

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

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
Předmluva	7
Kapitola 1: Se ženami, nebo bez nich?	9
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
Kapitola 2: Ženy v řídicích funkcích. Proč? A jak?	19
Kapitola 3: Řešíme absenci kvalitativních hodnot v managementu	29
Metody a výsledky výzkumu	31
Komplexnost managementu	33
Ženy a etika managementu a podnikání	35
Kapitola 4: Ženy v managementu firmy Petrof	41
Kapitola 5: Kvalita řízení ve feminizovaném odvětví	51
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
Kapitola 6: Řešení genderových problémů v akciové společnosti Atas	63

Kapitola 7: Ženy ve veřejné správě	75
Tabulky a komentáře	75
Hodnocení zaměstnanců	77
Kapitola 8: Ženy – nositelky pozitivních změn ve firmách	79
Kapitola 9: Controlling jako systém pro podporu řízení podniku	91
Kapitola 10: Budování vztahů se zákazníkem	99
Kapitola 11: Ženy v intelektualizovaných službách v dimenzi etiky	105
Kapitola 12: Zastoupení žen v managementu vysokých škol v ČR	113
Kapitola 13: Etika ve vysokoškolském prostředí	119
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
Kapitola 14: Ženy a jejich přidaná hodnota v managementu	127
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
Kapitola 15: Dopady zavedení genderových kvót ve správních radách v Norsku	149
Genderová rovnost se vyplácí	149
Výhody genderové diverzity	150
Norské zkušenosti s kvótami	153
Závěr	157

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 čísly 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. Přeji 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. Předvídavý zaměstnavatel/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 zestřihování 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.

Kapitola 2: Ženy v řídicích funkcích. Proč? A jak?¹

Je samozřejmě zcela nezpochybnitelné, že v liberálních demokraciích je uznáván princip nediskriminace, tj. nikdo nesmí být znevýhodňován kvůli pohlaví, sexuální orientaci, náboženskému vyznání, etnické/národní identitě, rase či z jiného důvodu. Liberální demokracie také často používá nástroje afirmativní akce (ze strany odpůrců označovaných za pozitivní diskriminaci) k řešení důsledky předchozí diskriminace, jež se projevuje nižší mírou zastoupení některých skupin v jistých profesích, funkcích či v politické reprezentaci.

Afirmativní akce má do určité míry a určitými metodami zvýhodňovat dříve diskriminované skupiny tak, aby se vytvořila proporcionalita odpovídající jejich zastoupení v celkové populaci. Přitom může docházet k diskriminaci konkrétních lidí. Míra, mechanismy a účelnost afirmativní akce jsou předmětem mnoha diskusí a konkrétních výzkumů, přičemž neexistují jednoduchá řešení ani přímá přenositelnost zkušeností z jedné země do země druhé, protože je mnoho nejruznějších faktorů, které stály u zrodu a dlouhodobého trvání diskriminace.

Skupiny, které mohou (ale nemusí) být diskriminovány či podreprezentovány, jsou nejruznějšího charakteru. Rozdílná náboženství, rozdílná etnická/národní příslušnost či rasa se mohou a nemusí vyskytovat, ale jedna identitní kategorie je přítomna vždy a ve všech společnostech – a tou je pohlaví. Neexistuje společenství, které by nezahrnovalo jedince obou pohlaví a které by nějakým způsobem nevymezovalo vzájemné vztahy, sociální role, mocenské postavení.

Je nutné říci, že z historického hlediska či z hlediska sociální antropologie, kulturologie, religionistiky či z jiných vědních disciplín můžeme nalézat společenství s nejruznějšími vztahy mezi muži a ženami a ne vždy ženy nutně patřily mezi diskriminované, respektive utlačované skupiny. Je zřejmé, že vztahy mezi pohlavími mnohem více než biologické faktory odrážely i prostředí, v němž se společnost nacházela, tj. konkrétní ekonomické podmínky (například i charak-

¹ Tato kapitola vznikla v rámci projektu Governance v kontextu globalizované ekonomiky a společnosti MSM6138439909.

ter dělby práce)², přírodní podmínky, vztah s vnějším okolím (bezpečnost) a jiné (Oakley, 2000).

Podmínky, v nichž společnost žila, se kdysi měnily mnohem pomaleji, než je tomu dnes. Zároveň základní vztahy mezi pohlavími byly svým způsobem „kodifikovány“ náboženstvím, mnohdy vstupovaly do legitimačních historických mýtů.³ Charakter vztahů žen a mužů se tak stal součástí řádu a jeho podoba vykazovala dlouhodobou setrvačnost i v podmínkách významných společenských zvrátů. Revoluce 18. století přinesly v západní civilizaci hluboké liberalizační a demokratizační proměny, ale postavení žen se měnilo jen pomalu. Je to méně než 100 let, co ženy v nejvýznamnějších liberálních demokraciích získaly volební právo a ve Švýcarsku uplynulo jen 40 let (Říchová, 2009).

Přestože se postavení žen za posledních 100 let v naší civilizaci radikálně změnilo, není možné konstatovat, že by se v současnosti skutečně prosadila rovnost šancí a zamezilo diskriminaci.

Tab. 2.1: Postavení žen a mužů

	EU (27)	ČR
Počet studujících žen na vysoké škole na 100 mužů (rok 2010)	124,3	131,6
Gender pay gap (rok 2010)	16,4	25,5
Zastoupení žen ve vládách (srpen 2012)	24,2%	12,5%
Zastoupení žen v parlamentu (2012)	25,2%	21%

Zdroj: Český statistický úřad, 2012

Z hlediska údajů v tabulce je zajímavé interpretovat některá základní fakta, která se vztahují k průměrné situaci v Evropské unii (27 členů) a v České republice. Ve třech ze čtyř ukazatelů se Česká republika pohybuje pod průměrem Evropské unie, hodně varovné je to zejména v zastoupení žen v exekutivě a propast zeje také mezi platy žen a mužů. Přitom ale jediný ukazatel, kde se dostáváme

2 Často se výrazná rovnoprávnost mužů a žen v severských státech interpretuje jako důsledek historického vývoje. Protože muži vyjžděli na dlouhá období na moře na lov velryb, ženám zůstávala významná ekonomická funkce řídit práce na statku, rozhodovat a samostatně vstupovat i do ekonomických vztahů – prodej přebytků na trhu.

