

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Žena v čele projektového týmu

Woman leading a project team

Natálie Bauerová

Plzeň 2024

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Žena v čele projektového týmu“

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

Plzeň dne 22. 4. 2024

v. r. *Natálie Bauerová*

Zásady pro vypracování práce

1. Vymezte teoretická východiska pro danou problematiku
2. Charakterizujte Vámi zvolené podniky z hlediska genderové diverzity
3. Analyzujte rozdíly v leadershipu
4. Zhodnoťte, zda existují signifikantní rozdíly a jak by mohly ovlivnit úspěšnost projektů
5. Na základě výsledků šetření navrhněte zlepšení pro podnikovou praxi

Studijní program

Projektové řízení

Tímto bych chtěla vyjádřit upřímné poděkování své vedoucí bakalářské práce paní Ing. Lucii Rotenbornové za odborné vedení, pomoc a cenné rady při zpracování této práce. Cením si trpělivosti a ochoty, kterou mi projevovala během zpracovávání mé práce.

Obsah

Úvod	6
1 Vymezení základních pojmů.....	7
1.1 Projektový tým.....	7
1.1.1 Projektový manažer	7
1.1.2 Povahové rysy manažera	8
1.1.3 Garant výstupu.....	8
2 Leadership	9
2.1 Definice leadershipu	9
2.2 Styly vedení	9
2.3 Leader vs. manažer	10
2.4 Charakteristiky úspěšného leadera.....	11
2.5 Psychologické aspekty leadershipu	12
2.5.1 Emoční inteligence	13
2.5.2 Stimulace motivace u členů projektového týmu.....	14
2.5.3 Rozdíl mezi stimulací a motivací.....	14
2.5.4 Týmová dynamika	15
2.5.5 Komunikace	16
3 Genderová diverzita	19
3.1 Gender.....	21
3.2 Pohlaví	22
3.3 Genderová diskriminace	22
3.4 Bariéry diverzity	23
3.5 Genderové rozdíly.....	23
3.6 Nerovnost v odměňování žen a mužů.....	26
3.7 Gender pay gap	28
4 Bariéry kariérního postupu žen do manažerských pozic.....	31
4.1 Efekt skleněného útesu	31
4.2 Efekt skleněného stropu.....	31
4.3 Iniciativy EU v oblasti rozmanitosti	32
5 Praktická část.....	33
5.1 Základní informace o společnosti	33
5.2 Analýza společnosti	33
5.3 Dotazníkové šetření	35
5.4 Charakteristiky respondentů	36
5.5 Celkové zhodnocení.....	62

6 Doporučená opatření	64
Závěr	70
Seznam použitých zdrojů	72
Seznam tabulek	77
Seznam obrázků	78
Seznam příloh.....	79
Přílohy	
Abstrakt	
Abstract	

Úvod

V současném dynamickém světě, kde se společnosti a organizace neustále adaptují na měnící se globální tržní podmínky, hraje rovnost pohlaví a integrace genderové diverzity zásadní roli v oblasti managementu a vedení. Tato bakalářská práce se zaměřuje na významnou, avšak často opomíjenou součást projektového managementu – vedení projektových týmů ženami. Ačkoliv se počet žen v manažerských a vedoucích pozicích v posledních desetiletích výrazně zvýšil, stále existuje mnoho překážek, které brání jejich plné integraci a uznání.

Cílem této práce je prozkoumat výzvy, kterým ženy ve vedoucích pozicích čelí a zdůraznit přínosy, které mohou genderově vyvážené týmy přinést do procesu projektového řízení. Práce se zaměřuje na to, jak přítomnost žen ve vedoucích pozicích ovlivňuje úspěšnost a dynamiku týmů. Dále předkládá návrhy na zlepšení pro podnikovou praxi, které by mohly vést k větší genderové rovnosti ve vedení.

Práce je strukturována do šesti hlavních kapitol, které pokrývají jak teoretické, tak praktické aspekty tématu. V teoretické části jsou uvedeny definice klíčových pojmů, které jsou základem pro empirickou část práce. V praktické části je provedena analýza reálného pracovního prostředí v konkrétní společnosti. To je uskutečněno prostřednictvím dotazníkového šetření, které se zaměřuje na zkušenosti a názory zaměstnanců ohledně vnímání žen v manažerských pozicích. Poslední kapitola pak sumarizuje hlavní zjištění a nabízí doporučení pro organizaci, ve které bylo provedeno dotazníkové šetření. Nabízí strategie pro efektivnější podporu profesního rozvoje zaměstnanců a navrhuje konkrétní opatření, která by mohla přispět k dosažení vyšší míry genderové rovnosti v oblasti projektového managementu.

1 Vymezení základních pojmů

Tato kapitola se věnuje vymezení základních pojmů, které jsou nezbytné pro plné pochopení dané problematiky spojené s tématem práce.

1.1 Projektový tým

Projektový tým představuje dočasnou skupinu jednotlivců, složenou za účelem dosáhnout projektového cíle v předem stanoveném termínu. Tým má jasně definované pravomoci a stanovené finanční omezení. Správná volba členů projektového týmu patří ke klíčovým předpokladům pro úspěšnou realizaci projektu. Při sestavování projektového týmu je zásadní, aby všichni členi týmu sdíleli zájem o dosažení cílů projektu, projevovali respekt k základním pravidlům týmové spolupráce a byli schopni efektivně komunikovat a spolupracovat (Maaytová, 2015).

Jeden z principů projektového řízení zdůrazňuje nezbytnost jasné definice rolí a odpovědností. Role vymezují vzájemné interakce a vztahové chování, zatímco odpovědnosti se zaměřují na konkrétní činnosti, jež tvoří nedílnou součást pracovního procesu (Potifob, n.d.).

1.1.1 Projektový manažer

„Projektový manažer zodpovídá za plánování, organizování, řízení a kontrolu realizace projektu tak, aby bylo dosaženo stanovených projektových cílů, a to ve stanoveném termínu a v rámci stanoveného rozpočtu projektu.“ (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2017).

Doležal a kol. (2020) mimo jiné uvádí, že manažer projektu je klíčovou postavou, která nese zodpovědnost za celý průběh projektu. Jeho role zahrnuje pečlivé plánování a důkladnou realizaci projektu tak, aby byly dosaženy stanovené cíle a aby tyto cíle byly v souladu s očekávanými přínosy. I když nese odpovědnost za správný průběh projektu, již nenese zodpovědnost za samotné přínosy projektu. Hlavním úkolem je zajištění úspěšného dokončení projektu v rámci definovaných parametrů. V průběhu projektu přenáší manažer projektu odpovědnost za jednotlivé úkoly na garanty jednotlivých výstupů, kteří jsou zodpovědní za jejich splnění.

Vzhledem k omezené autoritě vyplývající z manažerského statusu, je nezbytné, aby si manažeři projektů efektivně budovali respekt. Dosáhnutí této respektované pozice vede k dobrovolnému a často nadšenému plnění jejich pokynů ze strany členů týmu (Rosenau, 2003).

1.1.2 Povahové rysy manažera

Dobry manažer by si měl vždy najít čas na své podřízené, aktivně s nimi komunikovat, poskytovat rady a naslouchat jejich potřebám. Avšak je nezbytné, aby byl schopen rozpoznat své limity, osobní schopnosti a kompetence při poskytování pomoci. Dále by měl dbát na obezřetnost, aby nezbuzoval nerealistická očekávání a měl by mít jasno o tom, jak daleko může zajít v poskytování pomoci. Je důležité, aby se vyhýbal situacím, v nichž se snaží dosáhnout svého cíle prostřednictvím hrozeb, zasahuje do pravomoci podřízeného manažera nebo upřednostňuje odtažitou komunikaci s distancovaným přístupem s důrazem na hierarchii moci. Také by měl zabránit moralizaci, pedantismu a případné sebechvále. V některých případech může neopodstatněná benevolence negativně ovlivnit jeho autoritu (Mikuláščík, 2015).

Svozilová (2016) dále uvádí, že mezi klíčové úkoly projektového manažera patří zejména:

- Zajistit vytvoření produktu projektu – to může být předmět, služba, jejich kombinace nebo jiný výstup projektu – využitím dostupných zdrojů, v předpokládaném čase, s daným rozpočtem a s využitím dostupných technologií.
- Dodržovat stanovené limity spotřeby zdrojů a dosáhnout plánovaného zisku projektu. To zahrnuje nalezení alternativních postupů a rozhodování o nich v rámci svěřených kompetencí.
- Zastupovat zájmy zákazníka tak, aby byly v souladu se zájmy společnosti, která mu svěřila řízení projektu.

1.1.3 Garant výstupu

Garant výstupu projektu nese odpovědnost za vytvoření výstupu (produktu) projektu v souladu s cíli projektu a očekávanými přínosy, a to správně, včas a v rámci stanoveného rozpočtu. V případě komplexních projektů může být garantem manažer příslušného subprojektu (PM Consulting, n.d.).

Garant výstupu může během projektu delegovat zodpovědnost za splnění jednotlivých pracovních balíčků na přidělené členy projektového týmu (Doležal a kol., 2020).

2 Leadership

Tato kapitola se zaměřuje na zkoumání klíčových aspektů spojených s vedením v pracovním prostředí. Od definice samotného leadershipu po charakteristiky úspěšného leadera budou analyzovány různé rozdíly v rámci této klíčové oblasti manažerského a organizačního chování. Dále se zaměřím na konkrétní aspekty, jako je rozdělení vedení a kontrast mezi pojmy leader a manažer, s cílem hlubšího porozumění dynamice vedení v pracovním prostředí.

2.1 Definice leadershipu

Podle Svozilové (2016) vedení neboli leadership, představuje způsob řízení, který vychází z poskytování osobního příkladu, který ostatní jedinci chtějí následovat. Leader, často označovaný jako vůdce, není pouze někdo, kdo poskytuje osobní příklad, ale zároveň má vizi a stanovuje cíle pro své následovníky. Kromě osobních kvalit a sociálního uznání má leader neformální autoritu a může být předmětem osobního obdivu. Dobrý leader přináší svým následovníkům mnoho pozitivních aspektů, které obvykle potřebují k úspěšnému plnění svých úkolů a pověření. Jestliže je manažer projektu zároveň přirozeným leaderem ve svém týmu, může snáze získat potřebný manažerský respekt a zajišťovat motivaci jednotlivců.

„Leadership je proces, kde jedinec ovlivňuje skupinu lidí k dosažení společných cílů. Tato schopnost zahrnuje budování důvěry, delegování úkolů, motivování týmu, komunikaci, rozhodování a řešení konfliktů. Leader musí také ukázat příklad a nastavit směr pro tým nebo organizaci. Efektivní vedení zahrnuje různé styly vedení, které mohou záviset na situaci, osobnosti leadera, charakteristikách týmu a povaze práce.“ (Novák, n.d.).

2.2 Styly vedení

Vedení týmu a rozhodování v pracovním prostředí jsou klíčovými aspekty, které ovlivňují produktivitu a efektivitu organizace. Různé styly vedení mají různé účinky na pracovní prostředí a týmovou dynamiku. Následující text se zaměří na čtyři základní styly vedení – direktivní, demokratický, liberální a participativní. Každý z těchto stylů přináší specifické vlastnosti a přístupy, které mohou být využity v různých situacích a za různých podmínek.

- **Direktivní styl vedení** je charakterizován vysokou aktivitou vedoucího, který se soustředí na svůj názor a pojetí. V tomto stylu manažer často vydává příkazy a rozkazy a zasahuje do rozhodování. Tento přístup se doporučuje v krizových

situacích nebo v případech, kdy je třeba rychle reagovat na odchýlení od stanovených cílů.

- **Demokratický styl vedení** klade důraz na aktivitu vedoucího, ale zároveň oceňuje názory ostatních. Vedoucí si ponechává prostor pro vyjádření představ svých podřízených a klíčové rozhodnutí je často záležitostí manažera. Tento přístup podporuje otevřený dialog a využívá otázky, které podněcují diskusi.
- **Liberální styl vedení** umožňuje manažerovi zříct se aktivní role a přenechat zodpovědnost na ostatních. Tento přístup je vhodný v případech, kdy požadovaná činnost nesouvisí s pracovními povinnostmi manažera.
- **Participativní styl vedení** klade důraz na rozvoj týmové práce. Manažer se drží v pozadí, dává prostor pro vyjádření názorů a snaží se vést tým k osobnímu rozvoji. Zhodnocení výsledků práce probíhá v konstruktivní atmosféře, kde manažer podporuje a poskytuje zpětnou vazbu (Prukner, 2014).

Svozilová (2016) dále uvádí, že v průběhu reálného projektu vzniká mnoho situací, které vyžadují od manažera projektu flexibilitu v přístupu. V některých případech je vhodné poskytnout prostor volným myšlenkám, zatímco v jiných případech je optimálním postupem iniciovat diskusi a poradit se s členy týmu o nejlepší možnosti řešení. Existují rovněž situace, kdy je nezbytné jednat s rozhodností a rázností, aby se předešlo potenciálním problémům. Kvalitní projektový manažer musí být připraven na široké spektrum situací a volit svůj přístup v souladu s aktuálními podmínkami.

2.3 Leader vs. manažer

V současné době jsou často zaměňované pojmy leader a manažer. Manažer je jednotlivec odpovědný za řízení konkrétního podniku, týmu nebo oddělení. Jeho primárním úkolem je organizace práce, stanovení plánu, monitorování plnění cílů, strategické a operativní plánování a dosahování zisku (Cemi MBA Studies, 2019).

Podle Janouška (2023) se manažeři především zaměřují na dosažení krátkodobých cílů a efektivního využití zdrojů. Naopak leader se soustředí na lidi a jejich potřeby. Jeho rolí je motivovat, podporovat, inspirovat a ukazovat ostatním směr. Pomáhá jednotlivcům v jejich osobním růstu a rozvoji, čímž přispívá k dosahování stanovených cílů a získání optimálních výsledků pro celou organizaci. Leaderi se angažují především v tvorbě vize a strategie pro dosažení dlouhodobého úspěchu.

Manažerské dovednosti lze získat a naučit se prostřednictvím vnějších vlivů, zatímco leader se stává vnitřním růstem jednotlivce. Leader a manažer tak mohou, ale nemusí být totožnou osobou (Cemi MBA Studies, 2019).

2.4 Charakteristiky úspěšného leadera

Není pravidlem, že každý jedinec na pozici vedoucího automaticky disponuje vlastnostmi potřebnými pro úspěšné vedení. Úspěšný leader musí být schopen inspirovat a motivovat ostatní, což vyžaduje specifické vlastnosti, zvyky a postupy od dotyčné osoby. Ačkoli někdo může být přirozeným nositelem těchto charakteristik, většina jednotlivců se musí vědomě zaměřit na jejich rozvoj (Ivitera, 2021).

Stracke (2005) uvádí, že k tomu, aby se manažeři stali leadery, je nezbytné, aby dokázali proměnit své osobní hodnoty v konkrétní činy a inspirativně mobilizovat své spolupracovníky. Jejich schopnost mobilizace by neměla být omezena hierarchickým postavením, a to i v případě, že vykonávají funkce bez výrazného vlivu.

Ivitera (2021) zmiňuje šest nezbytných vlastností úspěšného leadera:

- **Schopnost komunikace.** Schopnost efektivní komunikace je klíčovým prvkem pro úspěšné vedení týmu. Ani ta nejlepší vize nemůže být účinně předána, pokud vedoucí nedokáže dobře a efektivně komunikovat. Z toho důvodu je zásadní, aby vedoucí soustavně rozvíjel tuto schopnost a aktivně ji využíval v praxi.
- **Pozornost a time management.** Pro úspěšné vedení je klíčovou dovedností schopnost být pozorný a zvládat efektivní časový management. Vedoucí pracovník by neměl neustále přeskakovat mezi různými úkoly, ale měl by si umět správně rozvrhnout čas, věnovat se každému úkolu naplno a plně se na něj soustředit.
- **Dostatečné sebevědomí.** Dostatečné sebevědomí hraje rovněž stěžejní roli, neboť přenášení vize a motivace na podřízené vyžaduje jistotu a určitou míru sebevědomí. Tato vlastnost, naštěstí, nemusí být pouze vrozená, ale lze ji rozvíjet prostřednictvím osvojení si dílčích návyků.
- **Osobní integrita.** Osobní integrita vedoucího spočívá v konzistenci v požadavcích, komunikaci, hodnotách a přístupu k zaměstnancům. Taková jednotnost poskytuje zaměstnancům jasnou představu o tom, co se od nich očekává.

- **Tvrdé dovednosti.** Kromě měkkých dovedností jsou nezbytné i tvrdé dovednosti, což zahrnuje znalost konkrétního oboru a detailů práce podřízených. Pouze tímto způsobem může vedoucí efektivně vést svůj tým.
- **Empatie a trpělivost.** Empatie a trpělivost jsou v neposlední řadě klíčové pro úspěšné vedení. Dobrý vedoucí musí být trpělivý, zejména vzhledem k rozdílnému tempu práce a stylu každého jednotlivce v týmu. Práce s podřízenými vyžaduje čas a dlouhodobé úsilí, a proto je trpělivost v manažerské roli absolutní nutností.

Jančíková (2016) mimo jiné uvádí, že při posuzování osobnosti leadera je také důležité vzít v úvahu genderové rozdíly. Ženy v pozici leadera se často zaměřují na mezilidské vztahy a preferují demokratický styl vedení, zatímco statistiky ukazují, že většina zaměstnanců preferuje mužský styl vedení. Většina zaměstnanců chce mít za leadera muže a ne ženu, protože leaderovi připisují spíše mužské vlastnosti, jako je maskulinita. Samotné pohlaví leadera tedy může ovlivňovat jeho efektivitu.

2.5 Psychologické aspekty leadershipu

Podle Urbana (2013) schopnost manažera dosáhnout stanovených cílů závisí na dvou základních předpokladech. Prvním z nich je zvládnání odborné dimenze své role, což zahrnuje rozhodování o pracovních postupech, organizaci práce, využívání zdrojů a strategií v rámci organizace a daného oddělení. Druhým předpokladem je schopnost zvládat lidský a personální rozměr managementu, což zahrnuje řízení jednotlivců i skupin, kteří provádějí tyto postupy a strategie.

Pauknerová (2012) uvádí, že vedoucí pracovníci by měli přistupovat ke svým podřízeným tak, aby podněcovali pocit jejich vlastní hodnoty, významu a důležitosti pro organizaci. Požadavky na odborné řízení se mohou v různých kontextech výrazně lišit. Na druhou stranu jsou úkoly vyplývající z personálního rozměru managementu společné pro všechny manažerské funkce, bez ohledu na hierarchickou úroveň či funkční oblast. Odborné nároky na manažerskou funkci mohou být významné, nicméně platí, že nejčastějším důvodem selhání manažerů ve své roli je nedostatečná schopnost řídit své spolupracovníky (Urban, 2013).

Vedení lidí představuje tvůrčí činnost, která se může případ od případu značně lišit a je ovlivněna osobností vedoucího pracovníka. Pokud má být dosaženo efektivního stylu vedení, vždy by se měla brát v úvahu konkrétní situace, zahrnující jak pracovníky, kteří jsou vedeni, tak cíle, jež má být dosaženo a další důležité faktory (Blažek, 2014).

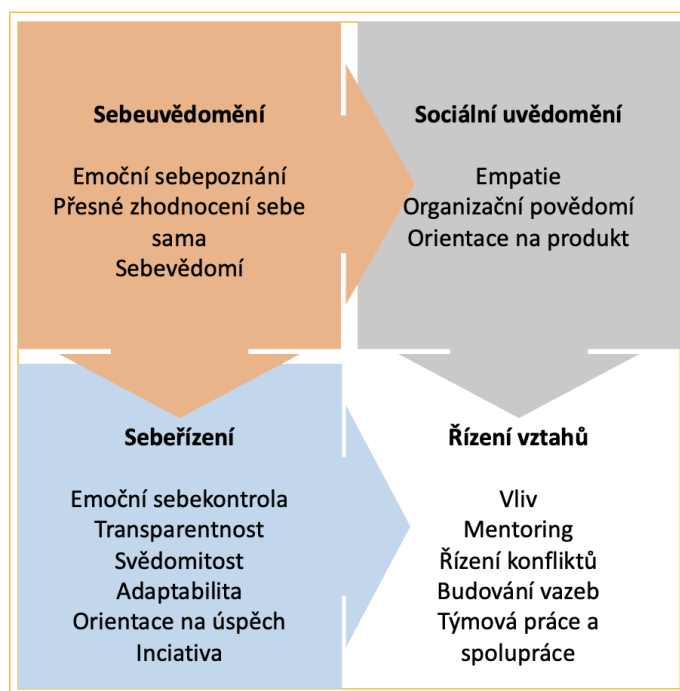
Urban (2013) dále uvádí, že řídit jednotlivce zahrnuje více než jen přidělování úkolů a kontrolu plnění. Vyžaduje také schopnost kvalitního výběru pracovníků, jasné vysvětlování úkolů a jejich významu, přesvědčování o jejich porozumění, zajištění podmínek nezbytných pro jejich úspěšné provedení a včasné informování se o postupu a výsledcích. Toto řízení často vyžaduje schopnost zaujmout vůči pracovníkům zvýšený zájem o jejich práci, řešení jejich osobních problémů nebo konfliktů.

2.5.1 Emoční inteligence

Gyles (n.d.) uvádí, že dalším klíčovým faktorem vynikajícího pracovního výkonu na všech úrovních oproti technickým dovednostem a IQ je emoční inteligence. Emoční inteligence představuje důležitý aspekt v mnoha odvětvích, ať už se jedná o získávání finančních prostředků, řízení projektů či poskytování služeb. V každé profesi, která vyžaduje schopnost efektivní spolupráce s ostatními lidmi, zvládnání stresových situací a klidné řešení emotivních problémů, je nezbytná přítomnost emoční inteligence. Kromě pochopení mechanismu své práce je rovněž klíčové, aby jednotlivec rozuměl sobě samému a svým kolegům.

Burke a Barron (2014) mimo jiné uvádějí, že emoční inteligence je prezentována čtyřmi doménami. Tím je sebeuvědomění, sebeřízení, sociální povědomí a řízení vztahů (viz obrázek 1).

Obr. 1: Schéma emoční inteligence



Zdroj: vlastní zpracování (2024) dle Global Leadership Foundation (2017)

2.5.2 Stimulace motivace u členů projektového týmu

Podle Svozilové (2016) představuje pozitivní motivace k vykonávání úkolů klíčový prvek pro řízení projektového týmu. Pro zajištění úspěchu projektu je nezbytné, aby manažer projektu neustále zaměřoval svou pozornost na vytváření kreativní atmosféry a týmové spolupráce.

Mikuláščík (2015) uvádí, že efektivita práce je zásadně ovlivněna úrovní motivace. Nedostatečná motivace uvnitř pracovního kolektivu může způsobit slabou identifikaci zaměstnanců s přidělenými úkoly, s týmem i s celou organizací. Tento nedostatek může eskalovat do nízké úrovně loajality, sníženého pocitu pracovní spokojenosti a omezené možnosti seberealizace. Proto je nezbytné, aby potřeby a zájmy jednotlivců byly koordinovány s cíli a potřebami celé skupiny či organizace.

Dále Svozilová (2016) uvádí, že osobní motivace člena projektového týmu spočívá v aktivním podněcování zájmu jednotlivců o úspěšné splnění přiděleného úkolu s požadovanou kvalitou a v předepsaném časovém rámci. Tato motivace je postavena na hodnotách, které členové projektového týmu považují za klíčové. Sociologický výzkum identifikuje následující faktory stimulující motivaci:

- pracovní výzvy, zdravá ambice a soutěživost, osobní uspokojení z kvalitní práce;
- profesionalita, odbornost a možnost rozvoje kvalifikace;
- přátelské vztahy s manažerem projektu a členy týmu, a patriotismus spočívající v hrdosti na příslušnost k úspěšnému týmu;
- otevřená komunikace, pocit spolupráce a pozitivní přínos k úspěšnému průběhu projektu;
- veřejné ocenění a pochvala;
- zvýšení šancí na zapojení do dalšího zajímavého projektu a vlastní postup – každý profesionál si vytváří seznam úspěšných projektů, na kterých se podílel v průběhu své profesionální kariéry;
- pozitivní hodnocení a jeho odraz v platu a dalších stimulujících složkách;
- hrozba možného negativního hodnocení a jeho dopad na platové ohodnocení či postupu.

2.5.3 Rozdíl mezi stimulací a motivací

V manažerské praxi se často volně zachází s pojmy stimulace a motivace. Rozdíly mezi těmito dvěma pojmy jsou zobrazeny v tabulce 1. Důležité je si uvědomit, že pozitivní vztah k nějaké úloze obvykle vzniká z jedné ze dvou příčin. První příčinou může být to,

že splnění úlohy přináší vnější odměny (například finanční), zatímco druhou příčinou může být vnitřní motivace jedince vykonávat danou úlohu. Splnění úlohy tak může být ovlivněno podněty vnějšími (stimuly) nebo vnitřními (motivy). Oba tyto faktory mohou působit společně a vzájemně se posilovat. V případě podněcování ochoty k vykonání práce prostřednictvím vnějších stimulů se jedná o stimulaci. Pakliže jsou využity již existující vnitřní motivy jedince, hovoří se o motivaci. V prvním případě hraje klíčovou roli vnější situace při vzniku žádoucího chování, zatímco ve druhém případě je klíčovým faktorem vnitřní svět motivovaného jedince (Plamínek, 2015).

