

**UNIVERZITA KARLOVA**  
**FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ**

Studia občanské společnosti

**Postavení žen ve vedoucí pozici nadací a nadačních fondů**

*Diplomová práce*

Vedoucí práce: Alena Košák Felcmanová., M. A., Ph. D.

Praha 2023

Bc. Tereza Lučanová

## **Závazné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracovala samostatně a s použitím pramenů a literatury řádně citovaných a uvedených v seznamu literatury. Práci jsem nevyužila k získání jiného nebo stejného titulu.

Souhlasím s tím, že tato diplomová práce může být zveřejněna v elektronické knihovně FHS UK a může být využita i jako studijní text v plné verzi nebo její části.

V Praze dne 15.3.2023

Tereza Lučanová

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala paní Aleně Košák Felcmanové M.A., Ph.D. za odborné a vstřícné vedení, trpělivost i cenné připomínky při zpracování mé diplomové práce. Dále děkuji i své rodině za podporu během studia. A poděkování patří také ženám, které se zúčastnily mého výzkumu.

## Obsah

Úvod.....	8
1. Role žen v společnosti.....	10
1.1. Vymezení pojmu feminismus.....	10
1.2. Vývoj feminismu, gender.....	11
1.3. Ženská hnutí a organizace v ČR.....	13
2. Organizace občanské společnosti.....	15
2.1. Vymezení pojmů občanská společnost, občanský sektor.....	15
2.2. Typologie OOS a základní terminologie.....	16
2.3. Vymezení pojmů nadací a nadačních fondů.....	17
2.3.1. Rozdělení nadací a nadačních fondů.....	18
2.3.2. Specifika činnosti nadací a nadačních fondů.....	19
3. Rozlišení ziskového a neziskového sektoru.....	20
3.1. Smysluplnost práce.....	21
3.1.1. Profesionalizace NNO.....	21
3.1.2. Vliv profesionalizace na smysluplnost práce NNO.....	22
4. Organizační kultura a její význam.....	24
4.1. Pojem kultura organizace.....	24
4.2. Prvky organizační kultury.....	24
4.3. Organizační kultura a ženy ve vedení NNO.....	26
5. Ženy ve vedoucí pozici.....	27
5.1. Žena ve vedoucí pozici NNO.....	28
5.2. Bariéry zaměstnávání žen ve vedení.....	29
5.3. Legislativní opatření.....	31
5.4. Nástroje řešení.....	33
5.5. Styly vedení organizace.....	34
5.5.1. Odlišnosti stylu vedení žen.....	35
6. Empirická část.....	37
6.1. Cíl práce a výzkumné otázky.....	37
6.2. Výzkumný vzorek.....	38
6.3. Použitá výzkumná metodologie.....	39

6.4. Sběr dat.....	41
6.5. Metoda analýzy dat.....	42
6.6. Etika ve výzkumu.....	43
6.7. Limity výzkumu.....	44
7. Analýza a interpretace dat.....	45
7.1. Cesta do vedoucí pozice.....	45
7.2. Ženy ve vedení.....	50
7.3. Prostředí nadace a nadačního fondu.....	55
7.4. Genderové stereotypy a bariéry z pozice žen.....	61
8. Diskuze.....	64
9. Závěr.....	68
Použité zdroje.....	72
Přílohy.....	79

## **Abstrakt**

Diplomová práce se zabývá tématem žen ve vedoucí pozici nadací a nadačních fondů. Práce je složena z teoretické a empirické části. Teoretická část práce pojednává o roli žen ve společnosti, historickém vývoji a teoretických konceptech s důrazem na vysvětlení pojmů, které se prolínají do kontextů občanské společnosti. Blíže popisuje segment nadací a nadačních fondů, objasňuje základní specifika neziskového sektoru s důrazem na hodnoty a smysl práce, vysvětluje jednotlivé pojmy, které se pojí s postavením žen ve vedení organizací. V empirické části je proveden kvalitativní výzkum, který se zabývá porozumění zkušenosti žen, které zastávají vedoucí pozici v nadacích a nadačních fondech v několika rovinách. Stěžejním prvkem je objasnění cesty jednotlivých žen do vedení konkrétní organizace, jejich motivace a případné bariéry. Jak vidí ženy samy sebe ve vedoucí pozici a jaký je jejich pohled na příběh a kulturu konkrétní organizace. Výzkumy, které by se zabývaly problematikou postavení žen ve vedoucích pozicích v neziskovém sektoru chybí, získaná data by proto mohla přispět bližší studii tohoto fenoménu.

## **Klíčová slova**

Postavení žen ve vedení, neziskový sektor, nadace, nadační fondy, hodnoty, smysl práce, příběh a kultura organizace, bariéry.

## **Rozsah práce**

86 normostran

## **Abstract**

The diploma thesis is focused on the topic of women in leading positions of foundations and endowment fund. The thesis consists of a theoretical and an empirical part. The theoretical part of the work discusses the role of women in society, historical development and theoretical concepts with an emphasis on the explanation of concepts that are intertwined in the contexts of civil society. It describes the segment of foundations and endowment funds in more detail, clarifies the basic specifics of the non-profit sector with an emphasis on values and the meaning of work, and explains the individual concepts associated with the position of women in the management of organizations. In the empirical part, qualitative research is carried out, which deals with understanding the experience of women who hold a director's position in foundations and foundation funds at several levels. A key element is the clarification of the path of individual women to the leadership of a specific organization, their motivation and possible barriers. How do women see themselves in a leading position and what is their view of the story and culture of a particular organization. There is a lack of research dealing with the issue of the position of women in leadership positions in the non-profit sector, the data obtained could therefore contribute to a closer study of this phenomenon.

## **Keywords**

Women in senior leadership roles, non-profit sector, foundations, endowment funds, value, meaning of work, story of organization, organizational culture, barriers.

## Úvod

Tato diplomová práce se snaží porozumět zkušenosti žen, které zastávají vedoucí pozice v nadacích a nadačních fondech v několika rovinách. Zaměřím se na cestu jednotlivých žen do vedoucí pozice konkrétní organizace, odkud přichází, jaké vidí nejdůležitější rozdíly a co je v této práci motivuje. Zároveň budu zkoumat, jak vidí ženy samy sebe ve vedoucí pozici, jaký styl vedení uplatňují. Dále se budu zabývat pohledem ředitelky nadací a nadačních fondů na to, jak reflektují vliv kultury a příběhu konkrétní nadace a nadačního fondu na jejich postavení. A v poslední řadě se budu věnovat tomu, zda se ženy ve vedoucích pozicích setkávají s bariérami a genderovými stereotypy. Důvodem výběru tohoto tématu byla absence výzkumů v českém neziskovém sektoru, které by se touto tematikou zabývaly. Výzkumy, zaměřující se na ženy ve vedení, jsou realizovány převážně v organizacích ziskového sektoru. V neziskové sféře lze najít pouze několik zahraničních výzkumů, z jejichž výsledků vyplývá, že téma nerovností ve vedoucích pozicích na trhu práce je opodstatněné a aktuální v České republice i ve světě. Z tohoto důvodu se domnívám, že si toto téma zaslouží více pozornosti. Práce je, jak jsem již uvedla, zaměřena na neziskový sektor, konkrétně na užší skupinu nadací a nadačních fondů. Důvodem výběru tohoto segmentu je skutečnost, že nadace a nadační fondy jsou velmi rozmanité organizace, které mají za cíl podporovat charitativní nebo veřejně prospěšné účely. Aktivity nadací i nadačních fondů mají různou podobu, mohou být zaměřené například na životní prostředí, sociální oblast, umění a kulturu, demokracii nebo lidská práva. Nadace a nadační fondy mohou být nefiremní a firemní. Specifičnost firemních nadací spočívá v tom, že je zřizovatelem firma, která kontinuálně svou nadaci nebo nadační fond podporuje. Napojení na firmu představuje výrazné prolínání ziskového a neziskového prostředí. Do svého výzkumu jsem zahrнула firemní i nefiremní nadace a nadační fondy. Právě tato diverzita, která spočívá ve velmi různorodém zaměření organizací, propojení ziskové a neziskové sféry a velmi malé množství výzkumů, které by se postavením žen ve vedení v tomto odvětví zabývalo, pro mě bylo směrodatné při výběru tématu.

K hlubšímu poznání zkoumaného fenoménu jsem si stanovila hlavní výzkumnou otázku: *Jakým způsobem je v nadacích a nadačních fondech reflektováno zaměstnávání žen ve vedoucí pozici z perspektivy ředitelky organizace?* A další podotázky, které mi pomohou zkoumat tuto problematiku.



Práce je členěna na teoretickou a empirickou část. Teoretickou část tvoří pět kapitol. První kapitola vymezuje roli žen ve společnosti s důrazem na vysvětlení pojmu feminismus a gender. Dále zde popisují ženská hnutí a organizace v České republice, která tvoří nedílnou součást občanské společnosti. Toto téma je následně rozvíjeno v druhé kapitole, kde vymezují terminologii a popisují typologii organizací občanské společnosti. Detailně se zde zaměřím na fungování nadací a nadačních fondů, které jsou základem pro můj výzkum. Na toto téma navazují ve třetí kapitole, kde objasním základní odlišnosti ziskového a neziskového sektoru. Dotknu se zde tématu smysluplnosti práce, profesionalizace nestátních neziskových organizací a jejich vzájemnému vlivu. Ve čtvrté kapitole se zaměřím na kulturu organizace a vysvětlím jednotlivé pojmy. V poslední kapitole se věnuji tématu postavení žen ve vedoucí pozici. Nejprve popisují případné bariéry, legislativní rámec problematiky a možné nástroje řešení. V závěru uvádím několik teorií, které se zaměřují na styly vedení organizace. Empirická část popisuje samotné fáze výzkumu. S ohledem na definovaný cíl a výzkumné otázky používám kvalitativní typ výzkumu, právě proto, že je zaměřen převážně na zkušenost a příběh žen ve vedoucích pozicích, který interpretuje jedinečná data a témata. Hlavní metodou získávání dat je polostrukturovaný rozhovor s narativními prvky. Rozhovory realizuji s osmi ředitelkami nadací a nadačních fondů a analýzu získaných dat provádím otevřeným kódováním.

Tato práce přináší jedinečné poznatky a zkušenosti a pohledu žen ve vedoucích pozicích nadací a nadačních fondů. Za významné považuji poznatky o tom, jak reflektují svou pozici v organizaci a odhalují důležité hodnoty, které jejich postavení ovlivňují. Vybrané téma patří v dosavadním zpracování k novým a zatím ne zcela probádaným. Touto explorativní studií bych chtěla přispět k poznání dosud příliš nezkoumané oblasti a poskytnout užitečné informace pro další výzkumy a bádání.

## 1. Role žen ve společnosti

V první části práce bych ráda vymezila obecně roli žen ve společnosti. Ta prošla v průběhu historických etap velkou proměnou a liší se v závislosti na konkrétní kultuře. Rozdíly mezi muži a ženami byly v minulosti značné a jejich postavení se stále vyvíjí. Nejprve v této kapitole přiblížím stručný přehled feministického myšlení, nastíním nejdůležitější historické momenty, které udávaly postavení žen ve společnosti. Na to v další části navážu představením ženských hnutí v České republice, která se v průběhu dějin formovala. Hnutí se zaměřením na boj za práva žen v různých oblastech života jsou od počátku nedílnou součástí aktivního občanství a tím celé občanské společnosti.

### 1.1. Vymezení pojmu feminismus

Pojem feminismus nejde definovat jednoznačně. Tento myšlenkový směr je velmi rozmanitý a zabývá se širokým spektrem názorů a idejí, které se různě prolínají. Z důvodu takové rozmanitosti je proto vhodnější hovořit spíše o feminismech v množném čísle. Feminismus zahrnuje mnoho různých sociálních teorií, politických hnutí a filozofických proudů. I když se v určitých oblastech názorově rozcházejí, tak je pro feministická hnutí společným tématem nižší postavení žen ve společnosti oproti mužům. Každý proud feminismu řeší toto základní téma z jiných úhlů pohledu a představy o tom, jak tuto nerovnost odstranit, se v jednotlivých proudech rozcházejí (Horký, 2008). Zároveň také neexistuje konsensus o tom, jak chápat pojem rovnost postavení obou pohlaví.

Autorky Alena a Olga Vodákové ve své knize *Rod ženský* (2003: 340) popisují tři pojetí feminismu, která komplexně vystihují tento pojem. Za prvé feminismus vyjadřuje několik postojových komplexů, díky kterým se ženy snaží vracet mužům veškerá historická ponižení, zbavit se jejich vlivu a moci a umožnit rovnocennou spolupráci žen a mužů. Za druhé je feminismus označován za směr, který se zaměřuje na ženské uvažování a za třetí se feminismus považuje za hnutí, které vykazuje prosazování feministických myšlenek a postojů a pomáhá ženám s problémy, které vyplývají z nerovného postavení a závislosti na mužích. Konkrétně zahrnuje také přání, aby se ženy mohly svobodně realizovat stejně jako muži, a to v rovnocenné spolupráci (Curran, Renzetti, 2003: 339).

Jak jsem již uvedla, feminismus se obecně snaží upozornit na nerovné postavení žen ve společnosti. Ale představy o tom, jak tuto nerovnost odstranit, se v jednotlivých proudech rozcházejí. Neexistuje také konsensus o tom, jak chápat pojem rovnost. Snahou teoretiček a

teoretiků feminizmu je také zdůraznění práva každého jedince svobodně si vybrat způsob svého života a nenechat se omezovat rolí, která mu byla společností připsána.

## 1.2. Vývoj feminizmu, gender

Feminismus má za sebou velmi dlouhý vývoj. Z historického pohledu je dělen na tři základní vývojové vlny, které jsou velmi rozdílné jak v ideovém obsahu, tak v cílech. V této kapitole stručně představím jednotlivá vývojová období a přiblížím nejpodstatnější momenty, které měly v jednotlivých obdobích vliv postavení žen ve společnosti.

Dle některých teoretiků můžeme počátek feminizmu datovat již od starověkého Řecka (Rampton, 2008). Avšak podle obecně přijímaných teorií první vlna feminizmu probíhala od poslední třetiny 18.století, přibližně do roku 1930. Mezi hlavní požadavky představitelk této vlny patřilo přiznání základních občanských a politických práv, zejména právo na svobodu, právo volit, právo na vzdělání a právo na majetek (Havelková, 2004: 170).

K zásadní emancipaci žen v USA došlo během politických aktivit a vytvářením vlastních struktur v souvislosti s abolicionistickým hnutím. V Evropě je ve formě masového hnutí feminismus spjat s Velkou francouzskou revolucí, kdy bojovnice za ženská práva poprvé veřejně vystoupily. V Anglii o nejzákladnější lidská práva bojovaly ženy, kterým se se začalo říkat sufražetky (z anglického výrazu suffrage – volební právo). Uvádí se, že do konce 19. století útočily na parlament všemožnými peticemi, žádajícími o získání volebního práva, doprovázenými demonstracemi, pochody apod (Sokáčková, 2004: 186).

Počátky feminizmu v českých zemích se vyznačovaly spíše umírněností. Prioritou těchto myšlenek se stalo lepší postavení žen ve společnosti a možnost participace na občanském životě. Zároveň se ale nejednalo o přímé útoky na muže. Mezi průkopnice českého feminizmu jsou řazeny zprvu spisovatelka Magdalena Dobromila Rettigová a její následovnice Božena Němcová, Karolína Světa, Eliška Krásnohorská, senátorka Františka Plamínková a další. Opomenut by neměl být ani T. G. Masaryk, jenž považoval za potřebné, aby žena nebyla manipulována do rolí, které jí ničí a měla možnost výběru (Osvaldová, 2004: 17).

První vlna feminizmu trvala přibližně do roku 1930 a její hlavní cíle byly v zásadě splněny. Ve většině evropských zemí došlo k přiznání volebního práva ženám po 1.světové válce. Ale probíhající celosvětová ekonomická krize a nástup fašismu přiměly ženy věnovat

se jiným společenským otázkám a světové feministické hnutí zažilo odmlku na několik desetiletí (Havelková, 2004: 175).

Počátek druhé vlny feminismu můžeme datovat do 60.let 20 století a od první vlny se liší tím, že přináší nová témata a přístupy. Zároveň to byla doba, kdy si ženy začaly uvědomovat, že jsou jednou z utlačovaných a diskriminovaných skupin ve společnosti. Po dosažení úspěchů z první vlny je snaha o to, aby schválené zákony měly reálný vliv a byly ženami a státní mocí uplatňovány. Zároveň se pozornost upíná také na dvě základní roviny, kde jsou patrné nerovnosti mezi pohlavími. Jednak je to kultura, do které jsou zahrnuty instituce, jazyk a chování. Druhou rovinou je psychologická problematika formování genderové identity, která se snaží odpovědět na otázky, jak jedinec nese mužství a ženství, jak ho v sobě reprodukuje a jakým způsobem na jeho základě vypadají mezilidské vztahy. Důležitým znakem druhé vlny feminismu je také samotné zaměření na ženy, ty o sobě začaly promlouvat a vypovídat skrze vlastní zkušenosti (Havelková, 2004: 178). V průběhu druhé vlny se zájem přesouvá i na mužské pohlaví. Důležitým aspektem je fakt, že důraz není přikládán pouze na rovnost obou pohlaví, ale zaměřuje se spíše na jejich rozdíly. Hlavním požadavkem je rovnost v rozdílnosti, což vyjadřuje to, aby výraz „jiný“ byl brán jako něco normálního, nikoliv horšího nebo lepšího. Feminismus druhé vlny také usiluje o sblížení veřejné a soukromé sféry skrze teze „personal is political“ - osobní je politické (Havelková, 2004: 181).

V Československu a potažmo celé východní Evropě byl po 2. světové válce nastolen komunistický režim, a proto se druhá fáze feminismu nemohla ani výrazně projevit. Formálně byly režimem nastoleny příznivé podmínky pro ženy, jako přístup ke vzdělání, možnost zaměstnání a úprava rodinného práva, ale sociální diskriminace žen nebyla v žádném případě řešena. Zároveň v této době vzniká model „dvojího břemena“, kdy žena pracuje na plný úvazek, zároveň pečuje o děti a zajišťuje chod domácnosti. Tento problém v České republice v některých případech přetrvává dodnes (Osvaldová, 2004: 37). Až počátkem 90. let k nám začaly pronikat feministické myšlenky druhé vlny v oslabené formě.

V USA a v řadě západoevropských zemí skončila druhá vlna feminismu v osmdesátých letech. Část autorů odborné literatury se shoduje, že vývoj feminismu pokračuje třetí vlnou, která trvá od druhé poloviny osmdesátých let dvacátého století do současnosti. Z feminismu se stal globálně společenský fenomén a třetí vlna je charakterizována velkou rozmanitostí. Díky tomu se ale objevuje i kritika, že díky různorodosti, roztržitosti a zahleděnosti do

svých myšlenek jednotlivých feministických proudů přestal fungovat interní dialog mezi nimi. Nejvýznamnějším přínosem třetí vlny feminizmu je důraz na propojenost genderu a společenských nerovností jako je rasa, etická příslušnost, sexuální orientace, společenská třída, sociální postavení, věk, náboženské vyznání apod (Sokolová, 2004: 207). Jde tedy o zahrnutí různorodosti žen do problematiky jejich postavení ve společnosti.

Feministické myšlení jako celek poskytuje široký rámec pro zkoumání genderu a genderové nerovnosti. Na začátku je důležité zdůraznit, že pojem gender není opakem ani synonymem feminizmu. V období vrcholu druhé vlny byly hlavním subjektem feministického výzkumu zájmy žen. V průběhu 80. let došlo na poli feministické teorie ke kritice politiky identity a koncept gender se nezaměřuje na ženy a muže samotné, ale především na procesy konstruování ženství a mužství a jejich strukturální a symbolickou podstatu (Sokolová, 2004: 202). Pro představení hlavních proudů feminizmu vycházím také z myšlenek knihy *Ženy, muži a společnost* (2003), kde autoři představují kategorizaci socioložky Judith Lorber. Ta rozlišila tři základní typy současné feministické teorie, mezi něž patří teorie genderově reformní, teorie genderově motivovaného odporu a teorie genderově motivované vzpoury (Renzetti, Curran, 2003: 48). Genderově reformní feministické teorie vyjadřují z větší části podobnosti mezi muži a ženami, oproti jejich rozdílům. Pro mou práci je směrodatná převážně ekonomická rovnoprávnost žen a mužů, o kterou usilují představitelé marxistického a socialistického feminizmu. Teorie vychází z marxistické kritiky kapitalistického útlaku a zaměřuje se na nerovnou pozici žen ve společnosti, která je důsledkem ekonomické závislosti na mužích a na genderové stereotypy muže živitele a ženy jako ochránkyne domácího krbu. Tento feministický směr klade důraz na zvyšování ekonomických možností žen, lepší uplatnění na trhu práce, možnosti rekvalifikace, zvyšování mezd a zlepšování pracovních podmínek žen (Sokolová, 2004: 204).

### **1.3. Ženská hnutí a organizace v České republice**

Z předchozího textu je patrné, že v české historii bylo aktivní prosazování rovnoprávnosti žen a mužů zakořeněno jako důležitá součást formování občanské společnosti, přesto byly tyto aktivity, zejména během komunistického režimu potlačeny. Aktivity pro podporu žen byly opět velmi pomalu objevovány, případně získaly statut myšlenek přivlečených ze zahraničí. Výsledkem pak mohla být neukotvenost aktérů a akterek, prosazujících rovnost žen a mužů v české společnosti, nutnost neustálého

ospravedlňování a vysvětlování důvodů jejich aktivit. To mohlo být zatěžující jak pro samotné aktivity, tak i pro vytváření společných strategií (Hašková, Křížková, Linková, 2006: 10). I přesto, že ženské organizace začaly v České republice vznikat ihned po pádu komunistického režimu, jejich podpora nebyla značná a v prvních letech samostatné České republiky měly těžkou pozici. Ta byla ještě zhoršena po roce 1992, kdy se dostala k moci pravicová koaliční vláda Václava Klause, která marginalizovala občanský sektor a celý koncept občanské společnosti byl konstantně označován za nepřítele svobodných občanů (Císař, Vráblíková, 2013: 146). Na počátku devadesátých let byly české ženské organizace financovány zejména zdroji od amerických nadací a v menší míře od jednotlivých evropských států. Významný podíl tvořila dobrovolná práce (Císař, Vráblíková, 2013: 148). Císař, Vráblíková i další autoři dávají do souvislosti s rozvojem ženského hnutí ve druhé polovině 90. let zažádání České republiky o vstup do Evropské unie. V tomto období se odehrála také první diskuse, organizovaná ženskými skupinami, na téma zastoupení žen ve veřejném prostoru, zejména v politice. Ve stejném roce vycházejí také první publikace na toto téma (Hašková, Křížková, Linková, 2006). Pro ženské organizace se otevřela možnost získat od Evropské unie finance a zároveň vznikla potřeba rozvinout legislativu v oblasti rovnosti pohlaví, kterou EU vyžadovala. Organizace se tím pádem musely profesionalizovat a nastavit si projekty a agendu tak, aby mohly evropské zdroje čerpat. Touto změnou však neprošly všechny ženské organizace. Výjimky tvoří organizace, jejichž zaměření je jiné než to, které podporuje EU, radikální a neformální organizace, které se z určitých důvodů, nechtějí o prostředky ucházet (Císař, Vráblíková, 2007: 112).

V roce 1998 vznikla první střešní organizace Asociace pro rovné příležitosti. Později úlohu hlavní ženské střešní organizace v České republice převzala Česká ženská lobby (ČŽL), pod kterou se sjednotily další významné organizace Český svaz žen, Unie katolických žen a Gender Studies za účelem vyjednávání ženské agendy na vládní úrovni. (Císař, Vráblíková, 2007: 115). V roce 2005 se Česká ženská lobby stala členskou organizací nejvýznamnější evropské střešní ženské organizace Evropské ženské lobby. V současné době Česká ženská lobby (ČŽL) spojuje 37 různorodých členských organizací, jejichž cílem je hájit práva žen v České republice, přenášet skutečné problémy žen na politickou úroveň a zlepšovat podmínky žen ve společnosti. (Historie ČŽL, 2023).

Tato kapitola o problematice postavení žen ve společnosti představuje stručný vývoj v průběhu historie od počátků až do dnešní doby a přináší teoretické ukotvení role žen ve společnosti. V kontextu České republiky je patrné, že ženská hnutí tvoří počet rozličných

nestátních organizací a neformálních skupin, které se zaměřují na problematiku postavení žen a mužů ve společnosti. Snaží se dosáhnout rovnosti žen a mužů a bojují proti diskriminaci žen v různých oblastech života, jako je politika, zaměstnanost, vzdělávání a zdravotnictví. Tyto organizace mohou mít různé formy, od neformálních seskupení až po organizované skupiny. Veškerá tato angažovanost je viditelný projev aktivního občanství v různých podobách. Za aktivní občanství můžeme považovat účast občanů v rozhodování a řízení veřejných záležitostí. Aktivní občanství může zahrnovat různé formy účasti a občanská angažovanost je jedním z pilířů fungující demokracie. Frič uvádí, že zdrojem, resp. generátorem neziskové společnosti jsou aktivní občané. Bez nich žádná občanská společnost neexistuje. V zemi, kde jsou lidé občansky pasivní, anebo jsou nuceni aktivity jenom předstírat, nelze o občanské společnosti mluvit (Frič, 2020: 1). Tímto propojením postavení žen ve společnosti a boje za rovnoprávnost se dostávám do další části své práce, a to vymezením základních pojmů občanské společnosti.

## **2. Organizace občanské společnosti**

### **2.1. Vymezení pojmu občanská společnost a občanský sektor**

V úvodu bych ráda stručně ujasnila terminologii, vztahující se k občanské společnosti. Problematikou vymezení a definování vývoje občanské společnosti se v průběhu dějin zabývá velké množství autorů a každý vnímá její podobu jiným způsobem. Konsolidovaná občanská společnost je dnes považována za jednu z podmínek stability fungujících demokratických režimů. Její organizace a skupiny mají sloužit jako „škola demokracie“, přispívat k vyšší politické participaci a politické efektivitě, podporovat důvěru a toleranci mezi lidmi, přispívat ke stabilitě demokracií, zvyšovat ekonomický růst, podporovat celkovou kohezi společnosti (Putnam 2010 in Císař, Navrátil, Vráblíková, 2011: 137).

Je velmi důležité rozlišovat pojmy občanská společnost a občanský sektor. Občanská společnost je širším termínem než občanský sektor a zahrnuje také neformální občanské aktivity a podoby sdružování, stejně tak jako hodnoty, společenské normy a zvyklosti (Skovajsa, 2010: 31).

Občanský sektor je ta část občanské společnosti, která je organizovaná. Odtud také pochází název organizovaná občanská společnost a tvoří jej organizace občanské společnosti (OOS) (Skovajsa, 2010: 37). Terminologie, týkající se organizované občanské společnosti,

se různí, často se hovoří o občanském, neziskovém nebo třetím sektoru. (Skovajsa, 2010: 35). Existují rovněž termíny příbuzné, označující spíše překrývající se oblasti, jako například sociální ekonomika. Stejně tak o organizacích občanské společnosti se mluví se jako o nestátních (nevládních), neziskových, dobrovolných a dalších (Skovajsa, 2010: 35).

