

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Zastoupení žen v managementu organizací

Women in management

Nikola Šnebergerová

Plzeň 2022

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

Zastoupení žen v managementu organizací

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne

21. dubna 2022

v. r. Nikola Šnebergerová

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala doc. PaedDr. Daně Egerové, Ph.D. za odborné vedení mé bakalářské práce a vstřícné jednání během konzultací. Velice si vážím jejích věcných připomínek a cenných rad.

Obsah

Úvod.....	6
1 Vymezení základních pojmů	8
1.1 Management	8
1.1.1 Manažer.....	8
1.1.2 Úrovně managementu	9
1.2 Diverzita	10
1.3 Diverzity management.....	11
1.4 Gender a genderová diverzita	12
1.4.1 Genderová diverzita	12
1.4.2 Genderová segregace.....	13
1.5 Diskriminace.....	14
2 Příčiny genderové nerovnosti v managementu.....	15
2.1 Skleněný strop	15
2.2 Tokenismus.....	16
2.3 Genderové role a stereotypy	17
3 Význam a role žen v managementu	19
3.1 Vliv na ziskovost firmy a její výkonnost.....	19
3.2 Manažerské přístupy žen	21
4 Pozice žen ve vrcholovém managementu	23
4.1 Celosvětový pohled	23
4.2 Evropský pohled.....	25
4.3 Situace v České republice.....	26
5 Zastoupení žen v managementu – výzkumné šetření.....	29
5.1 Cíl a výzkumné otázky	29
5.2 Výzkumný soubor.....	29
5.3 Metody šetření	30
6 Výsledky výzkumného šetření.....	31
6.1 Celkové výsledky	31
6.2 Otázka č. 1: Jsou ženy v rámci vrcholového vedení zastoupeny více v dozorčích orgánech než v představenstvech?	33

6.2.1	Společnosti s ručením omezeným.....	33
6.2.2	Akciové společnosti.....	35
6.3	Otázka č. 2: Existuje vztah mezi počtem zaměstnanců společnosti a zastoupením žen ve vrcholovém vedení?.....	40
6.4	Otázka č. 3: Má oblast ekonomické činnosti společnosti vliv na zastoupení žen v jejím vedení?.....	42
6.4.1	Oblast informačních a komunikačních technologií	43
6.4.2	Oblast velkoobchodu a maloobchodu.....	44
6.4.3	Oblast energetiky a vodohospodářství.....	45
6.4.4	Oblast stavebnictví.....	46
6.4.5	Oblast zpracovatelského průmyslu	47
6.4.6	Oblast dopravy a skladování.....	48
7	Zhodnocení a doporučení pro danou oblast.....	49
7.1	Zhodnocení výsledků šetření.....	49
7.2	Navrhovaná doporučení pro danou oblast.....	50
7.2.1	Liberální přístup – rovné příležitosti a rovné zacházení.....	50
7.2.2	Radikální přístup – kvóty a regulační mechanismy.....	51
7.2.3	Transformující přístup – změna podnikové politiky a strategie	51
	Závěr	54
	Seznam použitých zdrojů	56
	Seznam tabulek	58
	Seznam obrázků.....	60
	Seznam použitých zkratk a značek.....	61
	Seznam příloh.....	62
	Přílohy	
	Abstrakt	
	Abstract	

Úvod

Na rovné postavení žen a mužů se klade stále větší důraz. Úlohou žen již dávno není pouze péče o rodinu a domácnost. Ženy se prosazují i v profesním životě a přinášejí do podnikových kultur mnoho užitečného. Současné trendy na trhu práce otevřely ženám nové možnosti, jak zvládat osobní a profesní život. Stále více firem přistupuje k možnostem zkráceného úvazku či práce z domova. Ženy představují pro trh práce obrovský potenciál, jen jej dokázat využít. Podle Českého statistického úřadu (2021) bylo v roce 2020 v České republice 69 % ekonomicky aktivních žen ve věku 15-64 let. Největším rozdílem mezi muži a ženami je právě péče o děti, kterou ve většině případů obstarávají ženy.

Přestože existuje dnes již mnoho variant, jak může žena skloubit práci a osobní život, muži stále dominují v obsazení manažerských pozic. Tato skutečnost může být způsobena zejména tím, že ženy čelí mnohdy při snaze prosadit se do určité manažerské pozice více překážkám než muži. Může se zdát, že největší překážkou je samotné rozhodnutí ženy upřednostnit rodinu před kariéřním životem, není tomu tak vždy. Ženy jsou často stereotypně vnímány jako méně schopné vést tým lidí či dokonce celou organizaci. Právě společenské bariéry a předsudky o ženských kvalitách hrají v tomto případě významnou roli a brání v kariéřním postupu i těm ženám, které usilují o proniknutí do vyšších pater managementu organizací.

Tato bakalářská práce se věnuje problematice zastoupení žen v managementu organizací. Cílem práce je zmapovat a zhodnotit současný stav zastoupení žen ve vrcholovém vedení specificky ve statutárních orgánech a dozorčích radách vybraných společností a navrhnout doporučení pro danou oblast.

Práce se člení na dvě části, teoretickou a empirickou část. Teoretická část se skládá celkem ze čtyř kapitol a vychází z poznatků českých i zahraničních autorů a statistických dat mapujících danou problematiku. Úvodní kapitola definuje základní pojmy vážící se k oblasti managementu, genderu a diverzity. Ve druhé kapitole jsou popsány překážky v kariéřním růstu žen. Třetí kapitola vymezuje význam a roli žen ve vedení včetně pozitivních přínosů plynoucích ze zastoupení žen v managementu. Čtvrtá kapitola mapuje současné zastoupení žen v managementu na globální, evropské a tuzemské úrovni s využitím zahraničních i domácích studií.

Obsahem empirické části je výzkumné šetření, které se zaměřuje na analýzu zastoupení žen ve vrcholovém managementu organizací z žebříčku Czech TOP 100 podle tržeb za rok 2020. Šetření pracuje se sekundárními daty zveřejněnými ve veřejných rejstřících či na webových stránkách společností. Empirická část se skládá ze tří kapitol. V první kapitole empirické části je definován cíl výzkumného šetření a výzkumné otázky, dále popsán výzkumný soubor a metody šetření. Navazující kapitola obsahuje výsledky výzkumného šetření. V závěrečné kapitole je uvedeno zhodnocení šetření a jsou navržena doporučení pro danou oblast.

1 Vymezení základních pojmů

První kapitola vymezuje základní teoretické pojmy související s problematikou genderu v managementu jako například management, osobnost manažera, základní hierarchické úrovně managementu a definuje výrazy gender, genderová diverzita, diskriminace a další specifické pojmy související s problematikou diverzity a genderu.

1.1 Management

Slovo management pochází z anglického výrazu „to manage“, což znamená řídit, vést či ovládat (Veber & kol., 2009; Robbins & Coulter, 2018). Veber & kol. (2009, s. 19) definuje management jako „*souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byl zabezpečen chod organizace*“. Robbins & Coulter (2018) považují za základní úkol managementu řízení a kontrolu činností tak, aby bylo dosaženo efektivního a účinného vykonávání aktivit směřujících k dosažení požadovaného cíle. Právě řízení a následná kontrola odlišuje manažerskou činnost od aktivit ostatních zaměstnanců.

Obecně lze na management pohlížet třemi různými způsoby. Veber & kol. (2009) definuje management jako aktivitu, skupinu řídicích pracovníků či vědní disciplínu. Blažek (2014) chápe management také ze tří úhlů pohledu: jako proces řízení, řídicí pracovníky a soubor poznatků o řízení.

Specifická aktivita představuje činnosti, které tvoří náplň práce manažera. Souvisí se základními manažerskými funkcemi jako je plánování, organizování, rozhodování, vedení a kontrola. O managementu jako o skupině řídicích pracovníků lze hovořit v případě označení konkrétní funkce a skupiny lidí, kteří tuto funkci vykonávají. V neposlední řadě může být jako management označována vědní disciplína, jenž stanoví soubor přístupů, názorů, doporučení, principů, technik a metod, kterých využívají manažeři ke zvládnutí manažerských funkcí (Veber & kol., 2009; Blažek, 2014).

1.1.1 Manažer

Dle Vebera & kol. (2009, s. 20) je výraz manažer označení pro: „*samostatnou profesi, kdy pracovník na základě zvolení, jmenování, pověření, ustavení, zmocnění aktivně realizuje řídicí činnosti, pro které je vybaven odpovídajícími způsobilostmi, pravomocemi a odpovědnostmi*“. Blažek (2014) označuje jako manažera vedoucího či řídicího pracovníka. Robbins & Coulter (2018) definují manažera jako člena organizace, který

poskytuje ostatním rady, co a jak mají dělat a koordinuje a dozoruje práci ostatních tak, aby bylo dosaženo podnikových cílů. Práce manažera podle něj netkví pouze v osobním úspěchu, ale spočívá zejména v napomáhání ostatním vykonávat svoji práci.

1.1.2 Úrovně managementu

Hierarchickou strukturu managementu rozdělují autoři Robbins & Coulter (2018) do tří úrovní: vrcholové řízení (top management), střední úroveň řízení (middle management) a management první linie (first-line management). Veber & kol. (2009) i Blažek (2014) vymezují také tři úrovně managementu: manažeři první linie, střední manažeři a vrcholoví manažeři.

Podle Vebera & kol. (2009) představují vrcholoví manažeři nejvyšší řídicí pracovníky, jejichž postavení a pravomoci jsou zpravidla stanoveny statutárními dokumenty organizace. Jejich úkolem je usměrňování a koordinace všech činností a vytváření koncepce určité organizační jednotky. Dle Robbinse & Coultera (2018) zodpovídá vrcholový management za rozhodování o směřování a fungování společnosti a tvorbu plánů a dlouhodobých cílů, které mají vliv na celou organizaci.

Do kategorie středního managementu náleží řídicí pracovníci závodů a vedoucí různých útvarů. Hlavním úkolem manažerů střední linie je poskytování a získávání informací svým podřízeným (Veber & kol., 2009). Podle Robbinse & Coultera (2018) je hlavní náplní práce manažerů střední úrovně řízení managementu první linie. Střední management zodpovídá za aplikaci podnikové strategie do praxe. Jedná se zejména o regionální manažery, projektové leadery nebo vedoucí jednotlivých divizí.

Poslední skupinou je management první linie, který označuje manažery, jenž řídí výkonné pracovníky. Patří sem dle Vebera & kol. (2009) například předáci, mistři, vedoucí dílen a jiní. Nejnižší úroveň managementu řídí práci běžných zaměstnanců. Zpravidla jde o směnového mistra, vedoucího kanceláře či vedoucího oddělení (Robbins & Coulter, 2018).

Blažek (2014) charakterizuje uvedené tři úrovně managementu organizací obdobně. Kromě vymezení hlavní náplně práce navíc tvrdí, že s rozvojem informačních systémů a v důsledku měnícího se stylu řízení dochází ke změně významu jednotlivých úrovní. Střední management působící jako spojovací článek mezi nejvyšším a nejnižším stupněm managementu začíná postupně ztrácet na významu, naopak na úrovni vrcholového

managementu roste potřeba dokázat se rychle přizpůsobit a pružně reagovat na změny v podmínkách vysoce dynamického prostředí.

1.2 Diverzita

Diverzita neboli rozdílnost se stala velmi diskutovaným tématem nového tisíciletí. Bedrnová, Nový & kol. (2007) definují diverzitu v kontextu zaměstnání jako různorodost pracovní síly z hlediska různých kritérií či dimenzí. Robbins & Coulter (2018) označují diverzitu jako různorodost či rozmanitost a lze ji chápat jako způsoby, kterými se lidé v organizaci od sebe navzájem odlišují, ale zároveň se sobě i podobají.

Robbins & Coulter (2018) nepohlíží na pracovní sílu pouze z hlediska vzájemných odlišností, ale naopak poukazují na fakt, že diverzita může sdružovat lidi do stejných skupin dle určité charakteristické vlastnosti, kterou se liší od ostatních. Tato myšlenka podněcuje k hledání způsobů, jak využít silné stránky zaměstnanců. V oblasti řízení lidských zdrojů se diverzita zaměřuje na individualitu osob a jejich jedinečnost. Dříve byl diverzitou myšlen zejména problém menšin a žen. Dnes se její vymezení rozšířilo (Jiřincová, 2011).

Bedrnová, Nový & kol. (2007) a Hubbard (2004) uvádějí dvě dimenze diverzity pracovní síly. Primární dimenze zahrnuje následující charakteristiky: věk, etnická příslušnost, pohlaví, mentální a fyzické schopnosti. Tyto znaky výrazně ovlivňují pracovní uplatnění, jelikož jsou na první pohled zjevné a dobře pozorovatelné. Obsahem sekundární dimenze může být vzdělání, rodinný stav, komunikační styl, pracovní zkušenosti, mateřský jazyk, geografická příslušnost či mzda. Uvedené charakteristiky bývají hůře rozpoznatelné a jsou důležité zejména pro utváření hodnot a očekávání člověka.

Na diverzitu lze pohlížet ve dvou rovinách: zjevná a skrytá. Diverzita zjevná spočívá v odlišnosti na základě viditelných vlastností či charakteristik jako například pohlaví, věk či rasa. Naopak skrytá diverzita tkví v hlubších odlišnostech v charakteru osobnosti, přístupech, hodnotách či preferencích (Robbins & Coulter, 2018). Jiřincová (2011) dělí diverzitu dále ještě na organizační, vnější, vnitřní a osobnostní. Podle jiného kritéria uvádí rozdělení na diverzitu pracovní síly, diverzitu behaviorální, strukturální a obchodní. Tyto jednotlivé druhy již dále blíže nespecifikuje.

1.3 Diverzity management

Diverzity management je přístupem v teorii řízení, který spočívá v úmyslné snaze organizace stavět různorodé týmy. Cílem této koncepce je maximální zúročení potenciálu jednotlivých pracovníků (Šnýdřová, 2006). Bedrnová, Nový & kol. (2007, s. 600) definují tento přístup jako „*proces, ve kterém se oceňuje význam jedinečnosti přispění jednotlivých pracovníků k dosahování organizačních cílů.*“ Hlavním smyslem je vytvořit takové pracovní prostředí, které umožňuje všem jedincům uplatnění rozdílných názorů a přístupů.

Dvořáková & kol. (2012) stejně jako Jiřincová (2011) vidí hlavní výhodu této strategie ve zvýšení konkurenceschopnosti společnosti na globálním trhu, zlepšení rozhodovacích procesů, větší kreativitě a zvýšení výkonnosti či účinnějším řešení problémů. Podle Hubbarda (2004) patří mezi výhody plynoucí z řízení diverzity navíc ještě otevírání nových trhů či zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

Diverzity management se zabývá přístupem k diverzitě a jejím využitím ve prospěch naplnění cílů společnosti. Jde o proces, který oceňuje lidskou rozdílnost a individualitu za účelem naplnění strategických cílů organizace. Mezi nejvýznamnější výhody diverzity managementu patří dle Jiřincové (2011):

- posílení kulturních hodnot,
- zlepšení image firmy,
- lepší možnosti získávání vysoce talentovaných lidí,
- zvýšení motivace a výkonnosti zaměstnanců,
- větší inovativnost a kreativita zaměstnanců.

Řízení diverzity umožňuje účinnější a účelnější vykonávání práce díky využití různorodosti pracovní síly. Politika řízení diverzity se dle Armstronga (2015) zaměřuje zejména na:

- uznávání kulturních a individuálních odlišností na pracovišti,
- oceňování různých kvalit pracovníků,
- eliminaci předsudků v oblasti výběru a povyšování zaměstnanců, hodnocení pracovního výkonu a odměňování zaměstnanců,
- preferování individuálních rozdílů před skupinovými.