ManagementMania (2016) uvádí, že pochopení a efektivní využívání stimulů při řízení tvoří nedílnou součást procesu motivace a podněcování zaměstnanců. Stimuly představují vnější podněty, které se aktivně integrují do řízení firem. Stimulem může být například výše mzdy nebo platu, pracovní prostředí, zaměstnanecké benefity, možnost spoluúčasti na řízení a fungování organizace nebo možnost spoluúčasti na zisku nebo vlastnictví.

Naproti tomu motivace zahrnuje touhu pracovat, uskutečňovat změny a projevat proaktivitu. Je obtížné ji přesně měřit, a proto se mnoho firem zaměřuje spíše na stimulační programy. Motivační programy musí být diferencované podle jednotlivých úrovní v rámci organizační struktury podniku (Debnár, 2023).

Tab. 1: Rozdíl mezi stimulací a motivací

Motivace	Stimulace
• Vzdělání a kvalifikace	• Základní mzda
• Pochvala	• Odměna za výkon
• Přenos zodpovědnosti	• Účast na zisku
• Rozšiřování práce	• Sociální výhody
• Rotace práce	• Systém stravování
• Obohacování práce	• Odměna za kvalitu
• Týmová práce apod.	• Bonus apod.

Zdroj: vlastní zpracování (2024) dle Debnár (2023)

2.5.4 Týmová dynamika

Dynamika týmu vyžaduje definované parametry, stejně jako samotná organizace. Je klíčovým zdrojem přidané hodnoty a zásadním prvkem pro konečné výsledky. Dynamika týmu zahrnuje způsob, jakým tým využívá prostředky k dosažení svých cílů. Zahrnuje atmosféru týmu, úroveň vzájemné důvěry mezi jednotlivci a intenzitu, s jakou jsou jednotlivé aktivity prováděny (Stracke, 2005).

Dále Stracke (2005) uvádí, že k vypracování podrobnější analýzy dynamiky lze vytknout pět klíčových bodů:

- Jak je distribuována moc? Kdo je vedoucím, jak využívá svou autoritu, jak deleguje a jak podporuje zodpovědnost každého člena?
- Jaká je hierarchie vedení? Jaký prostor je poskytnut iniciativě a příspěvkům ke kolektivnímu postupu? Ve skutečném týmu má každý v určitém okamžiku právo převzít vedoucí roli.
- Jaký je stupeň účasti jednotlivých členů týmu, jejich motivace a angažovanosti?
- Jak funguje formální a neformální komunikace? Je přístup k informacím snadný?
- Jakým způsobem je vnímána identita? Existuje pocit sounáležitosti, je identita přijímána nebo pouze předstírána?

Attebyová (2021) uvádí, že určité role a chování, které lidé přejímají, mají vliv na jednání jednotlivců i celých skupin a ovlivňují jejich dynamiku a interakce.

2.5.5 Komunikace

„Jednotlivci s dobrými komunikačními dovednostmi dosáhli vždy spíše povýšení, dovedli se snadněji prosazovat ve spolupráci s jinými lidmi.“ (Mikuláščík, 2010, s. 32).

V procesu rozvoje žádného projektu není možné se plně vyhnout neočekávaným událostem nebo nutnosti přehodnotit plány. Pro udržení směru, dodržení časového rámce a dosažení stanovených cílů je nezbytné, aby tým projevoval reaktivitu, byl schopen čelit rizikům a měl odpověď na všechny potenciální situace. Klíčovým prvkem této reaktivity je propojení týmu s projektem a efektivní přenos informací od rozhodnutí k jednotlivým členům týmu. To je dosažitelné pouze v případě, že jsou dodržovány zásady efektivní komunikace. Jedná se o udržení otevřenosti, informování o průběhu, tvorbu kooperační atmosféry a vzájemnou pomoc. Každý člen týmu by měl být informován o průběhu práce a měl by vědět, jakým způsobem přispívá k celkovému úspěchu. Šéf projektu zde hraje roli trenéra, který vede tým k dosažení cílů. Jeho povinnosti zahrnují pravidelné informování, podněcování členů k aktivnímu přispívání k cílům, udržování dynamiky týmu a vytváření prostředí bez obav, kde lze sdílet obtíže, hledat pomoc a přiznat potřebu podpory od kolegů. Důležitým aspektem je i povzbuzování členů týmu k aktivnímu vyhledávání pomoci, ve chvíli, kdy ji potřebují (Stracke, 2005).

Mikuláščík (2010) dále uvádí, že rozhraní mezi jednotlivými funkcemi komunikace není jednoznačně vymezeno, často se vzájemně prolínají. Následující rozdělení umožňuje

lepší pochopení významu komunikace v základních dimenzích. Základní funkce komunikace jsou:

- **funkce informativní** – předávání informací, faktů a dat mezi lidmi;
- **funkce instruktivní** – vysvětlování významů, popisu, postupů, organizace a návodů na konkrétní činnosti;
- **funkce přesvědčovací** – ovlivňování názorů, postojů, hodnocení nebo chování s cílem změnit je pomocí racionálních a emocionálních argumentů;
- **funkce posilovací a motivující** – posilování sebevědomí, vlastní potřebnosti a vztahů k určitým hodnotám;
- **funkce zábavná** – pobavení, rozesmání a vyplnění času komunikací pro pocit pohody a spokojenosti;
- **funkce vzdělávací a výchovná** – uplatňovaná prostřednictvím institucí, kombinující informativní a instruktivní prvky s dohledem, dozorem a kontrolou;
- **funkce socializační a společensky integrující** – vytváření vztahů, sblížování, navazování kontaktů a posilování sounáležitosti a vzájemné závislosti;
- **souvztažnost** – dávání informací do souvislostí pro lepší porozumění;
- funkce osobní identity – komunikace jako klíčová aktivita pro formování osobní identity, odpovědi na otázky o sobě samém a ratifikace sebepojetí;
- **poznávací funkce** – sdílení každodenních zážitků, vzpomínek a předávání informací skrze zkušenosti jiných osob;
- **funkce důvěrného sdělení** – uvolňování vnitřního napětí, sdílení důvěrných informací s očekáváním podpory;
- **funkce úniková** – využívání komunikace jako úniku v okamžicích přeplněnosti, potřeby sdílet a odreagovat se.

Vymětal (2008) uvádí, že v komunikaci hraje významnou roli odlišná typologie komunikujících jednotlivců. Základním hlediskem v komunikaci je rozlišení na muže a ženy. Tyto dvě skupiny se odlišují nejen v tělesné konstrukci a metabolismu, ale také v citové výbavě a mozkové činnosti. Ačkoliv rovnost práv a příležitostí pro muže i ženy by měli být vyrovnané, biologicky se od sebe výrazně liší, jak svými měřitelnými vrozenými schopnostmi, tak vlastnostmi nabytými v raném věku prostřednictvím výchovy a kulturního prostředí, v němž vyrůstali. Rozdíly ve verbální komunikaci mužů a žen jsou detailně zobrazeny v tabulce 2, která ukazuje odlišnosti napříč různými aspekty, jako je například vnitřní postoj při rozhovoru, postoj k účastníkům hovoru, cíl komunikace a jiné.

Tab. 2: Rozdíly ve verbální komunikaci mužů a žen

V čem se odlišují	Ženy	Muži
Vnitřní postoj při rozhovoru	Snaha o potvrzení, podporu a shody	Snaha o sebepotvrzení, soutěž o uznání a sociální status
Postoj k účastníkům hovoru	Přání spolupráce, soupeření o oblíbenost	Navazování účelových vazeb, soupeření o vzestup v hierarchii
Pozice ke stejně postaveným	Snaha tvořit společenství, solidárnost	Snaha uchovat si svobodu a nezávislost
Cíl komunikace	Vytvářet názory, pěstovat vztahy	Získávat informace, hledat rozhodnutí a řešení
Kritérium úspěšného rozhovoru	Dosažení lepšího porozumění, upevnění vztahů, konkrétnost	Efektivita, nalezení věcných řešení
Styl sebeznázornění	Sklon k bagatelizování a záměrná skromnost	Sklon k vychloubání
Styl komunikace	Účastné vyprávění	Věcné sdělení
Průbojnost	Nepřímá; lichocení, náznaky, opakované: „Bylo by hezké, kdyby“	Přímá; příkazy, pokyny
Hodnocení kritizujícího	„Nemá mě rád“	„Pochybuje o mé kompetenci“
Chování v nesnázích	Prosba o pomoc	Mentalita osamělého bojovníka
Reakce na problémy druhých	Dát najevo pochopení, sdělování podobných zkušeností	Udílení rad
Kde nejraději mluví	V rodině a v úzkém kroužku	Na veřejnosti a v zaměstnání
Kde nejraději mlčí	Na veřejnosti a v zaměstnání	V rodině a v úzkém kroužku
Nejčastější téma hovoru	Lidé (přátelé, partneři, diety, zdraví, kolegové)	Podnikání, sport, zájmy
Styl řeči	Expresivní, popisný, pocitový jazyk, jemnější slova, zdvořilost, nepoužívají vulgarizmy a slang	Jazyk příkazů, nařizování, sebeprosazující způsoby komunikace, vulgarizmy

Zdroj: Vymětal (2008)

3 Genderová diverzita

Podle Hubbarda (2004) může být diverzita vnímána jako mozaika směsí, která zahrnuje všechny jednotlivce, reprezentující jejich odlišnosti i podobnosti a rovněž rozmanitost procesů, systémů a aspektů globálního prostředí, na něž musí organizace reagovat.

Eger a kol. (2009) uvádí, že o diverzitě lze hovořit jako o daru, který umožňuje obohacení pracovních týmů díky jejich různorodým povahám, rozmanitým zkušenostem, kreativitě, toleranci a odlišným sociálním kontaktům. Diverzita přispívá k odstranění bariér vznikajících v důsledku diskriminace, předsudků a nezařazení znevýhodněných jedinců na pracovní trh. Diverzita ovlivňuje formování firemní kultury, podporuje kreativitu a inovace, ale může také přinést výzvy v oblasti komunikace a řešení konfliktů.

Absence žen ve vedoucích pozicích je v současnosti předmětem debat nejen v zahraničí, ale i v České republice. Muži jsou dosazováni na pozice vrcholového managementu stále častěji oproti ženám. Přestože se může zdát, že jde pouze o otázku rovnosti, genderová diverzita má značný ekonomický dopad. Řada vědeckých studií jasně ukazují, že diverzita ve vedoucích funkcích posiluje podnik a má pozitivní dopad na jeho ziskovost a růst (GT News, 2021).

Hubbard (2004) mimo jiné uvádí, že vzhledem k individuálním rozdílům mezi lidmi je nutné, aby definice diverzity zahrnovala klíčové lidské charakteristiky, ovlivňující hodnoty jednotlivce, příležitosti a vnímání sebe sama a ostatních v pracovním prostředí. Tato definice klade důraz na to, jak se jednotlivci seskupují do širších podkategorií na základě sdílených vlastností. V tomto kontextu by definice pracoviště minimálně zahrnovala šest rozdílů:

- věk,
- etnickou příslušnost,
- pohlaví,
- duševní/fyzické schopnosti a vlastnosti,
- rasu,
- sexuální orientaci.

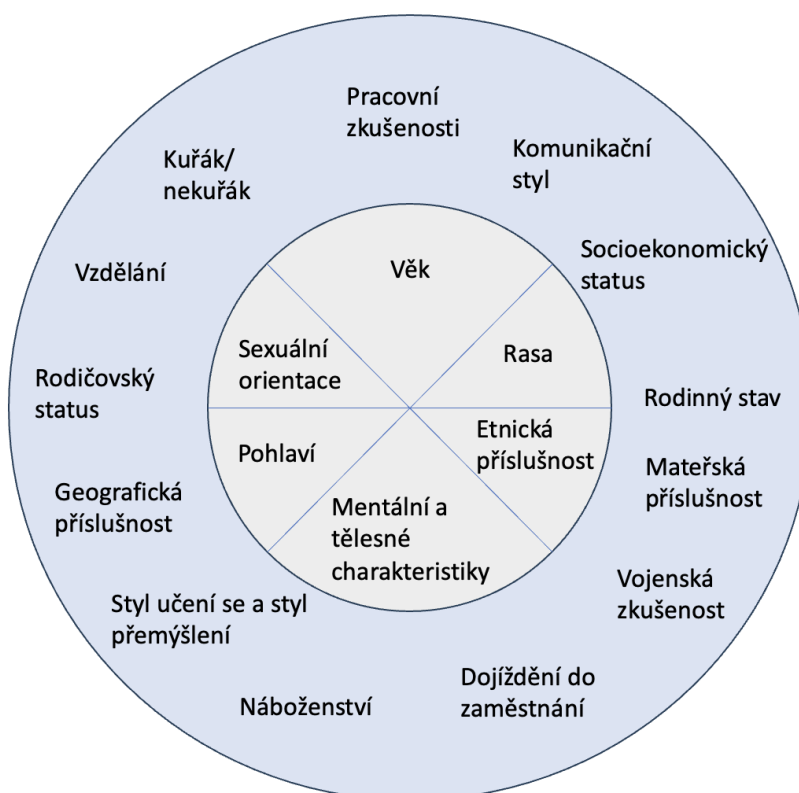
Těchto šest rozdílů je označováno jako primární dimenze diverzity (viz obrázek 2), jelikož mají významný dopad na ranou socializaci a formují silný a trvalý vliv v každém období života. Tyto dimenze představují klíčové vlastnosti a charakteristiky, které tvoří jádro naší různorodé identity. Každý jedinec prožívá svět skrze různé dimenze diverzity,

které ho definují a každý z nás má alespoň minimální úroveň těchto šesti dimenzí v jádru své identity.

Následně podle Pauknerové (2012) do sekundárních dimenzí patří:

- komunikační styl,
- vzdělání,
- rodinný stav,
- vojenská zkušenost,
- organizační role a úroveň,
- náboženství,
- mateřský jazyk,
- geografická příslušnost,
- mzda,
- pracovní zkušenost,
- pracovní styl.

Obr. 2: Dimenze diverzity



Zdroj: vlastní zpracování (2024) dle Hubbard (2004, s. 32)

Cahill (2021) rozšiřuje koncept dimenzí diverzity a rozděluje je do pěti kategorií. Těmito kategoriemi jsou:

- **Primární** – Zahrnuje nezměnitelné charakteristiky, jako jsou pohlaví, rasa, sexuální orientace, kultura a věk.
- **Sekundární** – Obsahuje proměnlivé aspekty, jako jsou zastávané hodnoty, rodinný status, vzdělání, pracovní a životní styl nebo například náboženství.
- **Organizační** – Souvisí s pracovním prostředím a zahrnuje komunikační styl, roli ve firmě, pracovní zkušenosti, management a strukturu moci.
- **Institucionální** – Zabývá se širšími společenskými normami, jako je řeč těla, způsob řešení konfliktů, preferencí individuálního nebo kolektivního chování.
- **Éra** – Odkazuje na časově specifické společenské události, jako jsou například pandemie COVID-19, environmentální, politické nebo jiné světové události.

3.1 Gender

Gender, nazývaný také jako sociální pohlaví, se odlišuje od pojmu pohlaví, který má výlučně biologický význam. Pojem gender označuje kulturní charakteristiky a modely, jež jsou přiřazovány mužskému či ženskému biologickému pohlaví a reflektuje sociální rozdíly mezi oběma skupinami. Tyto role nejsou trvalým, předem daným rozdílem mezi muži a ženami. Jedná se spíše o dočasný vývojový stupeň sociálních vztahů, měnící se s časem a výrazně se lišící podle kulturního kontextu národa a konkrétní historické etapy ve vývoji společnosti (Český statistický úřad [ČSÚ], 2016).

Dále Úřad vlády ČR (2021) zmiňuje pojem gender mainstreaming. Tento pojem představuje systematické začleňování genderového hlediska do všech fází přípravy, implementace, monitorování a hodnocení politik, regulačních opatření a programů alokace finančních prostředků z rozpočtu. Jeho cílem je podporovat rovnost mezi ženami a muži a předcházet diskriminaci (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2019).

Gender mainstreaming není politickým cílem sám o sobě, nýbrž prostředkem k dosažení genderové rovnosti. Rovnost žen a mužů je v Evropské unii uznávána jako základní právo, společná hodnota EU a nezbytná podmínka pro dosažení cílů EU v oblasti růstu, zaměstnanosti a sociální soudržnosti (European Institute for Gender Equality, 2024).

V roce 1997 vyzval Evropský parlament členské státy Evropské unie k implementaci gender mainstreamingu na lokální, regionální a národní úrovni. Amsterodamská smlouva z roku 1999 zavazuje státy EU k aktivnímu prosazování rovných příležitostí. Gender mainstreaming se nyní stala oficiální strategií EU, a všechny projekty financované z

evropských zdrojů musí zahrnovat prvek gender mainstreamingu do svých aktivit. Česká vláda uznala metodu gender mainstreamingu jako legitimní nástroj pro implementaci politiky rovných příležitostí pro muže a ženy v České republice a zařadila její aplikaci mezi prioritní úkoly v této oblasti (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2019).

„Cílem gender mainstreamingu není, aby se rovnost žen a mužů stala samostatnou oblastí, ale aby se důraz na genderovou rovnost stal přirozenou součástí plánování a rozhodování ve všech oblastech.“ (Dobiášová a kol., 2015).

3.2 Pohlaví

Pohlaví je definováno jako biologicky podmíněné rozdíly mezi ženami a muži, které jsou obecně platné. Tyto biologické odlišnosti zahrnují specifické vlastnosti, především v oblasti pohlavních orgánů a reprodukčních dispozic, které rozlišují lidské bytosti na základě pohlaví (ČSÚ, 2016).

White a Smith (2022) uvádějí, že biologické aspekty mužství a ženství jsou definovány pohlavím, které je ovlivněno hormony a sekundárními pohlavními charakteristikami, jako jsou genitálie.

Při narození mají osoby přiřazené ženskému pohlaví vyšší hladiny estrogenu a progesteronu, zatímco ti přiřazení mužskému pohlaví mají vyšší hladiny testosteronu. Osoby přiřazené ženskému pohlaví mají dvě kopie chromozómu X, a naopak osoby přiřazené mužskému pohlaví mají jeden chromozóm X a jeden Y (Newman, 2023).

3.3 Genderová diskriminace

„Poškození práv, příležitostí a svobod jedince na základě příslušnosti k danému biologickému pohlaví“. (Kohoutek, n.d.).

Genderová diskriminace představuje formu znevýhodňování jedince na základě jeho pohlaví. Tato diskriminace není omezena pouze na explicitní rozlišování mezi muži a ženami, ale zahrnuje i situace, kdy jedinec čelí diskriminaci kvůli svému rodinnému stavu, rodičovství, manželství nebo životu jako nezadaný. Diskriminace zahrnuje například i situace, kdy je trh práce a vzdělávání genderově segregovaný a konkrétní jednatel nebo skupina jedinců v pracovním prostředí je znevýhodňována kvůli vykonávání "genderově nevyhovující" profese (Monda.eu, n.d.).

ČSÚ (2016) uvádí, že diskriminace na základě pohlaví se dělí na přímou a nepřímou.

Přímá diskriminace zahrnuje formy jednání, kdy je jednotlivci poskytováno méně výhodné zacházení než jiné osobě v podobné situaci. K diskriminaci z důvodu pohlaví

lze připočíst i případy diskriminace související s těhotenstvím, mateřstvím a pohlavní identifikací ČSÚ (2016).

Nepřímá diskriminace je forma jednání nebo opomenutí, při kterém jsou osoby jednoho pohlaví znevýhodňovány v porovnání s osobami druhého pohlaví na základě zdánlivě neutrálních ustanovení, kritérií nebo zvyklostí. Výjimkou je situace, kdy jsou tato ustanovení, kritéria nebo zvyklosti objektivně odůvodněny legitimním cílem a prostředky k dosažení tohoto cíle jsou přiměřené a nezbytné ČSÚ (2016).

3.4 Bariéry diverzity

Hubbard (2004) uvádí, že centrum problémů se skrývá v lidském přístupu k diverzitě. Osoby s negativním postojem k odlišnostem jiných lidí často projevují nežádoucí chování, které zahrnuje předsudky, stereotypizaci, diskriminaci a etnocentrismus. Aby se tento nepříznivý vliv na diverzitu v organizaci minimalizoval, musí se naučit tyto projevy rozpoznávat a vyhýbat se jim v situacích, jako jsou pracovní vztahy, obchodní interakce, komunikace se zákazníky, nábor či propouštění. Předsudky, stereotypy a diskriminace nejenže ubližují jednotlivcům, ale nakonec i narušují efektivitu a konečné výsledky organizace.

Podle Šnýdrové (2006) je klíčové, abychom při eliminování bariér týkajících se přístupu k práci nebo kariérního postupu, porozuměli rozsahu a povaze těchto bariér. Jednou z významných překážek je omezená informovanost, nedostatečné porozumění a stereotypy příslušníků majoritních skupin.

3.5 Genderové rozdíly

Mikuláščík (2015) uvádí, že již od pradávna je nastavena jistá dohoda mezi muži a ženami, týkající se rozdělení pracovních rolí a společenského postavení. Jedná se o dohodu, která formuje vztahy mezi oběma pohlavími, avšak v průběhu let se postupně měnila. Postavení žen ve společnosti se vyvíjela směrem k větší emancipaci, nicméně dosud nelze hovořit o plné rovnoprávnosti, zejména vzhledem ke kulturním rozdílům. Vzhledem k nerovnocennému postavení žen ve společnosti se může projevovat nižší úroveň sebevědomí a sebedůvěry v některých profesních oblastech. Pokud žena disponuje srovnatelnou mírou sebevědomí jako muž, může mnohem lépe využívat své silné stránky a působit tak na své sociální prostředí, vzbuzovat respekt a jistotu ohledně své kompetentnosti.

Pilný (2020) uvádí, že ženy jsou obvykle považovány za zdatnější v komunikačních a prezentačních dovednostech, což se projevuje jejich schopností vést spontánní dialogy a efektivně komunikovat. Proaktivní komunikační strategie žen, zahrnující pravidelné interakce se členy projektového týmu, je hodnocena jako klíčový mechanismus pro minimalizaci nedorozumění a včasnou identifikaci potenciálních problémů, které by mohly mít pro projekt devastující dopady.

Přestože většina žen pracuje a dosahuje vyšší úrovně odborných dovedností i vzdělání, jejich postavení v manažerských pozicích stále nedosahuje úrovně srovnatelné s muži. Mzdové ohodnocení mužů bývá obvykle vyšší, ačkoliv ženy vykonávají stejnou práci, jejich mzda je často nižší než u mužů. Z dlouhodobého hlediska žena představuje pro firmu jistou míru znevýhodnění, jelikož od žen je očekáváno mateřství a s tím spojený nástup na mateřskou dovolenou. Tyto skutečnosti vidí ženu jako zaměstnanice s vyšším procentem absence například v souvislosti s péčí o dítě či rodinu. Muži disponují výraznější orientací technického směru, naproti tomu ženy vynikají větší sociální citlivostí, intuitivností a praktičností. Také rozdíly ve výchově ovlivňují specifické vlastnosti a dovednosti mužů a žen. Již od dětství je muž veden k větší samostatnosti a nezávislosti, zatímco ženy jsou v rámci výchovy vedeny k vyšší závislosti na sociálním prostředí (Mikuláščík, 2015).