3 Z hlediska judaisticko-křesťanské tradice si jen připomeňme, že žena je odvozena od muže (Adamovo žebro). Co se týče historických mýtů, například v českém prostředí mýtus o kněžně Libuši či potlačení dívčí války (Šárka) jednoznačně legitimizuje nadvládu mužů.

nad průměr EU, tj. množství studujících žen na vysokých školách, naznačuje, že důvodem slabšího zastoupení žen v některých funkcích či nižšího platového ohodnocení není nižší kvalifikační struktura ženské populace. Samozřejmě pro hlubší interpretace tohoto fenoménu by bylo nutné uvedená data zkoumat mnohem důkladněji a v hlubších souvislostech. Přesto tato základní tabulka nás může inspirovat k hlubšímu zamyšlení a formulování některých otázek, na něž se pokusíme hledat odpovědi v následujícím textu. Přitom je nutné zdůraznit, že cílem tohoto textu není zabývat se problematikou politické reprezentace žen, protože jde o mnohem širší (a možná i podstatnější z hlediska budoucího vývoje) přístup k zastoupení žen v řídicích funkcích na nejrůznějších úrovních.

První otázka zní: Jaký model vztahů mezi muži a ženami současná liberální demokracie potřebuje?

Při hledání odpovědi se vyhnou tradičním otázkám rovnoprávnosti, rovnosti šancí, lidských a občanských práv⁴ a soustředím se spíše na konkrétní důvody, proč současná liberální demokracie prosazuje tento „nediskriminační“ model vztahů. Podobně jako dřívější společnosti zakonzervovaly určitý model vztahů, zdá se, že i současné ideologické postoje liberálních demokratů (v častém sporu s konzervativními proudy) se snaží o jistou kodifikaci, respektive zakomponování těchto vztahů do určitých řádů.

Druhá otázka zní: Jakým způsobem lze daný model co nejrychleji prosadit?

Zde se při hledání odpovědi jen stručně vyjádřím k některým mechanismům týkajícím se zvyšování zastoupení žen (zejména kvóty či jiné podoby afirmativní akce); soustředím se obecněji na podmínky, jež komplikují cestu k náročnějším povoláním.

Jaký model vztahů mezi muži a ženami současná liberální demokracie potřebuje?

V úvodu jsme již upozorňovali na to, že vztahy mezi muži a ženami jsou určeny jistými socioekonomickými podmínkami, v nichž se společnost nachází, jsou součástí společenského řádu a mají tendenci dlouhou dobu přetrvávat i po změně základních socioekonomických faktorů. Skutečnost, že první vý-

⁴ To není podcenění jejich významu, protože jde o základní hodnotové principy, na nichž je liberální demokracie postavena. K těmto otázkám existuje mnoho studií špičkových teoretiků a těžko bych mohla přinést nějaké obohacení tohoto tématu.

razné emancipační snahy žen se projevují (či se k nim odkazují)⁵ v dobách revolucí vytvářejících prostor pro kapitalistický rozvoj, jen potvrzuje tuto tezi, stejně jako to, že emancipační procesy ani po více jak 200 letech nepřekonalý kulturní a sociální stereotypy.

Vydeme-li z nejobecnějších rysů liberálního kapitalismu, je zjevné, že jednou z nejobecnějších podmínek jeho rozvoje je volná pracovní síla, konkurující si na trhu. Zároveň v souvislosti s modernizací a globalizací stále větší roli hraje lidský kapitál; jeho kvalita, disponibilita, flexibilita patří k základním faktorům ovlivňující konkurenceschopnost a zejména charakter⁶ ekonomiky dané společnosti. Vezmeme-li v úvahu, že ženy objektivně tvoří přibližně 50 % pracovní síly a v současnosti ve vyspělých zemích takřka nenacházíme významnější rozdíl ve výši vzdělání (byť zaměření stále zůstává odlišné zejména v technických oborech), tak ženy významně ovlivňují kvalitu lidského kapitálu, jíž každá společnost disponuje.

Co znamená pro rozvoj určitého společenství (státu) ne/diskriminace žen? Od počátku zapojení žen do výrobních (průmyslových) procesů se projevovává faktická diskriminace z hlediska ceny pracovní síly. Ženy představovaly velmi levnou pracovní sílu, snižovaly tak výrobní náklady a zvyšovaly konkurenceschopnost, tato konkurenceschopnost byla ovšem dána požadavky na nízkou kvalitu/cenu lidského kapitálu⁷. Postupující modernizace a zvyšující se kvalifikace žen změnila charakter této pracovní síly, zároveň ovšem přetrvávající nižší cena pracovní síly je jedním z faktorů udržujících konkurenceschopnost. Z tohoto hlediska je mzdová diskriminace žen (viz tabulka výše) ekonomicky „výhodná“, pokud se na to díváme z hlediska primitivního účetnictví „má dáti dal“.

Pokud ovšem je konkurenceschopnost založena na výrazně nízké ceně práce, nutně oslabují jiné prvky, zejména kvalitativní, které konkurenceschopnost naopak posilují. Navíc, diskriminace žen z hlediska nižších mezd a nižších řídicích funkcí, fakticky snižuje vnitřní konkurenci na trhu práce a tím snižuje nároky na kvalitu a výkon.