## **2.2. Typologie organizací občanské společnosti a základní terminologie**

Určit, které organizace lze mezi OOS zařadit, není vždy snadné a je možné se setkat s několika přístupy. Autoři Lester M. Salamon a Helmut K. Anheier rozlišili starší přístupy: právní, ekonomický a funkcionální, které definovaly organizace a každý z nich odmítli. Jejich nedostatky se snažili překonat ve své strukturálně-operacionální definici. Ta pomáhá určit OOS bez náhledu na jejich právní status a jiná národní specifika, ale zaměřuje se na uspořádání a fungování každé organizace. (Skovajsa, 2010: 38).

Organizace musí splňovat následující kritéria:

- Organizované – musí být do určité míry institucionalizované. Je důležité, aby organizace měla určitou institucionální realitu a vnitřní organizační strukturu.
- Soukromé – musí být institucionálně oddělené od vlády. OOS jsou nevládní tím, že jsou strukturálně oddělené od vládních nástrojů. To ovšem neznamená, že nemohou dostávat významnou vládní podporu.
- Nesmí přerozdělovat zisk jejich vlastníkům nebo ředitelům. OOS neexistují primárně k vytváření zisků, ať už přímo nebo nepřímo. Organizace ale mohou generovat zisky, ale tyto zisky je třeba vracet zpět do základního poslání.
- Samosprávné – musí mít možnost kontrolovat své vlastní činnosti prostřednictvím postupů vnitřní správy a musí mít určitou míru autonomie.
- Dobrovolné – musí ve smysluplné míře ztělesňovat koncept dobrovolnictví (Salamon, Anheier, 1996: 3).

Autoři Salomon a Anheier (1996) tedy chápou občanský sektor jako soubor institucí, které existují vně státních struktur, nicméně slouží především k veřejným zájmům na rozdíl od zájmů státních. Skovajsa 2010 uvádí, že ani tato definice není dokonalá, protože kritéria, se kterými pracuje, nejsou vždy úplně jednoznačná a díky tomu existují početné hraniční případy organizací, které plní pouze některá kritéria (Skovajsa, 2010: 38).



Jak jsem již uvedla, v České republice je běžně užívaným názvem neziskový sektor a nestátní neziskové organizace (NNO), z tohoto důvodu budu ve své práci převážně používat tyto pojmy.

Pokud se podíváme na NNO z hlediska právní formy, mají tyto organizace různou právní formu a vždy záleží na legislativě konkrétní země.

Rada vlády (2022) pro nestátní neziskové organizace, která je poradním orgánem vlády ČR, zařazuje tyto právní formy:

- Spolky a pobočné spolky,
- nadace a nadační fondy,
- evidované církevní právnické osoby,
- obecně prospěšné společnosti,
- ústavy,
- a v některých přehledech eviduje také: školské právnické osoby (Rada vlády pro nestátní neziskové organizace, 2021-2030: 4).

Díky přijetí nového občanského zákoníku v lednu 2014 již nemohou být zakládány nové obecně prospěšné společnosti. Zákon o obecně prospěšných společnostech byl zrušen bez náhrady. Stávající mohou dále fungovat a nemusí měnit svou právní formu.

### **2.3. Vymezení pojmů nadací a nadačních fondů**

Ve své práci se zabývám organizacemi s právní formou nadace a nadační fond. Na tyto organizace a jejich vedoucí pracovníce se zaměřuji ve výzkumu, proto bych ráda stručně popsala jejich vznik a organizační strukturu.

Nadace je dle zákona účelové sdružení majetku, zřízené zakladatelem k dosahování společensky nebo hospodářsky užitečných cílů. Společensky užitečným účelem může být vše, co se týká lidské společnosti a může jí být prospěšné (Zákon č. 227/1997 Sb.). Často se jedná o aktivity výchovné, vzdělávací, vědecké, umělecké, kulturní, sociální, zdravotní, humanitární, charitativní, tělovýchovné, sportovní, rozvojové, náboženské, environmentální, antidiskriminační, právní, lidskoprávní, protikorupční, ochranné, poradenské nebo podpůrné pro nejrůznější skupiny společnosti. Dobročinný účel je zaměřen i na podporu omezeného okruhu osob, které potřebují pomoc, tím vznikají tzv. rodinné nadace. Je zakázáno založit nadaci za účelem podpory politických stran a hnutí nebo jiné účasti na jejich činnosti a nadaci, sloužící výdělečným cílům. Pokud nadace plní zakázaný

účel, soud ji i bez návrhu zruší a nařídí její likvidaci. Nadace je založena nadační listinou, která má podobu zakládací listiny nebo pořízením pro případ smrti. Zakládací listinu nadace může zřídit jedna osoba samostatně nebo více osob. Jednat se může o fyzické nebo právnické osoby. I když zakládá nadaci více osob, v záležitostech nadace musí jednat jednomyslně. Každý ze zakladatelů, kteří se podílejí na zakládací listině, je povinen ke vkladu majetku do nadace a celkový vklad do nadace musí být minimálně 500.000, - Kč. (Deverová, 2017: 18). Zakladatel je hlavní osobností celé nadace a zároveň je základním hybatelem. On určuje, zda vůbec nadaci založí, jaký bude účel nadace, jakým majetkem ji vybaví. Rozhoduje tedy celkově o její podobě. Občanský zákoník upravuje jako obligatorní dva orgány nadace – správní radu a kontrolní orgán: dozorčí radu nebo revizora. Statutárním orgánem nadace je správní rada, která má alespoň tři členy. Jejím úkolem je spravovat majetek, řídit činnost a rozhodovat o všech záležitostech. Dále např. schvaluje rozpočet, roční závěrku, výroční zprávu, rozhoduje o vyloučení, volí nové členy správní rady apod. Přestože je statutárním orgánem nadace správní rada, je obvyklou praxí, že v nadacích působí ředitel jako osoba, která v rozsahu plných mocí řídí vnitřní chod nadace. Kontrolním orgánem je dozorčí rada. Dozorčí rada musí mít také alespoň 3 členy a její činností je kontrola podmínek, stanovených pro poskytování nadačních příspěvků, správnosti účetnictví a roční účetní závěrky. V případě, že dozorčí rada není zřízena, vykonává její působnost revizor.

Nadační fond je účelové sdružení majetku a je stejně jako nadace založen k veřejně prospěšným nebo dobročinným účelům a k dosahování společensky nebo hospodářsky užitečných cílů. Nadační fond se od nadace liší především tím, že obvykle neslouží trvalému účelu, tudíž není nutné stanovit, aby vklady a dary do nadačního fondu splňovaly předpoklad trvalého výnosu. Naopak, majetek nadačního fondu může být celý spotřebován k účelu, pro který byl založen. Z toho důvodu se ani pro výši majetku nadačního fondu nestanovují žádné limity. Ze stejných důvodů nejsou ani podnikatelské a investiční aktivity nadačního fondu výrazně omezeny. Orgány nadačního fondu jsou shodné s orgány nadace (Deverová, 2017: 19).

### **2.3.1. Rozdělení nadací a nadačních fondů**

V České republice můžeme najít firemní a nefiremní nadace a nadační fondy. Nefiremní nadace jsou zakládány soukromými osobami nebo skupinami lidí s cílem podpořit specifické projekty nebo cíle, které souvisí s jejich zájmy. Tyto nadace se zaměřují na podporu širších společenských problémů, jako je vzdělávání, zdravotnictví, kultura, ochrana přírody apod.

Nefiremní nadace získávají finanční prostředky od dárců, kteří sdílejí jejich cíle a hodnoty. Rozhodování o rozdělení finančních prostředků je zpravidla v rukou správní rady.

Firemní nadační subjekty jsou zakládány firmami a korporacemi s cílem podpořit neziskové organizace a projekty v oblastech, které jsou v souladu s jejich filosofií a hodnotami. Tyto organizace jsou svým zřizovatelem kontinuálně ve své činnosti podporovány na základě nastavených kritérií. O rozdělení finančních prostředků rozhodují správní rady nebo jiné orgány nadace, které jsou často složeny z vedoucích pracovníků společnosti. Některé firemní nadace také nabízejí zaměstnancům možnost dobrovolnické práce nebo podporují projekty, které jsou navrženy samotnými zaměstnanci (Fórum dárců, 2023).

### **2.3.2. Specifika činnosti nadací a nadačních fondů**

Mezi nadacemi je možné nalézt značné rozdíly v tom, na jaké oblasti se zaměřují a vybírají si je k podpoře. Prvek altruismu je jistě přítomen prakticky u všech, výběrem konkrétních projektů k podpoře mnohé nadace sledují také svou image, případně image osobnosti či značky, s níž jsou spojeny. Zřejmé je to převážně právě u firemních nadací, které jsou napojené na zřizovatele a občas mohou vybírat medializované projekty, společensky neproblematické a společnostmi dobře akceptovatelné. Podobné to může být i u nadací, které jsou zřízeny určitou osobností (viz např. Nadace Terezy Maxové dětem nebo Nadace Archa Chantal). Podpořené osoby v těchto případech musí počítat s tím, že se mohou stát součástí PR takové osoby nebo organizace a v tomto smyslu může být jejich podpora komunikována. Kromě toho existují nadace, které oblast svého zájmu definují již svým vznikem a názvem a pak také jejich podpora směřuje pouze vymezeným směrem (Bačuvčík, 2010: 128).

Firemní nadace a nadační fondy jsou v České republice poměrně specifickou skupinou strategických dárců. Tento typ nadací je relativně novou formou a v současné době je v České republice rostoucí trend zakládání firemních nadací po vzoru vyspělých západních států. Firemní nadace jsou jednou z mnoha možných forem filantropie, jejímž prostřednictvím firma může zabezpečovat obecně prospěšnou činnost pro širokou veřejnost, přesněji pro okruh osob, které spadají do oblasti působení nadace vymezené jejím účelem. Firemní filantropie zahrnuje řadu forem dárcovství a investice do komunity. Trend zakládání firemních nadací bývá velmi často spojován s rostoucím významem společenské odpovědnosti firem (CSR), ve kterém firmy prostřednictvím podpory neziskové organizace

získávají příznivou image a publicitu, která jak už jsem výše uvedla, může být diskutabilní. Mezi nejdůležitější aktivity, které firmy v rámci CSR realizují, patří firemní dárcovství, firemní nadace, sponzoring, firemní dobrovolnictví. Téma spolupráce neziskového sektoru a firem se v posledních letech dostává do popředí a dochází často k různým formám propojení ziskové a neziskové sféry (Fórum dárců, 2022).

### **3. Rozlišení ziskového a neziskového sektoru**

V předchozí části jsem vymezila neziskový sektor a nestátní neziskové organizace, mezi které se řadí nadace a nadační fondy, které jsem blíže popsala. Objasnila jsem také fungování firemních nadací a nadačních fondů, které představují pomezí a možnou formu spolupráce mezi ziskovým a neziskovým sektorem. V této části nejprve popíši stručně rozlišení ziskového a neziskového sektoru. Nejprve obecně a poté z hlediska smyslu práce, který je nejvíce relevantní pro mou práci.

Postavení ziskového a neziskového sektoru je možné vymezit opět z několika přístupů. V rámci národního hospodářství je možný přístup prostřednictvím tzv. Welfare triangle, jehož autorem je švédský ekonom Victor Pestoff, jenž vymezuje polohu neziskového sektoru ve vztahu stát – trh – společnost. V. A. Pestoff (2003: 16). Pestoff na základě tří kritérií dělí národní hospodářství na sektory formální a neformální, ziskový a neziskový, veřejný a soukromý. A hovoří o tom, že se v praxi jednotlivé sektory prolínají a doplňují a mezi těmito oblastmi uprostřed se nachází prostor právě pro nestátní neziskové organizace, které často hrají prostředníka mezi ostatními sektory (Rektořík, 2010).

Základním rozlišovacím znakem je skutečnost, že hlavním cílem organizací ziskového sektoru je vytvoření zisku. Činnost je zajištěna z prodeje statků, které produkují nebo distribuují za tržní cenu. Ta vzniká na základě optimalizace vztahu nabídky a poptávky na trhu. Zatímco NNO se spíše, než na zisk orientují na nepeněžní výnosy a zastávají jiné hodnoty jako náboženské, politické, morální. Cílem NNO není finanční zisk, ale dosažení užítka zpravidla ve formě veřejné služby. I NNO musí hospodařit vyváženě a tak, aby byly příjmy a výdaje vyrovnané a zároveň jsou omezeny v redistribuci zisku a zacházení s finančním i jiným přebytkem (Anheier, 2005). Rozdíl lze najít také již v samotném účelu, pro který jsou oba typy organizací zakládány, a to je poslání. Zatímco poslání ziskových firem obsahuje zejména zmíněné ekonomické hodnoty, neziskové organizace jsou založeny za účelem dosahování hodnot neekonomických. Proto mohou být označeny za hodnotově orientované organizace (Rosenmayer, 2016: 9).

### 3.1. Smysluplnost práce

Důležitost smyslu práce vymezil již v roce 1974 historik Studs Terkel a umístil ho jako rovnocenný protějšek finančnímu ohodnocení při motivaci amerického pracovníka. V dnešní době je tento fenomén stále zkoumán a výzkumy ukazují, že důležitost smysluplnosti práce pro člověka při výběru zaměstnání napříč jednotlivými sektory neustále roste. Výzkum amerických autorů z roku 2018 ukazuje, že pokud je pro pracovníka zaměstnání, které vykonává, smysluplné, přináší to organizaci pouze klady. Pracovníci pracují lépe, méně odcházejí a tíhnou k identifikaci s hodnotami organizace, které jim pomáhají aktivně profesně růst. Z výzkumu vyplývá, že pokud jsou pracovníci správně motivováni a dělají práci, která je pro ně smysluplná, cítí se být inspirováni vizí organizace. Fungují zároveň jako multiplikátoři celé organizace, stanou se mentory pro ostatní a přispívají k úspěchům celé společnosti. Tyto faktory zvyšují jejich angažovanost a motivaci, což přispívá k vyšší efektivnosti organizace. Tyto funkce se projevují tím, že zaměstnanci jsou iniciativní ve prospěch cílů organizace, přijímají odpovědnost za svou práci, jsou samostatní při řešení problémů a projevují věrnost organizaci (Anchor et.al, 2018: 2).

#### 3.1.1. Profesionalizace NNO

Jak jsem uvedla, neekonomické hodnoty a poslání jsou hlavním znakem nestátních neziskových organizací. Je ale důležité také zmínit, že tyto prvky jsou ovlivňovány i faktory, které souvisí se ziskovým sektorem. Jedná se o proces profesionalizace neziskového sektoru a její vliv na organizační strukturu nestátních neziskových organizací. Anglický pojem „business-like“ je v kontextu neziskových organizací aktuálním fenoménem, ale je to poměrně obecný pojem. Dle jednotlivých autorů nabývá tento pojem různých rozměrů, kromě manažerismu, resp. manažerizace, jde například o komercionalizaci, marketizaci nebo profesionalizaci. Maier a kol. shromáždili všechny dostupné poznatky o jednotlivých pojmech a dali je do širších souvislostí (Maier et al., 2016: 70). Manažerský způsob vedení organizace byl od počátku spjat se soukromým ziskovým sektorem, protože je orientovaný na dosažení zisku a udržitelnosti organizace. V dnešní době je ale možné nalézt manažerské prvky i v neziskových organizacích. Manažerismus bývá vnímán také v souvislosti s profesionalizací neziskového sektoru, kterou chápeme jako obsazování pracovních míst kvalifikovanými experty v oboru nebo činnosti (Maier et al., 2016). Souvisí s připodobňování neziskových organizací soukromým podnikům z pohledu struktury, řízení a s tím související rétorikou či cíli (Meyer et al., 2013: 170). Podle Meyera (2013: 173) je

manažerismus obecně vnímán jako převaha manažerských postupů a představ. Lze na něj ovšem pohlížet i jako na specifickou formu organizační struktury, která zahrnuje efektivnost, účelnost a pokrok jako zásadní normy (Maier, Meyer in Kreutzer, Jäger, 2011: 638).

Jedna z nejdůležitějších otázek, kterou si ve svém výzkumu Maier a kol. pokládají (2016) je vliv, který má manažerismus na naplňování poslání organizace. To v krajních případech může vést až k odklonu od původního poslání. Maier a kol. (2016) shrnují, že doposud realizované studie, které se zabývaly vlivem manažerismu na plnění funkcí organizace, nevypovídají o jednoznačně pozitivních či negativních dopadech. Existují však dílčí poznatky. Například přejímání podnikových nástrojů a postupů může u organizací způsobit změnu v orientaci na poskytování služeb (Salamon, 2002: 13). Samotný manažerismus podle několika kvalitativních studií ukazuje na možnost snižování kvality poskytování služeb, na druhou stranu podle některých názorů manažeristické vedení napomáhá třetímu sektoru v lepší konkurenceschopnosti oproti službám poskytovaným veřejnými institucemi. (Maier et al., 2016: 70).

### **3.1.2. Vliv profesionalizace na smysluplnost práce NNO**

Jak jsem již uvedla, v případě neziskových organizací se pracovníkům většinou nejedná o vidinu svého peněžního obohacení, ale například o zlepšení společenského života, hledání smyslu života nebo získání dobrého pocitu z prokázání dobré služby. Drucker 1994 uvádí, že zaměstnanci neziskového sektoru se také vyznačují mnohem větší osobní identifikací s cíli organizace i s produktem či službou, kterou poskytují a také považují za podstatné nahlížet na svou práci jako na pomoc společnosti. Pracovníci si vybírají práci pro neziskové organizace, aby sladili organizační poslání s osobními hodnotami, motivací a sklonem k dobrovolnictví (Lapworth et al., 2018 in Sandberg, Robichau, 2022). Práce v neziskovém sektoru je tedy často vnímána jako přirozeně smysluplná činnost.

Je ale nutné zmínit, že význam vnímání tohoto faktu se také posouvá s tím, jak se neziskové organizace profesionalizují. Tyto změny ovlivňují pojetí smyslu práce zaměstnanců a manažerů neziskových organizací. Autoři Sandberg a Robichau (2022) ve své aktuální studii *The Hybridization of Meaningful Nonprofit Work* zkoumají, jakým způsobem manažeri v neziskovém sektoru reflektují smysluplnost práce v neziskové organizaci ve vztahu k podnikové kultuře a vlivům logiky a hodnot neoliberálního trhu. Pracovníci si toto zaměstnání vybírají na základě shody mezi organizačním posláním a osobními hodnotami, které jsou nastavené směrem k dobrovolnictví, altruismu a

prosociálnímu chování. Výzkum ukazuje, že prosociální hodnoty a poslání stále inspirují manažery k tomu, aby se zapojili do práce v neziskovém sektoru, zároveň ale také potvrzují, že se prostředí neziskových organizací mění. Nezisková oblast v posledních letech klade důraz na profesionalizované pracovníky, což vede k efektivitě v rozvoji poskytování služeb, které mohou zvyšovat spokojenost klientů a následně i zaměstnanců (Maier et al., 2016 in Sandberg, Robichau, 2022: 607). Na druhou stranu profesionalizované pracovní prostředí může klást důraz na produktivitu a výkon na úkor mezilidských vztahů (Venter et al., 2019 in Sandberg, Robichau, 2022) a nepříznivě ovlivňuje rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem pracovníků neziskových organizací, vytváří neshody uvnitř organizace ohledně osobních a organizačních hodnot (Baines, Cunningham; 2011, Kreutzer, Jäger, 2011, Ruud, 2000 in Sandberg, Robichau, 2022: 609).

Výzkum se zabývá problematikou, jakým způsobem neoliberální tržní myšlenky formují smysluplnost práce pro manažery neziskových organizací. Autoři uvádí, že se jedná o přijímání tržních praktik a vytváření tržních vztahů, které zdůrazňují produktivitu, efektivitu a business-like princip. Hybridní organizace na pomezí neziskových a komerčních subjektů generují jak sociální, tak ekonomickou hodnotu. Tyto organizace je možné dělit podle jejich poslání, společenské odpovědnosti a využití zisku (Alter, 2007). Stále více výzkumů uvádí, že profesionalizované neziskové organizace jsou efektivnější a úspěšnější, na druhé straně ale přináší pracovníkům zmatek mezi hodnotami organizace a prioritami trhu (Sandberg, Robichau, 2022: 611).

Výzkum se zaměřil na manažery neziskových organizací a zjištění ukazují, že pracovníky stále láká možnost smysluplné práce v souladu s prosociálními hodnotami. Ale není to jediný důvod jejich setrvání v neziskovém sektoru. Neoliberální myšlenky předpokládají, že v každém manažerovi je něco podnikatelského, co je potřeba probudit. A jak autoři uvádí, vzniká tzv. hybridní koncepce, která má teoretické i praktické důsledky pro neziskový sektor. Neziskové organizace by mohly, dle výsledků výzkumu, získat přístup k produktivním manažerům, které pohání jejich vlastní hodnoty a altruismus a zároveň jsou oddáni poslání organizace. Tito pracovníci jsou spokojeni v prostředí, které maximálně využívá jejich lidský kapitál a napomáhá profesnímu rozvoji. Avšak je zde i odvrácená strana. Pracovníci mají tendenci obětovat své vlastní potřeby ve prospěch druhých díky pocitu smysluplnosti práce a tato skutečnost je činí zranitelnější vůči vykořisťování ze strany organizace. Výsledky výzkumu tedy upozorňují na to, že je důležité klást důraz na rovnováhu. Pokud manažeři vykonávají hodnotnou a smysluplnou práci a cítí, že je o ně

pečováno, své vlastní hodnoty realizují prostřednictvím hodnot organizace. Pokud smysl práce manažerům chybí a organizace se stane příliš byrokratickou, cítí se manipulováni a častěji může docházet k syndromu vyhoření. Správná rovnováha ale může nastat pouze v tom případě, že lídři zvládnou profesionalizaci organizace v kombinaci s řízením jednotlivců, kteří disponují svými vlastními hodnotami. A také stanovením limitů pro podnikání neziskové organizace (Sandberg, Robichau, 2022: 628).

## **4. Organizační kultura a její význam**

### **4.1. Pojem kultura organizace**

V této části bych se ráda zaměřila na kulturu organizace, která má podstatný vliv na její fungování jak uvnitř, tak navenek. Organizační kultura hraje významnou roli v životě organizace a ovlivňuje její činnost v mnoha ohledech. Významný je také vliv organizační kultury na efektivnost organizace neboli na dosahování jejích cílů. Autoři, kteří se tímto fenoménem zabývají, definují organizační kulturu následovně.

„Organizační kultura je způsob, jak se u nás věci dělají, to, co je pro organizaci typické, její zvyky, převládající postoje a vytvořené vzorce akceptovatelného chování.“ (Lukášová, Nový, 2004: 22)

Armstrong (2007) říká „Kultura organizace představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která nemusí být jasně vymezená, ale formuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce.“ (Armstrong, 2007: 257)

V Scheinově (2004: 9) interpretaci organizační kultury hrají hlavní roli sdílení myšlenky a ověření strategií, kterými organizace řeší problémy vnitřní integrace a vnější adaptace. Strategie zároveň ukazují, jak přemýšlet a vnímat související konkrétní problémy.

### **4.2. Prvky organizační kultury**

Ze zobecnění těchto definic vyplývá, že organizační kultura je určitý soubor základních předpokladů, postojů, hodnot a norem chování, které jsou sdíleny a přijímány v rámci organizace. Významným autorem, který popsal model organizační kultury, je profesor managementu Edgara H. Schein. Schein chápe organizační kulturu jako soubor několika dimenzí, které spolu vzájemně souvisí. Rozlišuje tři roviny organizační kultury, a to podle míry jejich projevů navenek. Nejsvrchnější vrstvu tvoří artefakty, které pomáhají poznávanou kulturu popsat, jsou nejsnadněji identifikovatelné a viditelné. Artefakty lze



chápat jako vnější projevy organizační kultury, které zahrnují jazyk, produkty, rituály, ceremoniály, oblečení, logo atd. Střední vrstvou organizační kultury je podle Scheina vrstva organizačních hodnot a přesvědčení, které jsou pozorovatelné jen do určité míry. V této úrovni lze najít firemní filozofii, etické kodexy a určitý model, jak by měla organizace fungovat v ideálním případě. Sdílená přesvědčení pak představují jakási nepsaná pravidla a zásady chování. Sem spadá například loajalita zaměstnanců vůči organizaci, jejich orientace na výsledek, poctivé a včasné plnění plánů. Jádrem organizační kultury je třetí rovina, která představuje nejhlubší, neuvědomovanou část a která ukrývá základní předpoklady. Základní předpoklady zahrnují myšlenky a názory, rozumíme ustálená přesvědčení a názory na realitu (Schein, 2004)

Organizační hodnoty vyjadřují, čemu je překládán význam v organizaci jako celku (Lukášová, 2004). Čím pevněji jsou hodnoty zakořeněny, tím větší budou mít vliv na chování. Armstrong (2002: 259) uvádí, že fungující hodnoty vedou k žádoucímu chování. Armstrong jako zásadní uvádí nejčastěji: výzkum, inovaci, konkurenceschopnost, týmovou práci, schopnost, způsobilost a další. Novější autoři akcentují jiné hodnoty, které odkazují spíše na péči o zaměstnance. Mezi ně patří zdůrazňování silných a slabých stránek jedince, povzbuzování pozitivních emocí, spravedlnost a čestnost (Härtel, Ashkanasy, 2000). Hodnoty jsou nejhůře měnitelné a nejméně viditelné (Křížková, Pavlica, 2004: 40). V organizaci se hodnoty promítají do péče o lidi, soutěživosti, spravedlivosti při zacházení se zaměstnanci nebo řízení diverzity mezi pracovníky (Armstrong, 1999: 358). Hodnoty v genderově rovné organizaci jsou nastaveny tak, aby pracovníci respektovali diverzitu. To znamená, že by nikdo neměl být utlačován; akceptuje se rozdílnost a podporují se menšiny. Díky tomu, že genderově rovná organizace respektuje diverzitu zaměstnanců, měla by mít pochopení i pro rozdíly v oblastech osobního i rodinného života (Křížková, Pavlica, 2004: 42).

Kultura každé organizace je rozdílná svým obsahem, odlišnými hodnotami, základními přesvědčeními a normami chování. Tyto prvky organizační kultury jsou více či méně sdíleny zaměstnanci organizace. Podle intenzity sdílení obsahu organizační kultury se rozlišuje síla organizační kultury, která se zpravidla rozděluje na silnou a slabou. Přičemž silná kultura je důležitým prvkem soudržnosti organizace a zdrojem motivace (Lukášová, Nový a kol., 2004: 32).

Nejčastěji zmiňovanými zdroji organizační kultury jsou:

- Vliv prostředí – vliv sociokulturních faktorů, zejména pak vliv národní kultury, vliv podnikatelského prostředí, konkurenčního prostředí, požadavků a síly zákazníků, vliv profesionální kultury.
- Vliv zakladatele či dominantního vůdce, vlastníků, manažerů.
- Vliv velikosti a délky existence organizace.
- Vliv využívání technologií (Lukášová, Nový a kol., 2004: 33).

Vliv zakladatele či dominantního vůdce je při utváření organizační kultury podstatná. „Zakladatelé organizací mají jasnou vizi a silně vyhraněné základní předpoklady a hodnoty“ (Schein, 1992 in Lukášová, Nový, 2004: 35). Tyto prvky výrazně determinují obsah kultury zejména v počátečním období existence. Lidé mají přitom tendenci přejímat hodnoty svých vůdců tehdy, jestliže je vnímají jako kompetentní a úspěšné. Silní vůdcové bývají rovněž výrazným symbolem organizace vůči vnějšímu prostředí a ovlivňují tak nejen kulturu organizace, kterou řídí, ale také její image, tedy vnější obraz (Lukášová, Nový a kol., 2004).