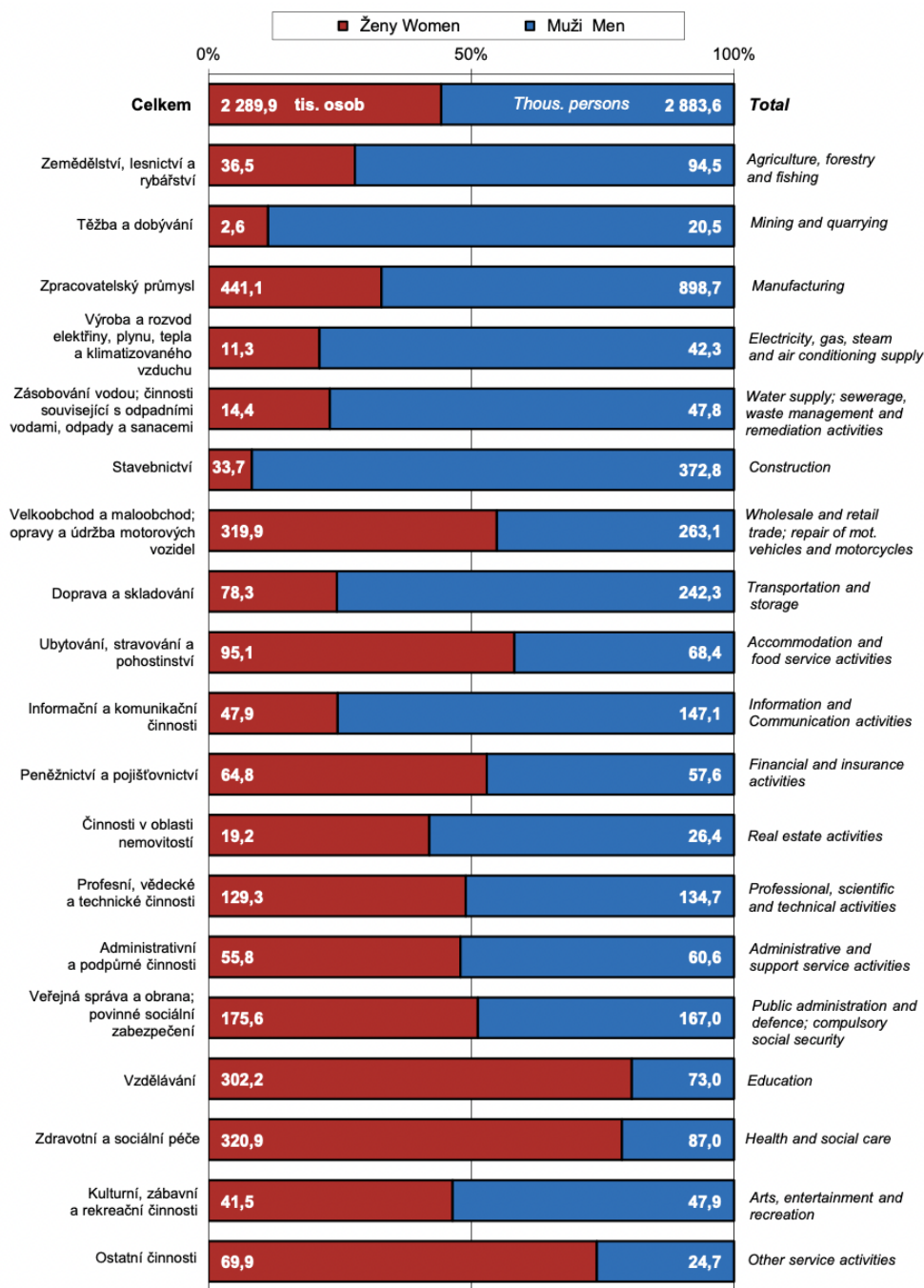
Mikuláščík (2015) dále uvádí rozdíly v komunikaci na základě pohlaví:

- V porovnání s muži se ženy vyznačují vyšší komunikativností, citlivějším a trpělivějším nasloucháním, větším uvědoměním důvodu, proč dochází v komunikaci k úpadku a následně určit příčiny těchto potíží.
- Muži často přejímají nápady předložené ženami a prezentují je za vlastní. Ženy vůči této situaci zřídka vznášejí námitky.
- Ženy mají tendenci vyjadřovat se nepřímým způsobem a používat techniky, které muži mohou považovat za matoucí, nejisté a manipulativní.
- Muži často pocítují nepohodlí při spolupráci se ženami na stejné profesní úrovni. Mohou mít pocit, že by ženy mohly ohrozit jejich postavení v pracovním prostředí.
- Ženy v manažerské roli často uplatňují chování inspirované jejich přirozenou rolí matky a vnímají firmu jako vlastní rodinu. Tento specifický přístup k řízení může přinášet pozitiva ve formě větší efektivity při řízení týmu a zlepšení se v

obchodních aktivitách. To je úzce spojeno s tím, že ženy dokážou lépe uplatňovat motivační a měkké metody řízení, přičemž se vyhýbají autoritativním tendencím.

Obrázek 3 „Zaměstnaní podle odvětví ekonomické činnosti CZ-NACE v roce 2022“ ukazuje výraznou převahu mužů ve stavebnictví, zatímco odvětví vzdělávání, zdravotní a sociální péče jsou doménou žen. V odvětvích jako je například administrativní a podpůrné činnosti nebo profesní, vědecké a technické činnosti je rozdělení zaměstnanců mezi muži a ženami poměrně vyrovnané. Z výsledků tedy vyplývá, že na pracovním trhu existují určité genderové rozdíly v zastoupení mužů a žen v různých odvětvích. Muži jsou silněji zastoupeni v odvětvích, která jsou tradičně vnímána jako fyzicky náročná nebo technicky zaměřená, jako je například odvětví stavebnictví a těžby. Naopak ženy vynikají v odvětvích, která jsou často spojována s péčí o lidi, jako jsou například zdravotní a sociální služby.

Obr. 3: Zaměstnaní podle odvětví ekonomické činnosti CZ-NACE v roce 2022



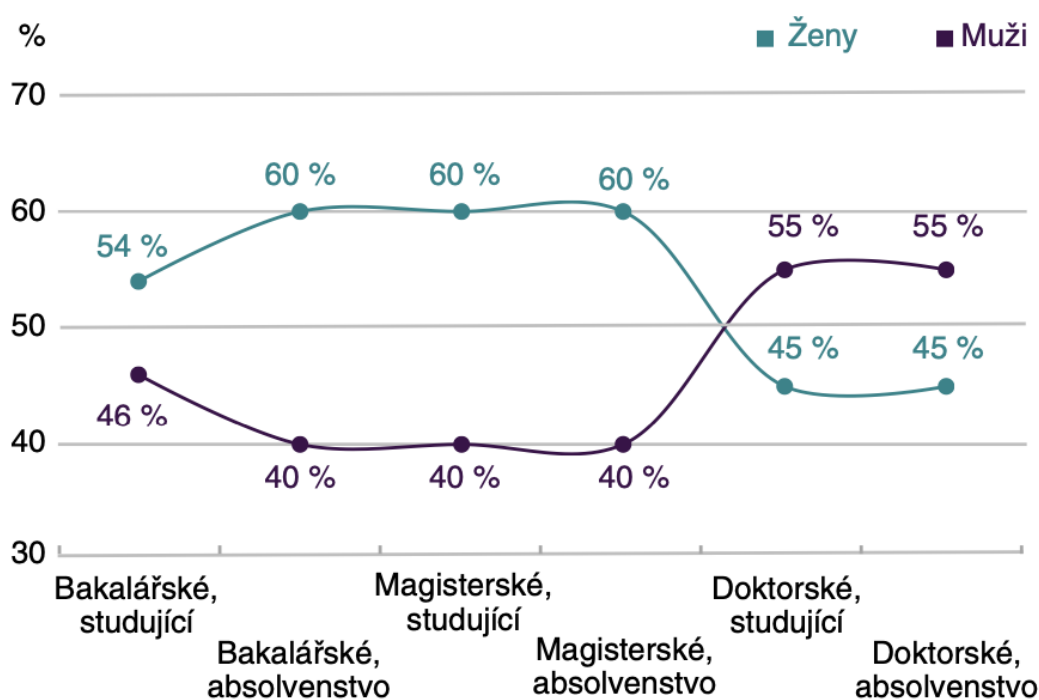
Zdroj: Český statistický úřad (2023)

3.6 Nerovnost v odměňování žen a mužů

Dle Úřadu vlády ČR (2021) celospolečensky přetrvávají genderové stereotypy, což vede k nízkému zapojení mužů do péče. Dalšími překážkami jsou horizontální segregace na trhu práce a nedostatečná priorita rovnosti žen a mužů. Nedostatek transparentnosti ohledně platů a nízká nabídka flexibilních pracovních forem a zkrácených úvazků ze

strany zaměstnavatelů brání v dosažení rovného odměňování. Na individuální úrovni hraje roli nižší sebevědomí při jednání o mzdě a omezená informovanost a motivace k řešení odměňovací diskriminace. Mateřství a rodičovství s sebou nesou kariérní výpadky a ovlivňují odměňování žen. Nejvyšší rozdíly jsou zjištěny u zaměstnanců a zaměstnankyň ve věkové kategorii 35–39 let, kde genderová nerovnost dosahuje 32 %. Podle Úřadu vlády ČR (2023) je patrné, že i přes vysoký počet žen studujících na vysokých školách (viz obrázek 4), chybí ve vedoucích pozicích ve výzkumných institucích a často se spíše uplatňují v oblastech, které nejsou adekvátně finančně ohodnoceny. Tím dochází k nedostatku perspektivy ze strany jedné poloviny populace ve vědní produkci, která má vliv na celou společnost.

Obr. 4: Srovnání zastoupení žen a mužů na stupních studia VŠ v roce 2022



Zdroj: Úřad vlády ČR (2023)

Nepřehlédnutelným negativním faktorem je i netransparentnost v odměňování. Zpráva Komise Evropskému parlamentu, Radě a Evropskému hospodářskému a sociálnímu výboru doporučuje zavést opatření podporující platovou transparentnost, jako je právo na informace o úrovni platů, pravidelné zprávy o odměňování na úrovni podniku, audit odměňování a zohledňování tématu rovného odměňování v kolektivním vyjednávání. Podobná doporučení jsou uvedena ve Výroční zprávě veřejného ochránce práv za rok 2018, která navrhuje například zakázat neslučitelnost smlouvy o zaměstnání týkající se mlčenlivosti o odměně, uvádět výši odměny v pracovních inzerátech a povinnost

odpovědět na otázky zaměstnance nebo odborové organizace ohledně průměrné odměny žen a mužů vykonávajících stejnou práci (Úřad vlády ČR, 2021).

3.7 Gender pay gap

Termín gender pay gap (GPG), v překladu jako genderem podmíněná platová nerovnost nebo příjmová propast mezi muži a ženami, odkazuje na průměrný rozdíl ve mzdách mezi zaměstnanými muži a ženami (Špičáková, 2023).

GPG se vyjadřuje v procentech. Vyšší hodnota GPG v určité kategorii nemusí nutně indikovat přítomnost diskriminace. Hlavní část rozdílu lze vysvětlit působením dalších faktorů s odlišnou strukturou u mužů a žen, včetně, ale neomezeně na vzdělání, odvětví, zaměstnání, počet odpracovaných hodin a další (ČSÚ, 2023).

Průzkumy ukazují, že ženy obvykle dostávají nižší mzdu než muži, konkrétní míra tohoto rozdílu se liší v různých zemích. V České republice dosahuje gender pay gap v roce 2023 hodnoty 17,9 %. Příčinou GPG může být očekávání zaměstnavatelů týkající se mateřské a následně rodičovské dovolené či péče o rodinu ovlivňující pracovní výkon zaměstnankyň. S touto situací souvisí žádosti o zkrácený úvazek nebo častější práce z domova tzv. home office, představuje klíčový faktor vysvětlující existenci genderového platového rozdílu. Tímto způsobem vzniká tendence zaměstnavatelů nenabízet ženám vyšší či vedoucí pozice, což pro ženy představuje limitní kariérní postup. Další příčinou existence GPG je diskriminace vyplývající z přesvědčení o obecně menších schopnostech žen ve srovnání s muži. Profese vykonávané převážně ženami, například v oblasti zdravotnictví, sociálních služeb a školství, jsou obecně níže finančně ohodnoceny. (Špičáková, 2023).

Další rozšířený aspekt, který komplikuje snahu o eliminaci genderové platové nerovnosti, představují tzv. doložky mlčenlivosti. I když tyto doložky, ve kterých zaměstnavatel vyžaduje, aby zaměstnanci neprozrazovali informace o svých mzdách, nemají právní vynutitelnost, je možné se s nimi často setkat (Pazderová, 2023).

Tabulka 3 zobrazuje vývoj průměrných a mediánových mezd žen a mužů v České republice v letech 2000 až 2022. Průměrná mzda je statistický údaj, který vypovídá o průměrném výdělku pracovníků, zatímco mediánová mzda je střední hodnota výdělků, tedy hodnota, která dělí distribuci na dvě stejně velké poloviny (ČSÚ, 2024).

Tabulka jasně dokumentuje postupný růst jak průměrné, tak mediánové mzdy u žen i mužů v období od roku 2000 do roku 2022. Průměrná mzda žen vzrostla z 12 641 Kč v roce 2000 na 38 861 Kč v roce 2022, zatímco průměrná mzda mužů vzrostla z 17 251 Kč

na 47 239 Kč. Mediánová mzda žen se zvýšila z 11 436 Kč na 34 587 Kč a u mužů z 14 623 Kč na 40 020 Kč. Průměrná hrubá měsíční mzda žen byla v roce 2022 tedy o 8 378 Kč nižší než u mužů.

Tabulka zobrazuje i již zmíněný GPG, tedy rozdíl mezi průměrnými mzdami mužů a žen v průběhu let – tento rozdíl bude detailněji rozebrán u obrázku 7. V roce 2000 byl GPG v průměrné mzdě 26,7 % a v mediánové mzdě 21,8 %. K roku 2022 se tyto rozdíly snížily na 17,7 %, resp. 13,6 %. Tyto údaje poukazují na pokračující, ale zmenšující se nerovnost ve výdělčích mezi muži a ženami v daném období.

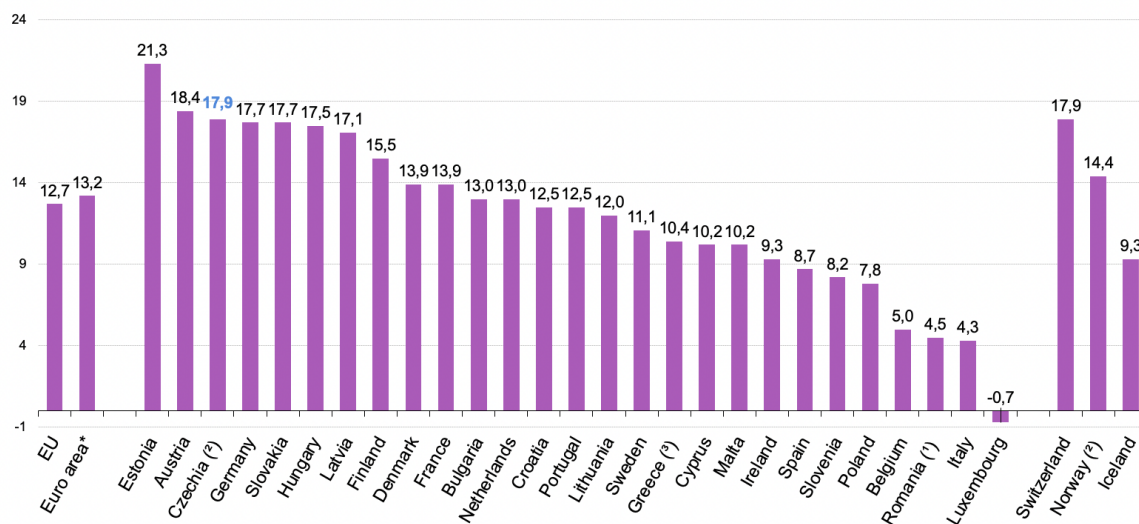
Tab. 3: Průměrné hrubé měsíční mzdy a mediány mezd

v Kč									CZK
Ukazatel	2000	2005	2010	2011 ¹⁾	2015	2020	2021	2022	Indicator
Ženy									Women
Průměrná mzda	12 641	18 221	21 931	22 133	24 094	34 756	37 125	38 861	Average wage
Medián mezd	11 436	16 443	19 453	19 731	21 461	30 843	32 800	34 587	Median wage
Muži									Men
Průměrná mzda	17 251	24 271	27 660	28 431	30 842	41 616	43 785	47 239	Average wage
Medián mezd	14 623	20 265	23 059	23 533	25 688	35 198	37 070	40 020	Median wage
Celkem									Total
Průměrná mzda	15 187	21 674	25 116	25 625	27 811	38 527	40 777	43 413	Average wage
Medián mezd	13 100	18 589	21 453	21 782	23 726	33 256	35 169	37 418	Median wage
Gender Pay Gap (průměry)	26,7	24,9	20,7	22,2	21,9	16,5	15,2	17,7	GPG (Average wage)
Gender Pay Gap (mediány)	21,8	18,9	15,6	16,2	16,5	12,4	11,5	13,6	GPG (Median wage)

Zdroj: Český statistický úřad (2023)

Obrázek 5 graficky zachycuje neupravenou genderovou mzdovou mezeru v roce 2022, tedy rozdíl mezi průměrnými hrubými hodinovými výdělky mužů a žen jako procento z mužských hrubých výdělků, ve vybraných zemích a regionech. Hodnoty jsou zobrazeny ve sloupcích, přičemž každý sloupec reprezentuje jednu zemi či region. Hodnoty ukazují, o jak velký podíl mají ženy nižší mzdy ve srovnání s muži, s výjimkami v zemích, kde je rozdíl menší nebo kde ženy vydělávají více než muži, jak je indikováno záporným číslem v případě Lucemburska. Rozpětí je od mírných rozdílů až po markantní disparity, s největšími rozdíly v Estonsku (21,3 %) a nejnižšími (dokonce negativními) v Lucembursku (-0,7 %). Graf názorně ukazuje, že v České republice je genderový rozdíl v mzdách poměrně výrazný, přičemž muži vydělávají přibližně o 17,9 % více než ženy. To je nad průměrem Evropské unie, který se nachází na úrovni zhruba 12,7 %. To naznačuje, že i přes snahy o snižování genderové mzdové nerovnosti v EU, Česká republika stále zaostává za tímto cílem. (Český statistický úřad, 2023).

Obr. 5: Gender pay gap v roce 2022



Zdroj: Eurostat (2022)

Equal pay day (n.d.) uvádí, že nerovnost mezd mezi muži a ženami může být způsobena například:

- netransparentním odměňováním;
- nedostatečnou možností sladování práce a rodiny;
- podhodnocením péče a oborů, kde převažují ženy;
- stereotypní volbou povolání u žen i mužů v mladém věku;
- neplacenou prací v domácnosti, které se věnují ve větší míře ženy.

4 Bariéry kariérního postupu žen do manažerských pozic

4.1 Efekt skleněného útesu

Efekt skleněného útesu (Glass cliff effect), představuje koncept spojený s pojmem „skleněný strop“, který symbolizuje neviditelnou překážku, jež často ženám brání dosáhnout vyšších pozic v managementu a na vrcholných úrovních hierarchie firem či podniků. Koncept skleněného útesu charakterizuje situaci, kdy je žena povýšena do náročného postavení, zdánlivě překonává skleněný strop. To však často nastává pouze v období krize, kdy je stav firmy nebo organizace komplikovaný a hrozí její neúspěch v nedaleké budoucnosti. Právě v těchto situacích je žena často pověřena vedoucí rolí. To platí i přesto, že může čelit méně příznivým výchozím podmínkám než muž povýšený za běžnějších okolností (Kmošek, 2023).

Projev efektu skleněného útesu není konstantní a závisí na dalších proměnných. Například meta-analýza z roku 2020 ukázala, že tento fenomén se výrazněji projevuje v oblastech s vyšší genderovou nerovností. Podle Haslama (2008), prvního, kdo zavedl tento pojem, není skleněný útes univerzální a objevuje se za velmi různorodých podmínek. V analýze je poukázáno na to, že efekt obvykle nabývá na síle v konzervativních a ideologicky zakořeněných prostředích, jelikož vychází ze stereotypů (Zanga, 2021).

4.2 Efekt skleněného stropu

Efekt skleněného stropu (Glass ceiling effect) popisuje neviditelné překážky, které brání kvalifikovaným ženám a příslušníkům menšin v postupu na vyšší kariérní úroveň a dosahování uznání za svou práci. I když jsou diskriminace zakázány zákonem nebo i v případech, kdy podniková politika podporuje rovnost příležitostí, tyto překážky přetrvávají. Jednotlivci mohou dosáhnout určité úrovně kariérního růstu, dosáhnou "skleněného stropu", ale nemohou postoupit dále, aniž by byli schopni identifikovat, co jim brání v dosažení vyšších pozic (Kmošek, 2023).

Kagan (2022) uvádí, že se často jedná o neformální bariéry, což znamená, že tyto jednotlivci pravděpodobně čelí omezením ve svém postupu na základě přijatých norem a implicitních předsudků, spíše než v souladu s definovanými firemními politikami.

Ženy dosahující manažerských pozic se často nacházejí v situaci, kdy přizpůsobují své chování maskulinním vzorcům jednání (Pauknerová, 2012).

4.3 Iniciativy EU v oblasti rozmanitosti

Evropská komise (n.d.) uvádí, že se v roce 2024 zaměří na iniciativy týkající se rovnosti a rozmanitosti. Po rozsáhlých interních konzultacích byl tento aktualizovaný akční plán přijat na konci roku 2022.

Jde o jednu z hlavních priorit, a proto Komise aktivně přistupuje k boji proti diskriminaci a podporuje vytváření rovnostářské společnosti pomocí cílených akčních plánů a opatření. S cílem posílit inkluzivitu a spravedlnost ve společnosti v Evropě. Komise již třetí rok po sobě vyhláší ocenění „Evropská hlavní města začleňování a rozmanitosti“. Tato iniciativa doplňuje pravidelně konaný Měsíc rozmanitosti EU, který zdůrazňuje důležitost rozmanitosti a začleňování na pracovištích v celé společnosti (Podpora rozmanitosti v EU v roce 2024, n.d.).

Strategie pro rovnost žen a mužů na období 2020–2025 vychází z odhodlání Komise Ursuly von der Leyenové vytvořit Evropskou unii založenou na skutečné rovnosti. Dokument stanovuje politické záměry a opatření s cílem dosáhnout do roku 2025 významného pokroku směrem k Evropě, která bude klást důraz na genderovou rovnost. Hlavním záměrem je vytvořit společnost, kde mají ženy i muži, dívky i chlapci, možnost volit si vlastní životní cestu. Strategie má za úkol zajistit rovné příležitosti pro dosahování životních úspěchů a umožnit rovnocenný přínos k rozvoji evropské společnosti a vedení společenského vývoje. Hlavním cílem je eliminace genderově podmíněného násilí, zpochybňování stereotypů spojených s pohlavím, odstranění rozdílů v odměňování a důchodech mezi ženami a muži, dosažení rovnocenného zastoupení v různých odvětvích ekonomiky, vyřešení odlišností na trhu práce, odstranění rozdílů v poskytování péče a dosažení vyváženého zastoupení žen a mužů v rozhodovacích pozicích a politice. Strategie uplatňuje dvojí přístup: genderový mainstreaming, který kombinuje obecná opatření s cílenými iniciativami a přístup přesahující jednotlivá odvětví při provádění přijatých opatření. Strategie se soustředí na kroky v rámci EU a zároveň respektuje vnější politiku EU týkající se genderových otázek a posilování postavení žen. Pokud jde o genderové stereotypy, data ukazují, že až 44 % občanů Evropské unie vnímá péči o domácnost a rodinu jako hlavní úlohu žen, zatímco 43 % Evropanů považuje vydělávání peněz za klíčovou úlohu mužů (Evropská komise, 2020).

5 Praktická část

Účelem šetření bylo najít podnik relevantní pro praktickou část, a to konkrétně podnik, kde se v pozici vedoucího nachází žena. Cílem bylo zhodnotit perspektivu zaměstnanců na tento genderově specifický aspekt pracovního prostředí. Hlavním záměrem bylo zjistit, jaké jsou případné výhody a nevýhody spojené s prací pod vedením ženského manažera či vedoucí pracovníce. Tento výzkum se zaměřoval na posouzení, jakým způsobem vnímají zaměstnanci roli ženy ve vedoucí pozici a jak tyto vnímané perspektivy ovlivňují jejich pracovní prostředí. Důraz byl kladen na porozumění vlivu genderového složení vedení na dynamiku týmu a efektivitu pracovních procesů.

5.1 Základní informace o společnosti

Společnost, která poskytla prostor pro realizaci dotazníkového šetření, vyjádřila přání zachovat anonymitu. Proto bude veškerá odkazování na danou organizaci provedeno pod označením "Společnost XY". Toto opatření má zajistit ochranu citlivých informací a zaručit, že identita společnosti zůstane utajena v rámci výzkumného procesu.

Společnost XY je akciová společnost, která vznikla 1. května 1992. Tato společnost má sídlo v České republice a byla zapsána do obchodního rejstříku u Městského soudu v Praze. Hlavním předmětem činnosti společnosti je dodávka elektronických zařízení a řídicích systémů. Společnost se také zaměřuje na vývoj a implementaci nejnovějších technologií, včetně Průmyslu 4.0. Kromě toho je tato společnost certifikovaným výrobcem zdravotnických přístrojů. V současné situaci má Společnost XY přibližně 324 zaměstnanců a disponuje základním kapitálem ve výši 215 000 000,- Kč.

5.2 Analýza společnosti

Společnost XY si zakládá na dlouhodobě stabilních partnerství a dodávkách komplexních řešení a produktů pro energetiku a průmysl v tuzemsku i v zahraničí. Výroční zprávy společnosti ukazují, že počet zaměstnanců je poměrně dlouhodobě stabilní. Nicméně počet zaměstnanců ve Společnosti XY vykazuje určité fluktuace v průběhu posledních čtyř let. V roce 2020 Společnost XY evidovala 315 zaměstnanců. Tento počet může odrážet situaci způsobenou událostmi souvisejícími s pandemií COVID-19, která mohla mít vliv na zaměstnanost a podnikatelské aktivity. V roce 2021 a 2022 došlo k mírnému nárůstu, naopak v roce 2023 byl zaznamenán mírný pokles počtu zaměstnanců. Počet zaměstnanců ve Společnosti je zobrazen v tabulce 4.

Tab. 4: Počet zaměstnanců ve Společnosti XY

Rok	2020	2021	2022	2023
Počet zaměstnanců	315	337	341	324

Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Co se týče finančního hlediska, provozní příjmy společnosti za posledních čtyři roky vykazují mírný vzestup. Od roku 2020 do roku 2021 došlo k pozitivnímu nárůstu obrátu o více než 13 milionů korun. Následně mezi lety 2021 a 2022 došlo k dalšímu zvýšení obrátu, tentokrát o více než 46 milionů korun. V roce 2023 pak společnost dosáhla nejvyššího obrátu za poslední čtyři roky, a to 651 337 000 korun. Přestože provozní příjmy společnosti vykazují od roku 2020 do roku 2023 stálý vzestup, což odráží růst a stabilitu v důsledku možná úspěšných obchodních strategií nebo vývoje nových produktů, ukazatele ziskovosti jako ROE a ROA ukazují jiný trend.