Integrace diverzity managementu souvisí značně s nastavenou podnikovou kulturou (Šnýdrová, 2006). Na základě míry zohlednění genderu v pracovním prostředí rozlišují Křížková & Pavlica (2004) dva typy podnikové kultury: maskulinní a femininní. Maskulinní kultura je charakteristická uznáváním tradičních patriarchálních hodnot a modelů chování. Do popředí organizací tak staví spíše muže. Tento koncept lze pozorovat například u jižních států jako je Španělsko a Itálie. Naopak femininní kultura je založena na normách a principech partnerské spolupráce a snaží se dosáhnout konsenzu. Mezi její přednosti patří respektování hodnot spolupráce, péče, skromnosti, umírněnosti a rovnosti. Tento model bývá nejčastěji uplatňován ve skandinávských zemích (Švédsko, Norsko, Finsko, Dánsko).

Dvořáková & kol. (2012) uvádí následující přístupy organizací k diverzity managementu:

- liberální – zaměřuje se na rovné příležitosti a rovné zacházení s oběma pohlavími,
- radikální – klade důraz na rovné zastoupení v rámci každé skupiny zaměstnanců, a to zejména řídicích pozic, prostřednictvím stanovení genderových kvót či prosazováním principu rovnocenné mzdy v rámci výkonu stejné činnosti,
- transformující – zaměřuje se na opatření v oblasti řízení lidských zdrojů v krátkodobém i dlouhodobém horizontu. Jde zejména o podnikovou politiku a strategie vedoucí k postupné přeměně organizace na genderově vyváženou.

1.4 Gender a genderová diverzita

Pojem gender pochází z angličtiny a doslovně označuje rod. Přesnější definicí je „*soubor sociokulturně vytvořených sociálních rolí spojených s příslušností k biologickému pohlaví*“ (Šnýdrová, 2006, s. 11). Tento výraz přišel z USA s tzv. druhou vlnou feminismu v 60. letech 20. století a na rozdíl od pohlaví, což je biologicky vrozená vlastnost, gender předepisuje vzorce žádoucího chování mužů a žen ve společnosti (Křížková & Pavlica, 2004). Gender odlišuje sociální role od biologického pohlaví a současně vyjadřuje, že vlastnosti a chování spojované s obrazem muže a ženy jsou formovány kulturou a společností (Bedrnová, Nový & kol., 2007).

1.4.1 Genderová diverzita

Genderová diverzita klade důraz na spravedlivé zastoupení lidí obou pohlaví. Výhody genderově vyvážených pracovních týmů lze spatřit například ve větší míře flexibility a schopnosti pohlížet na danou situaci z různých úhlů pohledu. Genderová rozmanitost

pracovního týmu umožňuje využít odlišných schopností a dovedností žen a mužů, čímž se otevírají nové možnosti řešení problému, které pramení z názorových odlišností obou pohlaví (Robbins & Coulter, 2018). Bylo prokázáno, že zastoupení žen ve výkonných radách zlepšuje firemní výkonnost, což dokládá fakt, že k nejvýkonnějším ekonomikám světa patří skandinávská země, kde se ženy a muži účastní rozhodování firem zhruba stejným podílem (Dytrt & kol., 2014). Dle průzkumů však v současné době tvoří ženy celosvětově pouze asi třetinu (35 %) manažerů ve vrcholovém vedení (Robbins & Coulter, 2018).

1.4.2 Genderová segregace

Vzhledem ke společenským nárokům kladeným na ženu z hlediska péče o rodinu a domácnost volí spousta žen při volbě vzdělání a směru budoucího uplatnění spíše ty profese, ve kterých početně dlouhodobě dominují, a to i na úkor horších mzdových podmínek. Jedná se zejména o oblast školství, zdravotnictví, sociální péče, pohostinství či obchodu (Dvořáková & kol., 2012). Křížková & Pavlica (2004) považují za feminizované odvětví takový obor, kde tvoří ženy více než 70 % pracovní síly. Tento jev rozdělení vybraných pozic mezi muže a ženy se nazývá genderovou segregací.

Genderovou segregaci lze rozdělit na dvě skupiny: segregaci horizontální a vertikální. Horizontální segregace, též zvaná segregace do povolání, spočívá v rozdělení profesí na typicky mužské a typicky ženské. Z tohoto rozdělení pramení dlouhodobá nerovnost v platech mužů a žen na stejných pozicích. Naopak vertikální segregace souvisí s postavením v různých stupních managementu dle hierarchického uspořádání. Obecně platí, že muži vykonávají společensky více uznávané profese a působí tak ve středním a vyšším managementu daleko více než ženy (Bedrnová, Nový & kol., 2007; Dvořáková & kol., 2012).

Přestože na vysokých školách studuje obecně více žen (60 %) než mužů (40 %), muži startují svoji kariéru po ukončení vzdělání na vyšších pozicích než ženy, které tento rozdíl již nedoženou vzhledem ke společenským povinnostem týkajícím se odchodu na mateřskou a rodičovskou dovolenou. V důsledku toho trendu vzniká nerovnost ve výši platů mužů a žen, tzv. gender pay gap (Robbins & Coulter, 2018).

1.5 Diskriminace

Diskriminace spočívá v rozlišování a znevýhodňování určité skupiny osob na základě společenského postavení, pohlaví, věku či rasy. Základem genderové diskriminace jsou předsudky přisuzující konkrétnímu pohlaví určité vlastnosti, schopnosti či možnosti (Šnýdrová, 2006). Hubbard (2004) považuje za diskriminaci odlišné, většinou negativní, zacházení s lidmi z důvodu příslušnosti k určité skupině.

Šnýdrová (2006) rozlišuje diskriminaci přímou, kdy je s danou osobou zacházeno hůře jen na základě příslušnosti k určitému pohlaví, a nepřímou, která spočívá v různých legislativních opatřeních (př. zákony, politika). Nepřímá diskriminace se zdánlivě tváří jako neutrální, ale má dopady na jedno či druhé pohlaví. Projevuje se ve formě zjevné či skryté. Zjevnou diskriminaci lze snadněji prokázat a odpovídajícím způsobem postihnout, zatímco diskriminace skrytá, jenž se v případě pohlaví vyskytuje častěji, je hůře identifikovatelná a postižitelná.

Základ diskriminace představuje tzv. genderové schéma, což je souhrn stereotypních charakteristik přisuzovaných jednomu pohlaví bez ohledu na individuální rozdíly. Křížková & Pavlica (2004) uvádějí jako příklad genderové diskriminace statistickou a mzdovou diskriminaci. Statistická diskriminace spočívá ve znevýhodňování všech žen na základě zobecněné zkušenosti, že žena dá přednost rodině před zaměstnáním, a to i těch, které se rozhodly dobrovolně budovat profesní kariéru na úkor rodiny. Mzdová diskriminace představuje nerovnosti v odměňování žen a mužů na stejných pozicích. S rostoucím postavením v organizační struktuře společnosti jsou mzdové rozdíly větší a větší, což souvisí s faktem, že čím vyšší pozice ve firmě, tím méně žen zde působí.

Diskriminaci není nutné vždy chápat pouze v negativním smyslu. Bedrnová, Nový & kol. (2007) hovoří i o pozitivní diskriminaci, jejímž cílem je umožnit diskriminovaným příslušníkům určité menšiny rovnoměrné příležitosti k prosazení, jakými disponuje většinová populace. Řadí se sem například kvóty. Přestože tato opatření mohou mít negativní vliv na vnímání dané menšiny, neboť vybraní jedince zde obsazují pouze vyčleněná místa, dlouhodobě se pozitivní diskriminace jeví jako účinná.

Diskriminace může značně souviset s předsudky a stereotypy vnímání mužských a ženských vlastností. Ty mohou být jednou z příčin stále nízkého zastoupení žen na manažerských pozicích, kterým se věnuje následující kapitola.

2 Příčiny genderové nerovnosti v managementu

Čím je vlastně způsobeno nerovnoměrné zastoupení žen a mužů na manažerských pozicích? Spousta žen musí čelit při snaze o kariérní postup více bariérám než muži. Každému se jistě vybaví mateřská dovolená či následná péče o děti a domácnost, které ženám jistě znesnadňují kariérní růst. Málokdy se však hovoří i o okolních vlivech, které není žena schopna vlastním rozhodnutím ovlivnit. Následující kapitola definuje základní příčiny genderové nerovnosti v managementu.

2.1 Skleněný strop

Nejznámějším faktorem bránícím ženám v kariérním postupu je skleněný strop. Skleněným stropem se rozumí „*neviditelné či neformální bariéry, které zabraňují ženám v postupu na vyšší pozice*“ (Šnýdrová, 2006, s. 53). Tyto překážky nejsou na první pohled zjevné a žena si jich je vědoma až v okamžiku snahy o překonání určité kariérní hranice. Pokud již tuto bariéru prolomí, inklinují ženy obvykle k tomu přizpůsobovat své jednání maskulinnímu chování, aby mezi kolegy mužského pohlaví co nejvíce zapadly. Tím však brání otevírání příležitostí ostatním ženám. (Bedrnová, Nový & kol., 2007).

Mezi nejčastější překážky utvářející skleněný strop patří:

- společenské bariéry – spočívají zejména v příležitostech v přístupu ke vzdělání a zaměstnání a problematice genderových stereotypů,
- informační bariéry – slabá úroveň informovanosti o obsazení manažerských pozic ženami vede ke zdánlivému přesvědčení, že v dané oblasti neexistuje problém v rovnosti žen a mužů,
- bariéry odlišností – při výběru nového zaměstnance dominují sklony k výběru co možná nejpodobnějšího uchazeče sobě samému. Pokud na vyšších pozicích dominuje zastoupení mužů, s největší pravděpodobností si do svého týmu vyberou raději muže,
- genderové rozdělení pracovního trhu – ženy mají největší zastoupení ve feminizovaných oborech, které jsou méně prestižní a hůře finančně ohodnocené,
- old-boys networks – pod tímto pojmem se skrývá síť neformálních vztahů, které mezi sebou utvářejí muži při navazování neformálních či mimopracovních kontaktů. Jsou spojeny jednak s pracovními, ale i mimopracovními aktivitami a pro ženy představují větší míru obtížnosti při pronikání do těchto skupin, jelikož se zpravidla

jedná o ryze mužské zájmové aktivity jako například sport, automobily či jiné. Proniknutí do těchto vztahů bývá klíčovým předpokladem úspěšné kariéry v podniku,

- sexuální obtěžování – jedná se o nevhodné chování sexuálního charakteru, které má zásadní vliv na důstojnost a pozici ženy. Z pohledu muže jde o demonstraci mocenského postavení nad ženami, jehož projevem může být sexuální dobývání,
- nedostatky v antidiskriminačních zákonech – souvisí se slabou mírou legislativních opatření v dané oblasti (Křížková & Pavlica, 2004; Šnýdrová, 2006).

Ženy často nastavují limity sami sobě. Může jít o hranice, které nejsou ochotné překročit kvůli rodině, což úzce souvisí s odpovědností za rodinné povinnosti, které často berou pouze na sebe. Gargallo Camarillas (2019) uvádí jako možné příležitosti pro překonání bariér zejména mentoring, koučink, zkrácené úvazky a flexibilní pracovní dobu jako možnost kombinace osobního a pracovního života. V Evropě vévodí žebříčku politiky genderové vyváženosti severské země, například Island, Norsko, Finsko a Švédsko.

2.2 Tokenismus

Tokenismus označuje negativní jev plynoucí z ojedinelosti žen v managementu. Jde o situaci spočívající v jedinečném či početně vzácném zastoupení představitele určité skupiny ve společenství, jenž může být jedním z příčin tzv. skleněného stropu (Šnýdrová, 2006). Pojem token znamená symbol a v přeneseném významu také označení daného ojedinele se vyskytujícího jedince. Zejména ve vrcholovém managementu se v pozici tokena ocitají nejčastěji ženy.

Mezi charakteristické znaky tokenů patří:

- pozornost – token přitahuje pozornost ve skupině, je často více sledován a přísněji hodnocen. Jeho výkon bývá předmětem nedůvěry,
- kontrast – ostatní jedinci mají sklony ke zveličování rozdílů mezi zástupci většiny a tokeny, což se projevuje v přehlížení společných rysů a vlastností (např. výkonnost, znalosti), a naopak upozorňováním na odlišnosti charakteristické pro skupinu, jíž je daný token zástupce. Token není proto vnímán jako jedinečný zástupce, ale spíše jako ztělesnění negativních vlastností skupiny, kterou podle ostatních reprezentuje,
- tlak na výkon – token nemívá v kolektivu příliš jednoduchou úlohu, jelikož na něj bývají kladeny větší nároky než na ostatní členy. Každé zaváhání se zdá být

závažnějším prohřeškem než u kohokoliv jiného. Tento sociální tlak pak nutí tokeny k intenzivnějšímu výkonu, aby svému okolí dokázali, že jsou schopni vyrovnat se ostatním a uhájit svoji pozici,

- asimilace (přizpůsobení) – pod tlakem okolí token nakonec ve snaze nepůsobit příliš odlišně přijme svoji stereotypní roli, která je mu vzhledem k jeho chování přisuzována, a vzdá snahu přesvědčit ostatní o faktu, že jejich pohled je nesprávný. Tento přístup však nepodporuje snahu o změnu v nahlížení na odlišné jedince ve společnosti, a naopak ostatní utvrzuje v tom, že daný jedinec skutečně náleží do určité skupiny (Křížková & Pavlica, 2004; Šnýdrová, 2006).

2.3 Genderové role a stereotypy

Role obecně představují společensky očekávané chování. Jde o normy definující maskulinní a femininní osobnost. Genderové role jsou „*souborem neformálních pravidel vytvořených společností, které připisují určitý typ chování jednomu či druhému pohlaví*“ (Šnýdrová, 2006, s. 12). Zatímco ženám bývá přisuzována péče o domácnost a výchova dětí, muži zastávají roli živitele rodiny, na což může mít vliv i fakt, že muži obecně vydělávají více než ženy, které dobrovolně odcházejí na mateřskou dovolenou.

Křížková & Pavlica (2004, s. 75) definují předsudky jako „*zjednodušené soudy zakládající se na různých často zastaralých a neopodstatněných představách, které mohou působit jako obraz reálných charakteristik*.“ Jde o společenskou bariéru individuálního rozvoje lidské osobnosti. Rincón, V., González, M. & Barrero, K. (2017) vymezují stereotyp jako soubor přesvědčení o vlastnostech skupiny lidí bez ohledu na skutečnou rozdílnost v jejich vlastnostech. V souvislosti se zažitým pohledem na muže a ženy stále přetrvávají předsudky, že ženy působí více jako pečovatelky, zatímco muži přebírají kontrolu a soustředí se na úkoly.

Každý člověk má své stereotypy. Hubbard (2004) je charakterizuje jako pevné, neměnné představy o určité skupině lidí. Stereotypy, ať už pozitivní či negativní, jsou základem pro tvorbu předsudků a brání společnosti uvažovat o lidech jako o jednotlivcích.

Příklady typických mužských a ženských charakteristik jsou uvedeny v tabulce 1. Ženy bývají častěji vnímány jako podřízenější, empatictější a emocionálně zaměřené bytosti.

Tab. 1: Typické vlastnosti mužů a žen

Mužské charakteristiky	Ženské charakteristiky
logické myšlení	intuice
racionální uvažování	emocionální cítění
agresivita	podřízenost
strategické rozhodování	empatie
nezávislost	spontánnost
soutěživost	komunikativnost
vůdcovství	spolupráce

Zdroj: Šnýdrová, 2006, zpracováno autorem

Dvořáková & kol. (2012) udává, že žena bývá vnímána jako poddajnější, ochotná nechat se vést a přijímat rozkazy, odolnější vůči monotónní práci a méně náročná na pracovní podmínky a mzdu. Z těchto důvodů může být považována za slabší, a tudíž méně vhodné pohlaví k výkonu manažerské pozice.

