

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ
Katedra genderových studií

Bc. Tereza Mitošinková

Vliv strategického řízení diverzity na postavení žen ve firemním prostředí

Diplomová práce

Vedoucí práce: **Ing. Petr Pavlík, PhD.**

Praha 2014

Prohlášení:

Prohlašuji, že předkládanou práci jsem vypracovala samostatně a použila pouze uvedenou literaturu a prameny. Zároveň prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne 24. června 2014

.....

Tereza Mitošinková

Poděkování:

Chtěla bych velice poděkovat Ing. Petru Pavlíkovi, PhD. za jeho odborné vedení této diplomové práce, za čas, který mi věnoval a v neposlední řadě za jeho lidský přístup. Rovněž bych chtěla poděkovat všem ženám, které mi projevily důvěru a poskytly mi v rámci této práce rozhovor. Poděkovat bych chtěla i svým blízkým za jejich podporu, kterou mi během studia věnovali.

ABSTRAKT

Ústředním tématem diplomové práce je postavení žen na trhu práce a s tím související skutečnost, že na pozicích s největšími rozhodovacími pravomocemi je zastoupeno naprosté minimum žen. Cílená podpora a řízení diverzity ve firemním prostředí může být jedním z funkčních nástrojů vytvářejících vyváženější zastoupení mužů a žen napříč firemní strukturou, potažmo tak i na pracovním trhu a v konečném důsledku i ve společnosti jako takové. V práci jsou diskutovány jak přínosy, tak i úskalí strategického řízení diverzity ve firemním prostředí. Výzkumná část se pak zabývá způsoby, jakými diverzity management ovlivňuje postavení konkrétních žen v České spořitelně, a.s., která byla vybrána jako zkoumaná společnost proto, že strategické řízení diverzity již implementovala, a je tudíž možné sledovat reálné dopady diverzity managementu na postavení žen v konkrétní společnosti.

Klíčová slova:

pracovní trh, diskriminace na trhu práce, gender, kariéra, diverzita, diverzity management, firemní prostředí, ženy

ABSTRACT

The main theme of the thesis is the position of women on the labour market and the related fact that positions with major decision making competences are represented by absolute minimum of women. Intentional support of and managing diversity in corporate environment could be, therefore, one of the effective instruments forming more balanced representation of men and women across the corporate structure and hence on labour market but eventually in society as a whole. In the thesis are discussed benefits and difficulties of strategic diversity management in the corporate environment. The research section deals with the ways diversity management affect the position of concrete women in Česká spořitelna, a.s. This corporation was chosen for the survey in view of the fact that strategic diversity management has been implemented there and it is therefore possible to monitor the real impact of diversity management on the status of women in a particular corporation.

Key words:

labour market, discrimination in the labour market, gender, career, diversity, diversity management, corporate environment, women

OBSAH

1	ÚVOD	8
2	TEORETICKÁ ČÁST.....	10
2.1	Gender, diverzita a pracovní trh	11
2.2	Historický kontext pracovního trhu	13
2.3	Role feministických hnutí v utváření trhu práce	15
2.4	Postavení mužů a žen na současném pracovním trhu.....	17
2.4.1	Vertikální segregace na trhu práce	20
2.4.2	Horizontální segregace trhu práce.....	23
2.4.3	Gender Pay Gap	26
2.4.4	Diskriminace osob se zdravotním postižením.....	29
2.4.5	Diskriminace osob na základě věku	30
2.5	Nástroje prosazování genderové rovnosti.....	32
2.6	Diverzita ve firemním prostředí	34
2.6.1	Přínosy diverzity pro zaměstnávající společnosti	35
2.6.2	Diverzity management	38
2.6.3	Úskalí diverzity managementu.....	41
2.7	Shrnutí	44
3	EMPIRICKÁ ČÁST.....	46
3.1	Metodologie.....	46
3.1.1	Účel výzkumu a výzkumné otázky	46
3.1.2	Metodologie výzkumu.....	47
3.1.3	Metoda výzkumu.....	49
3.1.4	Výzkumná technika.....	51
3.1.5	Etické hledisko výzkumu	53
3.1.6	Výběr a popis respondentek	54

3.1.7	Průběh rozhovorů	56
3.1.8	Zpracování získaných dat a kódování	57
3.2	Analýza	58
3.2.1	Pojetí diverzity managementu v České spořitelně, a.s.	58
3.2.2	Analýza rozhovorů	61
3.2.3	Postavení žen v České spořitelně, a.s.	62
3.2.4	Nástroje podpory žen v České spořitelně, a.s.	74
3.2.5	Strategické řízení diverzity z pohledu respondentek.....	76
3.2.6	Osobní zkušenost respondentek s nástroji prosazování diverzity	89
3.3	Shrnutí analýzy	96
4	ZÁVĚR.....	102
5	SEZNAM CITOVANÉ LITERATURY	104
6	PŘÍLOHY.....	110
6.1	Příloha č. 1 Základní struktura rozhovoru s respondentkami	110

1 ÚVOD

Téma nerovných podmínek na trhu práce je v posledních letech poměrně hojně diskutované a ve velké míře se dostává do popředí díky politice Evropské unie, která tematizuje a řeší oblast rovných příležitostí výrazněji než v minulosti (European Commission, 2013). Jedním z důvodů, které stojí za pozorností věnované tomuto tématu, je skutečnost, že i ve vysoce demokraticky vyspělé západní společnosti existuje řada studií¹ dokazujících, že (nejen) na trhu práce dochází stále ve velké míře k diskriminaci žen, cílem evropské politiky je nicméně jakékoliv formy diskriminace eliminovat (Rovnost žen a mužů, 2014). Dalším a možná ještě silnějším důvodem, proč se problematice rovných příležitostí věnuje větší pozornost, je fakt, že se nerovnost na pracovním trhu ukazuje jako značně ekonomicky nevýhodná (Rovnost žen a mužů, 2014). Strategie Evropské unie platná do roku 2020² hovoří o nezanedbatelném potenciálu, který má rovnost mužů a žen na trhu práce v oblasti hospodářského růstu a udržitelného rozvoje³ (Rovnost žen a mužů, 2014). Evropská unie vydala (nejen) z výše uvedených důvodů řadu nařízení a doporučení, která by měla vést členské státy k dosahování větší vyváženosti v oblasti rovných příležitostí. Jak však ukazují výsledky odborných studií a výzkumů⁴, tato opatření nejsou v oblasti dosahování rovných podmínek na trhu práce zdaleka dostačující. Je zjevné, že k diskriminaci dochází stále v nezanedbatelné míře, a je proto třeba hledat další způsoby, jak diskriminaci zamezovat.

V této práci bych se chtěla věnovat strategickému řízení diverzity ve firemním prostředí, jelikož, jak se ukazuje, strategické řízení diverzity může být jedním z účinných nástrojů, který může znevýhodněným skupinám, mezi které patří především ženy, pomáhat v dosahování výhodnějších pozic ve firemní hierarchii a potažmo tak i v jejich lepším umístění

¹ V České republice je možné uvést například výzkum provedený autorkami Radkou Dudovou, Alenou Křížkovou a Drahomírou Fischlovou s názvem *Gender v managementu: kvalitativní výzkum podmínek a nerovností v ČR*, který poukazuje na přítomnost diskriminace na trhu práce zejména v řídicích pozicích (Dudová, Křížková, & Fischlová, 2006).

Dalším rozsáhlým výzkumem, který se věnuje postavení žen na trhu práce a jejich umístění v korporátní hierarchii, je výzkum provedený pod vedením Radky Dohnalové (Dohnalová, Králová, & Víšek, 2012).

Na mezinárodní úrovni jsou dostupné studie, které provádí sama Evropská komise pro rovné příležitosti. Dostupné například zde http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/index_cs.htm.

² Strategie Evropa 2020 je dostupné například zde http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/index_cs.htm.

³ Konkrétněji se potenciálu žen na pracovním trhu věnuji v kapitole 1.2.1 Přínosy diverzity pro zaměstnavatelské společnosti

⁴ Viz odkaz č. 1 výše.

na trhu práce, což v důsledku může vést i ke zlepšení jejich postavení ve společnosti jako takové.

Již v úvodu je třeba uvést, že diverzity management neboli strategické řízení diverzity nemá jednoznačnou definici, podrobněji se definici diverzity managementu věnuji v kapitole **2.6.2. Diverzity management**, na začátek je však možné uvést alespoň to, že cílem diverzity managementu je v co největší míře využít různorodosti členů a členek určité organizace jako svoji strategickou výhodu v hospodářské soutěži (Eger & kol., 2009) nebo (Ely & Thomas, 2009).

Také bych ráda zmínila, že se strategickému řízení diverzity věnuji rovněž proto, že se jím profesně zabývám a velmi mě zajímá, jak jeho působení vnímají ženy ve společnosti, v níž pracuji. Na to navazuje i hlavní výzkumná otázka, kterou si v empirické části této práce pokládám, a která zní: *Jaký vliv má strategické řízení diverzity na postavení žen ve firemním prostředí České spořitelny, a.s.?*

Zároveň bych chtěla uvést, že svoji práci považuji za feministickou, jelikož vychází z velké části z feministických teoretických východisek a stejně tak je inspirována feministickou metodologií. Využívám však i zdroje, které nelze označit za feministické, jelikož sami autoři a autorky těchto publikací se k žádné z feministických tradic nehlásí, nicméně i přes to jsou pro moji práci přínosné.

V návaznosti na to, že považuji svoji práci za feministickou, je důležité zmínit, že feministický výzkum je charakteristický tím, že vědomě pracuje s pozicionalitou výzkumníka či výzkumnice (Ramazanoglu & Holland, 2004). I v případě této práce je třeba brát na vědomí, že je limitována mými charakteristikami, vědomostmi a zkušenostmi, které utvářejí mé perspektivy, jimiž se dívám na svět, a které stejně tak ovlivňují i výsledky této práce, a je k nim proto nutné přistupovat s tímto vědomím.

2 TEORETICKÁ ČÁST

V první polovině teoretické části se budu zabývat genderovou problematikou a problematikou diverzity v souvislosti s pracovním trhem. Představím proto, jakým způsobem budu pracovat s oběma kategoriemi gender a diverzita a budu diskutovat vzájemnou souvztažnost těchto kategorií s trhem práce.

Následně se zaměřím na historický kontext pracovního trhu a jeho vývoj z hlediska genderové perspektivy a uvedu hlavní historické momenty a okolnosti, které formovaly současné nastavení pracovního trhu. Po té se budu zabývat různými formami diskriminace na soudobém trhu práce. Zmíním, jak může příslušnost k určité společenské skupině působit na zkušenost lidí v pracovním prostředí, přičemž aspektem určujícím tuto příslušnost mám na mysli především genderovou identitu, ale i rasovou nebo etnickou příslušnost, sexuální orientaci, náboženství, zdravotní stav, věk, národnost, třídu, případně určité specifické osobní preference (Ely & Foldy, 2003). Ve své práci se zaměřím předně na pracovní zkušenosti žen, jelikož předmětem pozornosti celé této práce bude především specifické postavení žen na trhu práce.

Následně budu diskutovat možné nástroje prosazování genderové rovnosti, mezi které se řadí i strategické řízení diverzity. Představím diverzity management jako samostatnou manažerskou disciplínu, jejímž cílem je umožnit znevýhodněným skupinám, aby měly stejné možnosti uplatnění na trhu práce, jako mají skupiny, které znevýhodněné nejsou. Kromě přínosů, které strategické řízení diverzity může přinášet, uvedu i možná úskalí.

Vzhledem k celkovému tematickému zaměření práce bude velká část pozornosti věnována možnostem, které nabízí diversity management na trhu práce ženám, a potažmo tak i možnostem, které nabízí ženám ve firemním prostředí.

2.1 Gender, diverzita a pracovní trh

Ačkoliv se sama neřadím k žádnému z feministických proudů, moje práce je největší měrou inspirována feministickou tradicí vycházející z předpokladu o sociálně konstruované realitě. Toto feministické východisko je založeno na předpokladu, že různé maskulinity a femininity jsou sociálně utvářené a proměnlivé a vychází tak z přesvědčení, že kategorie gender je sociální konstrukt (Kimmel, 2000). Tato kategorie (gender) vymezuje společenské jednání mužů a žen, jinými slovy vymezuje jejich maskulinitu a femininitu (Renzetti & Curran, 2003). Je důležité poznamenat, že však neexistuje pouze jedna maskulinita a femininita, ale že existují různé formy maskulinit a femininit, které jsou společností hodnoceny jako důležitější a přijatelnější než jiné⁵. Toto hodnocení maskulinit a femininit je zakotveno v genderovém řádu, který „funguje jako systém společenské stratifikace“⁶ (Renzetti & Curran, 2003, str. 21). Z výše uvedeného tvrzení vyplývá, že genderový řád je příznivý pouze pro určitou skupinu lidí. Síla genderového řádu pak tkví v neustálém reprodukování hodnot v něm obsažených. Reprodukcí společenských hodnot zajišťují společenské instituce, které buď formou společenských sankcí, nebo zvýhodnění korigují společenské preference (Kimmel, 2000) (Foucault, 2000). Kimmel (2000) v této souvislosti uvádí, že instituce vytváří normativní standardy, díky kterým dochází k neustálé reprodukci genderových nerovností. Společnost tak neustále reprodukuje preferované hodnoty nastavené genderovým řádem, který ovlivňuje podobu společenského uspořádání a neustále působí na životy mužů a žen (Bourdieu, 2000). Bourdieu v podobném kontextu uvádí, že společenský řád má silně androcentrickou povahu a jeho stěžejním tvrzením je, že sociální struktury jsou vytvořeny tak, aby zajišťovaly mužské populaci výhodnější podmínky existence (Bourdieu, 2000). Vše je však jaksí neviditelné, jelikož tyto androcentricky nastavené podmínky vypadají jako objektivně a přirozeně dané, neměnné, logické a normativní a tím pádem i jako jediné legitimně platné (Bourdieu, 2000). Pracovní trh je pak jednou z oblastí, ve které se promítá působení takto nastaveného společenského řádu, a je tudíž organizován v souladu s jeho hodnotami.

Fungování společnosti je nicméně možné nahlížet kriticky díky vhodnému analytickému aparátu, který umožňuje vymezit preferovaný normativ a mechanismy, které jsou k udržení takové normativity uplatňované. Právě kategorie genderu může společně

⁵ Např. (Collinson & Hearn, 1996) (Renzetti & Curran, 2003, stránky 20-35) nebo (Kimmel, 2000).

⁶ Curran a Renzetti používají termín pohlavně-genderových systém, nikoliv genderový řád. Tyto dva pojmy nicméně chápu jako zaměnitelné a v této práci budu tedy využívat termín genderový řád, který je mi osobně bližší. Termín genderový řád využívá ve své argumentaci např. Kimmel (2000).

s odpovídajícím teoretickým zázemím sloužit jako příslušná analytická kategorie, pomocí které můžeme rozkrývat působení sociálních struktur nastavených genderovým řádem. Kategorii genderu budu proto v této práci používat především jako kategorii analytickou (Tong, 1998). Je nutné podotknout, že ačkoliv budu kategorii gender pojímat jako primární osu sociálních nerovností, není to pouze genderová identita, která utváří naše postavení ve společnosti. U mnohých feministických autorů a autorek je koncept genderu a genderové identity často spojovaný s konceptem diverzity neboli s různorodostí a to jak kulturní, tak sociální. Naši identitu utváří mnoho dalších od nás neoddelitelných charakteristik, které se podílejí na naší sociální zkušenosti (Ely & Foldy, 2003). Mezi tyto charakteristiky patří kromě příslušnosti k genderu například i příslušnost k rase, etnicitě, náboženství, věkové skupině, sexuální orientaci, národnosti, zdravotnímu stavu, ale i k dalším kategoriím. Příslušnost k uvedeným kategoriím má však zřídka neutrální povahu a zásadním způsobem určuje náš společenský status, a potažmo tak i náš přístup ke společenské moci a zdrojům (Ely & Foldy, 2003). Naše genderová identita je tak pouze součástí všech našich identit. I přes to, že zůstává v této práci gender ústřední kategorií, je nutné jej chápat v kontextu našich ostatních identit, které vyplývají z naší příslušnosti (nejen) k výše uvedeným kategoriím. Uvědomění si mnohovrstevnatosti našich identit, a potažmo tak i společenské diverzity, nám dovoluje zkoumat mnohem hlouběji rozsah společenských nerovností plynoucích z příslušnosti k různým sociálním skupinám (Ely & Foldy, 2003). Ke konceptu diverzity budu proto přistupovat z této perspektivy, přičemž nejvíce pozornosti bude věnováno roli našich různorodých identit na trhu práce a ve firemním prostředí. Naše příslušnost k různým sociálním skupinám vymezuje i naše příležitosti a možnosti uplatnění na trhu práce, přičemž jak jsem již předesílala, zvláštní důraz budu v této souvislosti klást na kategorii genderu.

Jelikož se tato práce ve velké míře zabývá pracovním trhem, je nutné vymezit i tento koncept. Tvrdý definuje trh práce jako „místo, kde dochází ke střetu nabídky práce s poptávkou po práci“ (Tvrdý, 2007, str. 7). Práci definuje Giddens jako „vykonávání úkolů vyžadujících mentální a fyzické úsilí, jehož cílem je výroba zboží a služeb k uspokojení lidských potřeb“ (Giddens, 2005, str. 309) Jelikož i na pracovní trh působí genderový řád, dochází k přenesení preferovaných hodnot a norem i na úroveň firemních organizací (Ely & Foldy, 2003). Výsledkem je, že je ve firemních organizacích některá skupina zaměstnanců a zaměstnankyň privilegována a jiná je naopak systematicky znevýhodňována. Není tak například náhodou, že se na nejvyšších pracovních pozicích vykytuje naprosté minimum žen (Acker, 2003). Soudobá podoba pracovního trhu je tak v určitém smyslu výsledkem

dlouhodobého působení společenského řádu a abychom lépe porozuměli nerovným podmínkám a znevýhodnění některých sociálních skupin, je třeba zohlednit historický vývoj pracovního trhu, který budu diskutovat v následující kapitole.

2.2 Historický kontext pracovního trhu

Rozdělení sfér působnosti mužů a žen sahá hluboko do historie, jejíž komplexnost není cílem problematizovat v celé její šíři, považuji však za důležité uvést alespoň stěžejní historické momenty, které významně ovlivnily vývoj postavení mužů a žen na pracovním trhu až do dob současnosti.

Významným obdobím se z hlediska formování pracovního trhu stává období industrializace a modernizace v západním světě, tedy přelom 18. a 19. století, kdy se začínají měřítkem všeho stávat peníze a pracovní trh jako takový vzniká (Havelková, 2004). Začíná být společenským pravidlem, že do placené práce chodí muž a žena vykonává reprodukční neplacenou práci v soukromí⁷. Muži se tudíž orientují mnohem více na veřejný prostor a učí se pohybovat v čím dál komplexnějších strukturách moderních institucí, ženám je naopak v mnohem větší míře vyhrazena soukromá sféra a s tím související péče o domov a rodinu (Havelková, 2004). Veřejný prostor je ženám postupně více a více zneprístupňován a veškerá rozhodovací, majetková a občanská práva náleží mužům (Havelková, 2004). Zmíněné dělení sfér působnosti mužů a žen se v této době považovalo za dané přírodou a tento předpoklad se odrážel ve veškerém společenském formování (Havelková, 2004). Vlivem uvedeného rozdělení sfér působnosti mužů a žen ve společnosti byl ženám v naprosté většině zamezen přístup k ekonomickým zdrojům (Kimmel, 2000). Kimmel v této souvislosti uvádí, že i ženy, které byly do té doby ekonomicky nezávislé a mocné, byly pod podmínkou přirozenosti běžně nucené se „stáhnout“ do „domácí“ sféry (Kimmel, 2000). V důsledku takového společenského nastavení byla naprostá většina žen vyloučena z participace na vytváření společenských hodnot, které se utvářely, jelikož ženy neměly téměř žádné prostředky, kterými by mohly do vytváření společenských hodnot zasahovat (Havelková, 2004). Klíčovou determinantou ekonomického a sociálního statusu žen ve společnosti byla jejich spjatost s péčí o děti, která jim nedovolovala participovat na společnosti stejnou měrou jako mužům (Kimmel, 2000). Z výše uvedeného tak vyplývá, že vysoká míra genderové

⁷ Reprodukční práci chápu tak, jak ji prezentuje Putnam Tong, tedy jako činnosti, na základě kterých je možné vykonávat práci produktivní. Jedná se o činnosti související bezprostředně s péčí – stravování, oblékání, výchova dětí, péče o nejbližší, péče o domov. Práce produktivní naopak přináší prostředky, díky kterým je možné vykonávat péči reprodukční, oba typy prací jsou silně provázané (Tong, 1998).

nerovnosti do velké míry vyplývala (a vyplývá) z minimálního přístupu žen k ekonomickým zdrojům a celkový společenský status žen tak úzce souvisí s kontrolou nad jejich bohatstvím, resp. nad jejich chudobou a přístupem k penězům (Kimmel, 2000). V takto nastavených společenských poměrech jsou položeny základy fungování trhu práce, který se tak stává primárně mužskou doménou (Collinson & Hearn, 1996).

