plánů je v první řadě důležité nechat si provést genderový audit oprávněnou společností. Tento audit může pomoci vymezit specifika a způsoby kariérního rozvoje žen. Dále by bylo vhodné sestavit plán rovnosti žen a mužů.

Vyvážené zastoupení žen a mužů v managementu firmy může vynést firmě pozitivní výsledky. Ovšem důležitým aspektem je, aby se zaměstnanci a vedení společnosti s tímto projektem plně ztotožňovali a plně ho podporovali. Je proto důležité si uvědomit a dokonale pochopit souvislosti mezi inovací, výkonem a různorodostí v týmech, kdy tyto aspekty budou reagovat na business trendy a obchodní výzvy do budoucna. Podpora žen ve vedoucích pozicích by se neměla stát sociálním projektem, ale dlouhodobým strategickým programem stavební společnosti, který bude mít dopad na firemní kulturu, zaměstnaneckou a klientskou spokojenost a obchodní výsledky.

7. Seznam použité literatury

7.1 Tištěné zdroje

1. MARXOVÁ-TOMINOVÁ, M. 2003, *Gender assessment of the impact of EU accession on the status of women and the labour market in CEE: national study: Czech Republic*. Praha: Gender Studies, 2003. 69 s. ISBN 80-86520-03-X.
2. MIKULÁŠTÍK, M. 2006, *Jak být úspěšnou manažerkou*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 252 s. ISBN 80-247-1217-2.
3. MOLE, J. 1995, *Jiný kraj, jiný mrav: průvodce podnikatelským prostředím a zvyklostmi zemí Evropské unie*. [1. vyd.]. Praha: Management Press, 1995. 210 s, ISBN 80-85603-86-1.
4. NOVÁK, T.; KUDLÁČKOVÁ, Y. 2008, *Asertivní žena*. [3. doplněné a aktualizované vyd.] Praha: Grada Publishing, a. s. 2008. 144 s, ISBN 978-80-247-2426-3.
5. ŠRONĚK, I. 1995, *Etiketa a etika v podnikání*. [1. vyd.]. Praha: Management Press, 1995. 212 s, ISBN: 80-85603-94-2.
6. VLACH, J. 2005 *Šetření výdělkové nerovnosti žen a mužů v managementu*. [1. vyd.]. VÚPSV, Praha 2005. 53s, ISBN 80- 239-6624 -3.
7. VÝROČNÍ ZPRÁVA stavební společnosti., Olomouc, 2009, 14s.

7.2 Elektronické zdroje

8. AURORA [online]. 2010 [cit. 2010-06-25].

Dostupné z: <http://www.auroravoice.com/default.asp>

9. CATALYST [online]. 2010 [cit. 2010-06-25].

Dostupné z: <http://www.catalystwomen.org>

10. CO JE SUPERVIZE? [online]. 2010 [cit. 2010-07-05].

Dostupné z: <http://www.supervize.eu/o-supervizi/co-je-supervize/>

11. ČSÚ – ZAOSTŘENO NA ŽENY A MUŽE 2009 [online]. 2010 [cit. 2010-07-05].

Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/publ/1413-09-2009>

12. ČSÚ – ŽENY BEROU O 6 TISÍC MÉNĚ NEŽ MUŽI [online]. 2010 [cit. 2010-07-25].

Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/1882006zenyberouo6tiscmenenezmuzi>

13. IHNED.CZ – ONLINE ZPRÁVY HOSPODÁŘSKÝCH NOVIN [online]. 2010 [cit. 2010-05-15].

Dostupné z: <http://ekonomika.ihned.cz/c138703540ceskemanazerky-berou-i-300-tisic-korun>

14. KOUČOVÁNÍ [online]. 2010 [cit. 2010-07-05].

Dostupné z: <http://www.tmspeg.cz/543/koucovani/>

15. MCKINSEY&COMPANY[online]. 2010 [cit. 2010-06-25].

Dostupné z: http://www.europeanpwn.net/files/mckensey_2010_gender_matters.pdf

16. MENTORING [online]. 2010 [cit. 2010-07-05].

Dostupné z: <http://www.zenyaveda.cz/mentoring/index.php?s1=1&s2=9&s3=1&lng=12>

17. SEZNAM ZÁKLADNÍCH GENDEROVÝCH POJMŮ [online]. 2010 [cit. 2010-03-15].

Dostupné z: <http://www.feminismus.cz/slovnicek.shtml#S>

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 - Základní ukazatele ekonomické aktivity [11]	13
Tabulka č. 2 - Kariérní schéma manažerky [6]	25
Tabulka č. 3 - Průměrné měsíční mzdy na jednotlivých postech podle pohlaví [12].....	27
Tabulka č. 4 - Obraty stavební společnosti [7]	38
Tabulka č. 5 - Počty zaměstnanců stavební společnosti [7]	38
Tabulka č. 6 - Produktivita práce zaměstnanců stavební společnosti[7]	39
Tabulka č. 7 – Rozložení mužů a žen ve firmě.....	40