5 Na prvním kongresu amerických žen v Seneca Falls to byl například odkaz na Deklaraci nezávislosti (*Declaration of Sentiments*).

6 Mám tím na mysli například schopnost využití moderních technologií.

7 Podobně jako to dnes vidíme v případě imigrantů.

Z toho vyplývá jeden dílčí závěr:

Diskriminace žen snižuje schopnost plně využívat lidský kapitál, který je v dané zemi k dispozici, snižuje konkurenci v rámci trhu pracovní síly a tak zeslabuje tlak na zvyšování kvality lidského kapitálu, negativně ovlivňuje charakter rozvoje ekonomiky, zejména snižuje šanci na rozvoj hospodářství, založeného na vysoké míře přidané hodnoty, moderních technologiích apod.

Zkusme se nyní podívat hlouběji na problematiku žen ve vyšších řídicích funkcích. Výše jsme konstatovali, že diskriminace žen v tomto smyslu do značné míry snižuje konkurenceschopnost na trhu práce a tím i konkurenceschopnost obecně. Jinou otázkou by ovšem bylo, zda uplatnění žen ve vyšších manažerských postech může být přínosem na základě jejich specifických „schopností“. Opět jde o téma, kterému je věnována velká pozornost, jsou uskutečňovány výzkumy (jeden z nich je dokonce publikován v této knize). Především se autoři zaměřují na to, zda biologické/psychologické předpoklady mužů a žen jsou skutečně tak rozdílné, nakolik jsou určité způsoby uvažování či jednání dány biologicky a nakolik jsou výsledkem socializačního procesu.

Zde bychom se chtěli na tuto problematiku podívat z jiného úhlu pohledu a upozornit na několik faktorů, které někdy nebývají v rámci výzkumu zcela doceněny. Především jde o to, že úspěšnost a kvalitu řídicích pracovníků posuzujeme již na základě určitého obecně přijímaného rámce, který nám říká, co je kvalitní management, jak se chová dobrý manažer, jak se má postupovat při jednáních a konec konců i co lze považovat za dobrý výsledek. Tento obecně přijímaný rámec byl ovšem vytvořen na základě převládajícího maskulinního přístupu, výrazně upřednostňujícího prvky soutěžení a hry s nulovým součtem, jež vytváří jasné vítěze a poražené.

Není tedy náhodou, že koncem 70. let nástup ekonomického neoliberalismu, jenž má tendenci kvalitu života a společnosti zužovat na ekonomické ukazatele, tento model posílil a není náhodou, že se úzce propojil s neokonzervativní ideologií, jejíž nedílnou součástí je odmítání aktivní politiky nediskriminace, politické korektnosti či afirmativní akce a naopak snaha o návrat k tradičnímu modelu rodiny a role žen.

Je vhodné si také uvědomit, že tento model zaměřený na výrazně soutěživé pojetí řízení, se často promítá do vzdělávacího systému budoucích manažerů a vyznačuje se tím, že mnohdy ignoruje etické principy jako nepodstatné, minimalizuje principy zodpovědnosti, zejména ve vztahu ke společenské zodpovědnosti, ale často i zodpovědnosti vůči instituci, jež je řízena. Podstatnou měrou se ztrácí liberálně demokratický hodnotový systém a je nahrazen úzkým sobeckým sledováním vlastního zájmu.

Ve vyspělých zemích se projevuje určitá (byť omezená) tendence tyto rysy tlumit a minimálně jako součást strategie firmy se objevují politiky sociální zodpovědnosti, prosazují se přístupy řízení, jež dokážou spíše začleňovat než vylučovat. Je nesporné, že „západní“ modely řízení do značné míry reagují na kulturní prostředí⁸, v němž se pohybují. Jsou to očekávání společnosti, jež nutí měnit chování firem a managementu; stejné firmy v jiném prostředí se leckdy chovají odlišně a je pravděpodobné, že to není jen vlivem místního managementu, ale především právě vlivem společenského prostředí.

V českém prostředí se často setkáváme se situací, kdy řízení je vnímáno čistě jako „mocenský“ post a jeho logika není vedena snahou dosáhnout co nejkvalitnějších výsledků, ale logikou zbavit se případných konkurentů a maximalizace osobního zisku. Do značné míry narážíme v rámci společnosti i na posttotalitní syndrom (Klicperová, Feierabend, & Hofstetter, 1997; Klicperová-Baker, Feierabend, Kovacheva, Titarenko, Košťál, & Hofstetter, 2007), jenž se vyznačuje malým sebevědomím kompenzovaným arogancí. Navíc, naši situaci silně komplikují nastavené klientelistické sítě, kde – ať již v politice či i v byznysu – se brání příchodu lidí, kteří stojí mimo. Pokud se jednotlivec dostane do takového prostředí, nutně je tlačěn k tomu přijmout daný rámec chování, jednání a vztahů.

Jak s tím souvisí zastoupení žen ve vrcholném managementu? Je zřejmé, že výraznější zastoupení žen v řídicích funkcích narušuje maskulinní rámec rozhodování a může narušit i existující klientelistické vazby. Je však nutné zdůraznit, že nejde o zastoupení jedinců, ale právě o vyšší procento zastoupení, aby se mohl změnit základní rámec, v němž rozhodovací procesy probíhají a jenž určuje, jaká jsou základní kritéria pro hodnocení výsledků. Zdá se, že je to právě snaha udržet tyto pozice, co objektivně vyvolává obranu proti nástrojům, jež by mohly zastoupení zvýšit.