Zároveň je třeba podotknout, že ne všechna společenská ustanovení měla v této době stejný vliv na všechny sociální vrstvy, byla přizpůsobena především vrstvě měšťanské, která tato ustanovení nejvýrazněji formovala prostřednictvím zákoníků a obecných pravidel (Havelková, 2004). Zvláště pak chudé ženy, ženy samoživitelky a ženy z etnických, rasových a kulturních menšin se potýkaly s extrémně nelehkými životními podmínkami, jelikož jejich životní situace plynoucí ze sociálního zařazení nebyla nijak zohledňována (Havelková, 2004). Ženy z jiných než měšťanských poměrů, vyjma šlechty, si nemohly dovolit nepracovat, bohužel však společenská představa o tom, že muž je hlavním živitelem, a žena tudíž nemá důvod realizovat se mimo sféru domova, ospravedlňovala velmi omezený rozsah pracovního uplatnění pro ženy (Havelková, 2004). Pracovní uplatnění nacházely ženy z chudších poměrů na nejnižší společenské úrovni, s čímž se pojilo i velmi nízké finanční ohodnocení ze strany zaměstnavatelů (Křížková & kol., 2011). Renzetti a Curran také uvádějí, že z historického hlediska byly absolutně nejhůře placenou skupinou na trhu práce ženy jiné barvy pleti (Renzetti & Curran, 2003).

Na takto po dlouhou dobu stabilizované nerovné postavení žen na pracovním trhu reagují v kontextu různých historických etap a událostí jednotlivci i celá hnutí, která upozorňují na systematické znevýhodňování žen na trhu práce a ve společnosti vůbec. V následující kapitole budu proto krátce diskutovat, jakým způsobem se taková hnutí i jednotlivci zasadili o zlepšení postavení žen na trhu práce.

2.3 Role feministických hnutí v utváření trhu práce

Hnutí i jednotlivci, která/-ří se snažili bojovat proti diskriminaci žen, bylo poměrně hodně, zaměřím se tedy pouze na nejvýraznější z nich. V souvislosti s pracovním trhem se do veřejné diskuse pravděpodobně největší měrou zapojily liberální a marxistický feminismus. Oba tyto feministické proudy přichází s trochu jiným způsobem řešení nerovného postavení mužů a žen na trhu práce. Liberální feminismus spatřoval příčinu nerovného postavení mužů a žen zejména v omezených právech žen, jak se však ukázalo, získání základních občanských práv pro ženy neznamenal zákonitě jejich zrovnoprávnění (Tong, 1998). I přes masivní vstup žen na trh práce, který souvisel právě se získáním občanských práv, ale také s nedostatkem mužských pracovních sil v důsledku první a druhé světové války, nedošlo k tomu, že by ženy měly stejné příležitosti, šance a uznání jako muži. Důležité je zde podotknout, že pozornost byla věnována převážně ženám ze středostavovského zázemí a bílé barvy pleti. Ženy, které nepocházely ze středostavovských poměrů nebo patřily k etnické či rasové menšině, zažívaly diskriminaci na několika úrovních zároveň, a i přes to byla jejich zcela specifické situaci po dlouhou dobu věnována minimální pozornost (Holvino, 2003). Za tuto rasovou, etnickou a třídní „slepotu“ bývá liberální feminismus často kritizován (Tong, 1998). Z výše uvedeného tedy vyplývá, že ač je rovnost práv zcela klíčová, nemusí nerovnosti zabudované ve společnosti nutně vyřešit.

Marxistický feminismus k problému nerovného postavení mužů a žen přistupoval hlavně z pohledu ekonomické ne/závislosti. Argumentace marxistického feminismu je vytvářena s ohledem na analýzy Marxe a Engelse a stěžejní problém útlaku žen spatřuje tedy ve způsobu, kterým je ve společnosti nastavená redistribuce ekonomických statků (Tong, 1998). Oproti liberálnímu feminismu, který k nerovnostem přistupoval prostřednictvím práv, je z hlediska marxistického feminismu nerovnost mužů a žen výsledkem součinnosti politických, sociálních a ekonomických struktur (Tong, 1998). Nerovné podmínky na trhu práce znemožňují ženám dosáhnout ekonomické nezávislosti, potažmo nezávislosti finanční a majetkové, což se ve výsledku projevuje jako úplné vyloučení možnosti ovlivňovat mocenské struktury (Tong, 1998).

Byl to také právě marxistický feminismus, který upozorňoval na to, že i mezi ženami samotnými nejsou stejné podmínky. Snažil se diskutovat rozdílné postavení tzv. dělnických žen, mezi které se v naprosté většině řadily i ženy jiné barvy pleti, a žen ze středostavovských poměrů, které měly díky třídnímu zařazení o něco lepší společenský status (Tong, 1998).

Marxistický feminismus se soustředil kromě ekonomické nezávislosti žen i na to, kde se protíná ženská pracovní zkušenost s postavením ženy v rodině (Tong, 1998). V pozdější kapitalistické společnosti vstupuje na trh práce úměrně s čím dál většími nároky na konzumní spotřebu čím dál více žen, příspěvek do rodinného rozpočtu ze strany obou partnerů se tak stává samozřejmostí, ovšem zůstává pravidlem, že ženy jsou stále zodpovědné za neplacené domácí práce (Tong, 1998). Pro ženy to v důsledku znamená dvojitou pracovní zátěž, doma a v zaměstnání. Marxistický feminismus tak přichází s návrhem, že je nutné domácí práce socializovat a přenést ryze ženskou zodpovědnost za reprodukční práci na společnost⁸ (Tong, 1998). Primárním cílem marxistického feminismu je tak upozornit na to, že ženská práce je podhodnocená, a to jak ta, kterou vykonávají na trhu práce, tak i ta, kterou vykonávají v soukromí.

Marxistický feminismus využívá taktiku srovnávání hodnoty práce mužů a žen a chce tak poukázat na feminizaci chudoby a arbitrárnost toho, co je ve společnosti považované za hodnotné a co není (Tong, 1998). Pokud budou podle marxistického feminismu tradičně ženské práce lépe placené a nebudou placené méně než ty tradičně mužské, bude mít větší počet mužů zájem i o ty ženské pracovní pozice, a to je podle marxistického feminismu cesta jak k prolomení genderových rozdílů na pracovním trhu, a tak i ke zmenšení chudoby a nerovného postavení žen (Tong, 1998).

Ačkoliv se oba zmiňované feministické proudy zasadily velkou měrou o emancipaci žen na pracovním trhu, nedošlo však dosud k takovému nastolení podmínek, které by umožňovaly ženám uplatňovat vlastní subjektivitu na trhu práce ve stejné míře jako muži (Kanter, *Hierarchies, Jobs, and Bodies: A Theory of gendered organization*, 1993).

Východiska, která byla představena v této kapitole, se stala inspirací pro mnoho dalších myslitelů a myslitelek, kteří/-ré problematizují nerovné podmínky na trhu práce a jejich celkové dopady na životy mužů a žen v kontextu současnosti. Teoretická východiska některých z nich bych proto ráda představila v následující kapitole.

⁸ Situace se lišila u postsovětských států, a tedy i u tehdejšího Československa, kde byla zajištěna předškolní péče o děti. Situace byla dána nařízením shora, jelikož muži i ženy byli povinni mít zaměstnání. Bylo tudíž nutné péči o děti přenést na stát, což ovšem nutně neznamenalo spravedlivé přerozdělení péče mezi muže a ženy (Havelková, 2004).

2.4 Postavení mužů a žen na současném pracovním trhu

Feministická kritická analýza moci a identity na trhu práce pracuje s předpokladem, že je nutné zvážit podobu sociálních vztahů v širším společenském kontextu (Kimmel, 2000). Kimmel v této souvislosti uvádí, že ačkoliv se uspořádání domácností i podoba pracovních míst na trhu práce reálně a hmatatelně změnily, naše představy o nich se zas až tolik nemění (Kimmel, 2000). V západní společnosti podle něj stále velké množství lidí věří tomu, že muž je především ten, který má uživit rodinu a žena ta, která se má postarat o domácnost a výchovu dětí. Ačkoliv představa tradičního genderového modelu již neodpovídá směřování dnešní doby, tato ideologie je stále velmi silná, což má dalekosáhlé důsledky pro pracovní i soukromé životy mužů i žen (Kimmel, 2000). Příkladem může být skutečnost, že i přes zmiňovaný masivní vstup žen na trh práce dosud nedošlo k přerozdělení práce v domácnosti a péče o členy rodiny a výrazně větší část povinností tak stále leží na bedrech žen (Kimmel, 2000) (Hochschild & Delphy, 2011).

Soudobé postavení mužů a žen na pracovním trhu rovněž úzce souvisí i se způsobem, kterým se hodnotí a formují profesní kvality. To zcela zásadně ovlivnila skutečnost, že se pracovní trh vyvíjel výhradně jako mužská aréna, v rámci níž si muži stvrzovali svoji maskulinitu naplňováním role živitele rodiny (Kimmel, 2000). Pracovní trh se podle Kimmela stal vlivem vyloučení žen místem „homosociální reprodukce“, tedy místem, kde si muži sami utvářeli a stvrzovali představu o maskulinitě jako takové (Kimmel, 2000, str. 175). Určující skupinou na trhu práce nebyli však všichni muži, ale především muži bílé barvy pleti, heterosexuální orientace ze střední a vyšší společenské třídy. Všechny zmíněné atributy utvářeli podobu hegemonní maskulinity, která má dodnes klíčovou roli v nastavení mocenských vztahů (Kimmel, 2000). Důležitost placené práce se stala centrálním zdrojem maskulinní identity, společenského statusu a moci. Velká část mužské identity se tudíž stále konstruuje a hodnotí podle kritérií indikujících osobní úspěch na pracovním místě (Collinson & Hearn, 1996).

V souvislosti s výše uvedeným je také důležité říci, že se pracovní prostředí, v němž po dlouhou dobu dominovali pouze muži, formovalo způsobem, který zásadním způsobem napomohl k vytvoření prostředí založeného na konkurenceschopnosti, autoritářství, zacíleného na kariéru, fungujícího na osobních mocenských vazbách, na racionálně podložené měřitelnosti, silně orientovaného na individuální výkon a bez jakékoliv tolerance k neúspěchu. Všechny tyto hodnoty se váží ke zmiňované hegemonní maskulinitě, které na trhu práce utváří normativ a cokoli, co stojí mimo tyto hodnoty, bývá chápáno jako druhořadé

(Collinson & Hearn, 1996) (Kimmel, 2000). Hegemonní maskulinita je tak z definice nadřazena feminitě a stojí v opozici k jakýmkoliv jiným maskulinitám (Connel, 1995). Je proto velmi těžké, aby hodnoty, které se váží k ženskosti, v hierarchii takto nastavených hodnot plně obstály. Od žen se neočekává, že by byly soutěživé, ambiciózní a racionálně uvažující, spíše naopak převažuje stereotypní přesvědčení, že ženy jsou emocionálně založené a nemají příliš silnou schopnost technicko-analytického uvažování, které je v kapitalistické společnosti považované za jediné opravdu progresivní (Kimmel, 2000). Za takto nastavených podmínek na trhu práce je těžko akceptovatelné, aby byly ženy chápány jako rovnocenné, jelikož cokoli, co dělá z hlediska západní kultury ženy ženami, stojí z podstaty v opozici vůči normativní hegemonní maskulinitě, která je konstruovaná jako maximálně neženská (Acker, 1993).

Rovněž je důležité poznamenat, že neplatí, že by každý muž splňoval a chtěl splňovat hodnoty hegemonní maskulinity (Collinson & Hearn, 1996). Jinými slovy neplatí, že se každý muž ztotožňuje s hegemonní maskulinitou a to ať proto, že nemá možnost dosáhnout požadovaných hodnot či nechce představu o hegemonní maskulinitě splňovat (Kimmel, 2000). Tyto odlišnosti mezi různými maskulinitami, a potažmo muži, jsou jinak privilegované a na trhu práce mají tudíž i jiné šance (Collinson & Hearn, 1996).

Výše uvedené argumenty vypovídají o tom, jak jsou různě hierarchicky umístěné pracovní pozice dostupné mužům a ženám. Právě zmiňovaná dostupnost různých pracovních pozic odpovídá principu uplatňování moci v rámci nastaveného daného genderového řádu. Jinak řečeno normativní (hegemonní) mužská etika na trhu práce systematicky znemožňuje ženám, aby dosáhly těch norem, které by jim umožnily uplatňovat moc z pozice vlastní subjektivity (Kanter, 1993). Ženy tak mají velmi ztížený vstup na pracovní trh, respektive přístup k takovým pracovním příležitostem, které mají zpravidla největší rozhodovací pravomoc, prestiž a největší ekonomické výhody.

Praktickým důsledkem a reálnou podobou dopadu působení takto nastaveného genderového řádu na pracovní trh jsou jednotlivé formy diskriminace na trhu práce. V následující části se proto budu zabývat hlavními podobami a formami diskriminace na trhu práce. Zároveň je třeba uvést, že diskutované nastavení podmínek na trhu práce nemusí být neměnné a níže budou představeny praktické nástroje, které díky tomu, že podporují, oceňují a respektují různorodost, mohou postupně takto nastavené podmínky v pracovně-tržním prostředí měnit.

Diskriminaci na trhu práce definuje Kimmel jako situaci, ve které je s lidmi zacházeno nerovně z důvodu jejich osobních charakteristik, které nesouvisí se zaměstnáním

(Kimmel, 2000). Pokud je tedy systematicky zabraňováno lidem určité barvy pleti, etnicity, genderu, věku, náboženského vyznání, sexuální orientace, rodinného stavu, zdravotního stavu a dalších osobních charakteristik⁹, aby participovali na určitých pracovních příležitostech, jedná se o diskriminaci. V minulosti bylo například zamezováno ženám, aby vstoupily do pracovní sféry s odůvodněním, že nemají potřebné schopnosti k vykonávání placené práce, nepotřebují peníze nebo že nechtějí pracovat, protože mají jiné oblasti zájmu či role (Kimmel, 2000). V dnešní době je tato představa již překonána, nicméně diskriminační praktiky a zejména ty, které mají dopad na ženy, nevymizely, pouze změnilly svoji podobu (Kimmel, 2000). Diskriminace podle Kimmela tkví ve víře ve schopnosti, kterými disponují muži či ženy, a tak i v přesvědčení o tom, jaké mohou či nemohou muži a ženy vykonávat činnosti (Kimmel, 2000). Proto se určitá zaměstnání a pracovní pozice zdají být méně či více vhodné pro určité pohlaví, ale stejně tak lze přistupovat k etniku, věkovým skupinám, zdravotnímu stavu, atp. Muži a ženy různých charakteristik jsou tak tlačeni/-y k tomu, aby vykonávali/-y pouze určité spektrum činností, které se obecně považuje za vyhovující vzhledem k jejich pohlaví, sociálnímu, etnickému, rasovému, věkovému, zdravotnímu a dalšímu společenskému zařazení (Kimmel, 2000). Problém nastává tehdy, pokud je plošně vymezeno spektrum zaměstnání s vyšší prestiží a vyššími ekonomickými výhodami pouze jedné skupině obyvatel.

Kimmel uvádí, že je obvykle extrémně složité prokázat genderovou diskriminaci a dodává, že o něco snazší je to genderovou nerovností, nicméně i s tou je to poněkud komplikované, pokud chceme tedy mluvit o jiných podmínkách pro muže a ženy na trhu práce, je podle něj nejhodnějším termínem segregace na základě pohlaví (Kimmel, 2000). Segregace na základě pohlaví podle Barbary Reskin znamená, že muži a ženy jsou koncentrováni/-y v odlišných zaměstnáních, odvětvích, pracovních pozicích a úrovních pracovních pozic (Reskin B. , 2000). Segregace na základě pohlaví se podle Reskin vyznačuje tím, že placená práce, kterou muži a ženy vykonávají, má pro každé pohlaví nepoměrně jiné podmínky anebo má naopak stejné podmínky, ale pod jinými názvy nebo na jiném místě a v jinou dobu a obvykle i za jiný plat, což už je však mnohem více otázkou genderové diskriminace (Reskin B. , 2000). Samotná segregace pracovního trhu podle pohlaví nemusí ještě nutně znamenat genderovou diskriminaci, jak však bude uvedeno následovně, velmi často se tak děje. V následující části této práce se budu proto podrobněji

⁹ Spektrum osobních charakteristik, které mohou být příčinou diskriminace, existuje celá řada (může jít například i o příslušnost k určité subkultuře, atd.). Rozhodně se tedy nejedná o vyčerpávající seznam možností, uvedené charakteristiky však považuji za nejfrekventovanější důvody diskriminace na pracovním trhu.

zabývat otázkou segregace trhu práce na základě pohlaví a souvisejícími podobami genderové diskriminace (Kimmel, 2000).

2.4.1 Vertikální segregace na trhu práce

Kimmel uvádí, že segregace trhu práce na základě pohlaví nás provází celý náš pracovní život, od samého vstupu na něj až do konce naší působnosti, ale i po našem odchodu z něj (Kimmel, 2000). Důsledky takové segregace mohou ovlivňovat životy mužů a žen ještě dlouho potom, co z něj odejdou, a to především proto, že stěžejním důsledkem segregace trhu práce na základě pohlaví je dlouhodobě odlišný finanční příjem mužů a žen, potažmo tak i odlišná prestiž, přístup k moci a postavení ve společnosti (Kimmel, 2000). Pracovní trh může být segregován dvěma různými způsoby, buď po horizontální, nebo po vertikální ose.

Vertikální segregace trhu práce způsobuje, že jsou ženy systematicky udržované na spodku hierarchie pracovních pozic, které mají zpravidla nejmenší pravomoci a nejnižší finanční ohodnocení. Křížková uvádí, že do nejnvýše umístěných profesních pozic s největšími pravomocemi a obvykle i finančním ohodnocením mají ženy omezený přístup (Křížková & kol., 2011). Tato skutečnost se zpravidla projevuje tehdy, když se ženy snaží proniknout do těchto sfér, ovšem narazí na tzv. skleněný strop, tedy narazí na zdánlivě neviditelné a těžko překonatelné překážky související s jejich genderovou identitou (Křížková & kol., 2011). Jak již bylo uvedeno, na nejvyšších pozicích má zpravidla šanci obstát ta/ten, u které/-ho se očekává schopnost analyticko-technického uvažování, avšak vzhledem k tomu, že se k ženám nepřístupuje s předpokladem, že by tento typ uvažování měly, pohybují se zpravidla na takových pozicích, u nichž tento typ uvažování není natolik vyžadovaný (Collinson & Hearn, 1996). Tomuto předpokladu odpovídá u většiny zaměstnavatelů celková struktura společnosti (Acker, 1993). Vyšší manažerské pozice a pozice spjaté s řízením finančních zdrojů a strategickým řízením společnosti jsou obvykle doménou mužů, naopak pozice servisní a zajišťující hladký průběh v komunikaci jsou běžně doménou žen (Kimmel, 2000).

