

Zdenek Dytrt a kolektiv

# ŽENY A MANAGEMENT

KREATIVITA • INOVACE • ETIKA • KVALITATIVNÍ MANAGEMENT



Zdenek Dytrt a kolektiv

# **Ženy a management**

---

**Kreativita – inovace – etika –  
kvalitativní management**

Bizbooks  
Brno  
2014

# Ženy a management

**Kreativita – inovace – etika – kvalitativní management**

ZDENEK DYTRT A KOLEKTIV

**Odborná recenze:** prof. Ing. Miroslav Nejezchleba, CSc.

**Obálka:** Václav Štojdil

**Odpovědná redaktorka:** Vendula Kůrková

**Technický redaktor:** Jiří Matoušek

Poděkování: Děkujeme Marku Bogdanowiczovi za pomoc při uspořádání textu publikace.

Objednávky knih:

[www.albatrosmedia.cz](http://www.albatrosmedia.cz)

[eshop@albatrosmedia.cz](mailto:eshop@albatrosmedia.cz)

bezplatná linka 800 555 513

ISBN 978-80-265-0150-3

Vydalo nakladatelství BizBooks v Brně roku 2014 ve společnosti Albatros Media a. s. se sídlem Na Pankráci 30, Praha 4. Číslo publikace 18 266.

© Albatros Media a. s. Všechna práva vyhrazena. Žádná část této publikace nesmí být kopírována a rozmnožována za účelem rozšiřování v jakékoli formě či jakýmkoli způsobem bez písemného souhlasu vydavatele.

1. vydání

  
**ALBATROS** MEDIA a.s.

Kniha byla vydána s doporučením vědecké redakce non fiction nakladatelství společnosti Albatros Media a.s.

# OBSAH

Autorský kolektiv	5
<b>Předmluva</b>	<b>7</b>
<b>Kapitola 1: Se ženami, nebo bez nich?</b>	<b>9</b>
Hypotéza 1: Trend participativních metod řízení je blíže ženám	10
Hypotéza 2: Ženy jsou přirozenými nositelkami změn paradigmatu managementu	11
Hypotéza 3: Skleněný strop je pro ženu tam, kde jde o pozici s benefity	11
Hypotéza 4: Demografické stárnutí a současně vyšší kvalifikace žen vytváří potřebu jejich většího zapojení do rozhodovacích procesů	11
Trendy metod řízení, podnikatelská etika a ženy	12
Hledáme-li konkurenční výhodu, jsou to lidské zdroje	14
Skleněný strop je bariérou využití potenciálu společnosti	16
Úspěšná strategie přináší synerгии	17
<b>Kapitola 2: Ženy v řídicích funkcích. Proč? A jak?</b>	<b>19</b>
<b>Kapitola 3: Řešíme absenci kvalitativních hodnot v managementu</b>	<b>29</b>
Metody a výsledky výzkumu	31
Komplexnost managementu	33
Ženy a etika managementu a podnikání	35
<b>Kapitola 4: Ženy v managementu firmy Petrof</b>	<b>41</b>
<b>Kapitola 5: Kvalita řízení ve feminizovaném odvětví</b>	<b>51</b>
Ženy ve vzdělávání	52
Rozložení feminizace ve školství	53
Role ředitele školy	54
Řídící pracovníci ve školství	57
Zastoupení žen a mužů v řídicích funkcích	57
Kvalita řízení v regionálním školství	59
<b>Kapitola 6: Řešení genderových problémů v akciové společnosti Atas</b>	<b>63</b>