#### **4.3. Organizační kultura a ženy ve vedení NNO**

Vztahem organizační kultury a zaměstnávání žen do vedoucí pozice se zabývá italský výzkum. Autoři studie zkoumají, zda má vliv organizační kultura na zaměstnávání žen ve vedení dobrovolnických organizací v Itálii (Maran, Soro, 2010: 482). Vedení je stále, alespoň v Itálii, ovlivněno dle očekávaných genderových rolí a ani dobrovolnické organizace z této představy nejsou vyňaty. Data naznačují, že je pravděpodobnější, že žena bude vybrána jako vedoucí v ženské dobrovolnické skupině, kde její chování více odráží genderové stereotypy, hodnoty a normy organizace (Maran, Soro, 2010: 485). Rozhodujícím prvkem je tedy samotná organizační struktura každé jednotlivé organizace, která určuje, kdo je vybrán do role vedoucích a manažerů. A výzkum hledá odpověď na otázku, jaké hodnoty mohou účinně umožnit ženám projevit svůj potenciál ve vedení dobrovolnické organizace. Hlavní odpověď je třeba hledat v ochotě organizace odstranit překážky v účasti žen, udělat vše pro to, aby akceptovala a uvítala diverzitu. Bylo zjištěno, že italské dobrovolnické organizace, které nejsou orientovány na přijetí a zapojení a které nemají flexibilní a inkluzivní pravidla pro participaci, ohrožují své vlastní přežití. Jejich životní cyklus bude pravděpodobně krátký a nebudou schopny uspokojit aktuální potřeby společnosti. Ne z hlediska poslání, ale vize (Maran, Soro, 2010: 493). Průzkum také ukázal, že pokud dobrovolnické organizace vyzkouší nové přístupy k začleňování, participaci a přidělování

vedoucích rolí ženám, mohou se stát příklady dobré praxe pro všechny instituce a podniky, pro ziskové i jiné neziskové organizace.

## 5. Ženy ve vedoucí pozici

Pokud se podíváme obecně na postavení žen na trhu práce, můžeme jej označit za velmi proměnné. Postavení žen na trhu práce se v různých zemích a regionech může lišit, ale v obecném smyslu lze říci, že v mnoha zemích stále existují nerovnosti a diskriminace, které brání ženám v plné účasti na trhu práce. V této části se zaměřím na problematiku zaměstnávání žen přímo do vedoucí pozice, která je pro mou práci stěžejní. Popíši základní statistická data, zaměřím se na genderovou segregaci, diskriminaci a nástroje řešení. V závěru této kapitole popíši teorie, které se zaměřují na styl vedení žen.

V současné době v mnoha zemích stále existují nerovnosti mezi muži a ženami jak v oblasti zaměstnanosti samotné, tak v jejich zastoupení v manažerských pozicích ve vedení organizací. Pokud se zaměříme speciálně na český pracovní trh z celkového hlediska, je stále přetrvávající fakt, že české ženy patří v evropském měřítku k pracovně nejvytíženějším, avšak na řídicích pozicích tvoří necelou třetinu všech zaměstnaných z celé populace zaměstnaných žen (Křížková, 2002: 11). Nízký podíl žen v řídicích a rozhodovacích pozicích v organizacích je statisticky průkazným a nezpochybnitelným faktem, a to ve všech oblastech a odvětvích lidské organizační činnosti. Aktuální data ukazují, že Česká republika stále zaostává v rovnosti žen a mužů za průměrem EU. To vyplývá i z výsledků Indexu rovnosti žen a mužů za rok 2021, který zveřejnil Evropský institut pro rovnost žen a mužů. Výzkum přináší srovnání s rokem 2010, kdy ženy tvořily 14 % členů a členek představenstva centrální banky. V roce 2020 nebyly v tomto představenstvu ženy žádné. Naproti tomu podíl žen v představenstvech největších veřejně obchodovatelných společností se z 12 % v roce 2010 zvýšil na 18 % v roce 2021. V Česku na rozdíl od řady jiných zemí Evropské unie neexistují žádná pravidla pro podporu žen ve vedení (EIGE, 2021).

Z odborné literatury vyplývá, že manažerská funkce je považována za neutrální, teprve v posledních letech se dostává do popředí názor, že na vedoucích pozicích organizací převažují muži a oblasti managementu dominují maskulinní ideologie a hodnoty (Dudová, Křížková, Fischlová, 2006: 22). Je důležité, aby byly vytvořeny podmínky, které umožňují ženám dosáhnout vedoucích pozic. Kromě toho je nutné zajistit, aby byly ženy plně zastoupeny ve všech úrovních organizace a aby se jim dostávalo podpory. Ženy ve vedoucích pozicích mohou přinášet nové myšlenky, přístupy a zkušenosti do rozhodovacích

procesů, což může vést k lepšímu výkonu a větší inovativnosti v organizaci. Navíc mohou být inspirací, která podporuje další ženy v kariérním růstu a vytváření rovnosti pohlaví v pracovním prostředí. Nicméně, i když se situace zlepšuje, ženy stále čelí různým překážkám, jako jsou diskriminace a stereotypy, které omezují jejich růst v oboru. Proto je důležité, aby společnosti a organizace aktivně pracovaly na odstraňování těchto překážek a vytvářely prostředí, které podporuje růst a rozvoj žen ve vedoucích pozicích.

### **5.1. Žena ve vedoucí pozici NNO**

Pokud se zaměřím konkrétně na neziskový sektor, tak v českém prostředí neexistuje výzkum, který by se zabýval podílem žen ve vedoucích pozicích pouze v neziskovém sektoru. Ze zahraničních zdrojů zkoumá tuto problematiku například výzkum autorek Paul F. a Walter A. (2016), který se zaměřuje na poměr žen a mužů v německém neziskovém sektoru. Zde je uvedena důležitá myšlenka, že zatímco podíl žen v řídicích pozicích v podnikání a veřejné správě upravuje zákonná genderová kvóta v Německu, v neziskových organizacích tomu tak není. Neziskový sektor zastává velký význam na trhu práce, zaměstnává asi 2,3 milionů zaměstnanců a z toho je  $\frac{3}{4}$  žen. Významná přítomnost žen na úrovni managementu se projevuje pouze v omezeném počtu organizací. Výzkum ukazuje, že podíl žen ve vedení, kontrolních a poradních orgánech neziskových organizací v Německu je na dobré úrovni ve srovnání se soukromým sektorem a jejich zastoupení je vyšší. Pokud se ale poměr zastoupení žen ve vedení vezme vůči vysokému podílu žen mezi všemi zaměstnanci v neziskovém sektoru, je výsledek zatím neuspokojivý (Paul, Walter, 2016: 21).

Stejnou myšlenku potvrzuje i francouzský výzkum, kde autoři Prouteau, L. a Tabariés, M. (2010) zkoumají zastoupení žen ve výkonných výborech francouzských dobrovolných sdružení. Zkoumají také, do jaké míry je toto zastoupení ovlivněno atributy jednotlivých organizací. Nejprve výzkum pozoruje, že zastoupení žen je velmi nerovnoměrné v rámci různých pozic ve správních radách, čímž se potvrzuje již několikrát zdokumentovaný trend francouzských i zahraničních autorů, kdy ženy jsou ve velkém zaměstnávány v úřednických a administrativních pozicích a muži především v pozicích finančních a vedoucích, tedy takových, které mají v neziskových organizacích největší vliv a nejvyšší moc. Výzkum také ukazuje, že podíl žen ve vedení je vyšší v organizacích, jejichž činnost spadá do oblasti sociálních služeb, zdravotnictví a humanitární sféry. A naopak u nejstarších organizací je nižší a snižuje se s rostoucí geografickou oblastí působnosti a s rostoucím rozpočtem.

Nejstarší organizace jsou výrazně méně nakloněny tomu, aby byly ve výkonných výborech ženy (Prouteau, Tabariés, 2010: 498). Otázka studií této problematiky nízkého zastoupení žen ve vedení je dle autorů důležitá z několika důvodů. Za prvé nastoluje otázku rovnosti pohlaví v rámci občanské společnosti, což je důležité téma pro demokratickou společnost. Za druhé, dle autorů výzkumu, by lepší zastoupení žen mezi vedoucími mohlo vést ke zlepšení organizační výkonnosti, jak dokládají již provedené studie (Prouteau, Tabariés, 2010: 499).

Výzkumy, které by se zaměřovaly na zaměstnávání žen ve vedení neziskových organizací v českém prostředí, se neobjevují. V posledních letech byly realizovány výzkumy, které zkoumají aspekt genderu v komerčních organizacích, v organizacích státního sektoru a ve školství. Jediný výzkum je autorky Terezy Vajdové (2004) a jedná se o zprávu z projektu CIVICUS – Česká občanská společnost: Po patnácti letech rozvoje. V této práci jedna otázka zkoumá, nakolik aktéři občanské společnosti v ČR podporují a v praxi realizují otázky rovnosti mužů a žen. Pro posouzení bylo z hlediska metodologie určující, nakolik jsou ženy zastoupeny ve vedení organizací občanské společnosti. Podle průzkumu Občanská společnost 2004, bylo mezi členy organizací občanské společnosti o něco větší zastoupení mužů (53 %) oproti ženám (47 %). Zastoupení mužů a žen je však obtížné posuzovat celkově, protože se velmi liší podle typů organizace (Vajdová, 2004: 54). Novější výzkumy zatím chybí a to ukazuje, že v českém neziskovém sektoru není zatím genderová rovnost relevantní téma, kterému by byla věnována zvláštní pozornost.

## **5.2. Bariéry zaměstnávání žen ve vedení**

Nedostatek žen v rozhodovacích pozicích je podmíněn celou řadou aspektů. Mnohé z nich jsou spjaty s tradičními představami o mužských a ženských rolích. Pokud se má tento fakt změnit, je třeba změnit nejen přístup ze strany organizací, ale i obecné otevřenosti žen i mužů k diskusi o vlastních rolích a kariérních plánech, a nepochybně také o možnostech sladit soukromí s rodinou a zaměstnáním (Sokáčová, 2005: 21).

V literatuře existuje několik rozdílných, genderově zaměřených pohledů na organizace a jejich vrcholový management. Až do poloviny 70.let 20. století se výzkumy nezabývají genderovými aspekty v managementu podniků. Zastánci tradičních přístupů k managementu přehlíželi disproporce na manažerských postech. Až později výzkumy začaly potvrzovat, že gender je v organizačních procesech i strukturách zakotven (Křížková, Pavlica, 2004: 87).

Genderové teorie organizace v posledních třech dekadách ukázaly, že řada genderových nerovností v organizaci souvisí s možností dosáhnout kariérní postup. Na segment managementu dopadají maskulinní ideologie a hodnoty a součástí této etiky práce je představa nepřerušované vzestupné dlouhodobé kariéry v rámci jedné organizace, podporující konstrukt živitele rodiny a vyžadující dlouhou denní osobní přítomnost v zaměstnání (Dudová, Křížková, Fischlová, 2006: 22).

Je nutné zdůraznit, že počet žen ve vedoucích pozicích jednoznačně není ovlivněn pouze motivací a schopnostmi konkrétních žen, ale i celým souborem bariér. Ženy manažerky, které budují svou kariéru, se většinou snaží být i podporou pro rodinu, děti a kariéru manžela. Tím ale mají nesnadnou pozici v oblasti vlastní práce a často se může stát, že vlastní kariéru vzdávají, protože nemají dostatek energie na obojí, případně se vzdávají svého rodinného života. Z výsledků výzkumu Gender v managementu autorek Dudové, Křížkové a Fischlové (2006: 57) ale vyplývá, že je pouze minimum manažerek, které volí kariéru před možností mít děti.

Existuje několik přístupů, které se dotýkají genderových nerovností v organizaci. Teorie autorky Rosabeth Moss Kanter (in Křížková, Pavlica, 2004: 89), která jako jediná nepovažuje prvořadě gender jako příčinu nerovností v postavení žen a mužů v rozhodovacích procesech. Autorka jako hlavní příčiny uvádí tyto aspekty: strukturu příležitostí a šancí spojených s pozicí, moc, proporční zastoupení mužů a žen na dané pozici. Kanter představuje teoretický směr, který považuje gender za důležitý činitel organizačních procesů, ale nevnímá ho za rozhodující.

Nové směry řídicích procesů v organizacích, které považují genderové vztahy za zásadní, se začaly rozvíjet od 80.let 20 století a ukazují, že obecná definice mužských a ženských světů významně ovlivňuje rozdělení kompetencí mezi příslušníky obou pohlaví, ale také se přizpůsobuje specifickým potřebám instituce či organizace (Connell, 2002). Současné výzkumy ukazují, že genderové nerovnosti v organizacích probíhají většinou v podobných a provázaných procesech.

Praktické příčiny a důsledky nízkého zastoupení žen v rozhodovacích pozicích na českém pracovním trhu je interpretován autory, kteří se shodují, že mimo individuální aspirace a osobní volby existuje i celá řada vnějších bariér. Ženy se objevují na nižších nebo hůře placených řídicích místech v důsledku možné existence tzv. skleněného stropu. To je překážka, na kterou ženy mohou narazit při svém profesním postupu a který znemožňuje

přechod na vyšší pozice. „Výraz strop je hranice, kam se ženy při svém kariérním postupu dostanou a výraz skleněný metaforicky vyjadřuje, že žena díky profesním kvalitám na pracovní pozici může dosáhnout, dohlédne na ni, dokáže si představit působení v ní, pokud ale začne vyvíjet snahu do této vrcholové pozice postoupit, narazí na neviditelnou a těžko definovatelnou překážku, namířenou proti jejímu postupu (ČSU, 2016).“

Typy překážek, které mohou dohromady nebo v různých kombinacích skleněný strop utvářet, uvádí výzkum Křížkové a Pavlici (2004: 92). Patří mezi ně společenské bariéry, které zahrnují celkovou genderovou strukturu společnosti, informační bariéry, vztahující se na zajištění dostatečné informovanosti o zastoupení žen na řídicích postech a bariéra odlišnosti, což znamená, že jsou na vedoucí pozice vybíráni uchazeči, kteří se neodlišují od ostatních manažerů. Dále to může být překážka v podobě existence old-boy's network, která představuje neformální síť vztahů, které mezi sebou muži utváří. Dále může být pracovní prostředí silně sexualizované i přesto, že je pokládáno za sexuálně neutrální. Poslední překážkou jsou nedostatky v legislativní opatření, které sice zakazují diskriminaci, ale jsou často vágní, nesystematické a nedisponují dostatečně účinnými sankcemi. Tyto bariéry, které ženám brání v obsazování do vedoucích pozic, by neměly být v genderově rovné organizaci, která prosazuje rovnost žen a mužů. V takové organizaci mají muži i ženy stejné podmínky a kultura celé firmy je postavena na těch hodnotách, které prosazují rovnost (Křížková, Pavlica, 2004: 38). Faktory, jako je rovnost pohlaví, rozmanitost, inkluзивita a udržitelnost, se stávají stále důležitějšími v oblasti managementu. Mnoho organizací v současnosti usiluje o větší diverzitu a rovnost pohlaví v řídicích pozicích a vytváří kulturu, která oceňuje různé přístupy a perspektivy. To znamená, že se začíná přecházet od tradičních maskulinních hodnot ke spolupráci, inkluzi a rovnosti.

### **5.3. Legislativní opatření**

Diskriminaci se přímo zabývá antidiskriminační zákon, který rozděluje diskriminaci na přímou a nepřímou a zakazuje oba tyto typy. Za diskriminaci se považuje také obtěžování, pronásledování, sexuální obtěžování, pokyn k diskriminaci a navádění k diskriminaci (Zákon 198/2009 §2 odst. 2). Za přímou diskriminaci v pracovním prostředí můžeme považovat takové jednání, které se zaměstnancem zachází méně příznivě, než by tomu bylo s jiným pracovníkem ve srovnatelné situaci, a to na základě nepřijatelných důvodů rasy, etnického původu, národnosti, pohlaví, sexuální orientace, věku, zdravotního postižení, náboženského vyznání, víry či světového názoru. Nepřímá diskriminace je takové jednání

nebo opomenutí, které není přímo namířené proti konkrétnímu zaměstnanci nebo skupině, ale i přesto na ně má negativní dopad a zaměstnance nebo skupinu znevýhodní oproti ostatním (Zákon 198/2009 §2 odst. 3).

Na řešení této problematiky se klade důraz také na jiných úrovních. Ať už na úrovni vlády, kde je zřízen poradní orgán vlády v oblasti vytváření rovných příležitostí pro ženy a muže nebo také rostoucím počtem nevládních neziskových organizací, asociací a sítí i s mezinárodním přesahem, které se touto tematikou zabývají a zároveň se sdružují. Zde můžeme zmínit aktivitu organizace Gender Studies, o.p.s., která slouží především jako informační, konzultační a vzdělávací centrum v otázkách vztahů mužů a žen a jejich postavení ve společnosti (Gender Studies, 2021). Dále jsou k řešení této problematiky využívány možnosti Evropského sociálního fondu, konkrétně výzvy Operačního fondu Zaměstnanost+. Příkladem může být projekt „Na 1 lodi“, který podporuje dosažení rovných příležitostí mužů a žen ve firmách.

Dalším řešením je zavedení kvót pro zastoupení žen ve vedoucích pozicích. Evropská komise s návrhem na povinné zastoupení žen ve vedení podniků přišla tedy již v roce 2012. Proti se dlouhodobě stavěla velká část unijních států, přesto byl návrh v roce 2022 přijat a v současné době čeká na formální potvrzení všemi zeměmi. Platný by měl být od roku 2026. Česká republika dlouhodobě zaostává, což by se mělo změnit přijetím dokumentu Strategie rovnosti žen a mužů na léta 2021 až 2030. Ta navrhuje opatření, nutná pro dosažení rovnosti žen a mužů v ČR na úrovni, srovnatelné s ostatními státy EU.

Nejčastěji diskutované souvislosti, proč by mělo být zavedení kvót pro zastoupení žen ve vedoucích pozicích pro společnost přínosné, je skutečnost, že situace žen na trhu práce je obtížnější a ženy zde čelí nerovným podmínkám. Přitom studie, zveřejněna Evropskou komisí „Women on Boards“ potvrzuje názor, že diverzita a rozmanitost jsou akcelerátorem hospodářského růstu a více žen ve vedení organizací může znamenat vyšší efektivitu jejich fungování. Existují i často zmiňované výhrady, spojené se zavedením kvót. Ty uvádí, že na dané pozici nebude ten nejlepší, protože nebude rozhodovat kvalita, ale pohlaví. Zastánci tohoto tvrzení uvádí, že schválením směrnice se postavení žen ve společnosti nezlepší. Od té chvíle se na ně bude pohlížet tak, že se dostaly na pozici jen kvůli kvótě a jejich zásluhy se budou připisovat spíše systému než jim samotným. Někteří odpůrci kvót také navrhují, že pokud ženám na pracovním trhu může něco pomoci, nejsou to kvóty, ale legislativa, spojená



s efektivním propojením mateřství a pracovního života – zkrácené a flexibilní úvazky, dostatek školek atd. (AMO, 2012: 3).

#### **5.4. Nástroje řešení**

Pro prosazování rovných příležitostí na trhu práce je důležité připustit, že rozsah a úroveň ambicí žen a mužů na poli profesionální kariéry a rodinného života převážně určuje jejich svobodná volba a preference. Otázka svobodné volby se dotýká jak mužů, tak žen a týká se jak volby studijního oboru a následně pak profesní dráhy i rozhodnutí, kolik času a úsilí chtějí věnovat práci, rodině, domácnosti a dalším životním aktivitám. Tuto volbu ovlivňují zejména možnosti využití a zhodnocení jejich lidského kapitálu na trhu práce a možnosti sladění jejich profesního a rodinného života, označované jako work-life balance (Brožová, 2009: 58). Pokud ale nastanou bariéry, které ženě v tomto rozhodnutí brání a trh práce je pro ni nedostupný z důvodu výše uvedených genderových stereotypů, primární přisuzované zodpovědnosti za rodinu, předpokládané mateřství a další, je to forma diskriminace, na kterou je nutné reagovat.

Na druhé straně již existuje celá řada nových forem práce, rozvíjených v některých firmách, které poskytují takové podmínky, které pomáhají převážně ženám kombinovat pracovní a ostatní životní činnosti. Jedná se o programy work-life balance, které se snaží překonat zažitě stereotypy a očekávání firem a přispívají k potlačování diskriminačního jednání. Snaží se o optimálního rozdělení času a činností mezi práci a ostatní životní aktivity (Brožová, 2009: 70) a usilují o hledání a zavádění takových forem práce, které by každému umožnily vybrat si takovou, která nejvíce napomáhá maximalizovat jeho celkové životní uspokojení. Mezi formy flexibility patří částečné úvazky, během kterých organizace ženě vychází vstříc, pokud jde například o rozvržení pracovní doby a o různé formy práce odjinud než z místa zaměstnání. Dalším příkladem může být využití sladění rodičovství se zaměstnáním k prohloubení kvalifikace nebo individuální postupný návrat do zaměstnání, případně nabídnutí supervize po návratu na pracovní pozici. Na některých pracovištích je v dnešní době již běžné, že rodiče mohou brát své děti do zaměstnání s sebou. Tuto prostupnost rodinného a pracovního prostředí lze zvýšit zřízením prostoru pro kojení, přebalování, dětských koutků, nebo provozem firemní školky. Nejen tato opatření mohou být součástí vstřícné sociální politiky zaměstnavatele, která podpoří aktivní a hladší zapojení žen v zaměstnání (Machovcová, 2004: 35).

## 5.5. Styly vedení organizace

Znakem, který organizace od sebe také odlišuje, je styl vedení. To znamená způsob, jakým jsou lidé v organizaci vedeni nebo řízeni. Styl vedení také představuje významnou složku kultury organizace.

Předtím, než se dostanu přímo k ženám ve vedení organizace, ráda bych obecně rozlišila pojmy, které se s pozicí vedoucího organizace pojí. Jedná se o management a leadership. Tyto pojmy mohou být zaměňovány, ale existuje mezi nimi zřejmý rozdíl. Leadership je možné označit jako inspirování lidí prostřednictvím vizí. V literatuře je definována řada nejdůležitějších vlastností lídra, které jsou k tomu nezbytné. Dle Covey (2006) se dobrý leader musí neustále učit, být orientován na službu, šířit pozitivní energii, věřit v druhé, žít vyváženým životem, brát život jako dobrodružství, usilovat o synergii a pracovat sám na sobě. Leader by měl být vizionář, rozhodovatel, podporovatel a jeho úspěšný styl vedení tkví v zapojování a podporování svých podřízených. Drucker 1996 upozorňuje, že správný leader nepřikládá výsledky pouze sám sobě, ale celému týmu pracovníků, kterým velí.

Oproti tomu manažer je v první řadě řešitel problémů. Manažera definuje Plamínek (2000: 148) jako osobu vydávající pokyny pro činnost jiných lidí. Manažer je osoba, odpovědná za organizaci a za dosažení organizačních cílů. Dosahování výkonů prostřednictvím příkazů a kontroly. Manažeři přijímají proces, hledají stabilitu a kontrolu a instinktivně se snaží problémy vyřešit rychle (Covey, 2006: 341).

V neziskovém sektoru hraje otázka leadershipu významnou roli a Drucker (1996) uvádí, že právě poslání organizace a vůdčí role lídra jsou velmi důležité. V českém prostředí existují neziskové organizace, mezi ně patří převážně nadace, které se pojí s významnými osobnostmi. Buď v pozici zakladatelů nebo výkonných členů. Jako příklad mohu uvést Nadační fond Kapka naděje, která je spojena se silným osobním příběhem Venduly Svobodové, VDV Nadaci Olgy Havlové, Nadaci Dagmar a Václava Havlových Vize 97, Nadaci Terezy Maxové dětem nebo obecně prospěšnou společnost Člověk v tísni s jejím ředitelem Šimonem Pánkem a spoustu dalších (Bačuvčík, 2011: 23).

Ale není to pouze případ těchto velkých organizací. Již z podstaty existence většiny neziskových organizací lze říci, že za jejich vznikem stojí silné osobnosti, které přišly s vizí, získaly pro ni veřejnost a aktivně se podílejí na jejich chodu. Bylo by ale chybou myslet si, že každá nezisková organizace disponuje leaderem, nebo že z každého vedoucího organizace se může leader stát. Je nespočet dalších organizací, mezi které můžeme zařadit například

Charity, Diakonie a další, které jsou často vedené spíše byrokraticky, zaměstnávají velké množství lidí, a přesto jsou ve vedení velmi úspěšné a pro celou společnost nepostradatelné (Bačuvčík, 2011: 22).

### **5.5.1. Odlišnosti stylu vedení žen**

Kondalkar (2009: 268) definuje styl vedení především jako určitou schopnost vedoucího vytvářet prostředí, které motivuje podřízené k jejich reakci. Styl vedení může být stanoven jako relativně stabilní vzorec chování, který vedoucí ukazuje během práce s ostatními (Eagly, Johannesen-Schmidt, 2001: 781).

Bachman (2011) uvádí, že důležitost procesu vedení by neměla být opomíjena ani v neziskových organizacích a zdůrazňuje, že základem jejich úspěchu a také udržitelnosti je sdílení vize a poslání, stejně jako neustálá snaha o motivaci pracovníků k dobře odvedené práci. Drucker uvádí včasné a úspěšné reagování na případnou krizi jako další významný důsledek existence vedení lidí v organizaci. Autor vyzdvihuje důležitost vzájemné důvěry mezi pracovníky a vedením, schopnost předvídat krizi, odvrátit ji nebo případně dokonce zabránit jejímu vzniku (Drucker, 1996: 20).

Pokud se zaměřím na styl vedení a jeho závislost na genderu. Jak jsem již uvedla v předchozích kapitolách, genderové role a stereotypy v dnešní společnosti stále existují. V lidské společnosti se během staletí vytvořily určité role a společenské úkoly mužů a žen, jež původně vyplynuly z jejich biologických vlastností, postupně se však přetvořily v určitá společenská očekávání (Fialová, Skálová, 2010: 15). Mužům jsou tak připisovány vlastnosti jako asertivita, dominance, síla, racionalita, rozhodnost, soutěživost a nezávislost, ženám naopak jemnost, emotivnost, empatie, submisivnost, nezištnost, obětavost, závislost, péče, citlivost (Lippa, 2009: 163).

Na základě literatury existují některé teorie, které se zabývají rozdílem stylů vedení žen a mužů a případný vliv vytvořených genderových rolí. V literatuře a provedených studiích lze najít zastánce existence rozdílu stylů vedení žen, stejně tak jako odpůrce. Názory, popírající odlišnosti stylu vedení žen se opírají o to, že vedoucí role je spojená s normami, které se vztahují na kohokoli, kdo tuto roli vykonává bez ohledu na gender, neexistuje tudíž důvod pro rozdíly. Kanterová (1993: 203) jako argument uvádí, že jakékoli odlišnosti jsou jen zdánlivé, protože ženy a muži zastávají odlišné pozice v managementu. Ženy jsou typicky vedoucími pracovníkyněmi v oblasti lidských zdrojů, zatímco muži se spíše koncentrují v oblasti liniového managementu. Rozdílné role poté logicky vyžadují rozdílné

přístupy a chování, to ale nezdůvodňuje, proč by obecně měly existovat odlišné styly vedení v závislosti na genderu. Podle Rosenerové (1990: 124) jsou rozdíly ve stylu vedení dány procesem socializace. Od žen bylo v minulosti očekáváno být hlavně manželkou, matkou, učitelkou nebo zdravotní sestrou, což nutně vedlo k rozvinutí jiných vlastností než u mužů. Ženy tak byly ve svých rolích kooperativní, podporující, jemné a pečující o ostatní. Oba názory – pro i proti – mají svůj empirický základ a bylo provedeno velké množství studií vedení žen. Na základě analýz lze styl vedení žen charakterizovat několika přístupy. Rosenerová (1990: 121) používá pro označení tohoto ženského stylu vedení termín interaktivní leadership, pod nímž rozumí podporu zapojování pracovníků, sdílení moci a informací, zvyšování pocitu hodnoty pracovníků a šíření entusiasmů. Ženy se podle ní častěji ptají podřízených na názor, testují rozhodnutí dříve, než je používají. Jako negativní aspekty tohoto stylu vedení uvádí autorka Rosenerová (1990: 124) to, že na pracovníky působí časté ptaní jako určitá naivita. Analýza Eaglyové a Johnsonové (1990: 246) neprokázala významné rozdíly v orientaci na úkol. Co se ale týká orientace na lidi, zde ženy vykazovaly větší tendenci k mezilidským vztahům než muži. Ženy ve vedení všeobecně inklinují k participativnímu nebo demokratickému stylu více než muži, jak ukázala analýza Eaglyové a Johnsonové (1990: 248). Autorky zároveň ale také upozorňují, že sklon k demokratickému vedení se u žen projevuje zčásti i proto, že pokud se uchýlí k direktivnímu, resp. autokratickému vedení, je na ně často negativně pohlíženo a dobré pracovní výsledky jsou vykoupeny zhoršením vztahů na pracovišti (Eagly, Johannesen-Schmidt, 2007: 291).