Vertikální segregace a související uspořádání zaměstnávajících organizací na trhu práce odpovídá logice nastavené genderovým řádem (Acker, 1993). Podrobnější kritickou analýzu uspořádání takových organizací nabízí Moss Kanter (1993) (2003) a Joan Acker (1993) (2003), jejichž některé argumenty považuji za důležité uvést a budu je proto diskutovat následovně.

Základním argumentem Joan Acker je, že organizační struktury a procesy se tváří jako genderově neutrální, nicméně opak je pravdou. Acker uvádí, že genderovanost organizací je těžké odhalit, pokud jsme naučeni vidět mužské hodnoty jako ty obecně lidské a normální, pokud jsme však schopni vidět tuto normu kriticky, je nám odhaleno, jakým způsobem jsou systematicky znevýhodňované osoby, které z povahy vlastní existence tuto normu nemohou nikdy naplňovat (Acker, 1993).

Je důležité si uvědomit, že výsledná podoba hierarchického uspořádání organizací není dána pouze individuálními charakteristikami mužů a žen, ale že mnohem spíše odráží povahu společenských struktur, tudíž problémy, se kterými se ženy potýkají v zaměstnání, jsou zpravidla zapříčiněny jejich strukturálním umístěním v rámci organizace (Kanter, 2003). Jinými slovy ženy jsou systematicky udržované na spodku zaměstnanecké hierarchie a není to jejich chyba. Byrokracie organizací je strukturovaná v souladu s mužskou mocí uplatňovanou nad ženami (Acker, 2003). Tuto skutečnost lze doložit například tím, že se na vyšších manažerských místech vyskytují i muži, kteří nesplňují nároky hegemonní maskulinity, nicméně stojí zpravidla v hierarchii organizace výše než ženy (Collinson & Hearn, 1996). A přestože muži ne nutně vždy „vyhrají“ tuto pomyslnou soutěž o dobře situovanou pozici v rámci hierarchie společnosti a vpustí do uzavřeného okruhu v nejvyšších patrech ženu, zůstává stěžejní, že maskulinita symbolizuje respekt, a to i pro muže na nejnižších pozicích. Kromě toho musí ženy ve vysokých funkcích zpravidla i přes své umístění v rámci organizační hierarchie neustále obhajovat svoji pozici z hlediska vlastních kompetencí jako ženy (Kanter, 2003).

Struktura a procesy organizací tak znovu upevňují pozici žen jako bezmocných a závislých (Acker, 2003). Je třeba zmínit, že v případě žen, kterým se podařilo vypracovat na nejvyšší posty, se mnohdy jedná o ty, které akceptovaly nebo byly nuceny akceptovat normativ hegemonní maskulinity¹⁰ (Kanter, 2003). Kanter uvádí, že klíčovým mechanismem, který udržuje ženy na nízkých pozicích, není omezené zapálení žen pro práci a nezáměr o budování kariéry, ale minimum příležitostí, které ženy ve skutečnosti mají (Kanter, 2003). Upozorňování na nízkou mobilitu, chybějící motivaci k růstu a omezenou ochotu podstoupit rizika pak slouží pouze jako zástupné argumenty pro ospravedlnění „správného“ umístění žen na nejnižší pracovní místa (Kanter, 2003). Podle zjištění Kanter (2003) chybí ženám na

¹⁰ Kanter (2003) hovoří v souvislosti s minimum žen ve vrcholových funkcích o tzv. ženách tokenech. Jedná se o ženy, kterých je v určitých konkrétních pozicích naprosté minimum ve srovnání s muži, což s sebou nese díky jejich velké viditelnosti a minoritnímu postavení v dané skupině poměrně velkou kontrolu ze strany okolí. Tento tlak a obvykle i skepse vůči schopnostem žen může ženy tokeny poměrně snadno uvést v situaci, kdy je přizpůsobení se hodnotám a manévřům dané skupiny pro ně samotné výhodnější strategií z důvodu snazšího přístupu k informacím i k získání důvěry ostatních členů (Kanter, 2003).

nízko postavených pozicích v naprosté většině příležitosti přijmout patřičné zodpovědnosti a projevit své ambice.

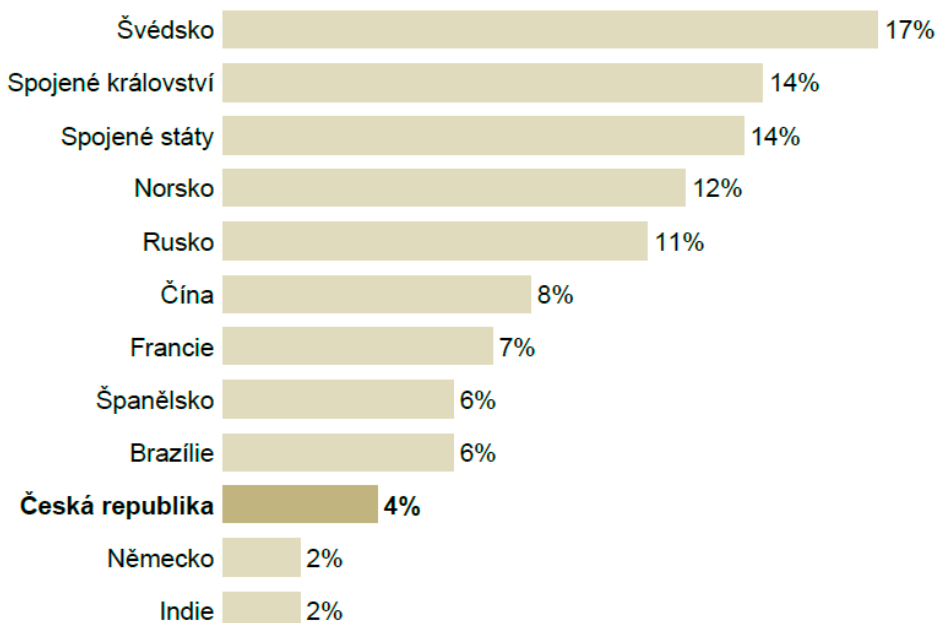
Kanter vychází ze sociologické studie vyvracející stereotypní uvažování o mužích a ženách v korporacích a ukazuje, že práce bývá zpravidla ústředním zájmem těch žen, které mají příležitosti k profesnímu růstu, a to i přes skutečnost, že musí ve většině případů překonávat větší překážky než muži ve stejném pracovním postavení (Kanter, 2003). Z výše uvedeného tak vyplývá, že reálné příležitosti k profesnímu růstu, které ženy mají, jsou mnohem více limitované obecnými předpoklady a soudy o schopnostech a dovednostech žen než jejich dovednostmi a schopnostmi reálnými. Do velké míry je tak příčinou profesně nízkého umístění žen stereotypní uvažování a předsudky generované hodnotami genderového řádu (Kanter, 2003).

V souvislosti se strukturou zaměstnaneckých organizací je rovněž nutné zohlednit, že ženy jiné než bílé barvy pleti a ženy z etnických minorit mají v organizační hierarchii ještě komplikovanější situaci z důvodu jejich sociálního zařazení a souvisejícími rasově-etnickými předsudky a stereotypy vyplývajícími ze silně historicky zakořeněných postojů, které značným způsobem diskreditovali osoby náležící k uvedeným sociálním skupinám, muže nevyjímaje (Holvino, 2003). Evangelina Holvino v této souvislosti uvádí, že je nutné mít neustále na paměti, že pokud situace na trhu práce v jistém smyslu trochu pookřála a i přes všudypřítomné překážky mají ženy relativně větší šanci na kariérní růst v porovnání s minulostí, stále platí, že mezi ženami jiné barvy pleti panuje přesvědčení, že v porovnání s ženami bílé barvy pleti jsou jejich šance na kariérní růst téměř dvakrát menší (Holvino, 2003). Nesmíme proto zapomínat, že ani mezi ženami nejsou stejné příležitosti, šance a startovací podmínky v kariérním postupu a možnostech pracovního uplatnění.

Kromě vertikální segregace na trhu práce, kterou lze demonstrovat na níže uvedeném grafu (Graf.č.1), je nutné zabývat se i horizontální segregací, jelikož míra, do které se horizontální segregace podílí na druhořadém postavení žen na trhu práce, je nezanedbatelná, a proto ji budu diskutovat hned následně.

Graf.č.1 Zastoupení žen v největších společnostech na úrovni představenstev

Zdroj: McKinsey & Company¹¹



2.4.2 Horizontální segregace trhu práce

V případě horizontální segregace byl důležitým okamžikem masivní vstup žen na pracovní trh a následná potřeba jejich pracovního umístění. Barbara Reskin charakterizuje horizontální segregaci jako situaci na trhu práce, ve které existuje množství velmi jasně a silně separovaných odvětví i konkrétních povolání, ve kterých je značná koncentrace buď jednoho, nebo druhého pohlaví, přičemž ta „ženská“ odvětví obecně trpí společenskou devalvací, ztrátou prestiže a nízkým platovým ohodnocením (Reskin B. , 1993). Reskin popisuje vývoj segregace trhu práce a říká, že u pracovních činností, které se týkaly živnosti, existovala jasně vydělená hranice mezi muži a ženami od dávných věků, nicméně až v průběhu času získala pracovní náplň každého z nich jinou hodnotu (Reskin B. , 1993). Jak již bylo uvedeno, stěžejním faktorem pro různé hodnocení práce se staly peníze a způsob jejich nerovné distribuce mezi muže a ženy. Reskin také uvádí, že již od začátku vstupu mužů i žen na placený pracovní trh docházelo pouze výjimečně ke genderové, popřípadě

¹¹ Zdrojová data jsou k dispozici na níže uvedených webových stránkách: http://www.mckinsey.cz/images/women_matter_CJ.pdf. Studie McKinsey & Company zahrnuje 50 největších nefinančních společností podle obrátu, 5 největších bank podle aktiv a 5 největších pojišťoven podle předepsaného hrubého pojistného (Dohnalová, Králová, & Víšek, 2012).

rasové a etnické vyváženosti, naopak byla velmi typická prostorová a směnová separace obou pohlaví i rasových a etnických skupin (Reskin B. , 1993).

Do 60. let 20. století byla podle průzkumů Jacobs segregace pracovního trhu podle pohlaví poměrně ustálená¹² i na vzdory ekonomickým a sociálním transformacím (Jacobs, 1995). Následné období se podle Jacobs vyznačuje postupnými změnami a je čím dál častěji možné zaznamenat větší podíl žen na pozicích, které byly do té doby tradičně mužskou doménou, a stejně tak je možné zaznamenat mírný nárůst mužů v některých odvětvích, kde byla obvyklá převaha žen. Podobný jev se odehrával i u profesí, které byly segregované na základě barvy kůže a dochází tak i k mírné integraci jedinců rasových a etnických menšin do pracovních skupin do té doby výhradně rasově segregovaných¹³ (Reskin B. , 1993).

Ačkoliv by se mohlo zdát, že se hranice pohlavní a rasové segregace na trhu práce pomalu prolamují, dochází podle průzkumů pouze k určité formě resegrace (Reskin B. , 1993) (Jacobs, 1995). Ta je podle Reskin charakteristická tím, že pokud se na určitém profesním stupni nebo v určité profesní oblasti začne koncentrovat větší množství žen, posouvá se pomyslná hranice prestiže dané profese a je typické, že muži odcházejí do jiných segmentů a stupňů organizační hierarchie. Pokud tedy najdeme na trhu práce relativně vyvážené pracovní oblasti z hlediska pohlaví, zpravidla platí, že ženy pracují na pozicích s nižší kvalifikací (Reskin B. , 1993). Stejnou paralelu lze nalézt u etnických a rasových menšin, pokud se na trhu práce začne tato skupina koncentrovat v určitém odvětví, standardní reakcí populace s bílou barvou pleti je, že odchází do jiných segmentů (Reskin B. , 1993). V tento okamžik do diskuze opět vchází problematizovaná segregace vertikální, vlivem které dochází k systematickému zabraňování znevýhodněným skupinám v kariéřním postupu.

Reskin uvádí, že obecně platí, že v postindustriálních společnostech je segregace pracovního trhu menší než v minulosti, nicméně také stále platí, že ženy i muži různých charakteristik pracují v silně genderově kategorizovaném prostředí, a že v daných pracovních kategoriích je téměř vždy jedno pohlaví zásadně nedostatečně zastoupené, jak je možné názorně vidět na níže uvedeném grafu (Graf.č.2) (Reskin B. , 1993). Zároveň je potřeba mít stále na paměti, že pracovní segregaci podle pohlaví komplikují i další faktory, jako je zmiňovaná příslušnost k určité rasové či etnické sociální skupině, ale i rozdíly týkající se

¹² Zde je potřeba zmínit, že se jedná o průzkumy zaměřené převážně na americkou společnost.

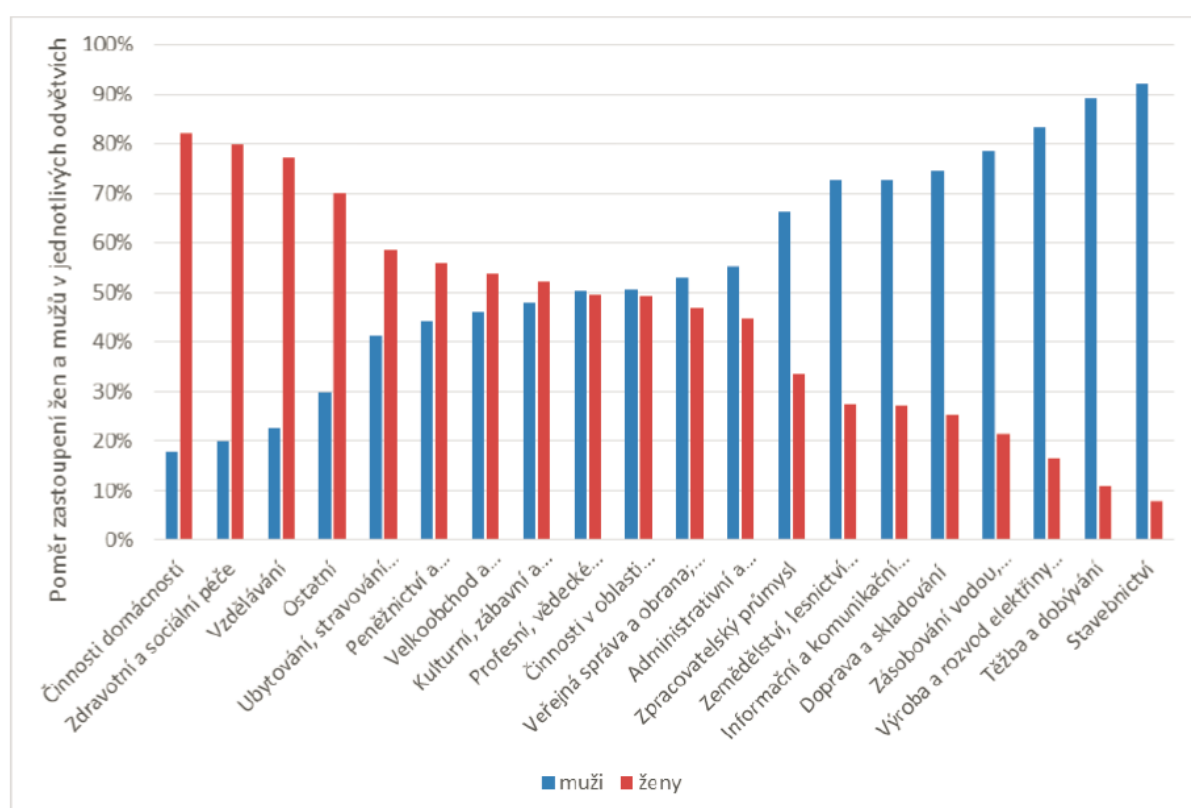
¹³ Reskin uvádí, že přibližně do 70. let se pojem segregace vyskytoval hlavně v souvislosti s rasovou segregací, a potažmo tak fyzickou separací lidí jiné barvy pleti než bílé do jiných škol a čtvrtí, pracovních odvětví (Reskin B. , 1993). Segregace však dle Reskin znamená mnohem více než fyzickou separaci, jde o fundamentální proces v udržování sociálních nerovností (Reskin B. , 1993). Rasová segregace má rovněž svoji specifickou historii, kterou však není možné zahrnout do rozsahu této práce.

věku, vzdělání, zdraví a třídního zařazení. Všechny tyto aspekty mohou být příčinou dalšího stupně diskriminace na trhu práce, a to jak u žen, tak u mužů (Holvino, 2003).

Obě diskutované formy segregace pracovního trhu nepochybně dopadají na ekonomické postavení žen a mužů na trhu práce. Obecně lze říci, že systematické znevýhodňování především žen na trhu práce je příčinou nedostatečného přístupu k finančním zdrojům a tak i k moci. Rozsah ekonomické nerovnosti související s platovým ohodnocením mužů a žen budu proto diskutovat v následující části.

Graf. č. 2. Zaměstnaní podle odvětví ekonomické činnosti CZ-NACE, 2012

Zdroj: ČSÚ¹⁴ (Český statistický úřad, 2014)



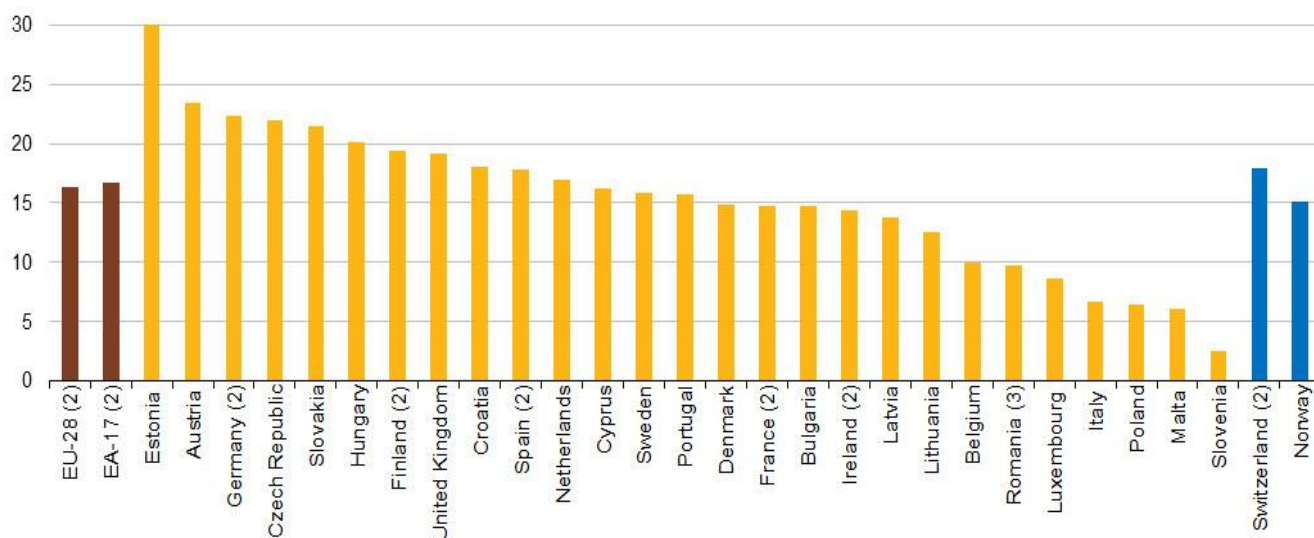
¹⁴ Zdrojová data jsou k dispozici na níže uvedených webových stránkách:
[http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/6D0027D6DC/\\$File/1413134408.pdf](http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/6D0027D6DC/$File/1413134408.pdf)

2.4.3 Gender Pay Gap

Jak již bylo zmíněno výše, zásadním dopadem segregovaného pracovního trhu je existence značného rozdílu ve finančních příjmech jednotlivých sociálních skupin. Výše finančního příjmu je přitom klíčová pro ekonomické postavení jedinců ve společnosti, které má z hlediska prestiže, uznání a společenského postavení zcela určující charakter. Na poli nerovného odměňování na trhu práce je předmětem diskuse především fenomén zvaný Gender Pay Gap (dále jen GPG). Podle komise Evropské unie lze GPG definovat jako procentuální rozdíl průměrné vyplácené hodinové mzdy mezi muži a ženami ve všech odvětvích ekonomiky (Eurostat, 2013). V důsledku této skutečnosti dochází k tomu, že ženy mají stabilně nižší finanční příjem než muži. Podle průzkumů komise Evropské unie byla v roce 2011 naměřena průměrná hodinová mzda žen o 16,2 % nižší než u mužů, přičemž procentuální rozmezí na pomyslné škále napříč evropskými státy se pohybovalo od zhruba 2,3 % (Slovinsko) až po 27,3 % (Estonsko) (Eurostat, 2013). U České republiky se hodnota GPG blížila v roce 2011 21 %, čímž se v rámci EU řadí na spodní příčky. Je také potřeba uvést, že rozdílnost v platovém ohodnocení mezi muži a ženami na území jednotlivých států může být ovlivněna i dalšími faktory. U států s výraznou podprůměrnou i nadprůměrnou procentuální hodnotou GPG je potřeba zohledňovat specifické pracovní vzorce chování žen v daných státech. Velmi nízké procento GPG nemusí nutně znamenat, že se jedná o vysoce genderově citlivou společnost, ale vyměřené procento může vypovídat o minimálním zařazení žen na trh práce, jako je tomu třeba u Itálie (5,8 %) (Eurostat, 2013). Naopak vysoká procentuální hodnota GPG podle Evropské komise obvykle vypovídá o vysoce segregovaném pracovním trhu, na kterém jsou ženy buď koncentrovány v omezeném počtu profesních oblastí, což je třeba případ České republiky, nebo je v dané společnosti velký podíl žen pracujících na částečný úvazek, jako je tomu například v Německu nebo Rakousku (Eurostat, 2013). Vše se pak podepisuje na výsledné hodnotě GPG, která je názorně představena formou grafu (Graf č.3).