8 Ve smyslu široce pojaté politické kultury, kde společnost předpokládá a očekává jisté způsoby jednání.

Lze tedy formulovat druhý dílčí závěr: *Nižší zastoupení žen ve vrcholných řídicích funkcích snižuje efektivitu řízení a kvalitu rozhodování, protože podporuje model preferující osobní zájmy před zájmy celku (společnosti, firmy) prostřednictvím udržování mocenských pozic a klientelistických sítí a umělého zeslabování konkurenčního prostředí.*

Oba dílčí závěry ukazují na to, že v liberálně demokratické společnosti je proporcionální zastoupení mužů a žen v řídicích funkcích důležité pro kvalitní ekonomický rozvoj, posilování konkurenceschopnosti a efektivitu rozhodování ve vztahu k zájmům, pro něž management pracuje (firemní, korporátní, státní...).

Jak dosáhnout proporčního zastoupení mužů a žen?

Vyspělé společnosti s vyspělými ekonomikami pochopily, že cesta dalšího rozvoje vede přes zvýšené zastoupení žen. Proto se snažily nalézt mechanismy, jakým způsobem toho dosáhnout, jak maximálně využívat lidský kapitál, který je k dispozici. Stojí za to se zamyslet nad určitými zkušenostmi, byť ne vždy jednoduše přenositelnými, jež odrážejí silné a slabé stránky jednotlivých řešení.

Především je nutné si uvědomit, že snaha dosáhnout proporčního zastoupení, nesmí být nikdy striktně aplikována ve smyslu dosažení ideální proporčnosti. Abychom mohli hovořit o jisté proporčnosti, jež by se mohla příznivě projevit ve kvalitě řízení, je nutné přesáhnout minimálně 30% zastoupení, záleží ovšem na velikosti řídicího týmu a na jeho hierarchickém uspořádání. Mezi nejčastější nástroje patří stanovování kvót, které bývá velmi účinné, protože velmi rychle posílí proporcionalitu zastoupení, má ovšem řadu vedlejších efektů.

Velice neblahá je praxe, zejména u volených orgánů, kdy nějaké místo (jedno, dvě) je rezervováno pro ženy. Formálně to vždy zvýší reprezentaci žen, ale z dlouhodobého hlediska to brání obsadit ženám vyšší počet míst, než je pevně stanoveno, a fakticky to šanci na zastoupení žen snižuje.⁹

Další zkušenost vyplývá z toho, že přestože proporční zastoupení nesporně znamená lepší využití lidského kapitálu, nemusí tomu tak být v každém konkrétním případě, tj. může nastat ona již výše zmiňovaná pozitivní diskriminace. I když opačných procesů, ve smyslu zvýhodňování méně schopných mužů

⁹ Modelovým příkladem u nás je situace v sociální demokracii, kde v nejužším vedení (5 míst) musí být jedna žena. Občas dokonce dané místo bylo prázdné, ale především se automaticky naprosto vyloučilo, že by se při soutěži o „zbylá“ čtyři místa mohla prosadit žena.

na úkor schopnějších žen, jsme svědky takřka neustále, každé místo obsazené na základě určité kvóty („je tam za ženy“) vyvolává podezření a do jisté míry dehonestuje držitelku daného postu. Mnohé ženy pak nakonec odmítají určité funkce, protože kvótní obsazení považují za ponižující.

Způsobů, jak dosáhnout proporčnějšího zastoupení, existuje velké množství, jistě je možné najít i mechanismy, jak zmírnit negativní vedlejší efekty. Je také nesporné, že čím více žen se objevuje ve vysokých funkcích, tím více se otevírá prostor i pro další ženy. Přesto cesta k proporčnějšímu zastoupení a ke skutečnému neplýtvání lidskými kapitálem vede zřejmě jinudy a nepřináší okamžité výsledky.

V české společnosti dosud přetrvávají určité stereotypy, které s sebou přinášel reálný socialismus a ideologie komunismu. Jedním z nich byla „emancipace“ žen, která na jedné straně otevřela pro ženy určitá povolání (vedoucí místa až k naprosté feminizaci), zajistila formální reprezentaci v převážně pouze formálně existujících institucích (jako byl třeba parlament), ale vylučovala ženy fakticky ze všech skutečně rozhodovacích procesů (vedení strany, vládní místa). Vytvářené podmínky (jesle, školky, družiny) umožňovaly ženám udržet si zaměstnání, zároveň ale špatně fungující služby, nutnost shánět zboží běžné spotřeby, velmi omezovaly možnosti skutečného kariérního růstu.

Je absurdní, že v procesech transformace se postavení žen prudce zhoršilo, zejména z hlediska obsazení vedoucích postů na střední úrovni. I když zpočátku transformace mnoho mladých a talentovaných žen našlo své uplatnění, mateřství (často dlouho odkládané) pak mnohdy kariérní postup na dlouhou dobu zastavilo.

Česká společnost totiž v černobílé reakci na komunistický model emancipace žen vytvořila obraz ideální ženy známý z neokonzervativního prostředí. Ideální matkou je ta, která dlouhodobě zůstává s dětmi doma a věnuje se jejich výchově. Proto i u nás, podobně jako to popsala Betty Friedanová (1963) počátkem 60. let, mají mnohé ženy „problém“.

Podmínky pro kariérní růst mladých žen se prudce zhoršily, bez ohledu na někdy prosazené kvóty i rostoucí vzdělanost žen. Jesle takřka vymizely, míst ve školkách je nedostatek, budované „útulky“ pro děti v podnicích či sousedské hlídání zodpovědně uvažující rodiče spíše odmítají. Politici, neustále varující před poklesem porodnosti, ve snaze legitimovat podivné experimenty s důcho-

dovou reformou, nedokázali ani vytvořit podmínky, které by podpořily větší míru práce na částečný úvazek.