Seznam grafů

Graf č. 1 – Ženy ve věku 15 a více let dle běžného ekonomického postavení [11]	14
Graf č. 2 – Muži ve věku 15 a více let dle běžného ekonomického postavení[11]	14
Graf č.3 - Podíl žen na zaměstnanosti a managementu v podnikatelské sféře [6].....	23
Graf č.4 - Kvalifikační struktura podle pohlaví v podnikatelské sféře v %[6].....	24
Graf č.5 - Kvalifikační struktura podle pohlaví v nepodnikatelské sféře v %[6].....	24
Graf č. 6 – Vývoj obrátů společnosti Stavař Olomouc, spol. s r.o. [7].....	36
Graf č. 7 – Organizační struktura společnosti Stavař Olomouc, spol. s r.o. [7].....	37
Graf č. 8 – Obraty společnosti Stavař Olomouc, spol. s r.o. [7].....	38
Graf č. 9 – Počty zaměstnanců firmy Stavař Olomouc, spol. s r.o. [7].....	38
Graf č.10 – Produktivita práce zaměstnanců společnosti Stavař Olomouc, spol. s r.o. [7].....	39
Graf č. 11 – Horizontální struktura mužů a žen ve firmě.....	41
Graf č. 12 - Vzdělanostní struktura tázaných.....	47
Graf č. 13 - Věková struktura tázaných.....	48

Seznam obrázků

Obrázek č. 1 – Srovnání mezd mužů a žen ve vybraných státech Evropy [13].....	28
Obrázek č. 2 Možnosti kariérového rozvoje [7].....	45

8. Seznam příloh

Příloha č. 1	Volné asociace na téma muž manažer, žena manažerka
Příloha č. 2	Histogramy
Příloha č. 3	Dotazník

Příloha č. 1 Volné asociace na téma muž manažer, žena manažerka

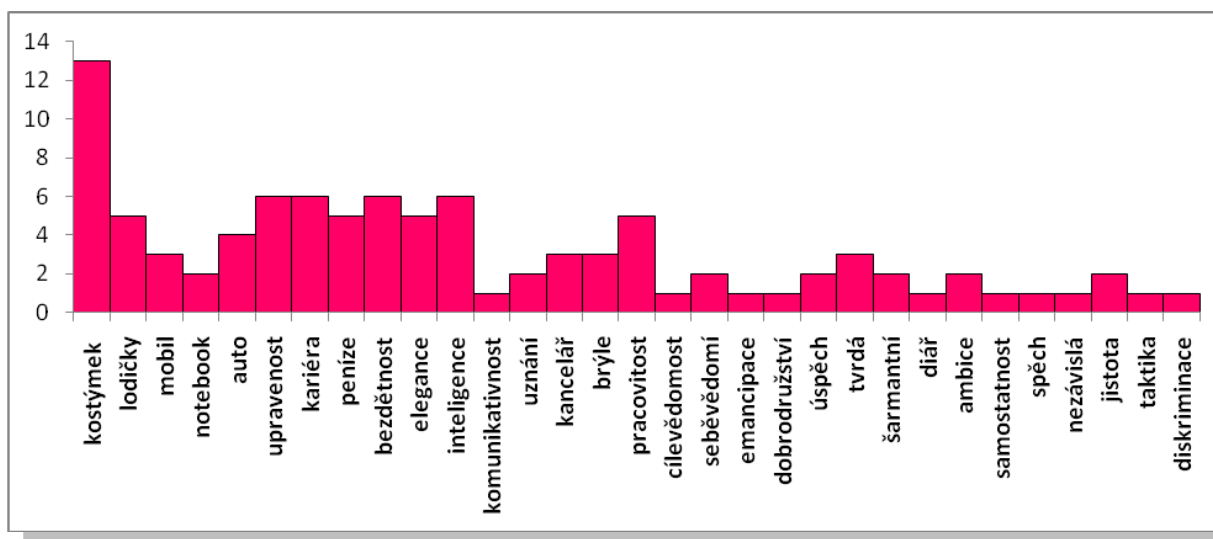
Odpověď ženy		
Odpověď	"žena manažerka"	"muž manažer"
1.	kostýmek	oblek
	lodičky	mobil
	mobil	kufřík
	notebook	lepší auto
	lepší auto	příjemná vůně
2.	komunikativnost	milý
	uznání	usměvavý
	kostýmek	komunikativní
	kancelář	oblek
	bezdětnost	auto
3.	kostýmek	peníze
	brýle	auto
	vlasý v copu	dům
	inteligence	málo času
	kariéra	večírky
4.	kariéra	práce
	práce	zodpovědnost
	upravenost	peníze
	málo času na děti	upravenost
	cílevědomost	nápaditost
5.	míň peněz	peníze
	sebevědomí	auto
	schopnosti	ostré lokty
	kostýmek	sebevědomí
	žádné děti	elegance
6.	brýle	kravata
	sukně	plnicí pero
	podpatky	oblek
	drdol	schůze
	emancipace	notebook