Graf. č. 3 Gender Pay Gap

Zdroj: Eurostat¹⁵ (Eurostat, 2013)



Příčiny existence rozdílů v odměňování žen a mužů spolu velmi úzce souvisí a vzájemně se umocňují. Jak již bylo řečeno, výraznou roli hraje horizontální i vertikální segregace, dále také přímá a nepřímá diskriminace a v neposlední řadě hluboce zakořeněné tradice a stereotypy. Pro lepší přehlednost všechny uvedené příčiny velmi stručně definuji v následující odstavci.

Horizontální segregace má za důsledek to, že mají ženy obecně nižší příjem, jelikož jsou výrazně koncentrovány v nejhůře placených profesních odvětvích (Jacobs, 1999). V případě vertikální segregace dochází k menšímu platovému ohodnocení z důvodu systematického udržování žen na nejnižších příčkách (Jacobs, 1999). U přímé diskriminace je zásadním problémem, že je ženám poskytnuta menší odměna za stejnou práci. Častým jevem v takovém případě je, že se práce žen vykazuje jako vyžadující nižší kompetence, ačkoliv se jedná o práci srovnatelně náročnou s tou, za kterou je zpravidla příslušník mužského pokolení ohodnocen nepoměrně lépe (Evropská komise, 2013). K nepřímé diskriminaci pak dochází tehdy, jsou-li uplatňována nějaká zdánlivě neutrální a objektivní kritéria, opatření, předpisy či postupy, které však v důsledku znevýhodňují jednu skupinu oproti druhé (EU Gender Equality Law, 2013).

¹⁵ Graf je k nalezení na webu Eurostatu zde:

http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/File:Figure1_The_unadjusted_Gender_pay_gap_2012.jpg

Dalším zmiňovaným důvodem nestejnomyšlného odměňování žen jsou podle Evropské komise i stereotypy a tradice, které vytváří obecné přesvědčení společnosti o tom, že primární zájem žen leží v péči o rodinu, a že tudíž přeci neaspírují na kariérní a profesní rozvoj. Důsledkem takového přesvědčení je, že pracující ženy musí řešit velmi komplikovanou situaci sladování rodiny s profesí. Pokud je jim umožněno pracovat na částečný úvazek, logicky mají z důvodu povinnosti péče o druhé mnohonásobně menší výdělek. Většinou však musí volit mezi tím, zda se vzdají buď rodinného života anebo kariéry. Není výjimkou, že ženy jsou nuceny z důvodu péče o druhé opustit pracovní trh natrvalo (Evropská komise, 2013).

Zde bych se ráda vyhnula případnému nedorozumění a upřesnila, že mým cílem není obhajovat myšlenku, že by měli mít všichni na všech úrovních stejnou finanční odměnu, je zcela pochopitelné, že jedinci s vyšší kvalifikací mají nárok na vyšší finanční ohodnocení, shledávám však jako velice problematické, pokud je určité skupině systematicky zamezováno buď v dosahování potřebných kvalifikací, anebo v kariérním postupu i za předpokladu, že potřebnými kvalifikacemi disponuje.

GPG je jedním z důvodů, proč existuje nerovnováha v celkovém bohatství žen a mužů, a tedy i v úrovni kvality jejich života. Feminističtí teoretikové a teoretičky proto upozorňují na skutečnost, že ženy jsou nepoměrně více ohroženy chudobou než muži. Trvale zvyšující se rozdíl v platech mezi muži a ženami má například za následek to, že ženy jsou díky celoživotně nižšímu výdělku o 20 % více ohroženy rizikem trvalé chudoby ve stáří (Responding to unequal pay, 2011). Stejně tak závažná je situace žen z etnických a rasových menšin a žen migrantek, které čelí několikanásobným bariérám ve vstupu na pracovní trh a mají extrémně znevýhodněnou pozici, což se citelně projevuje v celkové kvalitě jejich života. Tyto ženy tak patří mezi chudobou nejohroženější skupinu vůbec.

Z důvodu rozsahu dopadu, který má nerovné odměňování na každodenní život žen, patří na poli diskriminačních praktik k těm nejdiskutovanějším tématům. Bez rovného a spravedlivého odměňování není možné docílit toho, aby ženy dosahovaly obecně stejné úrovně kvality života jako muži. Je proto velice důležité, aby (nejen) ve společnostech stojících na demokraticko-právních principech byla systematicky podporována myšlenka vedoucí ke změně takové skutečnosti.

V závěru této kapitoly bych chtěla konstatovat, že do této chvíle byla věnována pozornost diskriminaci především na základě pohlaví, případně jsem upozornila na specifickou situaci žen pocházejících z minoritních etnických či rasových skupin. Je však stejně důležité věnovat pozornost i skupině osob se zdravotním postižením a osobám ve věku

nad 50 let, jelikož situace těchto dvou sociálních skupin na trhu práce je neméně problematická a neměla by být opomíjena. Ženy i muži, kteří se k těmto dvěma skupinám řadí, usilují o ekonomickou nezávislost stejně jako kdokoliv jiný, nicméně díky svému sociálnímu zařazení musí čelit mnoha výzvám. Rovněž je třeba podotknout, že pokud se na obě dvě zmiňované skupiny budeme dívat perspektivou genderového řádu, je možné zaznamenat, že situace žen v rámci těchto dvou kategorií, je opět o něco komplikovanější.

2.4.4 Diskriminace osob se zdravotním postižením

Podle zjištění Evropské komise je míra nezaměstnanosti u osob se zdravotním postižením dvakrát až třikrát vyšší než u běžné populace (Národní rada osob se zdravotním postižením ČR, 2010). V případě zaměstnaných osob se zdravotním postižením je navíc velmi časté, že mají v průměru mnohonásobně nižší plat než průměrná populace a v naprosté většině mají pracovní úvazek pouze na dobu určitou. Osob se zdravotním postižením je přibližně 10 % z celkové populace, přičemž téměř polovina z nich je pracovně neaktivních (42 %), což má s ohledem na důležitost placeného zaměstnání ve společnosti za následek razantní snížení schopnosti a možnosti účastnit se plnohodnotně na společenském životě, rozvíjet vlastní osobnost a v konečném důsledku se výrazně odráží i v chápání vlastní sebeúcty (Národní rada osob se zdravotním postižením ČR, 2010).

Vzhledem k následkům, které nezaměstnanost (nejen) u zdravotně postižených má, je třeba věnovat zvláštní pozornost tomu, že z celkového počtu nezaměstnaných se zdravotním postižením je 69 % žen (25 % žen s těžkým zdravotním postižením a 44 % žen s lehčím zdravotním postižením) (Národní rada osob se zdravotním postižením ČR, 2010). I v tomto případě lze pozorovat vliv působení genderového řádu.

Důležitou otázkou je, jaké důvody vedou k tak omezenému zapojení osob se zdravotním postižením do placeného zaměstnání. Z průzkumů Evropské komise vyplývá, že hlavní příčiny nedostatečného zařazení osob se zdravotním postižením na trh práce je jejich nízká kvalifikovanost plynoucí z nedostatečné nabídky školení a kvalifikačního vzdělávání určeného specificky osobám se zdravotním postižením, dále pak silné předsudky zaměstnavatelů ústící v přímé i nepřímé diskriminační jednání a v neposlední řadě i nedostatečně vyhovující pracovní prostředí pro osoby se zdravotním postižením (Národní rada osob se zdravotním postižením ČR, 2010).

Ačkoliv patří osoby se zdravotním postižením mezi skutečně nejvíce ohrožené skupiny na trhu práce vůbec, je zde ještě skupina osob, která je znevýhodněna podobně. Touto skupinou jsou osoby zejména ve věku nad 50 let, ale možná překvapivě i ve věku pod 30 let. Příčinou diskriminace tudíž může být i věk. O této skupině osob budu hovořit v následující kapitole.

2.4.5 Diskriminace osob na základě věku

Diskriminace na základě věku se stala v posledních letech velmi diskutovaným tématem, a jak již bylo zmíněno, týká se především generace nad 50 let a pod 30 let. Obě tyto skupiny mají na trhu práce poměrně složité postavení (Eger & kol, 2012). Toto tvrzení následně vysvětlím.

Z výzkumů komise Evropské unie z roku 2012 vyplývá, že 67 % populace je přesvědčena o tom, že skupina obyvatel ve věku nad 55 let je na trhu práce silně znevýhodněna právě kvůli svému věku, ačkoliv politika EU zakazuje jakékoliv praktiky, které by takovou diskriminaci umožňovaly (Balén, Crowley, & Holz hacker, 2011). Zároveň je téměř polovina obyvatel členských států přesvědčena, že se diskriminace na základě věku v souvislosti s ekonomickou krizí stupňuje. Podle provedených výzkumů se na trhu práce řadí skupina obyvatel ve věku 55 a více let dlouhodobě mezi ty nejvíce zranitelné, ve smyslu rizika ztráty zaměstnání, omezených šancích nalézt zaměstnání nové a rovněž i v oblasti nerovného odměňování (Balén, Crowley, & Holz hacker, 2011). Zároveň je třeba upozornit na skutečnost, že skupina obyvatel ve věku pod 30 let (přesněji pod 25 let) je zasažena největším podílem nezaměstnanosti, porovnáme-li ji s „dospělou“ populací (Balén, Crowley, & Holz hacker, 2011). Navíc podle dostupných zjištění probíhající ekonomická krize prohloubila úroveň nezaměstnanosti u generace pod 30 let mnohem dramatičtěji než u populace starší (Employment in Europe 2010, 2010). Zatímco tedy skupina ve věku 55 a více let je mnohem více stížena rizikem ztráty zaměstnání a jeho opětovného nalezení, skupina ve věku 30 let a méně má vzhledem ke své minimální praxi velký problém najít nějaké uplatnění vůbec (Employment in Europe 2010, 2010).

Pokud do výše uvedených zjištění zapojíme i genderový rozměr, vyjdou najevo zajímavá zjištění. Analýza provedená Evropskou komisí uvádí skutečnost, že u mladé generace byli v důsledku ekonomické krize zasaženi nezaměstnaností mnohem více muži (Employment in Europe 2010, 2010). Na první pohled by se tedy mohlo zdát, že u mladé

generace dochází ve větší míře k diskriminaci mužů. Zohledníme-li však celkovou zaměstnanost mužů a žen¹⁶, která je u mužů procentuálně vyšší, mohou provedená zjištění mnohem spíše vypovídat o celkovém podílu ekonomicky neaktivních žen, a potažmo tak i o nevyužití jejich potenciálu (Český statistický úřad, 2013). S ohledem na tento kontext je pak poměrně logické, že krize zasáhla o to větší procento mužů. Neznamená to však, že by ženy pocítily důsledky ekonomické krize méně, ba naopak ekonomická krize přispěla k celkovému zhoršení již tak nepoměrně méně příznivého postavení žen na trhu práce (Employment in Europe 2010, 2010).

Ukazuje se, že mladé ženy jsou ohroženy diskriminací při hledání zaměstnání především kvůli předpokladu mateřství. Předpoklad mateřství se jeví jako jeden ze stěžejních faktorů určujících preference zaměstnavatelů při výběru nových zaměstnanců/-kyň, ale i v ochotě zaměstnavatelů poskytovat mladým zaměstnankyním jistoty formou uzavření pracovní smlouvy na dobu neurčitou (Bettio, Conley, & Ballester-Pastor, 2012). Není pak tolik překvapující, že situace mladých žen jako potenciálních matek je o to komplikovanější, když se při hledání práce setkávají s překážkami, které se mladých mužů tolik nedotýkají (Bettio, Conley, & Ballester-Pastor, 2012).

V případě osob ve věku nad 50 let má genderová perspektiva rovněž svůj rozměr. Obecně spektrum stereotypů a předsudků, které zaměstnavatelé vůči této generaci zpravidla mají, vytváří závažný problém v plnohodnotném společensko-ekonomickém zapojení této skupiny obyvatel¹⁷. Studie, které byly u této věkové skupiny provedeny, vypovídají mimo skutečnost o obecně nepříznivé situaci této skupiny na pracovním trhu i o odlišných příležitostech mužů a žen na trhu práce a tedy i o reálných dopadech na životy mužů a žen. Statistické údaje říkají, že celková zaměstnanost osob starších 50. let se pohybuje napříč evropskými státy kolem pouhých 30 %¹⁸ (Český statistický úřad, 2012). Český statistický úřad uvádí, že z celkového počtu zaměstnaných v této věkové kategorii na území EU je zaměstnaných pouze 22,5 % žen¹⁹ (Český statistický úřad, 2012). Procentuální podíl zaměstnaných žen v této věkové skupině je oproti jiným skupinám tedy velmi nízký.

V jedné z dalších analýz Evropské komise zaměřené na postavení starší generace na trhu práce autoři/-ky uvádí, že působení genderové diskriminace na trhu práce mohou ženy v

¹⁶ Podle ČSÚ je v EU o 12.7% méně ekonomicky aktivních žen než mužů (Český statistický úřad, 2013).

¹⁷ Podle průzkumů Evropské komise k těmto předsudkům zpravidla patří přesvědčení, že starší osoby nejsou odolné stresu, jsou neflexibilní, mají problémy s přizpůsobivostí, s ovládním technologií, nemají dostatečné kompetence, popřípadě si nárokují příliš vysoké finanční ohodnocení vzhledem k dlouhodobé praxi (Balén, Crowley, & Holzhaacker, 2011).

¹⁸ Česká republika má procentuální podíl ještě nižší, a to 25% (Český statistický úřad, 2012).

¹⁹ V České republice je míra zaměstnanosti hluboko pod průměrem EU, pohybuje se na pouhých 14,5 % (Český statistický úřad, 2012).

období před odchodem do důchodu pocítit velmi markantně (Balén, Crowley, & Holzhacker, 2011). Studie uvádí, že ženy, které byly z důvodu rodičovských povinností nuceny na nějakou dobu opustit pracovní trh buď úplně, anebo alespoň částečně, měly v důsledku této skutečnosti omezenější možnosti uplatnit získané profesní zkušenosti ke stejně rychlému kariéernímu růstu jako většina mužů, a odcházejí tak do důchodu s nepoměrně nižší úrovní příjmu, trvale nižším společenským statusem a tudíž i mnohem větším ohrožením chudobou ve stáří (Balén, Crowley, & Holzhacker, 2011). Všechny jmenované dopady, které v předdůchodovém věku zažívají především ženy, jsou výsledkem celoživotně méně výhodného postavení na trhu práce z důvodu genderové identity.

Nezanedbatelným i a prokazatelnými formami znevýhodnění (nejen) na trhu práce, kterým musí čelit ženy²⁰ různých charakteristik, se do velké míry zabývá evropská politika, která se snaží se různými podobami znevýhodnění vyrovnat různými způsoby. Právě ty budou předmětem následující kapitoly.

2.5 Nástroje prosazování genderové rovnosti

Evropská komise deklaruje, že podpora genderové rovnosti je ústřední součástí evropské sociální a ekonomické politiky (European Commission, 2008). Současně s tím uvádí, že i přes určitý progres, který se v této oblasti v posledních letech odehrál, na trhu práce doposud dochází k diskriminaci, a je proto nutné neustále prosazovat opatření, která budou tento stav zmírňovat (European Commission, 2008). Jako klíčový nástroj k prosazování genderové rovnosti je uváděn gender mainstreaming a v návaznosti na to i odpovídající opatření a iniciativy (European Commission, 2014).

Gender mainstreaming Evropská komise vymezuje jako integraci genderové perspektivy do každé úrovně procesu vytváření politik s cílem podpořit rovnost mezi muži a ženami (European Commission, 2014). Úrovněmi vytváření politik jsou pak míněny tyto: celkový návrh a záměr konkrétní politiky, způsob její implementace, monitoring dané politiky a její vyhodnocování. V souvislosti s trhem práce uvádí Evropská komise čtyři typy politik, u kterých je potřeba gender mainstreaming uplatňovat nejvíce. Jedná se o politiku

²⁰ Jistě se znevýhodnění na trhu práce netýká výhradně žen, nicméně vzhledem k zaměření práce věnuji pozornost převážně jejich situaci.

zaměstnanosti na trhu práce, platovou a kariérní politiku, politiku sladování soukromého a profesního života a politiku flexibility a stability pracovního trhu²¹.

Mezi další nástroje, kterými se Evropská unie snaží prosazovat genderovou rovnost na trhu práce, patří jistě směrnice, předpisy a dohody zavazující členské státy k zavedení patřičných opatření v oblasti prosazování rovných příležitostí. Mezi ty nejdůležitější patří Smlouva o Evropské unii, Smlouva o fungování Evropské unie, Lisabonská smlouva, Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2006/54/ES, Směrnice Rady 97/81/ES, Směrnice Rady 2010/18/EU, Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2010/41/EU a lze zmínit i poměrně nedávno ustanovenou strategii Evropa 2020.

Mezi stěžejní mezinárodní závazky, které se týkají České republiky, lze také zařadit Pekingskou akční platformu, která si klade za cíl systematické odstraňování překážek, které zabraňují ženám účastnit se ve všech oblastech veřejného i soukromého života. Klíčovým dokumentem je také Mezinárodní úmluva o odstranění všech forem diskriminace žen (CEDAW). Tyto dva dokumenty se zásadním způsobem zasadily o vytvoření národního akčního plánu v oblasti rovných příležitostí a ve zřízení institucionálního zabezpečení na podporu rovných příležitostí v České republice (Zpráva o rovnosti žen a mužů v roce 2010, 2011).