Tabulka 5 zobrazuje vybrané poměrové ukazatele ziskovosti Společnosti XY pomocí čistých příjmů, které jsou vyjádřeny v procentech. Prvním ukazatelem je rentabilita vlastního kapitálu (ROE). Tento ukazatel vyjadřuje, jak efektivně daná společnost hospodaří s vloženými prostředky. Jeho hodnota se zvýšila ze 5,89 % v roce 2020 na 6,82 % v roce 2021. Následoval pokles z 6,82 % v roce 2021 na 1,67 % v roce 2022 a následně na 1,06 % v roce 2023. Tento trend může naznačovat, že společnost se stává méně efektivní v generování zisku z vlastního kapitálu. Tato skutečnost může být důvodem k obavám pro investory. Druhým ukazatelem je rentabilita aktiv (ROA). Tento ukazatel vyjadřuje celkovou efektivnost firmy, její výdělečnou schopnost nebo také produkční sílu (Růžičková, 2019). I zde je zaznamenán pokles z 3,32 % v roce 2020 na 0,42 % v roce 2023. Pokles ROA může značit snižující se efektivitu využití aktiv společnosti nebo zvýšení hodnoty aktiv bez odpovídajícího zvýšení zisku.

Tab. 5: Poměrové ukazatele ziskovosti Společnosti XY pomocí čistých příjmů (%)

Ukazatele ziskovosti	2023	2022	2021	2020
ROA	0,42	0,70	3,30	3,32
ROE	1,06	1,67	6,82	5,89

Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Z finanční analýzy vyplývá, že i přes růst provozních příjmů společnosti, ukazatele ziskovosti jako ROA (rentabilita aktiv) a ROE (rentabilita vlastního kapitálu) vykazují pokles. Zatímco růst obrátu naznačuje expanzi a potenciálně úspěšné obchodní strategie, pokles u ROE a ROA může signalizovat klesající efektivitu v generování zisku z investovaného kapitálu a využití aktiv. Tento stav naznačuje, že i přes rostoucí tržby je potřeba zlepšit interní hospodaření firmy a zvýšit rentabilitu. Snížení efektivity představuje riziko pro společnost, a to jak z hlediska investorů, tak z hlediska dlouhodobé udržitelnosti.

5.3 Dotazníkové šetření

Vzhledem k potřebě získat údaje od většího počtu respondentů s minimální časovou investicí byla zvolena metoda dotazníkového šetření. (Eger & Egerová, 2022). Dále podle Egera a Egerové (2022) je průzkum pomocí dotazníků koncipován jako proces tvořený třemi základními částmi – přípravou, realizací a vyhodnocením. Pro lepší porozumění a strukturování průzkumu byl v úvodu definován hlavní cíl, účel a formulovány klíčové otázky. Tímto krokem se zajišťuje jasný směr a zaměření průzkumu, což usnadňuje sběr relevantních dat a jejich následnou analýzu. Otázky byly následně podrobeny důkladnému testování a pilotnímu ověření, s cílem zajištění jejich srozumitelnosti, adekvátního designu a optimální časové náročnosti. Po dosažení potvrzené validity průzkumu byla distribuce dotazníků mezi zaměstnance realizována elektronickou formou. Cílem tohoto dotazníkového šetření bylo získání důležitých informací týkajících se genderových dynamik a pracovního prostředí v organizaci, kde je projektový tým veden ženou.

Následující dotazník obsahoval celkem 29 otázek, které kombinovaly otevřené, uzavřené a polouzavřené způsoby odpovědi. Otázky byly rozděleny na uzavřené s dvěma možnostmi odpovědi (dichotomické) a s více možnostmi odpovědi (polytomické). Dichotomické otázky se týkaly například výběru pohlaví respondentů nebo jejich zkušeností s genderovou diskriminací, zatímco polytomické otázky obsahovaly širší spektrum možných odpovědí. V rámci polytomických otázek byly také zařazeny odpovědi se škálou pořadovou nebo intervalovou. Kompletní verze dotazníku je k dispozici v přílohách (příloha A).

Dotazník byl strukturován do několika částí, které usnadňují porozumění a organizaci obsahu otázek. Těmito částmi jsou:

- Demografické údaje

- Pracovní spokojenost a firemní kultura
- Vnímání leadershipu
- Vliv genderových stereotypů
- Doplnující otázka

Získané informace pomohly lépe analyzovat odpovědi a zhodnotit, zda se v nich vyskytují nějaké specifické trendy.

5.4 Charakteristiky respondentů

Dotazník byl distribuován mezi zaměstnance společnosti prostřednictvím elektronické komunikace. Dotazníkového šetření se mělo účastnit celkem 40 zaměstnanců, z nichž se aktivně zapojilo 26, což představuje návratnost na úrovni 65 %. Míra návratnosti naznačuje solidní zapojení zaměstnanců do šetření, což bylo klíčové pro získání relevantních dat.

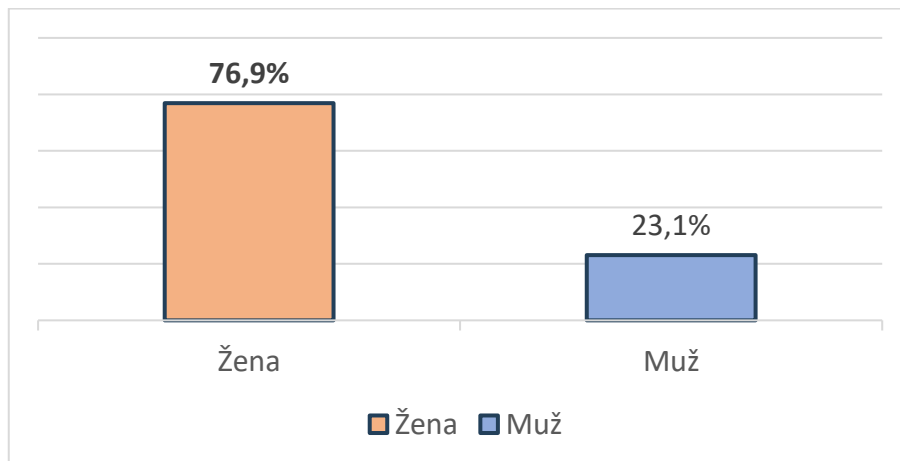
Demografické údaje

Otázky ohledně demografických údajů respondentů byly důležité pro charakterizaci vzorku a zahrnovaly následující informace:

1. Otázka – „Jaké je Vaše pohlaví?“

Tato otázka sloužila k identifikaci pohlaví respondentů, což je klíčová demografická informace pro analýzu účasti mužů a žen v průzkumu. Získané informace umožnily rozdělit a analyzovat data podle pohlaví, což bylo důležité pro porozumění rozložení respondentů a případných rozdílů v odpovědích.

Obr. 6: Graf demografického rozložení respondentů podle pohlaví



Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Z obrázku 6 je podle získaných výsledků patrné, že většina respondentů jsou ženy (76,9 %). Toto zjištění nám poskytuje pohled na genderové rozložení zaměstnanců ve firmě. Taková dominance žen v odpovědích může naznačovat zajímavé aspekty týkající se genderové dynamiky a zastoupení žen v pracovním prostředí dané organizace.

2. Otázka – „Do jaké věkové skupiny patříte?“

Předmětem této otázky bylo zjistit věkovou strukturu respondentů. Identifikace věkových skupin umožnila zjistit, zda existují rozdíly v odpovědích a postojích mezi různými generacemi zaměstnanců. Zároveň může tato informace odrážet stabilitu pracovní síly v organizaci.

Tab. 6: Identifikace věkových skupin

Věkové rozmezí	Počet odpovědí	Podíl
18-25 let	2	7,69 %
26-35 let	1	3,85 %
36-45 let	5	19,23 %
46-55 let	11	42,31 %
56 let a více	7	26,92 %

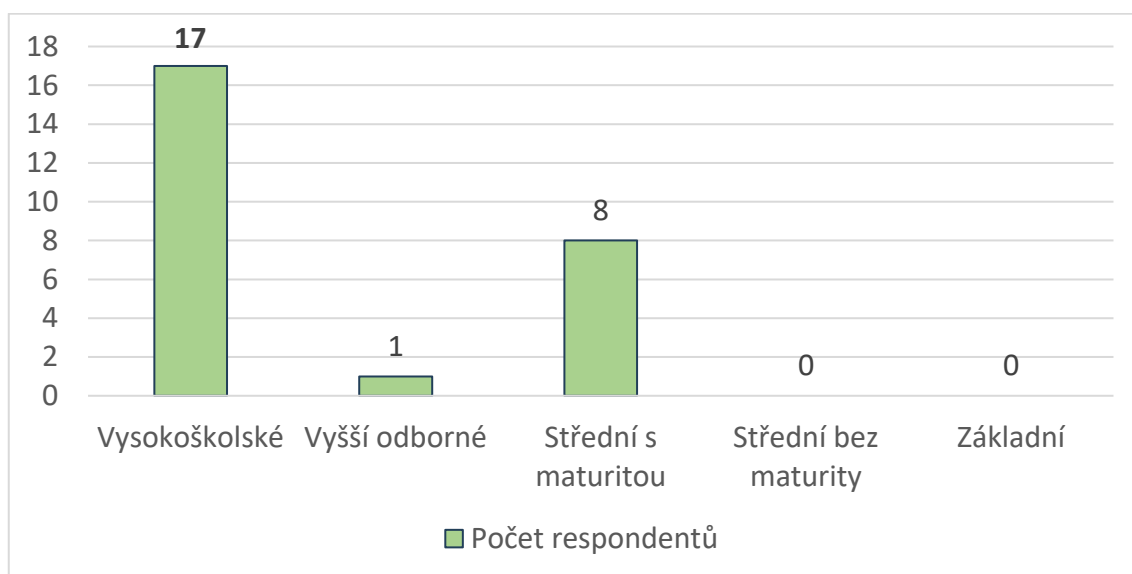
Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Tabulka 6 zobrazuje, že nejpočetnější věková skupina respondentů se pohybuje mezi 46-55 lety, což může odrážet stabilní pracovní sílu ve firmě.

3. Otázka – „Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?“

Tato otázka se týkala nejvyššího dosaženého vzdělání respondentů. Cílem bylo zmapovat rozložení úrovní vzdělání v rámci dané skupiny respondentů. Respondenti si měli vybrat z nabízených možností tu, která nejlépe odpovídá jejich dosaženému vzdělání. Pokud žádná z možností neodpovídala přesně, měli možnost vybrat "Jiné" a specifikovat své vzdělání vlastním textem.

Obr. 7: Graf nejvyššího dosaženého vzdělání



Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Z obrázku 7 je patrné, že tato společnost má vysoký podíl respondentů s vysokoškolským vzděláním. Tato skutečnost naznačuje, že firma přitahuje a udržuje zaměstnance se solidním akademickým zázemím.

Pracovní spokojenost a firemní kultura

Tato část dotazníku se soustředí na to, jak respondenti vnímají svou práci a firemní prostředí. Cílem šetření bylo získat informace o spokojenosti respondentů s prací, analyzovat vnímání firemní kultury a zjistit preference respondentů týkající se vedení a kariérního rozvoje.

4. Otázka – „Jak dlouho již pracujete pro danou firmu?“

Cílem této otázky bylo zjistit, jak dlouho respondenti pracují ve svém současném zaměstnání. Pro větší přehlednost byla data rozdělena do pěti kategorií.

Tab. 7: Délka pracovního poměru

Počet let	Počet odpovědí	Podíl
Méně než 1 rok	2	7,7 %
1-3 roky	2	7,7 %
4-6 let	3	11,5 %
7-10 let	2	7,7 %
11 let a více	17	65,4 %

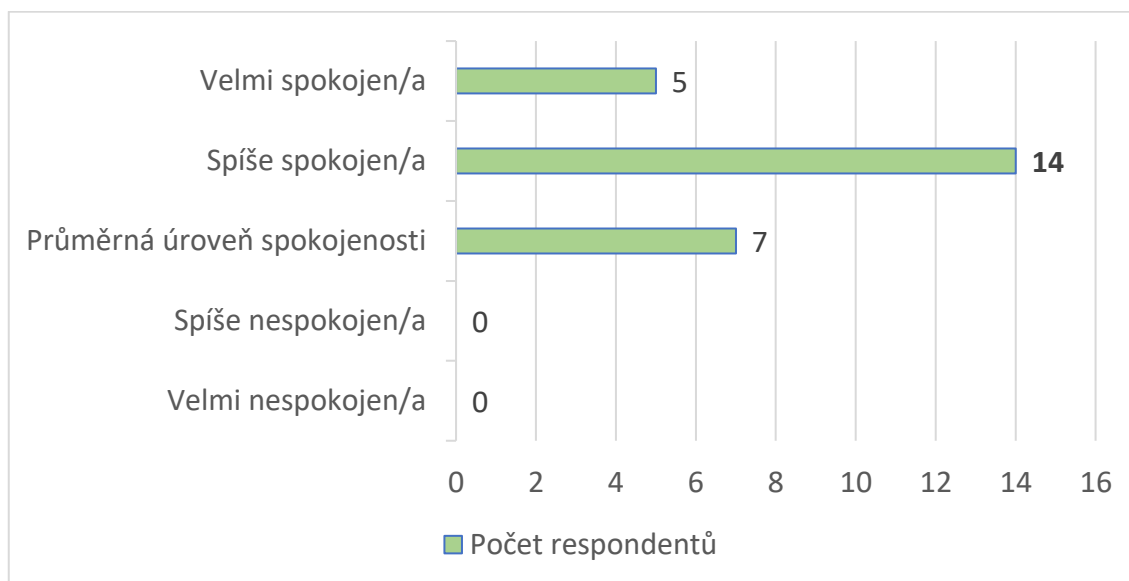
Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že největší skupinu respondentů tvoří ti, kteří pro danou firmu pracují déle než 11 let (viz tabulka 7). Tento fakt signalizuje vysokou míru loajality zaměstnanců k organizaci a naznačuje také stabilní a dlouhodobý vztah mezi firmou a jejími pracovníky. To může být interpretováno jako pozitivní ukazatel pro podnikovou kulturu a spokojenost zaměstnanců.

5. Otázka – „Jak byste hodnotil/a svou pracovní spokojenost ve firmě na stupnici od 1 (velmi nespokojený/á) do 5 (velmi spokojený/á)?“

Tato otázka se zaměřovala na hodnocení pracovní spokojenosti respondentů v dané firmě. Získané hodnocení bylo důležité pro pochopení celkového vnímání pracovního prostředí.

Obr. 8: Graf pracovní spokojenosti ve firmě



Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Z obrázku 8 lze vyčíst, že většina respondentů vykázala pozitivní hodnocení pracovní spokojenosti, což naznačuje relativně zdravé pracovní prostředí ve firmě.

6. Otázka – „Pokud jste na předchozí otázku odpověděl/a 'velmi nespokojený/á' (hodnocení 1) či 'spíše nespokojený/á' (hodnocení 2), uveďte důvody, které vedly k tomuto hodnocení.“

Tato otázka byla určena pouze respondentům, kteří hodnotili svou pracovní spokojenost jako 'velmi nespokojený/á' (hodnocení 1) nebo 'spíše nespokojený/á' (hodnocení 2).

Významným zjištěním je, že žádný z respondentů nevybral možnost "velmi nespokojený/á" ani "spíše nespokojený/á". Jak už odpověď na otázku 5 naznačila, zaměstnanci obecně vnímají svou pracovní spokojenost ve firmě pozitivně.

7. Otázka – „Pokud jste na předchozí otázku odpověděl/a 'velmi spokojený/á' (hodnocení 5) či 'spíše spokojený/á' (hodnocení 4), uveďte důvody, které vedly k tomuto hodnocení.“

Respondenti uváděli specifické faktory, které ovlivňují jejich pracovní spokojenost, což může poskytnout důležité poznatky pro management firmy ohledně oblastí, které je třeba zlepšit, a také ohledně silných stránek pracovního prostředí.

Odpovědi na otázku naznačují, že zaměstnanci vykazují širokou škálu pozitivních pocitů a hodnocení své pracovní situace. Mezi nejčastěji zmiňované důvody spokojenosti patří:

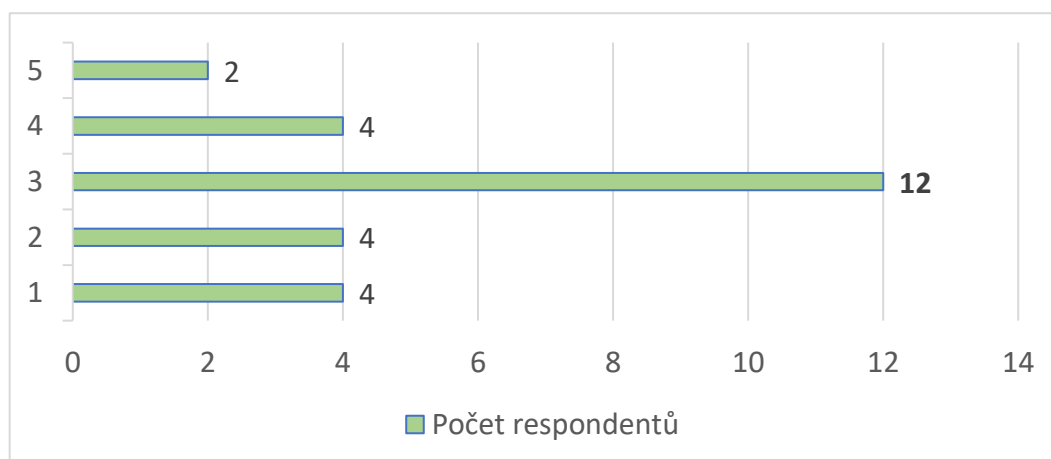
- dobrý kolektiv,
- příjemní kolegové,
- zajímavá a smysluplná práce,
- dobré pracovní podmínky,
- příjemné pracovní prostředí,
- vyhovující náplň práce,
- stabilní zaměstnání.

Někteří respondenti také uvádějí, že se cítí dobře ve své pracovní pozici a mají pocit stability. Kompletní přehled odpovědí je uveden v příloze B.

8. Otázka - „Jak byste ohodnotil/a své možnosti postupu a rozvoje kariéry ve firmě? (1-5, kde 1 je nejvyšší a 5 nejnižší hodnocení)“

Odpovědi na tuto otázku poskytují informace o tom, jak zaměstnanci vnímají své možnosti růstu a kariérního postupu ve firmě. Vyšší hodnocení naznačuje, že zaměstnanci mají pozitivní perspektivy ohledně svého profesního rozvoje.

Obr. 9: Možnosti rozvoje kariéry ve firmě



Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Skutečnost, že nejvíce respondentů vybralo hodnocení 3 na škále od 1 do 5 u této otázky (viz obrázek 9), naznačuje, že většina zaměstnanců má neutrální názor na své možnosti postupu a rozvoje kariéry ve firmě. Tento výsledek může odrážet rovnováhu mezi pozitivními a negativními aspekty, které respondenti považují za důležité při hodnocení svých kariérních možností. Možná se jedná o situaci, kdy zaměstnanci vidí určité příležitosti k postupu a rozvoji, ale zároveň vnímají i určité omezení nebo nedostatky, které brání jejich plné spokojenosti. Tento výsledek naznačuje, že existuje prostor pro zlepšení v oblasti kariérního rozvoje a podpory zaměstnanců ve firmě.

9. Otázka - „Jaký styl vedení ve firmě převažuje?“

Pro pochopení firemního prostředí a názorů respondentů bylo klíčové zjistit, jaký styl vedení v jejich pracovním prostředí převažuje. Tato otázka umožňuje lépe porozumět dynamice organizace a jaké faktory ovlivňují pracovní prostředí.

Tab. 8: Styl vedení

Styl vedení	Počet odpovědí	Podíl
Direktivní	3	11,5 %
Demokratický	7	26,9 %
Liberální	9	34,6 %
Participativní	7	26,9 %

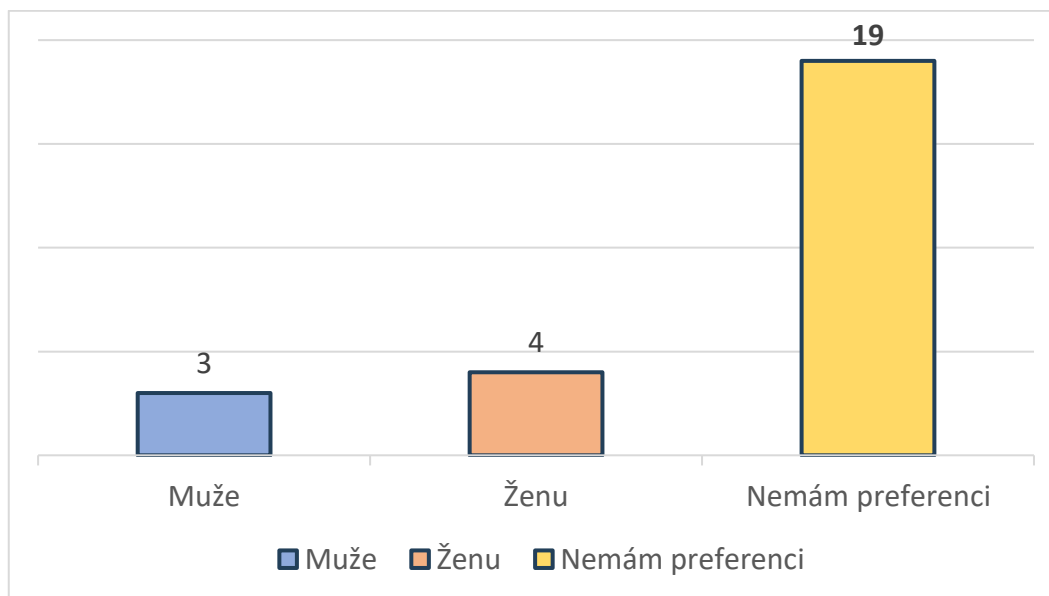
Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Z výsledků dotazníku lze vyvodit, který styl vedení je v organizaci nejvíce zastoupen. Rozdílné odpovědi na tuto otázku, která se týká stylu vedení ve firmě, naznačují různorodost názorů a preferencí mezi zaměstnanci. Tato rozmanitost poukazuje na heterogenitu pracovního prostředí a různorodé preference zaměstnanců ohledně toho, jak by měla být firma vedena. Tabulka 8 naznačuje, že liberální styl vedení s podílem 34,6 % je mezi zaměstnanci nejpreferovanější. Tento trend může naznačovat, že zaměstnanci preferují prostředí s větší mírou flexibility a autonomie, kde mají možnost prosazovat své nápady a inovace. Naopak, odpovědi pro demokratický a participativní styl vedení (oba s 26,9 %) mohou ukazovat na důraz na zapojení zaměstnanců do procesu rozhodování a spolupráce na tvorbě firemní politiky a strategií. Zároveň může být přítomnost odpovědí pro direktivní styl vedení (11,5 %) důsledkem potřeby jasného směřování a vedení ze strany nadřízených.

10. Otázka - „Koho upřednostňujete jako nadřízeného pracovníka?“

Tato otázka zkoumá, zda respondenti preferují ve vedoucích pozicích spíše muže nebo ženy. Získané informace pomohou analyzovat genderové preference v rámci firmy a lépe porozumět dynamikám na pracovišti.

Obr. 10: Preference nadřízeného pracovníka podle pohlaví



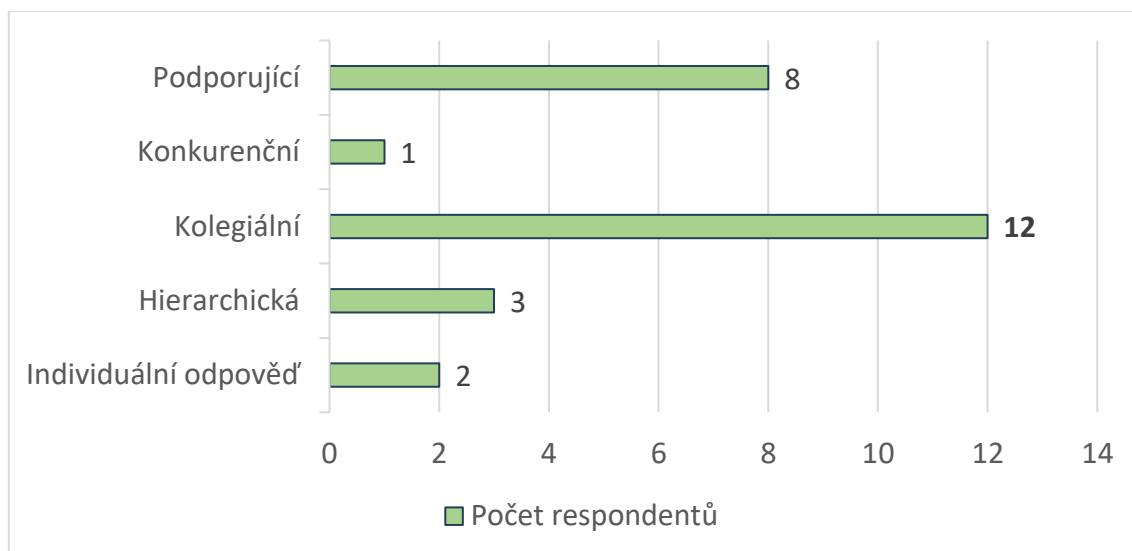
Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Jak ukazuje obrázek 10, výrazná většina respondentů, konkrétně 73,1 %, vyjádřila, že nemá konkrétní preferenci ohledně toho, zda upřednostňují muže nebo ženu jako nadřízeného. Tato odpověď naznačuje neutrální postoj a možná i otevřenost vůči různým stylům vedení, bez ohledu na pohlaví nadřízeného. Je možné, že tyto zaměstnanci dávají přednost kompetencím, schopnostem a osobnímu přístupu nadřízeného před jeho pohlavím. Zároveň je důležité poznamenat, že menší část respondentů vyjádřila upřednostnění jednoho pohlaví před druhým. 15,4 % respondentů preferovalo ženu jako nadřízeného, zatímco 11,5 % preferovalo muže.