Šnýdrová (2006) uvádí tři základní postoje společnosti k zaměstnaným ženám:

- konzervativní – společnost nabývá přesvědčení, že vdané ženy a matky by neměly pracovat, ale věnovat se výhradně péči o domácnost, děti a manžela. Muž představuje v této koncepci hlavního živitele rodiny,
- nekonzervativní – tato koncepce zastává obdobný názor, že pracovat by měla pouze bezdětná žena, a po narození dítěte jí již plně náleží péče o rodinu a výchova dětí. Kvalifikaci tedy žena získává ještě před odchodem na mateřskou, resp. rodičovskou dovolenou a do zaměstnání se vrací až poté, kdy už děti její péči nadále nevyžadují. Tato časová hranice však bývá předmětem mnoha spekulací. Obě koncepce nejsou v současné době příliš časté, neboť ženy stále více touží po seberealizaci a nejsou ochotny se spokojit pouze s pozicí ženy v domácnosti finančně zcela závislé na partnerovi,
- egalitární – nejčastěji aplikovaný model, jehož hlavním problémem je devalvace kvalifikace ženy v době péče o dítě. Jde zejména o ztrátu kontaktu s dynamikou své profese a následně návrat na méně kvalifikovanou pozici. Opětovný start kariéry je hlavní příčinou nevyváženosti žen a mužů ve vyšších pozicích managementu, jelikož muži získávají oproti ženám značný náskok.

3 Význam a role žen v managementu

Trendem moderní doby je aktivní zapojení firem v oblasti diverzity na pracovišti, zejména genderové diverzity. Rovné příležitosti nabývají na významu nejen z hlediska sociální odpovědnosti. Aktivní zapojení žen v managementu přináší mnohá pozitiva do fungování společností. Následující text definuje význam vyššího zastoupení žen ve vedení organizací a charakterizuje roli žen v managementu.

3.1 Vliv na ziskovost firmy a její výkonnost

Bylo prokázáno, že ženy působící ve vrcholovém managementu mají pozitivní vliv na fungování organizace. Personalisté jsou přesvědčeni, že existuje spojitost mezi genderovou vyvážeností v managementu a výsledky společnosti. Studie z let 1999 až 2013 zkoumající vliv zastoupení žen v managementu na finanční výkonnost bankovních institucí v Lucembursku ukazuje, že nárůst žen v managementu o 10 % zlepšuje návratnost vlastního kapitálu o více než 3 % ročně (Chartered Institute of Personnel and Development, 2015). Také studie International Labour Office (2019) poukazuje na fakt, že zastoupení žen ve vrcholovém managementu organizací má pozitivní dopady na růst HDP a ziskovost firem. Zpráva uvádí, že příznivé účinky genderové diverzity se začínají projevovat až když ženy zastávají alespoň 30 % vrcholových manažerských pozic. Globální studie společnosti McKinsey & Company (2020) zahrnující více než 1 000 společností v 15 zemích taktéž potvrzuje, že organizace s genderově vyváženějším zastoupením zaměstnanců dosahovaly vyšších výkonů. U genderově různorodých týmů se ziskovost zvýšila o 25 %, u genderově různorodých správních rad dokonce o 28 %.

Ženy přinášejí do týmu nový pohled na věc, což může být užitečné v případech hledání vhodného řešení problému. Genderová vyváženost navíc zvyšuje dobré povědomí o firmě navenek, což může přilákat nové zaměstnance (Chartered Institute of Personnel and Development, 2015). Madera, Sundermann & Hebl (2019) ve své studii zkoumali vliv zapojení žen do vrcholového managementu na přitažlivost organizace pro nové zaměstnance. Jednalo se o menšinové zastoupení (3 %), poměrné zastoupení (23 %) a vyvážené zastoupení (53 %). Z výzkumu vyplývá, že organizace bývají pro ženy přitažlivější, pokud je v jejich vrcholovém managementu zastoupen vyvážený počet manažerek a manažerů, neboť vnímají tyto organizace jako spravedlivé vůči ženám.

Organizační přitažlivost je zásadní při tvorbě vysoce výkonného pracoviště. Tento fakt může mít příznivý vliv na zvýšení počtu žen na manažerských pozicích.

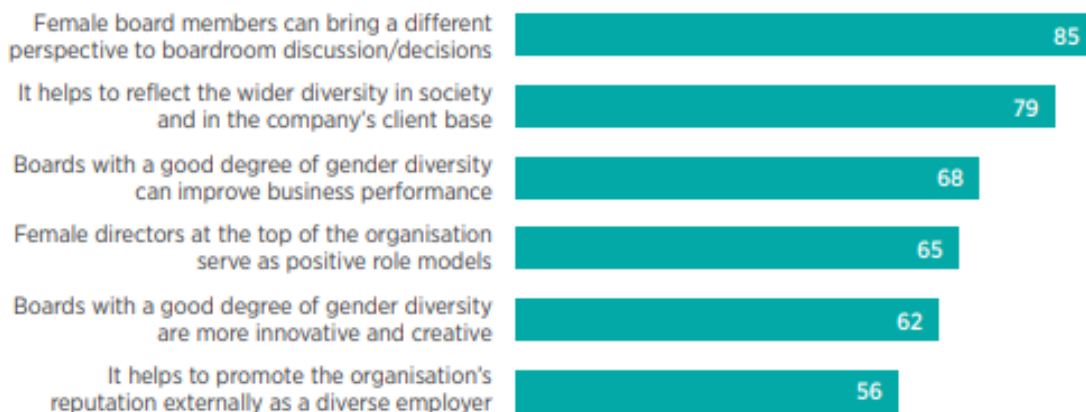
Další autoři se také přidávají k tvrzení, že organizace zapojující do svého vedení ženy dosahují prokazatelně lepších výsledků v oblasti ziskovosti a produktivity a mají větší šanci přilákat a udržet talentované pracovníky. Gargallo Camarillas (2019) poukazuje na fakt, že zvýšení zastoupení žen v managementu vede k růstu ziskovosti a tržní hodnoty společnosti. Diverzita v managementu se podle ní promítá i do image společnosti. Firmy s vyšším zastoupením žen v managementu působí jako společensky odpovědnější. Genderová vyváženost také přitahuje investory. Společenské chování totiž posiluje důvěryhodnost a zvyšuje loajalitu stakeholderů.

Kramer, Konrad & Erkut (2006) uvádějí, že kritické množství, které má vliv na fungování společnosti, jsou tři ženy v jejím vedení. Každá žena ve vedení společnosti představuje určitou míru přínosu. S rostoucím počtem žen se zvyšuje šance na úspěšné prosazení změn. K výrazným změnám podle nich dochází až v případě tří a více žen ve vedení, neboť na ně již není pohlíženo jako na ojedinelé zástupce opačného pohlaví a dostávají větší příležitost k vyjádření a prosazení svého názoru.

Dytrt & kol. (2014) se na celou problematiku dívá z opačného pohledu a upozorňuje na to, že nízké zastoupení žen ve vrcholovém managementu může mít zásadní vliv na výkonnost organizace, neboť snižuje schopnost plně využívat lidský kapitál trhu práce, a tím i konkurenceschopnost na trhu. Dále snižuje efektivitu řízení a kvalitu rozhodování, neboť podporuje model tzv. maskulinního řízení preferujícího osobní zájmy před zájmy organizace.

Obrázek 1 shrnuje pozitivní aspekty zastoupení žen ve vrcholovém vedení. Z grafu vyplývá, že největším přínosem je odlišný pohled na věc a nové cesty řešení problémů (85 %). Zastoupení žen ve vedení navíc ovlivňuje různorodost klientské základny (79 %), má vliv na zvýšení firemní výkonnosti (68 %) a ženy ve vedení společnosti slouží jako vzor ostatním ženám, které by chtěly taktéž proniknout do vrcholového managementu (65 %). Mimo jiné přináší ženy více kreativity (62 %) a mohou mít vliv na zlepšení pověsti firmy navenek (56 %).

Obr. 1: Benefity zastoupení žen ve vrcholovém managementu (v %)



Zdroj: Chartered Institute of Personnel and Development (2015).

3.2 Manažerské přístupy žen

Ženy hrají v managementu důležitou roli, neboť disponují charakteristickými vlastnostmi jdoucími s novými trendy v managementu, v čemž může být skryt jejich potenciál pro úspěšné prosazení se do manažerských pozic. Dle Dyrtra & kol. (2014) používají ženy participativní metody řízení. Jde o styl řízení, kdy manažeři upřednostňují zapojení jedinců formou týmové kooperace a dávají prostor pro vyjádření vlastního názoru, což vede podřízené k osobnímu rozvoji. Také Kramer, Konrad & Erkut (2006) tvrdí, že ženy používají styl vedení založený na spolupráci, který podporuje dynamiku fungování pracovních týmů, zvyšuje míru naslouchání, sociální podpory a napomáhá oboustranně výhodnému řešení problémů. U nás však dominují spíše autokratické styly řízení s jasně nastavenou hierarchickou strukturou a definovanými vztahy nadřízenosti a podřízenosti, které jsou spojeny s mužskou dominancí.

Rincón, V., González, M. & Barrero, K. (2017) definují typické maskulinní a femininní role v managementu. Zatímco maskulinní rysy osobnosti se pojí s autoritářstvím a úkolově zaměřeným stylem vedení, ženské rysy bývají spojeny s participativním stylem vedení zaměřeným na mezilidské vztahy. Ženy se také více orientují na transformační styl vedení založený na aspektech jako je motivace, vedení, stimulace a školení následovníků. Právě transformační styl vedení často přináší větší efektivitu řízení.

Ženy bývají charakteristické větší mírou komunikace a otevřenosti, veškeré výsledky práce se zaměstnanci hodnotí a poskytují jim zpětnou vazbu a cenné rady do budoucna.

Ženy se také na rozdíl od mužů orientují spíše na vize, ideály, udržitelný rozvoj, zatímco muži upřednostňují okamžitý zisk (Dytrt & kol., 2014).

Průzkum McKinsey & Company (2012) zjistil, že ženy obvykle využívají pět z devíti stylů řízení častěji než muži. Jedná se o:

- důraz na rozvoj zaměstnanců – především mentoring, starost o druhé a aktivní naslouchání potřebám jednotlivců,
- důraz na očekávání a odměny – jasně definovaná očekávání a povinnosti, odměňování zaměstnanců za splnění cílů,
- příkladné chování – ženy jdou vzorem, zaměřují se na budování respektu,
- inspirativní vedení – prezentují zaměstnancům přesvědčivou vizi budoucnosti a motivují k jejímu dosažení,
- participativní rozhodování – vytvářejí týmovou atmosféru, v níž je každý povzbuzován k aktivnímu zapojování se do rozhodování.

Ženy jsou důležitým článkem společností nejen z hlediska sociální odpovědnosti a trendů v oblasti rovných příležitostí, ale přínos žen v managementu organizací dokládá i několik výše zmíněných studií.

4 Pozice žen ve vrcholovém managementu

Závěrečná kapitola teoretické části práce mapuje současné zastoupení žen v managementu organizací na globální, evropské a tuzemské úrovni. Podává ucelený přehled zastoupení žen v jednotlivých regionech světa, zemích Evropy i tuzemských společnostech a sleduje dlouhodobý trend počtu žen ve vrcholovém managementu.

4.1 Celosvětový pohled

Průzkum Grant Thornton (2020) ukazuje, že nejvyššího zastoupení žen ve vrcholovém managementu dosahuje Afrika (38 %), naopak nejméně žen působí ve vedení firem v Asii (27 %). Jak ukazuje tabulka 2, v Evropské unii je zastoupení žen ve vedení zhruba třetinové.

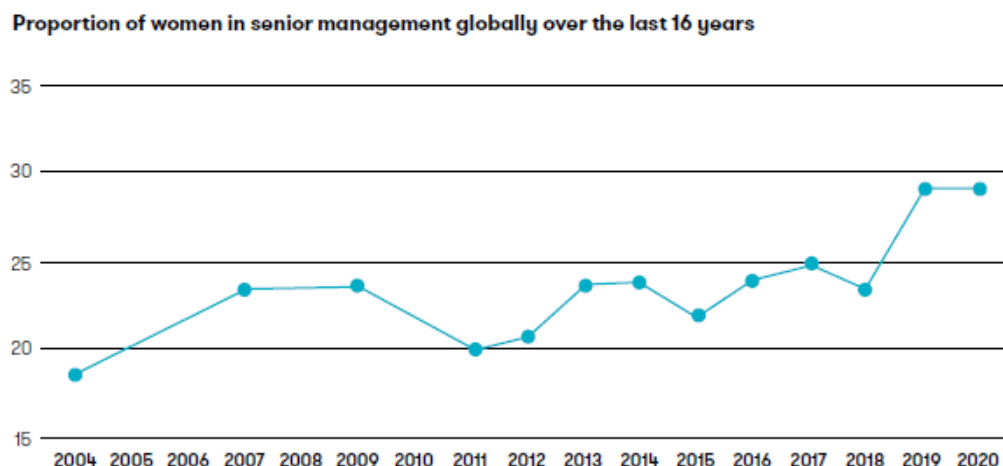
Tab. 2: Podíl žen ve vedoucích pozicích dle regionů za rok 2020

Oblast	Podíl žen
Afrika	38 %
Evropská unie	30 %
východní Evropa	35 %
jižní Evropa	30 %
Latinská Amerika	33 %
Severní Amerika	29 %
Asie a Tichomoří	27 %

Zdroj: Grant Thornton, 2020, zpracováno autorem.

Navzdory nízkému zastoupení žen ve vrcholovém managementu nedosahujícímu ani 40 % je dobrou zprávou fakt, že ženy v posledních letech získávají v managementu stále více příležitostí, což vyplývá z grafu na obrázku 2. V dlouhodobém horizontu za posledních 16 let vzrostl podíl žen v top managementu o více než polovinu. V letech 2019/2020 působilo na manažerských pozicích ve vrcholovém managementu celosvětově 29 % žen, přičemž v roce 2020 zaměstnávalo zhruba 87 % středně velkých podniků alespoň jednu ženu ve vedoucí pozici (Grant Thornton, 2020).

Obr. 2: Zastoupení žen ve vrcholovém managementu v období let 2004-2020 (v %)

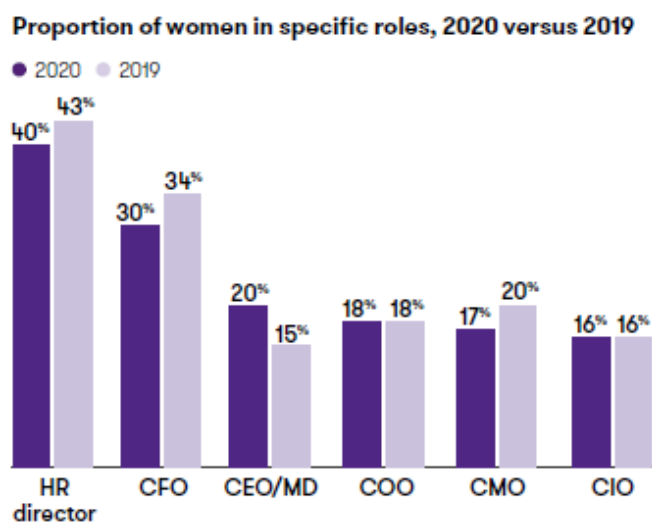


Zdroj: Grant Thornton, 2020

Podíl žen v top managementu se liší zejména podle ekonomické oblasti. Zatímco ženy jsou nadprůměrně zastoupeny především v oblastech lidských zdrojů (51,8 %), financí a administrativy (49,8 %) a marketingu (37,8 %), muži dominují ve výzkumu a vývoji (International Labour Organisation, 2019).