<b>Kapitola 7: Ženy ve veřejné správě</b>	<b>75</b>
Tabulky a komentáře	75
Hodnocení zaměstnanců	77
<b>Kapitola 8: Ženy – nositelky pozitivních změn ve firmách</b>	<b>79</b>
<b>Kapitola 9: Controlling jako systém pro podporu řízení podniku</b>	<b>91</b>
<b>Kapitola 10: Budování vztahů se zákazníkem</b>	<b>99</b>
<b>Kapitola 11: Ženy v intelektualizovaných službách v dimenzi etiky</b>	<b>105</b>
<b>Kapitola 12: Zastoupení žen v managementu vysokých škol v ČR</b>	<b>113</b>
<b>Kapitola 13: Etika ve vysokoškolském prostředí</b>	<b>119</b>
Etika ve vysokoškolském prostředí	119
Výuka etiky	120
Etické zásady v činnostech akademických pracovníků	121
Odras etiky v chování studentů	123
Efektivnost výuky etiky pro praxi	124
Co etika přináší dobrého, jaké jsou její klady?	124
<b>Kapitola 14: Ženy a jejich přidaná hodnota v managementu</b>	<b>127</b>
V čem jsou muži a ženy odlišní	128
V čem se muži a ženy liší v řízení lidí	131
Průzkum role mužů a žen v managementu v České republice	135
Skrutý potenciál žen	145
<b>Kapitola 15: Dopady zavedení genderových kvót ve správních radách v Norsku</b>	<b>149</b>
Genderová rovnost se vyplácí	149
Výhody genderové diverzity	150
Norské zkušenosti s kvótami	153
<b>Závěr</b>	<b>157</b>

# Autorský kolektiv

doc. Ing. Olga Březinová, CSc.	Kapitola 12
Ing. Otto Daněk	Kapitola 6
Mgr. Zuzana Ceralová Petrofová	Kapitola 4
prof. Ing. Vladimíra Dvořáková, CSc.	Kapitola 2
doc. Ing. Zdenek Dytrt, CSc.	Kapitola 3, Předmluva, Závěr
MUDr. Zdeněk Fink	Kapitola 7
PaedDr. Alena Gajdůšková	Kapitola 1 a Závěr
PhDr. Marie Jírů	Kapitola 8
Ing. Zuzana Křečková, M.A., Ph.D.	Kapitola 14 a Závěr
doc. Ing. Dana Martinovičová, Ph.D.	Kapitola 9
PaedDr. Jaroslav Müllner, Ph.D.	Kapitola 5 a Závěr
doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.	Kapitola 13
Ing. Renáta Nešporková, Ph.D., MBA	Kapitola 11
PhDr. Petr Pavlík, Ph.D.	Kapitola 15
Ing. Milan Příbyl	Kapitola 10
prof. Ing. Dana Zdražilová, CSc.	Kapitola 14 a Závěr

*Nerespektujeme-li systém kvality a kvantity,  
odmítáme transparentnost.*

*- Zuzana Ceralová Petrofová*

# Předmluva

Odpovědnost za efektivní rozhodování o metodách a prostředcích, kterými by bylo možno dosáhnout žádoucí výsledky hospodaření, nelze orientovat pouze na měřitelné hodnoty. Nerespektovali bychom jednotu kvantity a kvality a pomínuli tak etické a kvalitativní hodnoty, které jen společně zobrazují komplexní výsledky hospodaření.

Nesledováním kvalitativních, neměřitelných hodnot ekonomických jevů, které vypovídají o tom, jakými prostředky byly kvantitativní výsledky dosaženy a jaký je jejich etický a společenský přínos, vytváříme prostor pro hledání netransparentních aktivit, kterými by se kvantitativní hodnoty ekonomických jevů maximalizovaly. Nezískáme ani transparentní podklady pro tvorbu strategického vývoje ekonomiky. Komplexním řízením a hodnocením hospodářských výsledků vytváříme předpoklady pro žádoucí vývoj podnikatelského klimatu.

Uvědomujeme si, že bez zobrazování kvantitativních výsledků pomocí ukazatelů se neobejdeme. Umožňují za pomoci výpočetní techniky získat rychlé a potřebné podklady pro rozhodování o technické problematice vývoje ekonomiky v řízených objektech.

Bez kvalitativního managementu a hodnocení dosažených hospodářských výsledků přispíváme k prohlubování konzumu v managementu i ve společnosti. Dosud nemáme dostatečnou schopnost představy o konečné podobě a důsledcích konzumního myšlení na vývoj společnosti. Prohlubováním etického a kreativního úsilí v managementu sice zvyšujeme jeho náročnost i odpovědnost, avšak vytváříme předpoklady pro udržitelný strategický vývoj společenských i individuálních hodnot.

