

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA PEDAGOGICKÁ**

**KATEDRA PSYCHOLOGIE**

**ŽENA V MANAGEMENTU**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Nicole Chladová**

*Specializace v pedagogice: Psychologie se zaměřením na vzdělávání  
(2016 – 2019)*

Vedoucí práce: Mgr. Kateřina Kubíková, Ph. D.

**Plzeň, 2019**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a zdrojů informací.

V Plzni, .....2019

.....  
vlastnoruční podpis

## **Poděkování**

Tímto bych ráda poděkovala Mgr. Kateřině Kubíkové, Ph.D. za vstřícný přístup, cenné rady a trpělivost při vedení mé bakalářské práce.

## **Abstrakt**

Tato bakalářská práce je zaměřena na problematiku žen v managementu. Je rozdělena do šesti kapitol. V teoretické části jsou nejdříve uvedeny základní definice a následně je popsána genderová nerovnost, také příčiny, důsledky genderové nerovnosti a způsoby zavádění genderové rovnosti do organizace. Poslední kapitola popisuje přínosy a rizika žen v managementu. Praktická část se zabývá stereotypy a předsudky. Výzkum byl realizován pomocí dotazníků.

**Klíčová slova:** management, žena v managementu, genderové nerovnosti, stereotypy

## **Abstracts**

This bachelor thesis is focused on the issue of women in management. It is divided into six chapters. In the theoretical part, basic definitions are given first and then gender inequality is described, also causes, consequences of gender inequality and ways of introducing gender equality into the organization. The last chapter describes the benefits and risks of women in management. In practical part is presented research, created based on questionnaires. The practical part deals with the stereotypes and prejudices.

**Keywords:** management, woman in management, gender inequalities, stereotypes

---

## OBSAH

ÚVOD .....	6
TEORETICKÁ ČÁST .....	8
1 MANAGEMENT.....	8
1.1 DEFINICE MANAGEMENTU .....	8
1.2 HIERARCHIE V MANAGEMENTU .....	8
1.3 ZASTOUPENÍ POHLAVÍ V LINÍCH MANAGEMENTU .....	9
2 GENDER V MANAGEMENTU ORGANIZACÍ.....	11
2.1 POJEM „GENDER“ .....	11
2.2 GENDEROVÉ STEREOTYPY .....	11
2.3 GENDEROVÁ NEROVNOST V MANAGEMENTU ORGANIZACÍ .....	12
2.4 GENDEROVĚ ROVNÉ A NEROVNÉ ORGANIZACE .....	13
3 PŘÍČINY A DŮSLEDKY GENDEROVÝCH NEROVNOSTÍ V MANAGEMENTU ORGANIZACÍ .....	18
3.1 TEORETICKÉ PŘÍČINY .....	18
3.2 PRAKTICKÉ PŘÍČINY.....	20
3.2.1 Skleněný strop .....	20
3.2.2 Tokenismus.....	23
3.3 DŮSLEDKY GENDEROVÉ NEROVNOSTI V ORGANIZACÍCH .....	24
4 ZPŮSOBY ZAVÁDĚNÍ GENDEROVÉ ROVNOSTI .....	26
4.1 FLEXIBILNÍ ÚVAZKY .....	27
4.2 BENCHMARKING .....	28
4.3 GENDEROVÝ MAINSTREAMING .....	28
5 ŽENA V MANAGEMENTU .....	30
5.1 PŘÍNOSY ŽEN MANAŽEREK .....	30
5.2 RIZIKA POJÍCÍ SE SE ŽENOU V MANAGEMENTU .....	32
PRAKTICKÁ ČÁST .....	37
6 VÝZKUM.....	37
6.1 CÍL VÝZKUMU .....	37
6.2 METODY VÝZKUMU .....	38
6.3 POSTUP PŘI SBĚRU DAT .....	39
6.4 POPIS VZORKU.....	39
6.5 INTERPRETACE VÝSLEDKŮ .....	41
6.5.1 Vnímání ženy jako manažerky .....	41
6.5.2 Překážky v kariéře ženy .....	48
6.5.3 Osobnost ideální manažerky .....	53
6.5.4 Souhrn odpovědí .....	56
6.6 DISKUZE .....	58
ZÁVĚR.....	62
RESUMÉ .....	64
SUMMARY .....	65
SEZNAM LITERATURY .....	66
SEZNAM ELEKTRONICKÝCH ZDROJŮ .....	68
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK, GRAFŮ A DIAGRAMŮ .....	72
PŘÍLOHY .....	I

---

## Úvod

Práce obsahuje náhled do problematiky žen v managementu. Dnes již ve většině zemí může žena svou kariéru rozvíjet, a proto se toto téma stává stále více aktuálním. S možností rozvoje kariéry a širším uplatněním na trhu práce se ženám otevírají také možnosti dosáhnout i na vyšší pozice. U žen se však v souvislosti s vyššími posty objevují bariéry a jisté odlišnosti, které muži na své kariérní cestě většinou nemají. To se stává námětem odborných článků, výzkumů a také se stane jedním z námětů této bakalářské práce.

Tématem bude především žena, která během své kariéry musí bojovat nejen s předsudky, ale také s nalezením kompromisu mezi kariérou a soukromým životem. To mnohdy nebývá jednoduchým úkolem. I přesto, že předsudky vůči ženám a kariéře se již mění, stále převažuje názor, že žena je křehké stvoření, jejímž úkolem je péče o rodinu a domácnost. Žena je empatická, disponuje širší slovní zásobou a zakládá si na interpersonálních vztazích, za nejvhodnější profese pro ženy jsou považovány především profese z humanitní, zdravotnické a pedagogické sféry. Takové jsou stereotypní představy pojící se se ženami.

Odvětví managementu předpokládá silnou osobnost s analytickým myšlením, nejen schopnou řešit problémy, ale také s jistou dávkou autority, která se podílí na úspěšném vedení lidí. Otázkou je, jak zapadá do této „formy“ žena. Zda je žena schopna zastávat manažerskou funkci a především, čím může žena ve vedení obohatit organizaci či jaké překážky jí mohou v kariérním rozvoji bránit. Odborníci se často nad těmito tématy zamýšlí a snaží se najít odpovědi. O to samé se pokusí autorka v této bakalářské práci.

Cílem práce je zmapování problematiky žen v managementu a jejich působení na management, celou organizaci i jednotlivce. V prvních kapitolách budou popsány základní definice a jevy, které se v souvislosti s otázkou genderu v managementu objevují. V souvislosti s tímto tématem bude řešena i genderová nerovnost a její příčiny a následně i důsledky, které z nerovnosti vyplývají. V další kapitole bude popsáno, která opatření je možno zavádět pro vyrovnání rozdílů mezi muži a ženami, nejen v organizaci, ale i v managementu. V poslední kapitole bude detailněji přiblíženo téma přínosů, které ženy

---

v managementu mohou pro organizaci znamenat, ale také případných oblastí ve kterých mohou ženy selhávat a tím být pro organizaci rizikem.

Praktická část bude kvalitativního charakteru a zaměří se na pohled jedinců na problematiku žen v managementu. Snahou bude odhalit, zda mezi jedinci převládají typické stereotypy pojící se se ženami, či zda se pohled na ženy v managementu v tomto směru změnil.



---

## TEORETICKÁ ČÁST

### 1 MANAGEMENT

#### 1.1 DEFINICE MANAGEMENTU

*„Management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů“ (Weihrich a Koontz, 1998, s. 16).*

Náplní tohoto procesu je pět základních složek – plánování, organizování, vedení, kontrola a řízení, které směřují k naplnění cílů organizace. Tyto čtyři složky celého procesu se zaměřují především na zaměstnance v organizaci, díky jejichž spolupráci se dosahuje cílů, které si organizace nastavila (Pitra, 2007, s. 17).

Celý proces začíná plánováním. Sestavuje se seznam činností a tím vzniká plán, podle kterého se organizace řídí. Díky plánu jsou naplňovány hlavní cíle, které si organizace vytyčila. Jednotlivé činnosti plánu je nutné logicky a časově seřadit tak, aby na sebe navazovaly. Činnosti je pak důležité zkoordinovat tak, aby k naplnění cílů byly poskytnuty potřebné zdroje a následně byly tyto zdroje nejlépe využity. To zajišťuje druhá složka celého procesu – organizování.

Cílů organizace nedosahuje manažer sám, ale s pomocí pracovníků. Pracovníky musí dokázat vést, a to tak, aby náklady organizace byly co nejnižší, oproti produktivitě, která by měla být co nejvyšší. Důležité také je, aby vytvořené produkty byly dostatečně kvalitní. Souhrn požadavků je splnitelný pouze v tom případě, kdy manažer své spolupracovníky vede tak, aby byli spokojeni, vykonávali svou práci efektivně a také účelně (Pitra, 2007, s. 19). Manažerova práce tedy nespočívá pouze v tom, aby motivoval tým, ale také aby splnil požadavky organizace. Zajišťuje tím spokojenost na všech stranách.

#### 1.2 HIERARCHIE V MANAGEMENTU

V předchozí kapitole byly představovány procesy, které probíhají v managementu. Tyto procesy podléhají jistému mocenskému uspořádání, jinak řečeno úrovním řízení.

V knize Bedrnové, Nového a kol. (1998, s. 116) můžeme najít rozdělení na tři úrovně řízení:

- a) Vrcholové řízení (*top management*)

---

b) Středně liniové řízení (*middle management*)

c) Řízení na základním stupni (*lower management*)

Ve vrcholovém řízení se formují strategické cíle, které jsou dlouhodobějšího charakteru a následují poslání organizace.

Středně liniové řízení produkuje taktické cíle; ty jsou střednědobého charakteru a více specifikované. Úkolem středního managementu je také rozdělení strategických cílů do větší úrovně podrobnosti.

Management první linie obstarává krátkodobé, tzv. operativní cíle. Ty se týkají organizování každodenních činností tím způsobem, aby se průběžně naplňovaly cíle taktické a tím i strategické (Pitra, 2007, s. 20).

### 1.3 ZASTOUPENÍ POHLAVÍ V LINIÍCH MANAGEMENTU

V celé Evropské unii byl prováděn výzkum, ve kterém bylo cílem zjistit, jak jsou ženy a muži obsazeni v manažerských pozicích (viz obrázek č. 1).

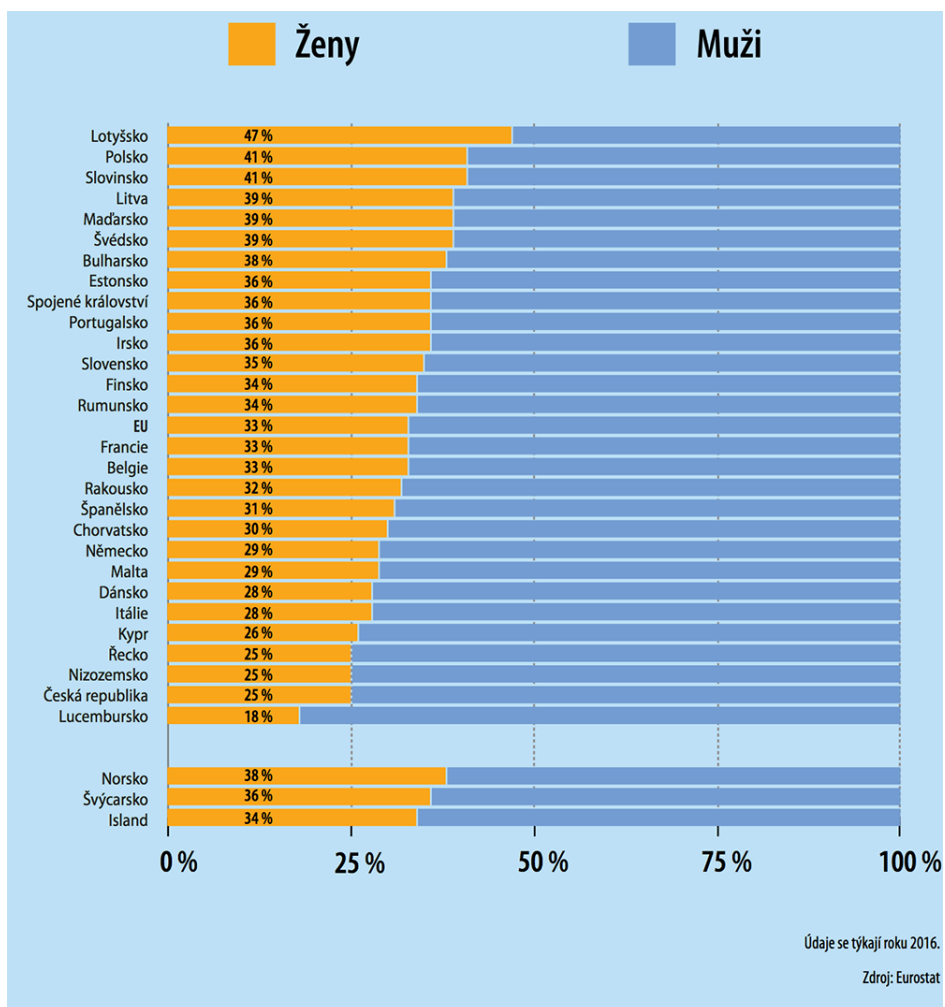
Bylo zjištěno, že muži jsou ve vedoucích pozicích zastoupeni častěji než ženy. Konkrétně 67 % mužů z celé EU bylo v roce 2016 na vedoucích pozicích. Pouze jedna třetina (33 %) byly ženy ve vedoucích pozicích (© Evropská unie, 2017).

Žádný ze států EU neměl podíl zastoupení žen více než 50 %, nejvíce se však tomuto číslu blížilo Lotyšsko (47 %), Polsko a Slovinsko. Nejmenší podíl byl zaznamenán v Lucembursku (18 %), České Republice (25 %), Nizozemsku a Řecku (© Evropská unie, 2017).

Ženy sice muže nepřekonalý v zastoupení na manažerských pozicích z pohledu celé EU, ale rozhodně z pohledu některých oborů ano. Dytrta a kol. (2014, s. 52) uvádí s odkázáním na ČSÚ, že v odvětvích zdravotnictví a školství ženy početně převažují nad muži. A to i v manažerských pozicích. V oblastech týkajících se hotelových služeb, pojišťovnictví, peněžnictví, ve vědeckých a technických činnostech zaujímají ženy více než 50 % pracovních pozic.

Přesto však ženy v České Republice mají v manažerských pozicích velice nízké zastoupení a to i navzdory tomu, že dosahují vyššího vzdělání než muži. Z celé EU bylo v roce 2016 vysokoškolsky vzděláno 32,5 % žen a mužů 28,9 %. V České Republice to bylo

24,1 % žen, které dosáhly vysokoškolského vzdělání a 21,9 % mužů (© Evropská unie, 2017).



Zdroj: Statistický úřad Evropské unie

Obrázek č. 1 - Podíl zastoupení mužů a žen v manažerských pozicích

Při sledování těchto údajů se nabízí otázka, jak vypadá organizace, ve které se nedbá na rovnost mezi muži a ženami, a jaké jsou důsledky nebo příčiny tohoto jevu.

---

## 2 GENDER V MANAGEMENTU ORGANIZACÍ

### 2.1 POJEM „GENDER“

*„Termín gender se v dnešní angličtině, z níž jej česká věda převzala, překládá jako sociální pohlaví, popř. sociální rod. Český komponent zdůrazňuje skutečnost, že pohlaví má mimo jiné i svou sociální komponentu. Tedy že pohlaví jedince potvrzují a formují vlivy zvenčí“* (Valdrová, 2006, s. 6). Pojmem gender se tedy myslí existence sociálních konstruktů, které se vážou k pohlaví jedince (Šnýdrová, 2006, s. 13).

Gender se ve společnosti vyznačuje tím, že jsou s mužským a ženským pohlavím spojované určité vlastnosti a formy chování, které nejsou vrozené, ale formují se během procesu socializace, a společnost očekává jejich vykazování (Šnýdrová, 2006, s. 13).

Například dívkám se kupují panenky a kuchyňky – spojené s mateřstvím a domácností, protože je od nich očekáváno, že budou pečující, empatické a citlivé. Chlapcům jsou kupována autíčka a sportovní náčiní, čímž jsou vybízeni k dobrodružství a akci, protože se očekává, že budou akční, soutěživí a zaměřeni na výkon (Renzetti a Curran, 2003, s. 114).

Tyto formy očekávání a předsudků začínají v předškolním věku, ale s jedincem pokračují až do dospělosti – jen v jiných formách.

### 2.2 GENDEROVÉ STEREOTYPY

V souvislosti s termínem gender se nabízí pojem „stereotypy“. Stereotypy se objevují, když přicházíme do interakce s druhými lidmi. Většina lidí má tendenci usuzovat a vytvářet si názor na druhé lidi. Tyto názory mohou být pozitivní, negativní a někdy zjednodušené – takovým říkáme stereotypy. Jsou to zjednodušené popisy určité společenské skupiny, například mužů a žen (Renzetti a Curran, 2003, s. 20).

V knize Manažerské psychologie uvádí Mikuláščík (2007, s. 131), s odkázáním na jiné zdroje, tabulku tradičních stereotypů chování a vlastností muže a ženy.

<b>Stereotyp muže</b>	<b>Stereotyp ženy</b>
logický	intuitivní
racionální	emocionální
agresivní	submisivní
uživatelský	empatická
strategický	spontánní
nezávislý	pečovatelská
soutěživý	spolupracující
„vedoucí, který rozhoduje“	„loajální podporovatelka, která následuje“

**Tabulka č. 1 - Tradiční stereotypy chování a vlastností muže a ženy**

Stereotypy o ženách a mužích se zdají reálné, ale ve skutečnosti obraz mužů a žen ukazují zkresleně (Křížková a Pavlica, 2004, s. 76). Popisují to, jak může typická žena nebo muž vypadat, a když se daný jedinec vymyká této charakteristice, je většinou označen za deviantního (Renzetti a Curran, 2003, s. 20-21). Stereotypní názory představují jisté překážky ve společnosti, protože v jejich důsledku (a také mnoha dalších faktorů) dochází k nerovnostem jak v prostředí rodinném, tak i v pracovním (Křížková a Pavlica, 2004, s. 77).

### 2.3 GENDEROVÁ NEROVNOST V MANAGEMENTU ORGANIZACÍ

Pokud je zvýhodňováno jedno pohlaví před tím druhým, dochází k takzvané genderové nerovnosti (Šnýdrová, 2006, s. 17).

Již dříve docházelo k rozlišování mezi mužským a ženským světem. Převládalo mínění, že muži mají chodit do práce a ženy pečují o rodinu – a podle toho se také lidé chovali (Křížková a Pavlica, 2004, s. 30). Většina mladých mužů v České Republice tyto hodnoty stále uznává. Dokládá to výzkum organizace Ipsos Tambor, který na vzorku 1 539 respondentů ve věku 15 – 29 let zjišťoval postoje mladých lidí k rovnosti žen a mužů.

---

Ve výsledcích výzkumu muži uvádí, že jsou stále pro tradiční rodinné hodnoty – sami sebe vnímají jako živitele a budovatele kariéry, zatímco ženy jsou vnímány jako pečovatelky o děti a domácnost. Pokud žena chce pracovat, je to vnímáno spíše jako doplňková aktivita, stejně jako tomu bylo v dobách dřívějších (Ipsos Tambor, 2008).

V důsledku představ a zakořeněných stereotypů v organizacích od samých počátků převažovali muži, a tudíž i organizace byla vždy utvářena v souladu s hodnotami odpovídajícími mužskému chování. To znamená, že všechny typicky mužské vlastnosti (agresivita, soutěživost, racionalita apod.) byly vždy upřednostňovány před vlastnostmi typicky ženskými (solidarita, spolupráce, emoce apod.). Také většina organizací je spíše řízena muži. A to vše má za následek normy a přístupy, které zvýhodňují muže, jejich genderovou identitu a roli (Křížková a Pavlica, 2004, s. 30).

Podle výzkumu by se většina žen ráda realizovala v oblasti profesního života. Muži naopak stále zastávají tradiční hodnoty (Ipsos Tambor, 2008).

K pokrokům v postojích k ženám v organizacích ale dochází. Dokazují to studie ze zahraničí, konkrétně z USA. V roce 1965 se polovina mužů a žen vyjádřila, že ženy zřídka touží po významných pozicích a také jich moc často nedosahují.