Evropské a světové orgány přispěly velkou měrou k vytvoření řady opatření na úrovni států, která omezují diskriminační jednání a praktiky na trhu práce, avšak výsledky průzkumů uvedených v předchozích kapitolách vypovídají spíše o tom, že i taková opatření nejsou zcela dostačující pro úplné vymýcení diskriminace na trhu práce. Pokud má být aktuální situace změněna, je komplexní antidiskriminační politika jistě klíčová, je však nutné, aby byla plošně přijata jak na straně států, tak i na straně soukromých zaměstnavatelů²². Je proto velmi důležité, aby v této oblasti vzali do vlastních rukou iniciativu i zaměstnavatelé jako klíčoví hráči na trhu práce. Nástrojem v boji proti diskriminaci je na straně zaměstnavatelů především cílená podpora diverzního prostředí (Ely & Foldy, 2003). Způsob, kterým se takové podpory dá dosahovat a zároveň si při tom udržet všechny konkurenční výhody, je zavedení strategického řízení diverzity jako manažerské disciplíny neboli diverzity managementu do klíčových firemních strategií (Ely & Foldy, 2003).

²¹ Je třeba podotknout, že Evropská komise na této úrovni nezahrnuje podstatné související politiky, které jsou ve výlučné gesci členských států, jako je například vzdělávání, které však hraje v gender mainstreamingu velmi podstatnou roli.

²² Zde nechci říct, že by tyto dva sektory, státní a soukromý, fungovaly odděleně, jistě není možné, aby soukromý sektor fungoval bez ohledu na stát, nicméně opatření, o kterých hovořím, nezasahují ve větší míře do vnitrofiremní politiky, která je z hlediska rovných příležitostí zásadní.

Druhá polovina teoretické části práce bude proto zaměřena především na přínosy diverzifikačního prostředí ve firmách a na možnosti, které v oblasti prosazování rovných příležitostí zmiňovaný diverzifikační management nabízí.

2.6 Diverzita ve firemním prostředí

Termínu „diverzita“ začala být na pracovním trhu věnována větší pozornost v pozdních 80. letech ve Spojených státech v souvislosti s měnící se strukturou pracovních sil a uvědoměním si skutečnosti ze strany zaměstnavatelů, že velkou část zaměstnaneckých struktur budou dlouhodobě tvořit ženy, lidé jiné barvy pleti než bílé a imigranti/-ky (Ely & Foldy, 2003). Demografické a ekonomické změny byly do velké míry vyvolané ženským hnutím v západních zemích, v důsledku kterého docházelo ve společnosti k postupné proměně tradičně velmi striktně rozdělených rolí mužů a žen, což mělo dopad i na utváření zaměstnaneckých struktur. Ačkoli v západní společnosti doposud nedošlo k úplnému přenastavení v pojetí maskulinity a femininity, i tak do velké míry sloužil mechanismus rozvolnění tradiční dělby práce v rodinném prostředí jako předloha k vytváření diverzifikačního prostředí v pracovní sféře (Ely & Foldy, 2003). Tyto vlivy způsobily postupnou proměnu pracovních týmů.

Demografické změny ve strukturách zaměstnaneckých sil začaly v řídicích kruzích různých organizací vyvolávat potřebu vytvořit odpovídající podmínky pro jednotlivé skupiny zaměstnanců a zaměstnankyň. Motivací pro společnosti, které začaly tuto problematiku zohledňovat, bylo uvědomění si pracovního potenciálu těchto skupin, ale rovněž i obava z odlivu najatých talentovaných a kompetentních pracovních sil v případě nedostatečné kultivace prostředí, které by respektovalo potřeby zaměstnanců a zaměstnankyň pocházejících z různorodých poměrů (Ely & Foldy, 2003). Výsledkem se tak stala řada nejrozličnějších „diverzifikačních“ iniciativ napříč pracovním trhem. Tyto snahy o vytvoření diverzifikačních pracovních podmínek se díky svým přínosům začaly postupně geograficky šířit.

Diverzifikační prostředí lze tedy definovat jako systematické přenastavování tradičně preferovaného složení zaměstnaneckých týmů, které bylo po staletí v naprosté většině tvořeno muži bílé barvy pleti, a současně s tím i vytváření takových pracovních podmínek, které zohledňují a podporují ženy, etnické a rasové minority, ale i různě věkově a zdravotně rozmanité skupiny (Ely & Foldy, 2003). Tyto pracovní podmínky jsou podle Ely a Foldy klíčem k úspěchu na vysoce kompetitivním globálním trhu, který čím dál více vyžaduje lepší

týmovou spolupráci, větší flexibilitu a takovou organizační kulturu, která podporuje plné využití schopností a dovedností pracujících (Ely & Foldy, 2003). Proto, aby mohly být naplněny všechny tyto jmenované požadavky, je potřeba mnohem větší míry respektu k individuálním charakteristikám každé/-ho, než jak tomu bylo v minulosti.

Individuální charakteristiky každé osoby neboli komplexní identita každého z nás byla v minulosti chápána jako přirozeně daná a neměnná, ačkoliv se jedná o sociální konstrukt, který je kulturně, historicky, sociálně a politicky podmíněn (Merrill-Sands, Holvino, & Cumming, 2003). Sociálně konstruovaná identita může ústít v systematické privilegování určité skupiny lidí nebo v její permanentní znevýhodňování. Jak již bylo uvedeno, historicky nebyla společnost příliš nakloněna rovnému zacházení vůči různým sociálním identitám, Merrill-Sands, Holvino a Cumming však uvádějí, že ačkoliv jinakost (ve vztahu k hegemonní maskulinitě) v minulosti neznamenal společenské uznání, moderní společnost přichází na to, že různorodost sociálních identit s sebou nese jiné poznatky, jiné zkušenosti, perspektivy a hodnoty, které mohou znamenat v mnoha ohledech velký přínos, a to nejen pro zaměstnavatele, ale i pro společnost obecně (Merrill-Sands, Holvino, & Cumming, 2003). V následující kapitole bude proto pozornost věnována přínosům diverzifikačního prostředí v různých společnostech.

2.6.1 Přínosy diverzity pro zaměstnávající společnosti

Thomas a Ely uvádějí, že hlavní motivací zaměstnavatelů k nastavení prodiverzifikačního prostředí je strategická výhoda společnosti na pracovním trhu (Thomas & Ely, 2003). Aby této strategické výhody společnosti dosahovaly, musí mít diverzita měřitelné přínosy, které v důsledku zpravidla znamenají větší ziskovost podniku, což ovšem neznamená, že by se strategie společnosti nemohla protínat se společensky zodpovědným jednáním, ba naopak se ukazuje, že společnosti podporující diverzitu ve své strategii kladou důraz na společenskou zodpovědnost (Eger & kol., 2009). Eger uvádí, že hlavními přínosy diverzifikačního prostředí jsou pro organizace získání většího množství příležitostí v hospodářské soutěži, vytvoření flexibilnějšího a inovativnějšího firemního prostředí podporujícího větší spokojenost zaměstnanců/-kyň, a tak i jejich větší produktivitu, loajalitu k zaměstnavateli, menší fluktuaci, která se ve vyšším měřítku jeví jako velmi drahá záležitost, tudíž diverzita může posloužit i jako funkční úsporné opatření (Eger & kol., 2012). Navíc větší otevřenost vůči rozmanitostem umožňuje společnostem využít mnohem širší spektrum schopností a

dovedností talentovaných zaměstnanců a zaměstnankyň. Eger také uvádí hypotézu, že organizace, které vybírají nově příchozí zaměstnance a zaměstnankyň z většího segmentu trhu pracovních sil, mají větší šanci najít takové pracovníky a pracovnice, kteří/-ré mohou vzájemným spojením svých různorodých vlastností a dovedností mnohem lépe zvládat požadavky diverzifikované skupiny zákazníků/-ic na trhu práce (Eger & kol, 2012).

Výhod, které s sebou nese zavedení diverzity do firemní strategie, je skutečně mnoho. Existuje proto celá řada výzkumů dokazujících pozitivní vliv diverzity na ekonomické výsledky firem a motivovanost zaměstnanců a zaměstnankyň. Některé z nich budou uvedeny později, zde bych však ráda poukázala na výsledky výzkumu provedeného Evropskou komisí, které dokazují pozitivní vliv diverzity na fungování společnosti (Evropská komise, 2009). Provedený výzkum vyjadřuje změny v procentech po zavedení diverzity jako součásti firemní strategie:

- Více než 70% posílení kulturních hodnot v organizaci
- Více než 70% zlepšení pověsti společnosti
- Více než 60% zlepšení v možnosti získat a udržet si talentované lidi
- Zhruba 60% zlepšení v motivovanosti a efektivnosti stávajícího personálu
- Zhruba 60% zvýšení kreativity lidí na pracovišti
- Asi 60% zlepšení úrovně služeb a větší spokojenost klientů
- Přibližně 60% zlepšení při překonávání dočasných problémů s nedostatkem pracovních sil
- Přes 40 % snížení fluktuace personálu
- Zhruba 40% snížení absencí personálu
- Přes 35 % zlepšení v umožnění přístupu na nové trhy
- Zhruba 35% omezení sporných nákladů
- O 30 % zlepšení globální kapacity managementu

Je třeba podotknout, že podstatným faktorem u tohoto výzkumu je, že výsledky byly zaznamenávány napříč firemní hierarchií a nebyly omezeny pouze na vrcholový management, na který bývá obvykle upřena největší pozornost a následné výsledky tak mohou být zavádějící (Eger & kol, 2012).

S ohledem na to, do jaké míry se řízení diverzity vztahuje obecně k ženám, je nutné uvést i výzkumy, které se specificky zabývají přínosy genderové diverzity pro firmy. Společnost McKinsey&Company provedla rozsáhlý výzkum, který se zabýval ekonomickým

potenciálem žen a sledoval výsledky firem s větší genderovou diverzitou oproti firmám s minimální genderovou diverzitou a došla ke zjištění, že existuje jasná korelace mezi vyšší genderovou diverzitou ve firmě a lepší ekonomickou výkonností (Dohnalová, Králová, & Víšek, 2012). Výsledky dokazují, že společnosti, které mají vyšší počet žen na seniorních pozicích (alespoň 3 ženy v představenstvu při celkovém počtu 10 lidí), dosahují v průměru o 41 % vyšší rentability vlastního jmění než společnosti, které v představenstvu mají méně žen než 3. Stejně tak platí, že při počtu 3 a více žen v představenstvu o celkovém počtu 10 lidí mají firmy o 56 % vyšší provozní zisk. V této souvislosti je nutné uvést, že většina podniků v ČR nemá v představenstvu ani jednu ženu a v naprosto mizivém počtu jsou zastoupeny ženy na pozici generální ředitelky (viz Graf.č. 1) (Dohnalová, Králová, & Víšek, 2012).

Výsledky tak poměrně přesvědčivě vypovídají o způsobu, jakým genderová diverzita přispívá ke zvyšování výkonnosti společností a rovněž i o rozsahu nevyužitého potenciálu žen. Podle výzkumu je v současné době zaměstnanost žen v ČR na 56 % a řadí se tak do nejnižšího kvartilu v 25 ekonomicky nejsilnějších zemích EU, které mají až dvojnásobně vyšší HDP na člověka než ČR, a které mají oproti ČR o 10 % vyšší zaměstnanost žen (Dohnalová, Králová, & Víšek, 2012). Za stěžejní informaci lze považovat i fakt, že 63 % ze všech nákupních rozhodnutí ve spotřebním sektoru připadá na ženy, týdně tak rozhodují o výdajích přibližně o 9 mld. Kč vyšších než muži (Dohnalová, Králová, & Víšek, 2012). Pokud tedy uvážíme skutečnost, že i přes to jsou ženy ve velké míře ekonomicky závislé na mužích, lze s ohledem na výše uvedená zjištění doložit, že jejich větší zapojení do ekonomicky rozhodujících pozic může výrazně podpořit hospodářský růst a potažmo tak může i významně podpořit obecně jejich postavení ve společnosti na všech úrovních (Dohnalová, Králová, & Víšek, 2012).

I přes jednoznačný přínos plynoucí z přítomnosti kvalifikovaných žen na všech úrovních firemní hierarchie, musí ženy čelit nejrůznějším překážkám, kterými se výzkum rovněž zabývá, a které definuje především jako nemožnost sladování profesního a rodinného života, nedostatek neformálních kontaktů, respektive přístup k nim, zažitá kulturní stereotypy, obecně nízká sebedůvěra a v neposlední řadě i nedostatek pozitivních vzorů, které by jasně deklarovaly průchodnost napříč firemní hierarchií (Dohnalová, Králová, & Víšek, 2012).

Pokud se má tedy situace změnit, nestačí překážkám porozumět, ale je třeba s nimi systematicky a aktivně pracovat a napomáhat tak ženám v jejich překonávání (Dohnalová, Králová, & Víšek, 2012). Jak vyplývá z výzkumu, ale i z publikací zaměřených na řízení diverzity, existuje v překonávání uvedených překážek celá řada možností, je však nutné je

komplexně uchopit a strategicky řídit tak, aby docházelo k systematické implementaci prodiverzitních opatření napříč celou organizační strukturou společnosti (Dohnalová, Králová, & Víšek, 2012) (Eger & kol, 2012). Nástroj, kterým lze těchto podmínek dosahovat, je již uváděný diverzity management, kterému bude podrobněji věnována další kapitola.

2.6.2 Diverzity management

Eger ve své publikaci uvádí množství různých definic diverzity managementu, jednou z nich je například tato „ *Diverzity management je aktivní, vědomé vytváření strategického, hodnotově orientovaného komunikačního a řídicího procesu orientovaného na budoucnost, spočívajícího v akceptaci a využití určitých rozdílů a podobností jako potenciální hnací síly organizace. Tento proces v organizaci vytváří přidanou hodnotu*“ (Keil & kol, 2009, str. 11).

Wrench rovněž uvádí, že definic diverzity managementu je více a nabízí trochu jiné pojetí, a tedy že „*lidé se od sebe liší mnoha různými způsoby – věkem, pohlavím, hodnotovým vyznáním, fyzickou zdatností, mentální kapacitou, osobností, zkušenostmi, kulturním zázemím i přístupem k práci. Pokud chceme z různorodosti těžit, obnáší to uvědomění si, pochopení a ocenění těchto odlišností a vybudování takového pracovního klima, které uznává hodnotnost každé této odlišnosti tím, že je dostatečně flexibilní vůči potřebám a preferencím každého a vytváří tak motivující a oceňující prostředí*“ (Jamieson & J.O'Mara, 2007, str. 7)

Eger dále uvádí, že neexistuje jednoduchá metoda implementace a řízení diverzity, která by fungovala ve všech organizacích, jelikož je množství faktorů, které se v různých společnostech liší, nicméně existují doporučené strategie a aktivity, které lze pro úspěšnou implementaci diverzity managementu využít (Eger & kol., 2009). Jednu z funkčních strategií uvádí Tetth (2009). Jedná se o implementaci rozdělenou do tří fází. První je identifikační fáze, ve které dochází k rozpoznání rozmanitosti a jsou určeny potřebné akce. Druhá fáze je fáze implementační, ve které dochází k prioritizaci nejvhodnějších akcí a k jejich postupné realizaci. Třetí fáze je pak fáze udržovací, ve které by mělo dojít k trvalému zahrnutí diverzity managementu do klíčových strategií společnosti (Tetth, 2009).

Výzkum provedený společností McKinsey&Company, který se zaměřoval specificky na genderovou diverzitu, uvádí, že společnosti, které úspěšně realizovaly implementaci diverzity managementu, se vyznačovaly zejména následujícími opatřeními (Dohnalová, Králová, & Víšek, 2012):

- Podporou ze strany vedení a nastavením firemní kultury (genderová diverzita byla a je chápána jako priorita).
- Zavedením rozvojových programů, které měly za cíl zvyšování počtu žen v programech pro talentované zaměstnance/kyně.
- Zavedením měřitelných ukazatelů, díky kterým lze kontrolovat dosahované cíle (například stanovením ukazatelů pro měření úspěšnosti mužů a žen při povyšování nebo stanovením ukazatelů pro měření rozdílů ve mzdách u mužů a žen, apod.).
- Vytvořením směrnic v oblasti lidských zdrojů zacílených na tuto problematiku (například náborové akce cílené na „postrádané“ pohlaví nebo ustanovení flexibilních forem práce, ale třeba i podpora při návratu z mateřské a rodičovské dovolené, aj.).
- Podporou firemní infrastruktury (zajištěním péče o děti zaměstnaných, program pro hledání práce pro manžela/ku, partnera/ku, aj.).

Z výše uvedených opatření pak výzkum stanovuje tři tematické oblasti, které jsou pro úspěšnou implementaci diverzity managementu nejstěžejnější. První oblastí je viditelná a otevřená podpora diverzity ze strany generální/-ho ředitele/-ky a vrcholového managementu. Druhou podmínkou, resp. oblastí je analytické pochopení cílené podpory znevýhodněných skupin a porozumění podpoře v rozvoji těchto skupin všemi zaměstnanci i zaměstnankyněmi na všech úrovních firemní hierarchie. Třetí oblastí je přizpůsobení iniciativ podporujících diverzitu prostředí konkrétním potřebám, resp. výzvám, před kterými daná společnost stojí (Dohnalová, Králová, & Víšek, 2012).

Ely a Thomas se rovněž zabývali způsoby, jak zajistit úspěšnou implementaci diverzity managementu v organizacích a dospěli ke zjištění, že úspěšné zavedení diverzity managementu záleží především na perspektivě a vnímání pracovní skupiny, přičemž perspektiva byla definována jako „normativní přesvědčení a očekávání o kulturní diverzitě a její roli ve skupině“ (Ely & Thomas, 2009, str. 66). Tvrdí, že největší úspěch při implementaci diverzity managementu lze očekávat u těch organizací, ve kterých je diverzita vnímána jako „zdroj pro adaptaci na změnu a příležitost k učení“, z čehož vyplývá, že diverzita musí být chápána co největším počtem zaměstnanců a zaměstnankyň jako příležitost ke vzájemnému učení a obohacování vlastní osobnosti (Ely & Thomas, 2009, str. 67).

Rovněž Cox uvádí, že klíčové pro zavedení managementu diverzity je vzdělávání, přičemž uvádí pět oblastí, u kterých je nutné, aby se v nich strategické řízení diverzity promítlo, má-li být úspěšné (Cox, 2009). Těmito oblastmi jsou leadership, kultura organizace a její řízení, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců a zaměstnankyň, manažerský systém ovlivňující politiky, pravidla a praktiky v organizaci, oceňování jednání vedoucího ke kýžené změně (Cox, 2009). Keil pak doplňuje tyto podmínky o tvrzení, že je nutné, aby organizace věděla, zda a v jakém smyslu je pro ni diverzity management přínosný, jedině pak je možné diverzitu integrovat do každodenního jednání členů organizace (Keil & kol, 2009). Keil také konstatuje, že schopnost vnímat, chápat a respektovat diverzitu je sice nutnou podmínkou pro úspěšnou integraci diverzity managementu, nicméně není postačující. Následujícím nutným krokem je integrace principů a postupů diverzity do každodenních rozhodovacích procesů (Keil & kol, 2009).

Diverzity management se tudíž týká všech zaměstnanců a zaměstnankyň a neměl by být chápán jako určitá agenda úzce specializovaného oddělení, jak by se mohlo zprvu zdát, ale jako součást ucelené firemní kultury, na níž participuje a chce participovat každý/á člen/ka společnosti (Eger & kol., 2009). Uznání různorodosti jako něčeho, co je pro danou společnost přínosné, má podle Egera svůj základ v hodnotách společnosti, které jsou zasazeny v širším morálním a právním rámci dané organizace a tvoří její pracovní identitu (Eger & kol., 2009). Strategický rozvoj konceptu sociální zodpovědnosti a systematické rozšiřování rozvojových programů vedoucích k senzitivě a respektu vůči lidské diverzitě jsou pak klíčové kroky pro nastavení dlouhodobě udržitelné kultury společnosti podporující diverzitu (Eger & kol., 2009).