11. Otázka - „Jak byste popsal/a firemní kulturu ve firmě vedené ženou?“

Otázka zkoumá respondentův pohled na firemní kulturu ve firmě, která je vedena ženou.

Obr. 11: Graf firemní kultury dle respondenta



Zdroj: vlastní zpracování (2024)

V odpovědích na tuto otázku (viz obrázek 11) byla nejčastěji vybrána kolegiální firemní kultura, kterou uvádělo 46,2 % respondentů. Poté následovala podporující kultura (30,8 %), a dále bylo zaznamenáno několik individuálních názorů, jako například: „Záleží na vlastnostech manažerky. Obecně bych řekla, že žena jako matka je přirozeně více empatická, ale jsou i manažerky s ostrými lokty, snažící se dosáhnout cíle za každou cenu.“ nebo „Nemá nic společného s genderem.“

Vnímání leadershipu

Tato část se zaměřuje na identifikaci a analýzu klíčových vlastností a dovedností, které jsou považovány za nezbytné pro úspěšné vedení v manažerských pozicích. Cílem bylo zjistit preference a očekávání zaměstnanců vůči manažerským kompetencím. Dále byl pozorován vliv genderu na vnímání efektivity vedení.

12. Otázka - „Jaké povahové rysy/předpoklady považujete za důležité u manažera/manažerky?“

Otázka se zaměřuje na identifikaci důležitých povahových vlastností u manažerů a manažerek. Respondenti měli možnost vybrat jednu nebo více odpovědí. Získaná data poskytují důležitý vhled do toho, jaké vlastnosti zaměstnanci považují za klíčové pro úspěšné vedení. Tabulka 9 shrnuje výsledky otázky č. 12, kde respondenti měli možnost

vybrat jednu či více možností a zobrazuje, které odpovědi získaly nejvíce hlasů, a to od nejvyššího počtu po nejnižší.

Tab. 9: Výsledky preferencí povahových rysů u manažera

Povahový rys/předpoklad	Počet respondentů	Procentuální zastoupení
Komunikační dovednosti a schopnost efektivního sdílení informací a instrukcí	25	96,2 %
Organizační schopnosti a schopnost efektivního plánování a řízení projektů	22	84,6 %
Empatie a schopnost porozumění potřebám a perspektivám členů týmu	19	73,1 %
Vůdčovství a schopnost motivovat a inspirovat ostatní k dosažení společných cílů	18	69,2 %
Schopnost poskytovat konstruktivní zpětnou vazbu a podporu členům týmu	18	69,2 %
Schopnost rozhodování a řešení konfliktů	17	65,4 %
Schopnost sebereflexe	16	61,5 %
Schopnost převzít odpovědnost za výsledky a chyby	15	57,7 %
Schopnost delegování úkolů a pověřování členů týmu	14	53,8 %
Integrita a schopnost jednat s důvěryhodností a etikou	13	50,0 %
Racionální a analytické myšlení	12	46,2 %
Inovativnost a schopnost přicházet s novými nápady a řešeními	9	34,6 %
Rozvojové a mentoringové dovednosti k podpoře růstu a rozvoje členů týmu	7	26,9 %
Jiné	0	0,0 %

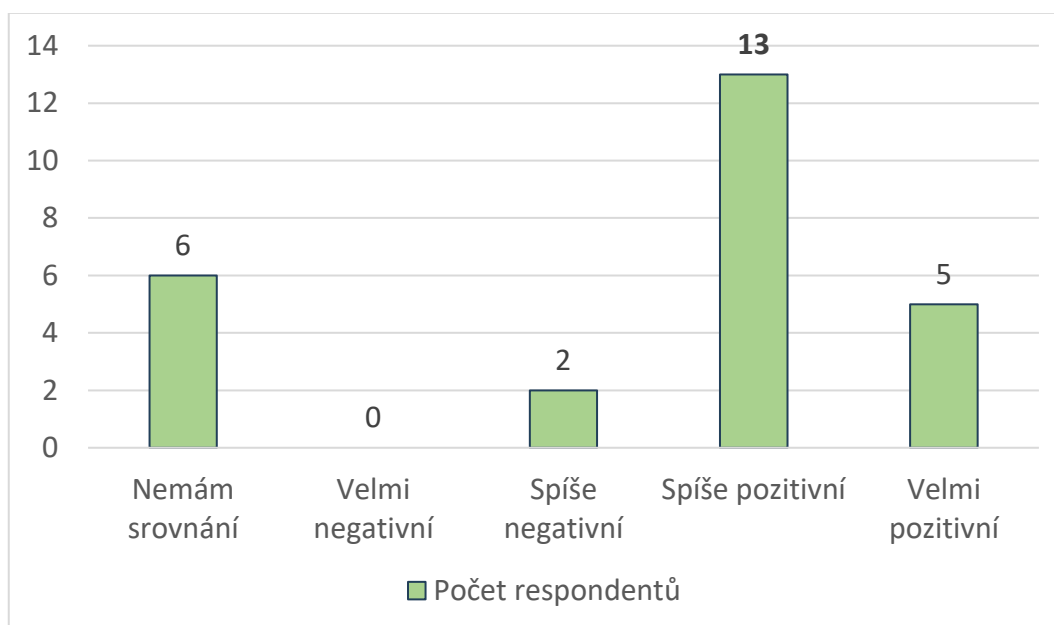
Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Odpovědi na tuto otázku ukazují, jak zaměstnanci vnímají ideální vlastnosti u vedoucích pracovníků. Nejvíce respondentů udělilo nejvyšší prioritu komunikačním dovednostem a schopnosti efektivního sdílení informací a instrukcí (96,2 %), následované organizačními schopnostmi (84,6 %) a poté se 73,1 % hlasovalo pro empatii a schopnostem porozumění.

13. Otázka - „Jaké jsou Vaše zkušenosti s prací pod vedením ženy manažerky ve srovnání s mužem manažerem?“

Tato otázka pomáhá porovnat zkušenosti respondentů s vedením ženy manažerky a muže manažera. Z odpovědí, které jsou zobrazeny na obrázku 12, lze vyvodit, zda existují rozdíly v preferencích nebo vnímání vedení podle pohlaví.

Obr. 12: Zkušenosti s prací pod vedením ženy



Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Na základě odpovědí zaměstnanců na otázku lze konstatovat, že většina z nich má spíše pozitivní zkušenosti s prací pod vedením ženy manažerky (50 %). Dalších 23,1 % respondentů uvedlo, že nemá srovnání mezi vedením ženy a muže. Menší procento zaměstnanců (19,2 %) hodnotilo své zkušenosti s prací pod vedením ženy jako velmi pozitivní, zatímco pouze 7,7 % respondentů uvedlo spíše negativní zkušenosti. Tato data naznačují, že většina zaměstnanců má převážně pozitivní vnímání práce pod vedením ženy manažerky, což naznačuje relativní rovnost ve vedení nezávisle na pohlaví vedoucího.

14. Otázka - „Jaké přednosti vidíte při vedení projektového týmu ženou?“

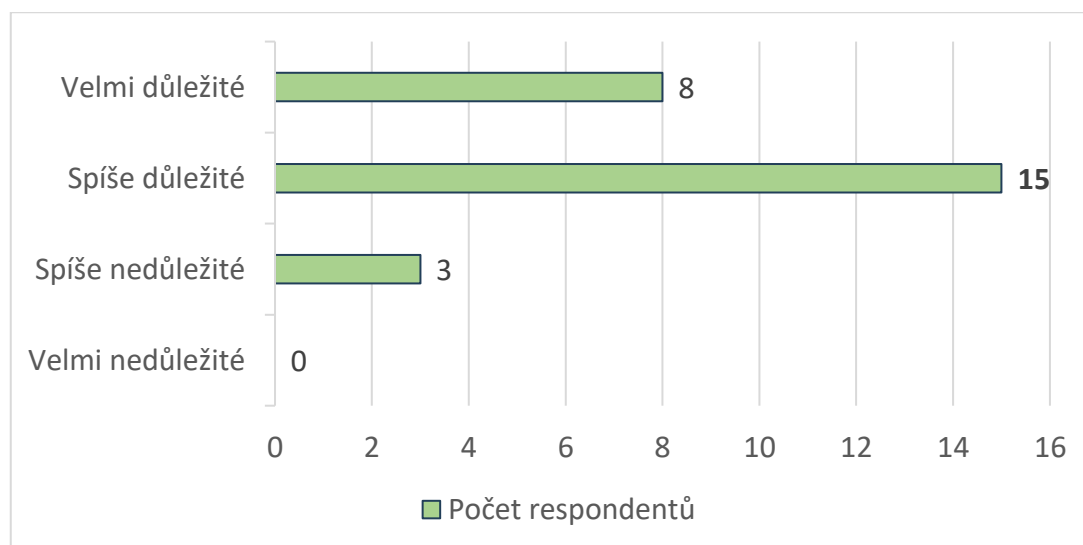
Otázka se zaměřuje na identifikaci předností, které respondenti vidí při vedení týmu ženou. Respondenti měli opět možnost vybrat jednu nebo více odpovědí podle svých preferencí.

Odpovědi na tuto otázku ukázaly, že nejvíce respondentů (46,2 %) považuje za hlavní přednost vedení projektového týmu ženou schopnost empatie. Na druhém místě byla komunikativnost, kterou zdůraznilo 42,3 % respondentů. Organizační schopnosti byly také zmíněny, avšak méně často (26,9 %). Mezi odpověďmi na otázku volného formátu byly uvedeny různé názory (viz příloha B). Někteří respondenti zdůraznili, že důležité je především individuální předpoklady a odbornost ženy v pozici vedoucího, zatímco jiní tvrdili, že přednosti jsou obdobné bez ohledu na pohlaví a záleží především na osobních schopnostech jedince. Tento závěr byl získán i díky přidání možnosti volné odpovědi, která umožnila respondentům vyjádřit své individuální postřehy a názory.

15. Otázka - „Jak moc si myslíte, že je důležité, aby byl vedoucí týmu schopen empatie a pochopení?“

Otázka se zaměřuje na hodnocení důležitosti schopnosti empatie a pochopení u vedoucího týmu. Respondenti měli vyjádřit svůj názor na tuto vlastnost na stupnici od "Velmi důležité" po "Velmi nedůležité" (viz obrázek 13). Tato otázka pomáhá identifikovat, jak respondenti vnímají význam empatie a schopnosti porozumění ve vedení týmu a jakou váhu přisuzují těmto atributům při posuzování kvality vedení.

Obr. 13: Důležitost empatie a porozumění ve vedoucích funkcích



Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Odpovědi na tuto otázku naznačují, že většina respondentů (57,7 %) považuje schopnost empatie a porozumění při vedení týmu za spíše důležitou. Dále 30,8 % respondentů označilo tuto vlastnost za velmi důležitou. Méně respondentů (11,5 %) označilo tuto vlastnost jako spíše nedůležitou, a žádný z respondentů neoznačil tuto vlastnost jako velmi nedůležitou. Tato odpověď ukazuje na význam schopnosti empatie a porozumění ve vedení týmu, přičemž většina respondentů si uvědomuje její důležitost, ať už ve větším nebo menším měřítku.

16. Otázka - „Jaké nevýhody vnímáte při vedení projektového týmu ženou?“

Tato otázka se zaměřuje na identifikaci nevýhod, které respondenti vnímají při ženském vedení. Respondenti měli možnost vybrat jednu nebo více odpovědí, což umožňuje získat komplexní pohled na možné problémy spojené s touto situací.

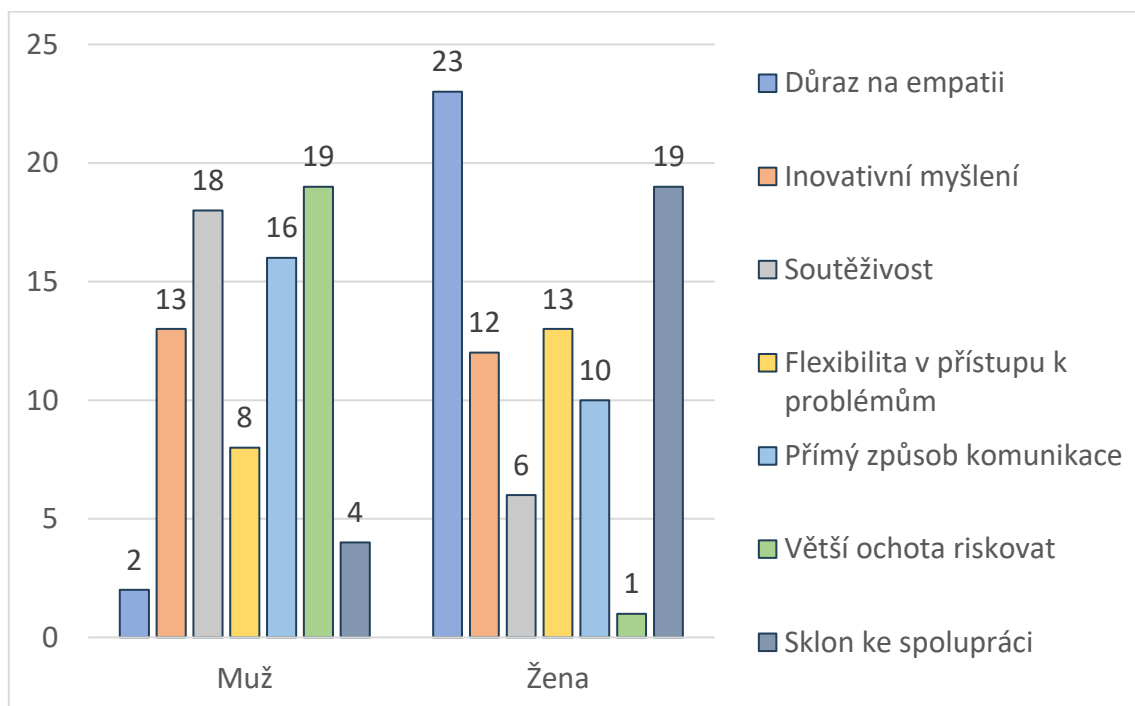
Odpovědi na otázku ukazují různorodost vnímaných nevýhod při vedení projektového týmu ženou. Nejvíce respondentů (50 %) uvádí vyšší nároky na vyvážení pracovního a rodinného života jako hlavní nevýhodu. Další častou odpovědí (30,8 %) je zvýšený tlak na dokazování schopností. Předpokládané genderové stereotypy byly také zmíněny jako jedna z nevýhod (23,1 %).

Mezi individuálními odpověďmi bylo zaznamenáno několik různých názorů. Někteří respondenti nepovažovali významné rozdíly mezi vedením ženy a muže, zatímco jiní zdůrazňovali vliv individuálních schopností a odbornosti ženy na dynamiku týmu. Toto naznačuje, že vnímání nevýhod spojených s vedením projektového týmu ženou může být ovlivněno různými faktory, včetně osobních zkušeností a přístupu k této problematice. Úplný výpis individuálních odpovědí je uveden v příloze B.

17. Otázka – „Kdo se spíše vyznačuje těmito vlastnostmi v pracovním prostředí?“

Tato otázka porovnává vnímané vlastnosti mužů a žen v pracovním prostředí. Odpovědi poskytují informace o genderových rozdílech v povahových rysech a předpokladech ve firemním prostředí.

Obr. 14: Graf rozdílů v pracovních vlastnostech podle pohlaví



Zdroj: vlastní zpracování (2024)

V odpovědích, které jsou zobrazeny na obrázku 14, lze pozorovat rozdíly ve vnímání pracovních vlastností mezi muži a ženami. Respondenti přiřazovali různé povahové rysy danému pohlaví. Důraz na empatii byl převážně spojován s ženami, kdy 23 respondentů tuto vlastnost přiřadilo právě ženám, zatímco pouze 2 respondenti ji spojili s muži. Sklon ke spolupráci byl také častěji spojován s ženami, kdy 19 respondentů tuto vlastnost přiřadilo ženě, zatímco pouze 4 respondenti ji spojili s mužem. Naopak, soutěživost byla převážně spojována s muži, kdy 18 respondentů tuto vlastnost přiřadilo muži, zatímco pouze 6 respondentů ji spojilo s ženou.

Tato data naznačují, že stále existují stereotypy a genderově specifické očekávání v pracovním prostředí, které mohou ovlivňovat vnímání a hodnocení povahových vlastností mužů a žen.

18. Otázka - „Jaký je Váš názor na způsob, jakým se vedení ženy ve vedoucí pozici liší od vedení muže ve vztahu k řešení pracovních problémů a konfliktů?“

Cílem této otázky je prozkoumat vnímání respondentů ohledně genderově podmíněných rozdílů v přístupu k řešení konfliktních situací a pracovních problémů. Vyhodnocení odpovědí umožňuje nahlédnout do vnímaných odlišností v manažerském stylu vedení v závislosti na pohlaví. Získaná data byla z důvodu přehlednosti uspořádána do tabulky (viz tabulka 10).

Tab. 10: Rozdílnost ve vedení žen a mužů při řešení problémů

Názor	Počet respondentů	Podíl
Vedení ženy je v této oblasti efektivnější	3	11,5 %
Vedení muže je v této oblasti účinnější	5	19,2 %
Přístup obou pohlaví je stejný	8	30,8 %
Nevím/neuvažuji o této problematice	10	38,5 %

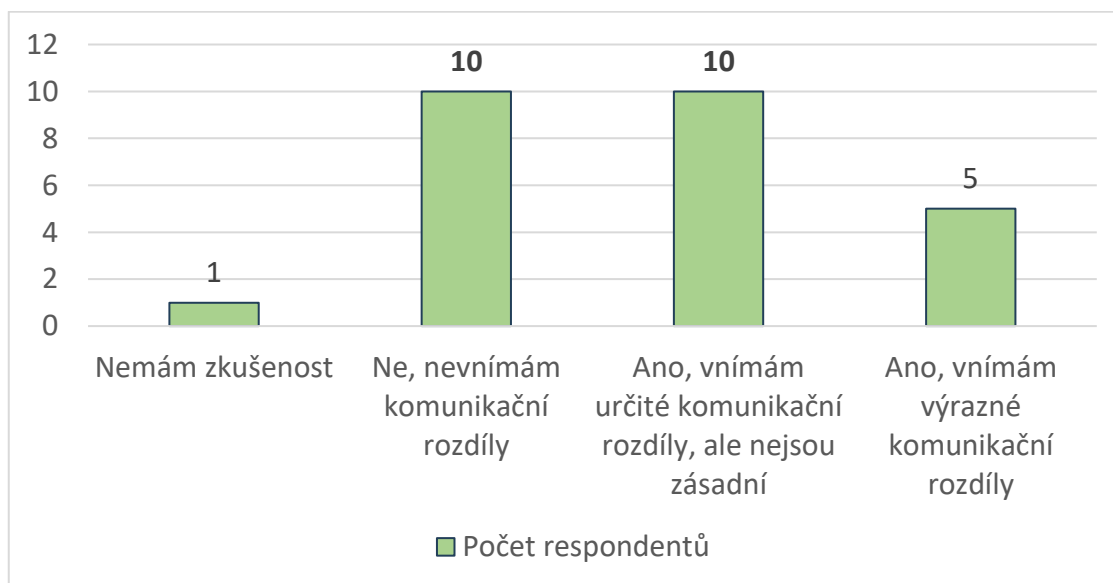
Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Na základě odpovědí respondentů lze konstatovat, že většina z nich (38,5 %) neuvažuje o této problematice. Dále 30,8 % respondentů se domnívá, že přístup obou pohlaví k řešení pracovních problémů a konfliktů je stejný. Méně respondentů (19,2 %) se přiklonilo pro efektivnější vedení muže v této oblasti, zatímco 15,4 % respondentů preferuje účinnější vedení ženy.

19. Otázka - „Vnímáte komunikační rozdíly mezi mužem či ženou ve vedoucí pozici?“

Otázka se zaměřuje na vnímání respondentů ohledně specifických rysů komunikace mužů a žen v top managementu. Vizuální znázornění výsledků je uvedeno v obrázku 15.

Obr. 15: Graf komunikačních rozdílů



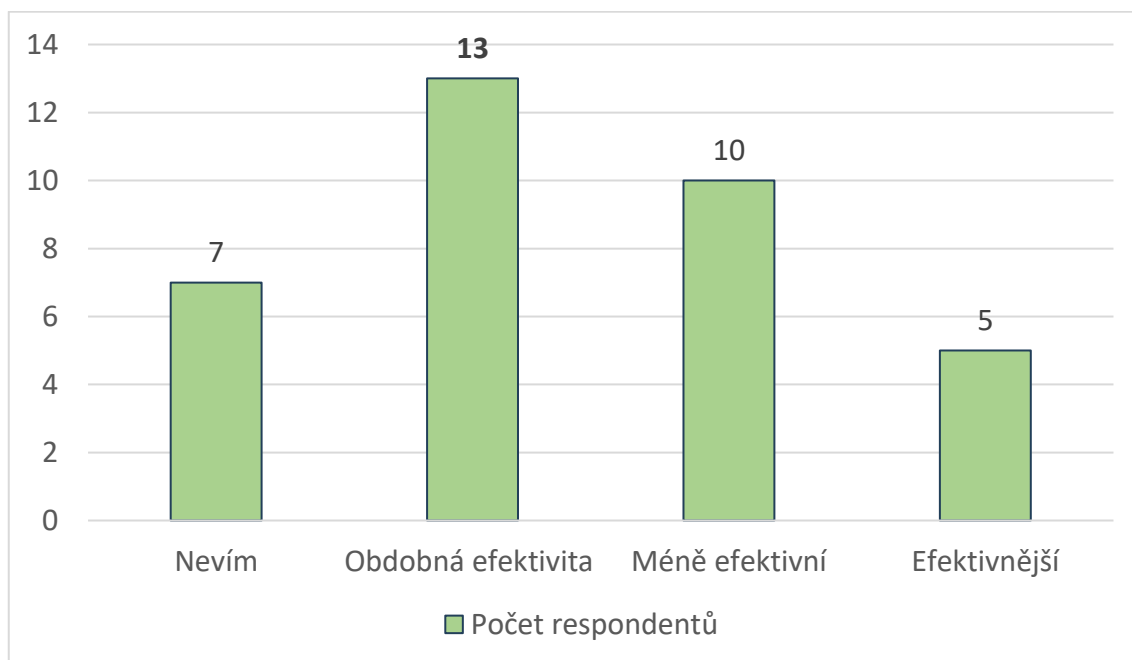
Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Na základě odpovědí na otázku lze pozorovat, že 38,5 % respondentů vnímá určité komunikační rozdíly, ale nejsou pro ně zásadní. Stejným dílem, tedy opět 38,5 % respondentů, uvádí, že nevnímají žádné komunikační rozdíly. Odpovědi, které naznačují výrazné komunikační rozdíly, tvoří 19,2 % respondentů. Pouze malá část, 3,8 %, nemá dostatek zkušeností k tomu, aby mohla posoudit výskyt komunikačních rozdílů.

20. Otázka – „Jak byste hodnotil/a komunikaci v týmu vedeném ženou ve srovnání s týmem vedeným mužem?“

Otázka se zabývá hodnocením efektivity komunikace v týmu vedeném ženou ve srovnání s týmem vedeným mužem. Tyto názory pomohou lépe porozumět tomu, jak pohlaví vedoucího ovlivňuje dynamiku komunikace v pracovním prostředí.