## 6. Empirická část

### 6.1. Cíl práce a výzkumné otázky

Má diplomová práce se snaží porozumět zkušenosti žen, které zastávají vedoucí pozice v nadacích a nadačních fondech v několika rovinách. Nejprve jsem zkoumala cestu jednotlivých žen do vedoucí pozice konkrétní organizace, odkud přichází, jaké vidí nejdůležitější rozdíly a co je v této práci motivuje. Zároveň mě zajímaly otázky, jak vidí ženy samy sebe ve vedoucí pozici, jaký styl vedení uplatňují. Také jsem se zabývala pohledem ředitelek nadací a nadačních fondů na to, jak ženy reflektují vliv kultury a příběhu konkrétní nadace nebo nadačního fondu na jejich postavení. A nakonec jsem zkoumala, zda se ženy ve vedoucích pozicích setkávají s problematikou bariér a genderových stereotypů. Existují výzkumy, které se dotýkají postavení žen a mužů ve vedoucích pozicích, pro neziskový sektor však tyto výzkumy chybí. Proto bych ráda zkoumala právě toto téma a přispěla k poznání postavení žen ve vedení organizací neziskového sektoru, konkrétně pak v nadacích a nadačních fondů. Touto sondou bych chtěla poskytnout užitečné informace pro další výzkumy a studie této problematiky.

Stanovila jsem si tyto výzkumné otázky:

*Hlavní výzkumná otázka:*

*Jakým způsobem je v nadacích a nadačních fondech reflektováno zaměstnávání žen ve vedoucí pozici z perspektivy ředitelky organizace?*

*Podotázky:*

*Jaká je cesta žen do vedoucí pozice v organizaci, odkud přichází a co je motivuje?*

*Jak vidí ženy samy sebe ve vedoucí pozici a jaký je jejich styl řízení?*

*Jak ženy ve vedení vnímají důležitost příběhu a vliv prostředí organizace na jejich zaměstnávání?*

*Na jaké bariéry a genderové stereotypy ženy ve vedoucí pozici narážejí?*

S cílem porozumět tématu a zodpovědět uvedené výzkumné otázky byla zvolena kvalitativní výzkumná strategie.

## 6.2. Výzkumný vzorek

Výzkum je zaměřen na ženy ve vedení nadací a nadačních fondů. V teoretické části jsem vymezila řadu vlivů na postavení žen ve vedoucí pozici i feministické myšlenky, které obecně upozorňují na nerovné postavení žen ve společnosti. Proto jsem chtěla porozumět právě zkušenosti žen, které vedoucí pozici těchto organizací zastávají, z jejich vlastní perspektivy, která nutně nemusí vymezené teoretické poznatky potvrzovat.

Na nadace a nadační fondy jsem se zaměřila, protože v rámci neziskových organizací tvoří segment, který je velmi různorodý a jeho zaměření je široké a pestré. Zaměřují se na poskytování finančních prostředků a jiných zdrojů, na podporu různých projektů a iniciativ v oblastech jako je vzdělávání, kultura, věda, sociální péče, životní prostředí a další. Díky takto širokému záběru by zde nemělo být tvořeno feminizované prostředí, jako například v sociálních službách nebo ve školství, které by výzkum mohlo zkreslovat. Zároveň jsem si tento typ organizací vybrala z toho důvodu, že v českém prostředí existují firemní a nefiremní nadace a nadační fondy. Přičemž firemní nadace představují výrazné prolínání ziskového a neziskového prostředí. Do svého výzkumu jsem zahrнула obě varianty a budu zkoumat zkušenosti žen v těchto rozdílných organizacích.

Z předešlého textu je patrné, že je jedná o účelový výběr výzkumného vzorku. Účelový výběr předpokládá, že povahu vzorku promyšlíme již při kladení výzkumných otázek a na základě kritérií, která si ve vztahu k výzkumu stanovíme. Účelový výběr je používán v případě, že se jedná o jasně vymezený sociální jev či fenomén v nějaké jasně vymezené skupině aktérů či lokalitě (Novotná, Špaček, Jantulová, 2019: 303).

Mezi techniky konstrukce vzorku jsem zařadila účelové vzorkování, při kterém výzkumník zvažuje, které konkrétní aktéry oslovit, aby získal taková data, která budou v rámci výzkumu nejlépe vypovídající (Novotná, Špaček, Jantulová, 2019: 296).

Konkrétně v mém výzkumu jsem prostřednictvím emailové komunikace oslovila několik významných českých nadací a nadačních fondů různého zaměření, které mají ve vedení ženu, s žádostí o zapojení do výzkumu. Účast ve výzkumu mi přislíbilo několik ředitelek. Následně jsem, při realizaci prvních rozhovorů, využila techniku nabalování, jinak také sněhové koule. Technika spočívá v tom, že mi respondentky předávaly kontakty a tipy na další ženy ve vedoucích pozicích, které jsem následně oslovila.

Ve výsledku jsem provedla 8 rozhovorů přímo s ředitelkami nadací a nadačních fondů. Toto množství rozhovorů považuji za dostatečné vzhledem ke skutečnosti, že výzkum je zaměřen převážně na zkušenost a příběh žen ve vedoucích pozicích, které interpretují jedinečná data a témata. Všechny účastnice byly obeznámeny se skutečností, že se jedná o anonymní rozhovor za účelem diplomové práce. S ohledem na ochranu osobních údajů byly organizace a respondentky anonymizovány a u citací neuvádím pravá jména.

Do svého výzkumu jsem zahrnula 4 nefiremní nadace, 2 nefiremní nadační fondy a 2 firemní nadace. Z jejich zaměření vyplývá, že tento segment je opravdu velmi pestrý. Dvě z uvedených se zaměřují na podporu rozvoje komunitního života a kultivaci filantropie. Jedna nadace se specializuje na využívání technologií ke zkvalitňování života lidí a vytváření systému společenských a sociálních inovací a změn. Další dvě organizace se zaměřují na pomoc lidem, kteří se pro svůj zdravotní nebo sociální hendikep těžko začleňují do společnosti a bez pomoci druhých se o sebe nedokáží postarat. Jedna nadace pomáhá rodinám s dětmi, které se vlivem vážné nemoci dostaly do těžké situace. Cílem další organizace je pomoc znevýhodněným a opuštěným dětem dát šanci žít v rodinném prostředí. Poslední nadace se zaměřuje na pomoc zrakově postiženým, především dětem a mladým lidem.

### **6.3. Použitá výzkumná metodologie**

Jak jsem již uvedla, v diplomové práci je použita kvalitativní výzkumná strategie. Metodolog Creswell (1998 in Hendl 2005: 50) uvedl: „Kvalitativní výzkum je proces hledání porozumění založený na různých metodologicky orientovaných tradicích zkoumání daného sociálního nebo lidského problému. Výzkumník vytváří komplexní holistický obraz, analyzuje různé typy textů, informuje o názorech účastníků výzkumu a provádí zkoumání v přirozených podmínkách.“ Tato strategie umožňuje odkrýt povahu a příčiny studovaného jevu a zachytit barvitost a pestrost sociálního světa. Zároveň umožňuje poznat specifickou zkoumaného fenoménu, významy, které mu různí lidé přisuzují a způsoby, jak jej aktéři prožívají (Novotná, Špaček, Jantulová, 2019: 261). Kvalitativní výzkum se snaží porozumět jednání aktérů i sociálním strukturám, v nichž se toto jednání uskutečňuje. Studuje, co lidé dělají, jak o tom hovoří a jak danému jednání rozumějí a prožívají ho. Jak jsou ovlivňováni prostředím lidským i ne-lidským, a naopak jak prostředí ovlivňuje je (Novotná, Špaček, Jantulová, 2019: 286). Výzkumník se snaží získat integrovaný pohled na předmět výzkumu, na jeho kontextovou logiku, na explicitní a implicitní pravidla, která fungují v dané

konkrétní oblasti (Hendl, 2005: 52). V kvalitativním výzkumu existuje řada ustálených výzkumných designů, což ale nevylučuje utváření specifického výzkumného designu, který je šitý na míru konkrétnímu výzkumnému problému (Novotná, Špaček, Jantulová, 2019: 286). Kvalitativní výzkum má samozřejmě i své limity. Mezi ty patří především skutečnost, že získané znalosti nelze zobecnit na celou populaci či vztáhnout do jiného prostředí (Hendl, 2005: 52). Přesto považuji pro mé účely tuto formu za nejefektivnější. Cílem mého výzkumu není hledání pravdy nebo tvorba nových teorií, ale usiluji především o porozumění zkušenosti žen, které zastávají vedoucí pozice z jejich vlastní perspektivy ve specifickém prostředí nadací a nadačních fondů. Jak už jsem také uvedla, zkušenosti žen ve vedoucích pozicích v nadacích a nadačních fondech je neprobádaný fenomén, budu k němu tedy přistupovat exploračně. Jak uvádí Špaček (2019) v případě, že chceme studovat dosud málo popsané nebo známé jevy v neznámých kontextech, je potřeba k problému přistupovat exploračně, tedy průzkumem. (Novotná, Špaček, Jantulová, 2019: 107).

Hlavní technikou sběru dat je kvalitativní rozhovor, který můžeme chápat jako kontextuální událost, při níž dochází ke vzájemné interakci a spolupráci mezi tazatelem a dotazovaným a během kterého jsou konstruovány významy a porozumění. (Novotná, Špaček, Jantulová, 2019: 317). Cílem takového rozhovoru je porozumění perspektivě dotazovaných a významům, které jim přiřkládají. Základem takového rozhovoru je schopnost naslouchat, ptát se a respektovat účastníky výzkumu (Novotná, Špaček, Jantulová, 2019: 351).

Kvalitativní rozhovory můžeme nejčastěji rozlišit podle míry strukturovanosti interakce. Dle Novotné a kol. (2019) na polostrukturované, nestrukturované a narativní (Novotná, Špaček, Jantulová, 2019: 351).

Polostrukturovaný rozhovor umožňuje výzkumníkovi připravit si rámcovou tematickou osnovu či okruhy, jejichž pořadí může libovolně měnit. Výzkumník flexibilně reaguje na odpovědi dotazovaných a sleduje linii vyprávění. Výhodou tohoto typu rozhovoru je, že i přesto, že má výzkumník připravené okruhy, kterým se chce věnovat, zůstává participantům velký prostor pro vlastní vyjádření. Tento typ rozhovoru je také vhodné použít, pokud se výzkumník v rozhovoru zaměřuje na specifická témata (Novotná, Špaček, Jantulová, 2019: 322).

Pro můj sběr dat jsem zvolila polostrukturovaný rozhovor s narativními prvky. Ten se mi jevil jako velmi vhodný, zkombinovala jsem zde výhody, které polostrukturovaný



rozhovor přináší s narativními prvky, které kladou důraz na vyprávění účastníka výzkumu. V rámci přípravy rozhovoru jsem si připravila strukturu, která obsahovala čtyři oblasti rozhovoru. Každý z bodů potom obsahoval orientační okruh otázek a stěžejní témata, na která jsem se chtěla v rozhovoru zaměřit, abych co nejvíce pochopila podstatu zkoumaného fenoménu. Respondentům bylo v předstihu vysvětleno, na co je výzkum zaměřen, byla jim zaslána stěžejní témata rozhovoru. Vzhledem ke specifickému zaměření tématu se mi tento postup jevil jako vhodný.

Při samotné realizaci rozhovorů jsem se co nejvíce snažila podpořit volné vyprávění. Důležité pro mě byly individuální zkušenosti a formulace respondentek, proto jsem jim v rozhovoru chtěla nechat co největší prostor. Strukturu jsem během rozhovoru upravovala dle potřeby, snažila jsem se zasahovat co nejméně, aby respondentky dostaly co největší prostor. Pokud ale došlo k výraznému odklonění od tématu usměrňovala jsem rozhovor, případně kladla doplňující otázky.

Narativní prvky rozhovoru jsou patrné také tím, že prostřednictvím vyprávění respondentky líčí své životní zkušenosti a svou interpretací jim dávají význam. Realita je tedy zachycena ze subjektivní perspektivy žen ve vedení. Cílem bylo získat co nejvíce relevantního a autentického materiálu, který tím, jak byly účastnicí výzkumu formulován, přinese cenné informace o konkrétních ženách ve vedení a jejich zkušenostech. Zároveň jsem kladla důraz na vytvoření atmosféry rozhovoru, ve které se bude respondentka cítit dobře. Po vhodném nasměrování k tématu jsem pobídla respondentku k vyprávění o tom, jaký je její příběh a jak se dostala do své pozice. Konkrétně výzva zněla: „Můžete mi prosím povědět váš příběh a to, jak jste se dostala do vedoucí pozice v nadaci/nadačním fondu?“

Nejedná se však přímo o narativní rozhovor, který se vyznačuje tím, že spočívá pouze ve volném vyprávění narátora s minimálním vstupováním tazatele do vyprávění (Novotná, Špaček, Jantulová, 2019: 328).

Osnovu a ukázkou realizovaného rozhovoru příkládám v příloze č.1.

#### **6.4. Sběr dat**

Výzkumu předcházelo studium relevantní literatury a dosavadních podobně zaměřených šetření, kterých, jak jsem již zmínila, je v českém prostředí velmi málo. Více se tímto tématem zabývá zahraniční literatura. Samotný sběr dat probíhal od června 2022 do listopadu 2022. Jako základní výzkumnou metodu jsem použila polostrukturované

rozhovory s narativními prvky. Po získání odpovídajících respondentek jsem s dostatečným časovým předstihem domlouvala rozhovory. Plně jsem čas a místo rozhovoru přizpůsobila preferencím dotazovaných, respektovala jsem jejich vysoké pracovní vytížení. K nahrávání rozhovorů jsem používala diktafon a záznamový arch pro zachycení osobních postřehů během rozhovoru. Samotné rozhovory jsem přepisovala doslovně, ponechala jsem je v hovorové mluvě, aby nedošlo k jejich zkreslení a byla jim ponechána jejich autenticita. K přepisu docházelo v nejkratší možné době po uskutečnění, abych mohla odhalit případné nedostatky v mé formulaci zkoumaných témat. V rámci utajení identity respondentek došlo k jejich anonymizaci a všechna uvedená jména jsou náhodně vymyšlená. Dohromady jsem realizovala osm rozhovorů. Šest rozhovorů probíhalo osobně, metodou tváří v tvář a dva rozhovory online formou pomocí Google meet. Pokud se jednalo o osobní setkání, byl rozhovor realizován v klidných kavárnách nebo přímo v sídle organizace. Jak jsem již uvedla, v rozhovorech jsem kladla důraz na co největší prostor pro vyprávění. S každou respondentkou byl veden jeden rozhovor, ale vždy mi bylo umožněno ji v případě potřeby později kontaktovat, pokud by mi nějaké informace chyběly, čehož jsem nevyužila. Všechny respondentky byly před započítím rozhovoru seznámeny s účelem výzkumu a se skutečností, že bude rozhovor nahráván, k čemuž každá z nich udělila nahrávaný souhlas. Stejně tak byly informovány, že v diplomové práci nebudou uvedeny pod svými skutečnými jmény.

## **6.5. Metoda analýzy dat**

Po doslovném přepsání všech rozhovorů, jsem prováděla analýzu dat pomocí otevřeného kódování. „*Otevřené kódování je část analýzy, která se zabývá označováním a kategorizací pojmů pomocí pečlivého studia údajů. Během otevřeného kódování jsou údaje rozebrány na samostatné části a pečlivě prostudovány, porovnáním jsou zjištěny podobnosti a rozdíly a také jsou kladeny otázky o jevech údají reprezentovaných.*“ (Strauss, Corbin, 1999: 43).

Otevřené kódování probíhalo tak, že jsem se nejdříve seznámila s daty, všechny rozhovory jsem vytiskla a několikrát četla, spolu s poznámkami, které jsem si dělala během výzkumu. Už v průběhu pročítání jsem začínala pozorovat určité vzorce a témata, která jsem měla také v živé paměti z realizovaných rozhovorů. Tak jsem začala tvořit první kódy. V průběhu čtení byly přímo do textu barevně označovány zajímavé pasáže. Ty jsem si ručně zapisovala a zároveň jimi označovala odpovídající řádky a příslušné pasáže rozhovorů. Kódy na papíře jsem si psala barevně rozlišené do sloupců podle jejich podobnosti. Barevné

sloupce pak znázorňovaly jednotlivé kategorie. Tyto kategorie jsem pojmenovávala na základě otázky „O čem to je?“ Strauss a Corbin (1999: 48) uvádějí, že v rámci otevřeného kódování se určují vlastnosti a dimenze kategorií. V rámci kategorizování jsem tedy u každé kategorie identifikovala i její podkategorie a sledovala jejich vlastnosti a dimenze. Nalezené a pojmenované kategorie jsem seskupila do jednoho dokumentu a následně hledala podobnosti a odlišnosti mezi nimi. Kategorie byly důležité pro mou interpretaci dat a zodpovězení výzkumných otázek. Při interpretaci dat jsem postupovala tak, že jsem v každém rozhovoru vybírala úryvky, ty poté seskupovala do širších souvislostí, které blíže zachycovaly a objasňovaly mé zkoumané téma.

Ukázka přepsaného rozhovoru s kódy a kategoriemi je zachycena v příloze č. 2.

## **6.6. Etika výzkumu**

Každý výzkum v sociálních vědách musí být realizován tak, aby vyhověl nárokům procedurální etiky. Tedy tak, aby byl výzkum realizován v souladu se zákony (Novotná, Špaček, Jantulová, 2019: 60). Na toto dbám i ve svém výzkumu. Samotná etika výzkumu je také důležitým tématem a má za cíl zajistit, aby byly výzkumy prováděny s ohledem na základní etická pravidla, která vychází z respektu soukromí a autonomii účastníků a vylučují praktiky, které by je mohly poškodit, zranit, nebo vést k jejich zneužití (Novotná, Špaček, Jantulová, 2019: 89).

Můj výzkum byl otevřený, to znamená, že všechny účastnice věděly, že jsou zkoumány. Zároveň jsem dbala na to, aby výzkum respektoval soukromí účastnic a nijak je nepoškodil. Účastnice byly osloveny nevítavým emailem, kde bylo vysvětleno téma, obsah a účel výzkumného šetření a jejich participace byla dobrovolná. Při domlouvání termínu rozhovoru jsem se vždy plně přizpůsobila časovým možnostem účastnic, kvůli jejich velkému časovému vytížení. Stejně byl domlouvám i způsob, zda bude rozhovor veden osobně, nebo přes online komunikační platformy. Před rozhovorem jsem ještě s účastnicemi domluvila přibližnou dobu trvání dotazování, skutečnost, že rozhovor bude nahráván a data s výsledky výzkumu budou využity pouze pro mou diplomovou práci. Nahrávky a přepisy nebudou nikomu poskytnuty a budou sloužit pouze pro účely mého výzkumu. Účastnicím bylo také nabídnuto, že po obhajobě diplomové práce jim může být poslána k nahlédnutí. Účastnice byly ujistěny, že žádná jmenovitá data o nich a o organizaci nebudou zveřejněna, všechna jména budou uvedena pod pseudonymem a organizace pod číselným označením, a to z důvodu ochrany jejich soukromí. Respekt k soukromí účastnic je vyjádřen právě tím, že jsou

data anonymizována. Anonymizací rozumíme proces odstranění údajů z dat, které by přímo i nepřímo napomáhaly v identifikaci jedince a organizace (Novotná, Špaček, Jantulová, 2019: 75). K tomuto kroku jsem přistoupila zejména i proto, že se jedná o přední české organizace a jejich ředitelky, které hovoří o svých zkušenostech jejichž povaha může mít citlivý obsah. Zároveň jsem chtěla, aby se při vyprávění svého příběhu cítily komfortně a byl navozen důvěrný vztah. Vyjádření rozhodnutí respondentek dobrovolně se účastnit výzkumu je zaznamenáno formou informovaného souhlasu, který byl vyjádřen v ústní podobě a byl nahráván.

## **6.7. Limity výzkumu**

Můj výzkum samozřejmě naráží na určité limity. Jak již bylo uvedeno, cílem kvalitativního výzkumu není zobecnění na širší populaci, ale proniknutí do hlubších vrstev zkušeností, postojů, názorů a životních příběhů. Jedná se tedy o zachycení určitých typů zkušeností s cestou do vedoucí pozice, identifikace bariér, které ženy mohou vnímat a reakce na ně v malém a jedinečném vzorku dotazovaných. Tento výzkum nedá odpověď na otázku, kolik procent žen ve vedoucí pozici má stejnou zkušenost. Dalším omezením může být skutečnost, že výzkum zahrnuje účastnice v různém stádiu jejich profesní dráhy a s různým uspořádáním soukromého života. Ale v kvalitativním výzkumu je tato různorodost naopak žádoucí. Glaser a Strauss (1967: 61) uvádí, že „saturace nemůže být nikdy dosaženo studiem jediného problému v jediné skupině.“ V interpretaci dat se pak zaměřuji na společné charakteristiky všech. Poslední omezení shledávám ve skutečnosti, že s jistotou nemohu říci, jakým způsobem přistupovaly účastnice výzkumu k rozhovorům. Je jasné, že mohly zkreslovat některé informace, aby nepoškodily organizaci, případně svou vedoucí pozici. Zároveň jsou v tomto typu rozhovoru reflektovány zkušenosti respondentek a může dojít k vlastní konstrukci a pojetí problému. Ale subjektivně z pozice výzkumníka mohu říci, že jsem se při realizaci rozhovorů setkala s otevřeným a vstřícným přístupem a limitu v této oblasti si nejsem vědoma. Co se týče validity výpovědí, v tomto typu výzkumu není zkoumána objektivní zkušenost, ale naopak subjektivní pojetí skutečnosti. Je zřejmé, že všechny přístupy k výzkumu mají určité výhody a nedostatky. Mnou zvolená forma mi však rozhodně pomohla pochopit postavení žen ve vedoucích pozicích v nadacích a nadačních fondech z jejich vlastní perspektivy a umožnila mi odpovědět na mé výzkumné otázky.

## 7. Analýza a interpretace dat

Cílem mé práce bylo porozumět zkušenosti žen, které zastávají vedoucí pozice v nadacích a nadačních fondech v několika rovinách. V první části jsem zkoumala cestu jednotlivých žen do vedoucí pozice konkrétní organizace, odkud přichází a co je v této práci motivuje. Dále jsem zabývala tím, jak vidí ženy samy sebe ve vedoucí pozici a jaký styl vedení uplatňují. Poté jsem se zaměřila na to, jak ženy reflektují vliv kultury a příběhu konkrétní nadace nebo nadačního fondu na jejich postavení. A v poslední části jsem se věnovala tomu, s jakými bariérami a genderovými stereotypy se ženy ve vedoucích pozicích setkávají. Téma výzkumu se snažím navázat na teorie, popsané v první části práce a cílem je blíže porozumět zkoumanému tématu a přehledně zodpovědět výzkumné otázky.

### 7.1. Cesta do vedoucí pozice

První oblast mapuje cestu žen do vedoucí pozice v organizaci. A zároveň se snažím odpovědět na výzkumnou podotázku: *Jaká je cesta žen do vedoucí pozice v organizaci, odkud přichází a co je motivuje?*

#### Cesta do vedoucí pozice a odkud přichází

Z rozhovorů vyplývá, že téměř všechny respondentky mají zkušenost práce v ziskovém, dle jejich používané terminologie, byznysovém prostředí. Přesněji řečeno šest žen z osmi. Respondentky uvádí, že zkušenosti z tohoto prostředí jsou pro ně samotné velmi cenné pro osobní i profesní růst, ale po nějaké době v tomto prostředí a vlivem dalších faktorů, začaly cítit potřebu změny. Jako další zásadní zkušenosti respondentky uvádí předchozí práci pro velké neziskové organizace.

*„Když jsem tak jako radila těm profesionálům z toho byznysu, tak že to půjdu do toho nezisku zkusit taky a jelikož jsme znala spousty neziskovek z té vzájemný spolupráce, tak jsem věděla, že nadace patří k těm nejprofesionálnější, tak jsem si řekla, že zase jako budu až tak moc odvážná a půjdu konkrétně tam.“* (paní Jana, R1)

*„Byla jsem oslovena před šesti lety zakladateli nadace, se kterými jsem vlastně spolupracovala už v předchozích letech v byznysovém prostředí. To znamená, že na základě, doufám, důvěry a zkušeností a odvedené práce v historii, tak jsem dostala vlastně přímo nabídku vést nadaci.“* (paní Petra, R5)

*„Já jsem přišla, když nadace fungovala zhruba rok a přišla jsem tam vlastně s tím, že nadace spolupracovala s reklamní agenturou, kde jsem tehdy pracovala jako account manažer.“*  
(paní Eliška, R7)

*„Nicméně jsem už tenkrát na vysoké škole začala pracovat ve (velké mezinárodní firmě) a ta firma, nebo ta práce mě tam hodně zaujala a měla jsem možnost pokračovat i v zahraničí [...] Takže já jsem začínala v byznysu, nicméně někdy už vlastně od gymnázia, od nějakých šestnácti, sedmnácti let jsem měla velmi blízko k jedné české neziskové organizaci.“* (paní Eva, R4)

Z rozhovorů vyplývá, že do vedoucí pozice nejčastěji přichází ženy několika způsoby. Jednak je to klasickým přijetím na vedoucí pozici, u této právní formy organizace je to na základě výběru a rozhodnutí správní rady. Další variantou je, že jsou ženy ve vedení od založení organizace.

*„A pak ke mně přišla ta možnost vlastně začít pracovat tady v nadaci, která tehdy vznikala.“*  
(paní Eva, R4)

*„No a v té době vím, že se zakládala nadace, a v podstatě hledali někoho, kdo by tu nadaci rozjel. [...] Vlastně já jsem, letos má nadace 25.výročí a já mám 25 let na své pozici.“* (paní Aneta, R8)

Další možnost je interní výběrové řízení což je proces, při kterém se organizace rozhodne obsadit určitou pozici v rámci firmy pomocí stávajících zaměstnanců místo toho, aby hledala nového kandidáta zvenčí.