Pokud by tedy mělo být shrnuto, o čem diverzity management je a čeho se týká, je možné říci, jak uvádí Eger, že diverzity management je přístup určité organizace, který má za cíl podporovat a efektivně využívat rozmanitost členů/ek organizace, přičemž je nutné uplatňovat tuto strategii ve všech oblastech fungování organizace (Eger & kol., 2009). Eger rovněž podotýká, že diverzity management není všemocný a že jeho pozitiva je z něj možné vytěžit pouze tehdy, je-li systematicky budována diverzitě příznivá firemní kultura, v opačném případě může mít i neblahé důsledky na stávající fungování dané společnosti (Eger & kol., 2009). Kromě nevhodně nastavené firemní kultury může docházet k negativnímu působení diverzity i vlivem špatné implementace. Rizikům, která s sebou diverzity management může nést, bude podrobněji věnována další kapitola.

2.6.3 Úskalí diverzity managementu

Thomas a Ely uvádějí, že i přes množství benefitů, které diverzita ve firemním prostředí nabízí, s sebou nese její implementace mnohá úskalí, která mohou i přes usilovnou snahu společností eskalovat v celkově negativní atmosféru namísto vytvoření tolerantního, flexibilního a efektivně fungujícího pracovního prostředí (Thomas & Ely, 2003). Špatné pochopení toho, co je diverzita, bývá podle Ely a Thomase hlavní příčinou neúspěchu. Velmi častá a nesprávná interpretace diverzity ve firemním prostředí je, že diverzita spočívá výhradně v navýšení počtu rasově, národnostně, etnicky, genderově a jinak nedostatečně zastoupených skupin zaměstnanců/-kyň (Thomas & Ely, 2003). Jak se však ukázalo, tak smýšlení o diverzitě v tomto smyslu nemělo na efektivitu organizace nijak prospěšný vliv. Tento přístup pojímá diverzitu pouze v rozsahu nábory lidí z nedostatečně zastoupených zaměstnaneckých skupin. Pracovní týmy se tak sice diversifikují, ale způsob jejich práce nikoliv (Thomas & Ely, 2003). Po přijetí nových zaměstnanců a zaměstnankyň by v ideálním případě mělo docházet k jejich systematickému profesnímu rozvoji, který by odpovídal jejich specifickým potřebám tak, aby mohl být v co největší míře rozvíjen jejich potenciál. To se však bohužel mnohdy neděje a často zde řízení diverzity končí.

Autor a autorka dále uvádí dva typy přístupů k řízení diverzity, které se u společností pracujících s diverzitou vyskytují nejčastěji. Takové společnosti jsou podle nich charakteristické tím, že jdou za hranici pouhého navyšování stavů různorodých zaměstnanců a zaměstnankyň a vedoucí pracovníci/-ce takových organizací si uvědomují, že rostoucí demografická variabilita sama o sobě nemusí nutně znamenat větší efektivitu organizace, ale vyžaduje systematickou práci s takovou variabilitou (Thomas & Ely, 2003). Teprve po té může nést diverzita dané organizaci výhody. Nicméně i přes toto uvědomění může mít práce s diverzitou určité limity. Ty Thomas a Ely demonstrují na zmiňovaných dvou přístupech, které specifikují následovně. První z těchto přístupů k řízení diverzity nazývají jako *paradigma diskriminace a spravedlnosti*²³, druhý nazývají jako *paradigma dostupnosti a legitimacy*²⁴ (Thomas & Ely, 2003).

První z přístupů, tedy paradigma diskriminace a spravedlnosti k diverzitě obvykle přistupuje skrze rovné příležitosti, rovné zacházení a nábor nových zaměstnanců a zaměstnankyň. Tento typ organizací se mimo nábor zaměřuje i na mentoring a kariérní rozvoj, který je většinou určený specificky ženám a lidem z etnických a rasových menšin. U

²³ V originále uvedeno jako *The discrimination-and-fairness paradigm*.

²⁴ V originále uvedeno jako *The access-and-legitimacy paradigm*.

organizací s tímto přístupem existuje rovněž i snaha o to, aby byly přínosy diverzitivního prostředí pochopeny i ze strany ostatních zaměstnanců a zaměstnankyň (Thomas & Ely, 2003). Pokrok v řízení diverzity je nicméně většinou měřen podle toho, jakých výsledků společnost dosahuje při náboru a podle toho, do jaké míry jsou dodržovány společností nastavené byznys cíle, nikoliv však již podle toho, do jaké míry umožňují nastavené podmínky společnosti zaměstnancům a zaměstnankyním uplatňovat jejich přednosti a dovednosti, v nichž díky své diferencii vynikají (Thomas & Ely, 2003). I zde tedy platí, že pracovní týmy se diverzifikují, ale obsah práce nikoliv. Tento přístup má bez pochyby své kladné stránky, jelikož podporuje demografickou diverzitu ve společnosti, nicméně rovné příležitosti pojeté jako férové jednání ve smyslu „všichni jsme stejní“ mají své limity. Paradoxně je obecně největším rizikem tohoto přístupu tendence přistupovat k lidem bez ohledu na jejich odlišnosti, což vede místo k respektu vůči různorodostem k jejich potlačování, ačkoliv se přítomnost diverzity podporuje systematickým nábojem. Výsledkem takového přístupu je soustavná asimilace různorodých perspektiv za účelem dosažení nastavené normy ve firemní kultuře. Nutně tak dříve či později musí docházet k tenzi mezi různými zaměstnanci a zaměstnankyněmi. Rovněž je velmi nepravděpodobné, že v tomto pojetí bude mít diverzita pro společnost dlouhodobý přínos, jelikož není věnována pozornost tomu, jakým způsobem může různorodost zaměstnanců a zaměstnankyň obohacovat způsob práce, vedení lidí, chápání tržního prostředí a vzdělávání, což je podle autora a autorky v úspěšném řízení diverzity zcela klíčové (Thomas & Ely, 2003).

Druhý z uvedených přístupů k řízení diverzity nazvaný jako paradigma dostupnosti a legitimacy se vyznačuje především svým zaměřením na různorodou klientelu na hospodářském trhu, která je hlavní motivací zavádění diverzity managementu (Thomas & Ely, 2003). Cílem zavedení strategického řízení diverzity v dané společnosti je získání větší legitimacy v přístupu k různorodému portfoliu klientů a v praktické dostupnosti ke konzumním potřebám klientely. Podle autora a autorky došlo právě v mnoha společnostech obchodujících spotřební zboží k cílené tržní segmentaci založené na genderu, rase, věku, zdraví a dalších demografických charakteristikách s cílem poskytnout takovou nabídku produktů a služeb, které by co nejvíce odpovídaly potřebám konkrétních skupin (Thomas & Ely, 2003). Společnostmi úzce vyprofilovaná nabídka produktů a služeb určená konkrétním klientským skupinám s sebou nese i znalost a orientaci v potřebách jednotlivých skupin. Ty mohou nejlépe identifikovat zástupci daných skupin, čímž vzniká prostor pro profesní uplatnění lidí se specifickými demografickými charakteristikami, zejména pak pro ženy, ale i

osoby starší 50. let, etnické, rasové a sexuální menšiny, lidi se zdravotním handicapem a další skupiny (Thomas & Ely, 2003).

Podle Thomase a Ely má tento přístup opět své klady i zápory (Thomas & Ely, 2003). Pozitivní je, že v takovém případě, kdy jde společností o jejich hmatatelnou konkurenční výhodu na hospodářském trhu a zdrojem jejich zisku je rozmanité portfolio klientů, tak různorodost mezi zaměstnanci a zaměstnankyněmi podporují a právě odlišná sociální příslušnost každého člena/ky společnosti je vnímána jako nenahraditelná kvalita, kterou je nutné podporovat. Stinná stránka takového přístupu spočívá v tom, že se společnosti ve své honbě za vyplněním mezery na hospodářském trhu hlouběji nezabývají skutečnou podstatou odlišných charakteristik u vlastních zaměstnanců a zaměstnankyň, jelikož převážná část pozornosti zůstává upnuta na specifické požadavky klientely, nikoliv na to, jak působí nastavené pracovní podmínky na firemní kulturu a rozvoj potenciálu zaměstnaných (Thomas & Ely, 2003). Takové řízení diverzity může jednoduše vyústit v pocity zneužití z důvodu vlastní specifčnosti zaměstnanců a zaměstnankyň. Ely a Thomas uvádějí, že tento pocit je u zaměstnanců a zaměstnankyň vyvolán zejména tehdy, když vycítí, že je jim kariéra v jiných částech společnosti nedostupná (Thomas & Ely, 2003).

Thomas a Ely uvádějí, že jediný dlouhodobě udržitelný přístup k diverzitě je ten, který nazývají jako *paradigma vzdělávání a efektivity*²⁵. Jde o přístup, který přesahuje obě předchozí perspektivy, ačkoliv některé funkční prvky z obou si ponechává. Zastává stanovisko udržování podmínek rovných příležitostí, nicméně spíše než o asimilaci různorodých charakteristik zaměstnanců a zaměstnankyň se snaží o jejich integraci. Rovněž oceňuje odlišnosti zaměstnanců a zaměstnankyň, nicméně k nim nezůstává „slepý“ a nejedná tak, že by jejich odlišnosti samoučelně „využíval“, ale snaží se různorodostem porozumět a zároveň využít jejich výhod. Tento přístup se snaží o internalizaci sociálních diferenciací do struktur firemní kultury tak, že se z nich společnost může učit a zároveň díky nim profitovat (Thomas & Ely, 2003).

Pokud má být tedy řízení diverzity úspěšné, je nutné, aby byla diverzita chápána v celé její komplexitě. Je třeba, aby bylo pochopeno, že diverzita znamená variabilní škálu perspektiv a přístupů k práci, kterými zaměstnanci a zaměstnankyně díky své sociální identitě disponují a tato variabilita byla současně žádána a respektována. Také je nutné, aby se efektivita diverzity neměřila pouze na úrovni finančních výnosů, ale bylo zohledněno i vzdělávání a rozvoj zaměstnanců a zaměstnankyň, jejich kreativita, flexibilita společnosti i

²⁵ V originále uvedeno jako *The learning-and-effectiveness paradigm*.

zaměstnaných, osobní i organizační růst a rovněž i schopnost organizace pružně reagovat na neustále se měnící podmínky trhu (Thomas & Ely, 2003). Pokud je diverzita porozuměna v celé její komplexitě, po té je možné, aby přinášela dlouhodobě pozitivní vliv na společnost i její zaměstnance a zaměstnankyně.

Závěrem je třeba uvést, že východiska, která nabízí diversity management ve firemním prostředí, se v mnohém shodují s přístupy uplatňovanými různými feministickými hnutími vůči společnosti jako takové. Cílem obou perspektiv je snaha o vytvoření rovnoprávného prostředí pro všechny členy a členky dané společnosti, která by oceňovala a respektovala různorodost, kterou přináší každý/-á z nás (Ely & Foldy, 2003). Vzhledem ke vzájemným podobnostem proto není náhodou, že je genderová tematika ústřední součástí diversity managementu, jelikož i zde vychází najevo, že nejmarkantněji jsou z hlediska nerovnosti stíženy právě ženy, a je proto nutné je podpořit v jejich profesním rozvoji nejvíce. Z výše uvedeného je rovněž zjevné, že pokud má nastat ve firmě změna zažitých postojů a tak i změna v tom, jaké profesní kvality se oceňují, je nutné, aby se proměnila celková povaha firemní kultury a hodnoty v ní obsažené. Stejně tak je možné tvrdit, že má-li dojít obecně ke změně postavení žen ve společnosti a tomu, jak jsou vnímány hodnoty spojené se ženstvím, je třeba, aby se proměnily zaryté kulturní vzorce generované genderovým řádem. Vzhledem k tomu, jakou měrou ovlivňují utváření kulturních hodnot ekonomicky vlivní jedinci, je nutné, aby bylo v maximální míře umožněno ženám získat takovou finanční a ekonomickou nezávislost, aby mohly působit na utváření kulturních hodnot stejnou měrou, jako mohly doposud muži. Diversity management a cílená podpora žen na trhu práce je jedním z možných nástrojů, jak takové změny dosáhnout.

2.7 Shrnutí

V teoretické části této práce byly představeny hlavní argumenty teoretiků a teoretiček, kteří/-ré problematizují podmínky na trhu práce. Zaznělo, že klíčový je neustálý vliv hluboce zarytých společenských stereotypů, které udržují hodnoty spojené s hegemonní maskulinitou jako preferované. Reálným důsledkem takto nastavených podmínek na trhu práce je diskriminace žen na pracovním trhu a systematické znemožňování jejich uplatnění v mocensky výhodných pracovních pozicích. Takto nastavené podmínky však nejsou neměnné a možná změna se skrývá v systematické podpoře, ocenění, ohodnocení a respektování různorodosti na trhu práce. To lze například uplatňováním strategického řízení

diverzity neboli uplatňováním diverzity managementu konkrétními zaměstnavateli. Cílem diverzity managementu je podpora vytváření pracovních podmínek respektujících a oceňujících různorodost za účelem využití potenciálu různorodosti zaměstnanců a zaměstnankyň jako strategické výhody v hospodářské soutěži.

Za pomoci již provedených průzkumů byl představen pozitivní vliv zejména genderové diverzity na firemní výsledky a prokazatelná korelace mezi genderovou diverzitou a ekonomickými výsledky společnosti. Po té byly diskutovány konkrétní metody řízení diverzity. Předmětem dané kapitoly byly konkrétní způsoby implementace diverzity managementu. Bylo uvedeno, že pokud má být zavedení diverzity managementu úspěšné a dlouhodobě udržitelné, je nutné, aby byla diverzita v rámci dané společnosti chápána jako hodnotná a promítla se ve všech organizačních strukturách, rozhodovacích procesech a celkové kultuře společnosti. Pokud není diverzita do společnosti implementována v celé její komplexitě, je velmi pravděpodobné, že bude působit spíše negativně. Možné důsledky nezdařené implementace diverzity do firemní kultury byly představeny v poslední kapitole teoretické části.

3 EMPIRICKÁ ČÁST

V empirické části této práce nejprve představím celkový účel výzkumu a definuji základní výzkumné otázky. Následně popíšu metodologické aspekty této práce a metodologická východiska. Po té uvedu zvolené metody výzkumu, popíšu samotné provedení výzkumu, které zahrnuje jak výběr vzorku, tak sběr dat, posléze uvedu analýzu získaných dat a představím celkové vyhodnocení výzkumu, ve kterém se pokusím odpovědět na základní výzkumnou otázku, která zní *Jaký vliv má strategické řízení diverzity na postavení žen ve firemním prostředí České spořitelny, a.s.?*

3.1 Metodologie

3.1.1 Účel výzkumu a výzkumné otázky

Jak již bylo uvedeno, v provedeném výzkumu jsem se zaměřila na to, jakým způsobem ovlivňuje strategické řízení diverzity neboli diverzity management postavení žen v České spořitelně, a.s. Důvodem, proč jsem se rozhodla věnovat tomuto tématu, je především to, že vnímám strategické řízení diverzity jako nástroj s velkým potenciálem pro zlepšení postavení žen na pracovním trhu a tak i jako nástroj pro zlepšení celkového postavení žen ve společnosti. Rovněž je důležité uvést, že jsem se v průběhu psaní této diplomové práce stala zaměstnankyní zkoumané společnosti a strategické řízení diverzity se stalo součástí mé pracovní náplně, jelikož Česká spořitelna, a.s., se snaží diverzity management aktivně uplatňovat. Možnost provedení výzkumu zaměřeného na toto téma je pro mne velkým přínosem, jelikož mi umožnil zjišťovat, jak si diverzity management v České spořitelně, a.s., stojí a jaké má z hlediska jejich zaměstnanců a zaměstnankyň přínosy a naopak, kde je v prosazování rovných příležitostí v České spořitelně, a.s. prostor pro zlepšení.

Cílem výzkumu je tedy zjistit, jak ovlivňuje strategické řízení diverzity postavení žen v České spořitelně, a.s., z čehož vyplývá již avizovaná základní výzkumná otázka *Jaký vliv má strategické řízení diverzity na postavení žen ve firemním prostředí České spořitelny, a.s.?* Hlavní výzkumnou otázku se budu snažit zodpovědět za pomoci dalších souvisejících otázek, které si budu během výzkumu klást: Jaká je z hlediska zastoupení žen aktuální situace České spořitelny, a.s.? Jaké kroky podniká Česká spořitelna, a.s., v rámci strategického řízení

diverzity? Výše uvedené otázky budou zodpovězeny za pomoci analýzy dokumentů, kterými Česká spořitelna, a.s., disponuje, a které se vztahují ke zkoumané problematice.

Zjištěné informace poslouží k přesnější interpretaci dat a lepšímu porozumění výpovědí respondentek ve mnou provedeném výzkumu, založeném primárně na polostrukturovaných rozhovorech se zaměstnankyněmi České spořitelny, a.s., ve kterých kladu respondentkám otázky, které je možné vymezit následovně: Jaké jsou podle Vás reálné možnosti žen v České spořitelně, a.s. v jejich kariérním růstu? Existují v jejich kariérním růstu nějaké překážky? Jaké jsou podle Vás Vaše konkrétní možnosti v kariérním rozvoji? Co podle Vás podniká Česká spořitelna, a.s. na podporu kariérního rozvoje žen? Co víte o podpoře diverzity v České spořitelně, a.s.? Má podle Vás diverzita v pracovních týmech pro firmu nějaké přínosy? Jak podle Vás přistupují k tématu diverzity mezi zaměstnanci a zaměstnankyněmi oni samotní/é? Co znamená podpora diverzity ve firemním prostředí pro Vás, jak tomu rozumíte Vy? Může Vám podle Vás podpora diverzity ve firemním prostředí pomáhat lépe naplňovat Vaše ambice?

3.1.2 Metodologie výzkumu

Hendl uvádí, že se „metodologie zabývá systematizací, posuzováním a navrhováním strategií a metod výzkumu“ (Hendl, 2005, str. 34). Autor dále uvádí, že metodologie se především věnuje nástrojům vědy (Hendl, 2005). Ramazanoglu a Holland pak hovoří o tom, že metodologie v sociálním výzkumu sestává z pravidel určujících, jakým způsobem přistupovat k bádání v sociální realitě (Ramazanoglu & Holland, 2004). Každá metodologie je tedy rámována celkovým paradigmatem, ve kterém se daný/-á výzkumník/-ce pohybuje²⁶ (Guba & Lincoln, 1994). Celkové paradigma určuje pravidla vymezující způsob produkce platného a směřodatného vědění (Hendl, 2005) (Ramazanoglu & Holland, 2004).

Paradigma, ve kterém pracuji já, a které vymezuje metodologii tohoto výzkumu, je kritická teorie tak, jak ji definují Guba a Lincoln (1994). Z hlediska ontologie pracuje kritická teorie s předpokladem, že realita je konstruovaná a tím pádem i proměnlivá v čase. Realita je z hlediska kritické teorie ovlivňovaná sociálními, politickými, ekonomickými, etickými a genderovými aspekty, které vytváří společenské struktury působící na naše životy

²⁶ Otázka paradigmatu se úzce pojí i s otázkou ontologie a epistemologie. Ontologii charakterizují Guba a Lincoln jako otázku „Jaká je podoba a povaha zkoumané reality? Epistemologii pak vymezují otázkou „Jak může být realita poznána?“ (Guba & Lincoln, 1994, str. 108). Hendl navíc uvádí, že součástí metodologie vědy je i otázka axiologie, rétoriky a konkrétních metod. Axiologie se podle Hendla věnuje otázce role hodnot a etiky výzkumu, rétorika řeší jazyk vědy, resp. výzkumu, a metoda se zabývá vhodným procesem získání platných poznatků (Hendl, 2005, str. 35)

tak, že se tyto struktury zdají být naprosto přirozené. V otázce epistemologie je součástí kritické teorie předpoklad o nemožnosti neutrální pozice výzkumníka/-ce během bádání. Výzkum je vždy ovlivněn jeho/jejími hodnotami a charakteristikami. Metodologie kritické teorie je dialogická a dialektická, tedy povaha výzkumu vyžaduje dialog mezi badatelem/-kou a zkoumaným subjektem za účelem lepšího porozumění nastaveným společenským strukturám tak, aby mohly být následně přeměněny k lepšímu (Guba & Lincoln, 1994).