Tab. 2.2: Podíl pracujících na částečný úvazek v procentech v roce 2011

	Ženy	Muži
Evropská unie	31,6	8,1
Česká republika	8,5	1,8

Zdroj: Český statistický úřad, 2012

I když uvedené údaje je nutné interpretovat opatrně, protože nesporně jsou zde zahrnuty případy nedobrovolného zkrácení úvazku, a tudíž i jisté formy diskriminace, propastný rozdíl není asi ani nutné hlouběji komentovat. Podstatné totiž je, že nejsou nastaveny motivační prvky, které by práci na částečný úvazek zatraaktivily jak pro zaměstnavatele, tak pro zaměstnance. Z toho, co jsme si zde nastínili, pak jednoznačně vyplývá, že v České republice se dlouhodobě zhoršují objektivně dané podmínky pro kariéerní růst žen a jejich možnosti zapojit se do řídicích funkcí.

Pro skutečné kvalitní uplatnění žen a nediskriminační přístup při obsazování řídicích funkcí je ovšem nutné i změnit vnímání společnosti ve vztahu k rodině či rodičovství. Na jedné straně se u nás propaguje neokonzervativní model rodiny, který definuje rodinu jako základní hodnotu a základní kámen společnosti, na druhou stranu je v běžném životě vztah k rodině a rodičovství degradován jako negativní faktor z hlediska kvality pracovní síly. Jen málokterá firma či zaměstnavatel se snaží vyjít mladým rodičům vstříc, co se týče časového rozvržení pracovního dne, organizace pracovních porad a schůzek, konání a zaměření společenských akcí a aktivit mimo pracoviště.

Jde i o celkovou atmosféru ve společnosti. I když je možné vidět jisté náznaky zlepšení, děti přesto většinou „překážejí“. Je takřka nemyslitelné vzít dítě na poradu či na společenské setkání, a to i v případech, kdy tomu objektivně nic nebrání a jednání to v zásadě nenarušuje. Mladé ženy s dětmi se dostávají do umělé izolace, což zhoršuje jejich šanci na budoucí uplatnění.

Postavení žen a jejich uplatnění v řídicích funkcích hodně vypovídá o společnosti jako takové a zároveň do značné míry ovlivňuje její další rozvoj jak ekonomický, tak společenský. Modely řízení, hodnotová orientace, společenská

zodpovědnost, klientelismus a korupce a v užším vymezení konkurenceschopnost, efektivita a využití lidského kapitálu, to vše je ovlivněno celkovým přístupem k zastoupení žen. Nejde a nikdy nešlo o jednotlivce, nejde ani o vymezení „lepšího“ či „horšího“ manažera – jde o to, aby se neprosazovaly jednostranně vymezené rámce, jež „tlačí“ k určitému způsobu uvažování, jednání, způsobu rozhodování.

Pluralitní týmy (a to nejen z hlediska genderového, ale například i z hlediska generačního) jsou mnohem flexibilnější, schopné narušovat stereotypní vidění a řešení a přetvářet neproduktivní vazby a vztahy či existující klientelistické sítě.

Dobře zvolené nástroje, jež umožní lepší zapojení žen do vysokých řídicích funkcí, jsou důležité. Ale mnohem důležitější je vytvoření společenských podmínek, jež umožní skloubit mateřství a kariéru, a také posilování takového typu společenské kultury, jež bude vyžadovat odpovědnost a odmítne čistě sobecké a mocenské přístupy v řízení, kde osobní prospěch je výrazně nadřazen prospěchu celku, jehož zájmy má daný manažer hájit.

Kapitola 3: Řešíme absenci kvalitativních hodnot v managementu

Vývoj světové ekonomiky se v současné době stále projevuje destabilizací a různými formami recese. Příčinou je absence etiky ve vnitřních i vnějších vlivech, které působí na vývoj podnikatelského prostředí. Je to důsledek orientace managementu a tomu odpovídající vývoj společnosti, orientovaný převážně na měřitelné hodnoty, které se ve svém důsledku manifestují konzumním myšlením a chováním.

V konzumním myšlení a chování společnosti rostou nároky na zbytné potřeby, které, nejsou-li korigovány etickým myšlením jednotlivců a legislativou společnosti, pronikají do myšlení a mezilidských vztahů a následně se prosazují do teorie a praxe managementu. Tomu nahrává skutečnost, že spokojenost lidí se projevuje právě zalíbením ve zbytných potřebách, jejich maximalizací a snadným získáním. Když se zbytné a nezbytné potřeby společnosti relativně nerovnájí, výkonnost společnosti klesá a otevírá se nežádoucím dopadům. K překonání růstu a závislosti na zbytných potřebách jednotlivců i společnosti přispívá etika v managementu produkce i veřejné správy. S tím souvisí kvalita vzdělání.

Slovo management se prvně objevilo v roce 1705 v Itálii a stále hledá svůj etický obsah¹⁰. Jeho obsah a cíle, podle J. Harveye, konkretizoval otec managementu Adam Smith ve dvacátých letech 18. století (Dytrt, Stříteská, 2009). Jeho stále ceněné dílo však nebylo rozvíjeno v souladu s dynamickým vývojem vědy a techniky a samozřejmě i potřeb a zájmu společnosti. Tím, že obsah, nebo lépe filozofie managementu, nereaguje na zákonitost jednoty kvantity a kvality, prohlubuje orientaci na měřitelné hodnoty dosažených výsledků a vytváří tak půdu pro konzumní vnímání života. Důsledek prohlubování nežádoucího vztahu mezi etikou a ne-etikou dopadá na vývoj ekonomiky a komplikuje nejen život jednotlivců, ale i společnosti.

Z hlediska efektivního managementu je nutno považovat řízený objekt za systém. V případě, že bychom se k podniku nechovali jako k systému, umožnili

¹⁰ Vznik slova management viz Komenského slovník naučný.

bychom mu, aby se ke svému ekonomickému a sociálnímu okolí choval uzavřeně a izolovaně. Ignoroval by existenci externalit, které mezi řízeným objektem a okolím existují.