Na obrázku 3 je znázorněno zastoupení žen ve vrcholovém managementu dle specifických pozic. Nejvíce žen se pohybuje v oblasti lidských zdrojů (HR), následované oblastí financí (CFO). U obou těchto agend však lze pozorovat meziroční pokles přibližně o 3 %. Roste naopak počet výkonných ředitelky (CEO). Méně než 20% zastoupení vykazují provozní ředitelky (COO), ředitelky v oblasti marketingu (CMO), kde dokonce došlo k meziročnímu poklesu, a informačních technologií (CIO).

Obr. 3: Zastoupení žen v top managementu dle pozic v letech 2019 a 2020



Zdroj: Grant Thornton (2020)

4.2 Evropský pohled

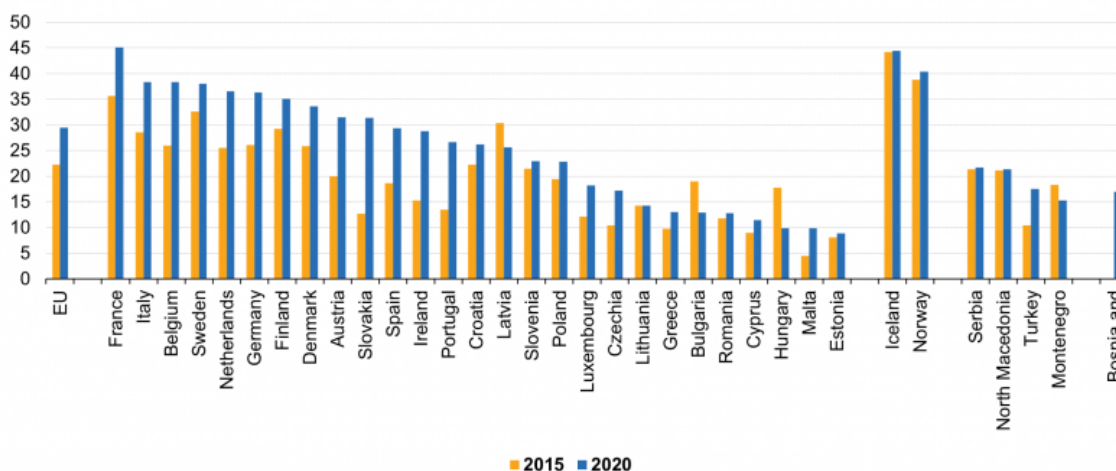
V práci obvykle muži zaujímají vyšší pozice než ženy. Dle studie Eurostatu (2021) tvořily ženy v roce 2020 zhruba třetinu (34 %) vedoucích pracovníků v Evropské unii (EU). Podíl žen na této pozici nepřesáhl 50 % v žádném členském státě, přičemž největší podíl byl zaznamenán v Lotyšsku (47 %), Polsku (43 %), Švédsku (42 %), Bulharsku (41 %) a Slovinsku (40 %). Na druhou stranu nejmenší podíl byl zjištěn na Kypru (24 %), v Nizozemsku (26 %), Lucembursku a Itálii (shodně 27 %).

Obrázek 4 zobrazuje srovnání zastoupení žen v top managementu organizací dle jednotlivých zemí EU v letech 2015 a 2020. Z grafu vyplývá, že až na ojedinělé výjimky stále více roste zastoupení žen ve vrcholovém managementu. Nejvyšší podíl žen eviduje Francie, Island a Norsko.

Obr. 4: Zastoupení žen ve vrcholovém managementu dle zemí Evropské unie v letech 2015 a 2020 (v %)

Positions held by women in senior management, by country, 2015 and 2020

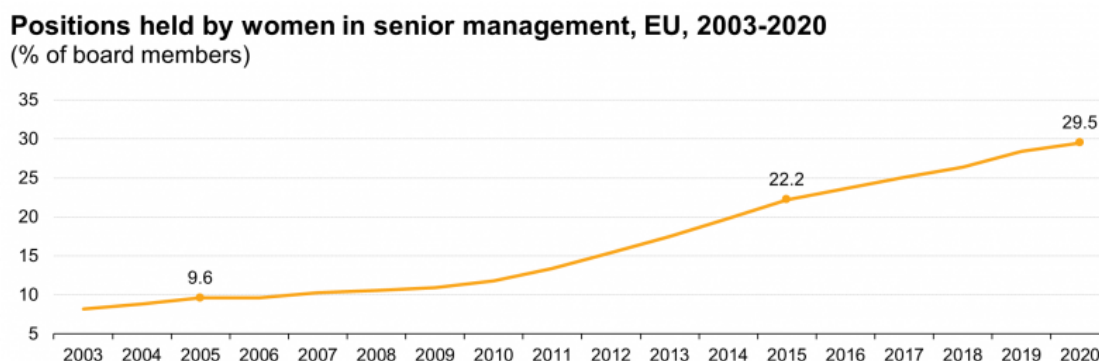
(% of board members)



Zdroj: Eurostat, 2020.

Ukazatel na obrázku 5 zachycuje rostoucí trend počtu pozic ve vrcholovém managementu největších evropských veřejně kótovaných společností obsazených ženami v letech 2003-2020. Z grafu vyplývá, že se ženám daří stále více se prosazovat do vyšších manažerských pozic. Od roku 2005 do roku 2020 lze vidět více než trojnásobný nárůst počtu vrcholových manažerek. I přes tento pozitivní trend stále nemají ženy v top managementu ani třetinové zastoupení.

Obr. 5: Trend rostoucího zastoupení žen ve vrcholovém managementu zemí EU v letech 2003-2020 (v %)



Zdroj: Eurostat, 2020.

I v porovnání mezd si dle statistik Eurostatu (2021) vedou lépe muži. Ženy v EU vydělávaly v roce 2020 o 14,1 % méně než muži při srovnání jejich průměrného hrubého hodinového výdělku, přičemž k největším rozdílům dochází právě na manažerských pozicích. V roce 2014 vydělávaly manažerky průměrně o 23 % méně než muži. Jde tak o pozici s největšími rozdíly v hodinovém výdělku.

Možným řešením kombinace práce a rodinného života je práce na částečný úvazek. Tato možnost však není využívána oběma pohlavími rovnoměrně. Podle zprávy Eurostatu (2021) pracovalo v EU v roce 2020 na částečný úvazek 30 % žen ve srovnání s 8 % mužů. Největší podíl žen pracujících na částečný úvazek byl v Nizozemsku (76 %), Německu (48 %), Rakousku (47 %) a Belgii (40 %) a mužů v Nizozemsku (29 %), Dánsku (15 %) a Švédsku (14 %). Nejnižší podíl jak žen, tak i mužů pracujících na částečný úvazek byl zaznamenán v Bulharsku (2 % u obou pohlaví).

4.3 Situace v České republice

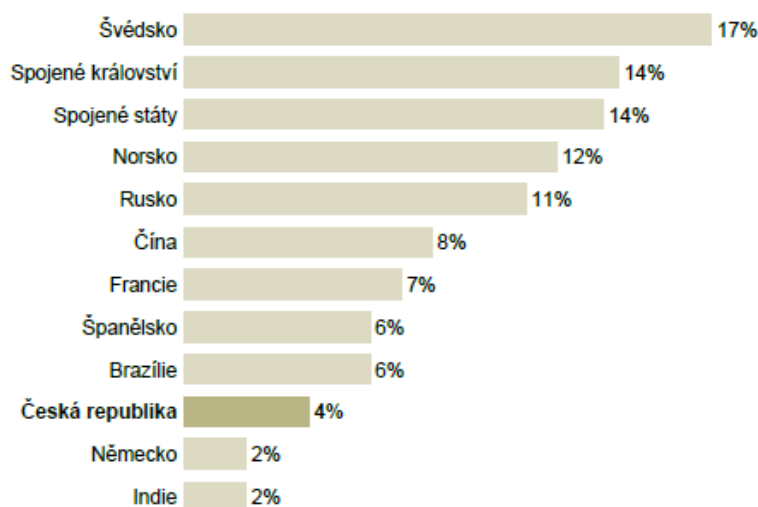
Podle Indexu rovnosti žen a mužů z roku 2020, který vydává každoročně Evropský institut pro rovnost žen a mužů (2020a), Česká republika zaostává za průměrem Evropské unie. Celkově jí náleží 23. místo s 56,2 ze 100 bodů. Tento index každoročně hodnotí členské státy EU a na škále od 1 (naprostá nerovnost) do 100 (naprostá rovnost) interpretuje míru dosažení rovnosti mužů a žen v šesti základních oborech – práce, peníze, znalosti, čas, moc a zdraví. Nejvýznamnější rozdíl v České republice přitom eviduje právě oblast zastoupení žen v rozhodovacích pozicích firem. Od roku 2010 do roku 2020 sice došlo ke zvýšení počtu žen ve správních radách největších veřejně

obchodovaných společností z 12 % na 19 %, v porovnání s EU (29 %) však Česká republika stále silně zaostává. (Evropský institut pro rovnost žen a mužů, 2020b).

Přestože ženy tvoří více než tři pětiny absolventů vysokých škol v České republice, pouze 27 % všech manažerů jsou ženy. Z průzkumu společnosti McKinsey & Company (2021) vyplývá, že v České republice jsou ženy stejně ambiciózní jako muži, ale stále jsou ve vedení málo zastoupeny. Ženy mají tendenci přisuzovat nedostatek úspěchu sami sobě, zatímco muži hledají okolní důvody. Až 48 % českých žen se podceňuje a uvádí, že jim chybí dovednosti na to, aby mohly působit ve vrcholné manažerské roli. Navíc 54 % českých žen přiznává, že jim chybí typický styl řízení vrcholového manažera.

Před deseti lety provedla společnost McKinsey & Company (2012) rozsáhlou studii zastoupení žen v představenstvech 60 největších českých společností na trhu. Vzorek zahrnoval 50 největších nefinančních společností podle obrátu, pět největších bank podle aktiv a pět největších pojišťoven podle předepsaného hrubého pojistného. Výsledkem bylo zjištění, že ženy jsou zastoupeny méně než muži ve všech úrovních managementu a s každou úrovní výše jejich zastoupení klesá. V 60 společnostech s největším obrátem za rok 2010 představovaly ženy pouze 4 % členů představenstev. Obrázek 6 ukazuje srovnání s vybranými zeměmi. Z grafu je patrné, že Česká republika v porovnání s uvedenými zeměmi silně zaostává. Žebříčku vévodí Švédsko (17 %), následované Spojeným královstvím Velké Británie a Severního Irska a Spojenými státy americkými (14 %), Norskem (12 %) a Ruskem (11 %).

Obr. 6: Zastoupení žen ve společnostech s největším obrátem za rok 2010 podle zemí



Zdroj: McKinsey & Company, 2012.

Evropská Charta Diverzity (2017) sestavila český Index ženy ve vedení 2017, který analyzuje skupinu TOP 250 největších českých firem seřazených dle obrátu k 31.12.2016. Index zkoumá složení statutárních orgánů, tj. představenstev a dozorčích rad vzhledem k zastoupení žen. Průzkum ukazuje, že ženy představují pouze 12,5 % statutárních orgánů těchto společností. Meziročně jde o 0,5% nárůst. Alespoň jednu ženu ve vrcholovém managementu má 45,2 % firem, přičemž právě jednu ženu má 30 %, dvě ženy 10,4 % a tři ženy pouhá 3,2 %. Analýza byla provedena na základě právní formy podnikání a oboru ekonomické činnosti. Výsledky ukazují, že více žen působí v dozorčích radách akciových společností nežli v představenstvech. Podle sektoru jsou na tom ženy nejlépe v oblasti velkoobchodu a maloobchodu, nejhůře si naopak vede oblast financí, energetiky či stavebnictví.

5 Zastoupení žen v managementu – výzkumné šetření

Následující kapitola obsahuje vymezení cíle a výzkumných otázek, charakteristiku výzkumného souboru a popis metodiky provedeného šetření.

5.1 Cíl a výzkumné otázky

Výzkumné šetření se zabývá analýzou zastoupení žen v managementu vybraných společností. Jeho cílem je zmapovat současné zastoupení žen ve vrcholovém managementu organizací v České republice. K naplnění uvedeného cíle byly formulovány následující výzkumné otázky:

- Otázka č. 1: Jsou ženy v rámci vrcholového vedení zastoupeny více v dozorčích orgánech než v představenstvech?
- Otázka č. 2: Existuje vztah mezi počtem zaměstnanců společnosti a zastoupením žen ve vrcholovém vedení?
- Otázka č. 3: Má oblast ekonomické činnosti společnosti vliv na zastoupení žen v jejím vedení?

5.2 Výzkumný soubor

Předmětem zkoumání jsou firmy z žebříčku CZECH TOP 100 firem podle obrátu za rok 2020, který každoročně zveřejňuje sdružení CZECH TOP 100. Jmenovitý seznam všech společností se nachází v příloze A této práce. Ze vzorku byly vyjmuty skupiny Veolia Voda ČR a Bosch Group ČR, které nevystupují v obchodním rejstříku pod tímto názvem jako podnikatelské subjekty. V obchodním rejstříku vystupuje pouze společnost Veolia ČESKÁ REPUBLIKA, a. s., která je však v žebříčku uvedena taktéž. Dále byly z šetření vyjmuty nemocnice Fakultní nemocnice v Motole a Fakultní nemocnice Brno, které jsou státními příspěvkovými organizacemi, tudíž nejsou zapsány v obchodním rejstříku a nevystupují jako podnikatelské subjekty.

Šetření bylo provedeno celkem u 96 společností, u kterých bylo zkoumáno zastoupení žen v rámci vrcholového vedení. Za vrcholové vedení jsou pro účely této práce považováni všichni členové statutárních a dozorčích orgánů. Statutární orgán je osoba, jenž je oprávněna činit neomezeně ve všech věcech právní úkony právnické osoby na základě smlouvy o zřízení právnické osoby, zakládací listiny či zákona. Statutárním orgánem společnosti s ručením omezeným je zpravidla jeden či více jednatelů, v akciové

společnosti působí jako statutární orgán v případě dualistického systému představenstvo, jenž reprezentují jeho jednotliví členové, nebo v případě monistického systému statutární ředitel. Dozorčí orgán provádí dohled nad výkonem povinností řídicího orgánu. Akciovým společností na rozdíl od společností s ručením omezeným vzniká povinnost tvořit dozorčí orgán (Taušl Procházková, 2017). Tyto osoby lze nalézt v obchodním rejstříku, jelikož se jedná o povinně zveřejňované údaje.

5.3 Metody šetření

Pro účely této práce bylo provedeno empirické šetření, které je založené na zkušenostech a pracuje s konkrétními daty. Z hlediska designu výzkumu se jedná o kvantitativní šetření operující s číselnými údaji, jež lze matematicky zpracovat (Eger & Egerová, 2014). Výzkumné šetření bylo realizováno v měsících únoru a březnu roku 2022. Data jsou sekundárního typu a byla získána z veřejných rejstříků a dokumentů zveřejňovaných samotnými organizacemi, zejm. výročních zpráv.

Údaje týkající se právní formy podnikání a členů statutárních a dozorčích orgánů byly převzaty z obchodního rejstříku dostupného na portálu justice.cz. Informace o počtu zaměstnanců byly získány z povinně zveřejňovaných výročních zpráv daných společností. Pro zařazení společností do odpovídajícího sektoru ekonomické činnosti dle jejich hlavní náplně byla využita databáze Albertina.

6 Výsledky výzkumného šetření

Tato kapitola obsahuje výsledky výzkumného šetření. Nejprve budou prezentovány výstupy souhrnně za všechny společnosti, následně budou společnosti rozděleny do kategorií dle právní formy, počtu zaměstnanců či odvětví ekonomické činnosti a dílčí výstupy prezentovány ve vztahu k jednotlivým výzkumným otázkám.