*„Paní Č. už tenkrát přemýšlela, že bude hledat nějakého nástupce, takže tak různě přemýšlela, kdo by to mohl být, takže jsme se tak domlouvaly, že možná to byla jedna z variant, kdyby po letech se rozhodla tuto pozici opustit, takže by to mohla předat mně. Nebyl to nějaký písemný slib, spíše nějaká perspektiva a skutečně se to stalo necelých sedm let zpátky.“* (paní Renata, R2)

*„Nastoupila jsem a vlastně po dvou letech jsem se stala ředitelkou. Tak nějak jsem tam plula velmi rychle, nevím, jestli to bylo i téma zkušenostma, který člověk měl. V byznysu jsem vedla projekty, a přece jenom ty lidi, kteří byli tenkrát v nadaci v programovém týmu, byli hodně jako juniorní, neměli zkušenosti... a pak přišla nabídka a nešlo to odmítnout, vůbec jsem na to neměla ambice, ale ten tým je tam tak skvělý, že si vlastně nedovedu představit, že by*

*přišel někdo cizí zvenčí na tu pozici, protože to byla jako jediná alternativní varianta.*“ (paní Jana, R1)

Specifika, která provází celý výzkum a rámcují je také zjištěné teoretické poznatky, jsou rozdíly ve firemní a nefiremní nadaci. Firemní nadace jsou spjaty s konkrétními společnostmi, které na ně mají vliv. V tomto případě se jedná o vedení nadace a zároveň i zastávání pracovní pozice v korporátní společnosti.

*„Tak mě oslovil head hunter, že shánějí na stejnou pozici tady do firmy, protože předchozí šéfká tohoto oddělení odcházela. A součástí té práce tady je vlastně i vedení nadace.*“ (paní Helena, R3)

*„Na jedné straně jste v tom byznysu ve firmě, i tam máte schizofrenní pozici jako v komunikaci a zároveň v udržitelnosti a vedle toho se vlastně jako přepojujete na tu třetí židli, kdy vedete tu nadaci.*“ (paní Helena, R3)

### **Klíčové motivy, které ženy směřují do vedoucí pozice**

Z rozhovorů jsou patrné nejzásadnější motivy a faktory, které jsou pro ženy klíčové, aby se ucházely o vedoucí pozici. Pro ženy z mého výzkumu jsou často prvořadě potřeby rodiny. Respondentky uváděly, že po narození dětí, případně návratu na pracovní trh po rodičovské dovolené, byly často limitovány na trhu práce. Shledávaly, že pro ně bylo důležité být flexibilnější a dokázat harmonizovat pracovní a rodičovské povinnosti.

*„No a jelikož jsem tam byla už hodně dlouho a vrátila jsem se pak po mateřský, tak jsem si říkala, co jako budu dělat dál. A no už jsem cítila, že tomu nemám co dát.*“ (paní Jana, R1)

*„A v podstatě jsem byla jako v situaci, že jsem měla relativně malé děti v té době a měla jsem pocit, že reklama a vlastně to, jak funguje marketing mi nebylo asi no asi mě to úplně nenaplňoval, nebo nečinila mě ta práce.*“ (paní Eliška, R7)

*„Pracovala jsem v malé firmě, větší firmě, nezisku, akademické půdě a takhle jsem se vlastně v podstatě po těch dvou letech tak nějak točila a až s narozením dětí, kdy jsem potřebovala trochu větší flexibilitu v zaměstnání a už jsem se nechtěla vracet do korporace, tak jsem vlastně začla se aktivně zapojovat víc do neziskovýho sektoru.*“ (paní Lenka, R6)

*„Jsem hledala práci a jelikož u studií jsem měla malé dítě a nemohla jsem souběžně pracovat, takže jsem byla hodně limitovaná na trhu práce.*“ (paní Renata, R2)

Z výzkumu vyplývá, že dalším důležitým aspektem výběru této pracovní pozice byla aktuální nespokojenost a demotivace respondentek v jejich současném zaměstnání a cítily, že je pro ně důležité udělat změnu. Opět je zde v několika rozhovorech zmíněná souvislost s přechodem ze ziskového prostředí do neziskového a touha vydat se jiným směrem.

*„Pak jsem po nějakých čtyřech letech v tom korporátu vzala volno a jela jsem pracovat do Hanoje, do jedné místní neziskové organizace, která se opět hodně věnovala dobrovolnictví a vůbec jako organizování těch komunitních projektů, by se dneska řeklo asi těch komunitních. A to mě tenkrát velmi oslovilo a vlastně potom, když jsem se vrátila, tak jsem měla možnost začít pracovat v organizaci.“* (paní Eva, R4)

*„Tak jsem vlastně řešila asi jako nespokojenost, ale nebyla to taková ta harmonie, co jsem si představovala. Tak jsem shodou okolností, protože agentura spolupracovala s nadací a odtamtud odcházela tehdejší paní ředitelka.“* (paní Eliška, R7)

V poslední řadě výzkum ukazuje, že klíčovým faktorem pro přijetí pozice ředitelky organizace byla pro ženy odvaha, touha přijmout takto velkou výzvu, zužitkovat své zkušenosti a posunout je dále.

*„Jenom jsem prostě měla touhu a chuť měnit svět. Jak to většinou lidé v mém věku tehdy měli. Takže jsem souhlasila, nevím ani kde se ve mně vzala ta drzost souhlasit, že ve dvaceti letech budete vlastně jediným zaměstnancem a současně i řídicí funkcí, ale stalo se.“* (paní Aneta, R8)

*„A já mám ráda tyhle příležitosti. A ve chvíli, kdy vidím, že je tam nějaká příležitost k vylepšení a ke změně, tak tu příležitost chytám. Ale tady jsem cítila jako obrovskou podporu právě z komunity, oni mě vlastně i jako připravili na to výběrové řízení.“* (paní Lenka, R6)

*„Takže ta moje životní zkušenost se vlastně jako odvíjí od toho. Mám neskutečný štěstí na ně dva, neměnila bych je a mám možnost pozorovat to, jak se to děje v okolí, ať už v byznysu, nebo v neziskovém sektoru.“* (paní Petra, R5)



## Zásadní priority

Výzkum ukazuje, že prvotní rozdíly, které respondentky uvádí jako zásadní, se týkají vnější povahy organizace, do které se řadí hlavně typ organizace. V první řadě nezisková povaha organizace, jak jsem již uvedla v teoretické části, je sama o sobě motivačním faktorem a rozdílem oproti jinému prostředí. Respondentky uvádí preferenci jiných hodnot než finančních jako velmi důležitou. Vyzdvihují zejména hlubší smysl práce, vyšší hodnoty, pocit naplnění i přes velkou osobní angažovanost, kterou své pozici věnují i nad rámec svých povinností.

*„Asi vlastně úplně ve všem. Jedna věc je smysl práce. V byznysu prostě pracujete pro někoho a ty cíle máte na papíře daný, kolik toho má být a není tam ten hlubší smysl. Jde o to splnit ty čísla. Tady je to hlavně o tom smyslu té práce.“ (paní Jana, R1)*

*„Přiznám se, že jsem to zkusila s tím, že jsem měla pocit, že takovou práci vůbec neumím dělat. Spíš mě zajímaly hlavně ty vyšší hodnoty, ani jsem neměla s cílem, nebo co je dáno statutem něco společného.“ (paní Eliška, R7)*

*„Ale já bych nevěřila, že i po těch letech mě ta práce bude takhle naplňovat a šíleně bavit. Dobře, přece jenom je potřeba do ní věnovat spoustu energie a spoustu času, to není práce od do, ale je to opravdu hodně o osobní angažovanosti, o čase navíc a nejenom můj čas navíc, ale spoustu mých kolegů v nadaci tomu věnuje několikanásobek víc času, než mají v pracovních smlouvách.“ (paní Aneta, R8)*

*„Ten smysl té práce. Je to o tom, že ta firma si musí uvědomit, že se nedá všechno transformovat do přímého krátkodobého zisku nebo obratu, anebo do nějakých okamžitých PR výstupů, ale že je to o nějaký dlouhodobý reputaci té firmy a že se to pak té firmě vrací v dlouhodobém horizontu.“ (paní Helena, R3)*

*„Aby práce měla smysl je opravdu motivační impuls číslo jedna. Ale to je něco, co se prolíná tou profesí, tím působením v nadaci, co je někde v pozadí.“ (paní Renata, R2)*

## 7.2. Ženy ve vedení

V rámci této kapitoly zodpovím další výzkumnou otázku *Jak vidí ženy samy sebe ve vedoucí pozici a jaký je jejich styl řízení?* Tato část výzkumu je zaměřena na samotné postavení žen ve vedoucí pozici v organizaci. Jak se v této pozici vidí, jejich zkušenosti a přístupy, které jsou pro ně důležité. Ženy ve vedoucích pozicích mohou mít různé vlastnosti a dovednosti, které jim pomáhají plnit jejich role. Záleží na konkrétní osobě a situaci, ve které se nachází. Nicméně můj výzkum ukazuje některá společná specifika, která respondentky považují za směrodatné.

### Hodnoty a smysl práce

Z rozhovorů vyplývá, že mezi nejdůležitější hodnoty a priority, které jsou důležité pro správné vedení organizace, považují ženy schopnost ztotožnit se se svou prací, mít pocit, že pracují na něčem, co má smysl a hodnotu, a zároveň také, že svojí prací přispívají k něčemu většímu. Přítomnost vyššího cíle a hodnot je vedou k větší angažovanosti a usilovnosti, což dle jejich názoru může vést k lepším výsledkům a k dosažení vyššího stupně osobní spokojenosti.

*„Protože ve chvíli, kdy máte tu organizaci postavenou na nějakých hodnotách, tak musíte uplatňovat ty hodnoty uvnitř i ven.“ (paní Lenka, R6)*

*„Protože mám pocit, že pořád mám, co organizaci dát, protože mám pocit, že je stále strašně moc proměnných nebo nového, co té organizaci přinést.“ (paní Eliška, R7)*

*„Takže je to vlastně obrovský a práce, která vám dává mnohem víc nazpět. Víím, že jednoho dne, pokud se probudím a nebudu tady mít ten pocit, že mě to baví, těší a jsem o tom jako přesvědčená, že je to nejlepší časová investice, tak to nebudu moc dělat [...] když to děláte od dvaceti, tak vidíte, jak z původně malých dětí jsou dneska už jako dospěláci a máte možnost si sáhnout na plody své práce.“ (paní Aneta, R8)*

Zároveň v rozhovorech respondentky zmiňují, že je pro ně důležité vést organizaci profesionálně. Je pro ně důležité vést organizaci kombinací profesionality a přístupu založeném na hodnotách tak, aby bylo dosaženo maximální úspěšnosti organizace a spokojenosti zaměstnanců.

*„Jinak v reálu se snažíme nedojímat nad těmi příběhy, potřebujeme ty příběhy a osudy hlavně řešit, fungujeme profesionálně, chceme, aby to mělo výsledek, průběh, aktivita a takže smysl práce je něco, co mě motivuje, ale při tom každodenních aktivitách práce se snažíme vystupovat jako profesionálové.“* (paní Renata, R2)

*„Zakladatel, potažmo zakladatelská firma řekl, že chce, aby to bylo maximálně profesionální, aby, že nemá rád, když se o neziskovém sektoru říká, že to dělají prostě lidi s dobrým srdcem. Že si myslí, že je .to práce jako jakákoliv jiná a že se musí dělat poctivě.“* (paní Eliška, R7)

Z rozhovorů je patrné, že pro soulad udržení profesionality a správného stylu vedení ženy často vyzdvihují některé manažerské prvky, se kterými se setkaly v byznysovém prostředí a jejich znalost a dovednost prolínat tyto zkušenosti do neziskového prostředí považují za velmi důležité.

*„Takový ten tah na branku, důraz na výsledky, no já to v sobě mám, ale kolegové mi vysvětlují, že to není vůbec důležitý. A já jim vysvětluju, že to jako občas důležitý je. Ale rozhodně jako netlačím.“* (paní Jana, R1)

*„Nicméně ta zkušenost z toho byznysu pro mě byla poměrně jako velmi důležitá, protože myslím si, že mě to byznysový prostředí, i tím, že jsem tam začínala už na té vysoké škole hodně zformovalo i co se týče nějakých jako nároků na ty výsledky, na to, jak ta práce má vypadat, nějaký jako deadliny a i tím, že jsem v pracovala v mezinárodní firmě, tak samozřejmě i komunikace napříč různými kulturami a myslím si, že to bylo, no já to vnímám jako pozitivum, že jsem předtím pracovala v byznysu jako.“* (paní Eva, R4)

*„Snažíme se to dělat vlastně stejně jako firma. To znamená procesně naprosto jako v pořádku, abychom byli transparentní a adresní a tak dál. Takže ten můj přístup je vlastně stejný, jenom to má ten obrovský benefit toho jako ještě dobrého pocitu z toho, že něco děláte prostě pro lidi.“* (paní Petra, R5)

*„Myslím si, že právě ta kombinace toho, že jsem měla za sebou jak nějaké zkušenosti v byznysu, tak i řekněme ze dvou relativně velkých veřejně prospěšných organizací, tak to pro mě byla taková řekla bych velmi užitečná kombinace a mohla jsem ty světy potom v nadaci nějak jako začít propojovat.“* (paní Eva, R4)

Ve výzkumu se opět ukazují specifika firemní nadace, kde korporátní styl řízení je pro vedoucí pozici nutný, protože zastává pracovní pozici také v korporátu.

*„Jak jsme se ještě bavily o tom rozdílu, tak pro mě je to vlastně hrozně hezký, že si můžu z toho tvrdého byznysu, i když v těch mých tématech to není takový, ale stejně se ode mě svým způsobem někdy vyžaduje, tak že si můžu utéct. Že v tý nadaci jsou vlastně jen ty hezký věci vlastně [...] Je to pro mě prostě hrozně dobrá kompenzace těch dvou světů, jako z nich přeskakovat.“ (paní Helena, R3)*

### **Problematika genderu v pracovním týmu**

Výzkum ukazuje nejen postavení žen ve vedoucí pozici, ale zároveň také manažerské styly řízení, které používají a které jsou pro ně důležité. V této části se zaměřím na to, jak ředitelky vidí sebe samy v řídicí pozici. Jakým způsobem ony samy řeší gender a postavení žen ve svém pracovním týmu a jak vedou své podřízené, na co kladou důraz a čím se odlišují. Z rozhovorů vyplývají dvě nejdůležitější témata. Pro respondentky v naprosté většině není téma genderu při tvorbě jejich vlastního pracovního týmu směřodáté, vždy kladou důraz na individuální schopnosti jednotlivce. Dbají na diverzitu a rozmanitost pracovního týmu a fakt, že ve většině pracovních kolektivů dotázaných ředitelek převažují ženy, připisují povaze a zaměření organizace než cílenému výběru. Respondentky sdílí názor, že individuální rozdíly jsou větší než rozdíly, které by bylo možné identifikovat mezi muži a ženami obecně.

*„Mám ten tým namíchaný, vůbec gender neřeším, mám tam více žen, což asi vyplývá z podstaty toho našeho zaměření a to, že mají kluci šéfovou, akceptují úplně v pořádku.“ (paní Helena, R3)*

*„Myslím si, že jeden z klíčů, jak toho dosáhnout, je již od úplného začátku vybírat si nějaké jako lidi, nějaký profil, byť tady každá z děvčat je úplně jiná, tak to, co je spojuje, nebo co mají společný je nesobeckost, ať jsou tady mladší, nebo starší ročníky, ženy s dětma nebo bez.“ (paní Petra, R5)*

### **Styly vedení a manažerské přístupy**

V další části z rozhovorů vyplývá styl vedení pracovního týmu, který respondentky ve své pozici uplatňují. Téměř všechny respondentky uvedly podobný styl vedení, který je postavený na otevřené komunikaci, empatii a participaci. Takový styl může pomoci organizacím překonat výzvy a dosáhnout úspěchu prostřednictvím většího zapojení zaměstnanců a lepší spolupráce mezi týmy. Respondentky uvádí vlastnosti, které považují za důležité:

1. Empatie – Ženy ve vedení často projevují schopnost naslouchat a vcítit se do pocitů a potřeb ostatních, což je pro ně klíčovým prvkem. Uvědomují si emoční náročnost neziskového prostředí oproti jiným sektorům a přikládají tomuto tlaku velkou váhu.
2. Zodpovědnost – Ženy uvádí, že často mají schopnost přijmout zodpovědnost za své rozhodnutí. Ale zároveň přenechat zodpovědnost na svých podřízených tak, aby to pro ně bylo motivující a ne frustrující. Kladou důraz na kreativitu a motivaci.
3. Otevřenost – Tyto ženy jsou často ochotny naslouchat názorům a zkušenostem druhých, což vede ke kolektivnímu řízení a spolupráci. Řídí se tím, že je důležité naslouchat, nemusí mít vždycky stejný názor na věc, ale je pro ně důležitá snaha se pochopit a případně sladit.
4. Komunikace – Ženy ve vedení jsou často dobrými komunikátory a mají schopnost vysvětlit své myšlenky a rozhodnutí ostatním. Respondentky toto srovnávaly s pozicí v rodině a kvitovaly rozdíly mezi muži a ženami.
5. Flexibilita – Tyto ženy jsou dle rozhovorů často schopné přizpůsobit se různým situacím a různým lidem a snažit se najít co nejlepší řešení. Dbají na sladění potřeb zaměstnanců, které přichází jak z rodin, tak z dalších aktivit. Respondentky vypovídaly, že je to hlavně tím, že takovou zkušenost mají ony samy, proto je jim tato vlastnost blízká.

*„Tak se opravdu snažím naslouchat těch svým kolegyním, jaké mají požadavky na to pracovní prostředí. Jednak se snažím, aby to bylo jakoby příjemné. Aby to nebylo jen postavený na výkon [...] A jednak se snažím naslouchat jejich potřebám, co přichází z rodin a nejenom z rodiny, ale i z dalších aktivit.“ (paní Renata, R2)*

*„Mým cílem je, aby kdokoliv tady je, i kdyby to byl muž, ale jsou to teda samé ženy, aby se tady cítil dobře a specificky tady v nadaci, aby se nechodilo domů s těžkou hlavou. To znamená, že tu emoční zátěž, kterou tady na rozdíl od jiných odvětví máme. Že vždycky mým cílem je se o ty lidi dobře postarat, ale tady je to ještě ta nadstavba toho zpracování jako toho emočního stresu, aby to zůstalo tady, a to by bylo stejný, i kdyby to bylo u mužů, nebo u žen.“ (paní Petra, R5)*

*„No snažím se lidi motivovat, aby je to bavilo, snažím se jim dávat dostatečnou a v rámci možností takovou zodpovědnost, která pro ně bude příjemná, ne zatěžující, ne frustrující. Pokud sami přijdou s nějakým podnětem, tak se ho snažím rozvíjet, což si myslím, že je pro každého prima a zároveň je potřeba se i na tom podílet nějakým způsobem, jako ne že to na*

*ně hodím a řeknu, no to máš výbornej nápad, ale udělej si to. Takže se snažím být součástí, ale zároveň tak, aby ten člověk věděl, že je to jeho projekt.“ (paní Eliška, R7)*

*„Tady vznikla úplně geniální dynamika mezi profesionalitou a lidskostí a já si to hrozně hejčkám a za každý den, kdy nám to takhle funguje, děkuju. Protože to je opravdu jako krásný. Jako je důležitý si naslouchat, nemusíme mít vždycky stejný názor na věc, ale snažit se pochopit a sladit to a samozřejmě já si toho hrozně vážím, že nám to tady takhle funguje.“ (paní Aneta, R8)*

*„Ženy mají jako někoho řídit, je to i takové to jako podvědomí, že ty ženy, většinou když jsou matky, tak taky musím umět v tý rodině nějak to tak jako aby to fungovalo, nemůžu prostě úplně vzít vždycky řemen a práskat bičem, to zase asi ne vždycky funguje, i když někdo možná takový je, takže vlastně tak jako podvědomě i v tom vedení používáme nějaký jiný metody, jsme nějak jinak naučený prostě fungovat než muži.“ (paní Eliška, R7)*

*„Tak i proto se zpátky vracím k tomu, že je dost obtížná ta HR práce, která je součástí mojí práce, protože vlastně opečováváte lidi, kteří se vlastně loučí se svojí kariérou u vás a současně ženský, který se jako vrací do té kariéry a zvykají si na ty nový podmínky s děčkama vlastně. Tak tohle je taková docela výzva. Ale zase o to já obrovsky věřím v tu sílu žen v těchto vedoucích pozicích, protože jim nemusíte nic vysvětlovat, my to automaticky jako vnímáme, vnímáme to stárnutí ženy, vnímáme to období toho mateřství a vlastně nemusíme si to vysvětlovat v tom týmu. Takže v tomhle jako je pro mě ta manažerská role ženy tak mocná a mám to tak ráda ty ženský týmy, že si vlastně tak jako rozumí, že si nemusí dlouze nic vysvětlovat. Jako jsem musela svému nadřízenému chlapovi vysvětlovat, co to je, když vám dítě přijde s neštovicemi.“ (paní Lenka, R6)*

### 7.3. Prostředí nadace a nadačního fondu

Tato část výzkumu ukazuje konkrétní organizace, jejich prostředí a příběh z pohledu ředitelek. V této kapitole se snažím zodpovědět hlavní výzkumnou otázku a podotázku: *Jakým způsobem je v nadacích a nadačních fondech reflektováno zaměstnávání žen ve vedoucí pozici z perspektivy ředitelky organizace? Jak ženy ve vedení vnímají důležitost příběhu a vliv prostředí organizace na jejich zaměstnávání?*

#### Kultura a příběh organizace

Výzkum v této části ukazuje, do jaké míry příběh nadace může souviset se zaměstnáváním žen z perspektivy dotázaných ředitelek nadací a nadačních fondů. Zda je podporovat zaměstnávání žen ve vedení nějakým cílem nebo úkolem konkrétní nadace. A zda zakladatelka nebo zakladatel mají vliv na to, že vedoucí funkci zastává žena. Z rozhovorů vyplynulo, že příběh ani zaměření mnou vybraných nadací a nadačních fondů nesouvisí s tím, že jsou ve vedení ženy. Naopak respondentky uvádí domněnku, že je to spíše očekávaný jev, že bude žena ve vedoucí pozici, protože se jedná o neziskový sektor a přetrvávají v tomto ohledu zažití prvky, které se v nadačním prostředí objevovaly v minulosti. Zároveň respondentky vyvrací myšlenku, že pokud žena založí nadaci, bude také žena ve vedoucí pozici a naopak. Spíše poukazují na důležitost kombinace rolí muže a ženy a jako hlavní vidí naplňování vize a cílů zakladatele bez ohledu na to, zda je to muž nebo žena.

*„Pro mě je důležité, ale myslím, že to nesouvisí s tím, jestli ten zájemce o práci je muž nebo žena, ale aby souzněl s tím příběhem zakladatelky, aby tak trochu žil tím příběhem, protože my hodně pracujeme s tím odkazem.“* (paní Renata, R2)

*„Ta myšlenka je teda chlapecká, a hlavně je teda geniální, ale ta samotná realizace, uvedení do praxe, fungování, je v našem případě shodou okolností tady jako na ženách. Takže ne, nemá to u nás vůbec vliv.“* (paní Petra, R5)

*„Ta nadační a filantropická činnost od nepaměti více méně patřila ženám. Většinou to byly manželky bohatých podnikatelů, kteří se tomu věnovaly, protože chtěly využít toho nadbytku, který jejich muž vytvořil. Takže nějaká ta přirozená inklinace a vzorek toho, že žena pracuje v neziskovém sektoru, je tam jako více méně očekávaný. Je skvělý a fascinující, když se do toho dostanou i muži, protože si myslím, že můžou ten nezisk jenom obohatit svým úhlem pohledu, svojí racionalitou. Zase naopak žena svojí empatií, svým pocitem toho jako, že dá*

*to srdce a ono, když se dá rozum a srdce do souladu, tak může být jako když jedna a jedna dá dohromady tři. Takže myslím si, že když zakládá nadaci žena, není nutný to, že jí potom bude řídit. Já myslím, že je to spíš o tom kandidátovi. Aby vlastně plnil to zadání toho zakladatele, aby dokázal splnit očekávání a přinášel nějakou vizi, kultivoval tu vizi a mohl nějakým způsobem dál tvořit to poslání a uvádět ho v život.“ (paní Aneta, R8)*

Zároveň respondentky uvádí, že většina zkoumaných nadací a nadačních fondů nemá nastavenou politiku žádnou vnitřní zaměstnávání žen organizace. Nijak nezohledňují pohlaví při výběru zaměstnanců a neuplatňují žádné specifické postupy nebo politiky v rámci této problematiky. Vždy jsou nejdůležitější předpoklady uchazeče na danou pozici před pohlavím.

*„Spíš se o tom jako bavíme. Ale nemáme politiku, že máme nastavený poměr mužů a žen. Jsme za to vlastně rádi, protože nejsme zastánci kvót a takových jako věci a spíš opravdu se na ty věci díváme podle těch předpokladů pro tu pozici a zrovna pohlaví v tomhle opravdu nehraje žádnou roli.“ (paní Jana, R1)*

*„Politiku zaměstnávání žen nemáme vlastně vůbec, ženy k nám přirozeně přichází a myslím si, že jsme takový specifický živočišný druh. Jako nadační fond za prvý lákáme k sobě lidi, kteří mají rádi tuto značku a lákáme také ženy, které k nám jdou z těch vedoucích pozic v korporacích v nějakém jako kritickém období svého života, a to teda vycházím z těch pěti let zkušeností, kdy jsme jako prošli výběrovým řízením na x pozic.“ (paní Lenka, R6)*

*„My máme dva zakladatele muže a pak máme třináct žen. Ale určitě to není to cíl, není to nic, co bychom si nadefinovali, prostě to tak vyplynulo. Já bych tady jako ráda nějakýho muže. Ale bylo jich málo a nebyli tak dobří jako byly ženy na tu danou pozici. Takže fakt to není cíl.“ (paní Petra, R5)*

*„Já se přiznávám, že já to teda za sebe neřeším a mně to přijde, že vždycky jde o ten match toho, co ta pozice vyžaduje a zkušeností a té motivace toho člověka, takže pro mě to jako není vůbec podstatný.“ (paní Eva, R4)*

Trochu jiná situace je z výpovědí respondentek patrná u mnou zkoumaných firemních nadací. Zde je zaměstnávání žen dané v rámci interní politiky. Vždy ale musí ve finále zvítězit kvality uchazeče.

*„V rámci firmy je to tak, že ne že by upřednostňoval ženy na vedoucích pozicích, ale velmi dbá na diverzitní zastoupení, takže máme standardní pravidlo, že ve výběrových řízeních, když*



*máte pět kandidátů, těch, kterých chcete si z nich někoho vybrat, tak dva z nich musí být určitě žena na jakoukoliv pozici. Nemáme kvóty, ale je to v rámci interní politiky a zaměstnávání, že musíte mít. Vždycky ve finále musí převážit kvalita toho kandidáta.*“ (paní Helena, R3)

Tato oblast výzkumu se dotýká specifčnosti nadačního prostředí. Jak toto prostředí vnímají ženy ve vedení, jaké shledávají největší sektorové rozdíly a zda tyto faktory mohou mít vliv na zaměstnávání žen do vedoucích pozic. Co se týká jedné z hlavních odlišností neziskového prostředí oproti ziskovému sektoru respondentky uvádí, že jejich místo ve vedení organizace je méně finančně ohodnoceno, než by bylo v ziskové sféře. A zdůrazňují nutnost dalšího stabilního finančního příjmu v jejich soukromém životě. Zároveň také naráží na problém s nižšími platy pro jejich podřízené a tím i možný nezájem mužů o práci v této oblasti.