O dvacet let později, v roce 1985, vypovídalo už jen 9 % dotazovaných mužů a 4 % dotazovaných žen, že jsou si jistí, že ženy netouží po vrcholných pozicích. Muži také vypověděli, že ženy ve svém okolí berou jako rovnocenné a schopné pracovníky. Přesto převládalo mínění (až 50 % dotazovaných), že ženy by neměly aspirovat na vrcholné pozice v obchodu (Koontz a Wehrich, 1998, s. 19).

Postupem času došlo ve vyspělých zemích k dosazení žen do organizací a také ke zlepšení jejich pracovních podmínek (Dytrt a kol., 2014, s. 25). V těchto zemích pak můžeme mluvit o hojném zastoupení genderově rovných organizací. Opakem genderově rovných organizací jsou organizace genderově nerovné.

## 2.4 GENDEROVĚ ROVNÉ A NEROVNÉ ORGANIZACE

V genderově rovné organizaci se prosazuje rovnost žen a mužů. V takové organizaci mají muži i ženy stejné podmínky a kultura celé firmy je postavena na těch hodnotách, které prosazují rovnost. Genderově nerovná organizace je opakem tohoto popisu (Křížková a Pavlica, 2004, s. 38).

---

## Znaky genderově rovných a nerovných organizací

Některé organizace kladou důraz na vedení jedním manažerem, který má hlavní slovo, jiné organizace se starají o to, aby do rozhodování byli zapojeni všichni zaměstnanci. Někde jsou konflikty brány jako nepřijatelné, jinde se akceptují a jsou vnímány jako přínosné. Každá organizace má své znaky, které ji charakterizují a odlišují od ostatních.

Také genderově rovné a nerovné organizace mají své znaky, které je vzájemně odlišují. Křížková a Pavlica (2004, s. 39) uvádí, že popis znaků genderově rovné a nerovné organizace se shoduje s popisem znaků unitaristické a pluralistické organizace. Oba tyto přístupy (pluralistický a unitaristický) mají vliv na to, jak se zachází se zaměstnanci v organizaci.

**Genderově nerovnou organizaci** vystihuje přístup unitaristický. Unitaristický přístup definuje organizaci jako celek, ve kterém zájmy celé organizace bývají nadřazeny osobním zájmům pracovníků (Kocianová, 2012, s. 78). Od pracovníků se očekává, že budou tvrdě pracovat a chovat k vedení respekt. Vedení této organizace jsou často muži a v souladu s jejich hodnotami je utvářena i celá organizace (Křížková a Pavlica, 2004, s. 38). Z těchto důvodů se organizace označuje za autokratickou (Kocianová, 2012, s. 78).

Unitaristický pohled na organizaci se velice podobá popisu organizace s centralizovanou mocí. V takové organizaci má hlavní moc management, ten řeší veškerá důležitá rozhodnutí a konflikty (Bedrnová, Nový a kol., 1998, s. 29).

Díky tomu, že většinu rozhodnutí má na starost management, probíhají rozhodnutí poměrně rychle. Také dochází k rychlejšímu prosazení změn uvnitř organizace, ale pokud přijde změna z vnějšího prostředí nebo nečekaná situace tyto typy organizací jsou méně schopné se přizpůsobit či adaptovat, v čemž spočívá jejich nevýhoda (Bedrnová, Nový a kol., 1998, s. 30).

**Genderově rovná organizace** nese charakteristiky pluralistického přístupu. Pluralistický přístup v organizaci zohledňuje zájmy i cíle jak organizace, tak zaměstnanců. Obojí se snaží udržet v rovnováze (Kocianová, 2012, s. 78). Mezi zaměstnanci a vedením organizace je rovnost. Všichni mají možnost využívat příležitostí a zdrojů stejně (Křížková a Pavlica, 2004, s. 39).

---

Na rozdíl od unitaristické organizace jsou v pluralistické organizaci konflikty brány konstruktivně. Jsou její součástí a toho, co se v ní děje. Pokud ke konfliktu dojde, není to jen management, kdo problém řeší, ale účastní se všechny strany (Křížková a Pavlica, 2004, s. 39).

I když by se mohlo zdát, že pluralistická organizace je více efektivní a konstruktivní, má tento přístup i mínusy. Do mínusů například patří náročnější prosazování změn a rozhodnutí. K problému se nevyjadřuje pouze vedení, ale zúčastňuje se více stran, tím pádem trvá celý proces déle a dochází k více konfliktům (Bedrnová, Nový a kol., 1998, s. 30).

### **Podniková kultura genderově rovné a nerovné organizace**

S pojmem kultura se pracuje v kulturní antropologii, kde se tímto pojmem myslí určitý systém hodnot a norem, který si člověk osvojí, pokud se stane příslušníkem určité společnosti, například národa (Bedrnová, Nový a kol., 1998, s. 465).

Pojem podniková kultura se začal objevovat v 60. letech dvacátého století (Křížková a Pavlica, 2004, s. 29). Její definici popisuje Armstrong ve své knize následujícím způsobem: „*Podniková kultura představuje soustavu sdíleného přesvědčení, postojů, domněnek, norem a hodnot existujících v organizaci, která sice nebyla nikde výslovně zformulována, ale formuje způsob jednání a vzájemného působení lidí a výrazně ovlivňuje způsoby vykonávání práce*“ (Armstrong, 1999, s. 357).

Podniková kultura je jakési sociální klima (Pitra, 2007, s. 296). Tímto klimatem jsou ovlivňovány vztahy mezi zaměstnanci a celkové prostředí organizace (Bedrnová, Nový a kol., 1998, s. 466).

V této kapitole je popsána kultura genderově rovné organizace. Kultura genderově nerovné organizace by se dala označit za opak následujícího popisu.

Jak bylo uvedeno na začátku, podniková kultura se dá označit za systém různých **hodnot, symbolů a norem**.

#### **Hodnoty**

Hodnoty jsou nejhůře měnitelné a nejméně viditelné (Křížková a Pavlica, 2004, s. 40). Díky nim lidé rozlišují, co je pro ně přijatelné či nepřijatelné. Podle toho zaujmají



---

postoje k různým oblastem života (Kučera, 2013, s. 124). V organizaci se hodnoty například promítají do péče o lidi, soutěživosti, spravedlivosti při zacházení se zaměstnanci nebo řízení diverzity mezi pracovníky (Armstrong, 1999, s. 358).

V genderově rovných organizacích se o těchto příkladech hojně diskutuje – především o bodu, který pojednává o spravedlivosti při zacházení se zaměstnanci a jejich vztazích nebo bodu, který se týká se diverzity.

Hodnoty v genderově rovné organizaci jsou nastaveny tak, aby pracovníci respektovali diverzitu. To znamená, že by nikdo neměl být utlačován; akceptuje se rozdílnost a podporují se menšiny. Díky tomu, že genderově rovná organizace respektuje diverzitu zaměstnanců, měla by mít pochopení i pro rozdíly v oblastech osobního i rodinného života (Křížková a Pavlica, 2004, s. 42). Například mladou ženu s dětmi tedy nebude posílat na dlouhé služební cesty, ale naopak je jí vycházeno vstříc a je jí nabídnut zkrácený úvazek.

### **Normy**

Normy jsou pravidla chování, která udávají, jak by se lidé v organizaci měli chovat. Mohou určovat, co mají lidé dělat, říkat nebo co si mají oblékat (Armstrong, 1999, s. 359). Jedná se o pravidla, která jsou nepsaná a obecně přijímaná (Bedrnová, Nový a kol., 1998, s. 90). Pokud je jedinec poruší, obvykle vyvolá nesouhlasné reakce okolí (Armstrong, 1999, s. 359).

Normy v genderově rovné organizaci jsou nastavené tak, aby se zacházelo se všemi pracovníky rovnocenně. V praxi může jít například o zapojení žen do manažerských pozicí, o snahu odstranit platové rozdíly mezi ženami a muži, vzdělat zaměstnance v oblasti genderu a diverzity nebo o kontrolování toho, jak jsou principy genderové rovnosti dodržovány (Křížková a Pavlica, 2004, s. 44-45).

### **Symboly**

Posledním prvkem, který je součástí podnikové kultury, jsou symboly. Symboly jsou nástroje, díky kterým se formují vyžadované postoje (Pitra, 2007, s. 302). Symboly mají největší přesvědčovací sílu a obsahují nepřímě vyjádřený, ale zjevný morální požadavek (Bedrnová, Nový a kol., 1998, s. 486).

---

Ve firmách se objevují různé druhy symbolů. Jedním z druhů symbolů jsou takzvané verbální symboly. Jsou to různá vyprávění, příběhy či slovní spojení, při nichž dochází k přenosu kultury (Bedrnová, Nový a kol., 1998, s. 485). Dalšími druhy jsou statusové symboly a organizační rituály. Ve firmě je organizační rituály možné zachytit například při poradách, při kterých mají ženy na starost obstarávání občerstvení, zajištění prostoru a muži zase řízení porady a agendu (Křížková a Pavlica, 2004, s. 48).

---

### 3 PŘÍČINY A DŮSLEDKY GENDEROVÝCH NEROVNOSTÍ V MANAGEMENTU ORGANIZACÍ

#### 3.1 TEORETICKÉ PŘÍČINY

Genderové předsudky nezasahují pouze do osobního života, ale silně ovlivňují i oblast života pracovního. Typickým příkladem stereotypu, který vládne v pracovním prostředí, je názor, že žena nepatří na vedoucí pozici, jelikož nemá dostatečnou autoritu a zaměření na výkon. Naopak muž je ten, kdo má vrozenou autoritu, je zaměřený na výkon a dokáže se lépe prosadit. V organizacích, kde vládne následující nastavení, je pak pro ženy těžší se prosadit ve vedoucích pozicích.

Pokud dochází k výše popsanému jevu, nabízí se otázka, jakým způsobem k tomu v organizacích dochází. Daným tématem se zabývalo mnoho výzkumů a prací. Mezi ty prvotní patří práce od autorky Rosabeth Moss Kanter s názvem *Men and Women of the Corporation*. Kanter ve své práci nestaví na první místo vliv genderu, ale zastoupení jedinců v organizaci. Podle ní totiž tvorba genderových nerovností vzniká tím, že v organizacích je zastoupeno více mužů než žen. Ženy jsou v minoritě a tomu odpovídá jejich chování. Kdyby se situace otočila, podle Kanter by se muži chovali stejně, jako se chovají ženy, které jsou dnes v minoritním zastoupení (Křížková a Pavlica, 2004, s. 88).

Křížková a Pavlica (2004, s. 91-92) ve své knize píše o další teorii, která je postavena na výzkumech mnoha autorů. Teorie popisuje čtyři vzájemně provázané procesy, které vedou k tvorbě genderových rozdílů:

##### a) Rozdělení podle genderu

Určitými prostředky se rozděluje práce, dovolené chování, jednání, svoboda nebo moc. Rozdělování práce podle genderu je možno vysledovat již při náboru zaměstnanců. Při náboru do personálního oddělení jsou více preferovány ženy, avšak do technických oddělení je preferován nábor mužů. Co se týče chování, je od mužů například očekávána větší kontrola nad emocemi a u žen se nerespektuje vulgární chování. Rozdíl si je možno si všimnout i v rozdělení moci.

---

I když se postavení žen za posledních sto let změnilo, v současnosti stále nepanuje rovnost šancí. Muži jsou stále většinou, která zastává vedoucí funkce a disponuje mocí (Dytrt a kol., 2014, s. 20).

#### **b) Tvorba symbolů a obrazů**

V organizacích se tvoří obrazy a symboly, které posilují rozdělení na ženy a muže. Za takové symboly je možno například považovat oblékání. U mužů je oblečení voleno tak, aby vyvolalo dojem silných a úspěšných mužů, zatímco u žen na postech sekretářek nebo asistentek je časté oblečení, které zvýrazňuje ženskost. Další symboly a obrazy se nachází například v propagačních materiálech nebo textech.

#### **c) Interakce mezi aktéry**

Interakce mezi muži a muži, ženami a muži a mezi ženami a ženami jsou také procesy, které produkují genderové sociální struktury. Mezi rozhovory se dají zaznamenat různé rozdíly, muži jsou v komunikaci aktéry a iniciátory, zatímco pro ženy je charakteristická pasivita – naslouchání a emoční podpora. Na produkci genderových konstruktů se nepodílí jen aktivita v rozhovoru, ale třeba i obsah rozhovoru. Muži se obvykle baví o fotbale, autech, technice nebo o ženě jako o sexuálním objektu. Tato témata v neformální komunikaci nevytváří příležitosti k tomu, aby se žena připojila do rozhovoru (Křížková a Pavlica, 2004, s. 35). Tyto způsoby komunikace pak nejenže genderovou nerovnost udržují, ale také prohlubují (Křížková a Pavlica, 2004, s. 37).

#### **d) Produkce identit**

Poslední bod zapříčiňující genderové rozdíly se týká identit. Tyto identity jsou v organizaci již nastavené. Je to způsob, jakým jsou v organizaci nastavena pravidla pro muže a ženy. Pokud se chce daný jedinec ve firmě prosadit, často tato pravidla přijímá za vlastní a nestávají se pouze součástí jeho role v podniku, ale také vlastní identity (Křížková a Pavlica, 2004, s. 92).

---

## 3.2 PRAKTICKÉ PŘÍČINY

Žena v managementu bývá stále výjimkou (Mikuláščík, 2006, s. 24). Důvodem k tomu mohou být vnější bariéry, které ženám při postupu na vyšší pozici přichází do cesty (Křížková a Pavlica, 2004, s. 92). Na začátku práce bylo uvedeno procentuální zastoupení žen na manažerských pozicích v roce 2016 – z celkové české populace je to pouze 25 % žen (© Evropská unie, 2017). Příčin je hned několik.

Studie autorů z Rumunska (Macarie and Creta, 2008) uvádí pět hlavních příčin vedoucích k nedostatku žen zastoupených ve vedoucích funkcích:

- mínění společnosti o rolích mužů a žen,
- manželství a děti,
- nedostatek zařízení a služeb pro pracující ženy (např. mateřské školky),
- předsudky mužů,
- všudypřítomné mužské hodnoty ve firmě.

Jako další možné příčiny uvádí Křížková a Pavlica (2004, s. 92) skleněný strop nebo tokenismus.

### 3.2.1 SKLENĚNÝ STROP

Nejnámějším pojmem, který se v souvislosti s ženou v manažerské pozici objevuje, je pojem skleněný strop. Jedná se o termín označující bariéry, které ztěžují ženám postup na vyšší pozice. Tyto bariéry nejsou přímo viditelné a mají zároveň neformální charakter (Šnýdrová, 2006, s. 53).

Skleněný strop vzniká jako důsledek sexuálních stereotypů (Šnýdrová, 2006, s. 55). Na základě stereotypů jsou ženám přisuzovány kompetence a vlastnosti, které ani mít nemusí, ale pojí se se ženstvím, a proto je lidé automaticky pojí i ke každé jednotlivé ženě. Typické vlastnosti přisuzované ženám mohou být emocionalita, nerozhodnost, pasivita nebo neagresivnost (Šnýdrová, 2006, s. 55). Ženy jsou také považovány za ty, které se mají starat jen o domácnost a děti. Mají smysl především pro cit a rodinu (Křížková a Pavlica, 2004, s. 95). Tyto představy zkreslují potenciál žen, brání jim v postupu a také jsou

---

důsledkem toho, že jsou ženám určovány pozice méně významné a s menší zodpovědností (Šnýdrová, 2006, s. 55). Předsudky pojící se s muži přikládají mužům vlastnosti jako průbojnost, dynamičnost, zaměření na výkon, rozhodnost a odolnost vůči emocím. Přesně takto vypadá obraz správného manažera a žena do této představy nemusí vždy zapadat.

Efekt skleněného stropu u žen v top managementu zkoumala studie autorů z Malajsie. V roce 2018 bylo 180 ženami z vedoucích pozic hodnoceno pět oblastí (rodinné faktory, organizační kultura, organizační síť, organizační postupy a osobnostní rysy) a ženy měly za úkol vybrat ty, které pro ně byly nejvíce asociovány s bariérami v kariérním postupu. Překvapivě ženy vypověděly, že rodinné faktory či charakterové rysy významně neovlivňují jejich kariérní postup (Jauhar a Lau, 2018).

Avšak významný dopad na kariérní postup žen má podle výpovědí organizační kultura, síť a organizační postupy, jelikož právě v nich jsou znatelné předsudky vůči ženám. Výsledky výzkumu ukazují, že ženy čelí bariérám kvůli genderovým stereotypům. Ženy jsou podceňovány a stále převládá mínění, že kvůli rodině a specifickým osobnostním rysům nejsou schopny převzít hlavní roli v organizaci. Tyto stereotypy ovlivňují jejich kariérní postup (Jauhar a Lau, 2018).

Bariéry, které tvoří skleněný strop, jsou podle Křížkové a Pavlici (2004, s. 92) také:

- **Bariéry ve společnosti** – na začátku této práce bylo popisováno, jak různé stereotypy a předsudky ovlivňují ženy a jejich pozici v pracovním prostředí. Jsou to bariéry, které jsou utvořené a dané ve společnosti. V důsledku těchto bariér se objevují rozdílnosti v oblastech pracovních příležitostí, vzdělání apod. Studie zkoumající bariéry v kariéře manažerů a manažerek zjistila, že muži mají tendenci uvádět osobní a individuální bariéry. Uvedli například nedostatek sebevědomí (29 % mužů), chybějící kariérní poradenství (27 % mužů) nebo nedostatky v tréninku (27 %). Zatímco ženy popsaly docela jiné bariéry – 41 % žen dokládalo, že překážkami v jejich kariéře jsou stereotypy kolegů (Simpson, 1997).
- **Bariéry v informacích** – například nízká informovanost o rozdílném zastoupení žen a mužů ve vedoucích pozicích. Pokud neexistují viditelné důkazy, není to vnímáno to jako problém.

- 
- **Bariéra odlišnosti** – při nabírání nových zaměstnanců je vysledovaná jistá tendence vybírat do vedení sobě podobné. Je-li v organizaci ve vedoucích pozicích převaha mužů, je dost pravděpodobné, že pokud se do některé z firem bude vybírat nový vedoucí, nejspíš to bude opět muž. Nábor ženy místo muže by mohlo být vnímáno jako risk. V souvislosti s tímto jevem byly provedeny výzkumy. Dané studie doložily, že procesy výběrového řízení a náboru silně přispívají k tvorbě skleněného stropu tím, že pro některé pozice preferují určité pohlaví (Fernandez a Campero, 2017).
  - **Pracovní segregace podle pohlaví** – v některých typech zaměstnání je rozdílné zastoupení pohlaví, někde převažují muži, někde ženy (Renzetti a Curran, 2003, s. 272). V zaměstnáních typických pro ženy je možné ve vedoucích pozicích vidět větší zastoupení žen na řídicích pozicích je to například ve vzdělání (Křížková a Pavlica, 2004, s. 93).
  - **Old-boys networks** – jedná se o síť neformálních vztahů, které muži navazují při neformálních, mimopracovních akcích a aktivitách. Jedná se například o chození na golf, na fotbal apod. Pro ženy je těžké do takových skupin vstupovat, nejen protože dané aktivity neodpovídají jejich oblasti zájmů, ale také protože setkání jsou především složena z mužských účastníků, nikoliv ženských. Ve výzkumech některé ženy vypovídají, že i když by chtěly patřit do „old-boys clubů“, tak cítí, že nemohou a vnímají to jako překážku ve své kariéře (Ezzedeen, Budworth a Baker, 2015). V jiné studii, týkající se bariér v zaměstnání, bylo prokázáno, že jednou z největších bariér v zaměstnání žen jsou „old-boys networks“. Za překážku to považuje 29 % žen (Simpson, 1997).
  - **Sexuální obtěžování** - jedna z příčin genderové nerovnosti na trhu práce je také sexuální obtěžování, které je často chápáno jako projev sexuální přitažlivosti. Ve skutečnosti však jde o uplatnění moci (většinou mužů nad ženami). Toto chování daného jedince izoluje a znehodnocuje. Je spojeno s umístěním žen ve společnosti a s jejich pozicí na trhu práce – jsou vnímány jako submisivnější, závislejší a mají nižší pracovní status (Křížková, Maříková, Uhde a kol., 2006, s. 11). Mezi nejčastější formy obtěžování patří sexuálně podbarvené vtipy, sexuálně podbarvené průpovídky a narážky na soukromý život (Křížková, Maříková, Uhde a kol., 2006, s. 38).