6.1 Celkové výsledky

Z tabulky 3 vyplývá, že z celkového počtu 96 společností není ve 46 z nich zastoupena ve statutárním ani dozorčím orgánu žádná žena. Jedna žena působí ve vrcholových orgánech 28 společností, dvě ženy jsou zastoupeny ve vrcholovém vedení 14 společností, tři ženy ve vedení mají jen čtyři společnosti, čtyři ženy figurují ve vedení tří společností a šest žen ve vrcholovém vedení má pouze jedna společnost.

Tab. 3: Počet žen ve vrcholovém vedení analyzovaných společností

Počet žen	Počet společností	
	absolutně	relativně
0	46	47,9 %
1	28	29,2 %
2	14	14,6 %
3	4	4,2 %
4	3	3,1 %
6	1	1,0 %
Celkem	96	100 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2022.

Pouze osm společností prolomilo kritickou hodnotu tří žen ve vrcholovém vedení. Jmenný seznam těchto společností včetně údajů o počtu žen ve vedení a podílu, který ve vrcholovém vedení dané společnosti zaujímají, je uveden v tabulce 4. Nejvíce žen ve vrcholovém managementu, konkrétně šest, vykazuje petrochemická společnost ORLEN Unipetrol a.s., která je spolu s několika dalšími firmami signatářem Charty diverzity.

Tab. 4: Analyzované společnosti se třemi a více ženami ve vrcholovém vedení

Název společnosti	Počet žen	Podíl žen
AGROFERT, a.s.	3	25 %
Mondi Štětí a.s.	3	25 %
Veolia Energie ČR, a.s.	3	27 %
METALIMEX a.s.	3	33 %
Česká pošta, s.p.	4	25 %
VEOLIA ČESKÁ REPUBLIKA, a.s.	4	50 %
SWS a.s.	4	57 %
ORLEN Unipetrol a.s.	6	38 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2022.

V rámci analýzy bylo také zkoumáno, jakou poměrnou část vrcholového vedení ženy ve společnostech zastupují. Na základě údajů v tabulce 5 z šetření vyplývá, že v téměř 50 % společností nemají ženy zastoupení ve vrcholovém vedení. Více než čtvrtina žen ve vedení působí pouze ve 14 z 96 analyzovaných společností, z toho převaha žen ve vedení panuje pouze ve společnosti SWS a.s., kde dokonce působí čistě ženský dozorčí orgán.

Tab. 5: Podíl žen ve vrcholovém vedení analyzovaných společností

Podíl žen	Počet společností	
	absolutně	relativně
0 %	46	47,9 %
1-25 %	36	37,5 %
26-50 %	13	13,5 %
51-100 %	1	1,1 %
Celkem	96	100 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2022.

Při detailním zaměření na statutární orgány těchto společností z šetření vyplývá, že žádná z nich nemá ve svém statutárním orgánu zastoupeny více než dvě ženy. Tabulka 6 ukazuje, že 66 společností nemá ve statutárním orgánu zastoupenou ani jednu ženu, 26 společností má jednu ženu ve statutárním orgánu a pouze čtyři společnosti mají ve statutárním orgánu dvě ženy. Jedná se o společnosti AGROFERT, a.s., Veolia ČESKÁ REPUBLIKA, a.s., Mondi Štětí a.s. a dm drogerie markt s.r.o.

Tab. 6: Počet žen ve statutárních orgánech analyzovaných společností

Počet žen	Počet společností	
	absolutně	relativně
0	66	68,8 %
1	26	27,1 %
2	4	4,1 %
Celkem	96	100 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2022.

6.2 Otázka č. 1: Jsou ženy v rámci vrcholového vedení zastoupeny více v dozorčích orgánech než v představenstvech?

Podle právní formy podnikání byly analyzované společnosti rozděleny do dvou kategorií: akciové společnosti (a.s.) a společnosti s ručením omezeným (s.r.o.), jejichž zastoupení bylo ve vzorku nejvíce početné. Od ostatních právních forem s ojedinělým výskytem bylo pro účely tohoto šetření abstrahováno. Vzorek obsahuje celkem 53 akciových společností a 38 společností s ručením omezeným. U jednotlivých společností byl zkoumán počet žen ve vrcholových orgánech a jejich poměrné zastoupení vůči mužům.

6.2.1 Společnosti s ručením omezeným

Z celkového počtu 38 společností s ručením omezeným nemá žádnou ženu ve vedení 31 z nich. Pouze v sedmi společnostech působí ve vrcholovém vedení žena, z toho jednu ženu ve vedení má šest společností a dvě ženy pouze jedna (viz tabulka 7). Nejvíce žen ve vrcholovém vedení má dm drogerii markt s.r.o., kde pozici obou jednatelek zastávají ženy. Společnosti s ručením omezeným nemají ze zákona povinnost zřizovat dozorčí orgány, vrcholové vedení těchto společností tak ve většině případů tvoří pouze statutární orgán, kterým je jednatel. Jen čtyři společnosti ze 38 mají zřízen i dozorčí orgán.

Tab. 7: Počet žen ve vrcholovém vedení analyzovaných společností s ručením omezeným

Počet žen	Počet společností	
	absolutně	relativně
0	31	81,6 %
1	6	15,8 %
2	1	2,6 %
Celkem	38	100 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2022.

V rámci šetření byly zkoumány samostatně statutární orgány vybraných společností. Bylo zjištěno, že 32 společností nemá ve statutárním orgánu ani jednu ženu. V pěti společnostech působí jedna jednatelka a dvě jednatelky má drogistická společnost dm drogerie markt s.r.o., jak ukazují data v tabulce 8.

Tab. 8: Počet jednatelek v analyzovaných společnostech s ručením omezeným

Počet jednatelek	Počet společností	
	absolutně	relativně
0	32	84,2 %
1	5	13,2 %
2	1	2,6 %
Celkem	38	100 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2022.

Jelikož počet žen ve statutárních orgánech společností s ručením omezeným je velmi nízký, bylo dále zkoumáno, jaký podíl jednatelky ve statutárních orgánech daných společností představují. Pouze v šesti společnostech působí ve statutárním orgánu žena. Čtvrtinové zastoupení žen ve vedení mají dvě společnosti, třetinové pouze jedna, rovnoměrné zastoupení jednatelek a jednatelů vykazují dvě společnosti a ryze dominantní postavení zaujímají jednatelky pouze v jedné společnosti (viz tabulka 9).

Tab. 9: Podíl jednatelek v analyzovaných společnostech s ručením omezeným

Podíl žen	Počet společností	
	absolutně	relativně
0 %	32	84,2 %
25 %	2	5,3 %
33 %	1	2,6 %
50 %	2	5,3 %
100 %	1	2,6 %
Celkem	38	100 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2022.

Jmenný seznam společností, ve kterých působí na pozici jednatele ženy udává tabulka 10. V popředí figurují společnosti, které se aktivně zajímají o problematiku diverzity na pracovišti. Dm drogerie markt s.r.o. patří mezi signatáře Charty diverzity. Firma Imperial Brands CR, s.r.o. naopak získala třikrát v řadě ocenění TOP EMPLOYER na národní a evropské úrovni díky svému přístupu v oblasti diverzity a integrity zaměstnanců.

Tab. 10: Analyzované společnosti s ručením omezeným, ve kterých působí na pozici jednatele ženy

Název společností	Počet jednatelek	Podíl žen
PHOENIX lékárenský velkoobchod, s.r.o.	1	25 %
ViaPharma s.r.o.	1	25 %
Avast Software s.r.o.	1	33 %
BOHEMIA ENERGY entity s.r.o.	1	50 %
Imperial Brands CR, s.r.o.	1	50 %
dm drogerie markt s.r.o.	2	100 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2022.

6.2.2 Akciové společnosti

I u akciových společností bylo zkoumáno zastoupení žen ve vrcholovém vedení. Výsledky jsou o poznání přívětivější než u společností s ručením omezeným. Pouhých 13 z 53 analyzovaných společností nemá ve vrcholovém managementu ani jednu ženu, v 21 společnostech působí ve vedení jedna žena, dvě ženy ve vrcholových orgánech má 12 společností, tři ženy jen čtyři společnosti, čtyři ženy figurují ve vrcholovém vedení dvou

společností a šest v jedné společnosti. Z údajů v tabulce 11 vyplývá, že tři čtvrtiny společností mají ve svém vrcholovém vedení alespoň jednu ženu.

Tab. 11: Počet žen ve vrcholovém vedení analyzovaných akciových společností

Počet žen	Počet společností	
	absolutně	relativně
0	13	24,5 %
1	21	39,6 %
2	12	22,6 %
3	4	7,6 %
4	2	3,8 %
6	1	1,9 %
Celkem	53	100 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2022.

Tabulka 12 obsahuje jmenovitý seznam akciových společností, ve kterých působí tři a více žen ve vedení, včetně relativního vyjádření, kolik procent ve vrcholovém vedení dané společnosti ženy zaujímají. Společnost se šesti ženami ve vrcholovém managementu se ve vzorku nachází pouze jedna, a to ORLEN Unipetrol a.s. Z údajů také vyplývá, že převahu nad muži ve vrcholovém vedení mají ženy pouze v jedné společnosti. Jedná se o společnost SWS a.s. působící v oblasti velkoobchodu a maloobchodu.

Tab. 12: Analyzované akciové společnosti se třemi a více ženami ve vrcholovém vedení

Název společnosti	Počet žen	Podíl žen
AGROFERT, a.s.	3	25 %
Mondi Štětí a.s.	3	25 %
Veolia Energie ČR, a.s.	3	27 %
METALIMEX a.s.	3	33 %
VEOLIA ČESKÁ REPUBLIKA, a.s.	4	50 %
SWS a.s.	4	57 %
ORLEN Unipetrol a.s.	6	38 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2022.

Stejně jako u společností s ručením omezeným byl i ve vrcholovém vedení akciových společností v rámci šetření zkoumán relativní podíl, který ženy zaujímají. Výsledky

v tabulce 13 ukazují, že nejvíce zastoupeny jsou ve vzorku společnosti, ve kterých se ženy do vrcholového managementu sice dokázaly prosadit, vůči mužům jsou však stále v menšině a představují maximálně čtvrtinu vrcholových orgánů. Více než čtvrtinové zastoupení žen ve vedení vykazuje 10 společností, přičemž nadpoloviční většinu žen ve vedení má pouze jedna z nich.

Tab. 13: Podíl žen ve vrcholovém vedení analyzovaných akciových společností

Podíl žen	Počet společností	
	absolutně	relativně
0 %	13	24,5 %
1-25 %	30	56,6 %
26-50 %	9	17,0 %
51-100 %	1	1,9 %
Celkem	53	100 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2022.

V návaznosti na výzkumnou otázku č. 1 bylo v rámci vrcholového vedení akciových společností zkoumáno zastoupení žen samostatně v rámci představenstev a dozorčích rad. Z celkového počtu 53 společností nemá žádnou ženu ve statutárním orgánu 30 z nich, jedna žena působí ve statutárním orgánu 20 společností a dvě ženy v představenstvu mají pouze společnosti AGROFERT, VEOLIA ČESKÁ REPUBLIKA a Mondi Štětí (viz tabulka 14).

Tab. 14: Počet žen v představenstvech analyzovaných akciových společností

Počet žen	Počet společností	
	absolutně	relativně
0	30	56,6 %
1	20	37,7 %
2	3	5,7 %
Celkem	53	100 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2022.

Následně bylo provedeno šetření zaměřující se podrobněji na poměr, ve kterém jsou ženy vůči mužům v představenstvech zastoupeny. Tabulka 15 ukazuje, že 15 společností má alespoň jednu ženu ve statutárním orgánu, ženy však nepředstavují více než čtvrtinu

představenstva. Osm podniků má více než 25% zastoupení žen ve statutárním orgánu, na rozdíl od společností s ručením omezeným není ale žádné představenstvo složeno z většího počtu žen než mužů. Rovnosti žen ve statutárním orgánu dosahuje pouze společnost DEK a. s.

Tab. 15: Podíl žen v představenstvech analyzovaných akciových společností

Podíl žen	Počet společností	
	absolutně	relativně
0 %	30	56,6 %
1-25 %	15	28,3 %
26-50 %	8	15,1 %
Celkem	53	100 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2022.

Tabulka 16 obsahuje jmenovitý seznam akciových společností s alespoň třetinovým zastoupením žen v představenstvu. Jedná se celkem o osm společností, z nichž největší procentní zastoupení žen ve vedení má DEK a.s. (50 %) a Veolia ČESKÁ REPUBLIKA, a.s. (40 %), kde ženy tvoří více než třetinu statutárního orgánu.

Tab. 16: Analyzované akciové společnosti a alespoň třetinovým zastoupením žen v představenstvu

Název společnosti	Počet žen	Podíl žen
AURES Holdings a.s.	1	33 %
EUROVIA CS, a.s.	1	33 %
E.ON Energie, a.s.	1	33 %
PROMET GROUP a.s.	1	33 %
STRABAG a.s.	1	33 %
T-Mobile Czech Republic a.s.	1	33 %
VEOLIA ČESKÁ REPUBLIKA, a.s.	2	40 %
DEK a.s.	1	50 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2022.

Následně bylo provedeno stejné šetření i u dozorčích orgánů akciových společností. Celkem bylo zkoumáno 51 dozorčích rad. U společností DEK a.s. a Mattoni 1873 a.s. nebyli nalezeni ve veřejných rejstřících zástupci dozorčího orgánu. Z výsledků vyplývá,

že 18 společností nemá v dozorčím orgánu ani jednu ženu, jedna žena působí v dozorčí radě 26 společností, dvě ženy jsou zastoupeny v dozorčí radě čtyř společností a tři ženy v dozorčím orgánu mají společnosti SWS a.s. a Veolia Energie ČR, a.s. Pět žen v dozorčím orgánu má jen společnost ORLEN Unipetrol a.s. (viz tabulka 17).

Tab. 17: Počet žen v dozorčích radách analyzovaných akciových společností

Počet žen	Počet společností	
	absolutně	relativně
0	18	35,3 %
1	26	51,0 %
2	4	7,8 %
3	2	3,9 %
5	1	2,0 %
Celkem	51	100 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2022.

I u dozorčích orgánů bylo zkoumáno poměrné zastoupení žen vůči mužům. Na základě dat v tabulce 18 vyplývá, že 14 společností má alespoň jednu ženu v dozorčím orgánu, jejich zastoupení však nepřevyšuje hranici 25 %. Více než čtvrtinové zastoupení žen v dozorčím orgánu vykazuje 19 společností, přičemž hranici 50 % překonalo pět z nich.

Tab. 18: Podíl žen v analyzovaných dozorčích radách akciových společností

Podíl žen	Počet společností	
	absolutně	relativně
0 %	18	35,2 %
1-25 %	14	27,5 %
26-50 %	14	27,5 %
51-100 %	5	9,8 %
Celkem	51	100 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2022.

Společnosti s alespoň polovičním zastoupením žen v dozorčích radách udává tabulka 4. Dominance žen v dozorčím orgánu panuje ve společnosti SWS a.s. působící v oblasti velkoobchodu a maloobchodu, kde je dozorčí orgán složen pouze z žen. Nejvíce žen v dozorčím orgánu má ORLEN Unipetrol a.s., kde působí celkem pět žen v dozorčí radě.

Tab. 19: Analyzované akciové společnosti s alespoň polovičním zastoupením žen v dozorčích orgánech

Název společnosti	Počet žen	Podíl žen
Veolia Energie ČR, a.s.	3	50 %
ORLEN Unipetrol a.s.	5	56 %
METALIMEX a. s.	2	67 %
VEOLIA ČESKÁ REPUBLIKA, a.s.	2	67 %
Vodafone Czech Republic a.s.	2	67 %
SWS a.s.	3	100 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2022.