V procesu respektování kvalitativního vývoje managementu stojí před námi naléhavé řešení problému, jakým způsobem v teorii i praxi efektivně zvyšovat odolnost proti konzumním tlakům, které se v ekonomickém a sociálním prostředí stále prohlubují.

Při hledání forem, které by mohly do současné praxe managementu prosadit kvalitativní hodnoty, se nabízí uplatnění žen – na základě jejich vrozených dispozic. Rozvíjení dispozic žen ve spojení s dispozicemi mužů by mohlo dospět k uplatnění etiky v managementu a tím zvýšení jeho efektivnosti na základě spojení současné praxe kvantity s kvalitou.





# Kapitola 1: Se ženami, nebo bez nich?

Evropa hledá cesty, jak překonat krizi, zvýšit zaměstnanost a znova nastartovat hospodářský růst. Evropské peníze jsou směřovány k realizaci cílů vize Evropy EU 2020 a z ní odvozených strategií, jakými je např. Unie inovací a na ni navazující program Horizont 2020 formulující cíle a opatření zejména v oblasti vědy, výzkumu a inovací, a to nejen v oblasti nových technologií. Součástí všech evropských strategií je snaha o mobilizaci celého potenciálu společnosti.

Naši sousedé sice málo, ale přece jen rostou – Německo (0,4 %), Rakousko (0,4 %), Polsko (1,1 %) v posledním čtvrtletí 2012. Česká republika je ale již od r. 2009 v recesi (−1,7 % HDP ve stejném období).

To, co českou ekonomiku významně poškozuje a způsobuje zaostávání za okolními státy, je především rozkmitání a nepředvídatelnost právního prostředí, nárůst korupce, a až otrocké uplatňování neoliberálních receptů, které, jak se ukázalo v mnoha případech ve světě počínaje USA, byly právě příčinami nástupu krize a byly shledány jako překonané. „Potvrdila se teze, že ‘neviditelná ruka trhu’ Adama Smithe nenese žádnou odpovědnost, a nemůže být tudíž jediným regulátorem společenského vývoje.“ (Řezáč)

Opětovný propad konkurenceschopnosti z 31. na 35. místo v r. 2012 je dalším důkazem selhání těchto konceptů. Ekonomové dovozují, že příčinou ztráty konkurenceschopnosti není jen vysoká byrokracie a korupce, přiznávají také problematickou hierarchii hodnot a preferencí jak manažerů, tak populace. To je nejen námět k přemýšlení, ale velká výzva pro celou českou společnost. K zamyšlení je, zda tento „nestandardní“ žebříček hodnot není dán i tím, že v rozhodovacích procesech ve výkonnějších ekonomikách, než je ta naše, je daleko vyváženější zastoupení žen i mužů (Skandinávie kolem 49 %). Zastoupení žen v ČR v parlamentu a řídicích strukturách je 21 % a 11 % proti 51 % žen v populaci.

Jedním z inovačních opatření pro vyvážení rovnosti žen a mužů a podpoře konkurenceschopnosti, které navrhuje Evropská komise, je stanovení kvót pro zastoupení žen ve správních radách obchodních společností. Tento návrh vychází z analýz chování a úspěšnosti firem, kde je odpovídající zastoupení žen ve srovnání s těmi, které jsou řízeny výhradně muži.

„Navíc svět je stále rozmanitější a různorodější, a proto potřebujeme dostat různé nápady a různé perspektivy do firem na všech úrovních, pokud chceme být v budoucnosti konkurenceschopní,“ míní Caroline Suttonová, předsedkyně norské Asociace mezinárodních odborných pracovnic a podnikatelek.

Jsou to ženy, které mohou zachránit svět? Co přináší? Můžeme ryze humanistické hledisko rovných šancí pro každého člověka, tedy i právo žen podílet se vyrovnaným způsobem na životě společnosti, doplnit i tím, na co slyší muži, kteří v této chvíli rozhodují – tedy zřetelnými a prokázanými benefity a číslly o tom, že větší účast žen v managementu je reálným přínosem a do budoucnosti podmínkou úspěšnosti? Společnou ambicí autorů tohoto sborníku je tuto debatu alespoň otevřít.