- 
- **Nedostatky v antidiskriminační zákonech** – proti diskriminaci nejsou systematická opatření a chybí dostatečně účinné sankce.

### 3.2.2 TOKENISMUS

*„Jde o fenomén plynoucí ze situace, kdy je zástupce určité skupiny (např. pohlaví, národnost, rasa) v určitém společenství (organizace, pracovní skupina) jediný či početně vzácný“* (Křížková a Pavlica, 2004, s. 93). Lidé s těmito ojedinělými jedinci nezachází jako s individualitami, ale více jako se symboly (Šnýdrová, 2006, s. 52).

Jelikož jsou jedinci něčím „jiní“ než ostatní, je na ně soustředěno mnohem více pozornosti a často se mohou setkávat s předsudky, které se vážou k dané skupině. Žena obsazena v manažerské pozici je typickým příkladem. V managementu jsou méně početně zastoupeny a v důsledku své ojedinělosti se setkávají s předsudky související se ženami (Křížková a Pavlica, 2004, s. 93-94). Ale mohou to být i muži. Například v pozicích zdravotních bratrů, učitelů ve školce apod.

Výzkumy dokazují, že ženy v pozicích tokenů zažívají často v maskulinní organizaci pocity vyloučení a ostrčení na okraj. Ženy jsou vylučovány z „old-boys clubs“ a setkávají se s maskulinním chováním, které směřuje až k agresivitě. Je také prokázáno, že zástupci ženského pohlaví se dostávají do pozic tokenů především v odvětvích jako je IT nebo manažerské poradenství, zatímco nízký výskyt tokenů žen je ve vzdělání a výchově (Simpson, 1997).

Osoby, které jsou v pozici tokenů, se podle Křížkové a Pavlici (2004, s. 94) mohou setkat s následujícími nepříznivými důsledky:

- **Pozornost** – daní jedinci svou neobvyklostí přitahují pozornost. V managementu si je možno všimnout, že málopočetné ženy poutají pozornost mužů. Těžko se na pozadí většiny dají přehlédnout.
- **Tlak** – souvisí s předchozím bodem. Ženy se v porovnání s muži cítí méněcenné. Jsou předmětem větší nedůvěry a vyšší kontroly. Často jsou jim přisuzovány vlastnosti, které se vážou k jejich pohlaví, ne však k jejich skutečné osobnosti a schopnostem. Tento sociální tlak pak nutí ženy pracovat mnohem více, aby svému okolí dokázaly, že jsou schopny obhájit svou pozici a vyrovnat se mužům.



- 
- **Kontrast** – kontrast mezi většinou a tokenem způsobuje, že skupina většiny se zaměřuje spíše na rozdílnosti daného jedince od skupiny než na to, co mají oba společné. V managementu tak dochází k tomu, že se u žen opomíjí to, co se skupinou sdílí (výkon, vlastnosti apod.) a zdůrazňuje se jejich odlišnost od mužů (nízká autorita, nerozhodnost, rodinné zaměření apod.).
  - **Přizpůsobení** – pod tlakem stereotypů, rozdílného zacházení a dalších podobných situací se ženy musí rozhodnout – přizpůsobit se nebo bojovat proti dané situaci. Přizpůsobit se a přijmout stereotypy je často jednodušší, následně ale nedochází ke změnám v pohlížení na ženy, naopak se dané smýšlení utvrzuje.

V mnoha publikacích je uvedeno, že tokenismus je důsledkem nízkého zastoupení daných jedinců, práce jiných autorů však ukazují, že hlavní roli zde hraje sociální status, nikoliv početní zastoupení (Šnýdrová, 2006, s. 53).

### 3.3 DŮSLEDKY GENDEROVÉ NEROVNOSTI V ORGANIZACÍCH

Důsledky genderové nerovnosti nedopadají pouze na jedince (např. ženy), ale také na samotné organizace.

Ženy byly velkou výhodou pro firmy. Pracovaly za nižší ceny, a to pro podnik znamenalo snížení výrobních nákladů a zároveň lepší konkurenceschopnost na trhu. Ženy byly brány jako pracovní síla, která měla nízkou kvalitu a cenu. Postupem času se však vyrovnaly mužům – studují vysoké školy, sbírají zkušenosti a budují kariéru. Znamená to, že kvalita této pracovní síly se změnila, ale nízké mzdové ohodnocení zůstává. Z pohledu ekonomiky je toto výhodné, jelikož za nízkou cenu firma získává vysokou kvalitu. Ve skutečnosti tímto firmy způsobují snižování vnitřní konkurence na trhu práce. To znamená, že místo toho, aby organizace podporovala kariérní postup vysoce kvalifikovaných žen, podporuje kolikrát méně kvalifikované muže. Tímto se snižují nároky na kvalitu a výkon v dané firmě, ale i na trhu práce (Dytrt a kol., 2014, s. 22).

Následkem diskriminace žen v organizacích je nevyužívání lidského kapitálu, který je k dispozici, snižování konkurence na trhu pracovní síly a zároveň zeslabování tlaku na zvyšování kvality pracovní síly. Negativní dopady se dají vysledovat i na rozvoji ekonomiky. Hospodářství nemá tak vysokou šanci na rozvoj (Dytrt a kol., 2014, s. 23).

---

Znevýhodnění žen v managementu nese svá negativa i v tom, že v organizacích, kde jde o orientaci především na mužské principy a hodnoty, se ukazuje vysoká míra stresu, soutěživosti a také nejistoty (Křížková a Pavlica, 2004, s. 75). Dytrt a kol. (2014, s. 25) důsledky minoritního zastoupení žen v managementu popisuje takto: *„Nižší zastoupení žen ve vrcholných řídicích funkcích snižuje efektivitu řízení a kvalitu rozhodování, protože podporuje model preferující osobní zájmy před zájmy celku (společnosti, firmy) prostřednictvím udržováním mocenských pozic a klientských sítí a umělého zeslabování konkurenčního prostředí.“* Dané výroky poukazují na to, že zastoupení žen v managementu je klíčové pro konkurenceschopnost podniku, ekonomický rozvoj a zvýšení efektivity rozhodování ve vztahu k zájmům (Dytrt a kol., 2014, s. 25).

---

## 4 ZPŮSOBY ZAVÁDĚNÍ GENDEROVÉ ROVNOSTI

Gender je fenomén, který se zformoval díky společnosti a kultuře. Jeho změny jsou proto závislé především na změnách společenských hodnot. Pokud je snaha dosáhnout změn v rovnosti mužů a žen, je třeba vzít v potaz skutečnosti, ze kterých nerovnost vzniká a kvůli kterým se udržuje (Křížková a Pavlica, 2004, s. 76).

Daných skutečností a oblastí, které zapřičiňují nerovnosti v organizaci je opravdu mnoho. Pokud je za cíl je změnit, je možno se inspirovat výzkumem Süße a Kleintera (2008). V jejich výzkumu 17 expertů vypovědělo, jaké klíčové akce je potřeba provést při řízení rozmanitosti (tzv. diverzity) na pracovišti (Eger a kol., 2009, s. 44):

- flexibilní pracovní smlouvy (z hlediska pracovního času),
- skládání diverzitních (rozmanitých) týmů,
- stanovení podmínek pro diverzity management,
- mentorování programů,
- změna podnikové kultury – začlenění diverzity managementu,
- poradenské služby pro diverzitní skupiny,
- podnikové smlouvy,
- změna v komunikaci,
- trénink diverzity,
- institucionalizace diverzity managementu,
- podmínky podporující diverzitu,
- personální oddělení orientované na diverzity management,
- vyhodnocování diverzity managementu.

---

## 4.1 FLEXIBILNÍ ÚVAZKY

Hlavní oblastí, ke které je potřeba změnit pohled společnosti, je oblast rodiny, rodičovství a skloubení práce s rodinou (Dytrt a kol., 2014, s. 27). Ve společnosti stále vládne přesvědčení, že žena se musí rozhodnout mezi rodinou a pracovní kariérou. Danému přesvědčení jsou přizpůsobeny i pracovní podmínky (Mikuláščík, 2006, s. 16). Rodinný a soukromý život je z práce téměř vymazán a nepatří k řešeným tématům (Křížková a Pavlica, 2004, s. 77).

Stereotypy a daná nastavení silně ovlivňují nerovnost v práci, ale také v rodině. Leckteré stereotypy můžeme ovlivnit výchovou, avšak v oblasti práce je to právě organizace, která má zprostředkovat podporu a opatření k dosažení rovnosti (Křížková a Pavlica, 2004, s. 77).

Způsobů, jak lépe vyhovět ženám ve skloubení rodiny a práce je mnoho. Jako řešení se nabízí větší časová flexibilita. Zkrácené úvazky nebo flexibilní pracovní doba jsou pro ženy leckdy řešením dané situace. Výzkumy ukazují, že poptávka po zkrácených úvazcích je v České Republice značná, na trhu ale daná volná místa chybí a pokud jsou nabízena, jedná se často o pozice s nejnižším finančním ohodnocením a nejnižší prestiží (Křížková a Pavlica, 2004, s. 78). Z těchto důvodů si proto ženy hledají práci s flexibilní pracovní dobou, která jim umožňuje si daný týden naplánovat podle svých časových možností (Mikuláščík, 2006, s. 21).

Jako další možnost se nabízí práce z domova, která má také svá pozitiva (Mikuláščík, 2006, s. 21). Nejenže žena může pracovat v čase, který je pro ni vhodný, a nemusí nikam dojíždět, ale i pro firmu toto může znamenat přínos. Podle výzkumu je při práci z domova až o 20 % větší výkonnost. Pro stát to znamená snižující se nezaměstnanost a redukci automobilismu (Křížková a Pavlica, 2004, s. 78).

Nezvyklou možností, která se v České Republice zatím moc nevyskytuje, je sdílení pracovního místa. Dva pracovníci mají často jedno pracovní místo rozdělené mezi sebe v poměru hodin 4 + 4 nebo 6 + 2. Dané osoby spolu musí kooperovat a vykonávat dané úkoly, které se k pozici vztahují (Křížková a Pavlica, 2004, s. 78).

Změnu nelze vždy provést pouze úpravou úvazků. Jde o komplexní a náročný proces skládající se z mnoha opatření.

---

## 4.2 BENCHMARKING

Se zaváděním genderové rovnosti v organizacích úzce souvisí pojem benchmarking, jinými slovy poměrování. Jedná se o proces poměrování sledované práce s jakoukoliv modelovou prací existující v daném či jiném podniku, která byla již úspěšně zavedena (Armstrong, 1999, s. 613). Tento postup pomáhá cíleně a systematicky proměnit genderově nerovnou organizaci na genderově rovnou. V praxi to vypadá tak, že se hledají pozitiva a nedostatky v oblasti postavení a uplatnění žen. Přitom se sleduje organizace jako celek, jednotlivé její části (pobočky, oddělení apod.) a také praktiky uplatňované v jiných podnicích (Křížková a Pavlica, 2004, s. 49-51).

Proces benchmarking začíná výzkumem a reflexí dané situace, druhou fází je průzkum praktik a postupů, které se uplatňují v jiných podmínkách. Celý proces je dokončen uskutečněním potřebných změn (Křížková a Pavlica, 2004, s. 50).

Podle Křížkové a Pavlici (2004, s. 50) postavení žen v organizaci nejlépe a nejúčinněji zajišťují změny v následujících oblastech:

- rozvíjení žen a jejich povyšování do manažerských funkcí,
- aktivity pomáhající harmonizovat pracovní a rodinný život (flexibilní formy zaměstnávání, rodičovská dovolená apod.),
- vytváření ženských center a sítí,
- vzdělávání a tréninky v oblasti genderové problematiky.

## 4.3 GENDEROVÝ MAINSTREAMING

Při včleňování hlediska genderu do státních a organizačních politik je užíván genderový mainstreaming. Jedná se o strategii, která pomáhá v nastavení genderové rovnosti a zároveň je prevencí diskriminace v celosvětovém měřítku (Křížková a Pavlica, 2004, s. 103). Při této strategii je snaha upravit všechny fáze procesů (např. fázi návrhu, rozpracovávání, vyhodnocování apod.) v organizacích tak, aby došlo ke změně ve vnímání genderu v daném prostředí organizace či společnosti (Šnýdrová, 2006, s. 84).

To znamená, že již na začátku plánování různých rozhodnutí a změn v organizaci se bere ohled na to, jaké důsledky tato rozhodnutí a změny mohou mít na genderové vztahy.

---

V centru zájmu nejsou pouze změny a jejich dopady, ale také biologické odlišnosti pohlaví nebo odlišnosti v podmínkách životních i společenských (Křížková a Pavlica, 2004, s. 104).

V rozvinutých zemích a společnostech je snaha o aplikování takových metod, které povedou ke zvýšení zastoupení žen. Snaha je především o vyvinutí takové strategie, která umožní využít lidský kapitál na maximum a zároveň zvýšit počet zastoupení žen v organizacích (Dytrt a kol., 2014, s. 25).

Příkladem je firma Siemens. Ta je jednou z firem, které podporují řízení diversity ve své organizaci. I přes změny v oblastech sociální a genderové politiky bylo ve firmě pouze 28 % žen a podíl zastoupení ve vedoucích pozicích jen 8,6 %. Nízké zastoupení žen pramenilo z nedostatku dívek studujících technické obory. Siemens proto vytvořil strategii pro podporu mladých dívek při studiu technických oborů. Ženy podporuje při výzkumné kariéře, nabízí jim pomoc při zharmonizování pracovního a rodinného života nebo také nabízí flexibilní úvazky či práci z domova (Křížková a Pavlica, 2004, s. 105).

Možností, jak udělat krok k rovnému zastoupení žen v organizacích, je mnoho. Dosazení žen do řídicích pozic je důležité, ale důležitější je vytvořit takové podmínky, aby ženy tuto kariéru mohly budovat a zvládat. Umožnit jim sladit rodinu i práci, nabídnout jim flexibilní druhy úvazků a posilovat kulturu, která bude podporovat takové hodnoty, které budou v souladu se zájmy celku, ne pouze jedinců (Dytrt a kol., 2014, s. 28).

---

## 5 ŽENA V MANAGEMENTU

Dnes je téma diverzity a rovnosti aktuální, je možno se tedy setkat s velkým množstvím publikací a výzkumů, které se zabývají právě touto problematikou. V následující kapitole jsou využity výzkumy ze zahraničních zdrojů i českých publikací k popisu toho, jak žena v managementu může organizaci ovlivňovat. Kapitola týkající se přínosu žen do managementu zjišťuje, zda má žena pozitivní vliv na organizaci a pokud ano, tak v jakém směru. Kapitola rizik se zaměřuje na rizika, které žena ve vedení může pro organizaci znamenat. Také zkoumá oblasti, ve kterých by žena jako manažerka mohla selhávat.

### 5.1 PŘÍNOSY ŽEN MANAŽEREK

#### **Vliv na výkonnost firmy**

Podniky se zastoupením žen v managementu mají celkově lepší hospodářské výsledky (Dytrt a kol., 2014, s. 133). Ženy ve vedoucí pozici mohou pozitivně ovlivnit finanční výkonnost podniku (Julizaerma a Sori, 2013).

Dytrt a kol. (2014, s. 17) uvádí s odkázáním na jiné zdroje výzkum společnosti Catalyst, který dokazuje, že firmy se zastoupením žen v managementu vykazují až o 34 % vyšší finanční výkonnost v porovnání s těmi firmami, které ženy v managementu nemají. Podobné zjištění měly výzkumy společnosti McKinsey. Zkoumalo se více než 200 podniků Evropy a zjištění ukazovala na to, že výkon organizací s ženami v managementu byl o 41 % vyšší a jejich čistý zisk byl vyšší o 56 % než v organizacích bez žen v managementu.

Takové výsledky ukazují i další studie z celého světa. Studie z Dánska, která sesbírala data z 2 500 největších dánských firem, zaznamenala, že podíl žen ve vedoucích pozicích má pozitivní vliv na výkonnost firmy (Smith, Smith a Verner, 2006). Studie z Číny, ukazují, že významný dopad žen na výkonnost je u firem ovládaných právníky osobami, ale ve firmách kontrolovaných státem je zanedbatelný (Liu, Wei a Xie, 2014). Jiná studie sledovala dopady genderové rozmanitosti v top manažerských týmech. Bylo zjištěno, že větší diverzita v týmech vrcholového managementu způsobuje podávání lepšího výkonu (Perryman, Fernando a Tripathy, 2016).

Studie 534 akciových společností ukázaly, že existuje pozitivní vztah mezi dosazením ženy do vedoucí pozice a krátkodobou výkonností firem. Po dosazení ženy do manažerské pozice probíhal tříletý růst zisku na akcích. Mezi možné příčiny pozitivního vlivu žen na

---

výkonnost firem patří lepší inovace a řešení problémů v diverzitních týmech vrcholového managementu a možnost, že ženy v těchto týmech jsou v průměru výkonnější než muži ve stejných týmech (Welbourne, Cocyota a Ferante, 2007).

### **Vliv na kulturu firmy**

Otázka rovnosti se prosadila především v Americe a do České Republiky tento trend teprve přichází. V Americe byly vysledovány pozitivní dopady poté, co se ženy staly součástí managementu. Úspěchy byly především v efektivnějším naplňování strategických cílů a ve vytvoření přátelštější kultury firmy. Potom, co se ženy staly součástí managementu, se kultura firmy také vyznačovala těmito znaky (Šnýdrová, 2006, s. 79):

- orientace na lidi,
- vysoký stupeň genderové spravedlnosti,
- vysoká orientace na výkon,
- nízký mocenský odstup.

### **Vliv na riskování ve firmě**

Genderová diverzita má vliv na riskování ve firmách. Ve firmách, kde byly ženy, byla zaznamenaná menší tendence k riskování (Perryman, Fernando a Tripathy, 2016).

Pokud se ženy stanou součástí vyššího managementu, dochází i ke snižování rizika soudního sporu a to částečně tím, že se ženy vyhýbají určitým rizikovým politikám. Nepodporují agresivní výzkumy, vývoj nebo reklamu, která je pro jiné organizace nepříznivá (Adhikari, Agrawal a Malm, 2019). Jiná studie ukazuje, že organizace se ženami ve vedení se více vyhýbají rizikovým investicím. Je to vysvětlováno tím, že muži a ženy se liší v emociálních reakcích na riskantní situace, a to vede k rozdílům v podstupování rizika. Muži rizikové situace berou jako výzvu na rozdíl od hrozby, která vede ke zvýšené toleranci rizika (Croson a Greezy, 2009).

### **Vliv na spokojenost a výkonnost zaměstnanců**

Vysledován byl také pozitivní vliv manažerek na spokojenost zaměstnanců. Ženy podle výsledků vedou tak, aby udržovali kvalitní vztah se svými zaměstnanci. Odpovědi pracovníků se shodovaly především v tom, že ženy jako vedoucí dokáží zaměstnance ocenit



---

za dobrou práci a se všemi zachází jako se členy skupiny. Ženy vzbuzují v zaměstnancích větší důvěru než muži a jako leadeři jsou více nadšené (Kour a Sudan, 2018). To potvrzuje i studie firmy Aurora, která zjistila, že ženy jsou do práce více zapálené (Doležalová, 2005, s. 8).

Zaměstnanci vnímají ženu jako někoho, kdo pro ně má pochopení, snaží se jim naslouchat a především udržovat vztahy na pracovišti v rovnováze (Mikuláščík, 2006, s. 48). Ženy se prokazují jako lepší týmoví hráči než muži a jsou více asertivní (Doležalová, 2005, s. 8).

Na otázku, které pohlaví poskytuje organizaci lepší vedení, se snažil odpovědět Zenger Folkman, zakladatel stejnojmenné organizace známé pro rozvoj leadershipu (Folkman, 2015). Výzkum byl prováděn na vzorku 7 280 vedoucích pracovníků (z toho 64 % bylo z USA a zbytek z celého světa). Podle výsledku jsou ženy lepšími leadery než muži. Oproti mužům jsou ve vedení efektivnější a jejich leaderské kompetence jsou na lepší úrovni. Vynikaly v kompetencích jako převzetí iniciativy, řízení seberozvoje, řízení výsledků, motivace a inspirace spolupracovníků nebo rozvoj zaměstnanců. Ženy naprosto bez pochybností v tomto hlubokém výzkumu leadershipu překonaly muže téměř ve většině oblastí (Hurley, Shumway a kol., 2015, s. 165).