Předchozí výsledky přinášejí odpověď na první výzkumnou otázku. Lze potvrdit, že v dozorčích radách jako v kontrolním orgánu akciových společností působí více žen než v představenstvech. Nejenže existuje více společností, ve kterých působí alespoň jedna žena v dozorčím orgánu, ale na rozdíl od představenstev dosahují ženy v dozorčích radách dokonce převahy nad muži.

6.3 Otázka č. 2: Existuje vztah mezi počtem zaměstnanců společnosti a zastoupením žen ve vrcholovém vedení?

V souvislosti s udávaným počtem zaměstnanců ve výročních zprávách byly společnosti v rámci šetření rozděleny podle počtu zaměstnanců do čtyř intervalových skupin. Data v tabulce 20 udávají přehled počtu společností náležících do dané skupiny a průměrné zastoupení žen ve vrcholovém vedení v rámci daného intervalu. Z dat vyplývá, že nejvíce žen působí ve vrcholovém managementu společností do 199 zaměstnanců.

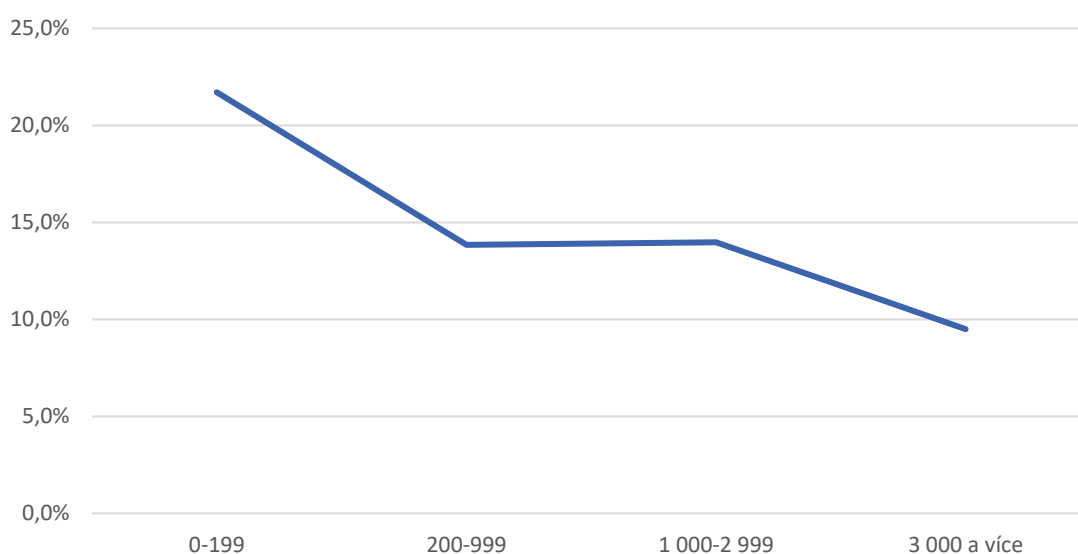
Tab. 20: Průměrné zastoupení žen ve vrcholovém vedení analyzovaných společností v rámci intervalů dle počtu zaměstnanců

Počet zaměstnanců	Počet společností	Průměrné zastoupení
0-199	20	21,7 %
200-999	26	13,8 %
1 000-2 999	26	14,0 %
3 000 a více	24	9,5 %
Celkem	96	-

Zdroj: vlastní zpracování, 2022.

Obrázek 7 ukazuje klesající křivku zastoupení žen ve vrcholových orgánech v závislosti na počtu zaměstnanců společnosti. Jak již bylo uvedeno, nejvíce žen ve vedení mají společnosti do 199 zaměstnanců (21,7 %). U společností v intervalu 200-999 a 1 000-2 999 se průměrné zastoupení žen ve vedení pohybuje pod hranicí 15 % a u společností nad 3 000 zaměstnanců nedosahuje ani 10 %. Na základě výsledků lze říci, že s rostoucím počtem zaměstnanců klesá průměrné zastoupení žen ve vrcholovém vedení analyzovaných společností.

Obr. 7: Křivka klesajícího trendu zastoupení žen ve vrcholových orgánech v závislosti na rostoucím počtu zaměstnanců společnosti



Zdroj: vlastní zpracování, 2022.

Ve společnostech s menším počtem zaměstnanců mají tedy ženy ve vrcholovém vedení větší zastoupení, naopak s rostoucím počtem zaměstnanců jejich poměrné zastoupení klesá. Tento fakt lze vysvětlit stereotypním pohledem na ženské schopnosti a dovednosti. Jelikož ženy jsou již historicky považovány za empatičtější, podřízenější bytosti s důrazem na emocionální citění, ve větších společnostech se jim nedostává mnoho příležitostí k prosazení se do vrcholového managementu. Zároveň si ženy cestu do vrcholového managementu často uzavírají sami nízkým sebevědomím a podceňováním vlastních manažerských schopností. Přirozeně budou tedy směřovat svůj kariérní růst zejména do společností s menším počtem zaměstnanců.

6.4 Otázka č. 3: Má oblast ekonomické činnosti společnosti vliv na zastoupení žen v jejím vedení?

Dle Klasifikace ekonomických činností (CZ NACE) lze podniky členit do několika skupin. Kód NACE bývá složen ze čtyř úrovní. Pro zjednodušení bylo v rámci šetření použito dělení dle první úrovně, tzv. sekce, označené alfabetským kódem na celkem 19 oblastí, z nichž ne všechny byly u analyzovaných společností zastoupeny. V tabulce 21 je uvedeno celkem šest analyzovaných odvětví, které byly hlavním předmětem činnosti zkoumaných společností, počet zástupců v rámci analyzovaného vzorku společností a průměrné zastoupení žen ve vrcholovém vedení v daném odvětví. Ostatní sektory nejsou díky ojedinělému zastoupení společností v rámci dané ekonomické oblasti uváděny, jelikož by jejich průměrné zastoupení žen významně zkreslilo výsledky šetření.

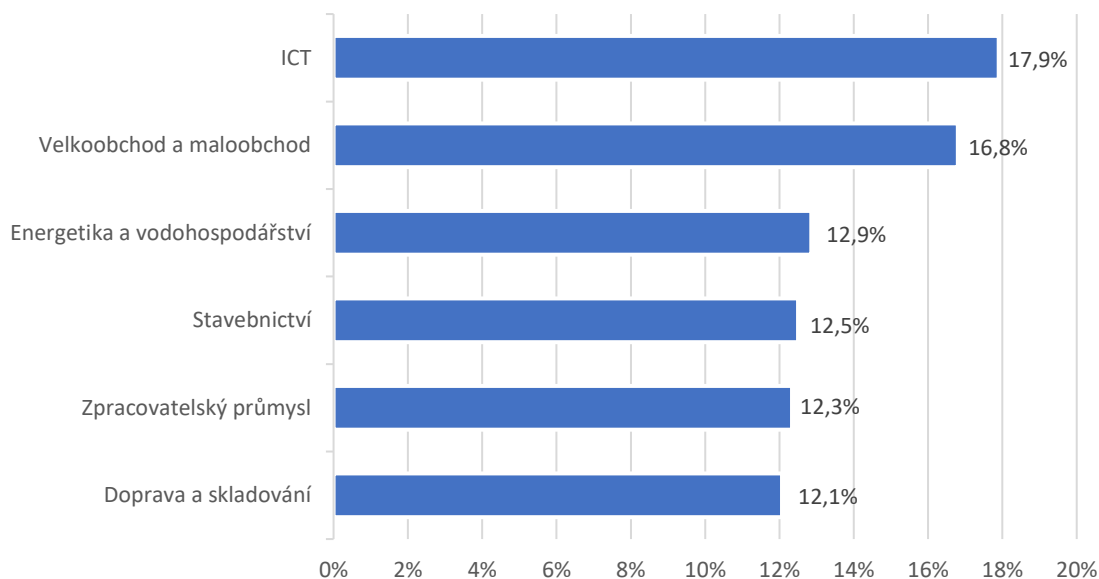
Tab. 21: Průměrné zastoupení žen ve vrcholovém managementu podle oblastí ekonomické činnosti

Oblast ekonomické činnosti	Počet společností	Průměrné zastoupení
Doprava a skladování	4	12,1 %
Zpracovatelský průmysl	34	12,3 %
Stavebnictví	5	12,5 %
Energetika a vodohospodářství	17	12,9 %
Velkoobchod a maloobchod	28	16,8 %
ICT	5	17,9 %
Celkem	93	14,1 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2022.

Průměrný počet žen ve vrcholovém managementu vybraných společností není příliš povzbudivý, ženy zauímají celkově jen 14 % vrcholového managementu. Šetření neprokázalo velké odlišnosti v zastoupení žen ve vrcholovém vedení společností v závislosti na odvětví ekonomické činnosti. Graf na obrázku 8 ukazuje srovnání celkem šesti oblastí a průměrného počtu žen v jejich vedení. Nejvíce žen ve vrcholovém vedení působí v oblasti informačních a komunikačních technologií (17,9 %) a velkoobchodu a maloobchodu (16,8 %). Následují vyrovnaná odvětví energetiky a vodohospodářství (12,9 %) a stavebnictví (12,5 %), dále zpracovatelský průmysl (12,3 %) a doprava a skladování (12,1 %).

Obr. 8: Průměrné zastoupení žen ve vrcholovém vedení dle odvětví ekonomické činnosti



Zdroj: vlastní zpracování, 2022.

Jelikož výsledky zaměřené na průměrné zastoupení žen ve vrcholových orgánech společností v jednotlivých sektorech ekonomiky neprokázaly výraznou dominanci žádného odvětví, kde by byly ženy významně zastoupeny ve vedení společností, bylo provedeno dílčí šetření zkoumající poměrné zastoupení žen v jednotlivých sektorech.

6.4.1 Oblast informačních a komunikačních technologií

V oblasti informačních a komunikačních technologií působí pět společností z celého vzorku. Žádnou ženu ve statutárním ani dozorčím orgánu nemá pouze jedna z nich. Jedna žena působí ve vrcholových orgánech tří z nich a dvě ženy pouze v jedné (viz tabulka 22).

Tab. 22 Počet žen ve vrcholovém vedení analyzovaných společností v oblasti ICT

Počet žen	Počet společností
0	1
1	3
2	1
Celkem	5

Zdroj: vlastní zpracování, 2022.

Co se týká poměrného zastoupení žen ve vrcholovém managementu těchto společností, jedna společnost nemá ve vedení ani jednu ženu, dvě společnosti mají ve vrcholových

orgánech zastoupeno 17 % žen a třetinové zastoupení žen ve vedení mají také dvě společnosti. Převahu ve vedení nemají ženy v žádné společnosti (viz tabulka 23).

Tab. 23 Podíl žen ve vrcholovém vedení analyzovaných společností v oblasti ICT

Podíl žen	Počet společností
0 %	1
1-25 %	2
26-50 %	2
51-100 %	0
Celkem	5

Zdroj: vlastní zpracování, 2022.

6.4.2 Oblast velkoobchodu a maloobchodu

Z údajů v tabulce 24 lze vyčíst, že na rozdíl od oblasti informačních a komunikačních technologií lze v oblasti velkoobchodu a maloobchodu evidovat velký počet společností, ve kterých ve vrcholových orgánech nepůsobí ani jedna žena, konkrétně 12. Jednu ženu ve vedení má devět společností, dvě ženy působí ve vedení pěti společností, tři ženy ve vrcholovém managementu má jen jedna společnost, stejně tak čtyři ženy figurují ve vedení pouze jedné společnosti.

Tab. 24 Počet žen ve vrcholovém vedení analyzovaných společností v oblasti velkoobchodu a maloobchodu

Počet žen	Počet společností
0	12
1	9
2	5
3	1
4	1
Celkem	28

Zdroj: vlastní zpracování, 2022.

V oblasti velkoobchodu a maloobchodu má celkem 11 společností alespoň jednu ženu ve vedení, přičemž jejich podíl nepřesahuje 25 %. Více než čtvrtinu žen ve vedení má pět společností, z čehož převaha žen panuje jen v jedné z nich. V tomto odvětví tedy dochází

k prolomení hranice 50% zastoupení žen ve vrcholovém vedení. Převahu nad muži mají ženy ve vrcholových orgánech dm drogerie markt s.r.o. (viz tabulka 25).

Tab. 25 Podíl žen ve vrcholovém vedení analyzovaných společností v oblasti velkoobchodu a maloobchodu

Podíl žen	Počet společností
0 %	12
1-25 %	11
26-50 %	4
51-100 %	1
Celkem	28

Zdroj: vlastní zpracování, 2022.

6.4.3 Oblast energetiky a vodohospodářství

V oblasti energetiky a vodohospodářství je ve vzorku zastoupeno celkem 17 společností. Žádnou ženu ve vedení nemá pět z nich, jedna žena působí ve vrcholových orgánech devíti společností, dvě ženy ve vedení ČEZ, a. s., tři ženy ve vrcholovém managementu má společnost Veolia Energie ČR, a.s., čtyři pak VEOLIA ČESKÁ REPUBLIKA, a.s. (viz tabulka 26).

Tab. 26 Počet žen ve vrcholovém vedení analyzovaných společností v oblasti energetiky a vodohospodářství

Počet žen	Počet společností
0	5
1	9
2	1
3	1
4	1
Celkem	17

Zdroj: vlastní zpracování, 2022.

Celkem devět společností v oblasti energetiky a vodohospodářství má ve svém vrcholovém vedení zastoupenou alespoň jednu ženu, ty však tvoří maximálně čtvrtinu vrcholových orgánů. Více než čtvrtinu žen ve vedení mají pouze tři společnosti. Jedná se o firmy Veolia Energie ČR, a.s., BOHEMIA ENERGY entity s.r.o. a VEOLIA ČESKÁ

REPUBLIKA, a.s. Převahu žen ve vedení nevykazuje žádná společnost z tohoto odvětví (viz tabulka 27).

Tab. 27 Podíl žen ve vrcholovém vedení analyzovaných společností v oblasti energetiky a vodohospodářství

Podíl žen	Počet společností
0 %	5
1-25 %	9
26-50 %	3
51-100 %	0
Celkem	17

Zdroj: vlastní zpracování, 2022.

6.4.4 Oblast stavebnictví

Oblast stavebnictví má ve vzorku pouze pět zástupců. Dle údajů v tabulce 28 nemají žádnou ženu ve vrcholovém vedení dvě společnosti, jedna žena působí ve vedení společnosti Saint-Gobain Česká republika a dvě ženy figurují ve vrcholových orgánech společností EUROVIA CS, a.s. a STRABAG a.s.

Tab. 28 Počet žen ve vrcholovém vedení analyzovaných společností v oblasti stavebnictví

Počet žen	Počet společností
0	2
1	1
2	2
Celkem	5

Zdroj: vlastní zpracování, 2022.

Na základě poměru, kterým se ženy podílejí na vedení společností v oblasti stavebnictví, mají dvě společnosti alespoň jednu ženu ve vedení, podíl vůči mužům však nepřesahuje hranici 25 %. Pouze jedna společnost má více než čtvrtinové zastoupení žen ve vrcholových orgánech, přičemž ani v oblasti stavebnictví nepůsobí ve vrcholovém vedení žádné ze společností převaha žen nad muži (viz tabulka 29).

Tab. 29 Podíl žen ve vrcholovém vedení analyzovaných společností v oblasti energetiky stavebnictví

Podíl žen	Počet společností
0 %	2
1-25 %	2
26-50 %	1
51-100 %	0
Celkem	5

Zdroj: vlastní zpracování, 2022.