Důležité je, že odlišná paradigmat, a tudíž i přístupy k metodologii, znamenají jiné pojetí vztahu mezi realitou a produkovaným věděním o sociálním životě (Ramazanoglu & Holland, 2004). Variabilita odlišných přístupů k metodologii mezi vědci a vědkyněmi s sebou nese obecnou neshodu v tom, jaký je skutečný vztah mezi realitou a poznáním a zda a jak může být tento vztah poznán (Ramazanoglu & Holland, 2004).

Jelikož považují svůj výzkum za feministický, je třeba zmínit i stěžejní hlediska feministické metodologie. Dle Ramazanoglu a Holland je feministická metodologie charakteristická především tím, že vychází z feministické teorie a takové epistemologie a etiky, které umožňují feministickým vědcům a vědkyním zkoumat otázky ohledně existujících společenských „pravd“ a vztahu mezi mocí a věděním (Ramazanoglu & Holland, 2004, str. 16). Důležité je, že ve feministickém výzkumu badatelé a badatelky chápou výsledky svého zkoumání jako zavazující, jelikož z jejich hlediska má produkované vědění politický i morální dopad na společnost (Ramazanoglu & Holland, 2004). Feministická metodologie proto kriticky reflektuje pozicionalitu výzkumníka/-ce a reflektuje tak i hodnoty, které do produkovaného vědění výzkumník nebo výzkumnice při interpretaci dat vnáší (Ramazanoglu & Holland, 2004). Rovněž je důležité uvést, že cílem feministického výzkumu je přispění ke společenské změně, která by vedla k větší genderové vyváženosti a spravedlivější situaci ve společnosti (Ramazanoglu & Holland, 2004). Ramazanoglu a Holland pak vymezují feministickou metodologii ve 4. klíčových bodech, které uvádím následovně (Ramazanoglu & Holland, 2004, stránky 15-16):

1. Není podmínkou, aby studium žen prováděly ženy. Ženy nejsou nijak předurčeny k lepšímu porozumění genderovým otázkám.
2. Neexistuje žádná výlučná feministická výzkumná technika.
3. Neexistuje žádná výlučná ontologická nebo epistemologická feministická pozice.
4. Feministická metodologie je charakteristická tím, že vychází z feministické teorie, politiky a etiky a do velké míry vychází z ženské zkušenosti.

V kontextu současné vědy má feministická metodologie specifické postavení. Feministický výzkum je kritizován za svoji neobjektivitu a politické zatížení, jelikož v soudobém vědeckém světě existuje obecně požadavek na pokud možno co nejobektivnější produkci vědění (Ramazanoglu & Holland, 2004). Argumentace feministických badatelů a badatelek je však ta, že být objektivní není možné, jelikož žádná metodologie není schopná zajistit, aby se vědec nebo vědkyně odizoloval/-a od své vlastní subjektivity a vlastního politického, etického a sociálního umístění ve společnosti, a proto se snaží zcela otevřeně svoji pozicionalitu tematizovat (Ramazanoglu & Holland, 2004). Reinharz podobně uvádí, že cílem feministického výzkumu není být politicky korektní a metodologicky objektivní, ale cílem je poskytnout náhled na genderovanou sociální realitu, která by bez feministického výzkumu neexistovala (Reinharz, 1992). Feministický přístup předpokládá, že mezilidské vztahy a lidské životy jsou ovlivněny androcentrickými hodnotami společenského řádu a tento politický rozměr není ve vědě možné ignorovat (Ramazanoglu & Holland, 2004). Každý výzkumu zahrnuje také konkrétní metody, metoda tohoto výzkumu bude proto předmětem další kapitoly.

3.1.3 Metoda výzkumu

Letherby uvádí, že výzkumnou metodu je nutné chápat jako techniku či nástroj pro provedení výzkumu (Letherby, 2003). Může se jednat například o dotazníkové šetření, rozhovory, obsahovou analýzu, ale i mnohé další. Metody lze rozdělit na kvantitativní a kvalitativní povahy a podle toho i na výzkum kvantitativní či kvalitativní povahy. Hendl uvádí, že v rámci kvantitativního výzkumu v sociálních vědách pracují vědci a vědkyně s předpokladem, že lidské chování můžeme do jisté míry měřit a předpovídat (Hendl, 2005). U kvantitativního výzkumu se tak využívají metody náhodného výběru vzorku, experimenty, strukturovaný sběr dat pomocí dotazníků, testů a pozorování. Sesbíraná data jsou měřena „statistickými metodami s cílem je explarovat, popisovat, případně ověřovat naši představu o vztahu sledovaných proměnných“ (Hendl, 2005, str. 46). U kvalitativního výzkumu Hendl (2005) uvádí, že se snaží zkoumat věci v hlubších souvislostech a podrobněji. Z důvodu nemožnosti zobecňovat výsledky kvalitativního výzkumu na celou populaci, a z důvodu předpokládané neobjektivity, byl kvalitativní výzkum relativně dlouho chápán jako doplněk výzkumu kvantitativního a nikoliv jako samostatně plnohodnotný výzkum, což se však časem proměnilo (Hendl, 2005).

Kvantitativní i kvalitativní výzkum má své výhody i nevýhody. Pro ilustraci představím alespoň ty nejstěžejnější. Hendl uvádí, že výhodou kvantitativního výzkumu je, že umožňuje testování a ověření platností teorií, dále umožňuje zkoumání velkých skupin lidí, poskytuje přesná, numerická a měřitelná data, jde o rychlý a přímočarý sběr dat, kvantitativní výzkum umožňuje zobecňovat zjištěné výsledky (Hendl, 2005). Také existuje přesvědčení, že v rámci kvantitativního výzkumu badatel/-ka méně ovlivňuje průběh výzkumu a tak i získaná data. Naopak jako nevýhodné lze u kvantitativního výzkumu uvést, že nezkoumá věci do hloubky, což může být značně problematické, pokud chceme sociální realitě skutečně porozumět, výsledná data mohou mít silně reduktivní charakter a zkoumané kategorie mohou ignorovat lokální specifika (Hendl, 2005) (Guba & Lincoln, 1994). Dále existuje riziko, že výzkumník/-ce může opominout určité fenomény z důvodu zvýšené koncentrace na ověřování určité teorie. U kvalitativního výzkumu Hendl (2005) uvádí, že jeho výhoda spočívá v podrobném a hloubkovém zkoumání určitého jedince, skupiny, události nebo fenoménu, dále umožňuje vytvářet teorie, reaguje na lokální specifika a podmínky a zaměřuje se na příčinné souvislosti. Nevýhoda kvalitativního výzkumu může spočívat v tom, že se získaná data dají obtížněji zobecnit, podle Hendla může být rovněž obtížnější testovat hypotézy a teorie (Hendl, 2005). Kvalitativní výzkum je také poměrně časově náročný a v neposlední řadě meze vědci a vědkyněmi existuje přesvědčení, že jsou výsledná data výrazněji ovlivněna výzkumníkem/-nicí.

V souvislosti se zařazením mého výzkumu je třeba zmínit, že dělení výzkumů na kvalitativní a kvantitativní může mít své komplikace. Podle Hendla (2005) jsou oba typy výzkumů chápány jako dichotomní a stojící proti sobě, avšak jak bylo uvedeno výše, každý z nich má své výhody i nevýhody, je proto třeba umět využívat přínosů obou přístupů a kombinovat je. Také Morrow (1994) uvádí, že kvantitativní a kvalitativní metody jsou ve vědeckém světě chápány jako protichůdné a vzájemně neslučitelné, avšak tvrdí, že tato dichotomie je značně zavádějící, jelikož oba přístupy jsou provázány už jen tím, že jeden přístup využívá ve výzkumu jazyk toho druhého²⁷. Podle autora je rovněž nutné reflektovat, že oba přístupy konstruují úplně jinou podobu sociální reality, přičemž dodává, že pokud skutečně chceme porozumět sociální realitě, je třeba ji zkoumat do hloubky, a nikoliv jen pomocí statistických údajů, a kloní se tak k názoru, že pro zkoumání sociální reality jsou

²⁷ Morrow (1994) hovoří v této souvislosti o jazyku matematiky ve vědě, tedy o číslech, podle něj však ani ta nejsou oproštěna od interpretace, která je spojována především s kvalitativním výzkumem. Lze také dodat, že nelze tvrdit, že by ani kvalitativní výzkum neoperoval s čísly.

vhodnější kvalitativní metody a kvantitativní metody by měly být spíše pomocné, než aby samostatně vysvětlovaly kauzalitu sociální reality (Morrow, 1994).

V návaznosti na to, že prezentuji tento výzkum jako výzkum feministický, je třeba uvést, že není žádná specifická feministická metoda, lze hovořit pouze o feministické metodologii, nikoliv však o feministických metodách, jelikož feministický výzkum využívá a kombinuje všechny existující metody, rozdíl je pouze v tom, že pracuje s danými metodami v souladu s feministickou metodologií (Letherby, 2003).

Já budu svůj výzkum pojímat jako výzkum kvalitativní, jako metodou k získávání dat jsem zvolila polostrukturované rozhovory. Hendl uvádí, že naslouchání vyprávění, kladení otázek lidem a získávání odpovědí na otázky patří v empirickém výzkumu k hlavní metodě kvalitativního výzkumu (Hendl, 2005) Polostrukturované rozhovory navíc doplním o analýzu firemních dokumentů, kterými Česká spořitelna, a.s. disponuje, a které se vztahují k mnou zkoumané problematice strategického řízení diverzity.

3.1.4 Výzkumná technika

Jak bylo uvedeno výše, stěžejní část mého výzkumu je založena na polostrukturovaných rozhovorech. Nejprve tedy charakterizuji tuto techniku obecně a po té ji budu diskutovat z hlediska feministického výzkumu.

Hendl (2005) hovoří o rozhovoru pomocí návodu, a ačkoliv používá trochu jiné pojmenování, jedná se o tutéž techniku. Podle něj tento typ rozhovoru charakterizuje předem stanovený seznam otevřených otázek nebo konkrétních témat, které je třeba v rámci interview prodiskutovat. Je na tazateli nebo tazatelce, jakým způsobem a v jakém pořadí potřebná data získá. Zpravidla má výzkumník/-ce připravenou osnovu určitých témat nebo otázek, které jsou doplněny dalšími podotázkami (Hendl, 2005). Tato osnova však není striktně daná a neměnná, polostrukturované rozhovory umožňují badateli nebo badatelce měnit pořadí a vyznění otázek podle situace (Hendl, 2005).

Zmíněná flexibilita je velkou výhodou polostrukturovaných rozhovorů, jelikož umožňuje výzkumníkovi/-nici pružně reagovat a dozvědět se tak co nejvíce o životě respondenta/-ky ve zkoumané oblasti. Určitá struktura rozhovoru zároveň umožňuje, že lze data získaná z většího množství provedených rozhovorů srovnávat (Hendl, 2005). Hendl shrnuje polostrukturované rozhovory jako *“dotazování, jež se vyznačuje definovaným cílem, určitou osnovou a velkou pružností celého procesu získávání informací”* (Hendl, 2005, str.

164). Reinharz (1992) zdůrazňuje, že důležitým aspektem této techniky je, že pracuje s otevřenými otázkami, potažmo odpověďmi, které umožňují badateli nebo badatelce zkoumat do hloubky respondentovu/-činu vlastní perspektivu ve vnímání světa a jeho/její chápání reality, ve které se respondent nebo respondentka vyskytuje (Reinharz, 1992). Tato skutečnost umožňuje výzkumníkům/-nicím vytvářet teorie o sociální realitě různých skupin (Reinharz, 1992).

Podle Reinharz (1992) mají polostrukturované rozhovory pro feministický výzkum velký přínos. Důvodů je hned několik. Významná je skutečnost, že rozhovory, které umožňují respondentovi/-ce odpovídat tzv. otevřeně, mu/jí zároveň dovolují, aby sám/sama konstruoval/-a data týkající se jeho/jejího života (Reinharz, 1992). Tato skutečnost je z hlediska feminismu velice významná, jelikož umožňuje zejména ženám, aby artikulovaly a pojmenovávaly svoji zkušenost vlastním hlasem (Reinharz, 1992). Věda totiž dlouho opomíjela ženskou zkušenost buď úplně, anebo za ženy mnohdy mluvili muži, tudíž sociální realita dlouho pozbývala autentické výpovědi žen a tak i patřičné koncepty, které by tematizovaly ženskou zkušenost (Reinharz, 1992).

Feministický výzkum založený na rozhovorech pracuje s předpokladem, že může být velmi důležité, zda rozhovor vede žena nebo muž, a to proto, že jedná-li se o výzkum zaměřený ryze na ženskou zkušenost, může mít respondentka vůči ženě větší důvěru než k muži (Reinharz, 1992). Pokud má respondentka při sdílení svých zkušeností pocit sounáležitosti a sdílené zkušenosti, je také mnohem větší pravděpodobnost, že získaná data budou mít jinou kvalitu, než kdyby rozhovor vedl muž (Reinharz, 1992). Je třeba uvést, že feministické badatelky a feminističtí badatelé přistupují k respondentům a respondentkám jako k sobě rovným partnerům a partnerkám, kteří/-ré pro ně představují mnohem spíše subjekty než objekty v podobě informačního zdroje (Reinharz, 1992).

Reinharz (1992) zmiňuje, že na jednu stranu může mít feministický výzkum založený na rozhovorech výhodu v v potenciálu, který má z hlediska navázání cenných vazeb a přátelství mezi ženami, na druhou stranu s sebou tento přístup nese i určité limity, rizika a etické závazky, které mohou ovlivňovat výsledná data. Reinharz (1992) hovoří o riziku, které může mít blízké navázání vztahu badatele/-ky a respondenta/-ky. Vztah přátelství a vztah „badatelský“ má jiné závazky vůči zúčastněným osobám, jelikož má jiný rozměr zodpovědnosti vůči druhému. Je proto důležité rozpoznat, kdy je blízký vztah s respondentem/-kou z hlediska výzkumu výhodný a kdy už nikoliv. Rizikem může být i poměrně velká míra stresu při vedení rozhovoru, jelikož rozhovory mohou zajít i k poměrně citlivým nebo kontroverzním tématům, což v interakci s respondentem/-kou může ovlivňovat

badatelovu/-činu zaangažovanost a tak i výsledná data. Dále je podle Reinharz (1992) potřeba vyhnout se riziku předpokladu, že se ženské badatelky hodí lépe pro určitá témata týkající se ženské zkušenosti než muži. To nemusí být pravda, není nijak dáno, že by ženy měly lepší předpoklad k vedení rozhovorů se ženami než muži. Vždy je potřeba zvážit celkovou situaci a kontext.

Uvedená rizika se ve velké míře vztahují obecně k etickým závazkům, které je nutné reflektovat v rámci každého výzkumu, nejen feministického, vytyčím je proto zvláště v další kapitole.

3.1.5 Etické hledisko výzkumu

Hendl uvádí, že základním pravidlem jakéhokoliv výzkumu je „poučený informovaný souhlas“ každé osoby, která se výzkumu účastní (Hendl, 2005, str. 155). Jinými slovy, kdokoliv, kdo je do výzkumu zaangažován, musí být plně obeznámen s průběhem a okolnostmi výzkumu a musí se svým zapojením do výzkumu plně souhlasit (Hendl, 2005). Souhlas, který zúčastněná osoba poskytuje, může být buď aktivní (podepsání patřičného dokumentu) nebo pasivní (bez nutnosti podepsání dokumentu, zpravidla ústně) (Hendl, 2005). Ve svém výzkumu jsem využila pasivního souhlasu, kdy jsem každou z žen informovala o účelu výzkumu a vysvětlila jsem, jakou ve výzkumu hraje roli jejich výpověď. Vzhledem k tomu, že jsem si rozhovory nahrávala na diktafon, všechny ženy jsem předem upozornila, že kdykoliv by jim tato skutečnost byla nepříjemná, aby mě na to upozornily, a záznam bude pozastaven. Podle instrukcí Hendla (2005) jsem rovněž každou z žen ujistila, že jejich výpověď bude zcela anonymní a v souladu s tím jsem po celou dobu výzkumu s poskytnutými informacemi zacházela.

U tématu etiky ve feministickém výzkumu Ramazanoglu a Holland (2004) dále uvádějí, že feminističtí/-cké výzkumníci/-ce přijímají zodpovědnost za politické a etické implikace, které s sebou každé produkované vědění nese, a které má dopad na společenské fungování, a je proto nutné k produkovanému vědění přistupovat s tímto vědomím. Politické či etické východisko feministických badatelů a badatelek může být však různé povahy (Ramazanoglu & Holland, 2004).

3.1.6 Výběr a popis respondentek

S ohledem na téma této práce, kterým je vliv strategického řízení diverzity na postavení žen ve firemním prostředí České spořitelny, a.s., byly hlavním informačním zdrojem samotné ženy – zaměstnankyně České spořitelny, a.s. Mým původním záměrem bylo oslovit ženy z centrály společnosti, která sídlí v Praze a ženy z pražské pobočkové sítě, abych mohla srovnat, jaké mají tyto dvě skupiny žen ve stejné lokalitě zkušenosti. Ukázalo se však, že pro navázání nepracovního kontaktu se ženami, a pro získání jejich potřebné důvěry k provedení rozhovoru, byla zcela klíčová reference na moji osobu od někoho, koho považovaly ženy za důvěryhodného. Jelikož jsem však ve společnosti zaměstnaná poměrně krátce (4 měsíce) a pohybuji se takřka výhradně na centrále, stal se pro mě tento požadavek v oblasti pobočkové sítě nesplnitelný. Přistoupila jsem proto k tomu, že jsem oslovila ženy z centrály, které jsem měla za dobu mého působení možnost poznat a s nimiž mám přátelský vztah. Tyto ženy jsem oslovila vždy napřímo, a to buď e-mailem, telefonicky anebo osobně.

Vzhledem k tomu, že v teoretické části tematizuji i specifické postavení žen, kterým je pod 30 let anebo nad 50 let a také ženy se zdravotním postižením, snažila jsem se oslovit i ty kolegyně, které by odpovídaly tomuto zařazení. Oslovila jsem celkem šest žen, z čehož čtyři z nich jsou ženy ve věku mezi 30. a 50. lety²⁸, jedna spadá do věkové skupiny pod 30 let, jedné je nad 50 let a oslovila jsem rovněž i ženu, která je zároveň klasifikovaná jako osoba se zdravotním postižením. Musím podotknout, že v průběhu výzkumu vyplynulo, že dalším důležitým aspektem pro profesní rozvoj žen je, zda jsou matkami či nikoliv. Tuto skutečnost jsem však při samotném výběru žen nesledovala, informaci jsem zjišťovala až v průběhu rozhovoru s respondentkami.

Všechny oslovené ženy se zapojením do výzkumu souhlasily až na ženu se zdravotním postižením. Tato žena projevila k výzkumu nedůvěru z důvodu obav o zachování vlastní anonymity. Domnívám se, že obava této ženy pramení ze skutečnosti, že osob se zdravotním postižením, které jsou zároveň ženami pracujícími na centrále, je tak málo, že by případná identifikace mohla být poměrně snadná. Za tuto ženu se mi nepodařilo nalézt adekvátní náhradu. Přistoupila jsem proto k oslovení další ženy, která po představení všech okolností týkajících se výzkumu se svým zapojením souhlasila. Celkem jsem tedy provedla 6 hloubkových rozhovorů se ženami z různých oddělení z centrály České spořitelny, a.s., která má sídlo v Praze. Jelikož je můj výzkum kvalitativní povahy a není mým cílem provést na základě výsledků výzkumu zobecnění, považuji tento počet za dostatečný.