Výzkumy nám napovídají, že dosadit ženy do manažerské funkce může mít signifikantní dopady na organizaci, přesto by se tento názor neměl generalizovat. Nemusí být vždy pravdou, že všechny ženy lépe povedou tým či pozvednou firmě zisk. Každý manažer či manažerka má jiné osobní charakteristiky a vede své zaměstnance jiným způsobem, a proto se výsledky jejich práce mohou lišit.

Co ale vyplývá ze všech textů a výzkumů je, že organizace, které mají více přátelskou firemní kulturu a jsou zainteresovanější ve spokojenosti zaměstnanců, dosahují i lepších výsledků. Podle nás jsou to právě tyto prvky, které organizaci dělají úspěšnější, nikoliv pouze ženy samy o sobě.

## 5.2 RIZIKA POJÍCÍ SE ŽENOU V MANAGEMENTU

Dnes je možno najít spoustu argumentů hovořících ve prospěch žen v managementu. Pro zachování objektivnosti je ale třeba se informovat nejen o přínosech žen do managementu, ale také o druhé stránce, která je nepříliš uváděná, ale hraje také

---

důležitou roli. Jedná se o oblasti, ve kterých žena jako manažerka může selhávat a tím i do organizace přinášet určitá rizika.

### **Nedostatečné pracovní nasazení**

Větší pozornost rodině a soukromému životu je označováno za jednu z hlavních příčin nízkého zastoupení žen v managementu (Macarie a Creta, 2008). V roce 2016 se 85 % žen denně staralo o děti ve srovnání s 55 % mužů. Ještě větší rozdíly byly zaznamenány v každodenním vaření a práci. V České Republice to je 67 % žen, které denně obstarávají domácnost, a pouze 16 % mužů (© Evropská unie, 2017). Statistické údaje ukazují na nerovnoměrné rozložení těchto povinností. Pokud žena nenajde kompromisy s partnerem či neobstará jiné možnosti, jak ušetřit čas na předcházejících aktivitách, je pro ni náročné vybalancovat časovou náročnost manažerské pozice a rodiny. Dochází tak ke konfliktům mezi rodinou a prací. Tyto konflikty jsou značně častější u žen manažerek než u žen, které manažerkami nejsou (Simon, 1995).

Konflikty mezi rodinou a prací jsou příčinami mnoha problémů v životě žen manažerek – pracovní nespokojenost, častá pracovní nepřítomnost, pracovní stres nebo fyzické a psychické nemoci (Fei a kol. 2017).

Žena v práci také mnohdy neobstojí v časové investici do zaměstnání, zvýšené mobility nebo v účasti na neformálních firemních akcích (Šnýdrová, 2006, s. 49). Pro vedoucího pracovníka je ale účast na firemních akcích důležitá, protože právě tam se tvoří neformální síť a sbírají důležité informace o firmě a zaměstnancích v ní. Manažer má jednoduše přehled a především je informován o dění v organizaci. Informace jsou jedním ze zdrojů moci. Díky nim je manažer schopný předpovídat budoucí chování a události (Kocianová, 2012, s. 27). Z toho tedy plyne, že pokud nemá manažer možnost investovat do zaměstnání čas, mohou mu chybět klíčové informace, což ho znevýhodňuje a ubírá mu to na jeho moci.

Ženy s rodinou jsou firmami vnímány tak, že nejsou schopny pracovat na 100 % (Mikuláščík, 2006, s. 20). To je v některých případech na pravdě založené tvrzení. Nedostatečné pracovní nasazení, častější nepřítomnost v zaměstnání, možný odchod na mateřskou a nutnost hledat náhradu – to vše jsou nevýhody vybavující se

---

zaměstnavateli při náborovém řízení a také důvody, proč v některých případech není žena obsazena do vedoucí pozice.

### **Podlehnutí stresu**

Umět se rozhodovat ve složitých situacích, orientovat se v náročných úkolech nebo zvládat zátěž na psychiku, to jsou jen některé z mnoha požadavků kladené na osobnost vedoucího pracovníka (Bedrnová, Nový a kol., 1998, s. 126). V kombinaci s rodinou, předsudky, důsledky tokenismu, neakceptování ze strany mužských spolupracovníků, snahou vyrovnat se mužům manažerům a řadou dalších faktorů, graduje situace v to, že ženy se v pracovním prostředí setkávají s větším stresem než muži (Šnýdrová, 2006, s. 114). Častěji se setkávají s negativní formou stresu (distresem) a také čelí většímu tlaku v práci než muži (Cohen a Janicki-Deverts, 2012).

Již začátky prožívání stresové situace mají na organismus různé negativní dopady. Může to být nesoustředěnost, neschopnost se uvolnit (a to jak psychicky, tak fyzicky), narušení soudnosti a proudu myšlenek nebo větší chybovost (Šnýdrová, 2006, s. 120). Podle studií (Bateman a Snell, 2013) pracovní stres také zapříčiňuje častější úrazovost, absenci a nižší produktivitu. Krom toho snižuje pracovníkovu motivaci k práci.

V posledním stádiu může stres vygradovat až v deprese, které se u žen objevují dvakrát častěji, než u mužů (Mikuláščík, 2007, s. 132). Také chronické únavy nebo nemoci (Šnýdrová, 2006, s. 120). Toto nejsou dobré psychické podmínky pro práci ve vrcholové pozici, a pokud ženy trpí větším stresem, jsou také více ohroženy i těmito negativními důsledky stresu, což z nich může zároveň dělat neúspěšné pracovníky, v případě že neumí se stresem pracovat.

### **Chybějící autorita**

Autorita a moc jsou pojmy, které jsou zaměňované. Zatímco moc může být vynucená, autorita je přirozená a lidé ji přijímají dobrovolně. Autorita je spojována s charismatem, se silou osobnosti, a právě díky ní může manažer ovlivňovat chování osob či skupin (Kocianová, 2012, s. 26). Autorita ve vedení podniku je nezbytná, protože právě osobnost v čele přesvědčuje lidi o vizi organizace a motivuje je k naplnění cílů organizace. Pokud má být vedoucí pracovník úspěšný, je nezbytné, aby ho podřízení respektovali (Pitra, 2007, s. 78). Nestačí pouze to, že vedoucí pracovník disponuje mocí a může uplatňovat

---

sankce. Je nutné, aby manažer svou autoritu utvrzoval odbornými a sociálními kvalitami, teprve pak jej obvykle jeho pracovníci akceptují. Těžším se to pro manažera stává v momentě, kdy postupuje na vyšší pozici, protože k ní se obvykle vážou i náročnější očekávání v ohledu na osobnost a činnost manažera (Bedrnová, Nový a kol., 1998, s. 138). Nelehké to v tomto směru mají i ženy.

Společnost socializuje lidi, aby přihlíželi na ženu jako na méně autoritativní. Tento deficit produkuje nejen skupiny, kde jsou ženy méně zastoupeny, ale hraje roli i přímo v daných skupinách: když ženy mluví, je menší pravděpodobnost, že jejich publikum je bude poslouchat s respektem. Když se vstupuje do skupinové diskuze s deficitem autority a není uděláno něco pro vyrovnání autority, ženy budou mluvit méně a muži je budou méně poslouchat (Mendelberg a Karpowitz, 2016). Pokud už ženy promluví, je mnohem větší pravděpodobnost, že budou muži přerušeny. Častěji jsou také titulovány křestním jménem, což může být považované za projevy menšího respektu, či naopak jako znamení větší náklonnosti (Mikuláščík, 2007, s. 132).

Muži mají tendenci osvojovat si myšlenky, se kterými ženy přišly a prezentovat je jako vlastní, ženy většinou nepodnikají žádné akce, aby zabránily tomuto chování. Muži se také cítí nepohodlně, pokud mají spolupracovat se ženami, které jsou na stejné pozici, zejména pokud žena může jejich pozici ohrozit (Mikuláščík, 2007, s. 132). Popsané situace se pak odráží na chování jedinců. Žena se cítí méněcenně, muž se cítí ohroženě. V manažerském týmu nastává změna vztahů s možnými negativními dopady na celou organizaci.

Ženám ve vedoucích pozicích hrozí větší riziko, že jejich stoupenci k nim budou chovat méně pracovního respektu, než k vedoucím - mužům. Především pokud má žena autokratický styl vedení, má méně respektu než muž, který vede demokratickým stylem. Také ti, kteří mají více tradiční postoje ke genderovým rolím, mají sklon mít poměrně malou profesní úctu k vedoucím - ženám (Wolfram, Mohr a Schyns, 2007).

Ženám nepomáhá ani fakt, že jejich důvěra ve vlastní schopnosti nebývá dostatečná a to především při účasti na úkolech, které jsou doménou mužů. Toto vnímání sebe sama může mít negativní dopad na chování při podávání výkonu nebo na plnění úkolů, které častěji náleží mužům (Beyer a Bowden, 1997). Nedostatek sebedůvěry u žen ve vrcholovém managementu potvrdily i jiné výzkumy, s odůvodněním, že ženské silné stránky jsou

---

vnímány jako slabé. Myslí se tím například nízká úroveň soupeření nebo zaměření na kooperaci místo na výkon apod. (Macarie a Creta, 2008). Leader má být příkladem a inspirací, proto jej lidé následují. Není proto překvapující, že zaměstnanci k leaderovi nechovají důvěru a respekt, když ani on sám ve své schopnosti a dovednosti nevěří. Není autoritou, zaměstnanci jej neuznávají jako vedoucího, následně neplní své úkoly tak, jak by měli, a nejsou motivováni.

Problematika žen v managementu je široká a existuje k ní mnoho výzkumů, které hovoří ve prospěch i neprospěch žen v managementu. Pravda je, že je téměř nemožné k danému tématu zaujmout pouze jeden specifický postoj a názor. Ženy mohou být pro organizaci přínosem, ale i rizikem. Stejně tak jako muži. Vždy záleží na podmínkách a situacích, osobnosti vedoucího, organizaci i její podnikové kultuře a mnoha dalších prvcích.

---

## PRAKTICKÁ ČÁST

### 6 VÝZKUM

#### 6.1 CÍL VÝZKUMU

V teoretické části je popsána problematika žen v managementu, tato část zahrnuje mnoho pohledů a teorií, ne však aktuální názory jedinců na danou problematiku a z tohoto důvodu je praktická část vytvořena ke zmapování právě daných názorů. Cílem výzkumu je odhalit, zda u vybraných jedinců stále převládají stereotypy a předsudky vůči ženám v managementu. Z výzkumu vyplývají i další dílčí cíle, které se stereotypy souvisejí, ale týkají se i jiných oblastí. Dílčí cíle jsou zahrnuty v následujících odstavcích.

Ženy byly často brány jako pracovní síla, která má zastávat nižší pozice. Vysoké posty byly vyhrazeny mužům. Doba se však mění a nás zajímá, zda se v názorech na postavení žen na trhu práce objevily nějaké změny.

V teoretické části byly také popisovány nejčastější příklady stereotypních vlastností, které jsou ženám přisuzované. Snaha byla zjistit, zda se tyto stereotypní vlastnosti objeví i v části praktické – ve výpovědích respondentů. Kladli jsme si také otázku, jak tyto stereotypy mohou ovlivnit výběr ženy do managementu, nebo jak ovlivňují pohlížení na ženy ve vedení.

Stereotypy a předsudky se však netýkají pouze vlastností a schopností žen, ale mohou souviset i s jinými oblastmi. Jednou z těchto oblastí je například rodina. Ženy se často potýkají s problémem, že jim je přisuzována role pečovatelky o domácnost a děti. V případě, že žena chce budovat kariéru, může být oblast rodiny vnímána jako překážka. Budou to jako překážku vnímat i respondenti v tomto výzkumu? Jaké další překážky se podle nich mohou objevit či z jakých důvodů může žena v managementu selhávat?

Na závěr jsou součástí dotazníku otázky dotazující se na vlastnosti a schopnosti, které by žena manažerka měla mít. Zajímá nás, jak podle jedinců vypadá ideální žena vhodná do managementu.

Při sbírání odpovědí, je cíleno, jak na muže, tak i na ženy, protože jak je předpokládáno, odpovědi se budou lišit a právě v těchto rozdílnostech by mohly vznikat nové náměty pro další výzkumy.

---

## 6.2 METODY VÝZKUMU

### **Kvalitativní výzkum**

Pro následující téma jsme uznali za nejvhodnější užití kvalitativního výzkumu. Kvalitativní výzkum se zaměřuje na subjektivní aspekty jednání lidí (Chráska, 2016, s. 29). Jeho výhodou je, že při zkoumání je možno do dané problematiky nahlédnout do hloubky a vidět dané specifičnosti a rozmanitosti, což umožňuje generovat nové teorie nebo objevit aspekty, které se dají u daného předmětu nově zkoumat. Nevýhodou je, že výsledky výzkumu není možné kvantifikovat a že mohou být ovlivněny postoji a preferencemi výzkumníka (Průcha, 2014, s. 107). Průcha (2014, s. 106) ve své knize uvádí následující definici kvalitativního výzkumu: „*Kvalitativní výzkum vysvětluje jevy v jejich jedinečnosti, s odhalením jejich specifických rysů, jež nejsou postižitelné při kvantitativní analýze jevů.*“

Opakem kvalitativního výzkumu je výzkum kvantitativní. Ten sice tato práce nezahrnuje, ale je třeba zde aspoň zmínit jeho popis. U kvantitativního výzkumu, je možno výsledek zobecnit na celou populaci. Tento typ výzkumu je charakteristický tím, že shromažďuje velké množství dat (převážně numerických) a na začátku se vymezují hypotézy, které jsou v závěru buď přijímány, nebo zamítány. Jeho výhodou je objektivita, jednoduchost, a rychlost vyhodnocování. Nevýhoda je, že při zkoumání takto rozsáhlých jevů není možno zaznamenat specifičnosti zkoumaných jevů a rozmanitosti subjektů (Průcha, 2014, s. 107).

Velmi často používanou metodou získávání dat je dotazník (Chráska, 2016, s. 158).

### **Dotazník**

„*Dotazník je soustava předem připravených a formulovaných otázek, které jsou promyšleně seřazeny a na které dotazovaná osoba (respondent) odpovídá písemně*“ (Chráska, 2016, s. 158). Pomocí této metody je možno sesbírat velké množství dat v poměrně krátkém čase (Chráska, 2016, s. 169).

V dotazníku je možno se setkat s dvěma základními formami požadovaných odpovědí: otevřené (nestrukturované položky) a uzavřené (strukturované položky). Otevřené položky dávají jedinci prostor pro vyjádření, díky tomu je možno hlouběji proniknout ke sledovaným jevům a lépe postihnout skutečné mínění respondentů než u položek uzavřených, ve kterém je jedinec nucen vybrat z nabízených alternativ.

---

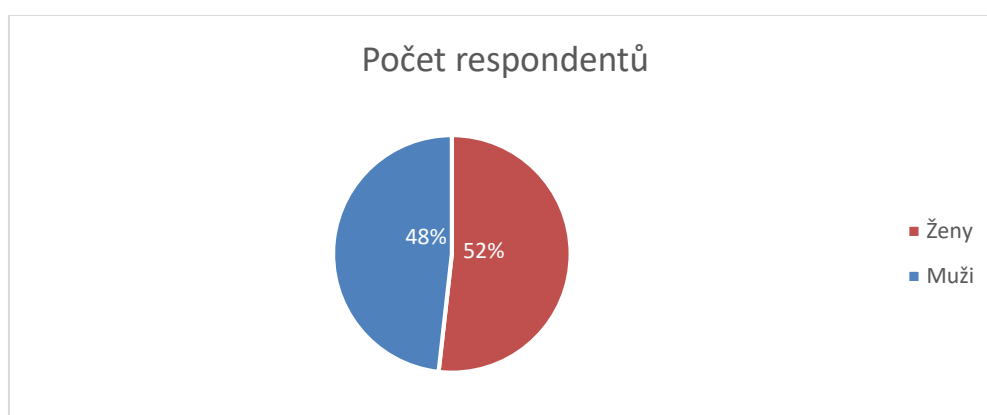
Kompromisem mezi oběma jsou polouzavřené položky, které kombinují předešlé možnosti. Při sestavování dotazníku je třeba také dbát zřetel na anonymitu, respondenti by neměli mít pocit, že zjištěné skutečnosti budou použité proti nim. Anonymita dotazníku zvyšuje pravděpodobnost, že údaje budou pravdivější než u neanonymního dotazníku (Chráska, 2015, s. 169).

### 6.3 POSTUP PŘI SBĚRU DAT

Pro sběr dat byl užít anonymní dotazník, který se respondentům rozesílal v online formě. Dotazník se dohromady skládal ze 13 otázek. Úkolem respondentů bylo nejdříve odpovědět na 3 počáteční otázky, které plnily úkol navázání kontaktu s respondentem. V první části dotazníku byly otázky formulovány nenáročně a uváděly jedince do problematiky. Druhá část dotazníku obsahovala 10 nedokončených vět. Úkolem respondentů bylo dané věty dokončit první myšlenkou, která je napadne. Metoda byla zvolena na základě potřeby získat subjektivní a autentické názory respondentů. Důvodem pro zvolení této metody byla také snaha získat nové poznatky nebo možné náměty pro další budoucí výzkumy.

### 6.4 POPIS VZORKU

Výzkumu se zúčastnilo celkem 56 respondentů. Snaha udržet vyrovnaný počet žen i mužů pro možné budoucí porovnání byla poměrně úspěšná. Povedlo se nasbírat odpovědi od 29 žen a od 27 mužů.

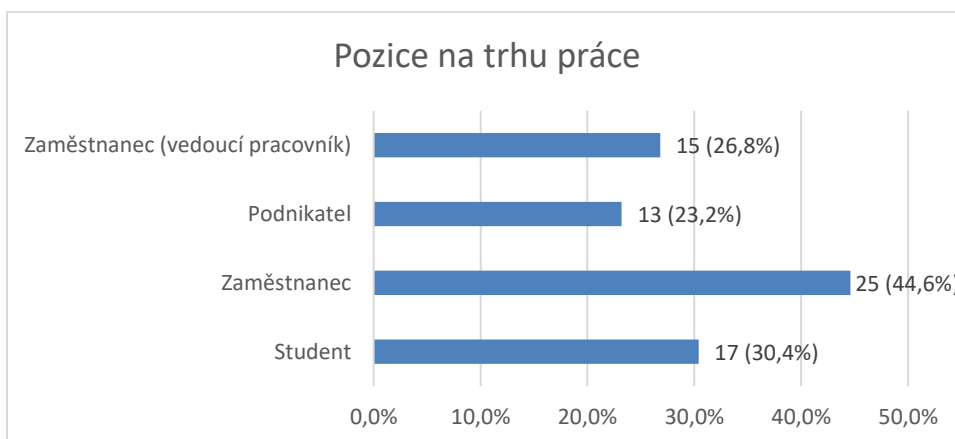


Graf č. 1 - Počet respondentů

Součástí dotazníku byla také otázka na momentální pozici na trhu práce. Klíčové bylo nasbírat odpovědi od jedinců, kteří s problematikou žen v managementu již mají zkušenosti a mají co k tématu napsat. Z tohoto důvodu bylo cíleno především

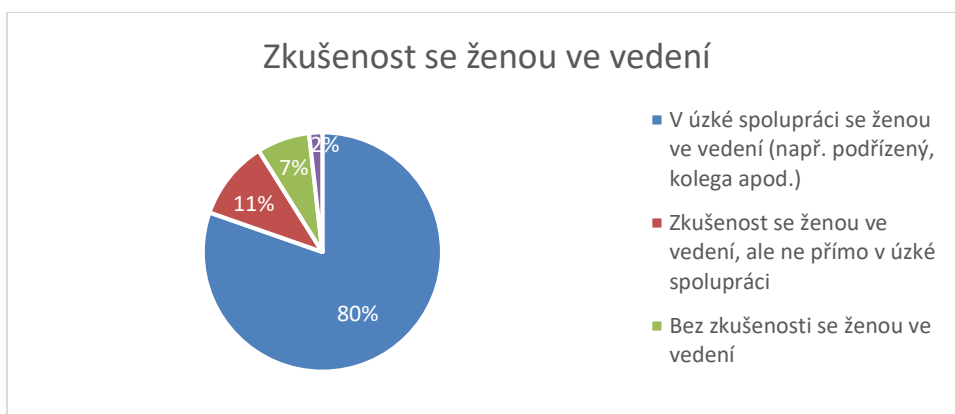


na respondenty z řad zaměstnanců, vedoucích pracovníků i podnikatelů, protože právě ti mohou mít největší zkušenosti na trhu práce, a tudíž je u nich i největší pravděpodobnost, že se v průběhu svého karierního života setkali se ženou ve vedení. Nicméně odpovědi byly nasbírány také od studentů, aby zde byl zastoupen i názor mladší generace. Je důležité zdůraznit, že jedinci nebyli omezováni počtem možných odpovědí. Jedincům bylo umožněno vybrat dvě i více alternativ (např. student a zároveň zaměstnanec).