Svůj příspěvek k zodpovězení navozených otázek mohu jen omezeně doložit tvrdými daty. Pokusím se však i o to. Hypotézy, které předkládám, na své vědecké ověření čekají. Přesto si dovoluji je formulovat.

Moje úvaha o ženách v managementu je opřena o zkušenost, profesní znalost a přemýšlení nad společenským pohybem, se kterým se dnes a denně potkávám v nejvyšších patrech politiky i mezi svými voliči v podnikatelském Zlíně i krásném, ale ne příliš bohatém Valašsku.

Přála bych si, aby tak vyslovení těchto hypotéz pomohlo ženám, které usilují o své místo na výsluní. Ženám, které si v politice či v managementu stejně jako já přejí být zoubkem soukolí dějin, které posunuje společnost pozitivním směrem, směrem k pokroku, humanitě, trvale udržitelnému rozvoji. Přejí si, aby pomohly mužům, kteří zatím většinou rozhodují, začít přemýšlet jinak, inovativně, využít talentu a schopnosti žen partnerek, nikoliv jen podřízených či hospodyněk, ke společnému dobrému dílu ve prospěch všech, ve prospěch budoucnosti naší země, našich potomků.

## Hypotéza 1: Trend participativních metod řízení je blíže ženám

Trendy úspěšného managementu jdou ve směru participativních metod řízení. Tento způsob vedení lidí je v západní společnosti kulturně blíže ženám než mužům. Tomu odpovídá potřeba většího zastoupení žen v řídicích funkcích a rozhodovacích procesech.

## Hypotéza 2: Ženy jsou přirozenými nositelkami změn paradigmatu managementu

Žena pro kariérní růst v naší společnosti musí udělat mnohem více než muž. K tomu je třeba zejména v postkomunistických zemích bez rozvinutých služeb stále přidávat, že žena musí zvládnout i plnění dalších očekávaných ženských rolí – péči o domácnost, rodinu, děti. Proto musí mít ženy zejména pro zapojení do veřejných funkcí, náročných na čas, mnohem silnější motivy, než je jen výdělek. Ženy v řídicích pozicích a veřejných funkcích jsou proto většinou orientovány více na vize a ideály, udržitelný rozvoj než na okamžitý zisk. Jsou tedy přirozenými nositelkami konceptu sdílených hodnot (shared value), což odpovídá novým vizím odpovědného managementu, etiky podnikání a změnám paradigmatu managementu.

## Hypotéza 3: Skleněný strop je pro ženu tam, kde jde o pozici s benefity

Společnost pod vlivem deklarací o rovných příležitostech i legislativnímu zakotvení nepřípustnosti diskriminace ženy relativně snadno posouvá do pozic, které jsou „o práci“ bez výrazných benefitů (postavení na společenském žebříčku, podílu moci, finančního ohodnocení). Obtížně se však ženy prosazují nebo i obhajují pozice spjaté s těmito benefity. Obtížně a zatím jen výjimečně překonávají skleněné stropy, což znamená neodpovídající a nedostatečný počet žen ve vrcholových pozicích.

## Hypotéza 4: Demografické stárnutí a současně vyšší kvalifikace žen vytváří potřebu jejich většího zapojení do rozhodovacích procesů

Potkávají se dva faktory, které reálně podporují poptávku po větším zapojení žen do rozhodovacích procesů ve veřejné správě i v hospodářství. Prvním je de-

mografické stárnutí, které znamená, že v budoucnosti bude nedostatek vysoce kvalifikované pracovní síly. Druhým je, že již dnes téměř 60 % vysokoškoláků jsou ženy. Předvídatel/ka i politik/politička se snaží tyto vysoce kvalifikované síly získat již dnes, připravit si je a udržet pro dobu (ne tak vzdálenou), kdy nedostatek lidských zdrojů bude limitem pro další rozvoj.

## Trendy metod řízení, podnikatelská etika a ženy

Metody řízení se vyvíjí s potřebami společnosti, respektive globálního trhu. V odborné literatuře se styly řízení většinou dělí na tři skupiny: autokratický, participativní a liberální. Moderní a úspěšný trend se vyvíjí od autokratického řízení, směrem k participativnímu.

