ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Genderová diverzita v managementu

Gender diversity in management

Denisa Olžbutová

Plzeň 2023

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Genderová diverzita v managementu“

vypracoval/a samostatně pod odborným dohledem vedoucí/vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v přiložené bibliografii.

Plzeň dne 21.04.2023 v. r. *Denisa Olžbutová*

Zásady pro vypracování:

1) Vypracujte teoretický vhled do problematiky genderové diverzity v managementu.
2) Analyzujte a zhodnoťte stav genderové diverzity v managementu v České republice a porovnejte s dalšími zeměmi EU.
3) Analyzujte a zhodnoťte stav genderové diverzity v managementu v konkrétním podniku.
4) Formulujte závěr a možná nápravná opatření.

Na tomto místě bych chtěla vyjádřit svůj vděk a poděkovat vedoucí této bakalářské práce, Ing. Lucii Rotenbornové, za její neocenitelnou pomoc, rady, přístup a odborné vedení v průběhu celého výzkumu a psaní práce.

Zároveň bych chtěla poděkovat i vážené Martině Zimmermann za poskytnutí pomocné ruky, informací a konzultací v rámci provádění šetření ve Škoda Auto a jejímu kolegovi Janu Kotíkovi za poskytnutý rozhovor, a tedy i informace, a především cenný pohled na věc.

Obsah

Úvod **6**

1 Gender **7**

1.1 Genderové stereotypy a biologické rozdíly 9

1.2 Zastoupení pohlaví v České republice 9

2 Diverzity management **11**

2.1 Management 11

2.1.1 Profil manažera 13

2.2 Diverzity management 14

3 Gender diverzity **17**

3.1 Trh práce v České republice 17

3.2 Ukazatele genderové diverzity 19

3.2.1 Gender pay gap 19

3.3 Genderově integrovaná organizace 21

3.4 Rozdíly mužů a žen ve vedoucích pozicích 22

3.5 Ženy v managementu 22

3.5.1 Bariéry rovnosti 23

3.5.2 Mechanismy pro rovnost 25

4 Srovnání diverzity v managementu v Česku s dalšími zeměmi EU **27**

4.1 Porovnání České republiky s vybranými zeměmi EU 27

5 Představení společnosti **30**

5.1 Základní informace 30

5.2 Současná situace diverzity ve firmě 31

5.2.1 Nástroje a strategie ve společnosti 33

6 Analýza genderové rovnosti v managementu ve Škoda Auto **36**

6.1 Dotazníkové šetření ... 36
6.1.1 Charakteristiky respondentů ... 37
6.1.2 Vyhodnocení dotazníkové šetření ... 40
6.2 Celkové zhodnocení ... 51
7 Doporučená opatření ... 54
Závěr ... 59
Seznam použitých zdrojů ... 61
Seznam tabulek ... 65
Seznam obrázků ... 67
Seznam použitých zkratek a značek ... 68
Seznam příloh ... 69
Přílohy
Abstrakt
Abstract

Úvod

Genderová diverzita v managementu se stává stále důležitějším tématem. Zatímco v minulosti byla tato oblast spíše ignorována, dnes se stává klíčovým faktorem pro úspěch podniků v konkurenčním prostředí.

Cílem této bakalářské práce je přispět k lepšímu povědomí o důležitosti genderové diverzity v managementu, zanalyzovat nástroje a stav v konkrétní firmě a představit případné návrhy na zlepšení.

Tato kvalifikační práce je rozdělena do sedmi kapitol. První tři kapitoly přináší teoretický vhled do tématu genderové diverzity v managementu. Je zde poukázáno na stereotypy, diverzity management, diverzity audit a přiblížen trh práce v České republice. Dále jsou uvedeny ukazatele genderové rovnosti, jak na rovnější postoj mezi muži a ženami, rozdíly ve vedoucích stylech mužů a žen a otevřeno téma žen v managementu. Konec teoretické části se zabývá porovnáním parity pohlaví v managementu mezi ČR a zeměmi Evropské unie [EU].

Praktická část byla zpracována ve společnosti Škoda Auto a zaměřuje se na představení společnosti a jejich nástrojů pro rovnost mezi muži a ženami. Empirická část práce byla provedena pomocí dotazníkového šetření a kladla zvláštní pozornost na pochopení a vnímání mužů tématu rovných příležitostí ve vyšších pozicích Škoda Auto. Objektem výzkumu byly i samotné pocity a zdraví mužů. Jak se cítí v prostředí, které v této míře podporuje ženy? Necítí se utlačeně/ ohroženi? A jak zlepšit jejich pracovní prostředí?

Poslední kapitola se věnuje případným doporučením a nástrojům, které by společnost mohla aplikovat.

1 Gender

Tento pojem, který se rozšířil v druhé polovině minulého století, popisuje sociální a kulturní rozdíly mezi muži a ženami. Na rozdíl od pohlaví, které se zaobírá pouze biologickými odlišnostmi, jak zmiňuje Česká asociace vzdělávacích institucí (n.d), se genderové diference mohou měnit v čase spolu se společností.

Využívá se také předpon jako cis a trans. Cisgender je člověk, kterému se shoduje genderová role s pohlavím. Naproti tomu transgender se necítí dobře ve svém těle, do kterého se narodil. Cítí se být někým jiným, proto dochází ke při mezi pohlavím a rolí této osoby (Pavlica, 2021).

Dnes se gender užívá i v otázkách práv homosexuálů (či jiných podobných minorit), sociologických i psychologických výzkumech a v problematice pracovní sféry (Česká asociace vzdělávacích institucí, n.d.).

Postupem času si člověk buduje určitou genderovou identitu, pomocí které se pak prezentuje a vymezuje ve společnosti. Mezi nejvýznačnější postoje k utváření genderu dle Křížkové & Pavlici (2004) spadá:

Teorie nápodoby

Ta spočívá na myšlence napodobování okolí a příslušníků okolo nás. Často je toto chování ovlivněno odměnami a tresty, kdy napodobujeme právě to chování, které je posléze odměněno. Tento vztah můžeme vidět i v pracovní sféře. Zaměstnanec, který se přizpůsobí firemním zásadám a dostane se do přízně jeho vedoucího, stoupá na vyšší pozice a je tak vyznamenán. Pokud se nepodřídí, může být ke konci až vytlačen z daného prostředí.

Kognitivní vývojová teorie

Tato teorie klade důraz na změnu ontogenetického vývoje ruku v ruce s rozvojem poznávacích schopností a funkcí dítěte. Děti se snaží nalézt ve společnosti řád, a tak se postupně učit genderu. Převzít si struktury chování, stereotypy. To vše na základě pravidelnosti jistého jevu a zapadnutí do jejich schématu. Americká psycholožka Sandra Bem (1993) přišla s pojmem „genderových optických skel“. Jde o genderovou polarizaci (muži a ženy jsou si odlišní), androcentrismus (představa o nadřazenosti mužů a označování mužských zkušeností standardem) a biologický esencialismus (vrozené biologické rozdíly).

Psychoanalytické teorie socializace

Nebo-li teorie identifikace, se zaměřuje v první řadě na psychosexuální vývoj jednotlivce. Hlavní osobností tohoto zaměření byl Sigmund Freud, který postavil jednu ze svých koncepcí osvojení genderových vzorců na identifikaci rodiče (stejného pohlaví) s dítětem. Ta byla ostatními dále rozpracována a případně pozměněna, avšak psychoanalytické teorie jsou dosti spekulativní a nedají se jednoznačně verifikovat.

Socializace je dlouhodobý proces, dítě si osvojuje společenské normy a hodnoty. Celkově se dá říct, že na utváření jedince má veliký vliv jeho okolí, především pak blízcí a rodina. Určitá genderová role je nám vkládána už od počátku, kdy vyrůstáme například s tím, že holčičky by si měly hrát s panenkami a chlapečci s autíčky. Dost zjednodušující příklad, na kterém jde ale jasně vidět, že v této souvislosti existují genderové stereotypy. (Křížková & Pavlica, 2004)

Do budoucna je možné, že se tedy otázky genderové rovnosti budou týkat nejen mužů a žen, ale mohou se přidat i lidé s jinou genderovou identitou. Jak sděluje Boyon (2021), společnost Ipsos prováděla výzkum v 27 zemích s celkovým počtem respondentů 19 069 ve věkovém rozmezí 16–74 let. Procenta lidí, kteří se identifikovali jako transgender, nebinární nebo se zkrátka neidentifikovali ani jako muž či žena zněla takto:

- generace Z (1997 +) 4 %,
- mileniálové (1981-1996) 2 %,
- generace X (1965-1980) 1 %,
- Baby Boomers (1946–1964) < 1 %.

Největší počet byl tedy mezi mladšími z respondentů a s přibývajícími lety tento podíl slábnul.

Často se ve spojení s genderem skloňuje i segregace trhu práce, rozdělující se na vertikální a horizontální. Segregace horizontální představuje rozprostření pracovních sil mezi sektory. Vertikální vyobrazuje koncentraci lidských zdrojů na různých stupních zaměstnání. Ve spojení s genderem pak především koncentraci mužů a žen v těchto pojmech. (Český statistický úřad [ČSÚ], n.d.)

1.1 Genderové stereotypy a biologické rozdíly

Apriorní představy a soudy zjednodušující chování a struktury chování žen a mužů. Jedná se o předsudky, které škatulkují jedince do jisté skupiny. Osoby, které nezapadají mohou být stigmatizovány. (ČSÚ, n.d.)

ČSÚ (n.d.) uvádí jako příklady stereotypizace předpoklad, že muži jsou soutěživí, agresivní, nepořádní a nepláčou. Naproti tomu ženám se přisuzuje empatie, pořádkumilovnost, citlivost a poddajnost. Další příklad popisují Křížková & Pavlica (2004) v průběhu pracovní porady. Většinou jsou to ženy, od koho se očekává zajištění občerstvení.

Kromě těchto stereotypů chování existují ověřené rozdíly. Ty se nacházejí, jak zmiňují Dytrt et al. (2014), ve sféře biochemie, fyziologie, antropologie či neurologie. Každé z pohlaví má své silné a slabé stránky. Desítky tisíc nervových vláken, které propojují dvě polokoule koncového mozku (telencephalon), jsou jinak organizovány u mužů a jinak u žen.

Muži mají některé vjemy a aktivity více lokalizovány do levé či pravé mozkové polokoule, což jim umožňuje lépe pochopit a tvořit abstraktní systémy (např. hudba, počítačové systémy, politika). Vlastní dispozice k prosazení se, asertivitě, ochotě bojovat, užívat svůj mozek k tvorbě nových inovací. Vyskočil (2006) předává také informaci o lépe vyvinutých centrech v pravém předním laloku frontálního mozku u mužů pro lepší prostorovou orientaci. Dále zmiňuje tlustší, méně citlivou kůži.

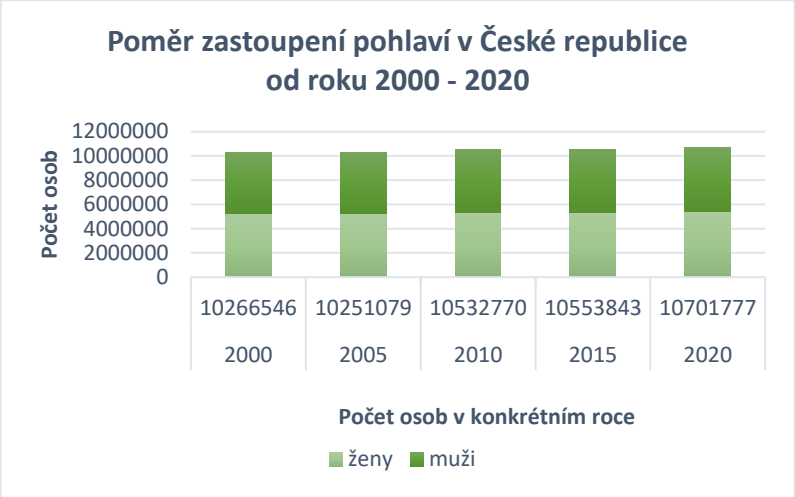
Ženy mají tyto dvě hemisféry lépe vzájemně propojené. To jim prohlubuje schopnost komunikace. Tudíž jejich silné stránky spočívají ve schopnosti komunikovat s druhými, projevovat se, bádat po řešení i ve zdánlivě nepříznivých koncích a mají vyvinutou intuici. U žen Vyskočil (2006) odkazuje na lepší překrytí frekvenčních spekter čípků, kódovaných geny v chromozomech X. To podporuje jejich periferní vidění a lepší barevnou škálu.

1.2 Zastoupení pohlaví v České republice

Pro utvoření představy o zastoupení pohlaví v Česku, a tedy potvrzení a zdůraznění důležitosti této problematiky, je zde přiložen graf, vyobrazující poměr dle sčítání lidu (ČSÚ; b, 2021). Pro zjednodušení je v grafu zobrazen každý pátý rok. Procentuální rozdíl

mezi ženami a muži od roku 2020 do 2022 nepřevýšil 2 %. Což dokládá, že otázka rovnosti je oprávněná.

Obr. 1: Poměr zastoupení pohlaví v ČR



Zdroj: Vlastní zpracování (na základě ČSÚ), 2022

2 Diverzity management

V této kapitole je popsán samotný management a post manažera. Následně bude přiblížena diverzita a představen jeden z pohledů na odlišnost.

2.1 Management

„Lze jej nejobecněji charakterizovat jako souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byl zabezpečen chod organizace (podniku, neziskové organizace, veřejné instituce).“ (Veber, Krajčík, Ostapenko, Švecová, & Žufan, 2021, s. 15). Vznik se datuje dávno zpět, kdy vyvstala nutnost koordinace činností, spojení zdrojů, aby mohlo něco vzniknout.

Jak dále uvádí Veber et al. (2021), management lze chápat v trojím pojetí:

- specifická činnost,
- řídící pracovníci,
- vědní obor.

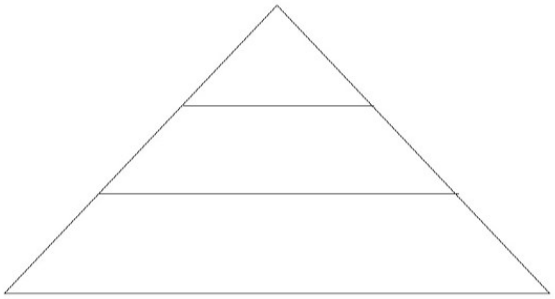
Management jako činnost je důležitý hybatel. Při správném plnění a řízení může ovlivnit prosperitu správným směrem. Mezi manažerské funkce se řadí plánování, rozhodování, organizování, kontrola, komunikace, motivování atd. Patří sem i složky této profese jako zkušenosti, soubor metod a přístupů, které jsou užity k dosahování podnikových cílů, doporučení. Další definice zní jako zaktivování a manipulace se zdroji s určitým záměrem podniku. Samozřejmě nejde zapomenout na riziko a respektování tohoto aspektu. Jiné pojetí hovoří o skupině řídících pracovníků, ať už korigování dílčích činností či celé jednotky. Stejně tak můžeme management chápat jako společenskovědní disciplínu, která neposkytuje apodiktické výsledky a data. Vždy bude záležet na dané situaci a době. (Veber et al., 2021)

Tento obor využívá, jak zmiňují Veber et al. (2021), i znalosti z jiných disciplín jako např. statistiky, ekonomie, sociologie, matematiky, psychologie. Konečný výčet by byl ještě doplněn o individuální hodnoty a schopnosti samotných manažerů (kreativita, umění, intuice, …).

Management prošel za řadu let rozvojem, který si žádal rozčlenění jednotlivých manažerských úrovní dle času a charakteru. Tyto úrovně se rozdělují (Veber et al., 2021) následovně:

Na vrchu stojí strategické řízení. To je řízeno vrcholovou úrovní managementu, zaměřuje se na zásadní faktory a je dlouhodobější povahy, obvykle pak 3-5 let. Taktické řízení má na starosti střední management, dává dohromady činnosti, směřující ke strategickému cíli (rozpočty, roční plán, …). Zpravidla horizont jednoho roku. Operativní řízení skýtá manažerské činnosti k naplnění taktických plánů. Do jednoho čtvrtletí, mnohdy na kratší období. V rukou manažerů první linie jako jsou např. mistři, vedoucí dílen.

Obr. 2: Úrovně řízení managementu



Zdroj: Vlastní zpracování, 2022, (na základě Veber et al., 2021)

I tento obor je mnohdy legislativně upraven a dán. Ať už se jedná o zákony, vyhlášky (ministerstev, regionální), nařízení nebo i jak uvádí Veber et al. (2021) technické normy jako IEC – Mezinárodní elektrotechnická komise, ISO -Mezinárodní organizace pro normalizaci, ČSN- Česká technická norma. Existuje i plno norem, standardů a směrnic, které v sobě zahrnují společenskou odpovědnost firem, avšak většina z nich jsou pouze doporučením. Ta můžeme najít například v iniciativě United Nationals Global Compact, směrnice OECD pro nadnárodní podniky, standard SA 8000 (normativní doporučení pro certifikaci systému za společensky odpovědný). Je potřeba sledovat situaci a koukat na věci globálně. Co platí územně může být přebito nadnárodním ustanovením apod.

Další potřeba pozorování spočívá v udržení kroku s dobou a společností. Veber et al. (2021) zmiňují v managementu konce dvacátého století rozvoj technologií a nových koncepcí. Tato doba s sebou přinesla management: projektový, procesní, znalostní, management změn, bezpečnosti práce, environmentu, kvality a řízení vztahů se zákazníky. V časech nového milénia se pak zmiňuje: management změn (reakce na nevyzpytatelný svět a situace), vliv digitalizace na management (umělá inteligence, automatizované systémy, software, …), udržitelný rozvoj a krizový management.

2.1.1 Profil manažera

S rostoucími změnami, globalizací a digitalizací je pro firmy a jednotky velmi důležité mít někoho, kdo se v těchto záležitostech vyzná a je schopný rychlé reakce. Jak uvádí Veber et al. (2021) daný objem a charakter práce souvisí s umístěním onoho manažera na úrovni řízení, pole působení, velikosti podniku, organizační struktuře a mnohých dalších aspektech. Nicméně většina se bude shodovat na těchto rysech manažerské práce:

Manažerské funkce – plánování, organizování, rozhodování, kontrola

Práce s lidmi – musí umět dobře komunikovat, správně sdělovat důležité informace, rozdělovat činnosti, motivovat.

Přizpůsobivý – jakožto člověk, který je odpovědný za úspěšný chod, musí mít přehled, umět rychle reagovat, mít koncepční dovednosti a myslet dopředu, do budoucna.

Zdokonalování – je kladen důraz na efektivnost. Často to znamená nezůstat na stejném místě, zkusit jiné, nové postupy a techniky a zvýšit výkonnost.

Rozvoj znalostí – souvisí se vším, co bylo již zmíněno. Manažer jako takový musí pracovat i na sobě, doplňovat si znalosti v oblastech, v kterých působí.

Dále Veber et al. (2021) jmenuje způsobilosti manažera. Mezi ně řadí:

- odborné znalosti – dosažené převážně vzděláním. Krom základních možností školského systému od základní školy po vysokou školu jsou k dispozici i nadstavby, programy, kurzy k rozšíření znalostí. Důležité je i sebevzdělávání jednotlivců,
- praktická zdatnost – nabyté díky zkušenostem a tréninku,
- osobnost manažera – umění komunikace, přístup ke světu, k sobě samému i druhým. Způsob řešení problémů, vztah k novým nečekaným situacím. Měl by být přesvědčivý, iniciativní, sebejistý a mít proaktivní jednání.