**Graf č. 2 - Postavení jedinců na trhu práce**

Jak již bylo zmíněno, klíčové bylo nejen nasbírat vyrovnané množství odpovědí od žen a mužů, ale také dostatečný počet odpovědí od jedinců, kteří se již s manažerkou v managementu setkali a mohou poskytnout názory opřené o zkušenosti. V 80 % se nám povedlo nasbírat názor jedinců, kteří měli zkušenosti se ženou ve vedení. Dalších 11 % mělo zkušenosti, ale nebylo v úzké spolupráci se ženou v managementu, další část (7 %) neměla vůbec žádné zkušenosti se ženami ve vedení a poslední 2 % zaujímá sama žena ve vedení.



**Graf č. 3 - Zkušenosti se ženou v managementu**

## 6.5 INTERPRETACE VÝSLEDKŮ

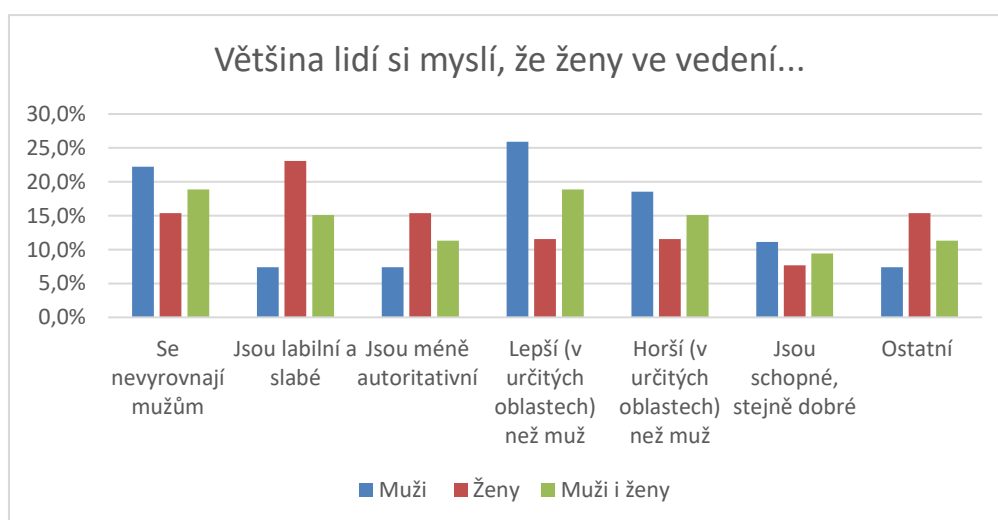
Odpovědi byly pro lepší přehlednost rozděleny do několika kategorií – vnímání ženy jako manažerky, překážky v kariéře ženy, ideální osobnost manažerky a vše uzavírá tabulka souhrn, která zaznamenává nejčastější odpovědi jedinců.

### 6.5.1 VNÍMÁNÍ ŽENY JAKO MANAŽERKY

Tabulka č. 2 - Většina lidí si myslí, že ženy ve vedení...

Většina lidí si myslí, že ženy ve vedení...				
Výroky	Relativní četnost ♂	Relativní četnost ♀	Relativní četnost ♂ + ♀	Typické výroky
<b>Se nevyrovnají mužům</b>	22,2 %	15,4 %	<b>18,9 %</b>	„nejsou tak schopné jako muž“
<b>Jsou labilní a slabé</b>	7,4 %	<b>23,1 %</b>	15,1 %	„jsou slabší“, „jsou nestabilní“
<b>Jsou méně autoritativní</b>	7,4 %	15,4 %	11,3 %	„nemají takový respekt a autoritu“
<b>Lepší (v určitých oblastech) než muž</b>	<b>25,9 %</b>	11,5 %	<b>18,9 %</b>	„jsou zodpovědnější a pořádnější“
<b>Horší (v určitých oblastech) než muž</b>	18,5 %	11,5 %	15,1 %	„nemají dobré vůdčí schopnosti“, „nerozhodné“
<b>Jsou schopné, stejně dobré</b>	11,1 %	7,7 %	9,4 %	„jsou stejně schopné“
<b>Ostatní</b>	7,4 %	15,4 %	11,3 %	„jsou workoholičky a kariéristky“, „se musí vyrovnat muži“
	100 %	100 %	100 %	

Graf č. 4 - Většina lidí si myslí, že ženy ve vedení...



Většina lidí (18,9 %) si podle respondentů myslí, že ženy se nevyrovnají mužům. Společnost o ženách má podle respondentů mínění jako o méně efektivních a schopných

vůdcích v porovnání s muži. Muži také zmiňují nerovnost častěji než ženy. Až 22,2 % mužů zmínilo výrok, že lidé si myslí, že ženy se nemohou vyrovnat mužům.

Stejně často jedinci uváděli výroky, že lidé si myslí, že manažerky mohou být v některých oblastech lepší než manažeři. Nejvíce byl tento výrok uváděn muži (25,9 %), ti často popisovali schopnosti a vlastnosti, ve kterých mají manažerky oproti manažerům navrch. Manažerka je podle mužů zodpovědnější, pořádnější, lépe pracuje se stresem nebo působí pozitivněji na podnikovou kulturu organizace. Část mužských respondentů nevedlo pouze pozitivní přínosy, ale též slabé stránky žen.

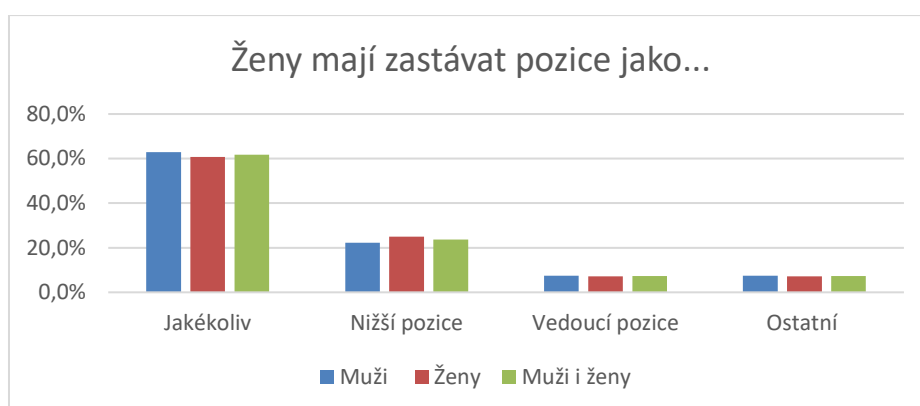
Pokud porovnáme různá tvrzení, můžeme si jednoznačně také všimnout toho, že ženy silně vnímají mínění společnosti o nedostacích žen manažerek. Poměrně velké procento žen uvádí, že se manažerky nemohou rovnat mužům (15,4 %), že jsou labilní a slabé (23,1 %) a mají problémy s budováním autority (15,4 %).

Do kategorie ostatní byly zařazeny názory, které nebyly dostatečně početně zastoupeny. Byly sem zařazeny například výroky „ženy jsou vnímány jako kariéristky a workoholičky“ nebo „ženy se musí vyrovnat mužům“.

**Tabulka č. 3 - Ženy mají zastávat pozice jako...**

Ženy mají zastávat pozice jako...				
Výrok	Relativní četnost ♂	Relativní četnost ♀	Relativní četnost ♂ + ♀	Typické výroky
<b>Jakékoliv</b>	<b>63,0 %</b>	<b>60,7 %</b>	<b>61,8 %</b>	„jakékoliv“, „záleží na schopnostech a vlastnostech“
<b>Nižší pozice</b>	22,2 %	25,0 %	23,6 %	„administrativní a pomocné práce“, „učitelka“
<b>Vedoucí pozice</b>	7,4 %	7,1 %	7,3 %	„vedoucí logistiky“
<b>Ostatní</b>	7,4 %	7,1 %	7,3 %	„HR“, „grafička“
	100 %	100 %	100 %	

**Graf č. 5 - Ženy mají zastávat pozice jako...**



Tato otázka zkoumala, jak se změnil postoj k ženám na pracovním trhu. Byla snaha zjistit, zda si jedinci dokážou ženy představit kdekoliv, či zda stále převládá tendence jim přiřazovat podřadné pozice v zaměstnání (např. asistentky, sestřičky apod.).

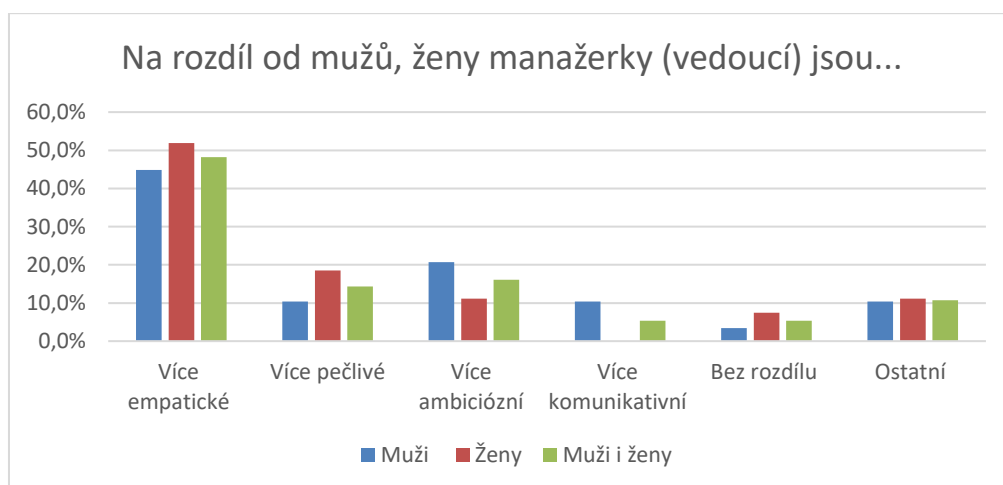
Graf naznačuje, že stereotyp určující ženám místo na trhu práce je u některých jedinců již na ústupu. Více než polovina jedinců (61,8 %) se shodla, že ženy mohou zastávat jakékoliv pozice. Ve výpovědích se často opakuje názor, že o vhodnosti na určitou pozici nerozhoduje pohlaví, ale schopnosti a dovednosti daného jedince. Často bylo také popisováno, že ženy by měly zastávat pozice jako muž.

Někteří respondenti se stále drží zakořeněných stereotypů. Ve druhé nejčastější odpovědi (23,6 %), byly k ženám často přiřazovány nižší pozice na trhu práce. U dalších výroků bylo uvedeno, že ženy mohou zastávat vedoucí pozice, těchto názorů však nebylo mnoho. Do kategorie ostatní byly zahrnuty ty názory, které významově nespádaly do žádné z jiných kategorií.

Tabulka č. 4 - Na rozdíl od mužů, ženy manažerky (vedoucí) jsou...

Na rozdíl od mužů, ženy manažerky (vedoucí) jsou...				
Výrok	Relativní četnost ♂	Relativní četnost ♀	Relativní četnost ♂ + ♀	Typické výroky
Více empatické	44,8 %	51,9 %	48,2 %	„empatičtější“, „chápavější“
Více pečlivé	10,3 %	18,5 %	14,3 %	„pečlivější“, „pořádnější“
Více ambiciózní	20,7 %	11,1 %	16,1 %	„více bojují za své cíle“, ambicióznější“
Více komunikativní	10,3 %	0,0 %	5,4 %	„komunikativnější“, „lepší komunikační dovednosti“
Bez rozdílů	3,4 %	7,4 %	5,4 %	„stejně“, „bez rozdílů“
Ostatní	10,3 %	11,1 %	10,7 %	„klidnější“, „multifunkční“
	100 %	100 %	100 %	

Graf č. 6 - Na rozdíl od mužů, ženy manažerky (vedoucí) jsou...



Nejčastěji si respondenti spojovali s manažerkou empatii, uvedlo ji 48,2 % jedinců a počet odpovědí, jak u mužů, tak u žen, byl v této kategorii poměrně vyvážený. Kde ale poměr odpovědí vyvážený nebyl, byla kategorie týkající se komunikace. Ze všech mužů zde 10,3 % uvedlo, že ženy jsou schopnější v komunikaci, naopak ženy ani jednou tento výrok nezmínily.

V pořadí za empatií se objevuje ambicióznost (16,1 %), kde opět více mužů uvádí, že ženy jsou více ambiciózní a tvrdší při dosahování svých cílů.

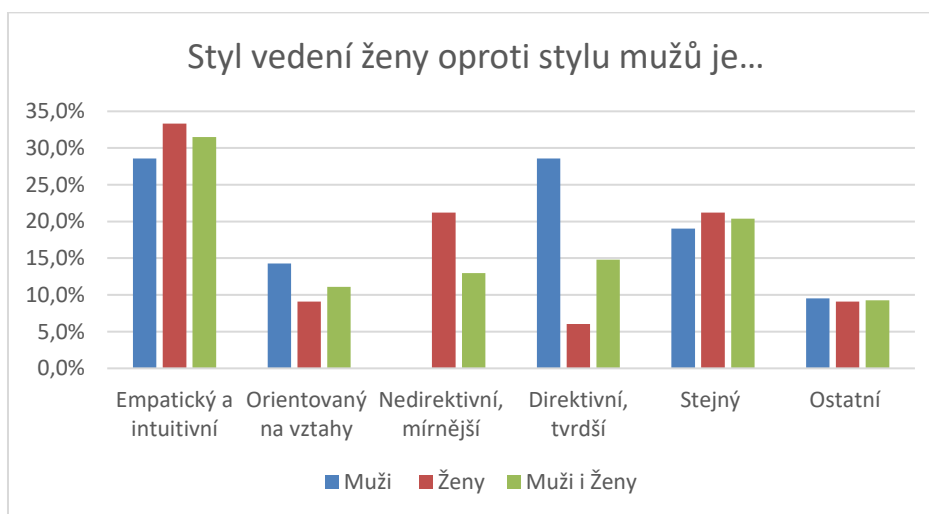
Že jsou ženy více pečlivé, nejčastěji tvrdily ženy (18,5 %). Popisovaly, že ženy jsou více pořádné, organizované a dají si s věcmi práci. Nevelké procento respondentů uvedlo,

že mezi ženami a muži nejsou rozdíly. Do kategorie ostatní jsou zařazeny odpovědi, které významově nezapadly do jiných kategorií.

Tabulka č. 5 - Styl vedení ženy oproti stylu vedení mužů je...

Styl vedení ženy oproti stylu vedení mužů je...				
Výrok	Relativní četnost ♂	Relativní četnost ♀	Relativní četnost ♂ + ♀	Typické výroky
<b>Empatický a intuitivní</b>	<b>28,6 %</b>	<b>33,3 %</b>	<b>31,5 %</b>	„empatičtější a intuitivnější“
<b>Orientovaný na vztahy</b>	14,3 %	9,1 %	11,1 %	„více zaměřený na vztahy, zaměstnance“
<b>Nedirektivní, mírnější</b>	0,0 %	<b>21,2 %</b>	13,0 %	„mírnější, ženy nejsou vedeny k průbojnosti“
<b>Direktivní, tvrdší</b>	<b>28,6 %</b>	6,1 %	14,8 %	„tvrdší, snaží se všem dokázat, že na to má“
<b>Stejný</b>	19,0 %	21,2 %	20,4 %	„nevidím rozdíl“
<b>Ostatní</b>	9,5 %	9,1 %	9,3 %	„preciznější“
	100 %	100 %	100 %	

Graf č. 7 - Styl vedení ženy oproti stylu mužů je...



Empatie vede i v případě otázky týkající se stylu vedení, je uvedena ve 31,5 % všech výroků. Podle respondentů je ženský styl vedení více empatický a intuitivní než mužský styl vedení. Stejně jako ve všech předchozích položkách se k empatii vztahovalo nejvíce výroků od žen (33,3 %). Ženský styl je podle respondentů více empatický a intuitivní, protože žena více chápe člověka, dokáže se lépe vžít do situace nebo protože se řídí více intuicí než logikou.

---

S empatií souvisí i další kategorie týkající se vztahů. Zde 11,1 % respondentů odpovědělo, že ženy jsou více orientované na vztahy. Jsou uváděny různé důvody, objevil se názor, že jsou ženy více pečující, a proto i jejich styl je více orientován na vztahy, nebo že dokáží upozadit ego.

Zajímavé jsou rozdíly mezi kategoriemi „direktivní“ a „nedirektivní“. Zde si můžeme všimnout značných rozdílů mezi názory mužů a názory žen. Zatímco muži označují ženský styl za „direktivnější a tvrdší“, ženy jej označují jako „nedirektivní a mírnější“. Muži často píšou „tvrdší a urputnější“ následně dodávají „protože mají potřebu okolí dokazovat, že na to mají“ nebo „protože se chtějí vyrovnat mužům“ apod. Ženy naopak zdůrazňují, že dívky nejsou vedeny k průbojnosti, ale k tomu být „hodné holky“ nebo že ženy více rozumí zaměstnancům a chápou, že tlak není správná taktika apod.

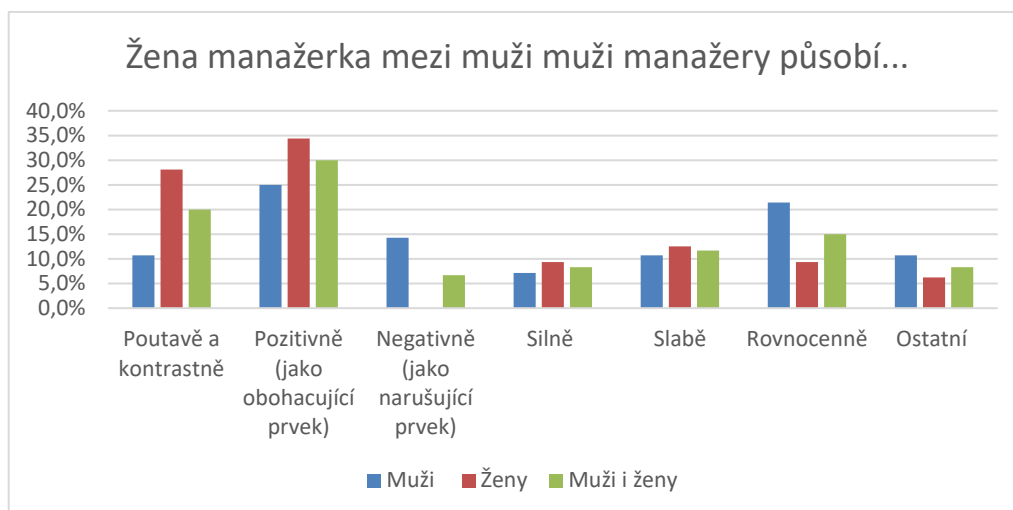
Po všech rozdílných názorech se zde objevuje i názor, který byl druhým nejčastějším, a uváděl, že mezi styly vedení nejsou rozdíly a že záleží na jedincích a jejich osobnostech (20,4 %).

Do kategorie ostatní byly zařazené názory nezapadající do ostatních kategorií např. „je to úspěch“, „je dobrá, že se do vedení dostala“ apod.

Tabulka č. 6 – Žena manažerka mezi muži manažery působí...

Žena manažerka mezi muži manažery působí...				
Výrok	Relativní četnost ♂	Relativní četnost ♀	Relativní četnost ♂ + ♀	Typické výroky
<b>Poutavě a kontrastně</b>	10,7 %	28,1 %	20,0 %	„přitahující pozornost“, „jako růže mezi trnám.“, „černá ovce skupiny.“
<b>Pozitivně (jako obohacující prvek)</b>	<b>25,0 %</b>	<b>34,4 %</b>	<b>30,0 %</b>	„obohacujícím dojmem.“, „přinášející jiný pohled.“
<b>Negativně (jako narušující prvek)</b>	14,3 %	0,0 %	6,7 %	„většina mužů se jí bojí.“, „narušující faktor.“
<b>Silně</b>	7,1 %	9,4 %	8,3 %	„silně“
<b>Slabě</b>	10,7 %	12,5 %	11,7 %	„jako slabší kus“, „slabě“
<b>Rovnocenně</b>	21,4 %	9,4 %	15,0 %	„v dnešní době již stejně“, „rovnocenně“
<b>Ostatní</b>	10,7 %	6,3 %	8,3 %	„záleží na oboru působení.“
	100 %	100 %	100 %	

Graf č. 8 - Žena manažerka mezi muži manažery působí...