6.4.5 Oblast zpracovatelského průmyslu

Nejméně žen vykazují společnosti působící ve zpracovatelském průmyslu a v oblasti dopravy a skladování. Vzorek obsahuje 34 společností z odvětví zpracovatelského průmyslu. Žádnou ženu ve vedení nemá 26 z nich. Jen dvě společnosti mají jednu ženu ve vedení, dvě ženy ve vrcholových orgánech vykazují celkem čtyři společnosti, tři ženy pouze jedna, stejně tak šest žen působí ve vedení pouze jedné společnosti (viz tabulka 30).

Tab. 30 Počet žen ve vrcholovém vedení analyzovaných společností v oblasti zpracovatelského průmyslu

Počet žen	Počet společností
0	26
1	2
2	4
3	1
6	1
Celkem	34

Zdroj: vlastní zpracování, 2022.

Jen osm společností v oblasti zpracovatelského průmyslu má ve svém vedení ženy, z toho u pěti společností zaujímají ženy maximálně čtvrtinu vrcholového vedení. U zbývajících tří mají ženy sice více než čtvrtinové zastoupení, v žádné ale není více žen než mužů, jak vyplývá z údajů v tabulce 31.

Tab. 31 Podíl žen ve vrcholovém vedení analyzovaných společností v oblasti zpracovatelského průmyslu

Podíl žen	Počet společností
0 %	26
1-25 %	5
26-50 %	3
51-100 %	0
Celkem	34

Zdroj: vlastní zpracování, 2022.

6.4.6 Oblast dopravy a skladování

V oblasti dopravy a skladování jsou ve vzorku zastoupeny jen čtyři společnosti. Tři z nich mají jednu ženu ve vedení, čtyři ženy působí ve vedení společnosti Česká pošta, s.p. (viz tabulka 32). Všechny společnosti mají tedy alespoň jednu ženu ve vedení, v žádné z nich však zastoupení žen ve vrcholových orgánech nepřekročilo hranici 25 %.

Tab. 32 Počet žen ve vrcholovém vedení analyzovaných společností v oblasti dopravy a skladování

Počet žen	Počet společností
1	3
4	1
Celkem	4

Zdroj: vlastní zpracování, 2022.

Na základě zkoumání oblasti ekonomické činnosti společností a zastoupení žen v jejich statutárních a dozorčích orgánech nelze jednoznačně prokázat, že by existovala konkrétní odvětví, ve kterých ženy zaujímají větší podíl ve vrcholových orgánech než u ostatních. Ačkoliv celkově skončil na prvním místě sektor ICT, dále velkoobchod a maloobchod, stavebnictví a energetika a vodohospodářství, jediným odvětvím, které vykázalo poměrnou část společností, ve kterých jsou ženy v rámci vrcholového vedení dokonce v převaze, bylo pouze odvětví velkoobchodu a maloobchodu.

7 Zhodnocení a doporučení pro danou oblast

Závěrečná kapitola této bakalářské práce obsahuje zhodnocení dílčích výstupů výzkumného šetření a navrhovaná doporučení pro danou oblast.

7.1 Zhodnocení výsledků šetření

Z výsledků výzkumného šetření vyplývá, že zastoupení žen ve vrcholovém managementu není příliš optimistické. Téměř polovina všech společností nemá ve vrcholovém vedení ani jednu ženu. Převahu žen ve vedení má pouze jedna společnost.

Osm společností z celkových 96 zkoumaných prolomilo kritickou hodnotu tří žen ve vrcholovém vedení, která má dle teorie Kramera, Konrada & Erkuta (2008) vliv na fungování organizace a pozitivně ovlivňuje její řízení. Všechny tyto společnosti mají přitom alespoň čtvrtinový podíl žen ve vrcholovém managementu, z čehož vyplývá, že mají větší šanci prosadit svůj názor a ovlivnit další směřování dané společnosti.

Celkem 15 společností z 96 analyzovaných podepsalo Chartu diverzity a zavázalo se tak aktivně se podílet na vytvoření diverzního pracovního prostředí. Jde o projekt Evropské komise, který si klade za cíl podpořit zavádění diverzity a flexibility na trhu práce v členských zemích EU. Nejvíce žen ve vedení mají ze signatářů této listiny ORLEN Unipetrol a.s., konkrétně šest žen, a Česká pošta, s.p. se čtyřmi ženami ve vedení. Šetření prokázalo, že signatáři této listiny vykazují vyšší zastoupení žen ve vrcholovém vedení.

Ve vrcholovém managementu společností s ručením omezeným působí málo žen. Jelikož nejsou společnosti s ručením omezeným povinny tvořit dozorčí orgány, tvoří vrcholové vedení zpravidla pouze členové statutárního orgánu, tj. jednatelé. Jen v šesti z 38 zkoumaných společností je zastoupena ve statutárním orgánu alespoň jedna žena.

U statutárních orgánů akciových společností je situace o poznání pozitivnější než u společností s ručením omezeným, což může být způsobeno faktem, že v představenstvech akciových společností obvykle vystupuje více členů nežli na pozici jednatelů u společností s ručením omezeným, tudíž mají ženy větší pravděpodobnost prosadit se alespoň menšinově právě v představenstvu.

V Indexu žen ve vedení za rok 2016 je zmíněn zajímavý trend relativně vysokého zastoupení žen v dozorčích radách akciových společností. Výzkumné šetření prokázalo, že v dozorčích radách akciových společností skutečně působí více žen než

v představenstvech. Toto zjištění lze objasnit rozdílnými pravomocemi, které daným orgánům připadají. Statutární orgán vykonává funkci výkonnou, nese tudíž větší zodpovědnost za jednání a chod společnosti. Dozorčí orgán provádí pouze kontrolu nad činností statutárního orgánu a fakticky tak nečiní žádná podstatná rozhodnutí o dění ve společnosti. Vzhledem k typicky ženským charakterovým vlastnostem lze uvažovat, že ženy se budou uchýlovat spíše k výkonu kontrolní nežli výkonné funkce.

Podle studie McKinsey & Company (2021) ženy nedisponují dostatečným sebevědomím a mylně se domnívají, že jim chybí manažerský styl vedení či jiné dovednosti potřebné pro výkon řídicí funkce. Z těchto důvodů byl očekáván vyšší podíl žen ve vrcholovém managementu společností s menším počtem zaměstnanců, neboť ženy budou přirozeně inklinovat k prosazování se tam, kde nerozhodují o osudu tisícovek zaměstnanců. Tato domněnka byla potvrzena na základě provedeného šetření, neboť s rostoucím počtem zaměstnanců klesá zastoupení žen ve vrcholovém vedení analyzovaných společností.

Na základě zkoumání oblasti ekonomické činnosti firem a zastoupení žen v jejich vedení nelze jednoznačně prokázat, že by existovala konkrétní odvětví, ve kterých ženy zaujímají větší podíl ve vrcholovém managementu než u ostatních. Jediným odvětvím, které vykázalo poměrnou část společností, kde byly ženy v rámci vrcholového vedení dokonce v převaze, je odvětví velkoobchodu a maloobchodu.

7.2 Navrhovaná doporučení pro danou oblast

Následující text předkládá navrhovaná doporučení k dosažení vyššího zastoupení žen v managementu organizací. Dvořáková (2012) definuje tři přístupy k diverzity managementu: liberální, radikální a transformující. Pro každý přístup je navrženo doporučení, jak zvýšit zastoupení žen ve vrcholovém managementu organizací. Pomoci ženám prosadit se do vedení společností by mohly například genderové kvóty či aktivnější zapojení firem v oblasti diverzity managementu.

7.2.1 Liberální přístup – rovné příležitosti a rovné zacházení

Cílem rovných příležitostí je připravit pro všechny rovnocenné podmínky pro vstup na pracovní trh. V západním světě již princip rovných příležitostí funguje. Jako příklady z praxe lze uvést například flexibilní pracovní dobu či práci na částečný úvazek, dále práci z domova, mentoring, family friendly pracovní podmínky (např. podnikové školky) atd.

Při rovném zacházení dochází k eliminaci diskriminace na základě pohlaví. Mezi aktivity rovného zacházení lze zařadit rovnocenná pravidla při přijímání, povyšování či odměňování pracovníků. Díky těmto praktikám by mohly společnosti do svého managementu získat větší množství žen. V České republice působí aktivně v oblasti rovných příležitostí například společnosti v oblasti bankovníctví. Jako konkrétní příklady lze uvést Komerční banku či Českou spořitelnu, která je hlavním signatářem Charty diverzity.

7.2.2 Radikální přístup – kvóty a regulační mechanismy

Česká republika si v počtu žen ve vrcholovém managementu organizací nevede příliš dobře. Významným krokem pro zlepšení by tak mohlo být také zavedení kvót pro zastoupení žen ve vedení společností. Osm zemí EU již přijalo kvóty na vnitrostátní úrovni. Jako první přišlo v roce 2003 se 40% kvótou pro zastoupení žen v dozorčích orgánech akciových společností Norsko. Dnes patří k zemím s nejvyšším podílem žen ve vrcholovém managementu v Evropě. Mezi další země uplatňující kvóty patří Francie, která rovněž vykazuje silné zastoupení žen ve vedení společností. Také Švédsko a Velká Británie disponují samoregulačními mechanismy, díky nimž patří mezi země s nejvyšším zastoupením žen ve vedení.

V naší legislativě zatím odpovídající tendence zcela chybějí. Změnit by vše mohla nová legislativa, na které panuje shoda mezi zeměmi EU, která by se týkala kótovaných společností a společností nad 250 zaměstnanců, které by musely povinně obsazovat minimálně 40 % pozic v dozorčích radách ženami nebo alespoň 33 % pozic ve výkonných i dozorčích orgánech. S touto směrnicí přišla EU již v roce 2012. Nutno však zmínit, že kvóty sice vedou k rychlému a skokovému zvýšení zastoupení žen ve vedení, k jejich dodržování jsou však společnosti tlačeny pod hrozbou sankcí.

7.2.3 Transformující přístup – změna podnikové politiky a strategie

Nejefektivnějším, avšak z hlediska náročnosti nejsložitějším nástrojem pro zvýšení zastoupení žen ve vedení společností, je přeměna podnikové politiky a strategie, která by vedla ke změně společnosti na genderově vyváženou. Za celým tímto konceptem musí stát snaha organizace změnit své dosavadní postavení k ženám na trhu práce a orientovat se na genderovou vyváženost nejen ve vrcholovém managementu.

Genderově orientované organizace jsou charakteristické zejména zapojením obou pohlaví do všech oblastí rozhodovacích procesů, zpřístupněním manažerských pozic ženám, alternativními a flexibilními formami práce, rovností v odměňování a hodnocení či stimulací a podporou profesního a odborného rozvoje pro ženy. Genderově zaměřená organizační kultura je dynamičtější a různorodější. Pracovníci jsou více stimulováni k osobnímu rozvoji, což vede k vyšší spokojenosti a produktivitě.

Společnosti aktivně působící v oblasti diverzity a inkluze na pracovišti sdružuje evropský projekt Charta diverzity. V České republice zajišťuje tuto činnost nezisková organizace Byznys pro společnost, která sdružuje přední české společnosti zaměřující se na společenskou odpovědnost a udržitelné podnikání. Ve spolupráci s organizacemi, svazy a institucemi veřejné správy pomáhá v aktivním prosazování rovnosti na pracovišti. Svým členům umožňuje vzájemné propojení, předávání inspirace, know-how, zkušeností a příkladů dobré praxe.

Závěr

Bakalářská práce se zaměřovala na problematiku zastoupení žen ve vrcholových orgánech vybraných organizací. Cílem práce bylo zmapovat zastoupení žen ve statutárních a dozorčích orgánech společností z žebříčku CZECH TOP 100 firem podle obratu za rok 2020, zhodnotit a navrhnout doporučení pro danou oblast.

V rámci teoretické části práce byly představeny pojmy související s oblastí managementu, genderu a diverzity. Podstatou managementu je řízení činností tak, aby bylo dosaženo podnikových cílů. Dále byly zmíněny bariéry v kariérním postupu do vyšších manažerských pozic, mezi něž se řadí skleněný strop, tokenismus či genderové předsudky a stereotypy.

Následně byl v teoretické části práce představen význam a role žen v managementu. Vyšší zastoupení žen ve vedení má pozitivní vliv na finanční výsledky a výkonnost společnosti, přináší nové pohledy na řešení problémů a může zvýšit konkurenceschopnost společnosti na trhu. Na rozdíl od typických maskulinních vzorců chování kladou ženy větší důraz na komunikaci, participativní vedení, motivaci a zpětnou vazbu. Závěrečná kapitola teoretické části ukázala srovnání zastoupení žen ve vedení společností na globální, evropské a tuzemské úrovni. Česká republika si v porovnání s ostatními státy nevede příliš dobře v oblasti zastoupení žen ve vedení společností.

Výsledky výzkumného šetření ukázaly, že Česká republika si z hlediska zastoupení žen ve vedení společností nevede příliš dobře. Ve vrcholovém vedení společností z žebříčku CZECH TOP 100 podle obratu za rok 2020 působí pouze 14 % žen, přičemž zhruba polovina firem nemá ve vedení ani jednu ženu. Ve statutárních orgánech analyzovaných společností působí méně žen než v jejich dozorčích orgánech. Ženy tak více inklinují k výkonu kontrolní funkce nežli funkce výkonné.

Na základě výzkumného šetření byl prokázán vliv počtu zaměstnanců společnosti na zastoupení žen ve vrcholovém vedení. S rostoucím počtem pracovníků klesá průměrný počet žen ve vrcholovém managementu. Naopak u oblasti ekonomické činnosti nebyla zjištěna žádná závislost mezi ekonomickým sektorem a počtem žen ve vedení.

V práci byla představena celkem tři navrhovaná doporučení pro zvýšení zastoupení žen v managementu organizací. Liberálním opatřením je orientace na rovné příležitosti a rovné zacházení s oběma pohlavími v rámci náboru, povyšování či odměňování

pracovníků. Výrazně pomoci dosadit více žen do vedení společností by mohlo zavedení genderových kvót. Několik zemí již v této souvislosti přijalo legislativní změnu. Jedná se však o radikální opatření, pro které v České republice zatím chybějí odpovídající zákony. Jako nejvhodnější řešení se jeví aktivní zapojení firem v oblasti diverzity managementu. V České republice sdružuje tyto společnosti organizace Byznys pro společnost. Na evropské úrovni se mohou společnosti zapojit podepsáním Charty diverzity.