Protože podnik nemůže bez svého okolí vzniknout ani existovat, považujeme jej za otevřený systém, který má sice právní subjektivitu, avšak adekvátní povinnost respektovat existenci externalit. Samozřejmě, že ve struktuře externalit hraje roli produkční zaměření organizací a uspokojování vzájemných potřeb a zájmů.

Považujeme-li podnik za systém, pak můžeme charakterizovat jeho vstupy, výstupy, vnitřní strukturu a zpětnou vazbu. Tím je dáno, že fungování organizace je spojeno s náklady ve spotřebě vstupních veličin do systému a s výnosy, získávanými výstupy z kvalitního uspokojování potřeb a zájmů ekonomického okolí.

O úspěšném úsilí a žádoucím vývojem ekonomické efektivity organizace vypovídá existence zpětné vazby mezi vztahy výstupů ke vstupům. Tím organizace získává zdroje pro svoje fungování a další rozvoj. V systémově chápaném podniku je úloha člověka přinejmenším dvojitá:

- V systému „organizace“ působí člověk jako zdroj pracovní síly, který společně s ostatními subsystemy či prvky zabezpečuje fungování systému svými pracovními činnostmi. Efektivnost pracovních činností je dána funkčním postavením pracovníka na řídicí vertikále vnitřní struktury daného systému a jeho vlastní kompetencí.
- Na druhé straně člověk sám funguje jako systém, který pečuje nejen o svoji fyzickou dispozici, ale i o zvyšování své pracovní kompetence. Očekává se od něho, že naplní svým tvůrčím etickým, odborným a systémovým postojem vymezený prostor, pro jehož rozvoj byl přijat. Za své působení v systému „podnik“ získává pracovník hodnoty, které zajišťují jeho životní úroveň a existenci.

Za těchto okolností můžeme strukturu hodnot pro pracovníka rozdělit na dvě složky:

- hodnoty, které nezbytně potřebuje k vlastní existenci a k pracovnímu výkonu,
- hodnoty, které vytváří pro zaměstnavatele a fungování řízeného objektu, za které je placen.

Dle názoru stratéga managementu Jacka Welche, který úspěšně řídil gigant General Electric, platí, že „je-li tempo změn uvnitř podniku předstiženo tempem změn mimo podnik, blíží se jeho konec“. Autor tím zdůrazňuje, že dynamický vývoj společnosti by měl probíhat ve větší spolupráci praxe a všech vědních oborů. Především je nutné sledovat strategii, směr a dynamiku vývoje technických disciplín, které nepochybně stimulují vědeckotechnický rozvoj společnosti, a usilovat o přiblížení řízeného systému jejich dynamice. Je nezbytné reagovat inovacemi i v teorii a praxi managementu, aby bylo dosaženo relativní shody a dynamického vývoje společnosti.

Nelze zapomínat na vývoj obsahu a cílů teorie managementu ve vývoji všech oblastí lidské činnosti, které jsou jedinečné, i když se v mnohých vlastnostech podobají. Ani management nemůže ve vývoji stagnovat. Obecně platnou podmínkou pro efektivní vývoj teorie a praxe managementu je filozofie, která ovlivňuje obsah a metody jeho vnitřních disciplín.

Bohužel, filozofie managementu je do značné míry ovlivňována politickými vlivy a stranickými závazky. Před krátkodobými cíli je třeba usilovat o zpracování dlouhodobé strategie dynamického vývoje společnosti a paralelně ji uplatňovat jako komplexní inovaci do praxe a teorie managementu. Je zapotřebí překonat soustředěnost inovací na technické vybavení managementu, které sice přispívá k jeho kvalitě, avšak neřeší jeho obsah a zvláště pak filozofii. Nelze považovat za komplexní vývoj managementu návrh dílčích metod, které neúplně inovují jeho obsah a neřeší filozofii, která je od doby Adama Smithe překonávána dynamickým vývojem společnosti. Důsledkem toho se nedaří zajišťovat etický charakter managementu a jeho transparentnost.

Metody a výsledky výzkumu

Studium rozsahu, míry a řádu inovací do filozofie managementu v literatuře je obtížné, protože se s výzkumem této problematiky setkáváme sporadicky. Dostupná literatura se hlavně orientuje na publikování dílčích metod, které by přispívaly ke zvýšení efektivnosti měřitelných hodnot ekonomických jevů, které jsou zobrazovány různými typy a formami ukazatelů. Výhodou práce s ukazateli je sice možnost využití moderního zařízení výpočetní techniky a využití nároč-

ných forem analýz, avšak nepřináší komplexní informace pro rozhodování, jelikož neřeší jejich kvalitu.

Pro aktivní inovování managementu byl v minulosti používán název „řízení-řízení“. Jeho náplní byla tvorba podnětných inovací, které by se zabývaly úrovní samotného obsahu jednotlivých fází řídicího procesu. Neřešila se proto ani potřeba změny filozofie managementu, ani jeho strategických a taktických cílů, protože šlo o dílčí inovace, které komplexně neřešily jednotu kvantity a kvality.

Tento poznatek vyplývá z nedostatku literatury, která by se zabývala výzkumem této problematiky. Důvodem může být i zvýšení náročnosti řídicího procesu nejen pro manažery, ale i další instituce, které se zabývají např. legislativou či nedodržováním jejího respektování.¹¹

Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že pouze 8 % respondentů se neseťkalo s neetickým podnikáním. Respondenti uvedli, že v České Republice považují úroveň etiky v podnikání za spíše horší 43,83 %, a rozhodně horší 20,99 %, než by byla žádoucí potřeba. Na otázku, zda se respondenti domnívají, že etické podnikání má vliv na výkonnost firmy, odpovědělo 31,03 %, že rozhodně pozitivní, spíše pozitivní 31,72 % a někdy ano, někdy ne 31,72 %. Z odpovědí respondentů vyplývá, že za hlavní složku etiky 46,07 % považují morálku, a kvalifikaci 16,29 %. Dále to je schopnost získat a motivovat pracovníky pro etiku a odpovědnost, k čemuž se přihlásilo 34,27 %. V podnikatelském prostředí převládá názor, že pro získání vyššího zisku se dopustí neetických praktik 30,66 % podnikatelů a dalších 33,8 % podnikatelů jsou na hraně mezi ano a ne. Větší uplatnění etiky v managementu v příštích třech letech nepředpokládá 37,36 %.