*„Bohužel má to i ten jako druhý dopad na ty ženy, že v tom neziskovém sektoru není to ohodnocení jako v tom komerčním. Protože samozřejmě každá organizace je tlačena, co k nejnižším nákladů.“* (paní Eliška, R7)

*„Jako kdybych šla čistě po pragmatickým tématu, tak žena ve vedoucí pozici v nezisku nebude domu nosit tolik peněz jako žena ve stejné vedoucí pozici v korporátu, proto dost často vidíte, nebo vidím ženy ve vedoucích pozicích v nezisku, které mají stabilní zázemí finanční od partnera, a proto si jako muži dovolit tu práci, kterou dělají, protože to vytížení je ještě větší než ve vedoucí pozici v korporaci, protože tam je obrovská emoční zátěž ale to ohodnocení je menší.“* (paní Lenka, R6)

*„Tak jsem šla na pohovor krásně jsme se dohadovali o tom, jestli ano nebo ne, oni že mě nejsou schopní zaplatit, a já říkám, no já vím, já to znám.“* (paní Jana, R1)

*„Když najímáme lidi, já samozřejmě přemýšlím o tom, že by nám hodně prospělo, aby tam byl i nějaký mužský element, ale bohužel opravdu vždycky to padne na tom, že ta naše finanční ohodnocení, i když se hodně snažíme, není prostě pro ty muže zajímavé.“* (paní Renata, R2)

*„Takže politika zaměstnávat jenom ženy to není, ale samozřejmě mám pocit, že dominují ženy. Je to podle mě i z toho důvodu, že finanční ohodnocení tady ne vždycky je srovnatelné s komerčním zaměstnáním. A jako muži jako živitelé rodiny třeba zvolí potom jiný typ profesí.“* (paní Aneta, R8)

*„Jak ty muži živí rodiny, tak potřebují řešit ty peníze. Alespoň u nás to tak z velké části je. Ty ženy, který pracujou u nás, tak mají většinou muže, kteří pracujou v korporátech a vydělávají peníze a ty ženy si můžou dovolit neřešit výši toho příjmu.“ (paní Jana, R1)*

Další důležitou vlastnost organizací, kterou respondentky v rozhovorech zmiňují, je důraz na hospodárnost organizace, který se vztahuje k úspěšnému a efektivnímu využívání zdrojů finančních, lidských, materiálních a časových. Tím je způsobena i kumulace rolí často i pro ženy ve vedoucích pozicích. Z rozhovorů ale vyplývá, že to je pro ženy přínosem z hlediska naplnění jejich hodnot.

*„V tom nezisku a je to jedno, jestli to je malá neziskovka nebo velká nezisková nadace nebo nadační fond, tak s ohledem na to, že jste maximálně hospodární, tak máte vlastně kumulovanou roli, a to je vlastně ale i to, co na tom prostě miluju, a to proč vás to nepřestane bavit, protože jeden den jako dneska zrovna, vyklízíte kavárnu a současně druhou půlku dne trávíte prostě s velkým donorem, se kterým domlouváte spolupráci na příští rok.“ (paní Lenka, R6)*

*„Jsme tady všichni velmi stabilní tým. Takže a vlastně vzhledem k tomu, jaká je tady platová politika, nebo respektive jak jsou ohodnoceni moji kolegové včetně mě, tak v podstatě, kdyby pracovali v jakékoliv komerční firmě, tak za tu práci, kterou tady odvádí, dostanou mnohem víc peněz. My máme prostě hodně práce na to, jak je nás malinko. Takže je toho opravdu hodně, nebo opravdu se tady hodně pracuje. A je tady velký požadavek na to, být multitasking ve spoustě věcí a tak dále.“ (paní Aneta, R8)*

V této části se zaměřím na prostředí konkrétní organizace, zejména na hlavní specifika, která respondentky v rozhovorech uvádí. Dle respondentek je prostředí dotazovaných organizací velmi neformální, opět ale zdůrazňují, že profesionální. Neformální prostředí organizace se dle výzkumu vyznačuje zejména sociálními vztahy, které se často vytváří spontánně a mohou být založeny na osobních vztazích, zájmech, společných aktivitách nebo podobných faktorech. Neformální prostředí má dle respondentek silný vliv na chování zaměstnanců a výkon organizace. Respondentky uvádí, že z jejich pohledu panují v organizacích přátelské vztahy, diskuze a časté propojování pracovního a soukromého světa.

*„Jsme otevření, jsme neformální, ale jsme profesionálové a emoce udržíme. No ale jak říkám ty vztahy jsou přátelský, jako vlastně se úplně smývá nějaký rozdíl mezi prací a soukromým životem [...] takže ten pracovní stres je tady taky. Ale to právě, protože potřebujeme a chceme*

*pomocť a chceme pomocť rychle. Takže si to spíš děláme jako sami, rozhodně to není od vedení.“ (paní Jana, R1)*

*„Takže nechci říct, že fungujeme jako japonská firma, že se potkáváme a žijeme spolu jako rodina. Ale není to úplně daleko od pravdy, my tady máme tolik jako i společných mimo pracovních aktivit, jezdíme i třeba jako na dovolenou spolu jo, což nevím, jestli je úplně normální, ale je to tak. Tady vznikla úplně geniální dynamika mezi profesionalitou a lidskostí a já si to hrozně hejčkám a za každý den, kdy nám to takhle funguje, děkuju.“ (paní Aneta, R8)*

### **Nástroje k harmonizaci práce a soukromého života**

V poslední části této kategorie se zaměřím na existenci nástrojů a zdrojů, které mohou ženám pomoci dlouhodobě setrvat ve vedoucích pozicích a které samy respondentky zmiňují jako důležité v prostředí jejich nadací a nadačních fondů.

Dle respondentek je nejdůležitějším tématem úspěšné skloubení manažerské kariéry a rodiny, které nadační prostředí nabízí. Tento benefit je dle jejich výpovědí prospěšný jak pro dotazované ředitelky, tak i pro jejich podřízené. Respondentky tvrdí, že existence flexibilní pracovní doby, zkrácených úvazků, home-office a dalších nástrojů jsou jedny z nejlépe hodnocených zaměstnanců a často jsou dělané na míru konkrétnímu zaměstnanci. Pomáhají pracovníkům k harmonizaci práce nejen s rodinným životem, ale i zájmy, dalším vzděláváním. Napomáhají k dosažení životní rovnováhy, což znamená dostatek času a energie na plnění svých pracovních povinností a zároveň na věnování se svým zájmům, rodině a přátelům.

*„Ano, umožňuje flexibilní pracovní dobu, zkrácené úvazky. My u nás v nadaci máme více zkrácených úvazků než těch plných a flexibilní pracovní dobu jsem nastavila já asi před dvouma rokama a prostě máme dáno, že od deseti do dvou musí být všichni na telefonu a víc se jako neřeší a teď jsme zrovna dělali zaměstnanecký průzkum a tohle to je nejvíc hodnocená věc, flexibilní pracovní doba.“*

*„Takže nejenom, že tady máme buďto zkrácené pracovní úvazky, anebo takovou tu uzpůsobenou pracovní dobu, aby mohli být nejenom flexibilní, ale teď jsem se hodně posunuli i co se týká homeoffice, takže mohou skloubit rodinu, zaměstnání, a i další koníčky*

*nebo přivýdělek nebo studium, kurzy, například jedna z kolegyně vystudovala kurzy jógy.“*  
(paní Renata, R2)

*„Ale jako za nás, my fungujeme asi hodně v takovém jako volném režimu, co se týče té práce. Takže jako nemáme nějaký fixní hodiny, kdy bysme byli v kanceláři a hodně se tohle odvíjí od toho, jaký projekt zrovna řešíme nebo jaký máme schůzky. Takže tam si myslím, že si to člověk může řídit hodně podle sebe i co se týče jako jaké má ty potřeby třeba v tom osobním životě. Jako nějakou speciální politiku na to určitě nemáme no... My fungujeme hodně online.“* (paní Eva, R4)

*„No, teď jste nás zrovna přistihla v okamžiku, kdy máme největší punk těch úvazků, a to z několika důvodů. Máme teď nástupy na rodičovskou, návraty z rodičovský, sendvičovou generaci, kdy prostě pečují o děti, pečují o seniory, kteří už jsou jakoby imobilní. Takže teď fakt je tam taková skladba kolegyně, že si hrajeme se zkrácenými úvazky, hrajeme si i s tím, že kombinujeme jako ičaře na nějakou jako sezónní práci, na dpp. Takže teď máme zapnutý v podstatě všechny způsoby zaměstnávání, tak abychom byli hodně hospodární, aby opravdu každý měl tu svoji práci a maximálně vytěžil svůj čas, za které je zaplacené, což je jako pro nadační fond extrémně důležitý a současně abysme vykličkovali těmi úvazky v tom, jak mají kolegyně starý děti, dovážej do školy, na kroužky, takže jako navyšujeme ty úvazky, když už děti odrůstají. Je to fakt jako o hodně intenzivní práci a znalosti toho příběhu, té konkrétní kolegyně a té její rodiny.“* (paní Lenka, R6)

Zároveň respondentky zmiňují zajímavou myšlenku, kdy důležitost úspěšného sladění profesní dráhy s mateřskými povinnostmi vnímají velmi pozitivně. Jejich děti jsou často účastníci jejich kariéry, berou je s sebou do práce nebo pracují z domova. A dítě takto vidí matku jako vzor, aktivní a seberealizovanou.

*„Tady už já nemůžu chtít větší komfort jako matka od dětí, žena s nějakýma koníčkama a podobně. Tady se to nerozlišuje, jestli jste muž nebo žena, my prostě máme rodiče a zároveň jestli je něco tady nejvíc, tak to, že se těm dětem jste schopný věnovat. Ať už je vezmete sem nebo holt pak pracujete večer, protože teď se potřebujete starat o děti.“* (paní Helena, R3)

*„Mám jako lehcí, že je hodně integruju do té práce, já jsem to jako dělala i dřív, když jsme měli nějaký víkendový aktivity, který byly primárně pro děti, tak jezdili všude se mnou. Oni tam pracujou, ale myslím si zase, že jim to vlastně i něco dává, že je to formuje a jsou strašně samostatní, že si uvědomujou nějaký hodnoty té práce, takže mně se moje třinácti a půl letá dcera už ptala kdy může jít na brigády, což je jako super.“* (paní Helena, R3)

#### 7.4. Genderové stereotypy a bariéry z pozice žen

*Na jaké bariéry a genderové stereotypy ženy ve vedoucí pozici narážejí? V teoretické části jsem uvedla, že se ženy v mnoha profesních oblastech setkávají se genderovými stereotypy a bariérami při dosahování své pozice. Tyto předsudky mohou vést k diskriminaci v oblasti zaměstnání a k menšímu přístupu k vysokým pozicím. Proto jsem se v této poslední části výzkumu zaměřila na to, zda ženy ve vedoucích pozicích nadací a nadačních fondů mají s touto problematikou zkušenosti.*

##### **Bariéry a genderové stereotypy**

Respondentky shodně uvádí, že toto nezažily, že se nesetkaly s bariérami a genderovými stereotypy, které by jim bránily dosažení pozice ve vedení nadace, nadačního fondu. Respondentky se s tímto problémem v nadacích a obecně v neziskovém sektoru nesetkaly. Obecně ve společnosti a napříč sektory to ale za problém považují.

*„Ne. Tedy rozhodně ne kvůli tomu, že jsem žena, Někdo mi řekl, že to není úplně správná volba, ale to bylo osobnostní, nesedly si naše dvě osobnosti navzájem a rozhodně to nebylo tím, jestli jsem žena nebo muž.“ (paní Jana, R1)*

*„Takže zaměstnávání žen v prostředí nadací problém není. V rámci celospolečenského tématu bez ohledu na nezisk tak to samozřejmě téma je.“ (paní Jana, R1)*

*„S bariérama, rozhodně ne tady. Tady v žádném případě. Naopak, někdy mám pocit, že to, že mám děti, že mám vlastní kroužek gymnastiky a musím kvůli tomu utíkat z práce, že je to vlastně baví. [...] Takže tady v žádném případě... A v předchozí práci, tam jo, nechci ji očerňovat, ale i jsem byla v byznysu, který byl velmi mužský a velmi časově náročný a tam být třeba matka s dvěma dětma bylo velmi náročný. Na to to skloubit, a i na to, jak jste vnímaná, že jsou i jiné priority. Takže tam jo.“ (paní Helena, R3)*

*„Já fakt ne. Ale já jsem, pravda je, že jsem pracovala i při rodičovský, ale pracovala jsem, protože já jsem chtěla, že mě to jako těšilo a protože jsem k tomu měla takový to přesně zázemí částečného úvazku, práce z domova a mohla jsem se vrátit do pozice, ze které jsem jako odcházela, takže ani to nebyla překážka a v tomhle směru jsem nikdy potíže necítila, ale zase jako uvědomuju si, že to je tím, že jsem měla osvědčené šéfy nad sebou, že to jako dělá hodně, že vždycky stavěli na důvěře, nikoliv na genderu.“ (paní Petra, R5)*

Respondentky uvádí, že ve vykonávání své pozice naráží ne na bariéry, ale například na různé předpoklady, očekávání a škatulky, které jsou přisuzovány mužům a ženám. Tedy setkávají se s chováním na základě genderových rozdílů, kdy na ně bylo nahlíženo jako na slabší při jednání.

*„Ale konkrétně pak jsem narazila na to, že my jsme získali nějaký nemovitej majetek, kterej zpravujeme a tam jsem cítila, že nejspíš mohlo hrát roli, že jsme ženský kolektiv, že možná bychom to nemusely úplně nutně zvládnout. Z takového širšího okolí. Ale už to zpravujeme nějakou dobu a myslím si, že dokazujeme, že to jde.“ (paní Renata, R2)*

*„Jediný co, nebo s čím jsem se jako potýkala, je to, ale zase z podstaty toho, co děláme, že jsme nadační fond a v podstatě jsme v roli toho, kterej permanentně 24/7 shání peníze a mými protějšky jsou dost často muži ve vedoucích pozicích, dost často muži 50+, tak pro mě některý ty jednání, do kterých já vstupuju jako zástupce toho slabšího hráče, který přichází s nabídkou nějaký společenský změny, tak ne vždy si jako muži tohle vyloží jako rovnocenný partnerství, ale skutečně mě, jako ten slabší kus a někdy je mi v tom nerovným přístupu jako nekomfortně, takže v tom jsem chvílema pocítila, že se mi drolí pevná půda pod nohama a jako z genderových důvodů.“ (paní Lenka, R6)*

## **Kvóty**

Zajímavým bodem je poslední část mého výzkumu, kde zkoumám názor respondentek na kvóty, které mají zajistit, že v určité oblasti bude zastoupení žen a mužů více vyvážené. Respondentky shodně vyjadřují negativní názor na kvóty, hlavně na jejich plošné zavedení. Uvádí, že v některých případech by to mohlo pomoci. Nesouhlasí s nimi zejména z těchto důvodů:

- Snížení kvality – Respondentky se obávají, že kvóty snižují kvalitu výběru, protože jsou vybíráni lidé podle pohlaví nebo jiné skupiny, nikoli na základě schopností a zkušeností.
- Diskriminace mužů – Respondentky tvrdí, že by to v některých oblastech nemuselo být fér ani pro muže.
- Stigmatizace – Respondentky uvádí, že kvóty mohou stigmatizovat osoby, které jsou vybrány na základě kvót, protože lidé budou předpokládat, že byl výběr uskutečněn na základě pohlaví nebo jiné skupiny, nikoli na základě schopností a dodávají, že ony by na takovém místě být nechtěly a kvóta je dle jejich tvrzení nedůstojná.

- Nepotřebné – Respondentky uvádí, že kvóty nejsou potřebné a zásadnější, než kvóty je podpora a povzbuzení žen v jejich ambicích, aby mohly naplnit svůj potenciál a kariérně růst.

*„Za mě rozhodně ne. Za mě pak to znamená, že na tý pozici nepracuje ten nejlepší a nemusí to být znalostmi nejlepší, jde i o to vnitřní nastavení a pokud ty ženy ve vedení pracovat nechtějí, tak jako hnát je tam pod tlakem si myslím, že nedává smysl. Jiná otázka je, pokud jako chtějí a nejsou upřednostněny z nějakých jako genderově stereotypních důvodů, to je samozřejmě špatně.“ (paní Jana, R1)*

*„Kvótám nevěřím. Myslím si, že to je nefér. Ale nevím, jestli to tak můžu říct. Ale prostě dlouhodobá podpora dává větší smysl, aby ta žena přirozeně vyvíjela svoje profesionální schopnosti a pak sama usoudila, jestli chce, má možnosti a příležitosti jít dál do nějakých vedoucích pozic. Protože ta kvóta nemusí být spravedlivá, a to i vůči mužům.“ (paní Renata, R2)*

*„Nejsem vůbec příznivec kvót, protože, jestli někde musí někdo být, jenom protože je nějaká škatulka, jedno jaká, tak to z mého pohledu není prostě dobře. Buď ten člověk je nebo není šikovný, ale to prostředí musí být vytvořený tak, aby se přesně na žádnou škatulku nekoukalo a pak ty kvóty nemusí být. Ale já osobně bych nechtěla být někde v práci, jenom proto, že se to musí někde odfajfkovat, to bych teda nechtěla, to by mě netěšilo.“ (paní Petra, R5)*

*„Jinak ale já vůbec nevidím, nebo neberu ten argument, že by ženy neměly v té kariéře možnost postupu. Já opravdu věřím v tu ženskou sílu dokázat mnohé, mnohdy víc než muži, takže s tím nesouhlasím, že bychom neměly cestu vydlážděnou...Je to často o nás, že dost často potřebujeme být nejlepší ve všech rolích, které zastáváme a někdy nám to zlomí vaz. A spíše se stane, že žena, třeba s příchodem dětí kariéru odsune a sama nechce. Ale pokud se pro tu kariéru jednou rozhodneme, tak si myslím, že tam ty bariéry jako nejsou už, tak jako bývaly.“ (paní Lenka, R6)*

*„Já jsem ta žena, která si myslí, že ne každá kvóta je důstojná. Myslím si, že v určitých momentech, neříkám černobíle, že ano nebo ne. V určitých momentech si můžu představit její benefit, ale plošný zavedení jako řešení mně není blízké. Věřím tomu, že fakt jako talentovaná žena, která prostě chce kariérně růst, tak že se jí to prostě podaří a pokud chtějí, tak se na ty místa se dostanou i bez kvót.“ (paní Aneta, R8)*

## 8. Diskuze

V první části výzkumu jsem se zaměřila na to, jaký je příběh žen, které se dostaly do vedoucí pozice. Výzkum ukázal, že ženy, na které jsem se zaměřila, převážně přechází ze ziskového prostředí (viz Tab. 1). Specifika jsou dle výzkumu ve firemních nadacích, kde se ziskové prostředí velmi prolíná a v tomto případě žena zastává vedoucí pozici v nadaci i korporátní společnosti. Ženy jsou dle výzkumu s nabídkou osloveny, případně vybrány na základě interního výběru. A jak výzkum ukázal, ženy shledávají nejzásadnější motivy a faktory, které jsou pro ně klíčové. V první řadě uvádí harmonizaci práce a rodiny, aktuální demotivaci v současné pracovní fázi života a přijetí výzvy, která by pro ně byla motivující. Dle výzkumu ženy vidí zásadní rozdíl ve vedoucí pozici v neziskovém sektoru, konkrétně tedy nadacích a nadačních fondech, a to zejména v hlubším smyslu práce. Ten udávají jako zásadní a vyzdvihují jako velkou motivaci pro jejich cestu do vrcholové pozice. Tento fakt také koresponduje s teoretickými poznatky několika autorů, konkrétně mohou uvést Lapwortha (2018), který tvrdí že: „Pracovníci si vybírají práci pro neziskové organizace, aby sladili organizační poslání s osobními hodnotami, motivací a sklonem k dobrovolnictví (Lapworth et al., 2018 in Sandberg, Robichau, 2022).“

**Tabulka 1: Z jakého prostředí přichází ženy do vedoucí pozice nadací a nadačních fondů**

	Poslední předchozí pracovní zkušenost	Aktuální pracovní pozice ředitele	Poznámka
1.	ziskový sektor – manažerka CSR	Nefiremní nadace	
2.	neziskový sektor – vedoucí v asociaci nadací	Nefiremní nadace	
3.	ziskový sektor – vedoucí komunikace a udržitelnosti	Firemní nadace	
4.	neziskový sektor – HR manažerka významné NNO	Nefiremní nadační fond	* vyzdvihuje předchozí zkušenost ze ziskového sektoru
5.	ziskový sektor – vedoucí HR oddělení	Nefiremní nadace	
6.	neziskový sektor – vedoucí startupu ve firemní nadaci	Nefiremní nadační fond	* zmiňuje střídání pozic v ziskovém a neziskovém sektoru
7.	ziskový sektor – account manažer	Firemní nadace	
8.	po studiu politologie vedoucí pozice v nadaci – od založení	Nefiremní nadace	

*Zdroj: Vlastní zpracování autorky.*

Další část výzkumu je zaměřena na postavení žen ve vedoucí pozici, jakým způsobem vidí v této roli samy sebe a jaké přístupy vedení používají. Ženy kladou důraz na vyšší cíle a hodnoty nadací a nadačních fondů, které jsou pro ně důležitým motivátorem jejich práce. Z tohoto bodu výzkumu je zřejmý fakt, který koresponduje s poznatky v teoretické části, že



v případě neziskových organizací se pracovníkům většinou nejedná o vidinu svého peněžního obohacení, ale například o zlepšení společenského života, hledání smyslu života nebo získání dobrého pocitu z prokázání dobré služby. Ženy v mém výzkumu zdůrazňují osobní identifikaci s cíli organizace a hodnotami jako velmi důležitou a pro jejich práci nezbytnou. Na druhé straně uvádí jako důležitý aspekt profesionalitu organizace a jejich práce, která jak v rozhovorech uvádí, může často v očích společnosti být v neziskovém sektoru nedostatečná.

Druhá část tohoto bodu se zabývala přístupy, které ve svém stylu řízení používají. Prvotní bod byl často zmiňován již výběr lidí do svého týmu, který považují za velmi důležitý a hraje v něm roli osobnostní aspekt jedince před pohlavím. V další části jsem se zaměřila, na již konkrétní nástroje a styly vedení. Z rozhovorů vyplynulo několik shodných vlastností, jedná se převážně o empatii, zodpovědnost, otevřenost, komunikaci a flexibilitu. Tato výzkumná zjištění a odpovědi korespondují s výše uvedenými teoretickými poznatky autorky Rosenerové (1990: 121), která používá termín interaktivní leadership, pod nímž rozumí podporu zapojování pracovníků, sdílení moci a informací, zvyšování pocitu hodnoty pracovníků a šíření entusiasmů. Ženy se podle ní častěji ptají podřízených na názor, testují rozhodnutí dříve, než je používají. Výzkum potvrzuje také myšlenky autorek Eaglyové a Johnsonové (1990: 246), které ve své analýze uvádí, že ženy jsou často více orientovány na lidi a vykazují větší tendenci k mezilidským vztahům než muži. Ženy ve vedení všeobecně inklinují k participativnímu nebo demokratickému stylu řízení.

Tato část výzkumu reflektuje zaměstnávání žen v nadacích a nadačních fondech a také to, jakým způsobem ovlivňuje příběh a prostředí organizace jejich zaměstnávání. Jak už jsem uvedla v teoretické části, v českém prostředí existují neziskové organizace, mezi ně patří převážně nadace, které se pojí s významnými osobnostmi, buď v pozici zakladatelů nebo výkonných členů. Nabízí se tedy otázka, zda tato skutečnost také ovlivňuje cílené zaměstnávání žen do vedoucích pozic. Můj výzkum ale toto neprokázal. Respondentky vyvrací myšlenku, že pokud žena založí nadaci, bude také žena ve vedoucí pozici a naopak. Spíše poukazují na důležitost naplňování vize a cílů zakladatele bez ohledu na pohlaví. Ředitelky nadací uvedly, že většina nadací nemá nastavenou politiku zaměstnávání žen a vždy jsou pro ně směrodatné kvality uchazeče před pohlavím. Rozdílná situace je pouze v jedné zkoumané firemní nadaci, která má interní kvóty pro zaměstnávání žen v rámci celé společnosti, na kterou je nadace napojena. Patrné rozdíly mezi firemní a nefiremní nadací

jsou právě v nastaveném prostředí organizace. Firemní nadace jsou spjaty s konkrétními společnostmi, které na ně mají vliv a některé organizační procesy udává zakladatelská firma, což může omezovat autonomii organizace.

Co se týká zásadních rozdílů organizací, respondentky vidí velký rozdíl ve finančním ohodnocení, jak ve vedoucí pozici, tak i pro jejich zaměstnance. Tento rozdíl uvádí zejména ve vztahu ke stejným pozicím v ziskovém sektoru na základě svých předchozích zkušeností. Bohužel není dostupný výzkum, který by se otázkou rozdílu finančního ohodnocení pro srovnání zabýval. Dotázané ženy v této souvislosti uvádí nutnost stabilního finančního zázemí v rodině.

Výzkum ukázal, že prostředí zkoumaných nadací a nadačních fondů je velmi nakloněno k zaměstnávání žen do vedoucích pozic a respondentky nevidí v tomto ohledu žádný problém. Právě díky tomu ani nemusí být pro ženy důležité zavádění kvót, ke kterému se v tomto výzkumu staví odmítavě. Dle výsledků mohu tvrdit, že zkoumané organizace jsou nastaveny tak, aby respektovaly diverzitu zaměstnanců, měly pochopení pro rozdíly v oblastech osobního i rodinného života. Prostředí organizace, které je dle respondentek neformální, ale opět je kladen důraz i na to, že je zároveň profesionální. Pracovní prostředí vykazuje produktivitu, ale jen do té míry, aby to nebylo na úkor mezilidských vztahů. Respondentky uvedly, že nadační prostředí nabízí hledané benefity. Jak na vedoucích pozicích pro ně, tak i pro jejich zaměstnance. Využívají nástroje, díky kterým dokážou být flexibilní a sladit pracovní povinnosti s dalšími pro ně důležitými aktivitami. Nejčastější formy flexibility se shodují s těmi, které jsem uvedla již i v teoretické části. Patří mezi ně částečné úvazky, během kterých organizace ženě vychází vstříc, pokud jde například o rozvržení pracovní doby a o různé formy práce odjinud než z místa zaměstnání. Přítomnost dětí na pracovišti, další rozvoj v oblasti vzdělávání a jiné. Respondentky uvedly, že v této oblasti je často přihlíženo na potřeby každého jedince individuálně.

Poslední část výzkumu mi přinesla odpovědi na otázku, do jaké míry se ženy setkávají s bariérami a genderovými stereotypy při cestě do vedoucí pozice a v jejím působení. Výzkum odhalil, že mnou oslovené respondentky se nesetkaly s bariérami a genderovými stereotypy, které by jim bránily dosažení pozice ve vedení nadace, nadačního fondu. Zároveň ale některé respondentky uvádí, že během vykonávání své vedoucí funkce narazily na určité předsudky, kdy jim byly přisuzovány genderově stereotypní vlastnosti. Posledním zajímavým poznatkem je negativní názor všech respondentek na plošné zavedení kvót.