Autokratické řízení se vyznačuje tvrdou hierarchickou strukturou s jasně stanoveným vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Na vrcholu pyramidy stojí více či méně osvětlený vůdce, o jehož příkazech se nepochybuje. Debata v teorii managementu byla pouze o tom, kolik přímo řízených pracovníků tento manažer zvládne a kolik úrovní řízení je možné podřadit pod něj. Samozřejmě i tato role se dá hrát různým způsobem – od čistě autoritářského přístupu až po demokratický. Tento způsob řízení je tradičně spjat s mužskou dominancí.

Historie řízení spadá až k počátkům průmyslové revoluce, kdy se ukázalo, že zásadním prvkem zvyšování produktivity práce je její organizace a podmínky, za kterých probíhá. S tím pracovala první teorie řízení Škola „vědeckého managementu“ představovaných autoritami jako americký inženýr Frederik W. Taylor (1856–1915). Koncepce „ekonomického člověka“ stála na premisách podřízení autoritativnímu řízení. Není náhodou, že proti technicistní škole vědeckého řízení, kde pro chování pracovníka je typická jednoduchá reakce na jednoduché stimuly, byla postavena škola „lidských vztahů“, která chápe člověka jako bytost usilující o existenci ve společnosti, závislou na jejím hodnocení lidmi, s nimiž je spojena.

„Podmínky a atmosféra ve skupině jsou základními faktory nejen produktivity, ale také spokojenosti, pocitu identifikace s organizací a vztahu k vedení. Důležitou roli přitom sehrávají neformální vztahy. Růst zájmu o problémy humanizace práce a demokratizace mezilidských vztahů v podniku vyúsťuje do hnutí „human relations“. Jedná se zejména o cílevědomé vytváření pocitu

rovnosti mezi podřízenými a nadřízenými, loajality a solidarity vůči podniku a využívání různých forem účasti pracovníků na řízení. Jde rovněž o vytváření prokreativní atmosféry i podmínek pro řešení sociálních problémů zaměstnanců.“ (Blažek, 2001)

Není náhodou, že myšlenkovou prioritu v této oblasti má žena, Mary P. Folletová (1868–1933), jejíž hlavní práce *Creative Experience*, ve které se věnuje problematice pravomoci, autority, odpovědnosti, řešení konfliktů apod., vznikla již v roce 1924.

Když přeskočíme další etapy, ve kterých se v menší či větší míře prolínaly tyto dva základní koncepty, pak není opět bez zajímavosti, že jsou to opět ženy, které vnášejí do řízení nové prvky reagující na současnou turbulentní společnost s diskontinuálním vývojem globálních trhů. Publikace J. Naisbitta a P. Aburdynové *Re-inventing the Corporation* vydaná v roce 1989 vysvětluje vliv informační společnosti na podnikatelskou sféru a její management.

Problematikou flexibility a akceschopnosti společností se zabývá kniha R. M. Kanterové *When Giants Learn to Dance* z roku 1989. Jde o vizi velkých silných podniků, které jsou díky svému novému chování stejně pružné a adaptabilní na změny podmínek vysoce dynamického trhu jako podniky malé (Blažek, 2001).

V období posledních let se postupně začalo přecházet k zeshňování řídicích struktur od liniových s principem jediného odpovědného vedoucího, přes funkční řízení až po rozplynutí liniové struktury na nejrůznější typy cílově-programových organizačních struktur od projektové koordinace až k maticovým organizačním strukturám.

Hierarchická struktura vyhovuje více autokratickým než participativním typům.

I když se ukazuje, že týmová práce je dlouhodobě úspěšnější než výkon nejspěšnějšího jednotlivce, a ženám tento styl práce více odpovídá, ve vedení firem, stejně jako např. v řídicích strukturách úřadů či politických stran, jsou ženy pořád v menšině a zejména u nás se participativní styl řízení jen obtížně prosazuje.