Překážky pro větší uplatňování etiky v podnikání vidí 14,79 % v nedostatečné legislativě, v chování konkurence 20,41 % a ve slabé vymahatelnosti práva 29,14 %. Respondenti souhlasí s názorem (49,43 %), že za uplatňování etiky v podnikání je odpovědný každý jednotlivec, zkušenosti s uplatňováním etiky má 42 % negativní, a velmi negativní 16 % respondentů.

Výsledky výzkumu nutí k zamýšlení co a jak dál. Z inovační teorie víme, že nekomplexně uplatňované změny nepřináší plné efekty a někdy přináší dokonce ztráty. Zůstaneme-li u rutiny v teorii a praxi, pak bude situace ještě horší. Musí-

11 Výzkum této problematiky se uskutečnil v rámci projektu č. IGA/69/FaME/10/D, Inovace managementu, Integrované agentury na Fakultě managementu a ekonomiky Univerzity T. Bati ve Zlíně. Publikováno: Z. Dytrt a kolektiv. *Manažerská etika v otázkách a odpovědích*. Computer Press, Brno, 2011. ISBN 978-80-251-3344-6.

me hledat cesty, které změni současnou úroveň v myšlení společnosti a uplatňování inovací podle pravidel inovační teorie. Je třeba prosazovat jejich soustavnost, včasnost, komplexnost a důslednost – jednoduše považovat management za řízení inovačního procesu, dodržovat a definovat jeho pravidla. Současně je třeba přehodnotit strategické cíle managementu, resp. filozofii, tak aby odpovídala současným společenským potřebám a zájmům.

Komplexnost managementu

Konkurenční, avšak etické prostředí na domácím i zahraničním trhu vyžaduje, aby management zajišťoval strategické a odpovědné podnikání. S tím souvisí komplexní hodnocení příčin úspěchů i neúspěchů jednotlivých organizací na řídicí vertikále společnosti. Naplňování dosud platné filozofie managementu na základě maximalizace zisku v relativně nejkratším období již nepostačuje v současných společenských podmínkách. Metody hodnocení úspěšnosti organizací jsou totiž stále omezovány na měřitelné či kvantitativní hodnoty a jejich výsledky, zobrazované podnikovými ukazateli.

Odpovědnost za rozhodování o možnostech a prostředcích, kterými by bylo možno žádoucí výsledky hospodaření dosáhnout, nelze však omezovat jen na měřitelné hodnoty. Tím bychom abstrahovali od jejich etických a kvalitativních hodnot, které teprve společně s měřitelnými hodnotami tvoří komplexní hodnoty a výsledky produkce.

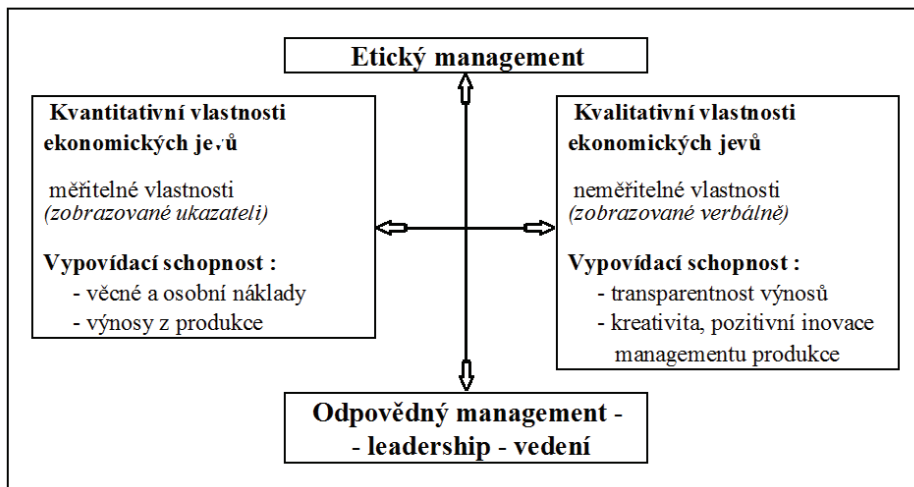
Nesledování kvalitativních, neměřitelných hodnot ekonomických a sociálních jevů, které vypovídají o tom jakým způsobem a jakými prostředky byly kvantitativní výsledky dosaženy a jaký je jejich reálný přínos, má za následek absenci informací o transparentnosti a etických postupech, na základě kterých byly dosaženy.

Uvědomujeme si však, že bez zobrazování měřitelných výsledků pomocí ukazatelů se neobejdeme. Jejich kladem je, že za pomoci výpočetní techniky umožňují získat rychlé výsledky a důležité podklady pro strategické i taktické rozhodování a komunikování s okolím.

Bez znalosti kvalitativního obsahu dosažených hospodářských výsledků přispíváme k prohlubování konzumu v managementu i ve společnosti. Dosud nemáme dostatečnou představu o tom, jaká může být konečná podoba a důsledky konzumního vývoje společnosti. Proto je důležité věnovat pozornost a kontinuální evaluaci míře uplatňované etiky v manažerské praxi. Prohlubováním etického a odpovědného delegování práv a povinností řízených organizací zvyšujeme kompetenci managementu organizací, včetně jistoty jejich pracovníků v pracovním i soukromém životě.