Dále by měl umět rozlišovat důležité věci od těch méně důležitých a prioritizovat. Předcházet nežádoucím stavům a chybám, co nejdříve reagovat. Důležitý cíl je i uspokojení zákazníka a jeho věrnost podniku. Klíčová vlastnost manažera je i umění učit se ze svých chyb a nastavit správné prostředí a klima. (Veber et al., 2021)

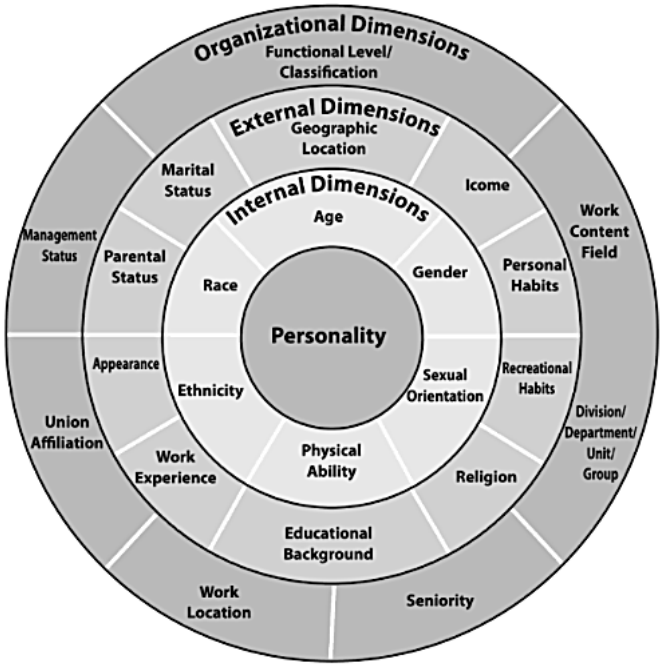
2.2 Diverzity management

Pojem diverzita jako takový značí různorodost a odlišnost. Tvorba různorodých týmů s sebou přináší rozdílné způsoby řešení a přístupů, což zvyšuje úspěšnost pracovního výkonu. (Horváthová et al., 2016)

Hubbard (2004) se zmiňuje o členění rozdílů hlavního rozměru (primary dimensions) a druhotného rozměru (secondary dimensions). O pár let později Gardenswartz & Rowe (2008) představují diverzitu rovnou ve čtyřech dimenzí:

- samotná osobnost člověka,
- vnitřní faktory – pohlaví, věk, sexuální orientace, rasa, národnost,
- vnější faktory – náboženství, příjem, pracovní zkušenosti, rodinný stav, vzdělání, vzhled, rodičovský status, osobní a rekreační návyky, zeměpisná poloha,
- organizační aspekty – pracovní náplň, oddělení, místo výkonu práce, odborová příslušnost, postavení v managementu, funkcionální zařazení, služební stáří.

Obr. 3: Čtyři dimenze diverzity



Zdroj: Gardenswartz, L. & Rowe, A. (2008) z Horváthová et al. (2016)

Lidé často reagují nejdříve na vnější faktory diverzity, neboť jim pomáhají si utvořit obrázek ještě před tím, než se jedinec jakkoliv projeví.

Hubbard (2004) definuje samotnou diverzitu v managementu jako určitý kolektivní mix charakterizovaný podobnostmi a rozdíly, které se uplatňují při dosahování organizačních cílů. Dále rozlišuje diverzitu aplikovanou v managementu a marketingu na:

- diverzitu pracovní síly – zahrnuje identitu zaměstnanců jako gender, věk, náboženství, sexuální orientace atd.,
- diverzitu chování – zde už jde o myšlenkové pochody, aspiraci, způsob komunikace, hodnoty, pracovní styl,
- strukturální diverzitu – sem spadá interakce mezi divizemi, napříč funkcím a organizačním úrovním v hierarchii,
- diverzita podnikání – segmentace zákaznických trhů, diverzifikace produktů, porovnání s ostatními podniky.

Dříve se v otázce diverzity přisazovala velká pozornost etnickému původu. Křížková a Pavlica (2004, s.23) uvádí, že: „Pod vlivem různých emancipačních a kritických hnutí se však začalo ukazovat, že podobnému útlaku a diskriminaci, s jakými se potýkají představitelé etnických menšin, čelí rovněž ženy, postižení a nemocní lidé či homosexuálové.“ Najednou se tedy začalo koukat na věci objektivněji a management diverzity se dostával do povědomí lidí i podniků.

Samotný management diverzity má, jak zmiňují Eger et al. (2012), své kořeny v USA. Vznikl v roce 1980 jako odezva na problémy trhu práce. Svoji roli hrála i kulturní a sociální rozmanitost Ameriky. Záměrem je odstranění diskriminace a nastolení respektu k druhým. To způsobí příjemnější prostředí, spolupráci a lepší výsledky. Samotná diverzita je přínosná, neboť se dostává více pohledů na věc, prostředí je různorodější atd.

Evropská komise (2003) ve svém výzkumu pro podniky využívající politiku aktivní diverzity přišla s těmito benefity: posílení kulturních hodnot v organizaci, snížení fluktuace pracovníků, zvýšení kvality a spokojenosti zákazníků, řešení pro nedostatek pracovních sil, zlepšení jména podniku, zesílení motivace, kreativity a efektivity zaměstnanců.

K odhalení skrytých předsudků, potřeb pracovníků a analyzování kultury organizace se využívá tzv. diverzity audit (Horváthová et al., 2016). Hledá odpovědi na důležité otázky jako odměňování, fluktuace, příležitosti. Jejím záměrem je odhalit tyto skutečnosti, podat popis a doporučení v závěrečné zprávě. Ta může následně pomoci při rozhodování přístupu změn směrem k diverzity managementu. Při sběru dat a vyšetřování situace

Horváthová et al. (2016) zmiňují výhodu nezávislého externího týmu. Zaměstnanci se pak nebojí následků, jsou tak více otevření a šetří se čas interních/vlastních zdrojů. Nejenom Keil et al. (2007) popisují jeden z možných modelů změny od německé firmy *Synetz,* který se snaží jít diverzitě naproti v 6-ti krocích:

1. sestavit řídící výbor pro diverzitu – snaha o sestavení různorodého projektového týmu,
2. scénář pro budoucnost – měla by být sjednána schůzka s vedením a hlavními zainteresovanými stranami, kde by měly být nastíněny nejlépe 3 scénáře podniku za 10-20 let a jeden z toho vybrán a následován,
3. vize a strategie – pozornost by měla být zaměřena na silné, slabé stránky, hrozby a příležitosti vyplývající ze scénáře a určena strategie řízení diverzity,
4. diverzity audit – nejčastěji pomocí polostrukturovaných rozhovorů, které mohou být doplněny o dotazník k zjištění současného stavu,
5. cíle společnosti – řídící výbor s vedením jasně definují cíle v návaznosti na již určenou strategii a informují ostatní v podniku,
6. implementace diverzity – zde je důležitý řídící výbor. Ten dohlíží na průběh, řídí a doprovází různé činnosti. Také je zodpovědný např. za programy rozvoje vedení, komunikaci, nábor, změnu nástrojů pro hodnocení, budování týmů pro diverzitu.

3 Gender diverzity

Zaměřuje se na poměrový rozdíl zastoupení mezi ženami a muži. Tato větev se do diverzity managementu přidala i z toho důvodu, že si společnost začala všímat nerovností mezi těmito gendery. Jak uvádí Křížková & Pavlica (2004) někteří vidí důvody znevýhodňování žen v kapitalistické dělbě práce. Jiní jsou toho názoru, že tyto problémy začaly dříve při začleňování jedince. Barrett (2002) formuluje 5 základních oblastí, v kterých se společnost utváří.

- ekonomické zajištění a organizace domácích prací,
- systém dělby práce a výrobních vztahů,
- účast a podíl na politické moci,
- systém vzdělávání,
- bádání s reprodukcí a sexualitou.

V těchto okruzích se mohou tvořit zmíněné rozdíly.

3.1 Trh práce v České republice

Pro získání přehledu o genderové diverzitě je možné využít stav zaměstnanosti na daném území. V tabulce č.1, z dat ČSÚ; b (2021), je vidět nezaměstnanost mužů a žen za rok 2015 a rok 2020 v České republice, rozdělený dle nejvyššího dosaženého vzdělání (údaje jsou v procentech)

Tab. 1: Míra nezaměstnanosti podle vzdělání

	základní a bez vzdělání	*střední bez maturity*	*střední s maturitou*	*vysokoškolské*	*Celková nezaměstnanost*
Ženy 2015	22,4	7,8	4,7	2,8	**6,1**
Muži 2015	23	4,7	2,7	2	**4,2**
Ženy 2020	10,2	3,8	2,4	1,6	**3**
Muži 2020	10,6	2,4	1,6	1,2	**2,2**

Zdroj: Vlastní zpracování (2022) za pomoci dat z ČSÚ (2021)

Z dat v tabulce č.1 vyplývá, že ženy mají aktuálně vyšší nezaměstnanost, a to na všech úrovních vzdělání až na základní a lidé bez vzdělání. ČSÚ; b (2021) řadí mezi možné příčiny ekonomické neaktivity tyto aspekty s procentuálním zastoupením za rok 2020:

Tab. 2: Důvody ekonomické neaktivity v Česku v roce 2020

	Ženy	*Muži*
Dočasně propuštěn	0,3	0,3
Zdravotní důvody	2,7	3,9
Jiné osobní či rodinné důvody	0,5	0.2
Péče o děti či zdravotně způsobilé dospělé	19,7	0,5
Studující či jinak se připravující na výkon	20,5	30,9
Důchodci	54,4	62,3
Nevěří, že by našli práci	0,2	0.2
Jiné důvody	1,2	1,3

Zdroj: ČSÚ; b (2021)

Největší rozdíl je v péči o děti. Zastoupení žen v této oblasti má Česká republika nejvyšší ze všech 27 členů Evropské unie.

Muži často studují vysoké školy se zaměřením na:

- stavebnictví,
- techniku a výrobu,
- obchod,
- administrativu a právo,
- ICT.

Ženy jsou zpravidla absolventkami následujících oborů:

- obchod,
- administrativa a právo,
- vzdělávání a výchova,
- zdravotní a sociální péče.

Podobně se to poté odráží na volbě zaměstnání. ČSÚ; b (2021) zveřejnila zastoupení v jednotlivých odvětví za rok 2020. Muži mají v poměru s ženami největší angažmá ve stavebnictví, zemědělství, lesnictví, rybářství a ICT. Pokud by se bralo největší zastoupení obecně, nehledě na poměr, nejvíce mužů, ale i žen, pracuje ve zpracovatelském průmyslu. Ženy naopak poměrově vynikají ve zdravotní, sociální péči, vzdělávání a ostatní činnosti definované dle CZ-NACE.

Horváthová et al. (2016) připomínají také klesání porodnosti a větší poměr starších lidí, což může zapříčinit nedostatek pracovní síly. I proto je třeba zohlednit nevyužitý pracovní potenciál (žen s dětmi, absolventů bez praxe, …).

3.2 Ukazatele genderové diverzity

Rovnost mezi ženami a muži se dá měřit vícero způsoby, Barnat et al. (2019) ve své publikaci zmiňují, že samotná Agenda 2030 (Ministerstvo životního prostředí objasňuje Agendu jako cíle udržitelného rozvoje přijaté OSN, s realizací do roku 2030) obsahuje přes 80 ukazatelů. Barnat et al. (2019) popisuje tři z těchto měřítek:

- **globální index genderových** rozdílů (GGI) – vydává Světové ekonomické fórum (WEF), kvantifikuje nerovnost pomocí 4 ukazatelů: dosažené vzdělání, zdraví, politická angažovanost a ekonomická participace,
- **index genderové nerovnosti** (GII) – sestavuje rozvojový program OSN (UNDP), měří znevýhodnění ve třech oblastech: postavení žen, reprodukční zdraví a trh práce. Chce poskytnout míru nákladů na lidský rozvoj v otázce rovnosti. Čím vyšší hodnota indexu je, tím větší je rozdíl,
- **index sociálních institucí a genderu** (SIGI) - zavedla Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj. Jde o složený index ze 4: diskriminující rodinný status, omezená fyzická integrita, omezené zdroje, omezená občanská svoboda. Celkem má 14 podkategorií ukazatelů a jeho hodnota nabývá od 0 do 1 (1=naprostá nerovnost).

UNDP také vyvinul **Gender empowerment measure** (GEM), který zkoumá přístup žen k určitým úrovním moci. (UNDP, 1995)

Mezi další Barnat et al. (2019) uvádí například: the Women Business and the Law Index (WBLI), Index ekonomických příležitostí žen (WEOI).

3.2.1 Gender pay gap

Gender pay gap je rozdíl v příjmech žen a mužů. Jak uvádí Buhler & Abdel-Raouf (2021) lze jej zkoumat ze dvou pohledů. Jako poměr výdělků mužů a žen či o kolik méně vydělají ženy oproti mužům.

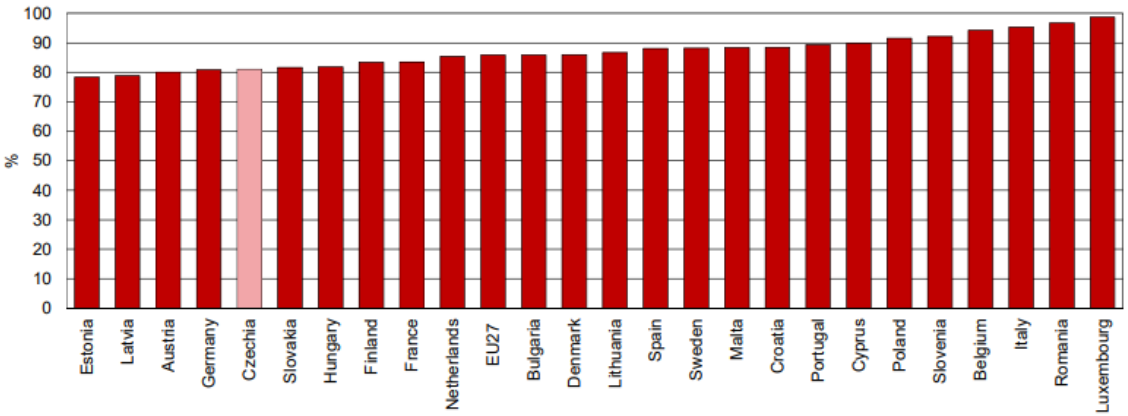
Výpočet pak tvoří:

$$\frac{výdělek\ žen}{výdělek\ mužů} * 100 \qquad (1)$$

Na základě tohoto vzorce je možno vypočítat, kolik % vydělávají ženy toho, čeho vydělávají muži. Toto číslo následně odečteme od 1, a tak nám vznikne zmiňovaný rozdíl, o kolik si ženy vydělají méně.

Česká republika, dle dat ČSÚ; b (2021), měla k roku 2020 tento rozdíl okolo 16,5 %, 2019 18,9 %. Rozdíl se s časem aktuálně snižuje.

Obr. 4: Průměrná roční mzda žen jako procento mzdy mužů v zemích EU roce 2019



Zdroj: ČSÚ; b (2021)

Pro porovnání s ostatními zeměmi je zde přiložený graf zemí Evropské unie, kdy nejlépe vychází Lucemburk, Rumunsko a Itálie. Česká republika, krom tlaků z Evropské unie (směrnice od Rady), rozběhla Strategii rovnosti žen a mužů na léta 2021–2030 (Úřad vlády ČR, 2021), která by tyto rozdíly měla zase o něco ponížit. Nehledě na další programy a projekty, do kterých se firmy sami dobrovolně hlásí, MPSV (2022) zmiňuje například Projekt 22 % k rovnosti, který zkoumá nerovnosti v odměňování a informuje o problematice.

Křížková et al. (2018) připomínají roviny, které ovlivňují dané rozdíly v odměňování na makroekonomickou (legislativní, ekonomická situace atd.), mezoekonomickou (rysy pracovišť) a individuální (vzdělání, věk atd.)

Zároveň Křížková et al. (2018) ve své studii v rámci projektu „Rovnost žen a mužů na trhu práce se zaměřením na (ne)rovné odměňování mužů a žen“ s následujícími zjištěními pro rok 2016:

- Mzdové odchylky ve veřejné sféře jsou nižší (5 % na stejné pozici) než v soukromém sektoru (10 % na stejné pozici).
- V základních mzdách bez bonusů a příplatků došlo k nárustu celkového rozdílu na 20 %. Rozdíl mezi ženami a muži na stejné profesní pozici byl okolo 10 % s bonusy či bez.
- Při vyčlenění nejstarší a nejmladší skupiny, se výzkum dostal na procentuální rozdíl v odměňování na 22 % bez bonusů a příplatků.
- Největší odchylka byla nalezena v odvětví peněžnictví a v průmyslu.

Určitá procenta jsou vysvětlena tím, že ženy častěji pracují na místech s nižší průměrnou mzdou, různé rozmístění mezi soukromým a veřejným sektorem, muži častěji pracují v korporátech a zahraničních firmách.

3.3 Genderově integrovaná organizace

„Genderové teorie organizace se rozvinuly v posledních třech dekádách, a to především na základě kritické reflexe problémů a obtíží, se kterými se ženy v podnicích a firmách řízených v souladu s tradičními přístupy potýkají.“ (Křížková & Pavlica, 2004, s.88) Často mívaly ženy problém s postupem nebo předpoklady pro jejich kariéru. Dnes už se tato problematika dostala do povědomí větší škále lidí a firmy se o toto samy zajímají. Genderová integrace není pouze ženským zájmem. Vyváženost genderu ve vedení přináší celkově lepší výsledky a podniku to může pomoci na cestě za lepšími výsledky. (Dytrt, 2014)

Křížková & Pavlica (2004) mimo jiné užívají k popisu kultury genderově integrované organizace: Hodnoty a interpretace, normy a standardy a symbolické prostředky. Ve zkratce musí podnik chtít a být ochoten podniknout změny. Pracovníci se navzájem respektovat. Zároveň v rámci symbolů vnímat například jazykové symboly. Mezi některé opatření a standardy řadí Křížková & Pavlica (2004):

- zapojení žen do všech oblastí organizačního života – možnost participace,
- zpřístupnění manažerských míst ženám,
- odměňování a hodnocení pracovníků – rovnost ve výdělcích za stejnou práci,
- vzdělávání v oblasti genderových otázek,
- kontrola dodržování principů.

3.4 Rozdíly mužů a žen ve vedoucích pozicích

Jak již bylo zmíněno na začátku této práce, existují určité rozdíly mezi gendery a pohlavím. Ačkoliv to není podmínkou, může tato diverzifikace být viděna ve vedení organizací.

Ženy, jak zmiňují Dytrt et al. (2014) mají spíše podporující styl vedení, více interagují a přikládají podobnou váhu úkolům jako vztahům. Lépe přijímají různorodost mezi pracovníky v podniku. Jsou více ohleduplné, vnímavé a participativní. Vynikají v práci s lidmi. Muži jsou naopak orientováni na úkoly. Kladou důraz na výkon a úspěch. Jejich velkou výhodou je sebedůvěra a průbojnost. Rozdíly nicméně ani nemusí být, záleží na jednotlivcích, organizaci a mnoho dalších činitelích.