Tam, kde žena je ve vedoucí pozici, musí se chovat přece jen jinak. Mužské kolektivy nemůže řídit tím, že jim velí. Může být dlouhodobě úspěšná jen tehdy, pokud navodí partnerský vztah a svým podřízeným dá prostor pro jejich sebere-

alizaci. Tomu odpovídají moderní metody řízení – řízení podle cílů, systemické koučování, projektové či maticové řízení. To jsou v této chvíli také trendy, které se ukazují jako úspěšnější než autoritativní systémy v ryze hierarchizovaných strukturách. „Management se bude neustále ‚socializovat‘, bude přecházet do široké až všeobecné praxe.“ (Jirásek, 2006, s. 188) Otevírání prostoru pro ženy v takto fungujících řídicích strukturách a procesech je tedy naprosto logickým vývojem, a tyto trendy budou nadále posilovat.

Dalším termínem, ke kterému se po opuštění neoliberalních doktrín opět vracíme, se stává etika. I to je téma, které je ženám blízké. Pod pojmem „podnikatelská etika“ obvykle zahrnujeme nejen slušné chování firmy a managementu vůči obchodním partnerům, ale také vůči konkurenci a zejména k zákazníkům.

Legenda podnikatelského úspěchu a realizátor odpovědného podnikání Tomáš Baťa již v 30. letech minulého století k tomu říkal: „Podnikatel vyrábí pro zákazníky a slouží společnosti.“ Důležitými partnery pro podnikání Tomáše Bati byli nejen jeho zaměstnanci, ale i město a region. Tyto všechny „zainteresované strany“ dnes označujeme termínem „stakeholders“. Vztah se stakeholders na principu vítěz-vítěz (win-win) odpovídá opět více dlouhodobým strategiím než zaměřením na okamžitý zisk. Toto zaměření firem majících ve svém vedení ženy se ukázalo jako efektivnější zejména v období krize a překonávání krize.

## Hledáme-li konkurenční výhodu, jsou to lidské zdroje

Nejen v krizi a pro její překonání Evropa i Česká republika hledá cestu k prosperitě, k trvale udržitelnému rozvoji. Není to jen konzultační společnost Deloitte, která upozorňuje na to, že technologie jsou dnes obecně dostupné z kterékoliv části světa, stejně jako lze zajistit financování. To, co je skutečnou konkurenční výhodou, jsou lidé – kvalifikovaní, kreativní, vysoce motivovaní, loajální, sdílící hodnoty a vize společnosti.

„Důležitost lidských zdrojů v organizacích byla zmíněna např. ve studii *Aligned of the Top. How Business and HR Executives View Today's Most Significant People Challenges – and What They're Doing About It*, realizované v roce 2007 společnostmi Deloitte a Economist Intelligence Unit, kdy 85 % respondentů potvrdilo zásadní vliv zaměstnanců na dosahování požadované výkonnosti or-

ganizace. V České republice se problematika omezeného množství schopných lidí jeví o to naléhavější, že ji doprovází dva aktuální trendy: stárnutí populace a odliv mozků. Řadu talentovaných lidí láká otevřenost příležitostí v zahraničí či nabídka možnosti pracovat pro zahraniční firmy působící na našem trhu.“ (Horváthová, 2010)

Demografické stárnutí obyvatelstva je skutečným problémem pro další vývoj, a to nejen ekonomický. Znamená, že se zmenšuje podíl obyvatelstva v produktivním věku proti skupině lidí v důchodovém věku. Jestliže v r. 2003 bylo 2,5 mil. důchodců, lze předpokládat, že v r. 2030 v této skupině obyvatel bude 3,7 mil obyvatel. Demografické stárnutí pak je vyjádřeno poměrem 3:2 lidí nad 60 let k dětem do 15 let.

Nedostatek lidí v produktivním věku bude limitující pro další ekonomický růst. „Zvýšení potenciálu a rozsahu ekonomicky aktivní složky populace je jedním ze základních předpokladů, včetně příslušného množství ostatních zdrojů produkce, pro dosahování ekonomického růstu.“ (Žofka 2006) Bude nutné tedy využít celého potenciálu skupiny lidí v produktivním věku.