Etické myšlení a rozhodování nemá důležitost pouze pro praxi managementu jednotlivých organizací. Je důležité i pro pocit uspokojení manažera a pracovníků z dobře vykonané práce. Tyto pocity působí proti stresu a jsou stimulem pro inovační aktivitu pracovníka ve strategickém procesu udržitelného vývoje řízeného objektu.

Respektování kvalitativních vlastností podnikových jevů v managementu vytváří prostor pro etický management, který vyplývá z jednoty kvality a kvantity. Z obrázku je zřejmá nezbytná potřeba systematického sledování obou vlastností ekonomických jevů a důsledky, které přináší nerespektování této jednoty.



Kvalita + kvantita = dvě strany jedné mince

Důvodem, proč věnujeme více pozornosti řízení a výsledkům hospodaření dosažených na základě měřitelných hodnot podnikových jevů, je obtížnost vy-

projektovat metodu, kterou by bylo možné kvalitativní vlastnosti podnikových jevů sledovat, řídit a zobrazovat. Co však dělat do té doby, když z prohlubování nežádoucích důsledků orientace managementu pouze na měřitelné hodnoty ekonomických a sociálních jevů vyplývají nežádoucí dopady na společenský i ekonomický vývoj?

Nedokážeme-li v managementu respektovat vedle kvantity i kvalitu, pak je třeba hledat jinou cestu, anebo doplnit formu rozhodování a hodnocení výsledků. Nabízí se proto možnost soustředit pozornost na personální řešení tohoto problému.

Uvědomujeme si, že nositeli, tvůrci i realizátory všech změn jsou lidé. Že na středních a vysokých školách ekonomického zaměření se vzdělávají převážně ženy. To znamená, že v budoucnosti budou v managementu ekonomiky dominovat a že ve výuce je proto zapotřebí na tuto situaci reagovat. Je nutné se orientovat na změny předmětů, které vedou ke změně současné praxe, jako je např. etika v managementu, inovační teorie a kultura firmy, a prosazovat jejich aplikaci i do výuky ostatních předmětů. Vytvoříme větší předpoklady pro uplatnění absolventů a zvýšení jejich přínosu do praxe.

Potřebu řešení této situace si EU uvědomila, když vydala směrnici o zaměstnávání vyššího počtu žen ve vedoucích funkcích. Zajisté není cílem tohoto opatření nahradit současné úspěšné manažery ženami, ale má jít o využití jejich biologických vlastností pro prosazování etiky do teorie a praxe managementu.

Ženy a etika managementu a podnikání

Management a hodnocení ekonomických výsledků, zobrazovaných ekonomickými ukazateli nelze považovat za jediný instrument hodnocení manažerské práce. Víme, že kvantita sama o sobě nestačí k prosperitě společnosti a spokojenosti s dosaženými výsledky. Pokud produkce ekonomických aktivit není propojena s jejich vnitřní kvalitou a analýzou metod a prostředků, kterými byly dosaženy, otevírá se prostor pro růst korupce a dalších forem neetických činností. Zvýšení komplexnosti managementu a hodnocení jeho výsledků vyvolává potřebu systematického uplatňování inovací do managementu veřejné správy,

podnikatelských a sociálních aktivit, ale i do vnitřního obsahu managementu, včetně filozofie.

Je zapotřebí rychlé řešení, protože dynamika současného vývoje se stále zrychluje a prohlubuje negativní propad. Řešení a úspěch celého problému závisí jako vždy na lidech, jejich kreativitě a schopnosti hledat etické formy řešení.

Obsah etiky managementu bývá často omezován jen na morálku, která je obvykle zjednodušována ve svém obsahu, což diskvalifikuje její význam a přínos. Morálku je třeba, v rámci systémového chápání etiky, spojovat s ostatními subsystémy a prvky, které tvoří obsah manažerské etiky, etického myšlení a rozhodování. Jde o kompetenci manažera a kompetentní vedení, které znamená stimulování motivace pracovníků k etické tvorbě a kreativnímu plnění strategických cílů řízených objektů. To není důležité jenom pro výsledky a hodnocení manažerské praxe, ale i pro pocit uspokojení manažerů a jejich spolupracovníků z řádně vykonávané práce a ze získání dobrého jména pro řízené objekty.

Absence etiky v managementu (ne-etika) se v praxi manifestuje jako konzumní management, který ovlivňuje myšlení lidí a tím se projevuje jako nežádoucí působení řízených organizací. Konzumní management považujeme za zápornou inovaci, která dává možnost vzniku recesí v ekonomice a nežádoucím důsledkům, které jsou manifestovány různými druhy krizí.

Chceme-li hovořit o etice jako o důležitém předpokladu k překonání konzumního chování společnosti, pak je nutno připomenout výsledky výzkumu, který byl uveden v publikaci *Manažerská etika v otázkách a odpovědích*.¹² (3).

Z výsledků výzkumu získaných na základě rozsáhlého dotazníkového šetření vplynuly následující příčiny nezájmu o etický management:

- nedostatečné povědomí o obsahu a významu manažerské etiky,
- obava z uplatňování etiky v managementu (manažeři se bojí rizika a komplikací),

12 Výsledky výzkumu viz podrobněji: DYTRT, Z. a kol. (2011). *Manažerská etika v otázkách a odpovědích*. Computer Press. Brno. ISBN: 978-80-251-3344-6

Organizace výzkumu: bylo osloveno 2452 respondentů (do 50 zaměstnanců 1716, do 250 – 620, nad 250 – 180). Struktura z hlediska podnikání: výroba 35,69 %, služby 27,56 %, obchod 16,25 %, ostatní 20,50 %, vlastnictví: české 84,81 %, funkčního: top manažeři 35,35 %, členové top managementu 38,87 %, střední management 8,48 %.

Toto je pouze náhled elektronické knihy. Zakoupení její plné verze je možné v elektronickém obchodě společnosti eReading.