Ženy i muži manažerku mezi manažery vnímají pozitivně (30,0 % všech výroků). Z obou pohlaví jsou to právě ženy, které uvádí nejvíce pozitiv týkající se žen manažerek (34,4 %). Nejčastěji bylo uváděno, že ženy mezi muži manažery působí osvěžujícím dojmem



a jsou obohacujícími prvky, které mohou jako protipól mužů přinášet jiný pohled či názor. I muži často vyjadřovali názor, že žena může mezi manažery být přínosem (25,0 % mužů).

Muži také často uváděli, že ženy jsou již v dnešní době rovnocennými partnery (21,4 %). Ženy výroky týkající se rovnosti příliš nezmiňovaly, spíše se zaměřovaly na to, jak žena vyčnívá. Až 28,1 % žen uvedlo, že ženy působí poutavým a kontrastním dojmem. Velmi často se vyskytovala přirovnání typu „jako růže mezi trnům“, „jako perla“, „jako černá ovce stáda“, ale také „výjimečně“, „nezvykle“ či „poutavě“. Několik málo jedinců z mužských řad popsalo také podobný názor, častěji se ale vyskytoval názor s výhradami na ženy. Objevily se výroky (14,3 % mužů), že ženy mohou být „narušujícími prvky“ či „soutěživými elementy“. Toto vnímání mají zřejmě jen muži, protože u výroků žen se neobjevila jediná výpověď, která by jen naznačovala vnímání ženy jako rušivého elementu.

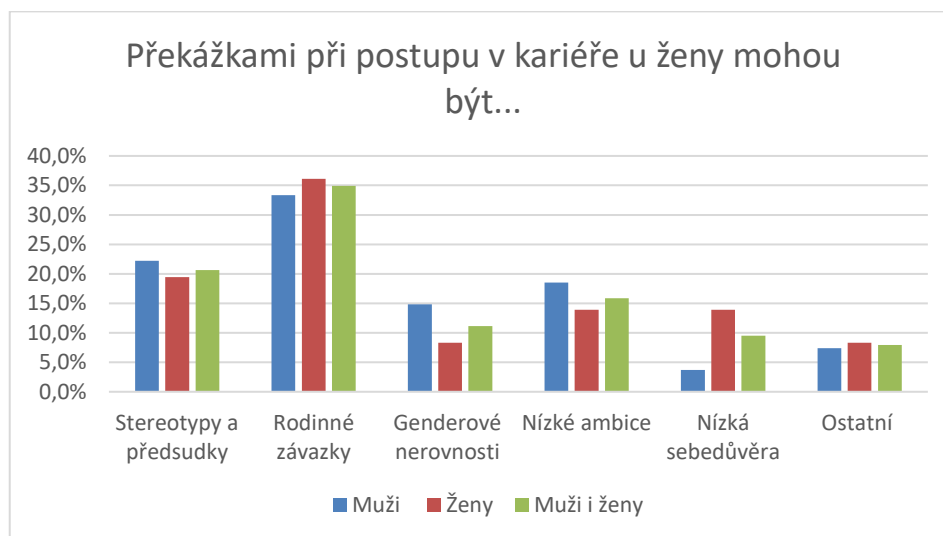
Do kategorie ostatní byly zahrnuty názory, které nezapadaly do žádné z kategorií – „záleží na každém jedinci“, „lépe než muž“ apod.

## 6.5.2 PŘEKÁŽKY V KARIÉŘE ŽENY

Tabulka č. 7 – Překážkami při postupu v kariéře u ženy mohou být...

Překážkami při postupu v kariéře u ženy mohou být...				
Výrok	Relativní četnost ♂	Relativní četnost ♀	Relativní četnost ♂ + ♀	Typické výroky
<b>Stereotypy a předsudky</b>	22,2 %	19,4 %	20,6 %	„názory mužů a společnosti“, „stereotypy“
<b>Rodinné závazky</b>	<b>33,3 %</b>	<b>36,1 %</b>	<b>34,9 %</b>	„rodinný život“, „děti“
<b>Genderové nerovnosti</b>	14,8 %	8,3 %	11,1 %	„genderové nerovnosti“
<b>Nízké ambice</b>	18,5 %	13,9 %	15,9 %	„rozhodnutí nedat tomu 100%“
<b>Nízká sebedůvěra</b>	3,7 %	13,9 %	9,5 %	„netroufne si, protože nemá dostatečné sebevědomí“
<b>Ostatní</b>	7,4 %	8,3 %	7,9 %	„strach mužů“, „skleněný strop“
	100 %	100 %	100 %	

**Graf č. 9 - Překážkami při postupu v kariéře u ženy mohou být...**



Oblast rodiny je jednoznačně vnímána jako velká překážka při karierním postupu ženy. Tato překážka byla uvedena u 34,9 % výroků, přičemž počet výroků byl v této oblasti poměrně vyvážený.

Jako druhý nejčastější problém (20,6 %) ztěžující ženám karierní postup jsou označovány stereotypy a předsudky. Tyto výroky byly uváděny muži i ženami v podobné míře. Také genderové nerovnosti byly v souvislosti s překážkami v kariéře žen uvedeny.

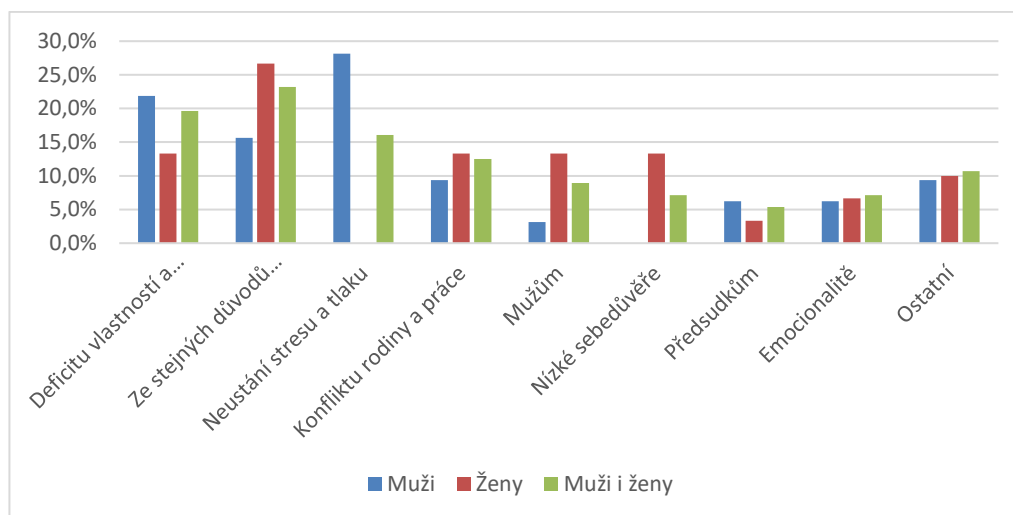
Příčinou selhání může být i žena sama, podle 15,9 % respondentů má příliš nízké ambice a je to důsledek jejího rozhodnutí. Dalších 9,5 % uvedlo jako překážku nízkou sebedůvěru – tu často uváděly ženy. Ženy prý dostatečně nevěří samy v sebe a netroufnout si na manažerské pozice, i když k nim mají lepší předpoklady než muži.

Do kategorie ostatní byly zahrnuty výroky, které nebylo možno zahrnout do jiných kategorií.

Tabulka č. 8 – Žena ve vedení může selhávat kvůli...

Žena ve vedení může selhávat kvůli...				
Výrok	Relativní četnost ♂	Relativní četnost ♀	Relativní četnost ♂ + ♀	Typické výroky
<b>Deficitu vlastností a dovedností</b>	21,9 %	13,3 %	19,6 %	„neumí vést lidi“, „nemá potřebné vlastnosti“
<b>Ze stejných důvodů jako muž</b>	15,6 %	<b>26,7 %</b>	<b>23,2 %</b>	„kvůli stejným nedostatkům jako muži“
<b>Neustání stresu a tlaku</b>	<b>28,1 %</b>	0,0 %	16,1 %	„podlehne tlaku okolí“, „Není psychicky silná“
<b>Konfliktu rodiny a práce</b>	9,4 %	13,3 %	12,5 %	„upřednostní rodinu před prací“
<b>Mužům</b>	3,1 %	13,3 %	8,9 %	„kvůli převaze mužů“, „ješitnost mužů“
<b>Nízké sebedůvěře</b>	0,0 %	13,3 %	7,1 %	„nedostatečná sebedůvěra“
<b>Předsudkům</b>	6,3 %	3,3 %	5,4 %	„kvůli předsudkům okolí“
<b>Emocionalitě</b>	6,3 %	6,7 %	7,1 %	„kvůli emocím“, „je emocionální“
<b>Ostatní</b>	9,4 %	10,0 %	10,7 %	„snaha vyrovnat se mužům“, „kvůli nedůvěryhodnosti“
	100 %	100 %	100 %	

Graf č. 10 - Žena ve vedení může selhávat kvůli...



V otázce týkající se selhávání žen manažerek respondenti obecně nejvíce odpovídali, že žena může selhávat ze stejných důvodů jako muž (23,2 % všech výpovědí). Tohoto názoru byly především ženy (26,7 %).

Dalších 19,6 % respondentů odpovědělo, že ženy mohou selhávat, protože nemají potřebné vlastnosti či dovednosti k vykonávání vedoucí funkce.

Konflikt rodiny a práce se zde objevil i tentokrát, i když by se dalo čekat, že bude uváděn jako příčina selhání častěji, bylo to pouze 12,5 % respondentů, kteří jej označili jako možný důvod selhání v roli manažerky.

Ženská část respondentů (13,3 %) uvedla, že ženy selhávají kvůli mužům, nejčastěji z důvodu převahy mužů a jejich neakceptování ženy.

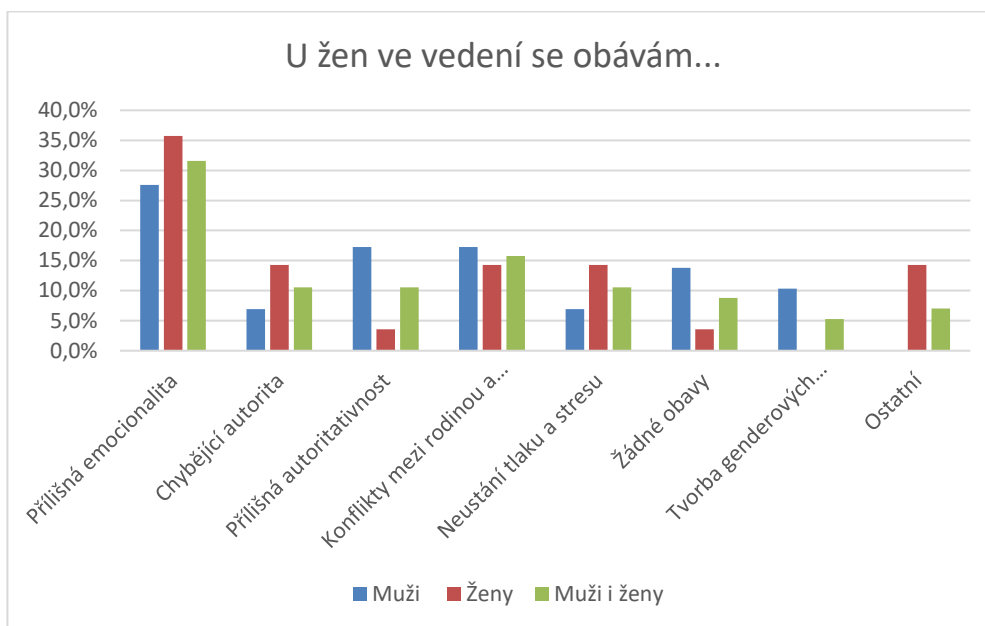
Žádná z žen nevedla riziko podlehnutí stresu či tlaku. Naopak muži toto uváděli ve 28,1 % případech. Popisovali, že ženy nemusí ustát tlak a stres, protože nejsou dostatečně psychicky silné, nemají dostatečnou frustrační toleranci apod. Již zmíněná emocionalita zde měla také své místo. Jako možnou příčinu selhání jí uvedlo 7,1 % všech respondentů.

Výrok nízká sebedůvěra se objevoval pouze u odpovědí žen (13,3 %). Součástí tabulky je také kategorie ostatní, zde byly opět zahrnuty názory početně nevýznamné.

Tabulka č. 9 – U žen ve vedení se obávám...

U žen ve vedení se obávám...				
Výrok	Relativní četnost ♂	Relativní četnost ♀	Relativní četnost ♂ + ♀	Typické výroky
<b>Přílišná emocionalita</b>	<b>27,6 %</b>	<b>35,7 %</b>	<b>31,6 %</b>	„podlehnou emocím“
<b>Chybějící autorita</b>	6,9 %	14,3 %	10,5 %	„každý si na ni dovolí“
<b>Přílišná autoritativnost</b>	17,2 %	3,6 %	10,5 %	„přílišná tvrdost a přísnost“
<b>Konflikty mezi rodinou a prací</b>	17,2 %	14,3 %	15,8 %	„konfliktu rodiny a práce“
<b>Neustání tlaku a stresu</b>	6,9 %	14,3 %	10,5 %	„nevládne psychický tlak a stres“
<b>Žádné obavy</b>	13,8 %	3,6 %	8,8 %	„neobávám se ničeho“
<b>Tvorba genderových rozdílů</b>	10,3 %	0,0 %	5,3 %	„upřednostnění žen před muži“,
<b>Ostatní</b>	0,0 %	14,3 %	7,0 %	„nedostatek sebedůvěry“ „více úsilí než muž“
	100 %	100 %	100 %	

Graf č. 11 - U žen ve vedení se obávám...



Největší obavy měli respondenti z přílišné emocionality žen (až 31,6 %). U mužů se objevoval názor, že ženská emocionalita by mohla potlačit racionální myšlení a rozhodování. Ženy zase emoce shledávaly jako slabinu, kvůli které by manažerky nemusely uspět. Popisovaly, že mají obavy, že ženy „podlehnou emocím, a budou náchylnější ke stresu“. Ženy častěji také vyjadřovaly obavy z nedostatku autority a respektu.

Druhá nejčastější obava se týkala konfliktů mezi prací a rodinou (15,8 % všech odpovědí). Zatímco muži vyjadřovali obavy vztahující se k prioritnímu postavení rodiny před prací, ženy uvedly odchod na mateřskou s obavou z hledání opětovné náhrady za ženu a dále komplikace při snaze skloubit rodinu a práci.

Další kategorií je obava z přílišné autoritativnosti žen (10,5 %). O tuto kategorii se zasloužili především muži (17,2 %), protože právě ti nejčastěji vyjadřovali obavu z přílišné autoritativnosti žen. Uváděli, že ve snaze obhájit svou pozici nebo vyrovnat se mužům mohou ženy být až příliš tvrdé a egoistické.

Ženy se bály o neustání stresu a tlaku (10,5 %), který s manažerskou pozicí souvisí. Také jimi bylo uvedeno, že manažerkám by mohla chybět autorita (10,5 %).

Tvorba genderových rozdílů je kategorií, která sice není výrazně početně zastoupena, ale mezi množstvím odpovědí nás zaujala. Objevovaly se názory jako například

„ženy mohou upřednostňovat ženy a muže zavrhnout“, „budou tvořit genderové rozdíly“ apod. Výpovědi naznačují, že nejen ženy mohou být těmi, které se cítí druhým pohlavím ohroženy, ale že to může být i naopak.

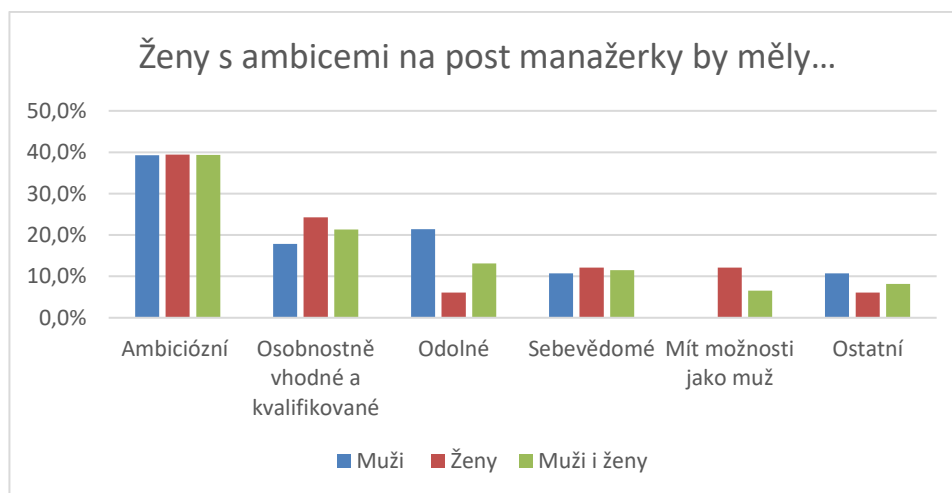
V kolonce ostatní byly zařazeny názory, které nebyly významně početně zastoupeny například „ženy musí vynaložit větší úsilí než muži“, „pracovní místo nezískaly ženy oprávněně“ apod.

### 6.5.3 OSOBNOST IDEÁLNÍ MANAŽERKY

Tabulka č. 10 - Ženy s ambicemi na post manažerky by měly...

Ženy s ambicemi na post manažerky by měly...				
Výrok	Relativní četnost ♂	Relativní četnost ♀	Relativní četnost ♂ + ♀	Typické výroky
<b>Ambiciózní</b>	<b>39,3 %</b>	<b>39,4 %</b>	<b>39,3 %</b>	„jít si za svým“, „být ambiciózní a tvrdě makat“
<b>Osobnostně vhodné a kvalifikované</b>	17,9 %	24,2 %	21,3 %	„mít odpovídající vzdělání a zkušenosti“, „být trpělivé“
<b>Odolné</b>	21,4 %	6,1 %	13,1 %	„dostatečně silné na odolávání stresu“
<b>Sebevědomé</b>	10,7 %	12,1 %	11,5 %	„nebát se a zkusit to“, „sebevědomí“
<b>Mít možnosti jako muž</b>	0,0 %	12,1 %	6,6 %	„být placené jako muži“, „mít možnosti jako muži“
<b>Ostatní</b>	10,7 %	6,1 %	8,2 %	„být podpořeny okolím“ apod.
	100 %	100 %	100 %	

Graf č. 12 - Ženy s ambicemi na post manažerky by měly...



Řada respondentů byla názoru, že pokud žena daného postavení chce dosáhnout, měla by si za svým cílem jít a usilovně na něm pracovat. Myslelo si to 39,3 % všech jedinců.

Druhá nejčastější odpověď se vztahovala ke vhodnosti na tuto pozici. V některých případech jedinci uváděli obecné výroky („musí být osobnostně vhodná“, „potřebné kompetence a vzdělání“ apod.), v jiných případech zase cílili na konkrétní schopnosti („být iniciativní“, „být trpělivá“ apod.). Celkově k této kategorii převažovaly výroky žen (24,2 %), muži se k této položce vyjadřovali o něco méně (17,9 %).

Avšak v další kategorii mužské názory převažují nad ženskými a to sice v položce „odolné“. Muži popisovali, že manažerská pozice obnáší stres a proto je potřeba, aby žena byla odolná právě vůči tomuto stresu a tlaku.