Firmy snažící se o dlouhodobé a úspěšné fungování na trhu si uvědomují tento nastávající problém. Personalisté se začínají věnovat tzv. talent managementu. Snaží se získat, udržet a rozvíjet talentované, kreativní pracovníky. Nelze v této situaci přehlédnout ženy. Jsou vysoce kvalifikovanou skupinou. Ve skupině vysokoškoláků jsou zastoupeny téměř 60 %. Mezi vysokoškolskými studenty v r. 2010/2011 to bylo 56 % žen. Na druhou stranu ženy v ČR s jedním a více dětmi jsou do vysoké míry mimo pracovní trh. Zaměstnanost těchto žen v ČR je téměř na poloviční úrovni průměru EU. V ČR je *nejméně zaměstnaných žen s malými dětmi ve věku do 6 let* ze všech států EU. Necelých 40 % žen oproti téměř 95 % mužů se dvěma dětmi je zaměstnáno (v EU je poměr 65 : 91). (Kongres žen, zdroj: ČSÚ, analýza společnosti McKinsey&Company).

To znamená na jednu stranu velký problém, na druhou stranu skupina žen, zejména vysoce kvalifikovaných, je v této chvíli ona rezerva pro posílení produktivní části populace, která bude potřebná pro překonání demografického stárnutí. Na nutnost zapojit ženy upozorňuje i Evropská komise. „Jestliže se dovednosti vysoce kvalifikovaných žen využívají nedostatečně, znamená to ztrátu potenciálu pro hospodářský růst.



Pokud chce EU obstát při řešení demografických výzev v konkurenci v globalizované ekonomice a mít komparativní výhodu vůči třetím zemím, je pro ni klíčové, aby plně mobilizovala všechny dostupné lidské zdroje. Genderová nevyváženost v řídicích a dozorčích orgánech veřejně kotovaných společností v EU může pro obchodní společnosti také znamenat, že promarní příležitosti, které se jim nabízí, pokud jde o jejich řízení a správu, jakož i výkonnost. „Jádro problému spočívá v tom, že přetrvávají četné překážky, které vysoce kvalifikované ženy, jež přicházejí v úvahu pro místa v řídicích a dozorčích orgánech, musí překonávat na své cestě do nejvyšších řídicích pozic podniků.“ říká se v úvodu návrhu směrnice (N 006-09, návrh směrnice Evropského parlamentu a Rady o zlepšení genderové vyváženosti mezi členy dozorčích rad společností kotovaných na burzách, který požaduje zastoupení žen v dozorčích radách společností na úrovni 40 %).

## Skleněný strop je bariérou využití potenciálu společnosti

O „skleněném stropu“ něco vím tak jako velká část žen ve veřejných funkcích z vlastní zkušenosti. Zažila jsem situaci, kdy jsem byla iniciátorkou změny a tím, kdo tuto změnu realizoval. Jakmile ale došlo na formalizaci řídicí struktury, byl na první pozici instalován muž. Ženě pak příslušela pozice druhá. Je zkušenost mnoha žen, že jsou žádoucí na druhých pozicích vzhledem ke kvalifikaci i práci, kterou odvádí. Jednu chvíli jsem byla v Senátu místopředsedkyní téměř všech orgánů, ve kterých jsem pracovala. Nutno doplnit, že to byly čestné funkce. Předsedkyní klubu jsem se ale stala proti předpokladům služebního postupu až s odstupem a ve chvíli, kdy jsem přestala být jedinou ženou zde. V tu chvíli jsem překonala skleněný strop, na který jsem ale za nějaký čas opět narazila.

Pojem „*skleněný strop*“ (*glass ceiling*) jako „neviditelný strop“ byl poprvé použit v americkém časopise *Wall Street Journal* v r. 1984. Je označením souboru překážek založených na subjektivních, strukturálních a organizačních příčinách, které brání ženám jako skupině v jejich postupu na střední a vyšší řídicí pozice. Celou tematikou se velmi podrobně zabývá rozsáhlá práce Margity Barošové, která se odkazuje také na vyhodnocení úspěšných firem a analýzu společnosti Catalyst.