3.5 Ženy v managementu

Ženy v historii neměli vždy rovnocenné postavení s muži. Křížková & Pavlica (2004) připomínají boj za zrovnoprávnění. V 17. století ženy aspirovaly za možnost vyššího vzdělání, 19. století usilovaly o volební právo a ve 20. století se objevují snahy o rovné příležitosti v sociální a ekonomické sféře. Často byly v postavení rodiny vnímány jako ty, které se staraly o rodinu a zůstávaly doma. Následně pak přišlo uvědomění a s ním snaha přijít s opatřeními a nástroji, aby tato rovnost byla umožněna. Genderová rovnost není jen zájmem žen samotných, ale také podniků i světových ekonomik. Například v Česku dle dat ČSÚ; a (2021) je více vysokoškolsky vzdělaných žen. S narůstajícím počtem starších lidí tvoří ženy často nevyužitý ekonomický potenciál.

Do vedoucích pozic mají často spletitější cestu než muži, to především díky převládajícím stereotypům a bariérám, které budou v následující části přiblíženy. Přitom navýšení žen v managementu by mohlo přinést do podniků další pohled na věc a s tím i třebas zvýšení efektivity. (Dytrt, 2014). Chief Executive (n.d.) udává výsledky studie, kde firmy s vícero ženami ve vedoucích pozicích dosahovaly lepších finančních výsledků. Mezi 20 % finančně nejvýkonnějšími institucemi se nacházelo 37 % žen. Saona et al. (2019) zmiňují výsledky jejich studie, kdy dle evidence větší zastoupení žen v představenstvech vede v evropských zemích k menšímu počtu praktik manipulace se ziskem.

3.5.1 Bariéry rovnosti

Ono minoritní zastoupení žen v managementu může být zapříčiněno i překážkami, které jsou před ně kladeny. Abychom mohli hovořit o genderové rovnosti v organizacích je potřeba tyto bariéry nechat rozplynout/ redukovat. Mezi ně se řadí (Křížková & Pavlica, 2004):

- worklife balance,
- stereotypizace,
- glass ceiling,
- tokenismus.
- a další.

Ženy obecně jsou těmi, kdo zůstávají doma s dětmi, starají se o rodinu a o chod domácnosti. Tak mohou být znevýhodněny a ochuzeny o pracovní zkušenosti, ale i příležitosti. Samotné těhotenství dokáže ženy dostat do nepříjemných situací na pracovištích ať už před, během či po. Ro (2022) píše o případech, kdy těhotná žena může být propuštěna (stále právně přípustné ve 40 zemích), může být převelena, nemůže být povýšena či ji mohou vystavit nebezpečnému prostředí. Ro (2022) zmiňuje i extrémní případ, kdy je těhotenský test podmínkou přijetí. Dále přikládá informaci z výsledků výzkumu, která svědčí o „mateřském obtěžování“ v Japonsku roku 2020 u čtvrtiny těhotných zaměstnankyň, ve Spojeném království roku 2015 uvedlo 11 % matek, že byly vyhozeny.

Další zábrana spočívá v převládajících *stereotypech.* Ty se pak zapříčiňují v předčasném odsouzení člověka, aniž by ostatní vynaložili úsilí se sami přesvědčit o reálném stavu/ vlastnosti. Pak je těžké změnit poměr zastoupení, přijít s něčím novým, když jste automaticky „odsouzeni“ či „přiřazeni“ k určité charakteristice či postoji.

Glass ceiling nebo-li skleněný strop je označení neviditelných překážek. „Překážek, jejichž existenci si žena začne uvědomovat a prožívat až při přímé snaze překročit určitou hranici.“ (Křížková & Pavlica, 2004, s.92) Často je tento problém skloňován právě při ambicích žen či minoritně zastoupených osob postoupit do vyšších pozic.

Křížková & Pavlica (2004) uvádí příklady bariér, které mohou tvořit toto přirovnání skleněného stropu:

- informační mezera,
- společenské bariéry,
- sexuální obtěžování,
- obava z diverzity a konzervatismus,
- genderové rozčlenění na pracovním trhu,
- neformální mužské vztahy – těžké do nich proniknout.

Tokenismus je pojem pro situaci, kdy se nachází zástupce jisté skupiny (rasa, pohlaví, …) sám či v minoritním zastoupení ve společnosti (zde například organizaci) Tento jedinec pak poutá pozornost a hledí se na něj skrz stereotypy (Pohlová,2015).

Bariér v pracovním světě žen by bylo možné nalézt celou řadu, ve studiích jsou uvedeny až desítky problémů, krom nejdůležitějších výše zmíněných, uvádějí Ramos, Latorre, Tomás & Ramos (2022) například nedostatečný zájem žen o určitá odvětví (jiné preference), při mentorování dávají mentoři přednost stejnému pohlaví, patriarchální a androcentrická organizační struktura atd.

Catalyst (2002) přišel ve své studii se 17 bariérami pro postup žen v organizaci, z toho 5 hlavních zní takto: stereotypy a předsudky, nedostatek viditelných ženských vzorů, nedostatek významných zkušeností v oblasti řízení, nedostatek mentoringu, závazek k rodinným nebo osobním povinnostem.

3.5.2 Mechanismy pro rovnost

Proti nerovnoměrnému rozložení žen a mužů v pracovní sféře, a především k nápomoci žen do vyšších pracovních pozic, přicházejí mnohé zdroje s mechanismy, které by mohly aspoň z části pomoci či podpořit onu minoritu (Půrová, 2016)

Legislativní opatření

Sem spadají například řešení jako směrnice a kvóty. V této souvislosti lze hovořit o zavedení procentuálního zastoupení žen do firem. Příkladem může být směrnice EU, která vyžaduje zvýšení v řídících orgánech na minimálně 40 % do roku 2026. (Evropský parlament, 2022) Jistým předskokanem a často skloňovaným příkladem, v tomto případě v publikaci od Dytrt (2014), se stalo Norsko, které roku 2003 zavedlo povinné kvóty ve správních radách akciových společností. Z 9 % v roce 2004 se jim podařilo vyšplhat na 40 % (2009). Tyto opatření mohou být zavedeny jak nadnárodně, národně či za jednotlivé subjekty.

Může sem také spadat například i zákon č. 435/2004 Sb.(§ 4), zákon o zaměstnanosti (2004), kam spadá i zákaz diskriminace a právo rovného zacházení.

Motivace

Jedna z důležitých cest je podpora minorit. Mnohdy se po nich vyžaduje, aby sebraly odvahu a zkusily probořit nastavený skleněný strop či stereotypy, a to vyžaduje kuráž (Dytrt, 2014). Důležité je také navození správného a otevřeného prostředí ve firmách **(**Křížková & Pavlica, 2014). Řada firem se snaží vytvořit i určité programy na podporu. Příkladem může být Škoda Auto, která má snahu informovat a ukázat cesty do technického sektoru. Jedná se jmenovitě o akce Dny techniky pro dívky základních škol a Den pro dívky. (Půrová, 2016)

Informování

Informovat o problému, poukázat na existenci překážek pro minority, nastínit výhody, které by větší zastoupení mohlo přinést, to na konci své studie doporučují Raghuvanshi et al. (2017). A to i pomocí kampaní, vládních orgánů a programů.

Přizpůsobení pracovních poměrů

Jednou ze zmiňovaných bariér je mnohdy obtížné skloubení rodinných a pracovních záležitostí. Řešením by mohlo být umožnění forem práce jako: Práce na částečný úvazek,

pružná pracovní doba, sdílení pracovního místa, možnost práce z domova. (Křížková & Pavlica, 2014)

Dle výzkumu McKinsey & Company (2021) nejvíce firem využívalo na podporu diverzity tyto politiky (nejvíce užívaná = 1., nejméně užívaná = 10.):

1. flexibilní možnosti práce,
2. školení na nevědomé předsudky,
3. mentoring nebo sponzorské programy,
4. opatření k zajištění spravedlivého hodnocení a povýšení (standardizované metriky),
5. programy pro ženy, které se vracejí do práce,
6. formální ženské sítě nebo akce pro ženy,
7. školení a koučování,
8. opatření k odstranění předsudků při náboru (kvóty, genderové cíle),
9. podpora péče o děti,
10. něco navíc v mateřství/otcovství.

4 Srovnání diverzity v managementu v Česku s dalšími zeměmi EU

Rovnost mezi pohlavími se v rámci Evropské unie zavedla už roku 1957 do Římských smluv-Treaty of Rome. (Saona et al., 2019) Mnoho evropských zemí jako je Dánsko, Finsko, Španělsko a Švédsko, přijalo regulaci směřující k podpoře většího zastoupení žen ve veřejně obchodovaných společnostech. (Sila et al., 2016) „Norsko je počítáno jako první evropská země, která zavedla legislativu týkající se genderových kvót ve správních radách, včetně sankcí ukládaných v případě, že společnosti požadované kvóty nesplní. Příkladu Norska v tomto ohledu následovaly Itálie, Německo, Francie a v poslední době i Portugalsko.“ (Saona et al., 2019, s. 635-636). World Economic Forum (2022) ve svém reportu uvedlo, že Evropa je druhá na žebříčku genderové rovnosti a zhruba za 60 let by měla dosáhnout parity.

4.1 Porovnání České republiky s vybranými zeměmi EU

V roce 2020 vykonávalo práci na manažerské pozici 9,5 milionů lidí z EU, z toho 3,3 miliony byly ženy. V té době představovaly 46 % celkové zaměstnanosti, nicméně mezi manažery se dostaly na zastoupení 34 %. (Eurostat, 2021)

Obr. 5: Zastoupení žen v managementu k roku 2020 (třetí kvartál)

Zdroj: Eurostat, 2021

Z obrázku č.5 lze usoudit, že na předních příčkách v obsazení obou pohlaví na manažerských postech jsou státy EU jako: Litva, Polsko, Bulharsko, Maďarsko atd. Naproti tomu státy, které si nevedou tak dobře: Malta, Kypr, Nizozemsko a Chorvatsko. Česká republika se v roce 2020 držela na 29 % obsazení žen v managementu. Některé z výše zmíněných zemí zavedly vlastní legislativu. Janik (2014) připomíná kvóty (sankciované) pro Belgii, Francii a Itálii, bez sankcí pak Španělsko a Nizozemsko. Pro státní společnosti nastavily kvóty např. Rakousko, Řecko, Dánsko a Finsko.

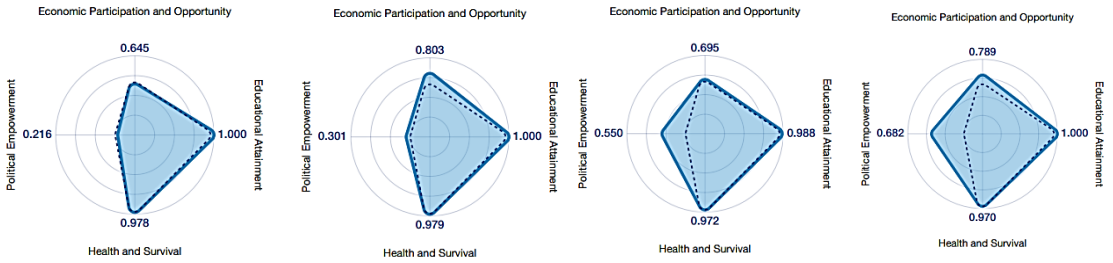
Více globálním pohledem na diverzitu pak můžeme porovnat Českou republiku s jinými zeměmi, vybranými nezávisle, pomocí těchto metrik (výsledky jsou brány z WEF (2022) za rok 2022)

Tab. 3: Porovnání diverzity ČR, Litvy, Německa a Finska

Indikátory	*ČR*	*Litva*	*Německo*	*Finsko*
GGI	0,710	0,771	0,801	0,860
GDP na obyvatele	38,51	30,08	51,37	47,14
Poměr pohlaví (female/male)	1,03	1,17	1,02	1,03
Firmy s ženami v TOP managemnetu	16,10 %	32,6 %	n.a.	12,9 %
Povýšení žen do vedoucích pozic	5,23	5,7	4,82	6,13

Zdroj: Vlastní zpracování s pomocí WEF (2022), 2023

Obr. 6: Indikátory GGI pro ČR, Litvu, Německo a Finsko za rok 2022



Zdroj: WEF (2022)

Z tabulky výše jde vidět, že výkonné ekonomiky EU (Finsko, Německo) mají vyšší index genderových rozdílů – vyšší = blíže paritě. Z nezávislého výběru zemí a jejich porovnání faktorů pro GGI vyplývá, že největší rozdíl mezi nimi leží v politickém umocnění. Litva i v této metrice (GGI) v oblasti top managementu a jeho zastoupením ženami zastává

přední příčku s 32,6 %. Díky OECD (2023) mohou být tato data doplněna o poměr žen v managementu za rok 2021. Pro lepší přehlednost postupu rovnosti v managementu budou zvýrazněny roky 2010 a 2021.

Tab. 4: Poměr zastoupení žen v managementu

	2010	*2021*
Česká republika	27,7 %	28,4 %
Litva	42,1 %	45,9 %
Německo	29,9 %	29,2 %
Finsko	30,4 %	36,5 %

Zdroj: Vlastní zpracování s pomocí OECD (2023), 2023

Tato data potvrdila posloupnost států v poměrech z výše uvedeného obrázku č.5. Česká republika měla v roce 2021 28,4 % žen v managementu. V porovnání s ostatními zeměmi je pod průměrem.

5 Představení společnosti

Účelem šetření bylo do praktické části zvolit podnik, který se pohybuje v odvětví, kde je poměr žen a mužů odlišný a lze tam tak nalézt nerovnováhu. Záměrem výběru bylo tedy zmapovat přístup v převážně technologické společnosti (ČSÚ; b, 2021 a McKinsey & Company, 2022). I z těchto důvodů je praktická část prováděna ve společnosti Škoda Auto a.s. [ŠA].

5.1 Základní informace

Společnost se na svém počátku zabývala výrobou jízdních kol a motocyklů. O její založení se roku 1895 postaral Václav Laurin a Václav Klement. První automobil představili již roku 1905. Po druhé světové válce Škoda Auto, krom své základny v Mladé Boleslavi, přidala mezi své závody Vrchlabí a Kvasiny. O pár desítek let později došlo ke spojení automobilky s německým koncernem Volkswagenem, změnila název na Škoda, automobilová a.s. a stala se tak vedle Seatu, VW a Audi čtvrtou značkou koncernu (Škoda Auto, n.d.).

V roce 2000 společnost v České republice založila první firemní vysokou školu: Škoda Auto Vysoká škola a roku 2012 po velké rekonstrukci znovu otevřela Škoda Muzeum.

Tab. 5: Výpis z obchodního rejstříku ŠA

Datum vzniku a zápisu:	20. listopadu 1990
Spisová značka:	B 332 vedená u Městského soudu v Praze
Obchodní firma:	Škoda Auto a.s.
Sídlo:	tř. Václava Klementa 869, Mladá Boleslav II, 293 01 Mladá Boleslav Doručovací číslo: 29360
Identifikační číslo:	00177041
Právní forma:	Akciová společnost
Předmět podnikání	Rozsáhlý – nalezení v obchodním rejstříku

Zdroj: Justice.cz (n.d.)

Předmětem podnikání je výroba a prodej automobilů, originálních dílů, komponentů, příslušenství značky Škoda, vývoj a poskytování servisních služeb. Společnost patří mezi jedny z nejdéle vyrábějících automobilek na světě. Jejich modely míří do střední, východní, západní Evropy a zámoří/ Asie. Svoji pozici se snaží stále udržet přizpůsobováním době a trendům (udržitelnost, rozvoj, inkluze, vývoj, …). K tomu jim aktuálně pomáhá i firemní strategie Next Level – Škoda Strategy 2030 s hlavními třemi oblastmi: rozvoj, zapojení a rozšíření. (Škoda Auto; b, 2022)

Společnost je jedním z důležitých zaměstnavatelů České republiky. V roce 2021 zaměstnávala 35 153 zaměstnanců.

5.2 Současná situace diverzity ve firmě

Není náhodou, že Asociace studentů a absolventů (n.d.) umisťuje společnost na první příčky ve své studii TOP Zaměstnavatelé. Již několik let se snaží vytvořit příjemné prostředí pro zaměstnance a udržet si talenty a krok s dobou. Pro pochopení genderové diverzity je důležité se podívat na složení zaměstnanců a teprve poté je možné dát doporučení na zlepšení. V tabulce níže vidíme věkové rozložení zaměstnanců. (Škoda Auto; a, 2022)

Tab. 6: Věkové rozložení zaměstnanců Škoda Auto v roce 2021

Věk	*Počet zaměstnanců*	*Věk*	*Počet zaměstnanců*
0-20	205	*40–45*	5 807
20–25	2 202	*45–50*	5 538
25–30	4 548	*50–55*	3 392
30–35	5 044	*55–60*	2 308
35–40	5 171	*60+*	938

Zdroj: Vlastní zpracování (2023) s pomocí Škoda Auto; a (2022)

Jak můžeme vidět, společnost má nejpočetnější skupiny zaměstnanců ve věkových kategoriích 30-35, 35-40, 40-45, 45-50. Nejvíce zastoupená je pak věková kategorie od 40 do 45 let. Nicméně je důležité nezapomínat na ostatní skupiny. Za povšimnutí stojí i nemalý počet z generace Z a lidé starší 60 let.

Další důležité rozčlenění zaměstnanců spočívá v rozčlenění a uvědomění si, na jakých pozicích a v jakém zastoupení jednotliví zaměstnanci pracují. Toto rozdělení najdeme v tabulce níže do oblastí: výrobní pozice, administrativa a management.

Za roky 2019, 2020, 2021 bylo složení ve společnosti následující:

Tab. 7: Rozčlenění zaměstnanců Škoda Auto za roky 2019, 2020 a 2021

	2019		***2020***		***2021***	
	Ž	M	Ž	M	Ž	M
Celkový počet	33 881		34 514		35 153	
% celkem	20,4	79,6	20,3	79,7	20,6	79,4
% výrobní pozice	19,7	80,3	19,7	80,3	19,9	80,1
% administrativa	22,0	78,0	21,9	78,1	22,7	77,3
% management	***14,1***	***85,9***	***13,9***	***86,1***	***14,6***	***85,4***

Zdroj: Vlastní zpracování (2023) s pomocí Škoda Auto; a (2022)

Jak podotkl sám člen týmu D&I (osobní komunikace, 20.02.2023), aby se mohl zvýšit počet žen v managementu, musí být dostatečný počet mezi zaměstnanci. Proto je důležité myslet i na nábor žen celistvě, do celé firmy. Z tabulky můžeme vyčíst, že se rozdíly v počtu žen a mužů zmenšují na všech úrovních a roku 2021 činilo procento zastoupení žen v managementu 14,6 %. Roku 2022 stouplo procento zastoupení dokonce na 16 %.