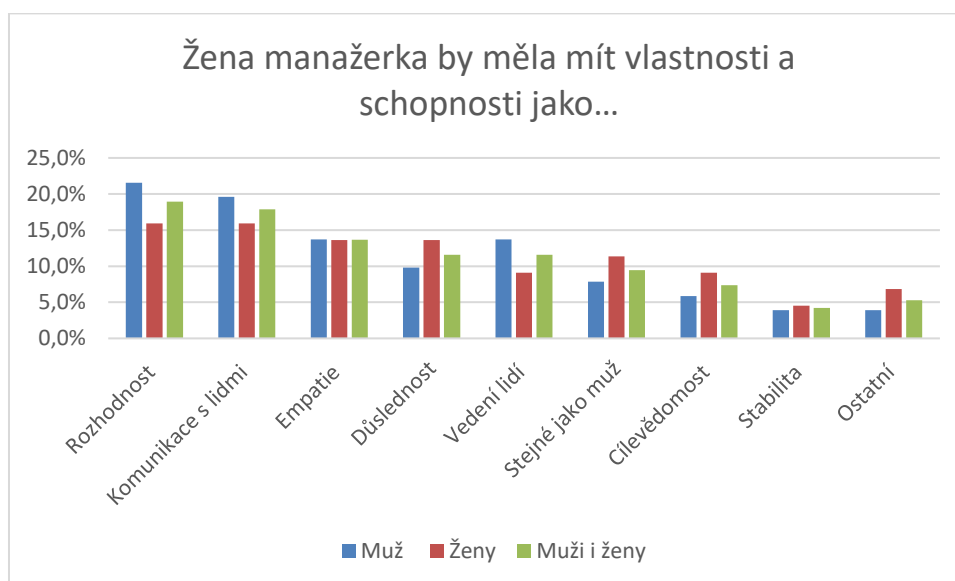
Problém chybějícího sebevědomí se promítá i do této otázky. Ženy i muži se shodovali, že ženy nemají dostatek sebevědomí a kolikrát danou pozici ani nezkusí, ze strachu, že na ní nejsou dostatečně dobré. Proto 11,5 % výroků popisovalo, že ženy by měly především zapracovat na svém sebevědomí.

Objevil se i ojedinělý názor ze strany žen. Ženy s ambicemi na manažerskou pozici by podle 12,1 % žen měly vůbec dostat tu možnost manažerkou být a mít stejně možnosti jako muži.

**Tabulka č. 11 - Žena manažerka by měla mít vlastnosti a schopnosti jako...**

Žena manažerka by měla mít vlastnosti a schopnosti jako...				
Výrok	Relativní četnost ♂	Relativní četnost ♀	Relativní četnost ♂ + ♀	Typické výroky
<b>Rozhodnost</b>	<b>21,6 %</b>	<b>15,9 %</b>	<b>18,9 %</b>	„být rozhodná“
<b>Komunikace s lidmi</b>	19,6 %	<b>15,9 %</b>	17,9 %	„schopnost komunikace s různými lidmi“
<b>Empatie</b>	13,7 %	13,6 %	13,7 %	„umět se vcítit do zaměstnanců“, „empatie“
<b>Důslednost</b>	9,8 %	13,6 %	11,6 %	„být důsledná“, „systematičnost“
<b>Vedení lidí</b>	13,7 %	9,1 %	11,6 %	„leadership“, „vést lidi“
<b>Stejně jako muž</b>	7,8 %	11,4 %	9,5 %	„stejně jako muž manažer“
<b>Cílevědomost</b>	5,9 %	9,1 %	7,4 %	„jít si za svým cílem“, „cílevědomost“
<b>Stabilita</b>	3,9 %	4,5 %	4,2 %	„být stabilní“, „emociální stabilita“
<b>Ostatní</b>	3,9 %	6,8 %	5,3 %	„trpělivost“, „sebevědomí“
	100 %	100 %	100 %	

**Graf č. 13 - Žena manažerka by měla mít vlastnosti a schopnosti jako...**



Podle 18,9 % jedinců by se žena manažerka měla umět rozhodovat. Nejvíce tato odpověď byla zmiňována muži (21,6 %). Ty nejvíce uváděli odpovědi jako „schopnost se rychle rozhodnout“ nebo „rozhodnost“.

Druhé místo zaujímá schopnost komunikace, kterou uvedlo 17,9 % všech respondentů. Opět více mužů (19,6 %) než žen (15,9 %). Jedinci zde popisovali různé názory od obecných („schopnost komunikace“, „komunikační schopnosti“) až po ty konkrétní („umět dát zpětnou vazbu“, „umět argumentovat“, „názorová integrita“ apod.).

Empatii uvedlo 13,7 % všech respondentů. Počet mužů i žen zde byl poměrně vyrovnaný. Na rozdíl od kategorie důslednosti, kde byla převaha žen (11,6 %).

Že by žena měla mít stejné vlastnosti, jako muž manažer uvedlo 9,5 % jedinců. Ti se shodovali v tom, že vlastnosti a schopnosti manažera se neodvíjí od jeho pohlaví, ale od jeho osobnosti.

Ve výpovědích byly uvedeny ještě další dvě kategorie a to cílevědomost (7,4 % všech výpovědí) a stabilita (4,2 %). Stabilita byla uváděna ve smyslu psychické stability.

Do kategorie ostatní byly zahrnuty názory, které nezapadaly do žádné z uvedených kategorií.



## 6.5.4 SOUHRN ODPOVĚDÍ

Tabulka č. 12 - Souhrn odpovědí

Pohled jedinců na osobnost manažerky			
	Muži	Ženy	Muži i ženy
<b>Vhodná pozice</b>	Jakákoliv	Jakákoliv	Jakákoliv
<b>Vnímání společnosti</b>	Ženy jsou v určitých oblastech lepší než muži	Ženy jsou labilní a slabé	Ženy se nevyrovnejí mužům, ženy mohou být v určitých oblastech lepší než muži
<b>Silná stránka</b>	Empatie	Empatie	Empatie
<b>Slabá stránka</b>	Přílišná emocionalita	Přílišná emocionalita	Přílišná emocionalita
<b>Styl vedení</b>	Empatický a intuitivní, direktivní a tvrdý	Empatický a intuitivní	Empatický a intuitivní
<b>Manažerka mezi manažery</b>	Obohacující prvek	Obohacující prvek	Obohacující prvek
<b>Největší překážka</b>	Rodinné závazky	Rodinné závazky	Rodinné závazky
<b>Nejčastější příčina selhávání</b>	Neustání tlaku a stresu	Stejně důvody jako u mužů	Stejně důvody jako u mužů
<b>Potřebné vlastnosti a schopnosti</b>	Ambicióznost a rozhodnost	Ambicióznost, komunikační schopnosti, rozhodnost	Ambicióznost a rozhodnost

Tabulka je souhrnem předchozích odpovědí. Zdůrazňuje odpovědi, které byly uváděny nejčastěji.

Ženy a muži se shodli v několika oblastech. Většina jedinců se shodla, že ženy mohou zastávat jakékoliv pozice a jsou pro management organizace obohacením. Následně se respondenti také shodovali u silných a slabých stránek, uváděli, že největší obavy mají z přílišné emocionality žen. Ženy v důsledku emocionality mohou podle respondentů i selhávat. Proto jsme tuto vlastnost označili jako slabou stránku. Jako silná stránka byla označena empatie. Podle jedinců mají ženy vyšší úroveň empatie než muži, což se promítá i do jejich stylu vedení, který respondenti označili také za empatický a zároveň intuitivní. Oblast, kterou muži i ženy volili jako největší překážku v kariérním postupu žen, byly rodinné závazky. Děti, péče o ně, těhotenství a podobně, to vše bylo vnímáno jako překážka, která ženám může bránit v kariérním postupu. Poslední uváděná kategorie dává dohromady dvě poslední otázky týkající se vlastností manažerky. Jedinci u nich nejčastěji uváděli vlastnost ambicióznost a rozhodnost.

---

V tabulce je možno zaznamenat i rozdíly mezi výroky. Ve sloupci náležícím ženám je možno si povšimnout, mínění žen o tom, co si o manažerkách myslí společnost. Uvádí, že společností je žena manažerka vnímaná jako labilní a slabá. K položce selhávání uvádí, že žena selhává ze stejných důvodů jako muž.

Muži popisovali, že žena může selhávat v důsledku neustání stresu a tlaku a že v některých oblastech vyniká nad muži. Zajímavé jsou jejich výpovědi o stylu vedení žen, stejně jako ženy se shodují, že žena vede empatickým a intuitivním stylem. Objevují se ale i časté názory, které popisují ženský styl jako direktivní a tvrdý.

---

## 6.6 DISKUZE

Že se pohled na ženy v managementu mění k lepšímu, uváděli už Koontz a Weihrich, viz s. 13 BP. Také náš výzkum dané zjištění potvrzuje. K tématu žen v managementu se jedinci vyjadřovali pozitivně. Většina respondentů vnímá ženu v managementu jako obohacující prvek a podporuje myšlenku, že žena může zastávat jakoukoliv pozici (viz graf č. 5 a graf č. 8). Podle dalších 18,9 % respondentů jsou ženy ve vedení v některých oblastech lepší než muži (viz graf č. 4). I v případě, že se zaměříme na smýšlení jedinců o ženách a jejich selhávání, uvádí jedinci, že ženy selhávají ze stejných důvodů jako muž (viz graf č. 10).

V roce 1997 Simpson ve svém výzkumu uváděl, že jednou z největších překážek v kariérním postupu žen jsou stereotypy, viz s. 21 BP. To si uvědomovali i respondenti v tomto výzkumu, vypovídali, že překážkou v kariéře ženy mohou být stereotypy a předsudky. Navzdory tomuto uvědomění, ale respondenti stereotypní názory uváděli.

Nejčastěji uváděným stereotypem byla emocionalita, kterou popisuje i Mikuláščík, jako jednu ze stereotypních vlastností, které jsou ženám přisuzovány, viz s. 12 BP. Emocionalita byla respondenty ve výzkumu vnímána jako záporná vlastnost, která může negativně ovlivňovat například rozhodování. Jedinci ji také uváděli jako jeden z důvodů, kvůli kterému žena v manažerské pozici může selhat (viz graf č. 10). Zajímavé je, že emocionalita je vnímána jako slabina nejen muži, ale i ženami. Ty tento stereotypní názor podporují kolikrát dokonce více, než samotní muži (viz graf č. 10 a 11). Ženy si nejčastěji myslí, že o nich společnost přemýšlí jako o jedincích labilních, slabých a méně autoritativních (viz graf č. 4), a tak možná i proto ony samy o sobě tímto způsobem smýšlí. V očích společnosti, ale i jich samotných mohou ženy v managementu být v některých situacích brány jako „slabší“ nebo „hysterické“ a tudíž někdy „nemusí být brány vážně“, jak bylo uvedeno v několika výročích - což má samozřejmě dopad na respekt vůči ženě a uznávání ženy jako autority. I jedinci ve výzkumu uváděli, že jejich obavy u žen manažerek spočívají v tom, že ženy nebudou mít dostatečný respekt a autoritu (viz graf č. 11). Tato obava koresponduje i s teoretickou částí bakalářské práce, kde je téma autority probíráno jako jedno z rizik spojené se ženou v managementu, viz s. 35 BP.

---

Ženy také nemusí být uznávány mužskými protějšky a podřízenými, protože nezapadají do představy muže manažera, která odjakživa převládala, jak uváděla Křížková a Pavlica, viz s. 13 BP. Organizace byly odjakživa nastaveny v souladu s mužskými hodnotami, a tudíž při výběru manažera se předpokládala osobnost s vlastnostmi mužskými, viz s. 13 BP. Mikuláščík popisuje typickou představu vlastností muže jako racionálního, agresivního a soutěživého, viz s. 12 PB. Všechny vlastnosti, které respondenti uvedli v souvislosti se ženou, jsou ale opačného charakteru. Žena manažerka je podle názorů respondentů (viz graf č. 6 a graf č. 7) intuitivní, empatická a zaměřená na vztahy (tudíž i na kooperaci namísto soutěže a zaměření na výkon). To jsou vlastnosti, které ale nejsou typicky mužské a nezapadají do konceptu manažera. Možná z tohoto důvodu se 19,6 % respondentů domnívalo, že ženám chybí potřebné vlastnosti a dovednosti k vykonávání této funkce a že se svými vlastmi nemusí být dostatečně silné a odolné vůči tlaku (viz graf č. 10). To, že jedinci o ženských vlastnostech smýšlí jako o nezapadajících do představy manažera, může být jeden z důvodů, proč jsou ženy v managementu minoritou, a ve společnosti traduje názor, že ženy se nevyrovnají mužům (viz graf č. 4).

Ženy si ale za minoritní zastoupení v managementu podle respondentů mohou i kolikrát samy, vlivem vlastního rozhodnutí. Vypovězeno bylo, že mají nízké ambice a o dané pozice kolikrát ani nemají zájem (viz graf č. 9). To podle respondentů může být překážkou v postupu kariéry ženy. Tato výpověď, u které převažovaly názory mužů, se jeví jako stereotyp, kterým je obhajováno nízké číslo žen v managementu. Ženy přitom o budování kariéry zájem mají, viz s. 13 BP.

Téma rodiny se také objevilo. Ženy i muži uvádí rodinu a děti jako největší překážku v kariérním postupu, ale také jako možný důvod selhání (viz graf č. 9 a graf č. 10). Nyní se opět nacházíme u bodu o smýšlení společnosti o ženách a jejich rolích. Ženě náleží oblast rodiny a domácnosti, mužům zase oblast kariéry a finančního zajišťování rodiny, to je názor z dřívějších dob. Nepřevládá ale tento názor dodnes? Když ve výpovědích 34,9 % jedinců uvádí rodinu jako překážku a zároveň se strachují, že v důsledku ní ženy selžou. Podle těchto údajů by mohlo být vyvozováno, že respondenti ženám stále přisuzují roli pečovatelky o rodinu. Pokud se role v péči o děti a domácnosti nerozdělí mezi oba dva rodiče, může rodina být skutečně překážkou v kariérním postupu a zároveň i příčinou selhání, viz s. 33 BP. Je tedy třeba, aby se pohled na tyto tradiční role změnil – muži se více

---

zapojili do oblasti péče o rodinu a akceptovali, že žena může pomáhat ve finančním zajišťování rodiny stejně jako muž.

Ženy jsou emocionální, nezvládnou rodinu a práci najednou, nejsou autoritativní... To jsou zatím jedny z předsudků a stereotypů, které byly vysledovány a kterým žena musí při budování manažerské kariéry čelit. Je očividné, že ženy jsou spíše podceňovány než podporovány. To nepodporuje příliš jejich sebevědomí, které je už tak podle Beyer a Bowden nízké a to především pokud se jedná o úkoly, které jsou mužskou doménou, viz s. 35 BP. Problém nízkého sebevědomí také ženy uváděly jako jednu z překážek v kariérním postupu. Ženy se podle výpovědí o manažerskou pozici ani nezkusí ucházet, protože si nevěří. Když už se uchází tak jen v případě, že jsou si naprosto jisté, že splňují požadavky na danou pozici.

V předchozích odstavcích byly popisovány stereotypy a předsudky. Tato práce však popisovala mnohem více jevů vyskytujících se s tématem žen ve vedení.

Jedním z témat byl například fenomén tokenismu, jehož existenci výsledky výzkumu také dokládají. Token je vzácný jedinec a v důsledku jeho vzácnosti ve skupině je na něj častěji koncentrováno více pozornosti a také na pozadí většiny působí kontrastně, viz 23 BP. Tímto způsobem působí i ženy v managementu na respondenty našeho výzkumu – 20 % jedinců uvedlo, že ženy manažerky působí mezi manažery poutavě a kontrastně (viz graf č. 8). V souvislosti s kontrastem byly uváděny výroky jako „růže mezi trnům“, „černá ovce stáda“ apod. Zdůrazňovali odlišnost a to je jeden z negativních důsledků tokenismu.

Zajímavé byly výroky mužů vztahující se ke stylu vedení a celkově působení žen v managementu. Muži (14,3 %) shledávali ženy jako narušující prvek v managementu a jejich styl vedení popisovali jako tvrdý a direktivní (viz graf č. 8 a graf č. 7). Dalo by se to odůvodnit tím, že v některých případech si ženy jsou vědomy deficitů, se kterými do managementu vcházejí a tak si již od začátku nasazují masku tvrdé a autoritativní manažerky, která si je vědomá své pozice mezi muži a je za každou cenu schopna si ji obhájit. Toto autoritativní chování bývá leckdy přehnané a muži je vnímají jako ohrožení. U mužů v tomto výzkumu je druhou nejčastější obavou právě přílišná autoritativnost žen (viz graf č. 11). I Mikuláščík popisuje, že situaci, kdy jsou muži na stejné pozici se ženou a mají s ní spolupracovat, vnímají jako nepříjemnou, zejména pokud žena může pozici muže ohrozit,

---

viz s. 35 BP. Muži také uváděly obavy, že ženy budou právě ty, které budou tvořit genderové rozdíly ve smyslu vytlačování mužů a zvýhodňování žen. Tato pozoruhodná objevení poukazují na to, že to nemusí být pouze ženy, které se cítí ohroženy opačným pohlavím, ale že to v některých případech může být i naopak.

V posledních dvou otázkách respondenti formovali představu ženy manažerky – vlastností a schopností, které by měla mít (viz graf č. 12 a graf č. 13). Snaha zde byla zjistit, jaké vlastnosti by podle jedinců žena manažerka měla mít. Podle respondentů je nejdůležitější, aby si žena za svými cíli šla, zkrátka, aby byla ambiciózní. Dále byla přikládána důležitost osobnostní vhodnosti a kvalifikaci. Osobnostně vhodná manažerka je podle jedinců rozhodná, schopná komunikace s lidmi, empatická, důsledná, stabilní, schopná vedení lidí a cílevědomá.

Po shrnutí následujících údajů lze konstatovat, že pohled na ženy na pracovním trhu a v managementu se sice změnil, ale stereotypy a předsudky o ženách, jejich schopnostech a vlastnostech stále převládají. Nejčastěji je uváděno, že ženy jsou emocionální, také jim je přisuzována role ženy v domácnosti, která by se nad kariérou měla zamýšlet. Ženy obecně vnímají ženu v managementu jako více emocionální, slabou a poutající pozornost. Ženy mnohem častěji vyjadřují obavy, že žena nebude v některých směrech dostatečně dobrá (např. chybí jí sebevědomí, jsou emocionální apod.). Muži manažerku vnímají jako rovnocenného partnera, který může manažerský tým i organizaci obohatit, ale uvědomují si i rizika, která mohou nastat v souvislosti se ženou v managementu. Obávají se především toho, že žena neustojí tlak a stres a bude příliš autoritativní ve snaze obhájit svou pozici.

---

## ZÁVĚR

Teoretická část se skládala celkem z pěti kapitol, které umožňovaly náhled do problematiky žen v managementu. V první a druhé kapitole byly popsány základní definice související s tématem genderu v managementu. Ty byly nezbytné pro pochopení celé práce. Po popsání těchto definic se třetí kapitola práce zaměřovala na popsání genderové nerovnosti, především příčin vzniku a dopadů na organizaci. Čtvrtá kapitola se zabírala tím, jak lze zavádět v organizaci genderovou rovnost. Poslední pátá kapitola, obsahující velké množství zahraničních studií, byla zaměřena na ženy, jejich přínos do organizací a rizika, která mohou nastat v případě, že se žena stane manažerkou.

Šestá kapitola, spadající pod praktickou část, obsahuje kvalitativní výzkum zaměřený na smýšlení jedinců o ženách v managementu. Cílem bylo zjistit, zda se v souvislosti s ženami ve vrcholových pozicích stále objevují stereotypy. Pro získání názorů jedinců byl využit anonymní dotazník s otevřenými otázkami, který se nijak neomezoval na věk, pohlaví apod.

Na základě získaných dat je možno konstatovat, že pohled jedinců na ženy v managementu se v jistých oblastech změnil, avšak stereotypní názory spojené se ženami jsou stále aktuální. I přesto, že množství jedinců si ženy již dokáže představit na jakékoliv pozici a uznává, že ženy mohou být obohacením pro management, jsou ženám stále přisuzovány stereotypní vlastnosti a role. Žena je podle respondentů vnímána společností jako ta, co se nevyrovná muži. Největší její slabost je spatřována v přílišné emocionalitě, což je zároveň jeden z největších stereotypů, který se objevuje v souvislosti se ženami. Pozoruhodné bylo, že právě ženy tento stereotyp nejčastěji uváděly a upozorňovali na něj. Ženy a muži také často uváděli ve svých výročních otázkách rodinu. Z výroků vyplynulo, že žena je v očích respondentů spatřována stále jako pečovatelka o rodinu. Právě rodina a těhotenství byla totiž kategorie, která byla spatřována jako největší překážka v kariéře ženy.