Obr. 16: Hodnocení efektivity komunikace v týmu vedeném ženou



Zdroj: vlastní zpracování (2024)

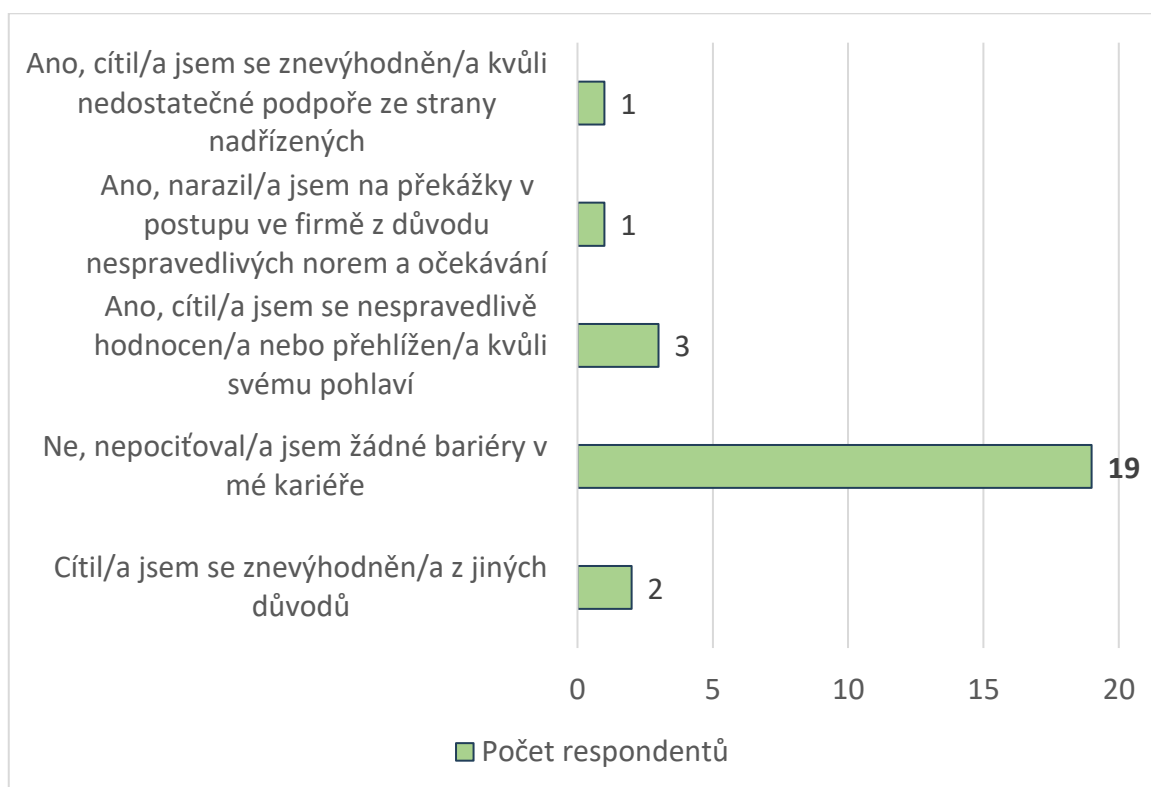
Z výsledků prezentovaných v obrázku 16 vyplývá, že polovina respondentů (50 %) vnímá komunikaci v týmu vedeném ženou a týmu vedeném mužem jako obdobně efektivní bez ohledu na pohlaví vedoucího. Dalších 26,9 % respondentů uvedlo, že o této problematice neuvažují nebo nemají dostatečné informace. Zbylá část respondentů byla rozdělena na dvě skupiny. Jedna skupina, tvořená 19,2 % respondentů, hodnotila komunikaci v týmu vedeném ženou jako efektivnější, zatímco druhá skupina, tvořená 3,8 % respondentů, hodnotila komunikaci jako méně efektivní. Tato data naznačují, že většina zaměstnanců nepovažuje gender vedoucího za klíčový faktor při hodnocení efektivity komunikace v týmu.

Vliv genderových stereotypů

Tato část dotazníku se zaměřuje na prozkoumání, jak genderové předsudky a stereotypy ovlivňují kariérní postup a pracovní prostředí jednotlivců. Skrze řadu otázek byla zjišťována zkušenost respondentů s překážkami v kariérním růstu, diskriminací na základě pohlaví a vnímáním spravedlivosti v hodnocení žen ve srovnání s muži. Dále tato část zkoumá, jak genderová diverzita ovlivňuje efektivitu týmů a jak jsou vnímány rozdíly v přístupu k vedoucím pozicím mezi muži a ženami.

21. Otázka - „Pocíval/a jste někdy nějaké bariéry, co se týče kariérního postupu?“
Cílem otázky je zmapovat, zda se respondenti setkali s překážkami v profesním rozvoji. Získaná data, která jsou graficky zpracována na obrázku 17, pomáhají identifikovat případné genderové bariéry a nerovnosti v pracovním prostředí.

Obr. 17: Bariéry v kariérním postupu



Zdroj: vlastní zpracování (2024)

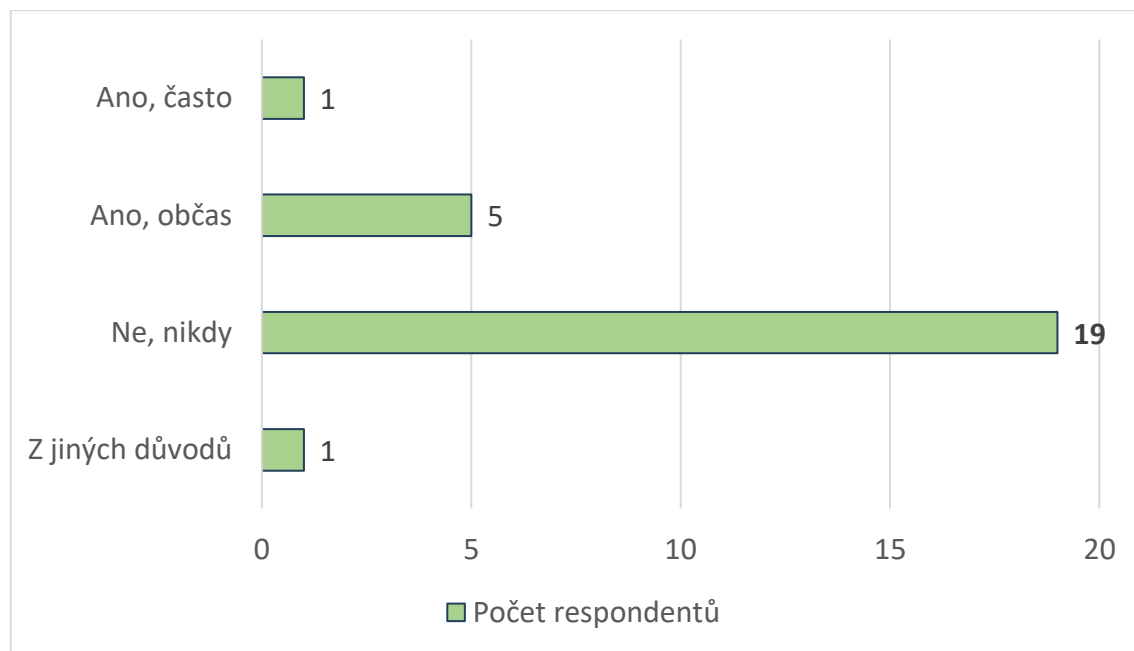
Jak zobrazuje obrázek 17, z odpovědí na otázku vyplývá, že většina respondentů (73,1 %) nepocítovala žádné bariéry v jejich kariéře. To naznačuje, že pracovní prostředí ve firmě má potenciál být relativně inkluzivní a podporující rozvoj zaměstnanců bez ohledu na jejich pohlaví. Nicméně 11,5 % respondentů uvedlo, že se cítili nespravedlivě

hodnocení nebo přehlížení kvůli svému pohlaví, což naznačuje existenci možných genderových stereotypů nebo předsudků v pracovním prostředí. Další 7,7 % respondentů uvedlo, že se cítili znevýhodněni z jiných důvodů, zatímco u možností „Ano, cítil/a jsem se znevýhodněn/a kvůli nedostatečné podpoře ze strany nadřízených“ a „Ano, narazil/a jsem na překážky v postupu ve firmě z důvodu nespravedlivých norem a očekávání“ se objevilo 3,8 % respondentů.

22. Otázka - „Cítil/a jste se někdy znevýhodněn/a jen na základě pohlaví?“

Tato otázka zjišťuje, zda se respondenti setkali s diskriminací na základě pohlaví v práci, a to v různých formách, jako jsou platové nerovnosti, sexuální obtěžování nebo stereotypy v přístupu k profesním pozicím. Výsledky jsou zobrazeny na obrázku 18.

Obr. 18: Zkušenosti se znevýhodněním na základě pohlaví

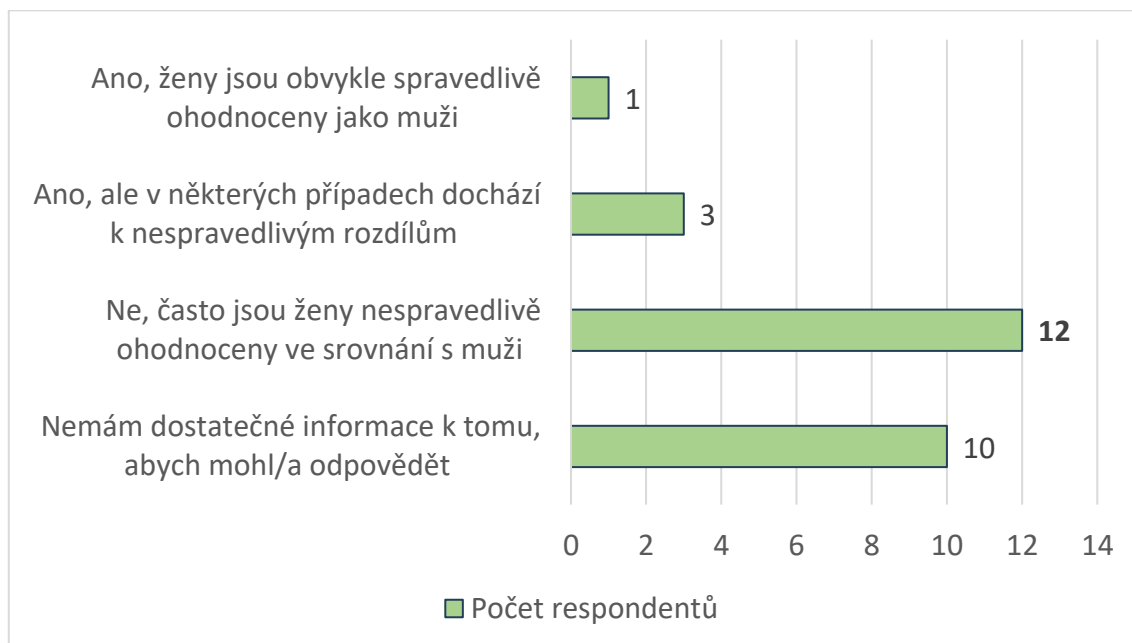


Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Z výsledků otázky vyplývá, že většina respondentů (73,1 %) nikdy nepocítovala znevýhodnění pouze na základě svého pohlaví. To naznačuje, že v pracovním prostředí dochází k relativně nízké míře genderové diskriminace. Nicméně 19,2 % respondentů uvedlo, že se občas cítili znevýhodněni na základě pohlaví. Dalších 3,8 % odpovědělo na tuto otázku „Ano, často“ a u odpovědi „Z jiných důvodů“ se objevilo stejné procento.

23. Otázka - „Máte pocit, že jsou ženy spravedlivě hodnoceny ve srovnání s muži?“
Tato otázka zjišťuje, jak respondenti vnímají ohodnocení žen ve vedoucích pozicích ve srovnání s muži, a to v oblasti platu, benefitů a profesního uznání.

Obr. 19: Názor respondentů na ohodnocení žen ve srovnání s muži

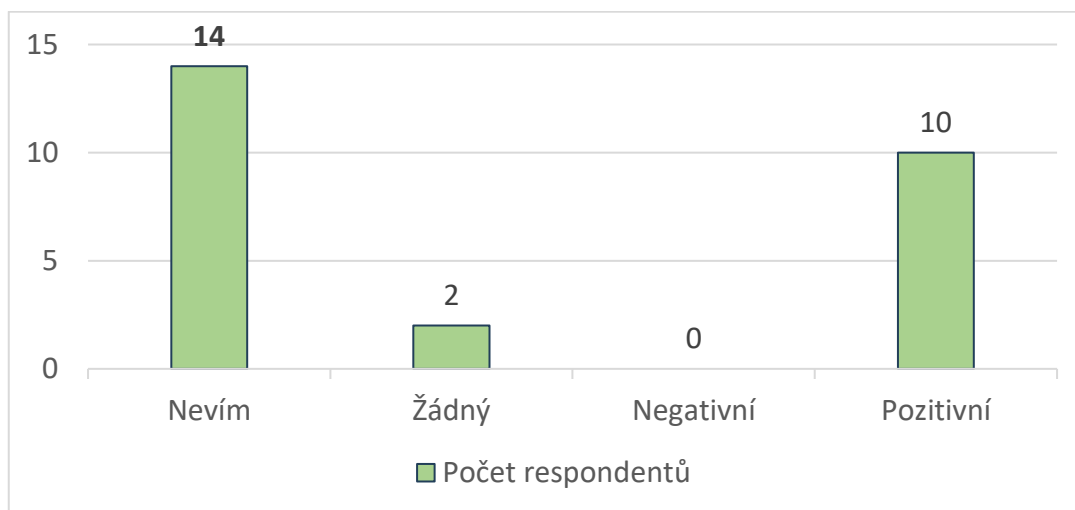


Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Z výsledků plyne, že většina respondentů (46,2 %) vnímá tendenci k nespravedlivému ohodnocení žen ve srovnání s muži v pracovním prostředí. Dále 38,5 % respondentů nebyli schopni odpovědět, jelikož neměli dostatečné informace ohledně tohoto tématu. Zároveň 11,5 % respondentů uvádí, že pouze v některých případech dochází k nespravedlivým rozdílům v ohodnocení. Pouze malé procento (3,8 %) vnímá, že ženy jsou obvykle spravedlivě ohodnoceny jako muži. Tyto data jsou graficky zpracována na obrázku 19.

24. Otázka - „Jaký vliv má genderová diverzita v týmu na efektivitu práce?“
Tato otázka zkoumá, do jaké míry respondenti vnímají souvislost mezi genderovou rozmanitostí a efektivitou práce v kolektivu.

Obr. 20: Vliv genderové diverzity na efektivitu práce



Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Jak zobrazuje obrázek 20, nejčastější odpovědí na tuto otázku bylo "Nevím/neuvažuji o tom" s 53,8 % respondenty, což naznačuje, že většina respondentů nepřikládá genderové diverzitě v týmu velkou váhu. Dále 38,5 % respondentů vyjádřilo pozitivní vnímání vlivu genderové diverzity na efektivitu práce, zatímco žádný respondent nepovažoval tuto diverzitu za negativní. Dále 7,7 % respondentů uvedlo možnost "Žádný". Tento výsledek může naznačovat, že respondenti nepovažují genderovou diverzitu za klíčový faktor ovlivňující výkon a atmosféru v pracovním prostředí. Tato data naznačují, že většina respondentů buď nepovažuje genderovou diverzitu za důležitý faktor nebo nemá dostatek informací k tomu, aby mohla vyjádřit stanovisko.

25. Otázka - „Jaké rozdíly v (genderovém) přístupu k vedoucím pozicím pozorujete, pokud jde o muže a ženy?“

Záměrem této otázky je identifikovat pozorované rozdíly v přístupu mužů a žen k vedoucím pozicím. Respondenti měli možnost vybrat jednu nebo více odpovědí. Cílem je zjistit, jaké rozdíly v práci a postavení vedoucích mužů a žen respondenti pozorují a jak tyto rozdíly ovlivňují pracovní prostředí a vztahy v organizaci. Pro lepší interpretaci byla data uspořádána do tabulky (viz tabulka 11).

Tab. 11: Rozdíly v genderovém přístupu k vedoucím pozicím

Možnosti odpovědi	Počet respondentů	Procentuální zastoupení
Muži mají tendenci být více preferováni pro vedoucí role než ženy	10	38,5 %
Rozdílnost v platech, bonusových systémech nebo nabízených benefitech	9	34,6 %
Muži a ženy jsou hodnoceni odlišně v jejich schopnostech a dovednostech potřebných pro vedoucí pozice	7	26,9 %
Rozdíly v přístupu jsou minimální a záleží především na individuálních schopnostech a vůli dosáhnout vedoucí pozice	7	26,9 %
Ženy čelí větším stereotypům a předsudkům při dosahování vedoucích pozic	6	23,1 %
Nemám zkušenost	6	23,1 %
Muži a ženy mají odlišné vnímání autority	5	19,2 %
Rozdílná očekávání týkající se rodinných a osobních závazků	4	15,4 %
Nevidím rozdíly v přístupu mezi muži a ženami k vedoucím pozicím	3	11,5 %
Ženy mají často obtíže při prosazování svých nápadů a přístupu k vedoucím pozicím	2	7,7 %
Rozdílné pracovní podmínky	1	3,8 %

Zdroj: vlastní zpracování (2024)

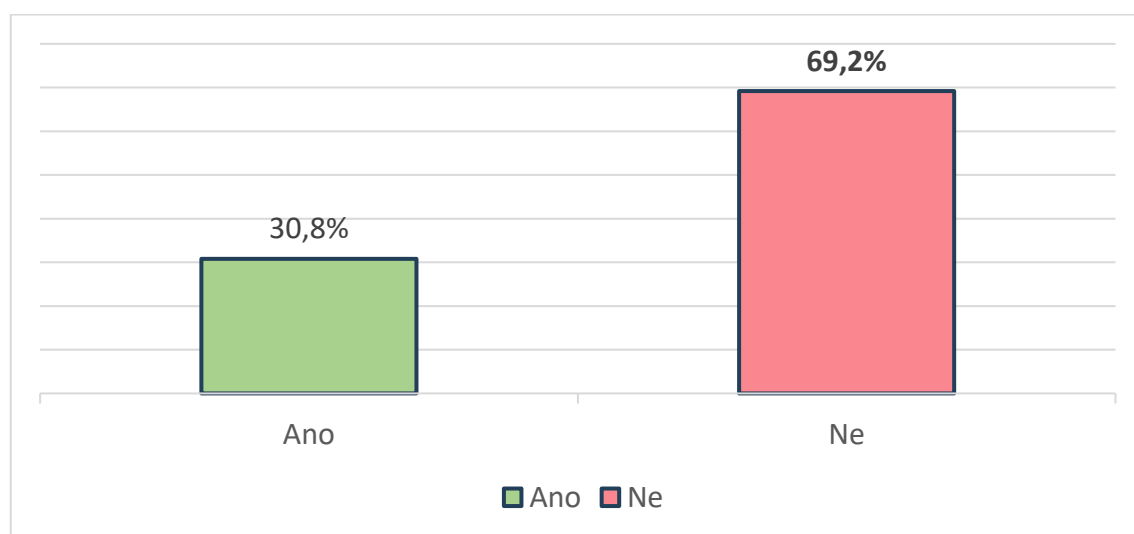
Na tuto otázku odpovídali respondenti různorodě. Nejvyšší procentuální zastoupení (38,5 %) je u odpovědi naznačující, že muži mají tendenci být více preferováni pro vedoucí role než ženy. Na druhém místě byla odpověď týkající se rozdílnosti v platech, bonusových systémech a nabízených benefitech, kterou vybralo též 34,6 % respondentů. Dále 26,9 % respondentů uvedlo, že rozdíly v přístupu jsou minimální a záleží především na individuálních schopnostech a vůli dosáhnout vedoucí pozice.

Poté následovala odpověď jednoho respondentů, který uvádí, že nemá přímou zkušenost s tím, že ženy čelí větším stereotypům a předsudkům, ale domnívá se, že se to v některých společnostech děje.

26. Otázka - „Setkali jste se s genderovou diskriminací na pracovišti?“

Cílem této otázky je zjistit, zda respondenti měli osobní zkušenost s genderovou diskriminací v pracovním prostředí.

Obr. 21: Zkušenost s genderovou diskriminací



Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Z výsledků vyplývá, že většina respondentů (69,2 %) neuvedla zkušenost s genderovou diskriminací. Nicméně 30,8 % respondentů uvádí, že se s touto problematikou setkali. Respondenti, kteří se setkali s genderovou diskriminací na pracovišti, uváděli různé projevy diskriminace v otázce č. 28 (viz obrázek 21), včetně nižšího platového ohodnocení, omezených možností postupu v kariéře a nepříznivého zacházení založeného na pohlaví. Tento závěr ukazuje na existenci genderové nerovnosti v pracovním životě.

27. Otázka - „Pokud jste na předchozí otázku odpověděl/a ‚Ano‘, jak se genderová diskriminace na pracovišti projevovala?“

Záměrem této otázky bylo uvést způsoby, jakými respondenti zažili genderovou diskriminaci. Získané odpovědi poskytují konkrétní příklady a situace, které ilustrují rozsah této problematiky v pracovním prostředí. Tabulka 12 zobrazuje odpovědi na tuto otázku.

Tab. 12: Projevy diskriminace na pracovišti

Možnosti odpovědi	Počet	Podíl
Nemohu odpovědět, protože jsem se s genderovou diskriminací na pracovišti nesetkal/a	12	46,2 %
Nižší platové ohodnocení než kolegové stejné kvalifikace a pozice	8	30,8 %
Nedostatečné zastoupení žen ve vedoucích pozicích nebo ve strategických rozhodovacích pozicích	3	11,5 %
Omezené možnosti postupu v kariéře nebo přístup k vedoucím pozicím	2	7,7 %
Omezení pracovního rozvrhu nebo možností práce z důvodu pohlaví (např. mateřská dovolená)	2	7,7 %
Nepříjemné nebo ponižující chování na základě pohlaví	1	3,8 %
Odmítání nebo ignorování nápadů, návrhů nebo příspěvků kvůli pohlaví	1	3,8 %
Nepříznivé zacházení nebo přístup ke školení, rozvoji dovedností nebo jiným profesním příležitostem	0	0 %

Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Respondenti poskytli konkrétní příklady a situace, ve kterých se setkali s genderovou diskriminací na pracovišti, což ukazuje na rozsah této problematiky v profesním životě. Tato zjištění zdůrazňují potřebu opatření k eliminaci genderových nerovností v pracovním prostředí.

28. Otázka - „Uvedte důvod, proč by měly společnosti brát v úvahu genderovou diverzitu při budování týmů.“

Odpovědi na tuto otázku poukazují na to, jak respondenti chápou důležitost genderové diverzity v pracovním prostředí a jaké výhody si myslí, že přináší.

Odpovědi na otázku ukazují, že respondenti vnímají genderovou diverzitu v týmu jako přínosnou a zmiňují tyto benefity:"

„Rozmanitost názorů, lidských povah a pohledů na věc z různých perspektiv.“

„Různorodý pohled.“

„Vyváženost.“

„Ženy jsou v týmu pracovitější.“

„Lepší výsledky.“

„Diverzita má přínosy ve větší snaživosti, ale i vyrovnání mezi mužskou a ženskou energií.“

„Více nápadů.“

Někteří respondenti vyjádřili nerozhodnost ohledně odpovědi na tuto otázku, zatímco jiní zdůraznili, že pro ně je rozhodující spíše kvalifikace a znalosti než gender.

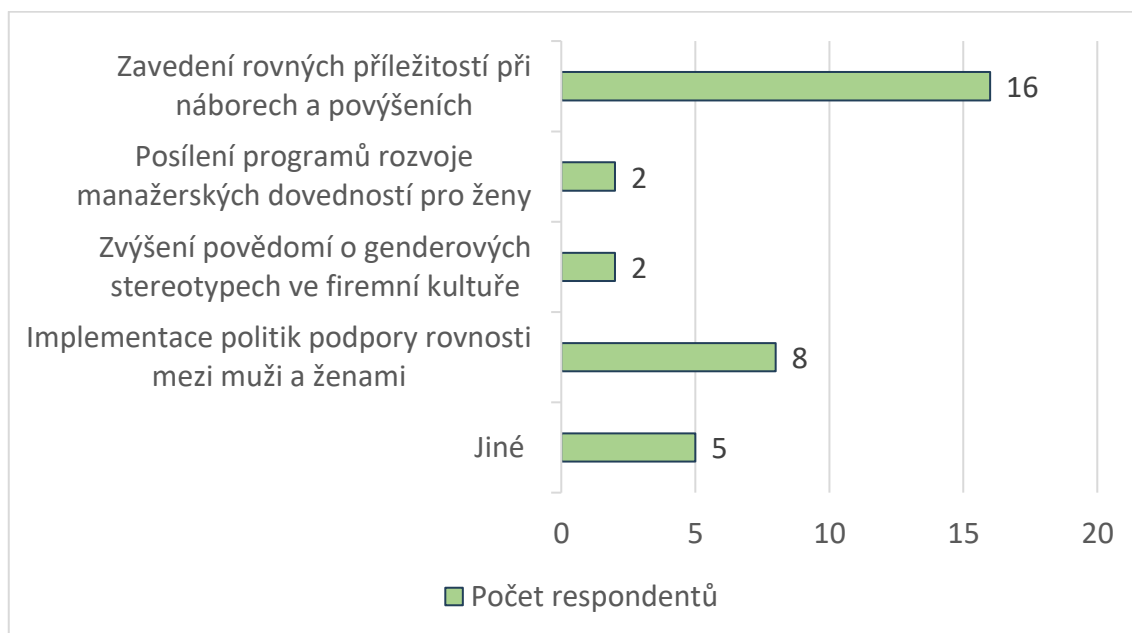
Doplňující otázka

Poslední část dotazníku se věnuje tématu rovnosti a inkluze v manažerských pozicích. Klade se zde otázka, jaké konkrétní změny by respondenti navrhli ve své firmě, aby bylo možné více podporovat genderovou rovnost a zvýšit zastoupení žen ve vedoucích pozicích.

29. Otázka - „Jaké změny byste navrhl/a ve firmě, která by mohla podpořit rovnost a inkluzi ve vedení projektových týmů vedených ženou?“

Tato otázka se zaměřuje na to, jaké kroky by podle respondentů mohly ve firmě podniknout pro podporu genderové rovnosti a diverzity v projektovém managementu. Na výběr bylo z jedné či více odpovědí.

Obr. 22: Podpora rovnosti ve vedení



Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Z výsledků, které prezentuje obrázek 22 vyplývá, že většina respondentů (61,5 %) podporuje zavedení rovných příležitostí při nábořech a povýšení jako prostředek k podpoře rovnosti a inkluze. Menší část respondentů (30,8 %) zvolilo možnost implementace politik podpory rovnosti mezi muži a ženami. Pouze 7,7 % respondentů navrhlo posílení programů rozvoje manažerských dovedností pro ženy nebo zvýšení povědomí o genderových stereotypch ve firemní kultuře (také 7,7 %).