Své snahy o zlepšení pracovních podmínek a atmosféry dokládá společnost mimo jiné ve svých ročních zprávách diverzity. (Škoda Auto; a, 2022) Poslední zveřejněný report za rok 2021 přibližuje i část výše zmíněné Strategy 2030. Tato strategie byla přijata roku 2021 a krom jiného vymezuje například cíl obsadit každé čtvrté místo v managementu ženou. Do roku 2025 by to mělo být 20 %. Na dosažení cíle zvolila tyto opatření:

- motivace mladých dívek ke studiu technických oborů,
- předávání zkušeností budoucím manažerkám,
- vzdělávání zaměstnanců.

Navíc k těmto opatřením má společnost v otázce lidských zdrojů snahu o spolupráci napříč regiony, navození příjemné firemní kultury pro zaměstnance, zvyšování efektivity

mezi útvary, rozvoj systému odměňování a například digitalizace pro využívání HR služeb v každém okamžiku týdne.

S přijetím strategie vznikl v listopadu roku 2021 i nový útvar S/X (Transformace), který se zabývá transformací, novými výzvami a strategií pro oblast lidí a kultura (Škoda Auto; a, 2022). Mezi hlavní činnosti tohoto útvaru jsou řazeny:

- diverzita a inkluze,
- komunikace,
- strategie,
- event management,
- transformace,
- hledání nových nápadů a příležitostí.

Společnost si uvědomila, že rovnější zastoupení pohlaví má svá pozitiva, a proto se aktivně již několik let snaží o prosazování, informování a školení v této záležitosti. Zprvu šlo především o nasměrování žen do technických oborů a jejich podporu kariérního postupu do exekutivních rolí. Nicméně si společnost také uvědomuje, že je důležité myslet také na muže. Nemělo by se zapomínat na mužské zdraví, psychiku a prevenci. (člen týmu D&I, osobní komunikace, 20.02.2023)

5.2.1 Nástroje a strategie ve společnosti

Podnikat změny v tomto odvětví a tohoto směru není vůbec jednoduché a výsledky jsou vidět až za několik let. Jde o změnu firemní kultury, změny myšlení, hodnot atd. Je to běh na dlouhou trať. Základem je obeznámit ostatní s informacemi a komunikovat s nimi tuto problematiku, studie a benefity. (člen týmu D&I, osobní komunikace, 20.02.2023) Samotné nástroje, které Škoda Auto využívá pro nastolení genderové rovnosti v managementu jsou účinné a mají původ i z mnohých studií.

Příklady politiky Škoda Auto při podpoře gender balance a zaměstnanců:

- podpora zájmu o technické obory (Den pro dívky-základní a střední školy; stala se partnerem Czechitas, podpora talentů a spolupráce se školami),
- mentoring pro ženy,
- prorodinná politika,
- komunikace a školení,
- zaměstnanecké skupiny (např. i pro LGBT+, Women network),

- strategie diverzity,
- leadership program.

V roce 2021 bylo například podniknuto mnoho opatření. Za zmínku stojí otevřené debaty jako Škoda Open Talk: Diverzita; on-line debata o ženách v managementu; podpora vzdělání dětí a žen v IT (spolupráce s Czechitas), Diversity Community Meetup. (Škoda Auto; a, 2022)

ŠA také objevila kouzlo a sílu zaměstnaneckých skupin, které aktivně vznikají, pokud je útvar S/X a jeden člen představenstva schválí (člen týmu D&I, osobní komunikace, 19.04.2023). Díky nim jsou zaměstnanci více angažovaní a mohou tak mít lepší pocit, cítit podporu a případně vznášet podněty. Například v březnu roku 2023 na Mezinárodní den žen vzniká zaměstnanecká skupina Women Network na posílení, načerpání inspirace a podporu žen. (Škoda Mobil, 2023)

Významné na těchto vedoucích pozicích je také vedení prorodinné politiky. Společnost se snaží rodičům ulehčit jak průběh, tak i návrat do práce. Po dobu rodičovského období mají zaměstnanci k dispozici manuál, a pokud chtějí mohou využít služeb samostudia pomocí on-line databází. (Škoda Auto; a, 2022) Při návratu do práce je minimálně 2 x do roka ve spolupráci se Škoda Academy nabídnuto využití on-line webináře pro návrat do společnosti, aby zmírnili šok vracejících se rodičů.

ŠA, do určité míry, poskytuje i alternativní formy práce v podobě mobilní práce, zkráceného úvazku a jeho kombinací, a také job sharing, který umožňuje sdílet s někým své pracovní místo. (člen týmu D&I, osobní komunikace, 19.04.2023)

Co se týče šíření informací, problematika rovných příležitostí byla zprostředkována mimo jiné i stranou v zaměstnaneckých novinách Škoda Mobil (příklad uveden v příloze C), intranet Škoda Auto, své místo má i v etickém kodexu firmy. Pro všechny přímé nadřízené je zde povinný trénink na nevědomé předsudky. Postupující do managementu musí projít školením (zabývá se i diverzitou). Na požádání je možné školení v týmech. Jedno z dobrovolných školení se nazývá: *Mužské a ženské principy na pracovišti*, které napomáhá k většímu pochopení různého smýšlení.

Jako aktuální ukazatele diverzity využívá společnost zastoupení žen v managementu a míru internacionalizace. Do budoucna je zvažováno i měření dle ukazatele gender pay gap (GPG), míry inkluze nebo třeba zkoumání kvalitativních ukazatelů. Samotný GPG

byl analyzován ve firmě pár let zpět, ale nebyl prokázán rozdíl (jednalo se o výsledek pod půl procentním bodu). (člen týmu D&I, osobní komunikace, 20.02.2023)

Zároveň je důležité nezapomínat na vnější působení společnosti. Zda například při jejím projevování v populaci nebo při vyhledání zájemcem o pracovní místo dostatečně podporuje diverzitu a nevyhrazuje se na jedno z pohlaví. Po prozkoumání webových stránek a sociálních platforem Škoda Auto jako YouTube nebo Instagram je společnost v tomto ohledu podporující a spravedlivá.

6 Analýza genderové rovnosti v managementu ve Škoda Auto

Cílem praktické části byla analýza rovných příležitostí ve společnosti Škoda Auto při postupu na vyšší pozice a politiky genderové rovnosti. Záměrem samotného šetření pak bylo nahlédnout do prostředí pohledem zaměstnanců.

Vzhledem k přístupu společnosti, která se problematikou aktivně zabývá a činí opatření právě i pro vyrovnání nerovnosti v technickém odvětví podporou žen, je výzkum zaměřen především na pochopení a míru vnímání problematiky genderové nerovnosti v managementu pohledem zaměstnanců mužů. Také byl při šetření brán zřetel na jejich zdraví a pocity v inkluzivním prostředí Škoda Auto.

K analyzování tohoto záměru bylo užito kvantitativního typu designu (Eger & Egerová, 2022) v podobě anonymního dotazníku s prvky kvalitativního výzkumu vzhledem ke zkoumání vnímání mužů a možnosti otevřených otázek. Ten byl pro přehlednost rozdělen do specifických sekcí a byl rozeslán skrz online prostředí do e-mailových schránek zaměstnanců. Dotazníkové šetření bylo zvoleno kvůli výhodám jako: větší vzorek lidí, snazší kvantifikovatelnost dat, větší svolnost se vyjádřit, větší upřímnost odpovědí díky anonymitě dotazníku, méně nákladný design (Eger & Egerová, 2022).

6.1 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření, jak zmiňují Eger & Egerová (2022), má tři základní fáze – příprava, realizace a vyhodnocení. Nejdříve byl stanoven záměr a následně sepsány otázky. Ty pak prošly kontrolou a pilotáží, aby se potvrdila srozumitelnost, design a časová náročnost dotazníku. Po ověření síly výzkumu byl následně rozeslán mezi zaměstnance (muže) společnosti Škoda Auto elektronickou cestou. Záměrem dotazníkového šetření bylo zanalyzovat pochopení a vnímání tématu rovných příležitostí z pohledu mužů a jejich pocit sounáležitosti v inkluzivním prostředí společnosti.

Dotazník zahrnoval 28 otázek, které byly zahrnuty do pomyslných sekcí:

- Identifikace – 6 (4 + 2) otázek
- Obecný pohled na ženy v pracovním prostředí – 3 otázky
- Mentoringové programy – 4 otázky
- Vztahy mezi muži a ženami ve Škoda Auto – 7 otázek
- Mužské zdraví a pocity– 4 otázky
- Obecné otázky na závěr – 4 otázky

Identifikační otázky byly směřované na věk, vzdělání, délku působení ve společnosti a pracovní pozici, doplněny o dotaz ohledně informovanosti tohoto tématu. Zbytek otázek spadal pod výše zmíněné oblasti. Samotný dotazník je k nahlédnutí v přílohách (příloha A)

Na prošetření bylo v dotazníku dle formy odpovědí užito uzavřených, polouzavřených, i otevřených otázek. U uzavřených otázek byly využity jak dichotomické (dvě varianty) tak i polytomické (výběr z více možností) otázky (Eger & Egerová, 2022). Vzhledem k cílové skupině mužů byla snaha o minimalizaci počtu otevřených otázek, odůvodnění lze najít například ve studii Denscombe (2008), kde je uveden závěr, že se muži méně rozepisují u otevřených otázek, a naopak spíše stanovit některé tvrzení či možnosti.

V dotazníku bylo krom jiných typů možností odpovědí využito i tzv. Likertových škál, kde si respondenti mohli zvolit odpověď z pětistupňové škály hodnot. Ty se využívají pro zjištění postojů a názorů dotazovaných (Čihák, 2014). V tomto případě byla zvolena pětistupňová škála, která umožňuje neutrální názor, a tedy striktně nenutí zaměstnance k postoji, v kterém se necítí. To zapříčiňuje méně zkreslené informace a přesnější vnímání zaměstnanců na danou věc. Možnosti byly pro šetření obodovány: Nesouhlasím = 1, spíše nesouhlasím=2, ani nesouhlasím ani souhlasím=3, spíše souhlasím=4 a souhlasím=5. V některých otázkách bylo bodování prohozeno, aby bylo zachované vyhodnocení – tedy čím vyšší, tím pozitivnější. Krom těchto možností zde byla dvakrát užita i časová pětistupňová škála s možnostmi: nikdy, málokdy, příležitostně, často a neustále.

6.1.1 Charakteristiky respondentů

Dotazník byl zaměstnancům ve společnosti rozeslán elektronickou cestou. Celkově byl poslán 33 mužům, z toho se šetření zúčastnilo 17. Návratnost tedy činila 51,52 %. Otázky

nápomocné k charakteristice respondentů spadaly do sekce identifikace a jednalo se o následující informace:

Tab. 8: Pracovní pozice respondentů

Pozice	Počet respondentů
Výroba	0
Administrativa	5
Management	12

Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

Z tabulky č.8 vidíme, že většinová část respondentů pocházela přímo z managementu (12 osob), 5 osob působí v administrativě a z výroby se nikdo nevyjádřil.

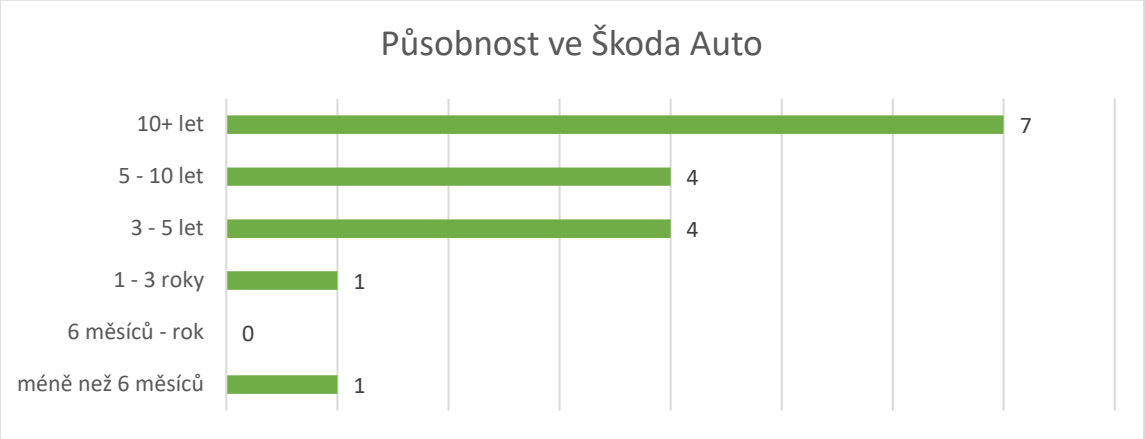
Tab. 9: Věkové rozložení respondentů

Věk	Počet respondentů	Podíl
0-30 let	0	0,00 %
31-35 let	4	23,53 %
36-40 let	5	29,41 %
41-45 let	4	23,53 %
46-50 let	1	5,88 %
51-60+ let	3	17,65 %

Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

Největší podíl na vyplnění, jak informuje tabulka č.9, mají věkové skupiny 31–45 let s 13 respondenty. Poté následuje skupina 51–60+ let a 46–50 let. Z mladších věkových skupin nejsou data k dispozici.

Obr. 7: Časová působnost ve Škoda Auto



Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

Jak lze vidět na obrázku č.7, 41,18 % dotazovaných působí ve Škoda Auto více jak 10 let. Poté rovnoměrně skupiny 5–10 let a 3–5 let po čtyřech respondentech a 1–3 roky spolu s 0–6 měsíců jeden respondent.

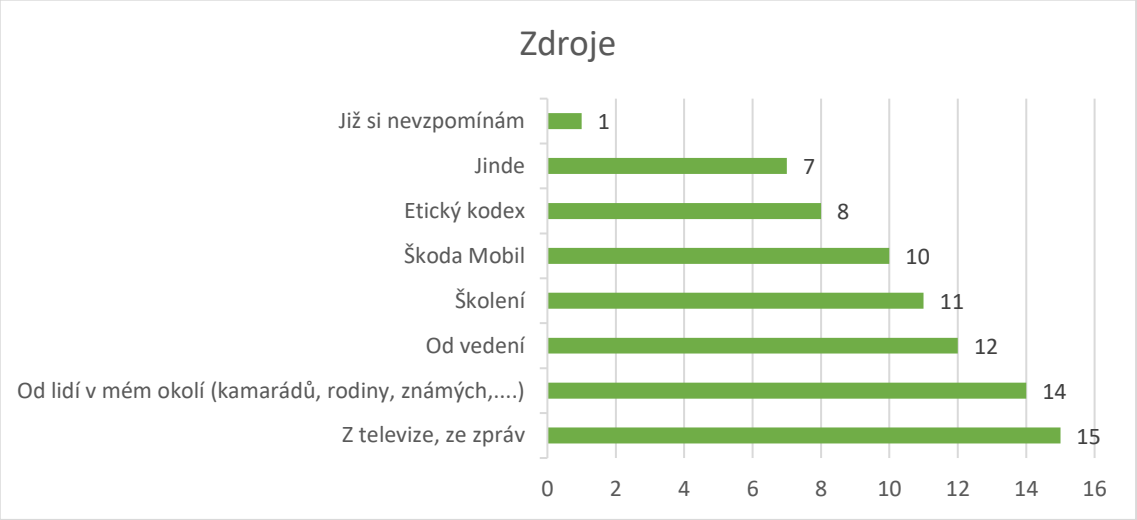
Obr. 8: Graf dosaženého vzdělání ve spojení s pracovní pozicí

Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

Na obrázku č.8 lze vidět rozložení dosaženého vzdělání mezi pracovní útvary administrativu a management. Celkem 13 mužů zodpovědělo, že dosáhli vysokoškolského vzdělání (magisterský a vyšší titul), 1 vysokoškolského (bakalářský titul), 3 středního s maturitou.

Přitom každý z nich vypověděl, že se s tématem rovných příležitostí mezi ženami a muži již setkal. K tomuto tvrzení dále zodpověděli i odkud se k nim toto téma dostalo. V otázce bylo možné zvolit více odpovědí.

Obr. 9: Zdroje informování o rovných příležitostí mezi zaměstnanci muži



Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

Největším zdrojem bylo pro zaměstnance masové médium jako televize a zprávy. Mezi další zdroje je možné zařadit okolí respondentů, vedení nebo školení. Konkrétně u školení je sympatické vidět, že při počtu 12 lidí z managementu, kdy cestou na tuto pozici musí projít povinným školením, je počet lidí, kterým toto utkvělo v hlavě 11. Za povšimnutí rovněž stojí i vysoký počet odpovědí pro možnosti jako vedení Škoda Auto a Škoda Mobil.

6.1.2 Vyhodnocení dotazníkové šetření

Sekce: Obecný pohled na ženy v pracovním prostředí

V této části bylo zkoumáno obecné vnímání žen, se zaměřením na postup do vyšších pozic. První otázka zkoumala postoj ke zvyšování podílu žen ve vedení.

Tab. 10: Otázka č.7 - Jaký máte názor na zvýšení podílu žen ve vedoucích pozicích?

Věk	Nesouhlasím	Spíše ne	Ani jedno	Spíše ano	Souhlasím	Celkem	Modus	Medián	Průměr
31-35			2		2	4	3;5	4	4
36-40			3	2		5	3	3	3,4
41-45			2	1	1	4	3	3,5	3,75
46-50					1	1	5	5	5
51-60+			1		2	3	5	5	4,3
Celkem	**0**	**0**	**8**	**3**	**6**	**17**	**3;5**	**4**	**3,88**

Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

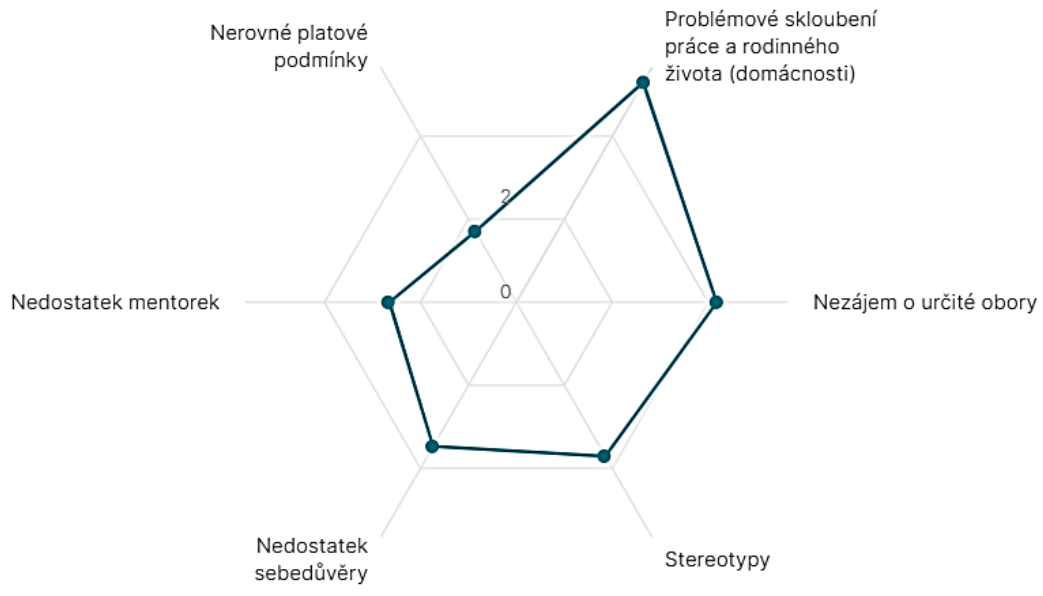
Můžeme zde vidět, že není nikdo z dotazovaných, kdo by se zvyšováním nesouhlasil. Většina se k této otázce staví nestranně až velmi pozitivně (souhlasím). To dokazuje i silný průměr 3,88.