Podle jedinců jsou ženy oproti mužům více empatické a jejich styl vedení je také více empatický a intuitivní. Muži ale nevýhodu spatřují v tom, že mohou být psychicky slabé a tudíž budou i méně odolnější vůči stresu a tlaku. I tyto výroky jsou stereotypními názory, které nemusí být pravdivé.

---

Nejdůležitější ženskou manažerskou vlastností je ambicióznost. Podle respondentů ženy s ambicemi na post manažerky mají usilovně pracovat, aby svého cíle dosáhly. Muži právě z této „usilovné práce“ mají obavy a cítí se v některých případech ženami ohroženi. Podle mužů jsou totiž ženy v některých případech příliš autoritativní a tvrdé ve snaze obhájit svou pozici. Což je jev, který v této práci nebyl popsán a mohl by sloužit jako možný námět pro budoucí zkoumání.

Na závěr je možno konstatovat, že teoretická část korespondovala s výsledky praktické části. Již v teoretické části uváděné stereotypy, tak i uváděná rizika, obojí se objevilo ve výsledcích našeho výzkumu. Bakalářská práce přinesla nové poznatky a zároveň splnila cíl výzkumu.



---

## RESUMÉ

Bakalářská práce byla zaměřena na problematiku žen v managementu. Je rozdělena na šest kapitol, z toho pět kapitol je věnováno teoretické části. Ta popisuje genderové nerovnosti v managementu. Popisovány jsou základní definice, příčiny a důsledky nerovností v managementu. Dále způsoby zavádění genderové rovnosti do managementu a poslední kapitola se zabývá ženami v managementu, jejich přínosem a popisuje i rizika, která ženy mohou pro organizaci znamenat.

Poslední kapitola se věnuje výzkumu. Zvolen byl kvalitativní výzkum. Odpovědi byly sbírány prostřednictvím dotazníku. Na sesbíraných datech se prokázalo, že mezi vybranými jedinci se stále objevují stereotypní názory. Nejčastější stereotypy se týkaly těchto oblastí: emocionalita, rodina, těhotenství, nezvládnutí stresu a tlaku, nerovnost žen a mužů. Bylo také zjištěno, že ženy manažerky mohou mít příliš autoritativní a tvrdý styl vedení, ve snaze vyrovnat se mužům. Muži tento způsob vedení mohou vnímat jako ohrožení. Tento jev v bakalářské práci nebyl popsán a mohl by sloužit jako možný námět pro budoucí zkoumání.

V závěru lze konstatovat, že byly potvrzeny již uvedené stereotypy a popsána rizika. Bakalářská práce objevila také náměty pro budoucí zkoumání. Výzkum splnil stanovené cíle.

**Klíčová slova:** management, žena v managementu, genderové nerovnosti, stereotypy, dotazník

---

## SUMMARY

The bachelor thesis was focused on the issue of women in management. It is divided into six chapters. Five chapters are devoted to the theoretical part and describe gender inequalities in management. The basic definitions, the causes and consequences of inequalities in management are described. Furthermore, the ways of introducing gender equality into management and the last chapter is focused on female position in management, benefits and the risks.

In the last part qualitative research was made. Answers were collected through a questionnaire. Data obtained show that stereotypical opinions still appear among the selected individuals. The most common stereotypes were: emotionality, family, pregnancy, stress and pressure inequality, gender inequality. In the research has been found out that women managers can have overly authoritarian and tough leadership style to try to cope with men. Men could perceive this type of leadership as a threat. This phenomenon has not yet been described and it should be subject to further investigation in the future.

In conclusion, the known stereotypes and risks described have been confirmed. This bachelor thesis also found suggestions for future research. Research has met the objectives set.

**Keywords:** management, woman in management, gender inequalities, stereotypes, questionnaire

---

## SEZNAM LITERATURY

- ARMSTRONG, Michael. 1999. *Personální management*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-7169-614-5.
- BATEMAN, Thomas S. a Scott A. SNELL. 2013. *Management: Leading and collaborating in a competitive world (10th ed.)*. New York: McGraw-Hill. ISBN 978-0078029332
- BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a kol. 1998. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press. ISBN 80-85943-57-3.
- DYTRT, Zdeněk a kol. 2014. *Ženy a management: kreativita, inovace, etika, kvalitativní management*. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0150-3.
- EGER, Ludvík a kol. 2009. *Diverzity management*. Praha: Česká andragogická společnost. Česká a slovenská andragogika. ISBN 978-80-87306-03-1.
- HURLEY, Kathleen, SHUMWAY Priscilla a kol. 2015. *Real Woman, Real Leaders: Surviving and Succeeding in the Business World*. John Wiley&Sons. ISBN 978-1-119-09475-3
- CHRÁSKA, Miroslav. 2016. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu. 2., aktualizované vydání*. Praha: Grada. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-5326-3.
- KANTER, Rosabeth Moss. 1977. *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books. ISBN 978-0465044542.
- KOCIANOVÁ, Renata. 2012. *Personální řízení: východiska a vývoj. 2., přeprac. a rozš. vyd.* Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.
- KŘÍŽKOVÁ, Alena a Karel PAVLICA. 2004. *Management genderových vztahů: postavení žen a mužů v organizaci*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-117-8.
- KŘÍŽKOVÁ, Alena, MAŘÍKOVÁ Hana, UHDE Zuzana a kol. 2006. *Sexualizovaná realita pracovních vztahů: analýza sexuálního obtěžování v České republice*. Praha: Sociologický ústav Akademie věd ČR. ISBN 80-7330-090-7.

- 
- KUČERA, Dalibor. 2013. *Moderní psychologie: hlavní obory a témata současné psychologické vědy*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4621-0.
  - MIKULÁŠTÍK, Milan. 2006. *Jak být úspěšnou manažerkou*. Praha: Grada. Pro moderní ženu. ISBN 80-247-1217-2.
  - MIKULÁŠTÍK, Milan. 2007. *Manažerská psychologie*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1349-6.
  - PITRA, Zbyněk. 2007. *Základy managementu: management organizací v globálním světě počátku 21. století*. Praha: Professional Publishing. ISBN 978-80-86946-33-7.
  - PRŮCHA, Jan. 2014. *Andragogický výzkum*. Praha: Grada. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-5232-7.
  - RENZETTI, Claire M. a Daniel J. CURRAN. 2003. *Ženy, muži a společnost*. Přeložil Lukáš GJURIČ. Praha: Karolinum. ISBN 80-246-0525-2.
  - VALDROVÁ, Jana. 2006. *Gender a společnost: [vysokoškolská učebnice pro nesociologické směry magisterských a bakalářských studií]*. Ústí nad Labem: Univerzita J.E. Purkyně, ISBN 80-7044-808-3.
  - WEIHRICH, Heinz a KOONTZ, Harold. 1998. *Management / Z amerického originálu přeložil Václav Dolanský*. Praha: East Publishing. ISBN 80-7219-014-8.

---

## SEZNAM ELEKTRONICKÝCH ZDROJŮ

- ADHIKARI, Binay, AGRAWAL Anup a James MALM. 2019. Do Women Managers Keep Firms out of Trouble? Evidence from Corporate Litigation and Policies. *Journal of Accounting & Economics (JAE)* [online]. 4, [cit- 2019-03-21]. Dostupné z: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2627846](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2627846)
- BEYER, Silvia a Edward M. BOWDEN. 1997. Gender Differences in Self-Perceptions: Convergent Evidence from Three Measures of Accuracy and Bias. *Personality and Social Psychology Bulletin* [online]. 23(2), 157–172 [cit- 2019-03-21]. Dostupné z: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0146167297232005>
- COHEN, Sheldon a Denise JANICKI-DEVERTS. 2012. Who's stressed? Distributions of psychological stress in the United States in probability samples from 1983, 2006 and 2009. *Journal of Applied Social Psychology* [online]. 42(6), 1320-1334 [cit- 2019-03-21]. Dostupné z: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1559-1816.2012.00900.x>
- CROSON, Rachel a Uri GREEZY. 2009. Gender Differences in Preferences. *Journal of Economic Literature* [online]. 47(2), 448-474 [cit- 2019-03-21]. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/227361832\\_Gender\\_Differences\\_in\\_Preferences](https://www.researchgate.net/publication/227361832_Gender_Differences_in_Preferences)
- DOLEŽALOVÁ, Alexandra. 2005. Ženy v top-managementu přináší firmám zisk! [online]. 8 [cit- 2019-03-21]. *Rovné příležitosti do firem: speciální vydání*. Praha: Gender Studies. ISBN 80-86520-15-3. Dostupné z: [http://genderstudies.cz/download/dofirem\\_1.pdf](http://genderstudies.cz/download/dofirem_1.pdf)
- EVROPSKÁ UNIE. 2017. *Život žen a mužů v Evropě – statistický obraz* [online]. [cit. 2019-03-21]. ISBN 978-92-79-69305-2. Dostupné z: [https://www.czso.cz/staticke/cz/app\\_estat/zeny\\_muzy/CZ\\_CS\\_womenmen\\_core\\_v1.0/index.html?lang=cs](https://www.czso.cz/staticke/cz/app_estat/zeny_muzy/CZ_CS_womenmen_core_v1.0/index.html?lang=cs)
- EZZEEDEN, Souha R., Marie-Hélène BUDWORTH a Susan D. BAKER. 2015. The Glass Ceiling and Executive Careers: Still an Issue for Pre-Career Women. *Journal of Career Development* [online]. 42(5), 355–369 [cit- 2019-03-21]. Dostupné z:

---

<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0894845314566943#articleCitationDownloadContainer>

- FEI, Lai Ka a kol. 2017. Occupational Stress among Women Managers. *Global Business & Management Research* [online]. 9, 415–427 [cit- 2019-03-21]. Dostupné z: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=0&sid=185858d4-9896-4932-b0e6-385d83a17fb2%40sessionmgr4010&bdata=Jmxhbm9Y3Mmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=122717284&db=bth>
- FERNANDEZ, Roberto a Santiago CAMPEROM. 2017. Gender Sorting and the Glass Ceiling in High – Tech Firms. *ILR Review* [online]. 70(1), 73–104 [cit- 2019-03-21]. Dostupné z: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0019793916668875#articleCitationDownloadContainer>
- FOLKMAN, Zenger. 2015. A Study in Leadership: Women Do It Better Than Men. [online]. [cit-2019-03-21]. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/315756158\\_A\\_Study\\_in\\_Leadership\\_Women\\_Do\\_It\\_Better\\_Than\\_Men](https://www.researchgate.net/publication/315756158_A_Study_in_Leadership_Women_Do_It_Better_Than_Men)
- JAUHAR, Junaimah and Vincci, LAU. 2018. The ‘Glass Ceiling’ and Women’s Career Advancement to Top Management: The Moderating Effect of Social Support. *Global Business and Management* [online]. 10 (1), [cit- 2019-03-21]. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/profile/Junaimah\\_Jauhar/publication/329363389\\_Special\\_Issue\\_Global\\_Business\\_and\\_Management\\_Research/links/5c04d21392851c63cab6310a/Special-Issue-Global-Business-and-Management-Research.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Junaimah_Jauhar/publication/329363389_Special_Issue_Global_Business_and_Management_Research/links/5c04d21392851c63cab6310a/Special-Issue-Global-Business-and-Management-Research.pdf)
- JULIZAERMA, Khudzari M. a Zulkarnain M. SORI. 2012. Gender Diversity in the Boardroom and Firm Performance of Malaysian Public Listed Companies, *Procedia - Social and Behaviora lSciences* [online]. 65, 1077-1085 [cit- 2019-03-21]. ISSN 1877-0428. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042812053608>
- KOUR, Ramandeep a Amrik S. SUDAN. 2018. Role of Women Leaders In Influencing Satisfaction Level of Employees: A Study of J& K Insurance Sector, *Amity Global*

---

*Business Review* [online]. 13(1), 42–49 [cit- 2019-03-21]. Dostupné z: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=0&sid=05d9fcac-bef3-4229-b065-d06179b65336%40sdc-v-sessmgr03&bdata=Jmxhbm9Y3Mmc2l0ZT1laG9zdC1saXZI#AN=128302335&db=bth>

- Kvalitativní výzkum Ipsos Tambor pro Gender Studies. 2008. *Postoje mladých lidí k rovnosti mužů a žen* [online]. [cit-2019-03-21]. Dostupné z: [https://aa.ecn.cz/img\\_upload/8b47a03bf445e4c3031ce326c68558ae/postoje\\_maldych\\_lidi\\_k\\_problematice\\_rp.ppt](https://aa.ecn.cz/img_upload/8b47a03bf445e4c3031ce326c68558ae/postoje_maldych_lidi_k_problematice_rp.ppt)
- LIU Yu, WEI Zuobao a Feixue XIE. 2014. Do women directors improve firm performance in China?. *Journal of Corporate Finance* [online]. 28, 169-184 [cit-2019-03-21]. ISSN 0929-1199. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0929119913001235>
- MACARIE, Felicia a Creta, Simona. 2008. *Why Are Women Underrepresented in Top Management of Public Organizations?* [online]. [cit. 2019-03-21]. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/313115303\\_Why\\_Are\\_Women\\_Underrepresented\\_in\\_Top\\_Management\\_of\\_Public\\_Organizations](https://www.researchgate.net/publication/313115303_Why_Are_Women_Underrepresented_in_Top_Management_of_Public_Organizations)
- MENDELBERG, Tali a KARPOWITZ Christopher F. 2016. Women's authority in political decision-making groups, *The Leadership Quarterly* [online]. 27(3), 487-503 [cit- 2019-03-21]. ISSN 1048-9843. Dostupné z: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984316300315>
- PERRYMAN, Alexa A., FERNANDO Guy D. a Arindam TRIPATHY. 2016. Do gender differences persist? An examination of gender diversity on firm performance, risk, and executive compensation. *Journal of Business Research* [online]. 69 (2), 579-586 [cit- 2019-03-21]. ISSN 0148-2963. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296315002143>
- SIMON, Robin W. 1995. Gender, multiple roles, role meaning, and mental health. *Journal of Health and Social Behavior* [online]. 36(2), 182-194 [cit- 2019-03-21]. Dostupné z: <https://psycnet.apa.org/record/1996-04653-001>

- 
- SIMPSON, Ruth. 1997. Have Times Changed? Career Barriers and the Token Woman Manager. *British Journal of Management* [online]. 8, 121-130 [cit- 2019-03-21]. Dostupné z: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/1467-8551.8.s1.10>
  - SMITH Nina, SMITH Valdemar a Mette VERNER. 2006. Do women in top management affect firm performance? A panel study of 2,500 Danish firms. *International Journal of Productivity and Performance Management* [online]. 55(7), 569-593 [cit- 2019-03-21]. Dostupné z: <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/17410400610702160>
  - SÜß, Stefan a Markus KLEINER. 2008. Dissemination of diversity management in Germany: A new institutionalist approach. *European Management Journal* [online]. 26(1), 35-47 [cit- 2019-03-21]. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263237307001077>
  - ŠNÝDROVÁ, Ivana. 2006. *Manažerka a stres*. Praha: Grada. Pro moderní ženu. [online]. [cit-2019-03-21]. ISBN 978-80-247-6040-7. Dostupné z: <https://www.grada.cz/manazerka-a-stres-3771/>
  - WELBOURNE, Theresa. M., CYCYOTA Cynthia S. a Claudia J. FERRANTE. 2007. Wall Street Reaction to Women in IPOs: An Examination of Gender Diversity in Top Management Teams. *Group & Organization Management* [online]. 32(5), 524–547 [cit-2019-03-21]. Dostupné z: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1059601106291071#articleShareContainer>
  - WOLFRAM, Hans-Joachim, MOHR Gisela a SCHYNS. 2007. Professional respect for female and male leaders: influential gender-relevant factors, *Women in Management Review* [online]. 22(1), 19-32 [cit-2019-03-21]. Dostupné z: <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/09649420710726201>



---

## SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK, GRAFŮ A DIAGRAMŮ

**Obrázek č. 1** - *Podíl zastoupení mužů a žen v manažerských pozicích*

**Tabulka č. 1** - *Tradiční stereotypy chování a vlastností muže a ženy*

**Tabulka č. 2** - *Většina lidí si myslí, že ženy ve vedení...*

**Tabulka č. 3** - *Ženy mají zastávat pozice jako...*

**Tabulka č. 4** - *Na rozdíl od mužů, ženy manažerky (vedoucí) jsou...*

**Tabulka č. 5** - *Styl vedení ženy oproti stylu vedení mužů je...*

**Tabulka č. 6** - *Žena manažerka mezi muži manažery působí...*

**Tabulka č. 7** - *Překážkami při postupu v kariéře u ženy mohou být...*

**Tabulka č. 8** - *Žena ve vedení může selhávat kvůli...*

**Tabulka č. 9** - *U žen ve vedení se obávám...*

**Tabulka č. 10** - *Ženy s ambicemi na post manažerky by měly...*

**Tabulka č. 11** - *Žena manažerka by měla mít vlastnosti a schopnosti jako...*

**Tabulka č. 12** - *Souhrn odpovědí*

**Graf č. 1** - *Počet respondentů*

**Graf č. 2** - *Postavení jedinců na trhu práce*

**Graf č. 3** - *Zkušenosti se ženou v managementu*

**Graf č. 4** - *Většina lidí si myslí, že ženy ve vedení...*

**Graf č. 5** - *Ženy mají zastávat pozice jako...*

**Graf č. 6** - *Na rozdíl od mužů, ženy manažerky (vedoucí) jsou...*

**Graf č. 7** - *Styl vedení ženy oproti stylu mužů je...*

**Graf č. 8** - *Žena manažerka mezi muži manažery působí...*

**Graf č. 9** - *Překážkami při postupu v kariéře u ženy mohou být...*

**Graf č. 10** - *Žena ve vedení může selhávat kvůli...*

**Graf č. 11** - *U žen ve vedení se obávám...*

**Graf č. 12** - *Ženy s ambicemi na post manažerky by měly...*

**Graf č. 13** - *Žena manažerka by měla mít vlastnosti a schopnosti jako...*

---

## PŘÍLOHY

Příloha č. 1 – Dotazník

### Žena v managementu

Dobrý den, jsem studentkou na Západočeské Univerzitě a píším svou bakalářskou práci na téma "Žena v managementu". Tento dotazník je součástí mé práce. Ráda bych jím zjistila, jak jsou ženy na vedoucích pozicích obecně vnímány. Chtěla bych Vás tímto poprosit o jeho vyplnění. Dotazník Vám zabere max. 10 minut. Veškeré dotazy či připomínky k dotazníku můžete zaslat na E-mail: nicolechladova@volny.cz

Děkuji za Váš čas.

1. Jste... \*

*Označte jen jednu možnost.*

- a) Muž
- b) Žena

2. Momentálně jsem... \*

*Zaškrtněte všechny platné možnosti.*

- a) Student
- b) Zaměstnanec
- c) Podnikatel
- d) V důchodu
- e) Na mateřské dovolené
- f) Zaměstnanec (vedoucí pracovník)
- g) Jiné:

3. Máte pracovní zkušenost s manažerkou (manažerka = žena vedení)? \*

*Označte jen jednu možnost.*

- a) Ano, byl/a jsem v úzké spolupráci s ženou ve vedení (např. byl jsem její podřízený/á, kolega/kolegyně apod.)
- b) Ano, ale nebyl/a jsem s ženou ve vedení v úzké spolupráci (např. nebyl/a jsem její přímý podřízený, kolega/kolegyně apod.)
- c) Ne, nemám zkušenost s ženou ve vedení
- d) Jiné:

---

### Část nedokončených vět

Za tři tečky doplňte to, co Vás napadne jako první. Pokuste se Vaše tvrzení odůvodnit. ŽÁDNÁ ODPOVĚĎ NENÍ ŠPATNÁ.

4. Většina lidí si myslí, že ženy ve vedení... \*
5. Ženy mají zastávat pozice jako... \*
6. Žena manažerka by měla mít vlastnosti a schopnosti jako... \*
7. U žen ve vedení se obávám... \*
8. Žena ve vedení může selhávat kvůli... \*
9. Žena manažerka mezi muži manažery působí... \*
10. Na rozdíl od mužů, ženy manažerky (vedoucí) jsou... \*
11. Překážkami při postupu v kariéře u ženy mohou být... \*
12. Styl vedení ženy oproti stylu mužů je... \*
13. Ženy s ambicemi na post manažerky by měly... \*