7.	sukně pod kolena černá	arogantní
	drdol	černé sako
	intelligence	naleštěné boty
	dobrodružství	notebook
	elegantní kufřík	propisovačka
8.	úspěch	notebook
	kariéra	auto,
	auto	oblek
	lodičky	peníze
	spěch	společenskost
9.	kariéra	kariéra
	peníze	peníze
	luxus	zaneprázdněnost
	málo času	majetek
	dobry vzhled	oblek
10.	boty na podpatku	přísný
	sako	elegantní
	odměřená	namyšlený
	nezávislá	sako
	inteligentní	černé auto
11.	mobil	mobil
	kostýmek	oblek
	notebook	brýle
	kancelář	auto
	auto	asistentka
12.	příjemný vzhled a vystupování	oblek
	intelligence	schopnost komunikovat
	časové vytížení	intelligence
	kariéra	temperament
	sebevědomí	cílevědomost
13.	elegance	sebevědomí
	šarm	síla
	jistota	přesvědčivost
	taktika	úspěch
	úspěch	peníze

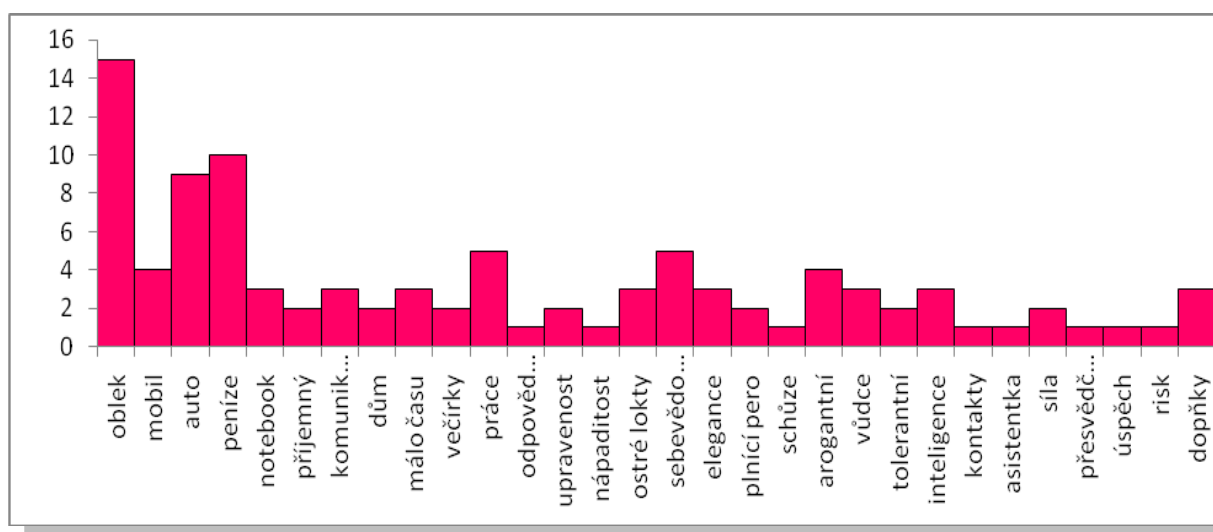
14.	Kostýmek	Charisma
	diskriminace	sako
	sebevzdělávání se	risk
	vysoký potenciál	namakané služební auto
	brýle	vysoká sebejistota
15.	práce	auto,
	sukně	kravata
	peníze,	tabulky
	kancelář	vyšší plat
	reklama	moc
16.	pracovitá	zaměstnanci
	svědomitá	peníze
	elegantní	organizátor
	svobodná	vůdce
	kariéristka	rozhodnost
17.	tvrdá	tvrdý,
	nesmlouvavá	pracovitý
	elegantní,	nekompromisní
	provokativní	tolerantní
	trochu mrcha	ústupky
18.	vyrovnaná	chytrý
	peníze	galantní,
	kostýmek	komunikativní
	diář	oblek,
	auto	mobil
19.	peníze	peníze
	ambice	oblek
	telefon	kontakty
	kostým	auto
	uznání	vzdělání
20.	kostýmek	kvádru
	podpatky	málo volného času
	samostatnost	soupeření
	inteligence	peníze
	zaměstnanost	nudnost