Tab. 11: Otázka č.8 - Jak byste se cítil, kdyby byla Vaše nadřízená žena?
-na výběr jedna či více odpovědí

Jak byste se cítil, kdyby byla Vaše nadřízená žena?	Responze	Podíl
Neměnilo by to nic na mém přístupu a vnímání	13	65 %
Jiný pocit	4	20 %
Mohlo by to přinést nové myšlenky a přístup – pozitivní	3	15 %
Nemyslím si, že by žena dokázala být tak úspěšná jako muž v podobné pozici	0	0 %
Měl bych obavy, zda dokáže úspěšně vést tým	0	0 %
Cítil bych se nekomfortně	0	0 %
Byl bych podezřívavý, zda má dostatečné kompetence	0	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

Obr. 10: Paprskový graf - otázka č.9
Co je dle Vás největší překážkou pro ženy při cestě do managementu?



Zdroj: Survio (2023) za pomoci dat z dotazníku

Z této sekce si můžeme povšimnout, že zastoupení žen ve vyšších pozicích muži nevnímají nikterak negativně, nemění to nic na jejich přístupu. Nikdo zde nevyjádřil obavy ohledně kompetencí či vedení žen. Většina z respondentů se k zvýšení podílů žen ve vedoucích pozicích staví neutrálně (8 respondentů).

Z obrázku č.10 lze přehledně vidět, jak vnímají muži překážky žen na cestě do managementu. Zde měli seřadit překážky dle svých preferencí od 1 (největší překážka) do 6 (nejméně validní). Celkové seřazení pak vypadá takto:

1. Problémové skloubení práce a rodinného života (domácnosti) – 5,294
2. Nezájem o určité obory – 4,176
3. Stereotypy – 3,706
4. Nedostatek sebedůvěry – 3,471
5. Nedostatek mentorek – 2,647
6. Nerovné platové podmínky – 1,706

Zaměstnanci tedy vnímají největší problém žen ve skloubení rodinného života a práce. Dále pak sestupně nezájem o určitá odvětví, stereotypy, nedostatek sebedůvěry a až ve spodních pozicích nedostatek mentorek a nerovné platové podmínky.

Sekce: Mentoringové programy

Ve Škoda Auto existují různé programy a skupiny, krom jiného, právě i na podporu žen (viz kapitola 5). Sedm mužů vypovědělo, že ví o programech, ale ne o skupině, čtyři mají ponětí o obojím. Naopak o skupině, ale již ne o programech ví tři zaměstnanci a tři neví ani o jedné z těchto možností. Vzhledem k tomu, že skupina Women network vznikla v březnu roku 2023, je výsledek vzhledem k informovanosti o skupině vskutku pozitivní. I celková míra mužů přehledu o těchto skutečnostech nabývá pěkných čísel. Jak nahlíží na efektivnost a smysl programů/mentoringu vidíme zde:

Tab. 12: Otázka č.11 – Co si myslíte o této podpoře ženám v podobě mentoringu?

Tvrzení	Responze	Podíl
Může to být přínosné	11	64,71 %
Jsem v tomto nestranný	4	23,53 %
Jiný pohled či vysvětlení…	2	11,76 %
Je to nesmysl/ zbytečné	0	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

Tab. 13: Otázka č.12 - Myslíte si, že jsou tyto programy účinné při podpoře kariérního růstu žen?

Věk	Nesouhlasím	Spíše ne	Ani jedno	Spíše ano	Souhlasím	Celkem	Modus	Medián	Průměr
31-35			1		3	4	5	5	4,5
36-40			1	1	3	5	5	5	4,4
41-45				1	3	4	5	5	4,75
46-50				1		1	4	4	4
51-60+				1	2	3	5	5	4,67
Celkem	**0**	**0**	**2**	**9**	**6**	**17**	**5**	**5**	**4,24**

Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

Z výsledků vychází, že muži ve Škoda Auto pohlížejí na tuto podporu silně pozitivně, a dokonce skoro 65 % je toho názoru, že to může být přínosné. Ve stupnicové škále se většina postavila pro silný souhlas na účinnost těchto nástrojů.

Toto vede k otázce, zda by muži samotní ocenili nový obdobný program pro ně samotné. Výsledky vidíme zde:

Tab. 14: Ocenil byste nový obdobný program pro muže?

	Responze	Podíl
Ano	12	70,59 %
Ne	5	29,41 %

Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

Až 70,59 % zaměstnanců by byla pro zrealizování něčeho podobného i pro ně samotné. Pět respondentů o nic takového nestojí.

Sekce: Vztahy mezi muži a ženami ve Škoda Auto

Zde najdeme dotazy směřované už konkrétněji na společnost Škoda Auto a kooperaci mužů s ženami, vnímání specifických témat a situací.

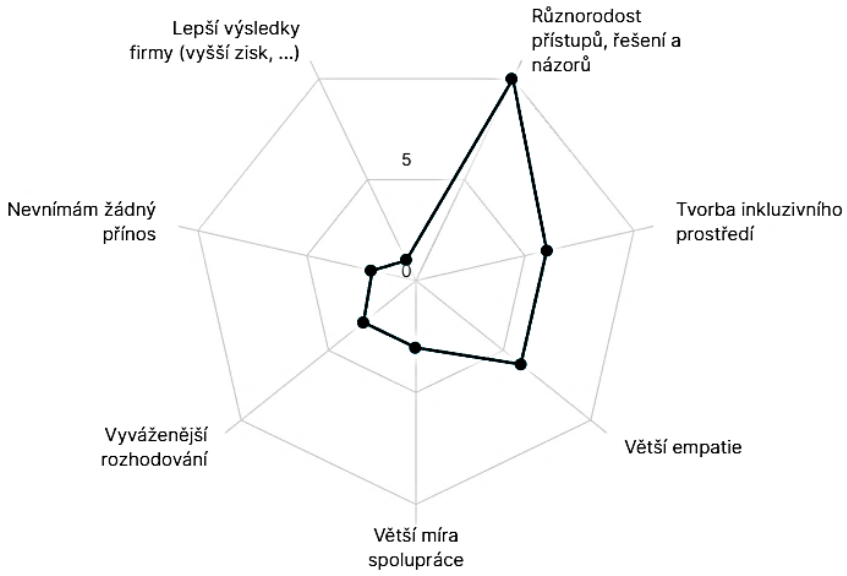
Tab. 15: Otázka č.14 - Máte pocit, že přijímání a povyšování zaměstnanců a zaměstnankyň ve Škoda Auto je spravedlivý a transparentní?

	Administrativa	Management	Celkem	Podíl
Ano	1	5	6	35,29 %
Ne	4	7	11	64,71 %

Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

Tato otázka byla při vypracování dána do souvislosti s pracovní pozicí pro lepší souvislost a přehled. Ukazuje nespokojenost s přijímáním a povyšováním ve Škoda Auto se skoro 65 %, z toho respondenti z administrativy v míře 80 % a z managementu 58,33 %. Podíl dotazovaných, kteří považují postupy Škoda Auto za transparentní a spravedlivé je okolo 35 %.

Obr. 11: Paprskový graf – otázka č.15
Jaký vnímáte přínos žen ve vedoucích pozicích ve společnosti Škoda Auto?



Zdroj: Survio (2023) za pomoci dat z dotazníku

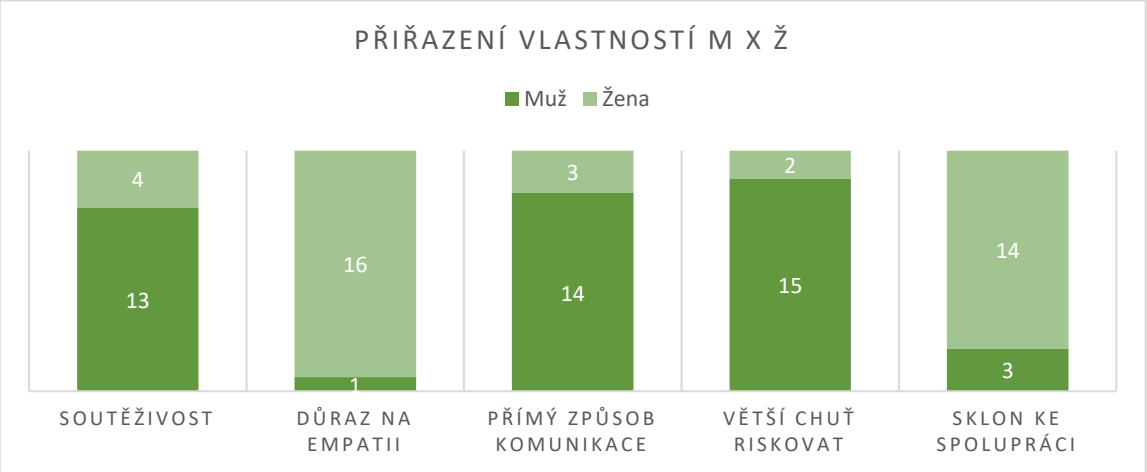
Z obrázku č.11 lze vidět výsledky, kdy byli zaměstnanci vyzváni k volbě 1 – 2 přínosů žen ve vedoucích pozicích Škoda Auto. Konkrétní výsledky byly následující:

1. Různorodost přístupů, řešení a názorů – 10 responzí
2. Tvorba inkluzivního prostředí – 6 responzí
3. Větší empatie – 6 responzí
4. Větší míra spolupráce – 3 responze
5. Vyváženější rozhodování – 3 responze
6. Nevnímám žádný přínos – 2 responze
7. Lepší výsledky firmy (vyšší zisk, ...) – 1 responze

Otázka č. 16: *Jaký máte pocit z podpory žen na Vašem pracovišti?* Byla otevřená, její odpovědi lze nalézt k dohledání v příloze B. Poměrná část mužů považují podporu žen za kladnou, nestaví na rozdílech. Ovšem našlo se pár výjimek s odlišným názorem. V bodech si uvedeme některé z nich:

- podpora přerostla v pozitivní diskriminaci,
- taková míra již škodí firmě i ženám samotným,
- upřednostňování pohlaví nad schopnostmi
- shazování mužských rolí ženami
- ženy buď převezmou mužské chování nebo zůstanou na nižších pozicích.

Obr. 12: Otázka č.17 – Komu spíše Vy osobně přiřazujete tyto vlastnosti v pracovním prostředí?



Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

V grafu výše vidíme výběr vlastností a jejich přiřazení buď muži či ženě. Výsledky tohoto dotazu se ztotožňují s teoretickou částí této práce. Tedy ženám zaměstnanci přiřadili

vlastnosti jako: Důraz na empatii a sklon ke spolupráci. Naproti tomu mužům připsali soutěživost, přímý způsob komunikace a větší chuť riskovat. Odpovědi jsou zde skoro jednoznačné.

Na otázku č.18 - *S kým se Vám z vedení kooperuje lépe muž/žena/nemám preferenci?* Vzešla možnost bez preference jako nejpočetnější s 82,35 %. Za ní byla volba ženy s 3 respondenty (17,65 %).

Tab. 16: Otázka č.19 - Vnímáte ve svém pracovním prostředí stereotypy založené na pohlaví?

Věk	Neustále	Často	Příležitostně	Málokdy	Nikdy	Celkem	Modus	Medián	Průměr
31-35	1		1	2		4	4	3,5	3
36-40			2		3	5	5	5	4,2
41-45	1			3		4	4	4	3,25
46-50			1			1	3	3	3
51-60+			1	1	1	3	3;4;5	4	4
Celkem	**2**	**0**	**5**	**6**	**4**	**17**	**4**	**3,5**	**3,59**

Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

Tab. 17: Otázka č.20 - Čím více se upozorňuje a mluví o stereotypech, tím více si je uvědomuji a mohu je pak nevědomě sám aplikovat

Věk	Souhlasím	Spíše ano	Ani jedno	Spíše ne	Nesouhlasím	Celkem	Modus	Medián	Průměr
31-35	1	1	1		1	4	1;2;3;5	2,5	2,75
36-40		1	3		1	5	3	3	3,2
41-45		1	2	1		4	3	3	3
46-50			1			1	3	3	3
51-60+		2		1		3	2	2	2,67
Celkem	**1**	**5**	**7**	**2**	**2**	**17**	**3**	**3**	**2,94**

Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

V této skupině byly položeny otázky i ohledně stereotypů. Jejich výsledky vidíme v tabulkách č.16 a 17. Užití stereotypů na pracovišti se pravděpodobně příliš nevyskytuje, muži se převážně přikláněli k možnosti příležitostně. Krom jiných možností se našli i volby pro neustále (2x) a nikdy (4x), celkový průměr u odpovědí pak byl 3,59, tedy se s nimi tolik nepotýkají.

U dotazu, zda v nich připomínání a upozorňování na stereotypy povzbuzuje právě myšlenky na tyto jednotvárné předsudky vypověděla nadpoloviční část neutrálně.

29,41 % se vyjádřilo pro spíše ano. Celkový průměr se pohybuje někde uprostřed (2,94). U otázky zde bylo přehozené bodování, aby se uchovalo hodnocení (5 nejadekvátnější).

Sekce: Mužské zdraví a pocity

Tato oblast byla směřována na mužské zdraví a jejich pocity v pracovním prostředí Škoda Auto.

Tab. 18: Otázka č. 21 - Cítil jste někdy, že je na Vás jako na muže kladen velký tlak a nároky?

Věk	Neustále	Často	Příležitostně	Málokdy	Nikdy	Celkem	Modus	Medián	Průměr
31-35	1	2			1	4	2	2	2,5
36-40	1	1		1	2	5	5	4	3,4
41-45		1	2		1	4	3	3	3,25
46-50			1			1	3	3	3
51-60+		1	2			3	3	3	2,67
Celkem	**2**	**5**	**4**	**1**	**4**	**17**	**3**	**3**	**2,82**

Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

Z tabulky výše můžeme vyčíst, že respondenti pociťují střední tlak a nároky (2,82) na svou osobu. Nejvíce pod tlakem se cítí věková skupina 31 – 35 let. Celkově jsou zde odpovědi na obou stranách škály, kdy pro volbu neustále byly dvě osoby, pro často pět a na druhé straně pro možnost nikdy 4 osoby a málokdy 1. Příležitostný tlak a velké nároky volily 4 osoby.

Tab. 19: Otázka č.22 - Cítíte se být přehlížen/ diskriminován oproti druhému pohlaví při postupu na vyšší pozice?

Věk	Ano, cítím	Spíše ano	Ani jedno	Spíše ne	Ne, necítím	Celkem	Modus	Medián	Průměr
31-35	1		2		1	4	3	3	3
36-40	2			1	2	5	1;5	4	3,2
41-45	1	1	1	1		4	1;2;3;4	2,5	2,5
46-50	1					1	1	1	1
51-60+		1			2	3	5	5	4
Celkem	**5**	**2**	**3**	**2**	**5**	**17**	**1**	**3**	**3**

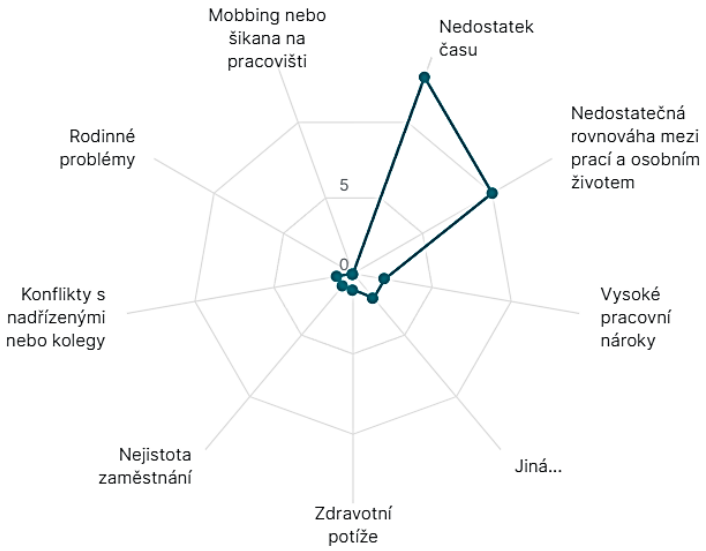
Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

V tabulce č.19, zobrazující pocit přehlížení mužů oproti ženám při postupu na vyšší pozice ve Škoda Auta, je skóre vyrovnané. Nejvíce stranou se v této souvislosti cítí věková skupina 41 – 45 let a naopak mimo ohrožení věková skupina 51 - 60+.

Na dotaz, co na muže ve Škoda Auto činí největší tlak, odpověděli respondenti následovně:

Obr. 13: Paprskový graf – otázka č.23

Co je pro Vás aktuálně největším stresorem?



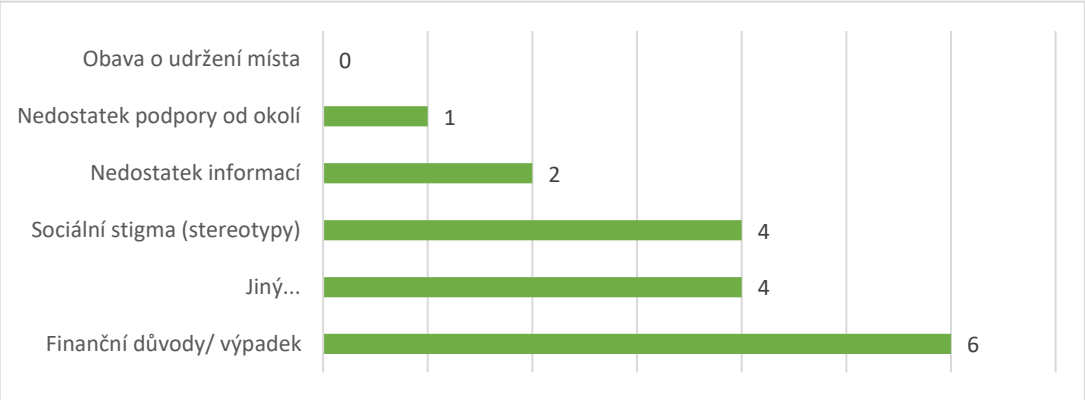
Zdroj: Survio (2023) za pomoci dat z dotazníku

Dotazovaní byli vyzváni ke zvolení dvou pro ně největších stresorů, 3 největší objekty pak činí:

1. Nedostatek času – 13 hlasů
2. Nedostatečná rovnováha mezi prací a osobním životem – 10 hlasů
3. Vysoké pracovní nároky – 2 hlasy

Otázka 24 směřovala na rodičovskou dovolenou a nemocenskou.

Obr. 14: Otázka č.24 - Muži v zaměstnání méně využívají rodičovskou dovolenou nebo nemocenskou. Který z těchto faktorů, dle Vás, hraje největší roli?



Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

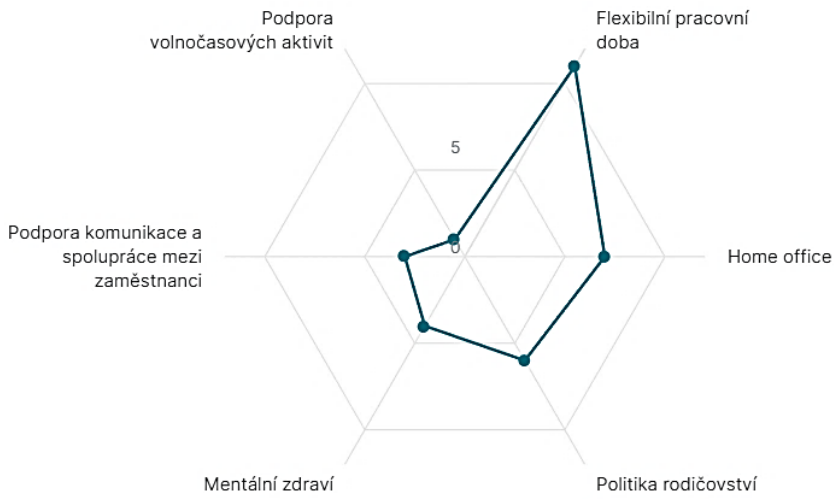
Zaměstnanci reflektují jako největší faktor (35,29 %) finanční důvody, obavy a finanční stabilitu v případě, že by využili rodičovskou dovolenou či nemocenskou. S 23,53 % jsou pak na stejné pozici důvody: Jiné a sociální stigma.

Sekce: Obecné otázky na závěr

V této oblasti jsou kladeny otázky pro obecný přehled a informace na závěr.

Obr. 15: Paprskový graf – otázka č.25
Na kterou oblast by se měla společnost více zaměřit při snaze o rovnováhu mezi pracovním a rodinným/osobním životem?

Muži byli vyzváni ke zvolení dvou za ně nejdůležitějších oblastí.



Zdroj: Survio (2023) za pomoci dat z dotazníku

Oblasti zaměstnanci Škoda Auto ohodnotili takto:

1. flexibilní pracovní doba – 11 responzí,
2. home office – 7 responzí,
3. politika rodičovství – 6 responzí,
4. mentální zdraví – 4 responze,
5. podpora komunikace a spolupráce mezi zaměstnanci – 3 responze,
6. podpora volnočasových aktivit – 1 responze.

Doporučili by tak Škoda Auto zaměřit se na možnosti flexibilní pracovní doby, home office, politiku rodičovství a mentálního zdraví.

Důležitým pocitem mezi zaměstnancem by měl být i pocit vyslyšení, když je potřeba. Další otázka tedy zní:

Tab. 20: Otázka č.26 – Myslíte, že je brán zřetel na Vaše názory?

	Responze	Podíl
Ano	12	70,59 %
Ne	5	29,41 %

Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

Skoro 71 % je názoru, že jsou vyslyšeni, na druhou stranu 29,41 % je opačného vnímání a přijdou si nevyslyšeni.

Otázka č. 27 přinesla odpovědi na preferovanou komunikační cestu ve Škoda Auto pro informace, které vyloženě nesouvisí s jejich pracovní náplní. Na prvních třech pozicích se umístily odpovědi (vybrat lze více odpovědí):

1. Škoda Space -13 hlasů
2. Škoda mobil – 7 hlasů
3. Škoda e-mail – 5 hlasů

Třináct zaměstnanců hlasovalo pro portál Škoda Space, kde jsou přehledně uvedeny všechny potřebné informace + něco navíc. Druhý nejoblíbenější nástroj je Škoda mobil se sedmi hlasy. Na třetí pozici nalézáme užití Škoda e-mail.

Poslední otázka, 28., umožnila mužům prostor se vyjádřit a byla také volena jako dobrovolná. Možnost se vyjádřit a zodpovědět na dotaz: *Co by dle Vás Škoda Auto mohla udělat na podporu mužů?* využilo osm respondentů, tedy 47,1 % dotázaných. Celé odpovědi jsou k nalezení v příloze B, zde jsou uvedeny některé body z těchto doporučení:

- dodržovat pracovní dobu,
- poukázat na zdravé modely mužství,
- přirozený a postupný nábor žen do managementu,
- dbát na kvalitu dosazovaných žen,
- tvorba firemní kultury pro schopné a ambiciózní zaměstnance bez ohledu na diverzitu v jakémkoliv směru,
- stop zavádění pravidel dle genderu,
- žádné kvóty,

- podpora rodičů při návratu do práce,
- rovný přístup ke všem na základě výkonů a schopností, ne genderu,
- zohledňovat věk při otázkách diverzity,
- nekoukat na zaměstnance jako na muže či ženu, nerozlišovat dle genderu.

6.2 Celkové zhodnocení

Z šetření lze říci, že muži pracující ve Škoda Auto ženy podporují, nicméně v některých záležitostech by volili jiný postup. Zde je nutné zmínit, že závěry zaměstnanců nelze zobecňovat vzhledem k nižšímu počtu respondentů, přesto pro účely dané společnosti nám to postačí. Navíc se podařilo získat odpovědi od sedmi lidí, kteří ve Škoda Auto působí již přes 10 let, tudíž mají přehled o změnách v průběhu let.

Na prvním místě nutno podotknout, že předávání informací ve společnosti je vedeno opravdu dobře. Při volbě zdroje o informacích na tématiku rovnosti mužů a žen volili zaměstnanci již na třetím místě vedení a čtvrtém místě školení.

Zaměstnanci nejsou proti zvýšení podílu žen ve vedení, v nadřízené ženě nevidí rozdíly od vedoucího muže. Za přínosy pro nastolení diverzity pak považují především různorodost přístupů, tvorbu inkluzivního prostředí a větší empatii. Dle mužů jsou 3 největší překážky pro ženy při cestě do managementu:

- problémové skloubení práce a rodinného života,
- nezájem o určité obory,
- stereotypy.

V otázce programů a mentoringu odpovídali respondenti spíše pozitivně. Co se týče této podoby podpory pro ženy, jsou i muži informováni o těchto možnostech. Z šetření vyplynula podpora této formy a většina dotazovaných považuje mentoring za účelem podpory žen za přínosný a spíše účinný. Nezavrhli ani myšlenku na svůj vlastní nový obdobný program. Pro zájem o další podporu i pro muže se vyslovilo 70,58 % dotázaných.

Poněkud překvapivý je pak názor na transparentní a spravedlivé přijímání a povyšování do vyšších pozic Škoda Auto, kde se 64, 71 % vyjádřilo pro opak, že tyto aktivity vnímají jako nespravedlivé a netransparentní. Přitom pro tuto možnost volilo 80 % z administrativy a 58,3 % z managementu. Tedy obě oblasti se nadpoloviční většinou vyjádřily pro ne.

Otevřené otázky přinesly zajímavé podněty a pocity mužů na inkluzivní prostředí Škoda Auto. Našli se respondenti, kteří nástroje a mechanismy společnosti pro postup do vyšších pozic oceňují a nenalézají žádný problém. Na druhou stranu jsou tu i ti, kteří nalézají možnosti náprav. Podpora žen jim přijde až moc na sílu. Mají pocit, že je to již přehnané, a tak to škodí jak firmě, tak i samotným ženám. Mají obavy, aby na místa nebyl, na místo schopností a kvalifikace, dosazován člověk jen na základě genderu. Našel se i poznatek, kdy ženy, které se údajně přizpůsobí mužskému chování a převezmou některé rysy druhého pohlaví, mají větší pravděpodobnost se dostat výše. Nicméně pak se nikterak neliší od mužů na stejných pozicích a zcela se přizpůsobily a splynuly. Tento jev byl popsán i v první kapitole této práce (teorie nápodoby). Avšak nelze vynechat ty kladné odpovědi, které podporu považují za smysluplnou. Například jeden z respondentů pracoval vícekrát pod nadřízenou ženou a ženy podporuje.

Na dotaz, s kým se respondentům kooperuje z vedení ve Škoda Auto lépe, se vyslovilo 82,35 % bez preference a 17,65 % pro ženu.

Postojové otázky byly pro přehlednost a závěrečné zhodnocení dány spolu do tabulky č.21:

Tab. 21: Celkové shrnutí postojových otázek

Otázka	Průměr
Jaký máte názor na zvýšení podílu žen ve vedoucích pozicích?	3,88
Myslíte si, že jsou tyto programy účinné při podpoře kariérního růstu žen?	4,24
Vnímáte ve svém pracovním prostředí stereotypy založené na pohlaví?	3,59
Čím více se upozorňuje a mluví o stereotypech, tím více si je uvědomuji a mohu je pak nevědomě sám aplikovat	2,94
Cítil jste někdy, že je na Vás jako na muže kladen velký tlak a nároky?	2,82
Cítíte se být přehlížen/ diskriminován oproti druhému pohlaví při postupu na vyšší pozice?	3

Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

V tabulce č.21 můžeme vidět silnou podporu programů, naopak výsledky pro nevědomé aplikování stereotypů a tlaku na muže už není tak pozitivní. Zaměstnanci mají pocit, že

při opětovném upozorňováním na tématiku předsudků a stereotypů mohou pak oni sami tyto prostředky užívat, než kdyby to neslýchali.

Co se týká dotazu vysokých nároků, při následující otázce měli respondenti možnost doplnění postoje o volbu pro ně největšího stresoru. Konečná sestava dvou nejpodnětnějších faktorů byla:

- nedostatek času,
- nedostatečná rovnováha mezi prací a osobním životem.

Což koresponduje i s volbami, které volili u překážek žen. Na tento problém navázal dotaz, na kterou oblast by se měla Škoda Auto zaměřit při snaze právě o onu rovnováhu. Tři možnosti s nejvíce hlasy byly:

- flexibilní pracovní doba,
- home office (ve ŠA = mobilní práce),
- politika rodičovství.

Politika rodičovství se ukazuje být pro muže ve Škoda Auto velkým tématem. Její překážkou pro samotné muže je pak jistá finanční nejistota či obava a sociální stigma.

Další zmíněný podnět byl poukázat na zdravé modely mužství. Zaměstnanci mají pocit, že je ve Škoda Auto zastoupen převážně jeden typ muže, který je přepracovaný, soutěživý a může působit agresivně. Je zde potřeba poukázat na mentální zdraví mužů, přiblížit a oceňovat pozitivní vlastnosti.

Závěrem vyhodnocení dotazníku lze říci, že zaměstnanci Škoda Auto by si spíše přáli nechat přijímání a povyšování volný průběh, klást důraz na schopnosti. Méně se zaobírat rozdělováním muž/žena a zaměřit se na celkovou firemní kulturu, podporující rozkvět schopností všech.

7 Doporučená opatření

V této kapitole jsou navržena doporučení pro zlepšení genderové diverzity a inkluzivního prostředí v managementu společnosti Škoda Auto. Námětem těchto opatření byla jak analýza nástrojů společnosti a dotazníkové šetření, tak i doplňující rozhovor s členem týmu D&I.

Mentoringový program pro muže

Zde by byly vyslyšeny hlasy o nový obdobný program pro muže. Tyto programy se rozbíhají na delší časový horizont, který je postupně upraven dle zájmu a efektivity projektu (například 4 roky, ale může být i delší). Tento program by mohl zájemcům pomoci na cestě do vyšších pozic, se zvládáním stresových situací a k obecně jistějšímu postoji v práci i v životě. Mentory by tvořili interní, zkušenější zaměstnanci. Místo konání by bylo buď v budovách Škoda Auto či dle domluvy mentora a mentee (svěřence). Samozřejmě je nutné počítat i s informováním o nově vznikajícím projektu. Tuto skutečnost lze šířit například přes Škoda Space či Škoda mobil (respondenti tyto zdroje, dle otázky č.27, využívají nejradši). Samotný program by tak stál jen implicitní náklady, převážně náklady obětované příležitosti, kdyby svůj čas menteemu věnoval na úkor jiného úkolu či volného času. Detaily k doporučení jsou zaneseny v tabulce č. 22.

Tab. 22: Shrnutí Mentoringového programu

Doporučení:	Mentoringový program pro muže
Záměr:	Podpora kariérního postupu a růstu vedení v rámci organizace, vytvoření pozitivní pracovní kultury
Odpovědnost:	Škoda Academy
Náklady:	Implicitní náklady na úkor interních zkušenějších zaměstnanců, interní náklady na výběr školitele a propagaci
Přínos:	Muži by si nepřišli tolik opomenuti + účastníci by získali cenné znalosti, které by mohly být vidět v pracovních výsledcích či na psychice jedince
Rizika:	Nemusí se najít ochotný mentor či program nemusí být schválen S/X útvarem a členem představenstva

Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

Nový program Management Academy/ Skill boost

Tento projekt by mohl být pod vedením Škoda Academy a mohl by být určen pro všechny, bez ohledu na gender, kteří si chtějí rozšířit vědomosti, chtějí mít hladší nástup do vedoucích pozic nebo stojí o oživení svých dosavadních znalostí.

Academy by jednou za dva měsíce vyzvala experta (buď externího či interního), aby přijel odprezentovat danou oblast znalostí do budov ŠA a předat znalosti zájemcům. Kurzy by byly zaměřeny například na témata jako: chod ve Škoda Auto, konkrétní oddělení, asertivita, time management, mentální zdraví, efektivní komunikace, delegování. Pro výběr kurzů a oblastí, v kterých by se chtěli zaměstnanci vzdělávat, by mohl být vytvořen dotazník či osobní poptání na některé z firemních akcí. To by mohlo, jak přiblížit počet zájemců a celkový zájem o každý z kurzů, tak i zacílit nabídku na ty správné a žádané oblasti vzdělávání a dovedností. Výběr kurzů či informačních schůzek by se v průběhu mohl inspirovat i zpětnou vazbou účastníků. Zaměstnanci by měli možnost si vybrat, zda mají zájem o nějaký z kurzů a zúčastní se ho, či nikoliv.

Ceny za jedno školení pro skupinu 8-14 účastníků při zavolání externího školitele se pohybuje od 8 000 Kč do 20 000 Kč (člen týmu D&I, osobní komunikace, 19.04.2023). Počítáme-li tedy s průměrem těchto hodnot 14 000 Kč, dostala by se společnost na 84 000 Kč za rok (každý druhý měsíc * 14 000, tedy 6*14 000). V případě, že by sáhla po interních zdrojích, jednalo by se o implicitní náklady. Rovněž tak i s náklady na propagaci. Shrnutí programu je uvedeno v tabulce č.23.

Program by reflektoval myšlenky respondentů o nerozlišování dle genderu a zaměření se na schopnosti jednotlivců. Programu by se dalo využít i pro osvětu mentálního zdraví zaměstnanců a nápomoci, jak si vytvořit balanc mezi pracovním a rodinným životem.

Tab. 23: Shrnutí vzdělávacího programu

Doporučení:	Management Academy/ Skill Boost
Záměr:	Poskytnutí nových příležitostí pro osobní rozvoj zaměstnanců
Odpovědnost:	Škoda Academy
Náklady:	14 000 * 6 = 84 000 Kč/ rok + N implicitní
Přínos:	Zvýšení dovedností zúčastněných zaměstnanců, kooperace a propojení lidí ve společnosti
Rizika:	Neschválení programu, organizační potíže, nenaplnění kurzu

Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

Placená otcovská dovolená

Od samotných mužů byl vidět ve výzkumu zájem o rodičovství. Dle statistik v roce 2021 odešlo na mateřskou dovolenou 0,5 % mužů (z celkového počtu mateřských dovolených ve společnosti) a na rodičovskou dovolenou 1,2 % (Škoda Auto; a, 2022). Momentálně je ve společnosti umožněna otcovská jako dávka z nemocenského pojištění na 14 dní. (Česká správa sociálního zabezpečení, n.d. a člen týmu D&I, osobní komunikace, 19.04.2023)

Dotazovaní při výběru největších překážek zvolili finanční obavy a sociální stigma. Placená otcovská dovolená či finanční motivace by pak mohla vyřešit jednu z obav. Druhá obava stereotypů by mohla být přebita právě poukázáním na konkrétní případ tatínka. To by mohlo napomoct i další připomínce z šetření, a to je poukázání na „zdravé vlastnosti“ muže. Hofstetter (2018) se zmiňuje o studiích, které dokládají, že muž je po návratu spokojenější a pociťuje větší naplnění, což si sama autorka potvrdila ve společnosti, ve které pracuje. Mimo jiné tvrdí, že zavedení tohoto nástroje a podpora mužů vede zároveň k podpoře žen na všech úrovních, a tedy i k větší diverzitě na pracovišti. Ženy pak nemusí přerušovat na tak dlouho pracovní úvazky a mohou se zaměřit na kariérní postup. Sumarizace tohoto doporučení je uvedena v tabulce č.24.

Zároveň Hofstetter (2018) doporučuje 4-6 týdnů placené dovolené pro všechny, s přidáním dalších 8 týdnů dovolené na stmelení rodiny, zdravotní dovolené pro rodičky. A tato dovolená by se neměla odehrávat hned po narození dítěte – mohla by být užitečnější později, například po návratu matky do práce.

Tab. 24: Shrnutí placené otcovské dovolené

Doporučení:	Placená otcovská dovolená
Záměr:	Podpořit muže, aby se nebáli odejít na rodičovskou dovolenou
Odpovědnost:	HR oddělení, útvar S/X
Náklady:	Vyplácení otcovské za každého tatínka, administrativní náklady a popřípadě náklady na nábor a výcvik nové dočasné pracovní síly
Přínos:	Větší diverzita ve společnosti na všech úrovních; větší loajalita zaměstnanců; po návratu spokojenější zaměstnanci muži, zvýšení atraktivity zaměstnavatele
Rizika:	Dočasná ztráta pracovní síly, náklady

Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

Audit diverzity a inkluze

V úvahu připadá i kontrola spokojenosti a vnímání zaměstnanců. To by mohlo být prováděno skrz dotazníkové šetření, které by díky anonymitě dalo respondentům volnost a prostor se vyjádřit. Společnost by pak mohla obdržet zajímavé a cenné zpětné vazby, sloužící k urovnání a nasměrování dalších kroků. Zaměstnanci by si tak mohli přijít více vyslyšeni a nové strategie a plány by mohly mít větší význam i pro lidské zdroje.

Navíc v šetření se pro netransparentní a nespravedlivé povyšování a přijímáni vyjádřilo 64,71 %. Rovněž v otevřených otázkách provedeného šetření byly viděny některé podnětné názory, které by mohli napomoci k lepší atmosféře na pracovišti. I proto by stálo za to zvážit tento tok informací a případně pak sumarizovat informace, vyhodnotit problémové oblasti a zjednat nápravy.

Tvorba dotazníku by mohla spadat pod útvar S/X, jeho rozeslání by bylo uskutečněno elektronickou cestou a byla by nastavena opakovatelnost šetření (například jednou ročně). Náklady u tohoto nástroje by pak byly opět interní, implicitní. Detaily doporučení jsou zpracovány v tabulce č.25.

Tab. 25: Shrnutí diverzity a inkluze šetření

Doporučení:	Diverzity a inkluze audit
Záměr:	Zlepšení firemní kultury; identifikace a odstranění překážek, které brání rozmanitosti a inkluzi v pracovním prostředí
Odpovědnost:	Útvar S/X
Náklady:	Implicitní – čas zaměstnanců na tvorbu, rozeslání a vyhodnocení
Přínos:	Zpětná vazba od zaměstnanců a podnětné názory respondentů; zlepšení pověsti firmy a přitažlivost pro nové zaměstnance
Rizika:	Časová náročnost, těžší interpretace některých z dat, obavy respondentů vypovídat pravdivě

Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

Drobná doporučení na konec

Tato doporučení již nejsou tak významná, avšak stojí za zmínku i proto, že vychází z responzí dotazovaných zaměstnanců.