„Vo svojej štúdii *„Súvislosť medzi výkonom spoločnosti a rodovou diverzitou“* spoločnosť Catalyst demonštruje ako rodová diverzita (rôznosť) vo firmách

súvisí s ich finančnou výkonnosťou. Štúdia teda poukazuje na súvislosť medzi rodovou diverzitou v top managemente a ziskovosťou amerických spoločností v druhej polovici deväťdesiatych rokov. Jednou zo sledovaných hodnôt finančnej výkonnosti bol celkový výnos akcionárov. Catalyst sledovala 353 spoločností patriacich do *Fortune 500* (*Fortune 500* predstavuje 500 najproduktívnejších firiem v USA, čo sa týka hrubého ročného finančného obratu). Hlavným zistením prieskumu bolo, že sa preukazal vzťah medzi ziskovosťou firmy a rodovou diverzitou, a to vo všetkých 353 sledovaných spoločnostiach.“ (Barošová, 2007)

*Hlavní závěry výzkumu* jsou pro naši problematiku signifikantní:

„*Skupina firiem s najvyšším zastúpením žien v top managemente* vykazovala lepšiu finančnú výkonnosť ako skupina firiem s nižším zastúpením žien v top managemente. Celkový výnos akcionárov bol v prvej skupine (s vyšším zastúpením žien v top managemente) vyšší až o 34 % ako u druhej vyššie uvedenej skupiny. *Firmy, ktoré boli ocenené Cenou Catalyst, vykazovali najvyššie zisky zo skúmaných firiem.* Je viac ako zjavné, že firmy, ktoré podporujú vstup žien do riadiacich pozícií, sa celkovo lepšie starajú o svojich vlastných zamestnancov a zamestnankyne. Stále platí, že spokojný zamestnanec a zamestnankyňa majú vyššiu produktivitu. A vyššia produktivita znamená vyššie zisky. Na tieto fakty teda netreba pri riadení firiem zabúdať!“ (Barošová, 2007)

Je mnoho dôvodů humanitních, lidskoprávních, kvalitativních i ekonomických, proč by ženy, stejně jako muži, měly být ve vedení firem, společností, politických struktur. Mělo by být zájmem vedení firem, politiků i veřejnosti odbourávat bariéry v tomto smyslu. Není jediný důvod, proč by ženy na vedoucích pozicích spolu s muži být neměly.

## Úspěšná strategie přináší synergii

Už T. G. Masaryk k úloze žen řekl: „Nemluvil jsem a nerad mluvím o otázce ženské. Protože otázka ženské není, jako není otázka jen mužské: je otázka společnosti. Muž a žena od samého počátku kulturního vývoje byli spolu a dovedli všecko dělat společně, byla vždy vzájemnost – každá vnitřní změna ženy je změnou muže, muže také ženy.“

Je nesprávné muže a ženy proti sobě stavět – společnost, národ, jsou miliony mužů a žen, miliony individuí vzájemně spjatých v celek, a proto musí být všechna starost muže a ženy, aby tento celek byl organický.

Moderní česká žena znamená našemu malému národu zdvojení našich sil.“

Ženy jsou budoucnost. Nejen proto, že tvoří velkou zásobárnu talentovaných, vysoce vzdělaných a pracovitých lidí, kterých není nikdy dostatek, jak to vnímal již TGM a jak upozorňují i dnešní demografické studie a analýzy úspěšných firem. V dnešní rychle se měnící globální společnosti díky své kulturní i mentální výbavě přináší ženy jako přirozenost do managementu metody, které odpovídají dnešní potřebě týmové práce, komunikace a empatie, ale i intuice a předvídatosti spojené s etickým chováním.

Tyto vlastnosti se ukazují jako žádoucí a nezbytné pro dlouhodobě úspěšné strategie firem i celých ekonomik. Jen vyvážené týmy a společnosti, které dokážou využít synergické efekty kulturně modifikovaného tzv. mužského i ženského přístupu k řešení problémů, mohou být v budoucnosti skutečně životaschopné. Příklady jsou známé již dnes. Skandinávské země, kde jsou ženy stejně jako muži účastny na rozhodování ve firmách i správě země, patří k nejvýkonnějším ekonomikám s nejvyšší kvalitou života ve světě. „Už dnes je zde ekonomický vývoj vyšší než v Americe, a přitom mají převahu v rozvoji sociální, ekologické a kulturní bohatosti společnosti.“ (Jirásek, 2006, s. 187) Dosáhnout takovéto úrovně by měl být i náš cíl.