Odpověď muže		
Odpověďčl	"žena manažerka"	"muž manažer"
1.	elegance	sebevědomí
	citlivost	průbojnost
	pevná ruka	peníze
	málo času	moc
	málo jiných zájmů	respekt
2.	hezká	ostré lokty
	kráva	sebevědomí
	úspěšná	bezpečné
	ostré lokty	peníze
	bezpečné	ne srdce, ale hlava
3.	zákeřná	zábava
	tvrdá	peníze
	iracionální	vize
	pochybná	cíl
	pracovitá	zaměstnanci
4.	kariéra	vize
	přitažlivá	mise
	tvrdá	cíle
	provokativní	zodpovědnost
	workoholik	psychiatrie

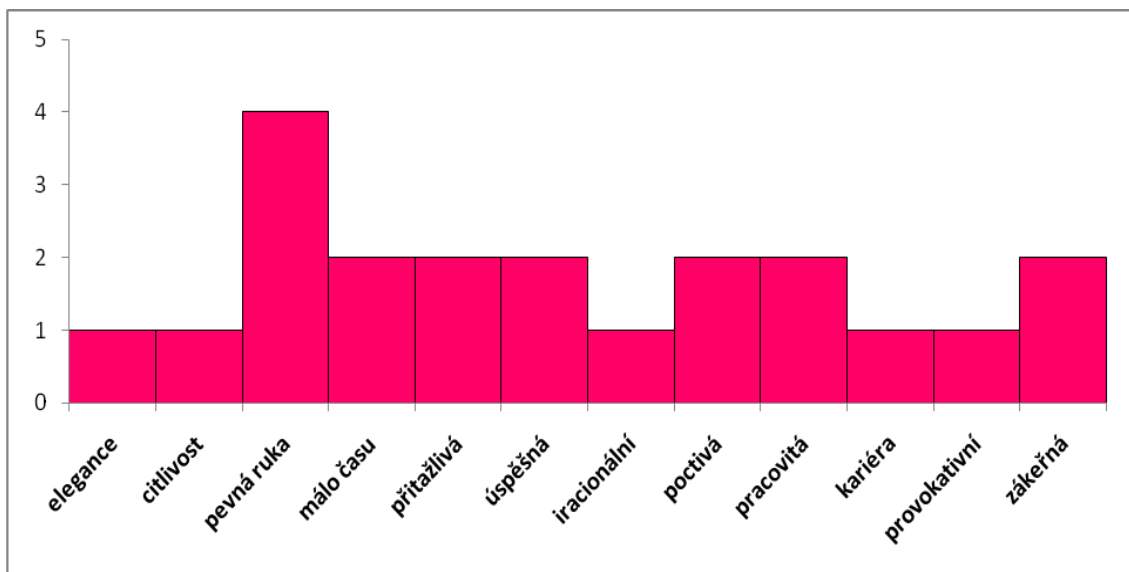
Příloha č. 2 Histogramy



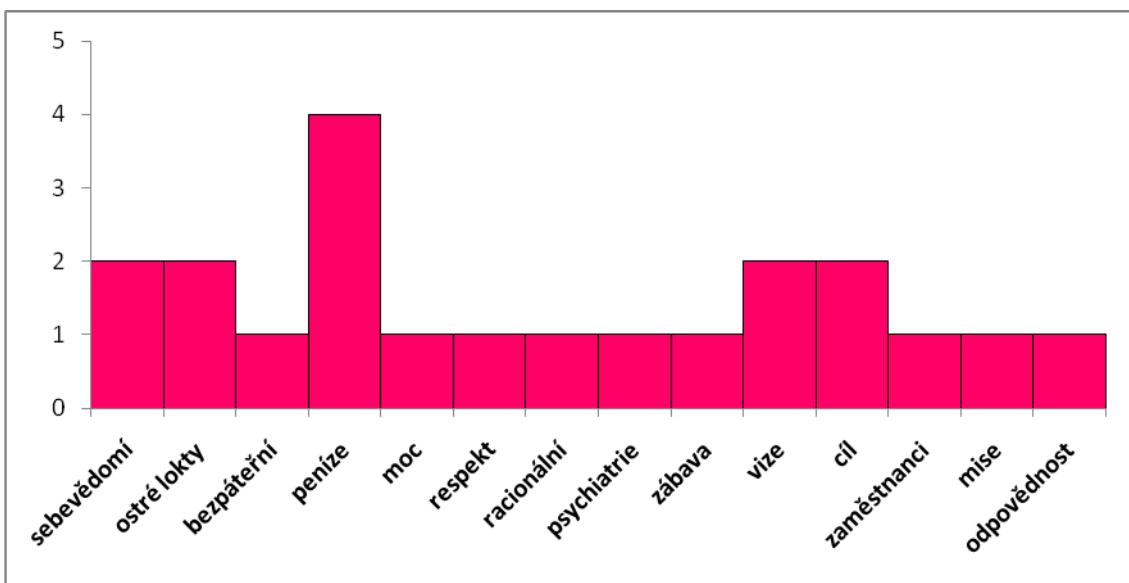
Histogram četností odpovědí žen na téma „žena manažerka“