- Nezavádět kvóty, pokud to nebude legislativně vyžadováno (zatím ve ŠA není) – někteří muži již teď mají pocit nespravedlivého přístupu.
- Menší propagování rozdílnosti na základě pohlaví a více dbát na celistvost a navození správné, tvořivé a podporující firemní kultury.
- Dbát na mentální zdraví, popřípadě informovat, jak předejít a poznat syndrom vyhoření – to by šlo zapojit například do zavedené online/fyzické místnosti „Na duši záleží“, která již má ve společnosti své místo.
- Tvorba pracovních míst s úkoly a projekty, které se dají zvládnout z domova – především pro podporu rodičovství.
- Setrvat v podpoře žen a hledání talentek.

Závěr

Cíl této bakalářské práce: přispět k lepšímu povědomí o důležitosti genderové diverzity v managementu, zanalyzovat nástroje a stav ve Škoda Auto a představit případné návrhy na zlepšení, byl naplněn.

Teoretická část i díky důkladné rešerši a podloženým studiím dokládá důležitost tohoto tématu. Genderová diverzita na pracovišti může přinést mnoho pozitiv pro firmy a k dosažení tohoto cíle vede spletitá cesta. Konkrétně například v managementu lze stále napříč státy vidět podhodnocený poměr žen vůči mužům. Ty mají i díky historické dělbě práce a zažitým stereotypům trnitější cestu do vedoucích pozic. Proto je potřeba ženy na tyto pozice podporovat, zvážit nastolení některých mechanismů a nástrojů ve firmě a snažit se o redukci překážek. Ačkoliv se nesmí zapomínat na muže a vše by mělo být učiněno s rozumem. Česká republika je, co se týče parity zastoupení mužů a žen v managementu, v porovnání s ostatními zeměmi EU pod průměrem.

Praktická část pak byla provedena ve společnosti Škoda Auto. Nejprve byly zanalyzovány nástroje a stav genderové diverzity v managementu společnosti a poté provedeno dotazníkové šetření ohledně pochopení a míry vnímání tématiky genderové nerovnosti v managementu pohledem zaměstnanců mužů.

Samotné nástroje, které Škoda Auto využívá pro nastolení větší genderové diverzity jsou účinné a vychází i z mnoha významných studií. Jejich efektivitu nelze vyvrátit, samotný výzkum například potvrdil pozitivní vnímání mužských zaměstnanců na mentoringové programy. Společnost se dobře chopila mechanismů pro dosazení jak žen, tak talentovaných lidí. Ve své politice zařadila pro podporu větší rovnosti mezi muži a ženami již zmíněné programy, školení, podporuje mladé talenty a talentky, buduje formální ženské sítě, bojuje se stereotypy a informuje o tématice. Krom jiného objevila kouzlo a sílu zaměstnaneckých skupin, které umožňují zaměstnancům se více angažovat, podpořit se navzájem a například i vznášet podněty. Zároveň společnost dobře pracuje s prorodinnou politikou, snaží se o umožnění některých forem flexibilní práce a nevykazuje rozdíly mezi mzdami mužů a žen na stejné pozici.

Vzhledem k této podpoře žen a zvědavosti, jak to vnímají muži, byl empirický výzkum postaven na odpovědích mužů ve Škoda Auto. Ti se celkově vyjádřili pro podporu žen, ačkoliv by někteří spíše preferovali zanechat rozlišování dle genderu a zaměřit se na

samotné schopnosti jedince nebo firemní kulturu. Překvapující byly výsledky u přijímání a povyšování, kdy muži ve společnosti moc nemají v tento systém důvěru.

V návaznosti na analýzu rovných příležitostí při cestě do managementu Škoda Auto, osobního rozhovoru a dotazníkového řešení byly navrženy návrhy pro implementaci programu Management Academy/Skill boost, mentoringový program pro muže, otcovská dovolená, audit diverzity a inkluze a drobná doporučení.

Seznam použitých zdrojů

Asociace studentů a absolventů [ASA] (n.d.). *TOP Zaměstnavatelé.* Dostupné 13.02.2023 z *https://www.topzamestnavatele.cz/* https://www.topzamestnavatele.cz/vysledky/

Barnat, N., MacFeely, S., & Peltola, A. (2019). Comparing global gender inequality indices: How well do they measure the economic dimension?. *Journal of Sustainability Research*, 1: e190016. DOI: 10.20900/jsr20190016

Barrett, D.J. (2002). Change communication: using strategic employee communication to facilitate major change. *Corporate Communications: An International Journal*, 7 (4), 219-231.

Bem, S. (1993). *The Lenses of Gender: Transforming the Debate on Sexual Inequality.* Yale University Press

Boyon, N. (2021). *LGBT+ Pride 2021 Global Survey points to a generation gap around gender identity and sexual attraction.* Ipsos. https://www.ipsos.com/en/lgbt-pride-2021-global-survey-points-generation-gap-around-gender-identity-and-sexual-attraction

Buhler, Patricia M., & Abdel-Raouf, F. (2021). *The gender pay gap.* Routledge.

Catalyst (2002). *Women in Leadership:A European Business Imperative.* Dostupné 06.11.2022 z https://www.catalyst.org/wp-content/uploads/2019/01/Women_in_Leadership_A_European_Business_Imperative.pdf

Česká asociace vzdělávacích institucí (n.d.). *Co je to gender?*. Dostupné 18.10.2022 z http://www.cavi.cz/gender.html

Česká správa sociálního zabezpečení (n.d.). *O jaké nemocenské pojištění se zajímáte?*. Dostupné 19.04.2023 z https://www.cssz.cz/otcovska

Český statistický úřad; a (2021). *Data za jednoleté věkové skupiny podle pohlaví a vzdělání* . Dostupné 12.11.2022 z https://www.czso.cz/csu/scitani2021/vzdelani

Český statistický úřad (n.d.). *Gender: Základní pojmy.* Dostupné 18.10.2022 z https://www.czso.cz/csu/gender/gender_pojmy

Český statistický úřad; b (2021). *Zaostřeno na muže a ženy.* Dostupné 04.11.2022 z https://www.czso.cz/documents/10180/142141209/30000221.pdf/6c6dfcee-a1e1-4f73-a6a0-8fba06487154?version=1.11

Čihák, M. (2014). *Statistické zpracování dotazníků v SPSS. https://inpdf.uhk.cz/wp-content/uploads/2014/03/Statist.zprac_.dotazniku_v_SPSS-Analyza_dotazniku-2014_Cihak.pdf*

Denscombe, M. (2008). The length of responses to open-ended questions: A comparison of online and paper questionnaires in terms of a mode effect. *Social Science Computer Review*, *26*(3), 359-368. https://doi.org/10.1177/0894439307309671

Dytrt, Z. (2014). *Ženy a management - Kreativita, inovace, etika, kvalitativní management.* BizBooks.

Eger, L., & Egerová, D. (2022). *Metodologie výzkumu.* Západočeská univerzita v Plzni

Eger, L., Egerová, D., Jiřincová, M., Petryl, J., Plevný, M., Bitterová, M., Lančarič, D., Peterka, A., Pisoňová, M., Savov, R., Hajós, L., Czeglédi, C., Cseh Papp, I., Rozwadowski, J. & Wójcik, J. (2012). *Diversity management: comparison, the best practices of Visegrad countries*. Nava

Eurostat (2021). *Women remain outnumbered in management.* Dostupné 05.01.2023 z https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-eurostat-news/-/edn-20210305-2

Evropská komise (2003). *The costs and benefits of diversity benefits of diversity.* Dostupné 06.01.2023 z https://www.coe.int/t/dg4/cultureheritage/mars/source/resources/references/others/17%20-%20Costs%20and%20Benefits%20of%20Diversity%20-%20EU%202003%20ExSum.pdf

Evropský parlament (2022). *Parlament schválil přelomová pravidla pro genderovou rovnost ve vedení společností.* Dostupné 05.01.2023 z https://www.europarl.europa.eu/news/cs/press-room/20221118IPR55706/parlament-schvalil-prelomova-pravidla-pro-genderovou-rovnost-ve-vedeni-firem

Gardenswartz, L. & Rowe, A. (2008). *Diverse Teams at Work.* SHRM

Hofstetter,R. (2018). The Surprising Way To Support Women? Support Men. *Utah Business. 32*(11), 70-74. https://www.utahbusiness.com/paternity-leave/

Horváthová, P., Bláha, J. Čopíková, A. (2016). *Řízení lidských zdrojů: nové trendy.* Management Press

Hubbard, E. E. (2004). *The managers pocket guide to diversity management*. HRD Press.

Chief Executive (.nd.). *Leadership Differences Between Men and Women*. Dostupné 12.11.2022 z https://chiefexecutive.net/leadership-differences-between-men-and-women/

Janik, J. (2014). *EU Kvóty pro zastoupení žen. https://www.studentsummit.cz/wp-content/uploads/2019/02/PSS-Kv%C3%B3ty-pro-zastoupen%C3%AD-%C5%BEen-EU.pdf*

Justice.cz (n.d.). *Výpis z obchodního rejstříku.* Dostupné 02.03.2023 z https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=47718&typ=PLATNY

Keil, M., Amershi, B., Holmes, S., Jablonski, H., Lüthi, E., Matoba, K., Plett, A. & Unruh, K. (2007). *Training Manual for Diversity Management.* Dostupné 08.01.2023 z http://idm-diversity.org/files/EU0708-TrainingManual-en.pdf

Křížková, A., Pospíšilová, K., Maříková, H., & Marková Volejníčková, R. (2018). *Rozdíly v odměňování žen a mužů v ČR.* MPSV

Křížková, A., & Pavlica, K. (2004). *Management genderových vztahů: postavení žen a mužů v organizaci.* Management Press.

McKinsey & Company (2021). *How empowering women can benefit Central and Eastern Europe.* Dostupné 20.03.2023 z https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/featured%20insights/europe/closing%20t

he%20gender%20gap%20in%20central%20and%20eastern%20europe/20210917_win%20win_cee%20women%20report_final.pdf

McKinsey & Company (2022). *Women in the Workplace.* Dostupné 15.04.2023 z https://wiw-report.s3.amazonaws.com/Women_in_the_Workplace_2022.pdf

Ministerstvo práce a sociálních věcí. (2022). *Rovnost žen a mužů na trhu práce a rovné odměňování* . Dostupné 05.11.2022 z https://www.mpsv.cz/rovnost-zen-a-muzu-rovne-odmenovani-a-logib

Ministerstvo životního prostředí. *Agenda 2030.* Dostupné 05.01.2023 z https://www.mzp.cz/cz/agenda_2030

OECD (2023). *Share of female managers.* Dostupné 06.01.2023 z https://stats.oecd.org/index.aspx?queryid=96330#

Pavlica, K. (2021). *Gender, transgender, cisgender – co to jsou zas za novoty?*. Prague Pride. https://praguepride.cz/cs/cteni-a-foto/clanky/1557-gender-transgender-cisgender-co-to-jsou-zas-za-novoty

Pefek (n.d.). Oficiální stránka na vzdělávání zaměstnanců a managementu. https://www.pefek.cz/

Pohlová, M. (2015). *Tokenismus na pracovištích*. [Bakalářská práce, Univerzita Hradec Králové]. Dostupné 13.11.2022 z https://theses.cz/id/2vykpm/

Půrová (2016). *Gender a rovnováha moci Gender a rovnováha moci: dobré praxe napříč Evropou: podpora rovného přístupu žen a mužů do řídicích pozic v sociálních a konvenčních podnicích v Evropě.* Publikace k projektu Gender Balance Power Map

Raghuvanshi, J., Agrawal, R., & Ghosh, P. K. (2017). Analysis of Barriers to Women Entrepreneurship: The DEMATEL Approach. *The Journal of Entrepreneurship*, 26(2), 220–238. https://doi.org/10.1177/0971355717708848

Ramos, A., Latorre, F., Tomás, I. & Ramos,J. (2022). TOP WOMAN: Identifying barriers to women's access to management. *European Management Journal, 40*(1), 45-55. https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263237321000815

Ro, Ch. (2022). *Why ending illegal pregnancy discrimination is so hard* . BBC. Dostupné 13.11.2022 z https://www.bbc.com/worklife/article/20220114-why-ending-illegal-pregnancy-discrimination-is-so-hard

Saona, P., Muro, L., San Martín, P., & Baier-Fuentes, H. (2019). Board of director's gender diversity and its impact on earnings management: an empirical analysis for select European firms. *Technological and Economic Development of Economy*, *25*(4), 634-663. https://doi.org/10.3846/tede.2019.9381

Sila, V., Gonzalez, A., & Hagendorff, J. (2016). Women on board: Does boardroom gender diversity affect firm risk? *Journal of Corporate Finance*, 36(Supplement C), 26-53. https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2015.10.003

Survio (2023). Oficiální stránka pro tvorbu dotazníku. https://www.survio.com/cs/

Škoda Auto (n.d.). *Příběh jako žádný jiný.* Dostupné 12.02.2023 z https://www.skoda-auto.cz/o-spolecnosti/casova-osa

Škoda Auto; a (2022). *Výroční zpráva diverzity za rok 2021.* https://cdn.skoda-storyboard.com/2022/05/SKODA-AUTO-Diversity-Report-21-CZ.pdf

Škoda Auto; b (2022). *Výroční zpráva za rok 2021*. https://cdn.skoda-storyboard.com/2022/03/220322-SKODA-AUTO-Vyrocni-zprava-2021-1.pdf

Škoda Mobil (2023). *O ženách nejen pro ženy.* Zaměstnanecké noviny Škoda Auto.

Škoda Mobil (2022). *Diverzita, spravedlivý přístup a inkluze*. Zaměstnanecké noviny Škoda Auto.

United Nations Development Programme [UNDP] (1995). *Human Development Report 1995*. https://hdr.undp.org/system/files/documents/hdr1995encompletenostatspdf.pdf

Úřad vlády České republiky. (2021). *Strategie rovnosti žen a mužů na léta 2021 – 2030.* Dostupné 05.11.2022 z https://www.vlada.cz/assets/ppov/rovne-prilezitosti-zen-a-muzu/Aktuality/Strategie_rovnosti_zen_a_muzu.pdf

Veber, J., Krajčík, V., Ostapenko, G., Švecová, L., & Žufan, J. (2021). *Management: základy, přístupy, soudobé trendy.* Ekopress.

Vyskočil, F. (2006). Rozdíly mezi mužem a ženou. *Vesmír*, *85*(7), 429-431. https://vesmir.cz/cz/casopis/archiv-casopisu/2006/cislo-7/rozdily-mezi-muzem-zenou.html

World Economic Forum (2022). Global Gender Gap Report 2022. https://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2022/

Zákon č. 435/2004 Sb.(§4), zákon o zaměstnanosti (2004). https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-435

Seznam tabulek

Tab. 1: Míra nezaměstnanosti podle vzdělání 17

Tab. 2: Důvody ekonomické neaktivity v Česku v roce 2020 18

Tab. 3: Porovnání diverzity ČR, Litvy, Německa a Finska 28

Tab. 4: Poměr zastoupení žen v managementu 29

Tab. 5: Výpis z obchodního rejstříku ŠA 30

Tab. 6: Věkové rozložení zaměstnanců Škoda Auto v roce 2021 31

Tab. 7: Rozčlenění zaměstnanců Škoda Auto za roky 2019, 2020 a 2021 32

Tab. 8: Pracovní pozice respondentů 38

Tab. 9: Věkové rozložení respondentů 38

Tab. 10: Otázka č.7 - Jaký máte názor na zvýšení podílu žen ve vedoucích pozicích? . 40

Tab. 11: Otázka č.8 - Jak byste se cítil, kdyby byla Vaše nadřízená žena? 41

Tab. 12: Otázka č.11 – Co si myslíte o této podpoře ženám v podobě mentoringu? 43

Tab. 13: Otázka č.12 - Myslíte si, že jsou tyto programy účinné při podpoře kariérního růstu žen? 43

Tab. 14: Ocenil byste nový obdobný program pro muže? 43

Tab. 15: Otázka č.14 - Máte pocit, že přijímání a povyšování zaměstnanců a zaměstnankyň ve Škoda Auto je spravedlivý a transparentní? 44

Tab. 16: Otázka č.19 - Vnímáte ve svém pracovním prostředí stereotypy založené na pohlaví? 46

Tab. 17: Otázka č.20 - Čím více se upozorňuje a mluví o stereotypech, tím více si je uvědomuji a mohu je pak nevědomě sám aplikovat 46

Tab. 18: Otázka č. 21 - Cítil jste někdy, že je na Vás jako na muže kladen velký tlak a nároky? 47

Tab. 19: Otázka č.22 - Cítíte se být přehlížen/ diskriminován oproti druhému pohlaví při postupu na vyšší pozice? 47

Tab. 20: Otázka č.26 – Myslíte, že je brán zřetel na Vaše názory? 50

Tab. 21: Celkové shrnutí postojových otázek 52

Tab. 22: Shrnutí Mentoringového programu 54

Tab. 23: Shrnutí vzdělávacího programu 55

Tab. 24: Shrnutí placené otcovské dovolené 56

Tab. 25: Shrnutí diverzity a inkluze šetření 57

Seznam obrázků

Obr. 1: Poměr zastoupení pohlaví v ČR 10

Obr. 2: Úrovně řízení managementu 12

Obr. 3: Čtyři dimenze diverzity 14

Obr. 4: Průměrná roční mzda žen jako procento mzdy mužů v zemích EU roce 2019 .. 20

Obr. 5: Zastoupení žen v managementu k roku 2020 (třetí kvartál) 27

Obr. 6: Indikátory GGI pro ČR, Litvu, Německo a Finsko za rok 2022 28

Obr. 7: Časová působnost ve Škoda Auto 39

Obr. 8: Graf dosaženého vzdělání ve spojení s pracovní pozicí 39

Obr. 9: Zdroje informování o rovných příležitostí mezi zaměstnanci muži 40

Obr. 10: Paprskový graf - otázka č.9 41

Obr. 11: Paprskový graf – otázka č.15 44

Obr. 12: Otázka č.17 – Komu spíše Vy osobně přiřazujete tyto vlastnosti v pracovním prostředí? 45

Obr. 13: Paprskový graf – otázka č.23 48

Obr. 14: Otázka č.24 - Muži v zaměstnání méně využívají rodičovskou dovolenou nebo nemocenskou. Který z těchto faktorů, dle Vás, hraje největší roli? 48

Obr. 15: Paprskový graf – otázka č.25 49

Seznam použitých zkratek a značek

EU	Evropská unie
GPG	Gender pay gap - rozdíly v odměňování žen a mužů
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
OSN	Organizace spojených národů
ŠA	Škoda Auto
Tým D&I	Tým diverzity a inkluze
UNDP	Rozvojový program OSN
WEF	Světové ekonomické fórum

Seznam příloh

Příloha A: Dotazníkové šetření

Příloha B: Odpovědi na otevřené otázky

Příloha C: Strana zaměstnaneckých novin Škoda Mobil 12/2022

Příloha A: Dotazníkové šetření

Škoda Auto genderová diverzita

Vítám Vás, jsem studentkou Západočeské univerzity v Plzni a chtěla bych Vás poprosit o vyplnění dotazníku k mé bakalářské práci. Samotné vyplnění Vám nezabere více jak 10 minut a odpovědi jsou zcela anonymní. Výzkum šetří pochopení a vnímání tématu rovných příležitostí z pohledu mužů a zaměřuje se na pocity v inkluzivním prostředí Škoda Auto.