Seznam použitých zdrojů

- Armstrong, M. & Stephen, T. (2015). *Řízení lidských zdrojů*. (13. vyd.). Praha, Česko: Grada Publishing.
- Bedrnová, E., Nový, I. & kol. (2007). *Psychologie a sociologie řízení*. (3. vyd.). Praha, Česko: Management Press.
- Blažek, L. (2014). *Management. Organizování, rozhodování, ovlivňování*. (2. vyd.). Praha, Česko: Grada Publishing.
- Chartered Institute of Personnel and Development (2015). *Gender diversity in the boardroom: Reach for the top*. Dostupné 01. 12. 2021 z <https://www.cipd.co.uk/knowledge/fundamentals/relations/diversity/boardroom-report#gref>
- Český statistický úřad (2021). *Zaostřeno na ženy a muže 2021*. Praha, Česko: Odbor statistiky trhu práce a rovných příležitostí.
- Dvořáková, Z. & kol. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. Praha, Česko: C.H. Beck.
- Dytrt, Z. & kol. (2014). *Ženy a management*. Brno, Česko: BizBooks.
- Eger, L. & Egerová, D. (2014). *Základy metodologie výzkumu pro studenty ekonomických oborů*. Plzeň, Česko: Západočeská univerzita v Plzni.
- Eurostat (2020). *Gender equality*. Dostupné 03. 12. 2021 z [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=SDG_5_-_Gender_equality_\(statistical_annex\)#Positions_held_by_women_in_senior_management](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=SDG_5_-_Gender_equality_(statistical_annex)#Positions_held_by_women_in_senior_management)
- Eurostat (2021). *The life of women and men in Europe*. Dostupné 01. 12. 2021 z <https://ec.europa.eu/eurostat/cache/infographs/womenmen/index.html?lang=en>
- Evropský institut pro rovnost žen a mužů (2020a). *Gender Equality Index 2020: Key findings for the EU*. Vilnius, Litva: EIGE. Dostupné 04. 12. 2021 z <https://eige.europa.eu/publications/gender-equality-index-2020-key-findings-eu>
- Evropský institut pro rovnost žen a mužů (2020b). *Index rovnosti žen a mužů 2020: ČESKO*. Vilnius, Litva: EIGE. Dostupné 10. 12. 2021 z <https://eige.europa.eu/publications/gender-equality-index-2020-czechia>
- Gargallo Camarillas, E. (2019). *Towards gender equality in organizations: Benefits of supporting gender diversity in top management and proposals to break the glass ceiling* (Kvalifikační práce). Universitat Jaume I, Degree in Business Administration and Management, Španělsko.
- Grant Thornton (2020). *Women in Business 2020: Putting the Bluepring into action*. Dostupné 04. 12. 2021 z <https://www.grantthornton.global/en/insights/women-in-business-2020/women-in-business-2020-report/>

- Hubbard, E. E. (2004). *The Manager's Pocket Guide to Diversity Management*. Dostupné z https://books.google.cz/books?id=FkxX5CaK3IUC&printsec=frontcover&hl=cs&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Charta diverzity (2017). *Index ženy ve vedení 2017*. Dostupné 01. 04. 2022 z <https://diverzita.cz/cs/aktualita/index-zastoupeni-zen-ve-vedeni-2017-dosahl-u-ceskych-top-250-firem-12-5>
- International Labour Organization (2019). *Women in Business and Management: The Business Case for Change*. Ženeva, Švýcarsko: ILO. Dostupné 01. 12. 2021 z https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_700953/lang--en/index.htm
- Jiřincová, M. (2011). Diverzita v ČR a její reflexe pro podniky a zaměstnanost. *Trendy v podnikání*. 1(1), 5-10. Dostupné 15. 01. 2022 z <https://fek.zcu.cz/tvp/doc/2011-1.pdf>
- Kramer, V., Konrad, A. & Erkut, S. (2008). Critical Mass: The Impact of Three or More Women on Corporate Boards. *Organizational Dynamics*, 37(2), 145-164. <http://dx.doi.org/10.1037/arc0000060>.
- Křížková A. & Pavlica K. (2004). *Management genderových vztahů: postavení žen a mužů v organizaci*. Praha, Česko: Management Press.
- Madera, J. M., Sundermann, J. M. & Hebl, M. (2019). Top management gender diversity and organizational attraction: When and why it matters. *Archives of Scientific Psychology*, 7(1), 90-101. <https://doi.org/10.1093/ej/uez012>
- McKinsey & Company (2012). *Využití plného potenciálu žen v české ekonomice*. Praha, Česko: McKinsey & Company
- McKinsey & Company (2020). *Diversity wins: How inclusion matters*. Dostupné 29. 11. 2022 z <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters>
- McKinsey & Company (2021). Win-win: How empowering women can benefit Central and Eastern Europe. Dostupné 29. 11. 2022 z <https://www.mckinsey.com/cz/our-work/closing-the-gender-gap-in-the-czech-republic>
- Rincón, V., González, M. & Barrero, K. (2017). Women and leadership: Gender barriers to senior management positions. *Intangible Capital*. 13(2). 319-352. <http://dx.doi.org/10.3926/ic.889>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Management*. (14. vyd.). Harlow, Anglie: Pearson Education
- Šnýdrová, I. (2006). *Manažerka a stres*. Praha, Česko: Grada Publishing.
- Taušl Procházková, P. & kol. (2017). *Úvod do podnikové ekonomiky*. Plzeň, Česko: Západočeská Univerzita v Plzni.
- Veber, J. & kol. (2009). *Management*. (2. vyd.). Praha, Česko: Management Press.

Seznam tabulek

Tab. 1: Typické vlastnosti mužů a žen	18
Tab. 2: Podíl žen ve vedoucích pozicích dle regionů za rok 2020	23
Tab. 3: Počet žen ve vrcholovém vedení analyzovaných společností.....	31
Tab. 4: Analyzované společnosti se třemi a více ženami ve vrcholovém vedení	32
Tab. 5: Podíl žen ve vrcholovém vedení analyzovaných společností	32
Tab. 6: Počet žen ve statutárních orgánech analyzovaných společností	33
Tab. 7: Počet žen ve vrcholovém vedení analyzovaných společností s ručením omezeným	34
Tab. 8: Počet jednatelek v analyzovaných společnostech s ručením omezeným.....	34
Tab. 9: Podíl jednatelek v analyzovaných společnostech s ručením omezeným	35
Tab. 10: Analyzované společnosti s ručením omezeným, ve kterých působí na pozici jednatele ženy	35
Tab. 11: Počet žen ve vrcholovém vedení analyzovaných akciových společností	36
Tab. 12: Analyzované akciové společnosti se třemi a více ženami ve vrcholovém vedení	36
Tab. 13: Podíl žen ve vrcholovém vedení analyzovaných akciových společností.....	37
Tab. 14: Počet žen v představenstvech analyzovaných akciových společností	37
Tab. 15: Podíl žen v představenstvech analyzovaných akciových společností.....	38
Tab. 16: Analyzované akciové společnosti a alespoň třetinovým zastoupením žen v představenstvu	38
Tab. 17: Počet žen v dozorčích radách analyzovaných akciových společností	39
Tab. 18: Podíl žen v analyzovaných dozorčích radách akciových společností.....	39
Tab. 19: Analyzované akciové společnosti s alespoň polovičním zastoupením žen v dozorčích orgánech	40
Tab. 20: Průměrné zastoupení žen ve vrcholovém vedení analyzovaných společností v rámci intervalů dle počtu zaměstnanců	40

Tab. 21: Průměrné zastoupení žen ve vrcholovém managementu podle oblastí ekonomické činnosti	42
Tab. 22 Počet žen ve vrcholovém vedení analyzovaných společností v oblasti ICT	43
Tab. 23 Podíl žen ve vrcholovém vedení analyzovaných společností v oblasti ICT.....	44
Tab. 24 Počet žen ve vrcholovém vedení analyzovaných společností v oblasti velkoobchodu a maloobchodu	44
Tab. 25 Podíl žen ve vrcholovém vedení analyzovaných společností v oblasti velkoobchodu a maloobchodu	45
Tab. 26 Počet žen ve vrcholovém vedení analyzovaných společností v oblasti energetiky a vodohospodářství	45
Tab. 27 Podíl žen ve vrcholovém vedení analyzovaných společností v oblasti energetiky a vodohospodářství	46
Tab. 28 Počet žen ve vrcholovém vedení analyzovaných společností v oblasti stavebnictví	46
Tab. 29 Podíl žen ve vrcholovém vedení analyzovaných společností v oblasti energetiky stavebnictví	47
Tab. 30 Počet žen ve vrcholovém vedení analyzovaných společností v oblasti zpracovatelského průmyslu.....	47
Tab. 31 Podíl žen ve vrcholovém vedení analyzovaných společností v oblasti zpracovatelského průmyslu.....	48
Tab. 32 Počet žen ve vrcholovém vedení analyzovaných společností v oblasti dopravy a skladování	48

Seznam obrázků

Obr. 1: Benefity zastoupení žen ve vrcholovém managementu (v %).....	21
Obr. 2: Zastoupení žen ve vrcholovém managementu v období let 2004-2020 (v %) ...	24
Obr. 3: Zastoupení žen v top managementu dle pozic v letech 2019 a 2020.....	24
Obr. 4: Zastoupení žen ve vrcholovém managementu dle zemí Evropské unie v letech 2015 a 2020 (v %)	25
Obr. 5: Trend rostoucího zastoupení žen ve vrcholovém managementu zemí EU v letech 2003-2020 (v %).....	26
Obr. 6: Zastoupení žen ve společnostech s největším obratem za rok 2010 podle zemí	27
Obr. 7: Křivka klesajícího trendu zastoupení žen ve vrcholových orgánech v závislosti na rostoucím počtu zaměstnanců společnosti	41
Obr. 8: Průměrné zastoupení žen ve vrcholovém vedení dle odvětví ekonomické činnosti	43

Seznam použitých zkratk a značek

%...procento

&...a

a.s. ...akciová společnost

CEO...výkonný ředitel (z anglického Chief Executive Officer)

CFO...finanční ředitel (z anglického Chief Financial Officer)

CIO...ředitel informačních technologií (z anglického Chief Information Officer)

CMO...marketingový ředitel (z anglického Chief Marketing Officer)

COO...provozní ředitel (z anglického Chief Operations Officer)

č. ...číslo

ČR...Česká republika

EIGE... Evropský institut pro rovnost žen a mužů (z anglického European Institute for Gender Equality)

EU...Evropská unie

HR...lidské zdroje (z anglického Human Resources)

ICT...informační a komunikační technologie

ILO...mezinárodní organizace práce (z anglického International Labour Organisation)

kol. ...kolektiv

např. ...například

obr. ...obrázek

resp. ...respektive

SE...evropská společnost

s.p. ...státní podnik

s.r.o., spol. s r.o. ...společnost s ručením omezeným

tab. ...tabulka

tj. ...to je

tzv. ...takzvaný, takzvaně

USA...Spojené státy americké

v.o.s. ...veřejná obchodní společnost

Seznam příloh

Příloha A: Jmenný seznam analyzovaných společností seřazených abecedně

Příloha A: Jmenný seznam analyzovaných společností seřazených abecedně

Adient Czech Republic s.r.o.

AGROFERT, a.s.

Alliance Healthcare s.r.o.

Alpiq Energy SE

Alza.cz a.s.

AT Computers a.s.

AURES Holdings a.s.

Avast Software s.r.o.

Bidfood Czech Republic s.r.o.

BOHEMIA ENERGY entity s.r.o.

BOSCH DIESEL s.r.o.

Brose CZ spol. s.r.o.

CETIN a.s.

Clarios Česká Lípa spol. s r.o.

Continental Barum s.r.o.

COOP Centrum družstvo

Czech Grid Holding, a.s.

CZECHOSLOVAK GROUP a.s.

ČD Cargo, a.s.

ČEPRO, a.s.

ČEPS, a.s.

ČESKÁ LÉKÁRNA HOLDING, a.s.

Česká pošta, s.p.

České dráhy, a.s.

ČEZ ESCO, a.s.

ČEZ, a.s.

DEK a.s.

dm drogerie markt s.r.o.

Dopravní podnik hl. m. Prahy, a.s.

E.ON Energie, a.s.

eD system a.s.

EG.D, a.s.

Energetický a průmyslový holding, a.s.

ENERGO-PRO, a.s.

EUROVIA CS, a.s.

FAST ČR, a.s.

Faurecia Automotive Czech Republic s.r.o.

Faurecia Emissions Control Technologies, Mladá Boleslav, s.r.o.

Feron, a.s.

FOXCONN CZ s.r.o.

GasNet, s.r.o.

GECO, a.s.

Globus ČR, v.o.s.

Hyundai Motor Manufacturing Czech s.r.o.

IKEA Česká republika, s.r.o.

Imperial Tobacco CR, s.r.o.

innogy Energie, s.r.o.

Iveco Czech Republic, a.s.

JT International spol. s r.o.

Lear Corporation Czech Republic s.r.o.

LEGO Production s.r.o.

MAKRO Cash & Carry ČR, s.r.o.
Mall Group a.s.
Marelli Automotive Lighting Jihlava (Czech Republic) s.r.o.
Mattoni 1873
METALIMEX a.s.
Metrostav a.s.
Miele technika s.r.o.
MND a.s.
Mobis Automotive Czech s.r.o.
Mondi Štětí a.s.
MORAVIA STEEL, a.s.
Nestlé Česko s.r.o.
NET4GAS, s.r.o.
O2 Czech Republic a.s.
ORLEN Unipetrol a.s.
OTE, a.s.
PCA LOGISTIKA CZ, s.r.o.
Penny Market s.r.o.
PHARMOS, a.s.
PHOENIX lékárenský velkoobchod, s.r.o.
Plzeňský Prazdroj, a.s.
Porsche Česká republika s.r.o.
Porsche Inter Auto CZ spol. s r.o.
Pražská energetika, a.s.
Pražská plynárenská, a.s.
PROMET GROUP a.s.

Robert Bosch, spol. s r.o.

RWE Supply & Trading CZ, a.s.

Saint-Gobain Česká republika

Samsung Electronics Czech and Slovak, s.r.o.

SAS Autosystemtechnik s.r.o.

Shell Czech Republic a.s.

Siemens, s.r.o.

Skanska a.s.

STRABAG a.s.

SWS a.s.

ŠKODA AUTO a.s.

ŠKODA TRANSPORTATION a.s.

T-Mobile Czech Republic a.s.

Toyota Motor Manufacturing Czech Republic, s.r.o.

TŘINECKÉ ŽELEZÁRNY, a.s.

VEOLIA ČESKÁ REPUBLIKA, a.s.

Veolia Energie ČR, a.s.

ViaPharma s.r.o.

Vodafone Czech Republic a.s.

Abstrakt

Šnebergerová, N. (2022). *Zastoupení žen v managementu organizací* (Bakalářská práce), Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Česko.

Klíčová slova: management, diverzita, gender, diverzity management

Bakalářská práce se zabývá problematikou zastoupení žen v managementu organizací. Cílem práce je zmapovat a zhodnotit současné zastoupení žen ve vrcholovém managementu vybraných organizací a navrhnout doporučení pro danou oblast. Teoretická část práce vymezuje základní pojmy související s oblastí managementu, genderu a diverzity, následně charakterizuje nejčastější společenské překážky v kariérním růstu žen a pojednává o pozitivním přínosu žen v managementu organizací. Závěrečná kapitola teoretické části shrnuje na základě statistických dat mapujících danou problematiku současné postavení žen v managementu na globální, evropské a tuzemské úrovni. Empirická část se skládá z analýzy poměrného zastoupení žen ve vrcholovém managementu firem z žebříčku CZECH TOP 100 podle obratu za rok 2020. Jedná se o kvantitativní šetření vycházející ze sekundárních dat získaných z veřejných rejstříků a výročních zpráv vybraných organizací. U společností je analyzováno zastoupení žen v rámci vrcholového vedení, za které jsou považováni členové statutárních a dozorčích orgánů. K naplnění uvedeného cíle práce vedou odpovědi na celkem tři formulované výzkumné otázky. V souladu se zjištěnými výsledky výzkumného šetření jsou v práci navržena doporučení pro zvýšení zastoupení žen ve vrcholovém vedení.

Abstract

Šnebergerová, N. (2022). *Women in management* (Bachelor Thesis). University of West Bohemia, Faculty of Economics, Czech Republic.

Key words: management, diversity, gender, diversity management

This bachelor thesis deals with the issue of women's representation in the management of organizations. The aim of the thesis is to map and evaluate the current representation of women in the senior management of selected organizations and to propose recommendations for the field. The theoretical part of the thesis defines the basic concepts related to the field of management, gender and diversity, then characterizes the most common societal barriers to women's career growth and discusses the positive contribution of women in the management of organizations. The final chapter of the theoretical part is based on the statistical data and summarises the current position of women in management at the global, European and domestic level. The empirical part consists of an analysis of the relative representation of women in top management of companies from the CZECH TOP 100 ranking by turnover in 2020. It is a quantitative survey based on secondary data obtained from public registers and annual reports of selected organisations. There is analysed the representation of women in the senior management, which are considered to be members of the statutory authorities and supervisory boards. The answers to a total of three formulated research questions lead to the fulfilment of the stated objective of the thesis. In accordance with the findings of the research investigation, the thesis proposes recommendations for increasing the representation of women in senior management.