Histogram četností odpovědí žen na téma „muž manažer“



Histogram četností odpovědí mužů na téma „žena manažerka“



Histogram četností odpovědí mužů na téma „muž manažer“

Příloha č. 3 Dotazník

Dotazník

Tento dotazník je anonymní a jeho výsledky budou interpretovány v diplomové práci, která bude uložena na VUT v Brně, fakulta podnikatelská. Tento dotazník je koncipován do uzavřených otázek, pokud ale budete chtít Vaši odpověď rozvést, můžete své odpovědi psát na volné řádky.

1. Na tento dotazník odpovídá

muž

žena

2. Existují ve firmě nějaké programy pomáhající k rozvoji kariéry žen?

ano

ne

3. Uvítali byste, kdyby Vaším nadřízeným byla žena?

ano

ne

4. Myslíte si, ženy ve vaší organizaci mají stejné šance na kariérní postup jako muži?

ano

ne

5. Je pro Vás obtížné skloubit osobní a pracovní život?

velice obtížné
velmi snadné

spíše obtížné
spíše snadné

6. Domníváte se, že vaše společnost poskytuje stejný plat za stejnou práci bez rozdílů pohlaví?

ano

ne

nevím

7. Existuje u Vás ve firmě něco jako dámský klub?

ano

ne

nevím

8. Myslíte si, že ženy v managementu mohou ovlivnit ziskovost firmy k lepšímu?

ano

ne

nevím

9. Myslíte si, že může být žena manažerka stejně dobrá ve své práci jako muž manažer?

ano

ne

nevím

10. Přiřaďte prosím k následujícím slovům čísla 1 až 10 k návaznosti na termín žena manažerka. 1 = nejvíc vhodné, 10 = nejméně vhodné

- Kostýmek

- Úspěch

- Kariéristka

- Méně peněz

- Bezdětnost

- Moc

- Odměřená / tvrdá

- Diskriminace

- Inteligence

- Pracovitá

11. Přiřaďte prosím k následujícím slovům čísla 1 až 10 k návaznosti na termín muž manažer. 1 = nejvíc vhodné, 10 = nejméně vhodné

- | | | | |
|---|--------------|---|-------------------|
| - | Peníze | - | Kariéra |
| - | Oblek | - | Svobodný |
| - | Moc | - | Soupeřivý / tvrdý |
| - | Intelligence | - | Rodina |
| - | Workoholik | - | Nadřazenost |

12. Máte pocit, že ve Vaší firmě jsou nějaká omezení, která by bránila kariérnímu postupu žen?

ano ne nevím

13. Mají ženy ve firmě možnost využití mentora, nebo kouče?

[illegible]

14. Komunikuje firma s rodiči na mateřské nebo rodičovské dovolení?

ano ne nevím

15. Myslíte si, že žena manažerka zřejmě zanedbává svou rodinu?

ano ne nevím

16. Myslíte si, že žena manažerka má těžší postavení než muž manažer?

ano ne nevím

17. Přejete si, aby v managementu Vaší firmy bylo více žen?

ano ne nevím

18. Myslíte si, že ženy manažerky mohou přinést firmě konkurenční výhodu?

ano ne nevím

19. Myslíte si, že žena může dosáhnout manažerských pozic pouze svým úsilím a vytrvalou prací?

ano

ne

nevím

20. Máte pocit, že kostýmek, drdol, lodičky patří neodmyslitelně k ženě manažerce?

ano

ne

nevím

Děkuji Vám za Váš čas a Vaši spolupráci!