Olžbutová

1. Do jaké věkové skupiny spadáte?

□ 0-30 □ 31-35 □ 36-40 □ 41-45 □ 46-50 □ 51-60+

2. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání:

□ Základní □ Střední bez maturity/vyučení □ Střední s maturitou □ Vyšší odborné

□ Vysokoškolské (bakalářský titul) □ Vysokoškolské (magisterský a vyšší titul)

3. Jak dlouho pracujete ve Škoda Auto?

□ méně než 6 měsíců □ 6 měsíců-1rok □ 1-3roky □ 3-5let □ 5-10let □ 10+ let

4. Na jaké pozici aktuálně působíte?

Do které oblasti spadá Vaše pozice

□ Výrobní pozice □ Administrativa □ Management

5. Setkali(/slyšeli) jste se již s tématem rovných příležitostí mužů a žen před tímto dotazníkem?

RP-zahrnují nerovnost a diskriminaci na základě pohlaví a genderové identity v oblasti zaměstnání, platů, přístupu k vzdělání a zdravotní péči, stejně jako v oblasti rodičovství a výchovy dětí.

□ Ano □ Ne

6. Pokud ano, z jakých zdrojů?

Můžete vybrat více možností

□ Škoda Mobil □ Etický kodex □ Z televize, ze zpráv □ Školení □ Od vedení □ Již si nevzpomínám □ Od lidí v mém okolí (kamarádů, rodiny, známých,....) □ Jinde

7. Jaký máte názor na zvýšení podílu žen ve vedoucích pozicích?

□ Nesouhlasím □ Spíše nesouhlasím □ Ani nesouhlasím, ani souhlasím □ Spíše souhlasím □ Souhlasím

8. Jak byste se cítil, kdyby byla Vaše nadřízená žena?

Vyberte jednu nebo více odpovědí

a) Byl bych podezřívavý, zda má dostatečné kompetence
b) Neměnilo by to nic na mém přístupu a vnímání
c) Cítil bych se nekomfortně
d) Měl bych obavy, zda dokáže úspěšně vést tým
e) Nemyslím si, že by žena dokázala být tak úspěšná jako mužv podobné pozici
f) Mohlo by to přinést nové myšlenky a přístup - pozitivní
g) Jiný pocit:

9. Co je dle Vás největší překážkou pro ženy při cestě do managementu?

Změňte pořadí položek dle svých preferencí (1. - největší překážka, poslední (6.)- nejméně důležitá/ validní)

a) Nedostatek mentorek
b) Stereotypy
c) Problémové skloubení práce a rodinného života (domácnosti)
d) Nedostatek sebedůvěry
e) Nezájem o určité obory
f) Nerovné platové podmínky

10. Víte o mentoringových programech pro ženy a nově vznikající skupině Women Network ve Škoda Auto?

a) Ano, vím o obojím
b) Vím o programech, ale doposud jsem neslyšel o skupině
c) Vím o skupině, ale doposud jsem neslyšel o programech
d) Nevím ani o jen

11. Co si myslíte o této podpoře ženám v podobě mentoringu?

a) Může to být přínosné
b) Jsem v tomto nestranný
c) Je to nesmysl/ zbytečné

d) Jiný pohled či vysvětlení....

12. Myslíte si, že jsou tyto programy účinné při podpoře kariérního růstu žen?

□ Nesouhlasím □ Spíše nesouhlasím □ Ani nesouhlasím, ani souhlasím □ Spíše souhlasím □ Souhlasím

13. Ocenil byste nový obdobný program pro muže?

□ Ano □ Ne

14. Máte pocit, že přijímání a povyšování zaměstnanců a zaměstnankyň ve Škoda Auto je spravedlivý a transparentní?

□ Ano □ Ne

15. Jaký vnímáte přínos žen ve vedoucích pozicích ve společnosti Škoda Auto?

Vyberte 1-2 za Vás nejdůležitější (popřípadě zvolte možnost žádný)

a) Nevnímám žádný přínos
b) Různorodost přístupů, řešení a názorů
c) Větší empatie
d) Vyváženější rozhodování
e) Větší míra spolupráce Lepší výsledky firmy (vyšší zisk, ...)
f) Tvorba inkluzivního prostředí

16. Jaký máte pocit z podpory žen na Vašem pracovišti? – otevřená otázka

17. Komu spíše Vy osobně přiřazujete tyto vlastnosti v pracovním prostředí?

	Muž	Žena
Soutěživost		
Důraz na empatii		
Přímý způsob komunikace		
Větší chuť riskovat		
Sklon ke spolupráci		

18. S kým se Vám z vedení kooperuje lépe muž/žena ?

□ Muž □ Žena □ Nemám preferenci

19. Vnímáte ve svém pracovním prostředí stereotypy založené na pohlaví?

□ Nikdy □ Málokdy □ Příležitostně □ Často □ Neustále

20. Čím více se upozorňuje a mluví o stereotypech, tím více si je uvědomuji a mohu je pak nevědomě sám aplikovat.

Nesouhlasím -2 -1 0 1 2 Souhlasím

21. Cítil jste někdy, že je na Vás jako na muže kladen velký tlak a nároky?

□ Nikdy □ Málokdy □ Příležitostně □ Často □ Neustále

22. Cítíte se být přehlížen/ diskriminován oproti druhému pohlaví při postupu na vyšší pozice?

Ne, necítím -2 -1 0 1 2 Ano, cítím

23. Co je pro Vás aktuálně největším stresorem?

Vyberte dva největší

a) Nedostatek času
b) Vysoké pracovní nároky
c) Konflikty s nadřízenými nebo kolegy
d) Nejistota zaměstnání
e) Zdravotní potíže
f) Nedostatečná rovnováha mezi prací a osobním životem
g) Mobbing nebo šikana na pracovišti
h) Rodinné problémy
i) Jiné...

24. Muži v zaměstnání méně využívají rodičovskou dovolenou nebo nemocenskou. Který z těchto faktorů, dle Vás, hraje největší roli?

a) Obava o udržení místa
b) Sociální stigma (stereotypy)
c) Finanční důvody/výpadek
d) Nedostatek informací
e) Nedostatek podpory od okolí

f) Jiný...

25. Na kterou oblast by se měla společnost více zaměřit při snaze o rovnováhu mezi pracovním a rodinným/osobním životem?

Vyberte dvě za Vás nejdůležitější

a) Flexibilní pracovní doba
b) Politika rodičovství
c) Podpora volnočasových aktivit
d) Mentální zdraví
e) Home office
f) Podpora komunikace a spolupráce mezi zaměstnanci

26. Myslíte, že je brán zřetel na Vaše názory?

□ Ano □ Ne

27. Jakou komunikační cestou ve Škoda Auto nejradši přijímáte informace, které vyloženě nesouvisí s Vaší pracovní náplní?

Vyberte jednu nebo více odpovědí

□ Škoda mobil □ Škoda e-mail □ Aplikace v mobilu □ Instagram □ Škoda Space □ YouTube □ Blog □ Jiná...

28. Pokud Vás napadá, co by dle Vás Škoda Auto mohla udělat na podporu mužů, zde máte prostor:- dobrovolná otevřená otázka

Tímto jste u konce tohoto dotazníku a já Vám velmi děkuji za Váš čas a trpělivost! Přeji Vám pěkný den

Příloha B: Odpovědi na otevřené otázky

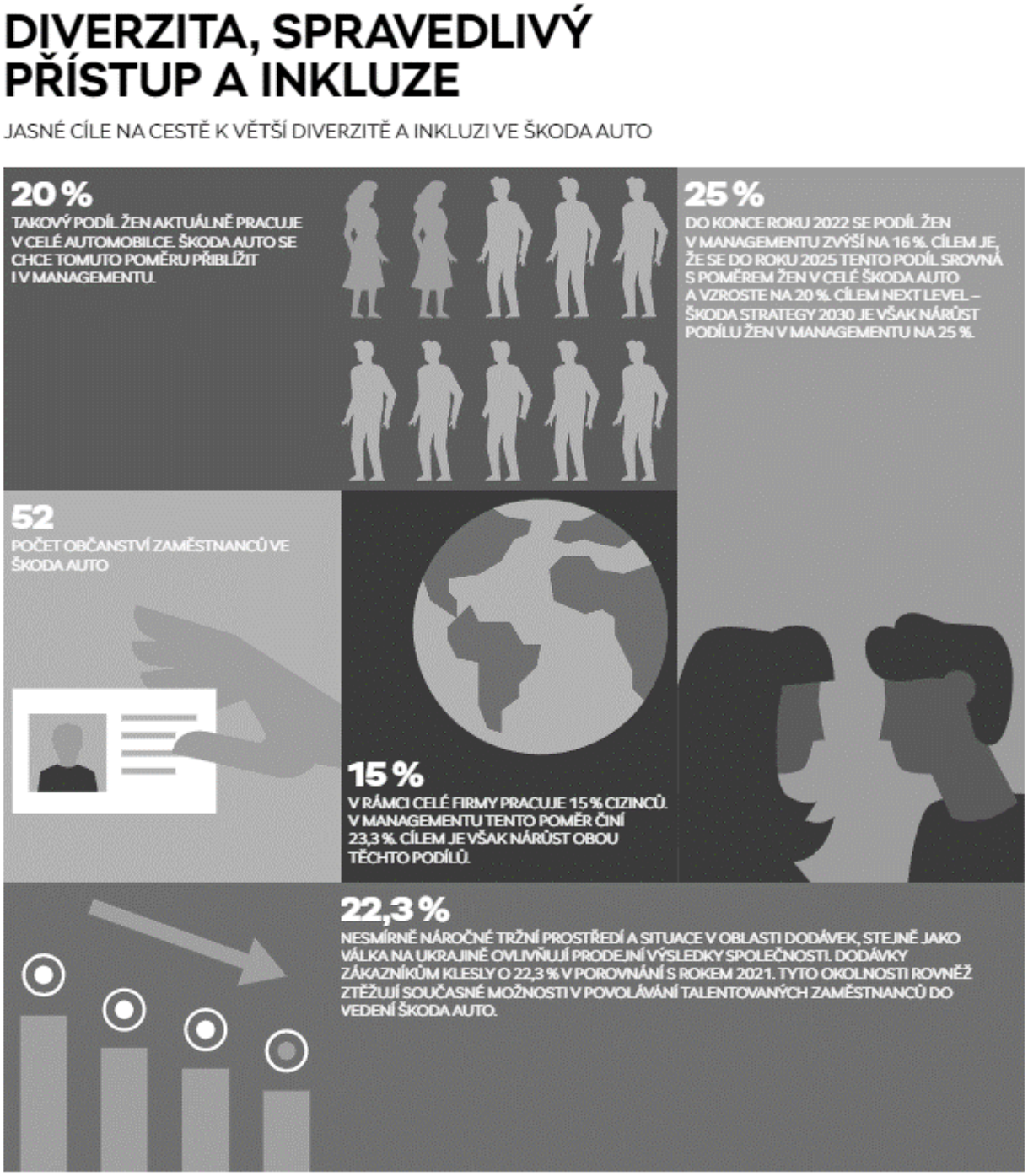
Otázka č. 16: *Jaký máte pocit z podpory žen na Vašem pracovišti?*

- □ Ženy zde pracují běžně ve všech pozicích.
- □ Vždy kladný.
- □ Vynikající.
- □ Vznešené a v jádru dobré myšlenky přerostly v pozitivní diskriminaci, která v konečném důsledku škodí jak samotným ženám, tak firmě.
- □ Vidím v některých případech upřednostňování pohlaví nad schopnostmi. Dokonce vnímám negativní smýšlení vedoucích (žen) o mužích a v jejich vyjádřeních ponižování mužské role ve vedení a schopnostech. Nepochopitelně tím bohužel nastupuje ženský šovinismus, což je zarážející. Tyto tendence přinášejí především zahraniční vedoucí (ženy) a nepochopitelně se tomu nevěnuje žádný rozvoj budoucích vedoucích (žen).
- □ Většina mých vedoucích byly ženy. Nevadí mi to a podporuji to. Např. i u své manželky. Pro profesní růst je nutné posilovat programy, které umožní rodičům skloubit rodinný a pracovní život. Posilovat flexibilitu.
- □ Velmi pozitivní podpora ze strany týmu i vedoucí.
- □ Spíše pozice žen - myslím, že zcela rovnocenný, přínosný, nezaznamenal jsem nikdy žádné diskriminační nebo podobné tendence. Postoj vedení i kolegů je vstřícný.
- □ Souhlasím s podporou žen.
- □ Přístup k řešení podílu žen v managementu formou kvót naplněných v krátkodobém horizontu vnímám jako nešťastný a kontraproduktivní s možným dlouhodobým negativním dopadem na firemní kulturu.
- □ Podpora je kvalitní a smysluplná.
- □ Neřešíme skutečnou podporu a příčinu problémů, ale jen kvóty a statistiky.
- □ Nerozlišujeme, jestli je zaměstnanec muž nebo žena. Rozlišujeme pouze na základě odvedené práce.
- □ Neděláme rozdíly.
- □ Naprosto nedostatečná. Firma neustále do vedení dostává stejné typy lidí, kteří si vychovávají své věrné kopie. O diverzitě umíme mluvit, ale chybí faktické skutky jednotlivých manažerů a manažerek. Musí se rozbít ten cyklus povyšování jen věrných a stejně smýšlejících lidí. Ženy mají na výběr: buďte převzít mužské chování a myšlení a jít do vedení, nebo zůstat na nižších pozicích.
- □ Na našem pracovišti mají ženy podporu.

Otázka č.28: *Pokud Vás napadá, co by dle Vás Škoda Auto mohla udělat na podporu mužů, zde máte prostor:*

- □ Uplatňovat u nich normální pracovní dobu a respektovat jejich volný čas, a tak dát možnost být k dispozici doma/převzít úkoly v péči o děti a domácnost (tj. dodržovat zákony).
- □ Ukázat a odměnit zdravé modely mužství. Aktuálně pracujeme s jedním "archetypem muže" ve Škoda Auto, stejně vypadajícím, stejně uvažujícím – přepracovaný, soutěživý, někdy až agresivní, neustále poměřování se, bez času na rodinu či na sebe, vystresovaný... Přitom mužství je i spolupráci, zdravém růstu, rodičovství, kompetencích a mnoho dalších pozitivních vlastnostech. Na to musíme dávat důraz a ukazovat tyto zdravé muže. Bonifikovat muže na rodičovské dovolené.
- □ Přirozený a postupný nábor žen do managementu. Aktuálně vidíme silové řešení, které bohužel v mnoha případech není dobrou volbou a dosazuje na vedoucí pozice nehotové manažerky. Takový postup bohužel nevytváří reprezentující vzory, ke kterým by mohli vzhlížet jak ženy, tak i muži. Pozitivní diskriminace je stále diskriminací. ŠA zároveň zrušila rozvojové aktivity typu FBQ. Hodlá tedy formou programů podporovat ženský rozvoj k vedení, ale na mužský nebere zřetel. Rovné příležitosti tím nevytváří.
- □ Přestat aplikovat různá pravidla dle pohlaví zaměstnance a více dbát na dlouhodobé vytváření firemní kultury, která bude sama přitahovat ambiciózní a schopné zaměstnance, bez ohledu na pohlaví, barvu pleti, zemi, sexuální preferenci apod. na všechny hierarchické úrovně.
- □ Pokud kvóty, tak je zavádět smysluplně.
- □ Nechat věcem volný průběh a nepodléhat občas sezónním trendům, v rámci diverzifikace nestanovovat žádné kvóty. Nemyslím si, že to má očekávaný efekt a porozumění. Pracovat s informacemi a povědomím je dle mého účinnější, a to včetně vytváření širšího portfolia pracovních míst vhodnějších jak pro ženy/muže resp. rodiče. Velice důležitá je i podpora rodičů při brzkém návratu do pracovního procesu po narození dítěte-vytvoření dostatečně flexibilní pracovního prostředí a potřebného zázemí pro péči o děti.
- □ Myslím si, že nepotřebujeme speciální podporu mužů. Potřebujeme rovný přístup ke všem, který se vytratil. Rozhodování o způsobu dalšího kariérního postupu neovlivňují výkony, osobní kvality, přínosy zaměstnance. Ale jeho gender. Je to velmi nedůstojná situace do které jsme se dostali.
- □ Do diverzity zařadit i kategorie věku.
- □ Ať se ke každému zaměstnanci přistupuje jako k zaměstnanci a ne zaměstnanec žena a zaměstnanec muž.

Příloha C: Strana zaměstnaneckých novin Škoda Mobil 12/2022



Zdroj: Škoda Mobil (2022)

Abstrakt

Olžbutová, D. (2023). *Genderová diverzita v managementu* [Bakalářská práce, Západočeská univerzita v Plzni].

Klíčová slova: diverzita, muži a ženy ve vedoucích pozicích, bariéry a mechanismy rovnosti, management

Tato bakalářská práce pojednává o tématice genderové diverzity v managementu a analyzuje současný stav rovných příležitostí ve společnosti Škoda Auto. Záměrem práce je zhodnotit politiku genderové diverzity v dané společnosti a na základě zjištěných výstupů určit doporučení. Zvláštní pozornost je dána na pochopení a míru vnímání problematiky genderové nerovnosti v managementu pohledem zaměstnanců, mužů. Práce obsahuje sedm kapitol a je rozdělena do dvou částí na teoretickou a praktickou část. V teoretickém úseku jsou objasněny základní pojmy spojené s genderem, managementem, diverzitou a gender diverzitou. Rovněž jsou zde popsány rozdíly ve vedení mužů a žen, uvedeny bariéry a mechanismy pro rovnost a přiblížen trh práce ČR. Poslední kapitola teoretické části se zaměřuje na porovnání diverzity v managementu v České republice s dalšími zeměmi EU. Praktická část pak nabízí pohled do společnosti Škoda Auto, představuje společnost a její politiky pro genderovou diverzitu v managementu. Dále je prováděno dotazníkové šetření na získání informací o pohledu a vnímání mužů na tuto tématiku, vyhodnoceny výsledky a závěrem sepsány doporučení.

Abstract

Olžbutová, D. (2023). *Gender diversity in management* [Bachelor Thesis, University of West Bohemia].

Key words: diversity, men and women in leadership positions, barriers and equality mechanisms, management

This bachelor thesis deals with the topic of gender diversity in management and analyses the current state of equal opportunities at Škoda Auto. The intention of the thesis is to evaluate the gender diversity policy in the company and to determine recommendations based on the findings. Particular attention is given to the understanding and level of perception of the issue of gender inequality in management from the perspective of male employees. The thesis contains seven chapters and is divided into two parts, a theoretical and a practical part. The theoretical section explains the basic concepts related to gender, management, and gender diversity. It also describes the differences between men and women in management, outlines barriers and mechanisms for equality and presents the labour market in the Czech Republic. The last chapter of the theoretical section focuses on a comparison of diversity in management in the Czech Republic with other EU countries. The practical section then offers an insight into Škoda Auto, introducing the company and its policies for gender diversity in management. Furthermore, a questionnaire survey is conducted to obtain information on men's views and perceptions on this topic, the results are evaluated and finally recommendations are written.