Je také zajímavé, že jeden z respondentů uvedl, že na některé pozice se mohou více hodit ženy, na jiné zase naopak muži. Dalších 15,4 % respondentů uvedlo, že by nezaváděli žádné změny.

5.5 Celkové zhodnocení

Demografická struktura respondentů

Dotazník zahrnoval otázky týkající se demografických údajů, které pomohly charakterizovat vzorek. Většinu respondentů tvořily ženy. Tato skutečnost může naznačovat převahu žen v genderovém složení této firmy. Věková struktura byla nejpočetněji zastoupena skupinou mezi 46 až 55 lety, to naznačuje, že firma disponuje stabilní pracovní silou s bohatými zkušenostmi.

Vzdělanostní úroveň

Velká část respondentů uvedla vysokoškolské vzdělání, to ukazuje na vysoký standard vzdělanosti mezi zaměstnanci a může signalizovat, že společnost klade důraz na kvalifikaci při náboru nových zaměstnanců.

Pracovní spokojenost a vnímání firemní kultury

Pracovní spokojenost byla hodnocena velmi kladně, s převažujícími odpověďmi na vyšších stupních spokojenosti. Toto zjištění je pozitivním ukazatelem zdravého pracovního prostředí a efektivní firemní kultury. V odpovědích týkajících se stylu vedení převažoval liberální styl, to naznačuje flexibilní a participativní přístup vedení.

Kariérní možnosti a rozvoj

Co se týče možností rozvoje kariéry, odpovědi naznačovaly, že zaměstnanci hodnotí své možnosti pro kariérní rozvoj a postup jako průměrné. To znamená, že ve firmě existují nějaké příležitosti pro růst, ale nejsou dostatečně výrazné nebo přístupné pro všechny zaměstnance. Toto hodnocení může být interpretováno jako výsledek, kdy zaměstnanci pocítují určité omezení nebo bariéry, které jim brání v plném využití potenciálních kariérních příležitostí. Může to být způsobeno například nedostatkem dostupných pozic pro postup, nejasnostmi v kariérních cestách nebo nedostatečnou podporou ze strany managementu. V kontextu firemní strategie by mělo být toto hodnocení považováno za důležitý signál k zamyšlení nad stávajícími politikami a praktikami. To znamená, že by firma měla zvážit zavedení nových iniciativ nebo posílení stávajících programů, které podporují profesní růst zaměstnanců. To by mohlo obnášet jasnější definování kariérních cest, zlepšení vzdělávacích a školicích programů, zvýšení interní mobility nebo lepší komunikaci o dostupných příležitostech pro postup.

Genderové vnímání ve vedení

Z výsledků dotazníku vyplývá, že většina respondentů nemá preference ohledně pohlaví nadřízeného. Tento výsledek může odrazet neutrální přístup k genderovým otázkám ve firmě. Znamená to pozitivní signál pro inkluzivní firemní kulturu a že pohlaví nadřízeného nehraje v percepci jejich kompetencí klíčovou roli.

Percepce pracovních vlastností

Výsledky dotazníku efektivně odhalily, že v pracovním prostředí přetrvávají určité stereotypní představy o jednotlivých pohlavích. Stereotypní názory mohou ovlivňovat mezilidské vztahy a způsob, jakým manažeři vnímají své podřízené. Zvláštní pozornost si zaslouží fakt, že empatie a spolupráce jsou hodnoty více připisované ženám, zatímco soutěživost mužům. To odráží tradiční vnímání genderových rolí, které může vést k nerovnosti v pracovním prostředí.

6 Doporučená opatření

Dotazník prokázal svou efektivitu v získání vhledů do různých aspektů pracovní spokojenosti a firemní kultury. Jako závěrečné hodnocení lze říci, že data z dotazníku poskytla cenné informace pro pochopení a další vývoji strategií pro zachování a zlepšení pracovního prostředí. Výsledky dotazníku a analýza dat jasně ukazují, že i když firma v mnoha oblastech exceluje, existuje několik klíčových oblastí, ve kterých může dojít ke zlepšení. Implementace níže uvedených doporučení by mohla přinést pozitivní změny, které by podpořily nejen zvýšení spokojenosti a produktivity zaměstnanců, ale také celkovou konkurenceschopnost firmy. Následující doporučení jsou zaměřena na oblasti, které by mohly přispět k dalšímu zlepšení.

Zvýšení transparentnosti a podpora kariérního rozvoje

Výsledky naznačují, že možnosti kariérního rozvoje jsou spíše průměrné a existuje zde prostor pro zlepšení. Firma by mohla přistoupit k častějším hodnocením a zpětné vazbě pro zaměstnance, které by přispěly k lepšímu porozumění kariérních cest a dostupných možností postupu. Tato skutečnost naznačuje příležitost pro zavedení pravidelných dotazníkových průzkumů, které by odpovídaly specifickým potřebám a přáním zaměstnanců. Pro sledování vývoje názorů zaměstnanců a identifikaci oblastí pro zlepšení by bylo vhodné provádět dotazníkové šetření například každé pololetí.

Pravidelnější hodnocení a poskytování zpětné vazby zaměstnancům může být realizováno prostřednictvím různých metod, včetně již zmíněných **dotazníkových průzkumů**. Tyto průzkumy by mohly být navrženy tak, aby oslovily zaměstnance ve všech úrovních organizace a zaměřily se na různé aspekty pracovního prostředí a kariérního rozvoje. Dotazníkové metody umožňují získat strukturovanou zpětnou vazbu od zaměstnanců ohledně jejich spokojenosti, potřeb, přání a názorů. Využití online platformy pro tvorbu dotazníků, jako je například Google Forms, umožňuje snadné a bezplatné vytvoření a administraci dotazníku. Platforma umožňuje intuitivním způsobem sestavit dotazník s širokou škálou otázek, včetně výběru z více možností, krátkých textů, hodnocení a dalších typů otázek. Díky drag-and-drop rozhraní a předpřipraveným šablonám zvládne tvorbu dotazníku i méně zkušený uživatel.

Pravidelně distribuované dotazníky by mohly obsahovat otázky týkající se různých oblastí, jako je pracovní atmosféra, komunikace, vedení, kariérní rozvoj a podobně. Tyto dotazníky mohou být administrativně jednoduché a anonymní, což může u zaměstnanců

posílit pocit anonymity a svobody ve vyjádření svých názorů. Získaná zpětná vazba by pak mohla být analyzována a využita k identifikaci klíčových oblastí pro zlepšení pracovního prostředí, posílení firemní kultury a podpory kariérního růstu zaměstnanců. Přestože je tvorba dotazníku bez nákladů na licence či pořízení, existují jiné náklady spojené s jeho vytvořením. Hodnocení vyžaduje, aby si zaměstnanci i manažeři našli čas na jeho vyplnění, zhodnocení a diskusi o výsledcích. To znamená čas, který by jinak mohl být věnován jejich běžným pracovním úkolům. V tomto případě se může jednat o tzv. náklady obětované příležitosti neboli opportunity cost. Tyto náklady představují hodnotu nejlepší alternativy, kterou je nutno obětovat, když se rozhodneme jednat určitým způsobem.

Firma by také mohla implementovat **pravidelná setkání mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými**, během kterých by se hodnotila práce zaměstnanců, identifikovaly silné stránky a oblasti, ve kterých je potřeba zlepšení a stanovovaly cíle pro nadcházející období.

Kromě formálních hodnotících rozhovorů by měla firma podporovat **otevřenou komunikaci mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými** v průběhu celého roku. Zaměstnanci by měli mít možnost pravidelně konzultovat svůj výkon a přijímat zpětnou vazbu instantně. Implementace tohoto opatření by mohla vést k zefektivnění procesu identifikace problémů a jejich následnému řešení. Souhrn návrhů na podporu profesního růstu pracovníků je uveden v tabulce 13.

Tab. 13: Přehled doporučení pro podporu kariérního rozvoje zaměstnanců

Doporučení	Zavést pravidelné hodnocení a zpětnou vazbu zaměstnancům.
Záměr	Posílit informovanost zaměstnanců o možných kariérních cestách a příležitostech pro postup.
Odpovědnost	HR oddělení – ve spolupráci s týmovými manažery.
Náklady	Náklady obětované příležitosti – v závislosti na použitých nástrojích a frekvenci hodnocení.
Přínos	Lepší orientace zaměstnanců v možnostech kariérního růstu, zvýšená motivace a zaměstnanecká spokojenost.
Rizika	Potenciální nesoulad očekávání a skutečnými možnostmi postupu, případná frustrace zaměstnanců.

Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Programy pro rozvoj vedoucích pracovníků

Důležitou součástí pravidelného hodnocení a poskytování zpětné vazby je i kvalita samotných rozhovorů mezi manažery a zaměstnanci. Proto by firma měla zajistit **školení manažerů** v oblasti efektivního vedení, zaměřené na spravedlivé hodnocení výkonu zaměstnanců (např. zavedení jasných kritérií hodnocení) a poskytování konstruktivní zpětné vazby (např. techniky efektivní komunikace, zaměření na silné a slabé stránky, vedení motivačního dialogu). Toto by však byla finančně náročnější situace.

Společnost Talentwork s.r.o. poskytuje mentoringový program „Autentický leader“, který je zaměřen na rozvoj vůdcovských dovedností s důrazem na osobní síly a jedinečné schopnosti v roli leadera. Obsahuje praktické workshopy, individuální konzultace a testování pro rozvoj efektivního vedení a udržení funkční firemní kultury. Program slibuje měřitelné výsledky, které pomáhají účastníkům otevřeněji mluvit o obtížných tématech a efektivněji řídit svůj tým.

Program může být realizován online nebo lze jeho formát upravit podle dohody. Realizace programu v online formě by tedy představovala úsporu v podobě cestovních nákladů. Cena programu je 98 000 Kč bez DPH na osobu. Kromě toho představuje další výdaj pro společnost příplatek ve výši 1500 Kč pro zaměstnance HR oddělení za

organizaci tohoto programu. Celkově program trvá 10 měsíců, zahrnuje 100 hodin programu, 50 hodin praxe a obsahuje 2 detailní reporty.

Z uvedeného programu vyplývá, že investice do programu se obvykle vrátí během 3 až 12 měsíců. Tento návrat zahrnuje různé formy zisku jako zvýšení příjmu, úspory času, snížení nákladů, a zlepšení efektivity změn v organizaci. Dále je kladen důraz na vliv kvality manažera na úspěch týmu, kde správné využití vlastností a schopností může vést k výrazně vyšším ziskům a nižší fluktuaci zaměstnanců ve firmách. Doporučení jsou shrnuta v tabulce 14.

Tab. 14: Přehled doporučení pro rozvoj manažerských dovedností

Doporučení	Implementace cílených rozvojových programů a školení.
Záměr	Adresovat specifické potřeby a přání zaměstnanců pro jejich profesní růst.
Odpovědnost	HR oddělení – ve spolupráci s týmovými manažery.
Náklady	Cena workshopu je 98 000 Kč bez DPH na osobu a 1500 Kč příplatek zaměstnanci.
Přínos	Zvýšení schopností a spokojenosti zaměstnanců, vyšší produktivita a snížení fluktuace.
Rizika	Neefektivní využití zdrojů, pokud programy nebudou odpovídat potřebám zaměstnanců.

Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Rozvojové programy pro ženy

Z výsledků dotazníku vyplývá, že většina respondentů považuje empatii za klíčovou vlastnost úspěšného vedoucího a tuto schopnost přisuzují především ženám. Tato preference naznačuje, že zaměstnanci si cení manažerů, kteří jsou schopni porozumět a večíit se do potřeb a situací svých zaměstnanců. Empatie vede k lepší komunikaci, zvyšuje soudržnost týmu a může výrazně přispívat k harmoničtějšímu pracovnímu prostředí.

Vzhledem k tomu, že empatie je více připisována ženám, může to být výhodou pro organizace, které se snaží rozvíjet diverzitní vedení a zároveň zlepšovat pracovní kulturu. Firmy by měly zvážít, jak tyto vnímané přednosti mohou využít při formování vedoucích

pozic a při plánování osobního rozvoje svých zaměstnanců. Zdůrazňování a rozvoj empatie u všech manažerů, bez ohledu na pohlaví, by mohlo vést k větší efektivitě a lepší dynamice v týmech. Tento přístup by mohl také pomoci překonat přetrvávající genderové stereotypy tím, že uzná empatii jako cennou a univerzální manažerskou dovednost.

Na základě výsledků dotazníku je patrné, že rozvojové programy zaměřené na ženy manažerky mají potenciál pozitivně ovlivnit firemní kulturu a profesní růst zaměstnankyň.

Program „Autentický leadership pro ženy“ nabízí strukturovaný přístup k rozvoji vedoucích dovedností, který je zvláště relevantní v kontextu vysokého zastoupení žen ve firmě a jejich zájmu o postupy v kariéře. Délka tohoto programu je 7 měsíců a zahrnuje pět workshopů.

Tento program by mohl nejen podpořit individuální růst účastnic, ale také posílit celkovou firemní kulturu tím, že umožní ženám lépe rozvíjet a uplatňovat své leadershipové dovednosti. Výsledky dotazníku naznačují, že zaměstnanci chtějí být hodnoceni spravedlivě a mají zájem o inkluzivní pracovní prostředí, což program může efektivně podpořit.

Účast v programu by představovala především investici do rozvoje zaměstnanců, konkrétně žen ve vedoucích pozicích. Tato investice by mohla přinést dlouhodobé benefity v podobě zlepšení jejich leadershipových schopností a sebevědomí. Účast by mohla mít pozitivní dopad na výkonnost, produktivitu firmy a přispět k reputaci firmy jako zaměstnavatele, který se zasazuje o rovné příležitosti a osobní rozvoj svých zaměstnanců, což může v dnešní době zvýšit atraktivitu firmy na trhu práce.

Pokud by Společnost XY zvažovala účast ve zmíněném programu za cenu 64 500 Kč bez DPH, je nutné také vzít v úvahu náklady spojené s dopravou, neboť tato událost není možná realizovat online. Odhadované náklady na dopravu by činily přibližně 1 800 Kč. Dále je třeba zvážit možný příplatek zaměstnanci z oddělení lidských zdrojů, který by měl na starosti organizaci a realizaci tohoto workshopu. Tento příplatek by představoval výdaj v hodnotě 1 500 Kč, který by měl pokrýt zejména práci a čas vynaložený na organizaci této události.

Cena workshopů by měla být pečlivě zvážena s ohledem na firemní rozpočet a předpokládané benefity. Účast v programu s sebou mimo jiné nese finanční náklady pro firmu v podobě poplatku za účast a čas, který účastnice věnují programu na úkor své běžné práce. Tuto částku by bylo nutné zahrnout do rozpočtu a případně vyčlenit finanční prostředky za tímto účelem. Přehled doporučení je znázorněn v tabulce 15.

Tab. 15: Přehled doporučení pro podporu rozvojových programů pro ženy

Doporučení	Vysoká účast a proaktivní přístup k workshopům.
Záměr	Získání nových znalostí a dovedností, rozvoj leadershipových schopností a sebevědomí.
Odpovědnost	HR oddělení a jednotliví účastníci, kteří jsou zodpovědní za svou účast a aktivní zapojení se do programu.
Náklady	Cena programu je 64 500 Kč bez DPH, cestovní náklady 1 800 Kč a 1500 Kč příplatek zaměstnanci.
Přínos	Zlepšení dovedností v oblasti leadershipu, posílení sebevědomí a sebeuvědomění, rozšíření profesního a osobního rozvoje.
Rizika	Nedostatečné využití zdrojů kvůli nevhodnému výběru nebo nedostatečnému zapojení do workshopů.

Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Závěr doporučení

Na základě informací, které poskytují data z dotazníkového šetření, je důležité, aby tato zjištění sloužila jako základ pro následné strategické plánování a rozhodování. Tento proces by měl být doprovázen aktivním dialogem mezi vedením a zaměstnanci, který by měl být nejen pravidelný, ale také dynamický, umožňující pružné reakce na nové poznatky a potřeby organizace. Tímto způsobem může tento dialog posílit propojení mezi vedením a pracovníky, podporovat transparentnost a zapojení zaměstnanců do procesů rozhodování a vést k budování pozitivní firemní kultury založené na otevřenosti a vzájemném respektu.

Závěr

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo prozkoumat výzvy, kterým ženy ve vedoucích pozicích čelí a zdůraznit přínosy, které mohou genderově vyvážené týmy přinést do procesu projektového řízení. Práce demonstrovala, jak přítomnost žen ve vedoucích rolích může přispět k lepší dynamice týmu, inovacím a zvýšení celkové produktivity. Teoretická část, založená na důkladné rešerši a relevantních studiích, demonstruje hloubku a důležitost zkoumaného tématu. Zjištění ukázala, že týmy vedené ženami vykazují vyšší úroveň kolegiality, otevřenosti a efektivnějšího způsobu řešení problémů. Nicméně, přes tyto pozitivní výsledky čelí ženy ve vedoucích pozicích nadále mnoha bariérám, včetně genderových stereotypů či nedostatečné podpory ze strany vedení.

Jednou z klíčových oblastí, které jsou v bakalářské práci zkoumány, je rozdíl v odměňování mužů a žen. Dle dostupných dat z Eurostatu je průměrný gender pay gap v roce 2022 v Evropské unii na úrovni téměř 13 %. V České republice je tento rozdíl ještě markantnější, dosahující hodnoty 17,9 %. Tyto statistiky nejen že reflektují nerovnosti v odměňování, ale také poukazují na širší strukturální nerovnosti na pracovním trhu a v přístupech k práci a kariéernímu postupu žen. Evropská unie se snaží těmto nerovnostem čelit řadou iniciativ, jejichž cílem je zvýšit genderovou rovnost na pracovištích. V teoretické části jsou zmíněny různé politiky a programy, jako jsou strategie pro rovnost žen a mužů, akční plány pro rovnost pohlaví a směrnice proti diskriminaci na pracovišti. Tyto iniciativy jsou zásadní pro zvyšování povědomí o problematice a poskytují legislativní rámec pro podporu změn.

V závěru této bakalářské práce lze konstatovat, že analýza výsledků dotazníkového šetření poskytla důležité poznatky o současném stavu pracovního prostředí ve Společnosti XY a o vnímání ženského vedení a genderových stereotypů mezi zaměstnanci. Na základě těchto poznatků byly navrženy konkrétní opatření a doporučení, která by mohla přispět ke zlepšení pracovního prostředí, podpoře rozvoje žen ve vedoucích pozicích a k posílení firemní kultury. Na základě zjištěných dat bylo navrženo několik doporučení pro konkrétní podnik, jak podporovat ženy v jejich profesním růstu a ve vedení projektů. Mezi tato opatření patří implementace mentoringových programů, školení zaměřená na rozvoj leadershipu a zvýšení transparentnosti kariéerního postupu.

Implementace těchto opatření by mohla vést ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců, zlepšení výkonnosti firmy a k posílení její pozice na trhu. Bylo by přínosné, kdyby vedení firmy přijalo tato doporučení a věnovalo jim potřebnou pozornost a zdroje, aby bylo

dosaženo požadovaných výsledků. Nakonec je třeba zdůraznit, že zkoumání a podpora rozvoje rovnosti a diverzity ve firmě jsou nezbytné pro dosažení udržitelného růstu a úspěchu v dnešním konkurenčním prostředí.

Závěrem lze říci, že genderová diverzita ve vrcholovém managementu by neměla být vnímána pouze jako etická a sociální nutnost, ale jako strategická výhoda, která může vést k lepším výsledkům pro celou organizaci.

Seznam použitých zkratek

CZ-NACE	Klasifikace ekonomických činností
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
EU	Evropská unie
GPG	Gender pay gap
HDP	Hrubý domácí produkt
HR	Human resources
IQ	Intelligenční kvocient
ROA	Return on assets
ROE	Return on ekvity
S.R.O.	S ručením omezeným
VŠ	Vysoká škola

Seznam použitých zdrojů

- Attebyová, A. (2021). *Proč je zásadní vytvářet dobrou týmovou dynamiku na pracovišti*. Callbridge. <https://www.callbridge.com/cs/blog/good-team-dynamics-is-essential-in-the-workplace/>
- Blažek, L. (2014). *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování* (2. vyd.). Grada Publishing.
- Burke, R., & Barron, S. (2014). *Project management leadership* (2. vyd.). Wiley.
- Cahill, M. (2021). *Dimensions of Diversity*. Percipio Company. <https://percipiocompany.com/dimensions-of-diversity/>
- Cemi MBA Studies (2019). *Co je leadership a kdo je leader*. Dostupné 2. 1. 2024 z <https://www.cemi.cz/blog/co-je-leadership-a-kdo-je-leader>
- Český statistický úřad (2016). *Gender: Základní pojmy*. Dostupné 19. 11. 2023 z www.czso.cz/csu/gender/gender_pojmy
- Český statistický úřad (2023). *Gender: Práce a mzdy – metodika*. Dostupné 5. 11. 2023 z https://www.czso.cz/csu/gender/gender_pracemzdy-metodika
- Daniela, P. (2012). *Psychologie pro ekonomy a manažery* (3. vyd.). Grada Publishing.
- Debnár, P. (2023). *Motivace jako součást týmové práce*. Leadership Synergy Community. <https://www.lsctgether.com/motivace-jako-soucast-tymove-prace/>
- Dobiášová, P., McGarrell Klimentová, M., & Adamusová, M. (2015). *Ženy a muži ve městech a obcích – aneb co je to gender mainstreaming*. Fórum 50 %. https://aa.ecn.cz/img_upload/666f72756d35302d6669313030313139/gender-mainstreaming-prakticka-prirucka.pdf
- Doležal, J., Lacko, B., Hájek, M., Cingl, O., Krátký, J., & Hrazdilová Bočková, K. (2020). *Projektový management: Komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Grada Publishing.
- Eger, L., & Egerová, D. (2022). *Metodologie výzkumu*. Západočeská univerzita v Plzni.
- Eger, L., Egerová, D., Předotová, J., Petryl, J., Mužík, J., Tureckiová, M., & Procházka, A. (2009). *Diversity management*. Česká andragogická společnost.
- Equal pay day (n.d.). *Equal Pay = rovnost odměňování*. Dostupné 5. 1. 2024 z https://www.equalpayday.cz/equal_pay/
- European Institute for Gender Equality (2024). *What is gender mainstreaming*. Dostupné 21. 1. 2024 z https://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/what-is-gender-mainstreaming?language_content_entity=en
- Evropská komise (2020). *Strategie pro rovnost žen a mužů*. Dostupné 8. 12. 2023 z <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=CELEX%3A52020DC0152>
- Evropská komise (n.d.). *Lidé na prvním místě – rozmanitost a začleňování*. Dostupné 20. 1. 2024 z https://commission.europa.eu/about-european-commission/organisational-structure/people-first-modernising-european-commission/people-first-diversity-and-inclusion_cs#podpora-rozmaniteho-a-inkluzivn%C3%ADho-pracoviště
- Global Leadership Foundation (2017). *Emotional Intelligence*. Dostupné 5. 1. 2024 z <https://globalleadershipfoundation.com/deepening-understanding/emotional-intelligence/>

- GT News (2021). *Genderová diverzita jako nástroj ke zlepšení ziskovosti firem*. Grant Thornton. <https://grantthornton.cz/clanek/genderova-diverzita/>
- Gyles, Y. (n.d.). *Emotional intelligence at work*. The management Centre. <https://www.managementcentre.co.uk/big-ideas/emotional-intelligence-at-work/>
- Haslam, S. A. (2008). *The road to the glass cliff: Differences in the perceived suitability of men and women for leadership positions in succeeding and failing organizations*. *ScienceDirect*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1048984308000957?via%3Dihub>
- Hubbard, E. E. (2004). *The Manager`s Pocket Guide to Diversity Management*. HRD Press.
- Ivitera (2021). *Šest charakteristik úspěšného lídra*. Dostupné 2. 1. 2024 z <https://www.managementnews.cz/manazer/vedeni-lidi-id-147960/sest-charakteristik-uspesneho-lidra-id-4091430>
- Jančíková, K. (2016). *Leadership a management – V čem tkví rozdílnost*. Psychologie pro každého. <https://psychologieprokazdeho.cz/leadership-a-management-rozdil/>
- Janoušek, Š. (2023). *Co je to leadership*. Dostupné 7. 1. 2024 z <https://www.stefanjanousek.cz/co-je-to-leadership/>
- Kagan, J. (2022). *The Glass Ceiling: Definition, History, Effects, and Examples*. Investopedia. <https://www.investopedia.com/terms/g/glass-ceiling.asp>
- Kmošek, P. (2023). *Efekt skleněného stropu*. Petr Kmošek. <https://www.kmosek.com/slovník/pojem/efekt-skleneneho-stropu/>
- Kmošek, P. (2023). *Glass cliff effect*. Petr Kmošek. <https://www.kmosek.com/slovník/pojem/glass-cliff-effect/>
- Kohoutek, R. (n.d.). *Genderová diskriminace*. Dostupné 20. 12. 2023 z <https://prava-deti.cz/slovník/183-genderova-diskriminace>
- Maaytová, A. (2015). *Projektový tým*. VZprofi. https://www.vzprofi.cz/33/projektovy-tym-uniqueidgOke4NvrWuPseiMHWgO4_cwQbMtp28CjjAfKtmfKBkk/
- ManagementMania (2016). *Stimul*. Dostupné 7. 1. 2024 z <https://managementmania.com/cs/stimul>
- Mikuláščík, M. (2010). *Komunikační dovednosti v praxi* (2. vyd.). Grada Publishing.
- Mikuláščík, M. (2015). *Manažerská psychologie* (3. vyd.). Grada Publishing.
- Ministerstvo práce a sociálních věcí (2017). *Projektový manažer*. Dostupné 1. 12. 2023 z <https://nsp.cz/jednotka-prace/projektovy-manazer>
- Ministerstvo průmyslu a obchodu (2019). *Co znamená genderový mainstreaming*. Dostupné 4. 1. 2024 z <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/rovnost-zen-a-muzu/genderovy-mainstreaming/co-znamena-genderovy-mainstreaming--246549/>
- Monda.eu (n.d.). *Genderová diskriminace*. Dostupné 20. 12. 2023 z https://monda.eduskills.plus/files/modules/gender/annex6_cs.pdf
- Newman, T. (2023). *Sex and gender: What is the difference?*. MedicalNewsToday. Dostupné 19. 1. 2024 z <https://www.medicalnewstoday.com/articles/232363>
- Novák, F. (n.d.). *Leadership*. Zeptej se Filipa. <https://zsf.cz/slovník/leadership>