Zásadnější než kvóty, jsou dle respondentek ambice žen. Ty je důležité podporovat a povzbuzovat ženy, aby mohly naplnit svůj potenciál a kariérně růst. Dle mého názoru může tento postoj korespondovat i s důvodem, že dotazované ženy nezažily překážky v kariérním postupu do vedoucí pozice. A nesetkaly se s bariérami, které zahrnují genderové stereotypy, nedostatek rovnosti pohlaví, diskriminaci, nedostatek podpory a očekávání, týkající se rodinných povinností. V případě, že upřednostnily své rodinné povinnosti rozhodly, se pro to samy. Myslím si, že téma genderových stereotypů by v tomto prostředí bylo vhodné k dalšímu zkoumání. Například by bylo zajímavé provést analýzu rozdílů v odměňování na stejné vedoucí pozici v ziskového a neziskového sektoru, případně ve firemní a nefiremní nadaci. A poté tuto sondu ve stejné pracovní pozici na základě pohlaví.

## 9. Závěr

Tématem diplomové práce bylo porozumět zkušenosti žen, které zastávají vedoucí pozice v nadacích a nadačních fondech v několika rovinách. V českém neziskovém prostředí neexistují téměř žádné výzkumy, které by se přímo touto problematikou zabývaly, chtěla jsem proto k mapování této problematiky přispět svým výzkumem. Nerovnosti na trhu práce jsou stále podstatné téma, které si zaslouží více pozornosti a pro mě bylo důležité přinést pohled zúčastněných akterek tohoto zkoumaného fenoménu. Tedy přímo žen ve vedoucích pozicích nadací a nadačních fondů.

Zkoumala jsem cestu jednotlivých žen do vedoucí pozice konkrétní organizace, odkud přichází, jaké vidí nejdůležitější rozdíly a co je v této práci motivuje. Zároveň jsem zkoumala, jak vidí ženy samy sebe ve vedoucí pozici, jaký styl vedení uplatňují a zda existují nějaké bariéry, na které naráží. Práce se zabývala pohledem ředitelek nadací a nadačních fondů na vliv kultury a příběhu konkrétní nadace nebo nadačního fondu na jejich postavení. Tímto jsem se snažila poznat konkrétní organizaci nikoliv studiem organizačního prostředí, ale z perspektivy ředitelek, které ji vedou a formují. Práce řeší postavení žen ve vedoucích pozicích neziskového sektoru, ten jsem samozřejmě nemohla prozkoumat celý, ale zaměřila jsem se užší skupinu nadací a nadačních fondů. Ty tvoří v rámci nestátních neziskových organizací velmi různorodý segment, jejich zaměření je široké a zároveň v důsledku existence firemních nadací a nadačních fondů stojí na pomezí ziskového a neziskového sektoru.

Nejprve jsem v teoretické části vymezila koncepty, které se pojí k mému tématu a výzkumu. Objasnila jsem obecně roli žen ve společnosti s důrazem na vysvětlení pojmu feminismus a gender. Dále jsem popsala ženská hnutí a organizace v České republice, která tvoří nedílnou součást občanské společnosti. Odlišila jsem organizovanou občanskou společnost, vymezila jsem příslušnou terminologii a typologii organizací a zaměřila se na fungování nadací a nadačních fondů, které byly základem pro můj výzkum. Poté jsem objasnila základní odlišnosti ziskového a neziskového sektoru s důrazem na téma smysluplnosti práce, profesionalizace NNO a jejich vzájemného vlivu. V teoretické části jsem se zaměřila také na kulturu organizace a vysvětlila jednotlivé pojmy. V závěru jsem se věnovala postavení žen ve vedoucí pozici, vymezila případné bariéry, legislativní rámec problematiky a možné nástroje řešení. Také jsem uvedla teorie, které se zaměřují na styly vedení organizace.

Následně jsem si v empirické části definovala jednu hlavní výzkumnou otázku a další podotázky, na které jsem hledala odpovědi. *Jakým způsobem je v nadacích a nadačních fondech reflektováno zaměstnávání žen ve vedoucí pozici z perspektivy ředitelky organizace? Jaká je cesta žen do vedoucí pozice v organizaci, odkud přichází a co je motivuje? Jak vidí ženy samy sebe ve vedoucí pozici a jaký je jejich styl řízení? Jak ženy ve vedení vnímají důležitost příběhu a vliv prostředí organizace na jejich zaměstnávání? Na jaké bariéry a genderové stereotypy ženy ve vedoucí pozici narážejí?*

S cílem porozumět této situaci a zodpovědět uvedené výzkumné otázky jsem zvolila kvalitativní výzkumnou strategii. Mou metodou sběru dat byl polostrukturovaný rozhovor s narativními prvky. Narativní prvky rozhovoru jsou patrné tím, že prostřednictvím vyprávění respondentky líčí své životní zkušenosti a svou interpretaci jim dávají význam. Realita je tedy zachycena ze subjektivní perspektivy žen ve vedení. Díky této metodě jsem získala nejlepší možnost poznat zkušenosti žen ve vedoucí pozici nadací a nadačních fondů z jejich vlastní perspektivy.

Příběh, kterým se ženy do své pozice dostaly, je samozřejmě různý a jedinečný pro každou z nich. Z výzkumného šetření vyplynulo několik zásadních výstupů, které se prolínaly jednotlivými příběhy. Mnou zkoumané ženy se do vrcholové pozice v nadacích a nadačních fondech převážně dostaly ze ziskového, v jejich terminologii byznysového prostředí. Ženy jsou dle výzkumu s nabídkou osloveny, případně vybrány na základě interního výběru. A jak šetření prokázalo, mezi klíčové motivy pro přijetí vedoucí pozice v nadaci nebo nadačním fondu byla potřeba harmonizace práce a rodiny, tento faktor uváděly zejména ženy, které předtím pracovaly v ziskové organizaci. Mezi další motivy patřila aktuální demotivace v současné pracovní pozici a přijetí výzvy, kterou pro ně vedení organizace bezesporu je. Dle výzkumu ženy shodně shledávají zásadní rozdíl ve vedoucí pozici v tomto sektoru zejména v hlubším smyslu práce. Ten reflektují jako zásadní motivační faktor jejich práce, který převáží nad nedostatky, zejména v oblasti finančního ohodnocení.

Dalším závěrem, který výzkum ukazuje, je způsob, jakým vidí ženy ve vedoucí pozici samy sebe a jaké manažerské přístupy používají. Výzkum ukázal, že ženy kombinují důraz na vyšší cíle a hodnoty nadací a nadačních fondů s důležitým aspektem profesionality organizace a jejich práce. Ta, jak výzkum ukazuje, může být v očích společnosti v neziskovém sektoru nedostatečná. Ženy ve vedení se vyznačují přístupy a nástroji, které

ve svém stylu řízení používají. Z rozhovorů vyplynulo několik shodných vlastností, kterými se prezentují. Jedná se převážně o empatii, zodpovědnost, otevřenost, komunikaci a flexibilitu. Ženy ve vedení využívají prvky leadershipu a všeobecně inklinují k participativnímu nebo demokratickému stylu řízení. Zároveň ale také vyzdvihují své zkušenosti ze ziskového prostředí, které je formovaly.

Výzkum také přináší poznatky o příběhu a prostředí samotné organizace a jeho vlivu to, jakým způsobem se organizace staví k zaměstnávání žen do vedení. Tato perspektiva je zkoumána subjektivním názorem a zkušenostmi žen ve vedoucích pozicích. Můj výzkum neprokázal vliv příběhu organizace na politiku zaměstnávání žen ve vedení. Spíše poukazuje na důležitost naplňování vize a cílů zakladatele. Zkoumané nadace a nadační fondy většinou nemají nastavenou politiku zaměstnávání žen a vždy jsou pro ně směrodatné kvality uchazeče před pohlavím. Rozdílná situace je pouze ve firemní nadaci, která má interní kvóty pro zaměstnávání žen v rámci celé společnosti, na níž je nadace napojena. Co se týká hlavních rozdílů organizačního prostředí, výzkum ukázal zásadní pohled na rozdíl ve finančním ohodnocení pracovní pozice zejména vůči ziskovému sektoru. Jak už jsem ale uvedla v úvodu, tento nepoměr je z pohledu žen kompenzován hlubokým smyslem práce. Ale zároveň uvádí i potřebu stabilního finančního zázemí v rodině. Výzkum ukázal, že pozice žen ve vedení v prostředí nadací a nadačních fondů je reflektována velmi kladně, respondentky nevidí v tomto ohledu žádný problém. Výsledky ukazují, že zkoumané organizace jsou nastaveny tak, aby respektovaly diverzitu zaměstnanců, měly pochopení pro rozdíly v oblastech osobního i rodinného života. Prostor organizace je z pozice žen ve vedení neformální, ale opět kladou důraz i na to, že je zároveň profesionální. A ukazuje se, že ženy v nadačním prostředí nacházejí hledané benefity a využívají nástroje, díky kterým dokážou být flexibilní a sladit pracovní povinnosti s dalšími, pro ně důležitými aktivitami. Prostor těchto organizací dle pohledu respondentek pohlíží a reaguje na potřeby každého jedince individuálně. Ženy ve vedení zdůrazňují, že je pro ně důležité uplatňování hodnot organizace dovnitř i ven.

Závěrečná data výzkumu ukazují rozsah existence bariér a genderových stereotypů při cestě do vedoucí pozice a v jejím působení. Zkoumané ženy ve vedoucích pozicích se neselektovaly s bariérami a genderovými stereotypy, které by jim bránily dosažení pozice ve vedení nadace, nadačního fondu. Uvádí, že během zastávání pracovní pozice narazily pouze na určité předsudky, které jim byly přisuzovány na základě pohlaví. Zajímavým poznatkem výzkumu je také negativní názor na plošné zavedení kvót a přisuzování důležitosti ambicím

žen, které by měly být podporovány více než stanovením limitů pro obsazování pracovních pozic. Tato data přináší zajímavé výsledky v oblasti genderu a byl by to zajímavý podnět na další zkoumání.

Tímto jsem zodpověděla mnou položené výzkumné otázky a zjištění přispěla k dosažení vytyčených cílů výzkumu. Výsledná výzkumná data jsem propojovala s teoretickými koncepty, které jsem vymezila v první části. Výše uvedená zjištění nelze generalizovat na všechny neziskové organizace, ani na jiné nadace a nadační fondy. Data byla získána od malého vzorku respondentů. Mohou ale přispět k dalšímu zkoumání této problematiky, poskytnout užitečné informace pro další výzkum a přinést cenné informace v oblasti postavení žen ve vedoucí pozici v neziskovém sektoru. Samotný výzkum byl i pro mě velmi zajímavý a bylo inspirující každé setkání a realizovaný rozhovor.

Zároveň existují dvě roviny mého výzkumu. Data jsou relevantní jak pro oblast občanské společnosti, tak pro studia genderu. Otázky občanské společnosti se dotýkají zejména sektorových rozdílů a propojení, zjištění důležitosti smyslu práce a přikládání důrazu na rozdílné hodnoty organizací neziskového sektoru. Zároveň se témata občanské společnosti prolínají i s rozdílnými přístupy vedení organizace a vymezením různých stylů řízení. Druhá rovina výzkumu se týká genderu, kam patří zejména genderové stereotypy, které jsou patrné na trhu práce, ne však v mnou zkoumaných organizacích. Tato oblast není prvotním záměrem mého výzkumu, ale tato zajímavá data by rozhodně mohla být dále probádána.

## Použité zdroje

Achor, Shawn, Andrew Reece, Gabriella Rosen Kellerman, Robichaux, Alexi. 2018. "9 Out of 10 People Are Willing to Earn Less Money to Do More Meaningful Work." [online]. *Harvard Business Review*. [cit. 3.1.2023]. Dostupné z: <<https://hbr.org/2018/11/9-out-of-10-people-are-willing-to-earn-less-money-to-do-more-meaningful-work>>.

Alter, Kim. 2007. Social enterprise typology. *Virtue ventures*. 1-124.

Armstrong, Michael. 1999. *Personální management*. Praha: Grada, ISBN 80-7169-614-5.

Armstrong, Michael. 2007. *Řízení lidských zdrojů*. Grada publishing as. 789 s. ISBN 8024714078.

Asociace pro mezinárodní otázky. 2012. *Povinné kvóty pro obsazování žen do vedení firem* [online] Dostupné z: <<https://www.amo.cz/wp-content/uploads/2016/01/PSS-povinn%C3%A9-kv%C3%B3ty-pro-obsazov%C3%A1n%C3%AD-%C5%BEen-do-veden%C3%AD-firem.pdf>>.

Bačuvčík, Radim. 2011. *Marketing neziskových organizací*. Zlín: VeRBuM, 190 s. ISBN 978-80-87500-01-9.

Bachman, Pavel. 2011. *Management neziskové organizace*. Hradec Králové: Gaudeamus.

Brožová, Dagmar. 2009. "Work-life balance a statistická diskriminace žen na trhu práce". *Ekonomický časopis*, 01, [online], 57-76. Dostupné z: <<https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=110186>>.

Císař, Ondřej, Vráblíková, Kateřina. 2007. Popelka na cestě do Bruselu: České skupiny prosazující rovnost mezi ženami a muži a Evropská unie. *Sociální studia / Social Studies* [online]. 4(3), 107-120 [cit. 2023-04-05]. ISSN 1214813X. Dostupné z: <[doi:10.5817/SOC2007-3-107](https://doi.org/10.5817/SOC2007-3-107)>.

Císař, Ondřej, Vráblíková, Kateřina. 2013. Transnational Activism of Social Movement Organizations: *The Effect of European Union Funding on Local Groups in the Czech Republic*. [online]. [cit. 02.01.2023]. Dostupné z: <[https://www.academia.edu/1945180/\\_Transnational\\_Activism\\_of\\_Social\\_Movement\\_Organizations\\_The\\_Effect\\_of\\_European\\_Union\\_Funding\\_on\\_Local\\_Groups\\_in\\_the\\_Czech\\_Republic\\_European\\_Union\\_Politics\\_2013\\_14\\_1\\_140-160\\_coauthored\\_by\\_O.\\_Cisar](https://www.academia.edu/1945180/_Transnational_Activism_of_Social_Movement_Organizations_The_Effect_of_European_Union_Funding_on_Local_Groups_in_the_Czech_Republic_European_Union_Politics_2013_14_1_140-160_coauthored_by_O._Cisar)>.



Císař, Ondřej, Navrátil, Jiří, Vráblíková, Kateřina. 2011. "Staří, Noví, Radikální: Politický Aktivismus v České republice Očima Teorie Sociálních Hnutí." *Sociologický Časopis / Czech Sociological Review* 47, [online]. no. 1: 137–67. [cit. 02. 01. 2023]. Dostupné z: <<http://www.jstor.org/stable/23073249>>.

Connell, Raewyn. 2002. *Gender*. Cambridge: Polity Press. ISBN 074562715.

Covey, Stephen, R. 2006. Leading in the knowledge worker age. *Leader to Leader Journal*,41, [online] 11–15. [cit. 3.2.2023]. Dostupné z: <<https://onlinelibrary.wiley.com/toc/15315355/2006/41>>.

Deverová, Lenka, JUDr. 2020. *Právní rámec občanského sektoru*, FHS UK, Studijní text.

Drucker, Peter, Ferdinand. 1996. *Řízení neziskových organizací*. 1. vyd. Praha: Management Press, 184 s. ISBN 80-85603-38-1.

Dudová, Radka, Křížková, Alena, Fischlová, Drahomíra. 2006. *Gender v managementu: kvalitativní výzkum podmínek a nerovností v ČR*. [online]. Praha: VÚPSV. ISBN 80-870-0732. [cit. 3.1.2023] Dostupné z: <[https://www.researchgate.net/profile/Alena-Krizkova/publication/40353745\\_Gender\\_v\\_managementu\\_kvalitativni\\_vyzkum\\_podminek\\_a\\_nerovnosti\\_v\\_CR/links/0c96051ff61cd01558000000/Gender-v-managementu-kvalitativni-vyzkum-podminek-a-nerovnosti-v-CR.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Alena-Krizkova/publication/40353745_Gender_v_managementu_kvalitativni_vyzkum_podminek_a_nerovnosti_v_CR/links/0c96051ff61cd01558000000/Gender-v-managementu-kvalitativni-vyzkum-podminek-a-nerovnosti-v-CR.pdf)>.

EIGE. 2021. *Gender Equality Index* [online] [cit. 3.1.2023]. Dostupné z: <<https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2021/CZ>>.

Eagly, Alice H., Blair T. Johnson. 1990. Gender and leadership style: *A metaanalysis. Psychological Bulletin*. [online]. Vol. 108, No. 2, p. 233-256. ISSN 00332909. [cit. 02. 01. 2023]. Dostupné z: <[https://opencommons.uconn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1010&context=chip\\_docs](https://opencommons.uconn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1010&context=chip_docs)>.

Eagly, Alice H., Johannesen-Schmidt. Mary C. 2001. The Leadership Styles of Women and Men. *Journal of Social Issues*, [online]. 57: 781-797. [cit. 02. 01. 2023]. Dostupné z: <<https://doi.org/10.1111/0022-4537.00241>>.

Eagly, Alice H., Johannesen-Schmidt, Mary C. 2007 "Leadership style matters: The small, but important, style differences between male and female leaders." *Handbook on women in business and management*, [online]. 279-303. [cit. 02. 01. 2023]. Dostupné z: <<https://www.elgaronline.com/display/9781845424329.xml#page=295>>.

Fialová, Eva, Skálová, Helena. 2010. Neviditelný problém: rovnost a diskriminace v praxi. *Sborník textů autorského kolektivu k problematice rovnosti a diskriminace v ČR*. Praha: Gender Studies, [online]. 68 s. [cit. 02. 01. 2023]. Dostupné z: <<http://www.nusl.cz/ntk/nusl-392793>>.

Frič, Pavol. 2020. „Občanská společnost a definice NNO, vývoj, stav a trendy.“[online] [cit. 3. 1. 2023] *Rada Vlády*. Dostupné z: <[http://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie\\_fric\\_pro\\_web.pdf](http://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie_fric_pro_web.pdf)>.

Fórum dárců: *Nadace a nadační fondy* [online]. 2023. [cit.1.3.2023]. Dostupné z: <<https://www.donorsforum.cz/nadace-a-fondy/nadace.html>>.

Gender Studies. 2008. *Gender Studies*: [online]. Copyright ©Gender Studies, o.p.s. [cit. 02.01.2023]. Dostupné z: <<https://genderstudies.cz/>>.

Hamilton E., Discua Cruz A., Jack S. 2017. Re-framing the status of narrative in family business research: *Towards an understanding of families in business*, *Journal of Family Business Strategy*, Volume 8, Issue 1, 2017, Pages 3-12, ISSN 1877-8585, [cit. 3.1.2023]. Dostupné z : <<https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2016.11.001>>.

Hašková, Hana, Alena Křížková, Marcela Linková. 2006. „Mnohohlasem: Editorický úvod.“ Pp. 7-24 in Hašková, Hana, Alena Křížková, Marcela Linková (eds.). *Mnohohlasem. Vyjednávání ženských prostorů po roce 1989*. Praha: Sociologický ústav AV ČR. 331 s. ISBN 80-7330-087-7.

Havelková, Hana. 2004. První a druhá vlna feminismu: podobnosti a rozdíly. In: *ABC feminismu*. Brno: Open Society Fund, Nesehnutí, ISBN: 80-90322 8-3-2.

Härtel, Ashkanasy, Wilderom, Peterson, M. F. 2000. *Handbook of organizational culture and climate*. London: Sage, s. 90.

Hendl, Jan. 2005. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 1.vydání. Praha: Portál, ISBN 80-7367-040-2.

Historie ČŽL [online]. [cit. 3.1.2023]. Dostupné z: <<https://czlobby.cz/cs/historie-czl>>.

Horký, Ondřej. 2008. Gender a rozvoj: co nás rozděluje, co nás spojuje. *Gender a výzkum / Gender and Research*, [online]. 10-21. [cit. 02. 01. 2023]. Dostupné z: <<https://www.genderonline.cz/pdfs/gav/2008/02/02.pdf>>.

- Kondalkar, V. G. 2009. *Organization Effectiveness and Change Management*. PHI Learning Pvt. Ltd., 480 p. ISBN 8120337034.
- Kreutzen, Karin, Jäger, Urs. 2011. Volunteering Versus Managerialism: Conflict Over Organizational Identity in Voluntary Associations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* [online]. **40(4)**, 634-661 [cit. 3.1.2023]. Dostupné z: <<http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0899764010369386>>.
- Křížková, Alena, Pavlica, Karel. 2004. *Management genderových vztahů. Postavení žen a mužů v organizaci*. Praha: Management Press. [online], 198 s. ISBN 80-7261-117-8. [cit. 02. 01. 2023]. Dostupné z: <<https://docplayer.cz/162688317-Alena-krizkova-karel-pavlica-management-genderovych-vzta-h-u-postaveni-zen-a.html>>.
- Křížková, Alena. 2002. „Genderové nerovnosti na řídicích pozicích na trhu práce.“ *Zpravodaj pro mzdové účetní a personalisty*. [online]. [cit. 3.1.2023] Dostupné z: <<https://www.soc.cas.cz/publikace/genderove-nerovnosti-na-ridicich-pozicich-na-trhu-prace>>.
- Lippa, Richard A. 2009. *Pohlaví: příroda a výchova*. Praha: Academia.
- Lukášová, Růžena, Nový, Ivan a kolektiv. 2004. *Organizační kultura*. Praha: Grada Publishing, a.s., ISBN 80-247-0648-2.
- Machovcová, Kateřina. 2004. Rovné příležitosti mužů a žen v zaměstnání. In: *ABC feminizmu*. Brno: Open Society Fund, Nesehnutí, ISBN 8090322 3-2-1.
- Maier, Florentine, Meyer Michael, Steibereithner, Martin. 2016. Nonprofit Organizations Becoming Business-Like: *A Systematic review*. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* [online]. **45(1)**, 64-86 [cit. 3.1.2023]. Dostupné z: <[10.1177/0899764014561796](https://doi.org/10.1177/0899764014561796)>.
- Maran, D.A., Soro, G. 2010. The Influence of Organizational Culture in Women Participation and Inclusion in Voluntary Organizations in Italy. *Voluntas* **21**, 481–496. Dostupné z: <<https://doi.org/10.1007/s11266-010-9143-7>>.
- Meyer, Michael, Buber, Renate, Aghamanoukjan, Anahid. 2013. Managerialism and Legitimation in Civil Society organization. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* [online]. **24(1)**, 167-193. [cit. 3.1.2023]. Dostupné z: <<http://link.springer.com/10.1007/s11266-012-9306-9>>.

- Novotná, Hedvika, Špaček, Ondřej, Šťovíčková Jantulová, Magdaléna. 2019. *Metody výzkumu ve Společenských Vědách*. Fakulta humanitních studií Univerzity Karlovy.
- Osvaldová, Barbora. 2004. *Česká média a feminismus*. Praha: Libri, ISBN - 80-7277-263-5.
- Paul, Franziska, Andrea, Walter. 2016. Besser geht's nicht? Geschlechterverhältnisse in Führungs, Kontroll und Beratungsgremien in Nonprofit-Organisationen in Deutschland. [online], *Working Paper* (9). [cit. 02. 01. 2023]. Dostupné z: <[https://repositorium.uni-muenster.de/document/miami/1abacc3b-8d8e-4ae4-9b3b-29267b6066da/arbeitspapier\\_zeugs\\_2016\\_9.pdf](https://repositorium.uni-muenster.de/document/miami/1abacc3b-8d8e-4ae4-9b3b-29267b6066da/arbeitspapier_zeugs_2016_9.pdf)>.
- Pestoff, Victor. 2003. The Future of Consumer Cooperatives in Post-Industrial Societies and a Globalized Economy. [online]. [3.1.2023]. Dostupné z: <10.5771/9783845231624-109>.
- Plamínek, Jiří. 2000. *Synergický management: vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech*. Praha: Argo, 328 s. ISBN 80-7203-258-5.
- Prouteau, L., Tabariés, M. 2010. Female Leadership in French Voluntary Associations. [online]. *Voluntas*. **21**, 497–524. [cit. 03. 04. 2023]. Dostupné z: <<https://doi.org/10.1007/s11266-010-9139-3>>.
- Rada vlády pro nestátní neziskové organizace. 2023. [online]. *Vláda České republiky*, © 2021-2030. [cit. 3.1.2023]. Dostupné z: <<https://www.vlada.cz/cz/ppov/rnno/zakladni-informace-767>>.
- Rampton, Martha. 2008. The three waves of feminism. *Pacific magazine*. [online]. 41(2). [cit. 02. 01. 2023], Dostupné z: <<http://www.pacificu.edu/about-us/news-events/three-waves-feminism>>.
- Renzetti, Claire M. a Daniel J. Curran. 2003. *Ženy, muži a společnost*. Praha: Karolinum, ISBN 80-246-0525-2.
- Rektořík, Jaroslav. 2001. *Organizace neziskového sektoru. Základy ekonomiky, teorie a řízení*. Praha: Ekopress, ISBN 80-86119-41-6.
- Rosener, Judy. B. 1990. Ways Women Lead. *Harvard Business Review*, Nov/Dec, Vol. 68; Issue 6, p. 119-125. ISSN 00178012.

Rosenmayer, Tomáš. 2016. Neziskovost jako faktor (ne)efektivnosti. Analýza produkčního chování neziskových organizací poskytujících služby [online]. Brno, *Disertační práce*. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta. [cit. 3.1.2023]. Dostupné z: <<https://theses.cz/id/2w855x/>>.

Salamon, Lester M., Anheier, Helmut K. 1996. The International Classification of Nonprofit Organizations, Baltimore: The Johns Hopkins University Institute for Policy Studies, 24 s. *Working paper*. [cit. 02. 01. 2023]. Dostupné z: <[https://asauk.org.uk/wp-content/uploads/2018/02/CNP\\_WP19\\_1996.pdf](https://asauk.org.uk/wp-content/uploads/2018/02/CNP_WP19_1996.pdf)>.

Salamon, Lester M., 2002. Explaining nonprofit advocacy: An exploratory analysis. [online]. Johns Hopkins University Institute for Policy Studies, *Working Paper No. 21*. [cit. 3.1.2023]. Dostupné z: <[http://ccss.jhu.edu/wp-content/uploads/downloads/2011/09/CCSS\\_WP21\\_2002.pdf](http://ccss.jhu.edu/wp-content/uploads/downloads/2011/09/CCSS_WP21_2002.pdf)>.

Sandberg, Billie, Robbie, Waters Robichau. 2022. The Hybridization of Meaningful Nonprofit Work: An Exploratory Study of the Effects of Marketization on Nonprofit Managers Sense of Meaningfulness in Work. *Nonprofit and voluntary sector quarterly* 51.3: 606-632.

Schein, Edgar. H. 2004. *Organizational Culture and Leadership*. [online]. San Francisco. [cit. 3.1.2023]. Dostupné z: <[http://www.untagsmd.ac.id/files/Perpustakaan\\_Digital\\_2/ORGANIZATIONAL%20CULTURE%20Organizational%20Culture%20and%20Leadership,%203rd%20Edition.pdf](http://www.untagsmd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/ORGANIZATIONAL%20CULTURE%20Organizational%20Culture%20and%20Leadership,%203rd%20Edition.pdf)>.

Skovajsa a kol. 2010. Občanský sektor. *Organizovaná občanská společnost v České republice*. Praha: Portál, 376 s. ISBN 978-80-7367-681-0.

Sokáčová, Linda. 2005. Ženy v řídicích pozicích. [online]. Praha: Sociologický ústav AV ČR. *Gender Studies, o.p.s.* [cit. 3.1.2023]. Dostupné z: <[http://www.feminismus.cz/download/brozura\\_konference\\_05\\_zeny\\_v\\_ridicich\\_pozicich.pdf](http://www.feminismus.cz/download/brozura_konference_05_zeny_v_ridicich_pozicich.pdf)>.

Sokáčová, Linda. 2004. Významné ženy a hnutí v historii feminismu. In: *ABC feminismu*. Brno: Open Society Fund, Nesehnutí, ISBN: 80-90322 8-3-2.