- Pazderová, T. (2023). *Vláda schválila Akční plán. Ukončí nerovné odměňování žen a mužů za stejnou práci*. Institut pro politiku a společnost. <https://www.politikaspolecnost.cz/blog/vlada-schvalila-akcni-plan-ukonci-nerovne-odmenovani-zen-a-muzu-za-stejnou-praci/>
- Pilný, A. (2020). *Ženy vs. Muži: kdo je lepším manažerem projektů?*. Tayllorcox. <https://www.tx.cz/blog/zeny-vs-muzi-kdo-je-lepsim-manazerem-projektu>
- Plamínek, J. (2015). *Tajemství motivace. Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali* (3. vyd.). Grada Publishing.
- PM Consulting (n.d.). *Garant výstupu*. Dostupné 3. 12. 2023 z <https://www.pmconsulting.cz/slovníkovy-pojem/garant-vystupu-projektu/#:~:text=Garant%20výstupu%20projektu%20je%20nositelem%20zodpovědnosti%20za%20správně%2C,se%20může%20jednat%20i%20o%20manažera%20př%C3%ADslušného%20subprojektu>.
- Podpora rozmanitosti v EU v roce 2024, (n.d.). *Vytváření rovné společnosti*. Dostupné 8. 12. 2023 z <https://eudiversity2024.eu/cs/>
- Profitob (n.d.). *Klíčové zúčastněné strany, role a odpovědnosti na projektu*. Dostupné 15. 11. 2023 z <https://potifob.cz/Klicove-zucastnene-strany-role-a-odpovednosti-na-projektu>
- Prukner, V. (2014). *Manažerské dovednosti*. Dostupné 2. 1. 2024 z <https://publi.cz/books/114/Cover.html>
- Rosenau, M. (2003). *Řízení projektů* (2. vyd.). Computer Press.
- Růčková, P. (2019). *Finanční analýza: metody, ukazatele a využití v praxi* (6. vyd.). Grada Publishing as.
- Stracke, É. (2005). *Koučování pro manažery a firemní týmy*. Grada Publishing.
- Svozilová, A. (2016). *Projektový management: Systémový přístup k řízení projektů* (3. vyd.). Grada Publishing.
- Šnýdrová, I. (2006). *Manažerka a stres*. Grada Publishing.
- Špičáková, K. (2023). *Stejně schopnosti, jiná mzda. Co je to pay gap a proč si za něj ženy nemohou samy*. Zeny.cz. <https://www.zeny.cz/clanek/cehGB9g1UZ/stejne-schopnosti-jina-mzda-co-je-pay-gap-a-proc-si-za-nej-zeny-nemohou-samy>
- Urban, J. (2013). *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu* (2. vyd.). Wolters Kluwer ČR.
- Úřad vlády ČR (2021). *Strategie rovnosti žen a mužů na léta 2021–2030*. https://vlada.gov.cz/assets/ppov/rovne-prilezitosti-zen-a-muzu/Aktuality/Strategie_rovnosti_zen_a_muzu.pdf
- Úřad vlády ČR (2023). *Ženy a muži v datech 2023*. https://www.tojerovnost.cz/wp-content/uploads/2023/11/FINAL-ZaMvD_2023.pdf?fbclid=IwAR3UCam16eAVkrsDHmiXga3y7PJBfK8yi-JJXlst0dSyIhjOfd6CwnNUSl8
- Vymětal, J. (2008). *Průvodce úspěšnou komunikací – efektivní komunikace v praxi*. Grada Publishing.
- White, T., & Smith, J. (2022). *Sex and Gender: What's the Difference?*. PsychCentral. Dostupné 19. 1. 2024 z <https://psychcentral.com/health/sex-vs-gender>

Zanga, C. (2021). *Až když to jde ke dnu, ženy se dostávají na vrchol. Žena.*
<https://zena.aktualne.cz/zeny-se-dostavaji-na-vrchol-az-kdyz-je-zle-priklady-najdeme/r~18d666205c0911ec9106ac1f6b220ee8/>

Seznam tabulek

Tab. 1: Rozdíl mezi stimulací a motivací	15
Tab. 2: Rozdíly ve verbální komunikaci mužů a žen	18
Tab. 3: Průměrné hrubé měsíční mzdy a mediány mezd	29
Tab. 4: Počet zaměstnanců ve Společnosti XY	34
Tab. 5: Poměrové ukazatele ziskovosti Společnosti XY pomocí čistých příjmů (%)	34
Tab. 6: Identifikace věkových skupin	37
Tab. 7: Délka pracovního poměru	39
Tab. 8: Styl vedení	42
Tab. 9: Výsledky preferencí povahových rysů u manažera	45
Tab. 10: Rozdílnost ve vedení žen a mužů při řešení problémů	50
Tab. 11: Rozdíly v genderovém přístupu k vedoucím pozicím	57
Tab. 12: Projevy diskriminace na pracovišti	59
Tab. 13: Přehled doporučení pro podporu kariérního rozvoje zaměstnanců	66
Tab. 14: Přehled doporučení pro rozvoj manažerských dovedností	67
Tab. 15: Přehled doporučení pro podporu rozvojových programů pro ženy	69

Seznam obrázků

Obr. 1: Schéma emoční inteligence	13
Obr. 2: Dimenze diverzity	20
Obr. 3: Zaměstnaní podle odvětví ekonomické činnosti CZ-NACE v roce 2022	26
Obr. 4: Srovnání zastoupení žen a mužů na stupních studia VŠ v roce 2022	27
Obr. 5: Gender pay gap v roce 2022	30
Obr. 6: Graf demografického rozložení respondentů podle pohlaví	36
Obr. 7: Graf nejvyššího dosaženého vzdělání	38
Obr. 8: Graf pracovní spokojenosti ve firmě	40
Obr. 9: Možnosti rozvoje kariéry ve firmě	41
Obr. 10: Preference nadřízeného pracovníka podle pohlaví.....	43
Obr. 11: Graf firemní kultury dle respondenta	44
Obr. 12: Zkušenosti s prací pod vedením ženy.....	46
Obr. 13: Důležitost empatie a porozumění ve vedoucích funkcích.....	47
Obr. 14: Graf rozdílů v pracovních vlastnostech podle pohlaví.....	49
Obr. 15: Graf komunikačních rozdílů.....	51
Obr. 16: Hodnocení efektivity komunikace v týmu vedeném ženou	52
Obr. 17: Bariéry v kariérním postupu.....	53
Obr. 18: Zkušenosti se znevýhodněním na základě pohlaví.....	54
Obr. 19: Názor respondentů na ohodnocení žen ve srovnání s muži.....	55
Obr. 20: Vliv genderové diverzity na efektivitu práce	56
Obr. 21: Zkušenost s genderovou diskriminací	58
Obr. 22: Podpora rovnosti ve vedení	61

Seznam příloh

Příloha A: Dotazníkové šetření

Příloha B: Odpovědi na otevřené otázky

Příloha A: Dotazníkové šetření

Vážení respondenti,

tento dotazník je součástí bakalářské práce s názvem 'Žena v čele projektového týmu' a je zaměřen na sběr informací ohledně genderových aspektů pracovního prostředí a vedení týmů. Vaše odpovědi budou použity k lepšímu porozumění genderových dynamik ve vaší firmě a mohou přispět k identifikaci oblastí, ve kterých lze podporovat rovnost a inkluzi. Prosím, odpovídejte co nejupřímněji a podle svých zkušeností a názorů. Vaše údaje budou zpracovány anonymně a použity pouze pro účely tohoto výzkumu.

Děkuji za váš čas a účast.

Natálie Bauerová

1. Jaké je Vaše pohlaví?

- a) Žena
- b) Muž

2. Do jaké věkové skupiny patříte?

- a) 18-25 let
- b) 26-35 let
- c) 36-45 let
- d) 46-55 let
- e) 56 let a více

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) Základní vzdělání
- b) Střední vzdělání bez maturity
- c) Střední vzdělání s maturitou
- d) Vyšší odborné vzdělání
- e) Vysokoškolské vzdělání
- f) Jiné:

4. Jak dlouho již pracujete pro danou firmu?

- a) Méně než 1 rok
- b) 1-3 roky
- c) 4-6 let
- d) 7-10 let
- e) 11 let a více

5. Jak byste hodnotil(a) svou pracovní spokojenost ve firmě na stupnici od 1 (velmi nespokojený/á) do 5 (velmi spokojený/á)?

Velmi nespokojený/á 1 2 3 4 5 Velmi spokojený/á

6. Pokud jste na předchozí otázku odpověděl/a 'velmi nespokojený/á' (hodnocení 1) či 'spíše nespokojený/á' (hodnocení 2), uveďte důvody, které vedly k tomuto hodnocení.

7. Pokud jste na předchozí otázku odpověděl/a 'velmi spokojený/á' (hodnocení 5) či 'spíše spokojený/á' (hodnocení 4), uveďte důvody, které vedly k tomuto hodnocení.

8. Jak byste ohodnotil/a své možnosti postupu a rozvoje kariéry ve firmě? (1-5, kde 1 je nejvyšší a 5 nejnižší hodnocení)

Výborně 1 2 3 4 5 Nedostatečně

9. Jaký styl vedení ve firmě převažuje?

- a) Direktivní
- b) Demokratický
- c) Liberální
- d) Participativní

10. Koho upřednostňujete jako nadřízeného pracovníka?

- a) Muž
- b) Žena
- c) Nemám preferenci

11. Jak byste popsal/a firemní kulturu ve firmě vedené ženou?

- a) Podporující
- b) Konkurenční
- c) Kolegiální
- d) Hierarchická
- e) Jiné:

12. Jaké povahové rysy/předpoklady považujete za důležité u manažera/manažerky?

- a) Empatie a schopnost porozumění potřebám a perspektivám členů týmu
- b) Komunikační dovednosti a schopnost efektivního sdílení informací a instrukcí
- c) Vůdčovství a schopnost motivovat a inspirovat ostatní k dosažení společných cílů
- d) Organizační schopnosti a schopnost efektivního plánování a řízení projektů
- e) Integrita a schopnost jednat s důvěryhodností a etikou
- f) Schopnost rozhodování a řešení konfliktů
- g) Inovativnost a schopnost přicházet s novými nápady a řešeními
- h) Schopnost delegování úkolů a pověřování členů týmu
- i) Schopnost sebereflexe
- j) Schopnost poskytovat konstruktivní zpětnou vazbu a podporu členům týmu
- k) Racionální a analytické myšlení
- l) Rozvojové a mentoringové dovednosti
- m) Schopnost převzít odpovědnost za výsledky a chyby
- n) Jiné:

13. Jaké jsou Vaše zkušenosti s prací pod vedením ženy manažerky ve srovnání s mužem manažerem?

- a) Velmi pozitivní
- b) Spíše pozitivní
- c) Spíše negativní
- d) Velmi negativní
- e) Nemám srovnání

14. Jaké přednosti vidíte při vedení projektového týmu ženou?

- a) Empatie
- b) Komunikativnost
- c) Organizační schopnosti
- d) Různorodost perspektiv
- e) Inovativní přístup
- f) Týmová spolupráce
- g) Flexibilita
- h) Podpora rozvoje členů týmu
- i) Schopnost řešit konflikty
- j) Motivační dovednosti
- k) Jiné:

15. Jak moc si myslíte, že je důležité, aby byl vedoucí týmu schopen empatie a pochopení?

- a) Velmi důležité
- b) Spíše důležité
- c) Spíše nedůležité
- d) Velmi nedůležité

16. Jaké nevýhody vnímáte při vedení projektového týmu ženou?

- a) Nedostatek autority
- b) Problémy s rozhodováním
- c) Obtíže s konfliktním řešením
- d) Nedostatek respektu ze strany týmu
- e) Předpokládané genderové stereotypy
- f) Vyšší pravděpodobnost diskriminace
- g) Obtíže s prosazením se v mužské dominované pracovní kultuře
- h) Nedostatečná podpora nadřízených
- i) Zvýšený tlak na dokazování schopností
- j) Omezený přístup k určitým profesním sítím nebo zdrojům
- k) Vyšší nároky na vyvážení pracovního a rodinného života
- l) Jiné:

17. Kdo se spíše vyznačuje těmito vlastnostmi v pracovním prostředí?

	Muž	Žena
Důraz na empatii		
Inovativní myšlení		
Soutěživost		
Flexibilita v přístupu k problémům		
Přímý způsob komunikace		
Větší ochota riskovat		
Sklon ke spolupráci		

18. Jaký je Váš názor na způsob, jakým se vedení ženy ve vedoucí pozici liší od vedení muže ve vztahu k řešení pracovních problémů a konfliktů?

- a) Vedení ženy je v této oblasti efektivnější
- b) Vedení muže je v této oblasti účinnější
- c) Přístup obou pohlaví je stejný
- d) Nevím/neuvažuji o této problematice

19. Vnímáte komunikační rozdíly mezi mužem či ženou ve vedoucí pozici?

- a) Ano, v komunikaci vnímám výrazné rozdíly
- b) Ano, vnímám určité komunikační rozdíly, ale nejsou zásadní
- c) Ne, nevnímám komunikační rozdíly
- d) Nemám zkušenost

20. Jak byste hodnotil/a komunikaci v týmu vedeném ženou ve srovnání s týmem vedeným mužem?

- a) Efektivnější
- b) Méně efektivní
- c) Obdobná efektivita komunikace bez ohledu na pohlaví
- d) Nevím/neuvažuji o této problematice

21. Pociťoval/a jste někdy nějaké bariéry, co se týče kariérního postupu?

- a) Ano, cítil/a jsem se znevýhodněn/a kvůli nedostatečné podpoře ze strany nadřízených
- b) Ano, narazil/a jsem na překážky v postupu ve firmě z důvodu nespravedlivých norem a očekávání
- c) Ano, cítil/a jsem se nespravedlivě hodnocen/a nebo přehlížen/a kvůli svému pohlaví
- d) Ne, nepociťoval/a jsem žádné bariéry v mé kariéře
- e) Cítil/a jsem se znevýhodněn/a z jiných důvodů
- f) Jiné:

22. Cítil/a jste se někdy znevýhodněn/a jen na základě pohlaví?
- Ano, často
 - Ano, občas
 - Ne, nikdy
 - Z jiných důvodů
23. Máte pocit, že jsou ženy ve vedoucích spravedlivě hodnoceny ve srovnání s muži?
- Ano, ženy jsou obvykle spravedlivě ohodnoceny jako muži
 - Ano, ale v některých případech dochází k nespravedlivým rozdílům
 - Ne, často jsou ženy nespravedlivě ohodnoceny ve srovnání s muži
 - Nemám dostatečné informace k tomu, abych mohl/a odpovědět
24. Jaký vliv má genderová diverzita v týmu na efektivitu práce?
- Pozitivní
 - Negativní
 - Žádný
 - Nevím/neuvažuji o tom
25. Jaké rozdíly v (genderovém) přístupu k vedoucím pozicím pozorujete, pokud jde o muže a ženy?
- Muži mají tendenci být více preferováni pro vedoucí role než ženy
 - Ženy čelí větším stereotypům a předsudkům při dosahování vedoucích pozic
 - Muži a ženy jsou hodnoceni odlišně v jejich schopnostech a dovednostech potřebných pro vedoucí pozice
 - Rozdílné pracovní podmínky
 - Muži a ženy mají odlišné vnímání autority
 - Rozdílnost v platech, bonusových systémech nebo nabízených benefitech
 - Ženy mají často obtíže při prosazování svých nápadů a přístupu k vedoucím pozicím
 - Nevidím rozdíly v přístupu mezi muži a ženami k vedoucím pozicím
 - Rozdílná očekávání týkající se rodinných a osobních závazků
 - Rozdíly v přístupu jsou minimální a záleží především na individuálních schopnostech a vůli dosáhnout vedoucí pozice
 - Nemám zkušenost
 - Jiné:
26. Setkali jste se s genderovou diskriminací na pracovišti?
- Ano, setkal/a jsem se s genderovou diskriminací na pracovišti
 - Ne, nesetkal/a jsem se s genderovou diskriminací na pracovišti
27. Pokud jste na předchozí otázku odpověděl/a „Ano“, jak se genderová diskriminace na pracovišti projevuje?
- Nižší platové ohodnocení než kolegové stejné kvalifikace a pozice
 - Omezené možnosti postupu v kariéře nebo přístup k vedoucím pozicím
 - Nedostatečné zastoupení žen ve vedoucích pozicích nebo ve strategických rozhodovacích pozicích

- d) Nepříznivé zacházení nebo přístup ke školení, rozvoji dovedností nebo jiným profesním příležitostem
- e) Nepříjemné nebo ponižující chování na základě pohlaví
- f) Odmítání nebo ignorování nápadů, návrhů nebo příspěvků kvůli pohlaví
- g) Omezení pracovního rozvrhu nebo možností práce z důvodu pohlaví (např. mateřská dovolená)
- h) Jiné:

28. Uveďte důvod, proč by měly společnosti brát v úvahu genderovou diverzitu při budování týmů.

29. Jaké změny byste navrhl/a ve firmě, která by mohla podpořit rovnost a inkluzi ve vedení projektových týmů vedených ženou?

- a) Zavedení rovných příležitostí při nábořech a povýšeních
- b) Posílení programů rozvoje manažerských dovedností pro ženy
- c) Zvýšení povědomí o genderových stereotypech ve firemní kultuře
- d) Implementace politik podpory rovnosti mezi muži a ženami
- e) Jiné:

Příloha B: Odpovědi na otevřené otázky

Otázka č. 7: *Pokud jste na předchozí otázku odpověděl/a 'velmi spokojený/á' (hodnocení 5) či 'spíše spokojený/á' (hodnocení 4), uveďte důvody, které vedly k tomuto hodnocení.*

- Dobrý kolektiv, práce v blízkosti domova.
- Mám ve firmě několik přátel.
- Dělán práci, která mne baví a má smysl.
- Dělán smysluplnou práci, která mě baví.
- Zajímavá práce, příjemní kolegové.
- Skvělý kolektiv, dobré pracovní podmínky.
- Výše platu by mohla být vyšší.
- Dělán práci, která mě baví.
- Vyhovující náplň práce.
- V pracovní pozici se cítím příjemně.
- Ohodnocení práce.
- Je zde milé prostředí, v případě problému se vždy vše v klidu vyřeší, ráda se dívám na hezký výhled z kanceláře.
- Za 30 let u firmy si člověk vybuduje určitou vážnost.
- V současné době jsem velmi spokojená s přístupem přímé nadřízené.
- Stabilita, dobrý kolektiv.
- Rozmanitá zajímavá práce, prima pracovní kolektiv.
- Práce je pestrá, různorodá, stále se něco řeší nového, nenudím se.
- Celková spokojenost.

Otázka č. 11: *Jak byste popsal/a firemní kulturu ve firmě vedené ženou?*

- Záleží na vlastnostech manažerky. Obecně bych řekla, že žena jakožto i matka je přirozeně více empatická, ale jsou i manažerky s ostrými lokty, snažící se dosáhnout cíle za každou cenu.

Otázka č. 14: *Jaké přednosti vidíte při vedení projektového týmu ženou?*

- Nevidím rozdíl.
- Stejně, jako při vedení mužem.
- Nezáleží na tom, je-li to žena nebo muž, ale na schopnostech.
- Obdobné přednosti bez ohledu na pohlaví, záleží na jedinci.
- Velmi záleží na tom, jaká je žena, která tým vede. Má-li schopnosti a odbornost, může být empatictější.
- Totožné jako při vedení mužem. Velmi individuální.

Otázka č. 16: *Jaké nevýhody vnímáte při vedení projektového týmu ženou?*

- Žádné.
- Obdobné nevýhody bez ohledu na pohlaví, záleží na jedinci.
- Nevidím v tom problém.
- Je-li to žena, která „je na svém místě“, nevýhody nevidím.
- Ty samé jako u mužského vedení.

Otázka č. 25: *Jaké rozdíly v (genderovém) přístupu k vedoucím pozicím pozorujete, pokud jde o muže a ženy?*

- Nemám osobní zkušenost s bodem 2, ale věřím, že se to v některých společnostech děje.

Otázka č. 28: *Uveďte důvod, proč by měly společnosti brát v úvahu genderovou diverzitu při budování týmů.*

- Důležitá je pouze schopnost pracovníka.
- Různorodost je přidaná hodnota.
- Ženy v týmu jsou pracovitější.
- Není důvod.
- Protože je to moderní.
- Rozhodují znalosti, ne gender.
- Více nápadů.
- Smíšený kolektiv je přirozený a doplňující se.
- Nevím. (4x)
- Vyváženost, praktický pohled na věc
- Nemám.
- Neumím odpovědět.
- Větší flexibilita.
- Žádný není.
- Určitě si myslím, že by pracovní kolektiv měl být složen z žen i mužů.
- Různý přístup k řešení pracovních úkolů může být přínosný.
- Různorodý pohled.
- Nevím, o co se jedná.
- Pro práci jsou důležité ženské i mužské názory.
- Myslím si, že není nutné tlačit na genderovou diverzitu, protože dle povahy práce budou týmy, kde bude převažovat zastoupení žen a týmy, kde bude více mužů. Osobně bych nekladla důraz na zastoupení obou pohlaví při budování týmů, jen aby byla dosažena diverzita. Měla jsem muže i ženu jako vedoucího a s oběma jsem byla spokojena. Dle mě jde spíš o individuální vlastnosti a schopnosti než o pohlaví.
- Lepší výsledky.
- Diverzita má přínosy ve větší snaživosti, ale i vyrovnání mezi mužskou a ženskou energií, různý pohled na věc.
- Rozmanitost názorů, lidských povah a pohledů na věc, jak z mužského, tak z ženského hlediska.

Otázka č. 29: *Jaké změny byste navrhl/a ve firmě, která by mohla podpořit rovnost a inkluzi ve vedení projektových týmů vedených ženou?*

- Žádné. (3x)
- Nic.
- Nevím. Na některé pozice se mohou více hodit ženy, na jiné zase naopak muži.

Abstrakt

Bauerová, N. (2024). *Žena v čele projektového týmu*. [Bakalářská práce, Západočeská univerzita v Plzni].

Klíčová slova: žena ve vedoucí pozici, diverzita, genderové stereotypy, genderová diskriminace, mechanismy rovnosti, management

Tato bakalářská práce se zaměřuje na analýzu a interpretaci role žen v pozici vedoucích projektových týmů. V teoretické části práce jsou definovány základní pojmy týkající se projektového managementu, leadershipu a genderové diverzity. Dále je vysvětlena problematika genderové diskriminace a bariér, kterým ženy v těchto rolích čelí. Praktická část práce je věnována empirickému šetření prostřednictvím dotazníkového průzkumu, který byl proveden ve Společnosti XY. Analýza dat odhaluje, jaké jsou hlavní rozdíly v percepci mužů a žen v leadershipu a jak tyto rozdíly ovlivňují týmovou dynamiku a efektivitu projektů. Na základě zjištěných výsledků práce jsou navržena doporučení pro zlepšení podnikové praxe, s důrazem na využití potenciálu žen ve vedoucích pozicích a na zvyšování genderové diverzity v projektových týmech. Cílem práce je přispět k lepšímu pochopení a efektivnějšímu využívání ženského leadershipu v praxi.

Abstract

Bauerová, N. (2024). *Woman leading a project team* [Bachelor Thesis, University of West Bohemia].

Key words: woman in a leadership position, diversity, gender stereotypes, gender discrimination, equality mechanisms, management

This bachelor thesis focuses on the analysis and interpretation of the role of women in leading project teams. The theoretical part defines basic concepts related to project management, leadership, and gender diversity. It also explains the issues of gender discrimination and the barriers that women in these roles face. The practical part of the work is dedicated to empirical research through a questionnaire survey conducted in Company XY. Data analysis reveals the main differences in the perception of men and women in leadership and how these differences affect team dynamics and project efficiency. Based on the findings, recommendations are proposed for improving business practices, with an emphasis on utilizing the potential of women in leadership positions and increasing gender diversity in project teams. The aim of the work is to contribute to a better understanding and more effective use of female leadership in practice.