Sokolová, Věra. 2004. Současné trendy feministické myšlení: Třetí vlna feminismu. In: *ABC feminismu*. Brno: Open Society Fund, Nesehnutí. ISBN 80-90322 8-3-2.

Statistická ročenka České republiky. 2016. [online] *Český statistický úřad* [cit. 3.1.2023]. Dostupné z: <<https://www.czso.cz/csu/czso/statisticka-rocenka-ceske-republiky-2016>>.

Strauss, Anselm, Corbin, Juliet. 1999. *Základy kvalitativního výzkumu*. Postupy a techniky metody zakotvené teorie. Brno: Albert Boskovic.

Vajdová, Tereza. 2004. Česká občanská společnost 2004: Po patnácti letech rozvoje zpráva z projektu CIVICUS. *Civil Society Index pro Českou republiku Praha*. [online]. [cit. 02. 01. 2023]. Dostupné z: <<https://docplayer.cz/348478-Ceska-obcanska-spolecnost-2004-po-patnacti-letech-rozvoje-zprava-z-projektu-civicus-civil-society-index-pro-ceskou-republiku-1.html>>.

Vodáková, Alena, Olga, Vodáková. 2003. *Rod ženský: kdo jsme, odkud jsme přišly, kam jdeme?* Praha: Sociologické nakladatelství, s 356, ISBN:80-86429-18-0.

Zákon č. 198/2009 Sb. O rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon) [online]. © AION CS 2010-2023 [cit. 2. 1. 2023]. Dostupné z: <<https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2009-19>>.

Zákon č. 227/1997 Sb., O nadacích a nadačních fondech a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů (zákon o nadacích a nadačních fondech). [cit. 3.1.2023]. Dostupné z: <<https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1997-227>>.

## **Přílohy**

Příloha č. 1. Ukázka scénáře rozhovoru.....	79
Příloha č.2. Ukázka rozhovoru, kódování, kategorizování.....	80

### **Příloha č. 1 Ukázka scénáře rozhovoru**

- 1) Úvod rozhovoru – Tazatelka se snaží navodit důvěryhodnou atmosféru. Vysvětlí veškeré aspekty výzkumu a zodpoví případné dotazy. Vysvětlí a nahraje informovaný souhlas.

- 2) Okruhy rozhovoru

**Neziskový sektor** Můžete mi povědět Váš příběh, jak jste se jako žena dostala do vedoucí pozice nadačního fondu? Případně se zeptat: Vnímáte nějaké rozdíly oproti jiným odvětvím?

**Konkrétní prostředí nadace, příběh a přístup organizace** Jakým způsobem dbáte na cílené zaměstnávání žen do vedoucích pozic? Je to nějaká explicitní politika organizace, nebo její filozofie? Případně se zeptat: Vnímáte to, že příběh nebo prostředí organizace nějak ovlivňuje zaměstnávání žen ve vedoucích pozicích?

**Pozice ženy ve vedení** Jak se vidíte ve vedoucí pozici nadace?

**Nerovnosti, bariéry, překážky** Narážela jste na genderové stereotypy a bariéry během profesního postupu, nebo myslíte, že tento problém v nadačním prostředí není? Vnímáte tuto problematiku jako stále aktuální celospolečenské téma, jaký názor máte na kvóty?

- 3) Ukončit setkání, poděkovat za cenné informace

## **Příloha č. 2 Ukázka rozhovoru, kódování, kategorizování**

### ***Rozhovor č. 6***

*Komunikační partner: ředitelka nadačního fondu, paní Lenka*

*Datum rozhovoru: 4.11.2022 17:00, online – Google meet*

*Délka rozhovoru: 37:01 minut*

Souhlas s nahráváním

TL: Souhlasíte s nahráváním rozhovoru, který bude použit pouze pro účely mé diplomové práce?

L: Souhlasím.

**TL A jestli teda můžeme začít, a zda mi můžete povědět váš příběh a to, jak jste se dostala do vedoucí pozice v nadačním fondu?**

L: No tak já jsem už od dob svého absolutoria v podstatě ve velice svižném tempu měnila sektory, ve kterých jsem pracovala, a to si myslím, že mě takovou spirálou vlastně doneslo až do pozice, kde jsem dneska. Já jsem v podstatě nějakých jako dvouletých periodách střídala, po teda vystudování humanitního oboru, práci v malé firmě, větší firmě, nezisku, akademické půdě a takhle jsem se vlastně v podstatě po těch dvou letech tak nějak točila a až s narozením dětí, kdy jsem potřebovala trochu větší flexibilitu v zaměstnání a už jsem se nechtěla vracet do korporace, tak jsem vlastně začla se aktivně zapojovat víc do neziskového sektoru a tam jsem poprvé pracovala v asociaci pro psychické zdraví, ale na pozici projektového vedoucího a fundraisera a takže ne ještě ve vedoucí pozici. Z důvodu nějaké finanční stability jsem se pak vlastně přesunula na tu druhou stranu, a to poprvé vlastně do nadace, do role nějakého donora, to byla nadace V, tedy korporátní nadace a vlastně z ní jsem potom odcházela do sociálních startupů, protože nadace Vodafone dlouhodobě podporovala sociální startupy, tak jsem si zase tak jako odskočila na chvíli pracovat do jednoho z nich. No, a to byl sociální startup, který se jmenoval návštěvy po tmě a založil ho nadační fond jako sociální inovaci, která vlastně propojovala lidi se zrakovým hendikepem s opuštěnými seniory, takže jsme nabírali vlastně zrakově hendikepované profíky a trénovali je na pozice jakoby asistentů, nebo druhů, kamarádů seniorů a vlastně jsme to postavili i na takovém business modelu, že to v podstatě měl být jako dlouhodobě udržitelný sociální podnik. Noo a vlastně sama ta komunita zrakově postižených, protože jsme jich zaměstnávali ve své době bezmála asi třicet, tak začla povídat o tom, jak nadační fond českého rozhlasu funguje a jak by si dovedli představit, že by taky mohl fungovat jinak. Noo a pak se uvolnila pozice ředitele nadačního fondu českého rozhlasu a já mám ráda tyhle příležitosti. A ve chvíli, kdy vidím, že je tam nějaká příležitost k vylepšení a ke změně, tak tu příležitost chytám. Ale tady jsem cítila jako obrovskou podporu právě z komunity, oni mě vlastně i jako připravili na to výběrové řízení. My jsme jako celý to výběrové řízení prožívali společně, kdy jsme i jako společně dávali dohromady nějakou tu vizi, ty prezentace, který jsem vlastně do toho assesement centra zpracovávala a tak jsem měla za sebou jako takovou obrovskou



sílu těch lidí, kterým vlastně světluška a nadační fond českého rozhlasu dlouhodobě pomáhají a to si myslím, že taky bylo důvodem co rozhodlo jo, protože jsem do toho nešla do toho výběrka jako s obecnými deklaracemi o tom, jak by to mělo fungovat, ale s naprosto konkrétními opatřeními, který by ta sama komunita chtěla od nadačního fondu. Myslím si, že obrovskou výhodou tam bylo to, že jsem za sebou měla zkušenost z korporátu, takže jsem se dovedla vlastně podívat na i na to efektivní řízení nadačního fondu, a i už u toho výběrového řízení vlastně navrhnout taková opatření, která by byla dobrá pro zefektivnění té organizace jako takový. Takže takhle to vlastně celý začalo jo. A trvá to vlastně už skoro pět let.

**TL To je moc zajímavý, to že vidíte ten byznys, korporátní nadaci a teď ten neziskový sektor. A když to takhle můžete vše porovnat to prostředí, tak vnímáte tam ty rozdíly?**

L: Tak rozdíly tam samozřejmě jsou, v byznysu, nebo ve firmách máte vždycky na koho delegovat, nebo vždycky na koho svést svoji chybu, smích. Nebo se s kým podělit o svoji práci, v tom nezisku a je to jedno, jestli to je malá neziskovka, nebo velká nezisková nadace, nebo nadační fond, tak s ohledem na to, že jste maximálně hospodární, tak máte vlastně kumulovanou roli a to je vlastně ale i to, co na tom prostě miluju a to proč vás to nepřestane bavit, protože jeden den jako dneska zrovna, vyklízíte kavárnu po tmě a současně druhou půlku dne trávíte prostě s velkým donorem se kterým domlouváte spolupráci na druhý rok. Takže je to prostě činnost, která je strašně pestrá. Já jsem i člověk, který nedovede svoji práci dělat z kanceláře a od stolu, takže já jsem vlastně pořád někde s těma lidma. Odnáší to pak to, že tu práci kancelářskou dělám po večerech, ale vlastně to je to krásný, co vám třeba ta korporátní nadace, nebo i ten prostor v tom korporátu nedovoluje. Já jsem i jako opouštěla tu korporátní nadaci proto, že mi třeba bylo vyčítáno přílišný kontakt s těmi organizacemi a jednotlivci, který jsme podporovali. Vlastně to nebylo žádoucí, a to mě strašně chybělo, protože jsem věděla, že v tu chvíli se točím v tom, že peníze dáváme tam, kde já vůbec nevím, jako ve finále u koho skončí a jak skončí, jestli pomůžou. Takže tam já jsem potom od toho odcházela, protože jsem si říkala, za to se jako nemůžu postavit. A hrozně mi chyběl ten kontakt s lidma, takže v tom je ta práce v NF hrozně jiná a samozřejmě je to taky poprvý, kdy jsem v pozici, kdy můžu ty věci nastavovat, měnit a určovat. Já jsem i proto možná ty předchozí zaměstnání měnila často, protože jsem po těch dvou třech letech zjistila jako že už mám nad sebou jen toho vedoucího a málokdy ti vedoucí byli tak osvíceni, aby vás jako pustili vedle sebe. A tam já jsem si tam pak už vždycky říkala, tak to jako nemá cenu, kroutit tam těch osm hodin denně, když už vás to vlastně dál nepouští. Takže teď jsem vlastně šťastná v tom, že poprvý v životě můžu to všechno takhle jako zabalit a vlastně to zkusit jak to funguje no.

**TL Tam si myslíte, že jsou ty rozdíly mezi tím nadačním prostředím a ostatními, čistě z vaší perspektivy, jak vidíte vedoucí pozici pro ženu v korporaci a v nezisku?**

**L:** Jako když bych to vzala ve dvou větvích, ten rozdíl je finanční, jako kdybych šla čistě po pragmatickým tématu, tak žena ve vedoucí pozici v nezisku nebude domu nosit tolik peněz jako žena ve stejné vedoucí pozici v korporátu, proto dost často vidíte, nebo vidím ženy ve vedoucích pozicích v nezisku, které mají stabilní zázemí finanční od partnera a proto si jako můžou dovolit tu práci, kterou dělají, protože to vyřízení je ještě větší, než ve vedoucí pozici v korporaci, protože tam je obrovská emoční zátěž ale to ohodnocení je menší. Takže logicky potřebujete prostě doma ten backup, takže i když se stýkám s ostatními ředitelkami, protože dost často to jsou ředitelky, těch nadací a nadačních fondů, tak se v podstatě na tom shodneme, že je důležité mít zázemí v rodině. Takže finanční důvod tam určitě bude. Když bych odhlídla od těch praktických věcí, tak si vlastně myslím, že pro ženu, co se týká jako tý pracovní činnosti ve vedoucí pozici, tak je úplně jedno, jestli ji doručujete zákazníkovi, nebo uživateli služby, nebo žadateli o nějaký příspěvek. Já si myslím, že stejně jako v korporaci jsem potřebovala vidět jako prospěch té prodávané služby, nebo produktu pro toho zákazníka, ať byl interní, nebo externí. Tak i tady potřebuju vidět, že vím, proč od donora беру peníze a proč dávám peníze nějakému žadateli. Takže pro mě tam ten rozdíl vlastně vůbec není jo. Pořád je to o tom, že i v té korporaci si myslím, že já jako žena jsem vždycky potřebovala vidět smysl, byť to bylo prodávání školení do firmy, nebo doručování, nebo jako prodávání telefonů do firmy. Takže vlastně pořád tam člověk, nebo jako žena potřebuje vidět ten smysl a je jedno jestli to děláte v komerční, nebo neziskový sféře.

Co si myslím, že jedna větev je ještě zajímavá. Vzhledem k tomu, že ta vedoucí pozice v sobě nese a v nezisku o to víc, to že jste jako pečující i o své podřízené. Tak v nezisku na to jako vlastně nemáte oddělení jako péče o lidské zdroje. Ve firmě na to bylo samostatně vyčleněné oddělení, takže tam si myslím, že ta žena nemusí do toho investovat příliš jako toho pečovatelského, nebo té pečovatelské části sebe. Kdežto v tom nezisku, tím, že vy nemáte to oddělení, které by to za vás tohle dělalo, tak tam možná do toho vkládáte trochu víc té své péče, kterou pak samozřejmě distribuujete i doma, ale musíte jí investovat i v té práci. Tak to mi jí třeba někdy pak hrozně jako chybí, protože ta péče o ty zaměstnance hodně jako vyčerpává je hodně náročná, a to si dovedu představit, že ta korporátní vedoucí vlastně se dovedeme o tuhle práci podělit s nějakým HR teamem, kteří to čas od času vezmou za ní no.

**TL Když se dostaneme na to nadační prostředí. Jak je to konkrétně u vás, jestli vy v NF dbáte na nějaký cílený zaměstnávání žen, jestli je to politika organizace, jak vy to vidíte, nebo jak to děláte?**

**L:** Politiku zaměstnávání žen nemáme vlastně vůbec, ženy k nám přirozeně přichází a myslím si, že jsme takový specifický živočišný druh. Jako nadační fond českého rozhlasu za první lákáme k sobě lidi, kteří mají rádi značku českého rozhlasu a lákáme také ženy, které k nám jdou z těch vedoucích pozic v korporacích v nějakém jako kritickém období svého života, a to teda vycházím z těch pěti let

zkušeností, kdy jsme jako prošli výběrovým řízením na x pozic. Tak buď jsou to ty ženy, které se vrací po té rodičovské zpátky do práce, ale úplně se jim nechce do toho opravdového nezisku, ale úplně se jim nechce ani do té firmy zpátky. Takže hledaj něco mezi a myslím si, že jim nabízíme to něco mezi. Protože máme štábní kulturu firmy, nemáme úplně tak nízký platy, jako jsou platy v tom nezisku, jako když jdete dělat třeba do nějaké opsky a jsme pro ně čitelní. Protože ty procesy jsou u nás nějak nastavený, máme nějak rozdělený role, takže dost často přilákáme takovouhle ženu a dost často přilákáme ženu, která jako odchází na tom vrcholu kariéry z korporátu, prostě pětapadesát, k šedesáti letům a jako u nás chce dojet to senium své profesní kariéry. Takže pro nás i o tohle je to složitější, protože dostáváte do týmu ženy, který jsou fakt jako v hodně komplikovaný životní situaci. Tak i proto se zpátky vracím k tomu, že je dost obtížná ta HR práce, která je součástí mojí práce, protože vlastně opečováváte lidi, kteří se vlastně loučí se svojí kariérou u vás a současně ženský, který se jako vrací do té kariéry a zvykají si na ty nové podmínky s děckama vlastně. Tak tohle je taková docela výzva. Ale zase o to já obrovsky věřím v tu sílu žen v těchlech vedoucích pozicích, protože jim nemusíte nic vysvětlovat, my to automatiky jako vnímáme, vnímáme to stárnutí ženy, vnímáme to období toho mateřství a vlastně nemusíme si to vysvětlovat v tom týmu. Takže v tomhle jako je pro mě ta manažerská role ženy tak mocná a mám to tak ráda ty ženský týmy, že si vlastně tak jako rozumí, že si nemusí dlouze nic vysvětlovat. Jako jsem musela svému nadřízenému chlapovi vysvětlovat, co to je když vám dítě přijde s neštovicema.

**TL: Když jsme konkrétně u vašeho NF, jak to děláte? Mám na mysli nějaké konkrétní nástroje.**

L: Noo, teď nás zrovna přistiháváte v okamžiku, kdy máme největší punk těch úvazků, smích, a to z několika důvodů. Máme teď nástupy na rodičovskou, návraty z rodičovský, sendvičovou generaci, kdy prostě pečují o děti, pečují o seniory, kteří už jsou jakoby imobilní. Takže teď fakt je tam taková skladba kolegyň, že si hrajeme se zkrácenými úvazky, hrajeme si i s tím, že kombinujeme jako ičaře na nějakou jako sezónní práci, na dpp. Takže teď máme zapnutý v podstatě všechny způsoby zaměstnávání, tak abysme byli hodně hospodární, to znamená, neseděl tam někdo, jako čas od času sedíte v korporátu a koukáte, ale aby opravdu každej měl tu svojí práci a maximálně vytěžil svůj čas za kterej je zaplacený, což je jako pro nadační fond extrémně důležitý a současně abysme vyklíčovali těmi úvazky v tom, jak mají kolegyně starý děti, dovážej do školy, na kroužky, takže jako navyšujem ty úvazky, když už děti odrůstaj jo. Je to fakt jako o hodně intenzivní práci a znalosti toho příběhu té konkrétní kolegyně a té její rodiny. Že jsme schopni tomu upravovat tu práci, tak z toho mám fakt moc velkou radost, protože tak jak ty úvazky rostou s tím, jak nám rostou ty děti, nebo klesají s tím, jak nám stárnou ty rodiče a to je jako super.

**TL: Aha a čím myslíte, že to je?**

L: Já si osobně myslím, že by to mělo být nadačním prostředím. Protože ve chvíli, kdy máte tu organizaci postavenou na nějakých hodnotách, tak musíte uplatňovat ty hodnoty uvnitř i ven. A ve

chvíli, kdy ven říkáme, že je pro nás strašně důležitý inkluzivní zaměstnávání, protože konkrétně v našem případě je prostě zaměstnávání zrakově hendikepovaných tím největším problémem a investujeme peníze do inkluzivního vzdělávání a zaměstnávání, tak nemůžeme uvnitř dělat opak jo. Takže to se tak jako všechno prolíná, že si nedovedu představit, že bysme to uvnitř dělali jinak, než do čeho investujeme venku, do té společenské změny jo. Zamet' si jako v sobě, když chceme dělat dobro navenek.

**TL Když se ještě dostaneme přímo k vám a k vaší kariéře. Tak vnímala jste během té vaší cesty nějaký překážky v profesním postupu? Genderové stereotypy, bariéry?**

**L:** Já si osobně myslím, že ne. Jediný co, nebo s čím jsem se jako potýkala, je to, ale zase z podstaty toho co děláme, že jsme nadační fond a v podstatě jsme v roli toho kterej permanentně 24/7 shání peníze a mými protějšky jsou dost často muži ve vedoucích pozicích, dost často muži 50+, tak pro mě některý ty jednání, do kterých já vstupuju jako zástupce toho slabšího hráče, který přichází s nabídkou nějaký společenský změny, tak ne vždy si jako muži tohle vyloží jako rovnocenný partnerství, ale skutečně mě, jako ten slabší kus a někdy je mi v tom nerovným přístupu jako nekomfortně, takže v tom jsem chvílema pocítila, že se mi drolí pevná půda pod nohama a jako z genderových důvodů. Že tam na mě ten vedoucí pracovník třeba z korporátu, kde žádáme nějaký peníze, tak na mě vystoupí z té pozice takový ty maskulinní moci, a protože já tam přicházím za toho, co něco chce, potřebuje, tak to jsem čas od času vnímala. Jinak ale já vůbec nevidím, nebo neberu ten argument, že by ženy neměli v té kariéře možnost postupu. Já opravdu věřím v tu ženskou sílu dokázat mnohé, mnohdy víc než muži, takže s tím nesouhlasím, že bysme neměli cestu vydlážděnou.

**TL Takže myslíte, že už to není celospolečenské téma, které by mělo být řešené?**

**L:** Za mě určitě ne, a jenom je to v tom ženském životě o více kompromisech, které musíme udělat, ale ne na straně toho zaměstnavatele, ale na straně našich osobních životů. Ale neviděla bych to jako bariéru společenskou, nebo ze strany zaměstnavatele. Je to často o nás, že dost často potřebujeme být nejlepší ve všech rolích, které zastáváme a někdy nám to zlomí vaz. A spíše se stane, že žena, třeba s příchodem dětí kariéru odsune a sama nechce. Ale pokud se pro tu kariéru jednou rozhodneme, tak si myslím, že tam ty bariéry jako nejsou už, tak jako bývaly.

**TL Přímo v tom vašem karierním postupu jste také neměla takový problém?**

**L:** Ne, neměla, a to v jakýmkoliv oboru a v jakýmkoliv sektoru, i v tom akademickém terénu, kde to fakt byl, no matematicko-fyzikální fakulta, takže by se dalo říct, že to bylo naprosto maskulinní prostor, tak nemám vůbec pocit. I tím, že jsem měla kolegyni ženskou, která byla vědkyně, takže nemám vůbec pocit, že bych někde trpěla jako žena. Opravdu si myslím, že ve chvíli, kdy jsme jako

rozhodnutý, že tohle je ta naše cesta, a jdeme si za tím, ne ženskými zbraněmi, ale schopnostmi a dovednostmi, tak máme dveře otevřené.

**TL: Tak dobře, za mě je to asi vše, a moc děkuji za váš čas**

## **Přepis ručního kódování do tohoto souboru – kódy z rozhovoru**

### **1) Kategorie zelená – Cesta do vedení**

Z byznysu do nezisku	Studium ekonomie, práce v korporátu	Smysl práce
Práce v korporátu	Práce ve velkých neziskových organizací	Rozhodnutí po mateřské dovolené
Byznysová zkušenost	Vedení vznikající nadace	Narození dětí – nutnost flexibility
Nezkušenost ale kladné povědomí o neziskovém sektoru	Firemní nadace a její specifika	Malé dítě
Neznalost sektoru, ale dobrovolnictví	Dvojitá pozice	Od mládí dobrovolnictví
Zkušenost s vedením týmu	Oslovení headhunterem	Pauza po práci v korporátu
Práce v organizaci – rychlý profesní vzestup	Schizofrenní pozice	Touha po hlubším smyslu práce
Personální změny – nabídka vedoucí pozice	Není předchozí zkušenost z nezisku	Předchozí spolupráce v byznysu
Vnitřní výběr ze zaměstnanců	Charitativní aktivity v ziskové sféře	Nabídka vedoucí pozice
Studia jiného zaměření	Předchozí spolupráce v jiném sektoru	Charakteristická povaha nadační práce láká ženy
Nemohla najít práci ve svém oboru – zkouška nezisku	Častá změna sektorů	Podpora komunity
Zpočátku žádná ambice vedení	Zkušenost s vedením týmu	Nenaplnění současným zaměstnáním
Koordinace projektů – zkušenost	Start up, projekty, koordinace	Štěstí na lidi
Povědomí o možném nástupnictví v organizaci	Zkušenost z korporátu přínosem	Drzost a touha měnit svět
PR a marketing v nadaci	Od začátku nadace	Podfinancování
Povědomí o možném nástupnictví pozice	První práce po studiích	Méně peněz
Výběr ze zaměstnanců organizace	Zakládala kamarádky	Značné rozdíly proti byznysu
Předání pozice	Byla jsem u rozjezdu nadace	Plnění cílů
	Demotivace – už své dosavadní práci nemá co dát	Hlubší smysl
	Odvaha zkusit změnu	Velikost organizace – menší týmy i u velkých nadací
		Přátelské vztahy

## 2) Ženy ve vedení

- Zkušenosti žen
- Styl vedení žen
- Souvislost příběhu s pozicí žen

Korporátní styl vedení jako dobrá zkušenost	Specifika firemní nadace	Vybrat dobré lidi
Byznysová zkušenost	Firemní nadace nežádoucí kontakt	Profesionalita
Citlivě smýšlející ženské vedení	Neřeší gender v týmu	Procesní a psychické zázemí
Kombinace zkušeností výhoda	Kumulace rolí	Péče o zaměstnance
Naslouchání potřeb zaměstnanců	Zodpovědnost stejná jako v byznysu	Mít co organizaci dát
Vytvoření příjemného pracovního prostředí	Stejně plus přidaná hodnota	Žena řídí jako matka
Empatie dovnitř i ven	Aby se cítili dobře	Odkud přichází
Potřeby rodiny	Flexibilita	Důraz na to dovnitř a ven
Podpora zájmu a aktivit	Nástroje a specifika	Zakladatel nemá vliv
	Efektivita hodně práce malý tým	Příběh nesouvisí
	Prostředí bez kvót	Specifika správné rady

## 3) Nadační prostředí

- Prostředí organizace
- Nástroje, které ženy ve vedení používají
- Tým

Firemní atmosféra	Neformální uvolněné prostředí	Nástroje aby mohla být žena ve vedení
Častá diskuze	Důležitost týmové chemie	Rozdíly se ziskem
Přátelské vztahy	Pohlaví nemá vliv	Feminizace nezisk prostředí
Propojení práce a soukromého života	Odmítnutí genderově diskriminačního projektu	Nediskriminace žen
Genderová rovnováha týmu	Politika dovnitř a ven	I ve vedení ženy
Bez vnitřní politiky	Otevřenost vůči nediskriminaci	V byznysu muži vedoucí
Bez genderových kvót	Neformální ale profesionální	Bez vnitřní politiky zaměstnanosti
Hlavní osobnostní rysy		Chtějí mužský element
Nediskriminace pohlaví		Převážně ženský kolektiv

Podfinancování	Není pevná kancelář	Neformální – nebojí se toho
Snaha, ale nezájem mužů	Specifická povaha nadační práce	Komfort jako matka
Finanční závazky mužů	Propojení týmu firemní nadace	Možnost zkráceného úvazku
Muži ve správní radě	Specifika fungování firemní nadace	Děti v práci
Spoluzakladatelé ve správní radě	Korporátní přístup	Ženské prostředí
Externí pracovníci muži	Financováno firmou	Není cíl – vyplyne to
Sklobení práce a rodiny	Tým je pod firmou	Nadační prostředí blíže ženám
Pohlaví nemá vliv	Vycepovanější tým	Důraz na vyváženost
Důležité poslání nadace	Musí mít diverzitu	Velká práce malý tým
Neformální ale profesionální	Ne kvóty, ale firemní politika	Rozdíl v delegování
Zkušenosti a motivace	Musí převážit kvality kandidáta	Tým maximální hospodárnost
Osobnostní rysy zaměstnance	Odpočinek v nadaci	Kumulace rolí
Není fixní pracovní doba	Není tam tlak	Atraktivní prostředí pro ženy
Velikost organizace	Uspokojení ega	Prostředí dovnitř a ven

#### 4) Genderové stereotypy a bariéry z pozice žen

Stereotypy	Inklinace žen k empatii	Kvóta jako nefunkční nástroj
Muž jako živitel rodiny	Otevřenost vůči ženám	Důležitá přirozenost
Neřešení příjmu žen	Nediskriminace	Gender kliše ženy a dobročinnost
Zaopatřené vyhořelé ženy	Žádné povědomí o diskriminaci	Ženy sensitivnější
Stereotyp neziskového sektoru	Problém návratu z mateřské	Stále společenské téma
Bez zkušeností	Potřeba skloubit práci a rodinu	Ambice žen
Otevřenost nadací vůči ženám ve vedení	Nespravedlnost kvóty vůči mužům	Žádné překážky
Možná diskriminace mužů – domýšlení	Žádné stereotypy a bariéry	Při jednání není rovnocenný partner
Dlouholeté stejné vedení	Nevnímání problematiky v nezisku	Povědomí o rozdílném prostředí
Kvóta není řešení		Kvóty
Důležitost ambice žen		Škatulky