²⁸ Naprostá většina žen v mém pracovním okolí spadá do tohoto věkového rozpětí.

Následně uvádím stručnou charakteristiku každé z respondentek, ovšem vždy tak, aby byla zachována jejich anonymita. Právě z důvodu zachování anonymity neuvádím přesný věk ani přesnou pracovní pozici, pouze přibližné zařazení, stejně tak jména žen, která zde uvádím, nejsou z důvodu zachování anonymity skutečná. Rozhovory byly uskutečněny v průběhu dvou měsíců od dubna do května 2014. Důležité je uvést, že jsem průzkum prováděla z pozice tzv. insidera/-ky (Disman, 2002). Jedná se o postavení výzkumníka nebo výzkumnice ve zkoumaném prostředí, kdy je badatel/-ka součástí zkoumaného prostředí/skupiny lidí a nevchází tak do daného prostředí jako cizí „prvek“ zvenčí. Tato skutečnost může mít výhody i nevýhody. Výhodou může být důvěra v badatele/-ku ze strany respondentů/-ek, což může mít vliv na kvalitu poskytnutých informací a badatel/-ka se tak může dozvědět informace, ke kterým by se jinak těžko dostal/-a, nevýhodou pak může být ztráta potřebného odstupu badatele/-ky od zkoumaného prostředí, která s sebou nese riziko, že se badateli/-ce mohou některé jevy začít zdát jako samozřejmé a zjevné, ale ve skutečnosti je třeba jim věnovat zvláštní pozornost (Disman, 2002).

První respondentkou je Miriam. Miriam spadá do věkové kategorie pod 30 let, pracuje v České spořitelně, a.s. přibližně jeden rok, působí v oblasti vzdělávání. Miriam má vysokoškolské vzdělání a je bezdětná. Od začátku svého působení v České spořitelně, a.s. pracuje na stejné pozici.

Druhou respondentkou je Dana. Daně je přibližně 40. let, v České spořitelně, a.s. pracuje přibližně 10 let, pracuje v oblasti kariérního rozvoje. Dana má vysokoškolské vzdělání a má dvě děti. Za dobu svého působení v České spořitelně, a.s. měla možnost kariérního posunu po horizontální ose, o posun po vertikální ose nikdy neměla zájem, nabídku sice měla, nicméně jí nikdy nevyužila.

Třetí respondentkou je Barbora. Barboře je také přibližně 40. let, v České spořitelně, a.s. pracuje zhruba 20 let, momentálně působí v oblasti personalistiky. Barbora vede několikačlenný tým pracovníků a pracovníc. Barbora má středoškolské vzdělání s maturitou a má dvě děti. Za dobu svého působení v České spořitelně, a.s. měla možnost třikrát povýšit.

Čtvrtou respondentkou je Kateřina. Kateřině je přibližně 35 let, v České spořitelně, a.s. pracuje přibližně 8 let, pracuje v oblasti investičního poradenství, má vysokoškolské vzdělání a nemá děti. Za dobu svého působení v České spořitelně, a.s. měla možnost povýšit jedenkrát.

Pátou respondentkou je Ingrid. Ingrid je více než 50 let, v České spořitelně, a.s. pracuje přibližně 30 let, působí v oblasti finančního plánování. Ingrid momentálně vede tým pracovníků a pracovníc, má vysokoškolské vzdělání, děti má již dospělé. Za dobu svého

působení měla možnost vystřídat celou řadu pozic a to jak po horizontální, tak i po vertikální ose.

Šestou respondentkou je Beáta. Beátě je přibližně 35 let a v České spořitelně, a.s. pracuje 6 let. Momentálně na asistentské pozici. Za dobu svého působení měla možnost kariérního posunu po horizontální i vertikální ose. O posun po vertikální ose nicméně neměla nikdy zájem. Beáta má 2 děti. Po nastínění základních charakteristik respondentek stručně představím průběh provedených rozhovorů, aby byla zaručena maximální transparentnost výzkumného procesu.

3.1.7 Průběh rozhovorů

Všechny respondentky, se kterými byl proveden rozhovor, jsem znala již z dřívějšíka, jelikož to jsou mé kolegyně, se kterými udržuji přátelský vztah. Každou ze šesti respondentek jsem ohledně výzkumu oslovila napřímo buď e-mailem, telefonicky anebo osobně, tuto variantu jsem zvolila ve většině případů. Každé z žen jsem objasnila, že jsem studentkou genderových studií na FHS UK a blíže jsem specifikovala účel a cíl výzkumu, případně jsem doplnila informace týkající se mého výzkumu, pokud měla některá z respondentek potřebu se ještě doptat na bližší detaily.

Všechny rozhovory proběhly v zasedacích místnostech v prostorách budovy České spořitelny, a.s. kromě dvou případů, kdy si tuto variantu respondentky nepřály a rozhovory proběhly v kavárně. Před zahájením rozhovoru jsem se každé z respondentek zeptala, zda se cítí komfortně, následně jsem se každé z nich zeptala, zda si mohu rozhovor nahrát na diktafon, zároveň jsem každou z žen informovala o tom, že kdykoliv by jim skutečnost, že rozhovor nahrávám, vadila, bude po jejich upozornění nahrávání pozastaveno. Také jsem vždy každou z žen ujistila o zachování jejich anonymity. Rozhovory trvaly vždy přibližně 30 minut.

Otázky, které jsem měla předem připravené, jsem pojímala jako určitou osnovu, které se mohu držet a která je pro mě zároveň kontrolou, abych neopominula nějaké důležité téma, nicméně otázek jsem se nedržela striktně. Podle potřeby jsem měnila formulaci kladených otázek, popřípadě i jejich pořadí. Také jsem respondentkám kladla případné doplňující otázky, na které jsem považovala za důležité se doptat. Domnívám se, že se mi během rozhovoru s každou z respondentek podařilo vytvořit přátelskou a otevřenou atmosféru a zároveň i pocit bezpečného prostředí.

Způsob zpracování dat, kódování a přípravu podkladů k samotné analýze získaných dat specifikuji v následující kapitole.

3.1.8 Zpracování získaných dat a kódování

Hendl uvádí, že „kvalitativní postupy vyžadují přesný a adekvátní popis dat“, jelikož nashromážděná data jsou materiálem vypovídajícím o realitě (Hendl, 2005, str. 207). Zpracování získaných dat vyžaduje jejich organizaci a redukci, aby mohla být provedena analýza, avšak nesmí dojít ke ztrátě kontextu sdělených informací (Hendl, 2005) (Coffey & Atkinson, 1996). Redukci dat lze provést za pomoci kódování nashromážděných informací, které umožňuje jednodušší orientaci v sesbíraných datech, jejich setřídění do kategorií, aby bylo možné následně je propojovat a porovnávat a utvářet tak celistvé koncepty (Coffey & Atkinson, 1996). I když samotné kódování může být součástí analýzy, upozorňují Coffey a Atkinson (1996), že jej nelze považovat za analýzu jako takovou, mnohem spíše lze kódování chápat jako určitou škálu přístupů a způsobů, jimiž organizujeme data. Coffey a Atkinson (1996) dále uvádějí, že cílem kódování je propojit podobná témata a náměty v rozhovoru, které jsou fragmentované. Zcela zásadním krokem, který vede k úspěšné analýze dat, je při procesu kódování identifikace klíčových témat a kategorií (Coffey & Atkinson, 1996). Pomocí kódování jsem se tedy snažila identifikovat klíčová témata a koncepty, abych mohla přistoupit k samotné analýze, která bude předmětem následující kapitoly.

Samotnému kódování však předchází transkripce získaných dat, tedy v případě rozhovorů převedení záznamu mluveného slova do psané podoby. Hendl (2005) uvádí několik způsobů transkripce. Transkripce může být velice podrobná, ale i poměrně selektivní. Ve svém výzkumu jsem zvolila transkripci doslovnou, jelikož jak uvádí Hendl, doslovná transkripce je podmínkou pro podrobné vyhodnocení získaných dat (Hendl, 2005). Abych zachovala ráz provedených rozhovorů, neupravovala jsem gramatiku, ani stylistiku. Následně jsem přistoupila ke kódování a posléze i k analýze dat.

3.2 Analýza

3.2.1 Pojetí diverzity managementu v České spořitelně, a.s.

Ještě před tím, než se budu věnovat samotné analýze provedených polostrukturovaných rozhovorů s respondentkami, představím aktuální situaci v oblasti diverzity managementu v České spořitelně, a.s. Jak bylo uvedeno výše, hlavní výzkumnou otázku, která zní *Jaký vliv má strategické řízení diverzity na postavení žen ve firemním prostředí České spořitelny, a.s.*, se budu snažit zodpovědět za pomoci dalších doplňujících otázek. Kromě otázek, které jsem kladla respondentkám v průběhu rozhovorů, jsem si rovněž pokládala otázky, pomocí kterých jsem se snažila identifikovat výchozí situaci společnosti v oblasti diverzity managementu za účelem lepšího porozumění výpovědí respondentek a přesnější interpretace poskytnutých dat. Jednalo se o následující otázky: *Jaké kroky podniká Česká spořitelna, a.s. v rámci strategického řízení diverzity? Jaká je z hlediska zastoupení žen aktuální situace České spořitelny, a.s.?*

Česká spořitelna, a.s. obecně prezentuje, že se v oblasti diverzity managementu věnuje šesti hlavním oblastem formou šesti projektů²⁹. Jedná se o projekt s názvem Transition – Bez bariér, který se věnuje zaměstnávání osob se zdravotním postižením, o projekt Moudrá Sova, který se věnuje zaměstnávání osob ve věku nad 50 let a pod 30 let, o projekt Gender – Rovné příležitosti, který se zaměřuje na cílenou podporu kariérního rozvoje žen, o projekt Čáp, který se věnuje podpoře zaměstnávání rodičů vracějících se z mateřské a rodičovské dovolené, o projekt Grant – Flexi kancelář, který se snaží prosazovat zavádění a poskytování flexibilních forem práce a o projekt Zdravá ČS, který se zaměřuje na podporu zdraví zaměstnanců a zaměstnankyň České spořitelny, a.s. Množství aktivit, které v rámci zmíněných šesti projektů Česká spořitelna, a.s. dělá, je skutečně hodně. Z důvodu rozsahu této práce, ale i celkového zaměření, nebudu všechny aktivity dopodrobna rozepisovat, ale zaměřím se na ty, které považuji v souvislosti s provedenými rozhovory a celkovým tématem této práce za důležité uvést.

Z hlediska zaměření této práce patří mezi stěžejní aktivity rozvojový program pro ženy, který se interně nazývá Satori a spadá do projektu Gender – Rovné příležitosti. Tento program byl vytvořen na podporu talentovaných žen na manažerských pozicích a žen s potenciálem stát se manažerkami. Do programu jsou ženy vybírány na základě interně

²⁹ Veřejně jsou tyto informace dostupné na webových stránkách www.csas.cz/diversitas.

nastavených kritérií, které musí splnit. Stěžejní částí tohoto programu je mentoring, přičemž mentory a mentorkami jsou lidé z nevyššího managementu. Je nutné podotknout, že každý/-á zaměstnanec/-kyně má také možnost využít interního kariérního poradenství a služeb interních profesních koučů a kouček³⁰. Ženám je nad tyto možnosti nabízen i právě výše uvedený rozvojový program Satori určený speciálně pro ně.

Cílem tohoto programu je zvýšit počet žen ve vlivných rozhodovacích pozicích, jelikož Česká spořitelna, a.s. se jako dceřiná společnost bankovní instituce Erste Group zavázala k navrhovanému opatření Evropské komise, které upravuje genderovou vyváženost u úvěrových institucí, investičních podniků a společností kotovaných na burze a vyzývá tyto podniky s významným finančním podílem, a tedy i významným společenským vlivem k tomu, aby naplnily kvótu 40% zastoupení žen v představenstvech a dozorčích radách do roku 2020 (Evropská komise, 2014). Nutno podotknout, že tato kvóta není nijak sankcionovaná a je dobrovolná, Erste Group se proto s ohledem na stávající situaci zavázala, že do roku 2019 bude mít celá skupina Erste Group 35% zastoupení žen v představenstvu, dozorčí radě a na úrovni nejvyššího managementu. Momentální poměr zastoupení žen na této úrovni je za celou Erste Group 26,2 %³¹. Česká spořitelna patří k nejpočetnějšímu članku celé bankovní skupiny Erste Group, podle interních dokumentů má momentálně 9608 zaměstnanců a zaměstnankyň³², přičemž 7159 z toho jsou ženy a 2450 muži, což v přepočtu na procenta znamená, že v České spořitelně, a.s. je přibližně 74,5 % žen a 25,5 % mužů. Pokud se podíváme na rozložení sil v nejvyšším vedení, zjistíme, že na úrovni představenstva není jediná žena oproti pěti mužům v představenstvu, v dozorčí radě je jedna žena oproti osmi mužům a na úrovni nejvyššího managementu je čtrnáct žen a devětadvacet mužů. Pro lepší přehlednost uvádím níže v tabulce (Tabulka č.1) poměr zastoupení mužů a žen na zmíněných pozicích, včetně procentuálního vyjádření. K nahlédnutí je i situace na úrovni středního managementu.

³⁰ Kouče definuje Registr koučů ČR jako osobu, „*kteřá vytváří se svým klientem unikátní a rovnocenný vztah – společně definují konkrétní cíle a nejvhodnější způsoby jejich dosažení. Kouč dbá o to, aby klientovi nechyběla motivace a usměrňuje jeho energii tak, aby byla co nejlépe využita. Zodpovědnost za dosažení výsledku je rozložena stejným dílem mezi kouče a klienta*“ (Registr koučů ČR, 2014).

³¹ Všechna uváděná čísla vyplývají z interních statistik, které si Česká spořitelna, a.s. vede.

³² Toto číslo je pohyblivé, tudíž není zcela přesné, ale stabilně se počet zaměstnaných pohybuje kolem 9500.

Tabulka č.1. Zastoupení mužů a žen v managementu České spořitelny, a.s.³³

Zdroj: Česká spořitelna, a.s. 2014 (interní statistika)

Celkový počet členů/-ek v představenstvu	5	
Z toho počet žen v představenstvu	0	0,0%
Počet zaměstnanců/-kyň na úrovni B -1	43	
Z toho počet žen na úrovni B -1	14	32,6%
Počet zaměstnanců/-kyň na úrovni B -2	161	
Z toho počet žen na úrovni B -2	46	28,6%
Počet zaměstnanců/-kyň na úrovni B -3	258	
Z toho počet žen na úrovni B -3	104	40,3%
Celkový počet členů/-ek v dozorčí radě	9	
Z toho počet žen v dozorčí radě	1	11,1%

Mezi další klíčové aktivity programu Diversitas patří setkávání rodičů na mateřské a rodičovské dovolené, tedy převážně žen³⁴, v Praze i regionech, které mají za cíl udržet komunikaci a vztah s rodiči během doby, kdy jsou distancováni z důvodu rodičovských povinností, informovat je o nových činnostech firmy a především podpořit jejich návratnost. Jedná se o zmiňovaný projekt Čáp. Součástí firemní strategie v rámci tohoto projektu je podpora rodičů formou finančních příspěvků během mateřské a rodičovské dovolené a poskytnutí volna navíc otcům při narození dítěte.

V neposlední řadě je třeba zmínit podporu flexibilních forem práce, o kterou se Česká spořitelna, a.s. snaží v projektu Grant – Flexi kancelář tak, že proškoluje manažery a manažerky formou zážitkových školení, aby uměli využívat výhod flexibilních forem práce. Řadoví/-é zaměstnanci a zaměstnankyně jsou v rámci tohoto projektu seznamováni s možnostmi flexibilních forem práce, kterých mohou využít, je-li to v jejich situaci potřeba³⁵.

U projektu Transition – Bez Bariér bych ráda uvedla dvě klíčové aktivity, a to poskytování odborných stáží osobám se zdravotním postižením s následnou možností

³³ Pozice označené jako B -1, B -2, B -3 vyjadřují úroveň zařazení v hierarchii. Úrovně se pomyslně odečítají od představenstva (B = Board), které je nejvýše.

³⁴ V České spořitelně, a.s. je momentálně na mateřské a rodičovské dovolené celkem 1000 zaměstnaných, přičemž 3 z toho jsou muži.

³⁵ Zde je nutné podotknout, že hlavní cílovou skupinou jsou ženy ve věku nad 55 let, u kterých hrozí nejvíce, že musí zvládat péči o staré rodiče a zároveň péči buď ještě o vlastní děti, anebo vnoučata. Samozřejmě ale nejsou výhradní skupinou zaměstnanců/-kyň, která flexibilní formy práce může využívat.

pracovního uplatnění, pokud to dovoluje situace obou stran a také uhrazení nákladů Českou spořitelnou, a.s. za ergonomické pomůcky osobám se zdravotním postižením v plné výši.

Poslední aktivitu, kterou bych ráda uvedla, je tzv. Univerzita třetího věku v rámci projektu Moudrá Sova, kdy se Česká spořitelna, a.s. snaží podporovat kariérní rozvoj generace nad 50 let školeními uzpůsobenými potřebám této generace.

V předchozích kapitolách empirické části této práce jsem představila účel výzkumu a stěžejní výzkumné otázky, následně jsem prodiskutovala metodologická hlediska výzkumu, představila jsem výzkumnou metodu a techniku. Rovněž jsem zvažila etické hledisko výzkumu. Představila jsem výběr respondentek, způsob navázání kontaktu s nimi a uvedla jsem průběh polostrukturovaných rozhovorů. Dále jsem představila způsob zpracování získaných dat a v závěru jsem před samotnou analýzou získaných dat nastínila pojetí strategického řízení diverzity neboli diverzity managementu v České spořitelně, a.s.

3.2.2 Analýza rozhovorů

Hendl (2005) uvádí, že po pečlivé organizaci a redukci dat dochází k vlastní interpretaci dat. Důležité je představení klíčových témat a konceptů, u kterých v průběhu kódování vyplynulo, že jsou z hlediska výzkumné otázky stěžejní (Hendl, 2005). Pro kvalitativní data je charakteristické, že se vyznačují svojí kontextuálností a není možné je strukturovat do té podoby, do které lze data kvantitativní povahy. Pro zpracování kvalitativních dat je proto charakteristické, že je jejich interpretace doplněna o celé citace a poznámky z provedených rozhovorů či terénních výzkumů (Hendl, 2005). I já tedy postupuji tímto způsobem a níže představuji klíčová témata a kategorie, která zasazují do kontextu tím, že v souvislosti s daným tématem vždy uvádím klíčové citace respondentek. Uvedená témata a kategorie vyplynula jako podstatná vzhledem k zaměření výzkumu a hlavní výzkumné otázce, která zní *Jaký vliv má strategické řízení diverzity na postavení žen ve firemním prostředí České spořitelny, a.s?*

Se všemi ženami byla nejprve prodiskutovaná současná situace v postavení žen v České spořitelně, a.s., cílem bylo zjistit, jak ženy vnímají postavení žen zaměstnaných v České spořitelně, a.s., jaké jsou podle nich potenciální možnosti a příležitosti v kariérním růstu žen, zda podle nich existují nějaké limity v kariérním rozvoji zaměstnankyň České spořitelny, a.s. a o jaké limity se popřípadě jedná. Jelikož v oblasti postavení žen ve společnosti hraje obecně významnou roli finanční ohodnocení jejich práce, zaměřila jsem se

v diskusi se ženami i na toto téma, jelikož jak představuji v teoretické části této práce, přístup k finančním zdrojům znamená i přístup k moci (Kimmel, 2000).

Následně jsem se v diskusi s respondentkami zaměřila na téma podpory kariérního rozvoje žen zaměstnaných u České spořitelny, a.s. Zajímalo mne, jaké nástroje podle žen Česká spořitelna, a.s. k podpoře žen využívá a jak je vnímají ony samy.

Po té se diskuse přesunula do roviny diverzity jako takové a její podpory v České spořitelně, a.s. Zajímalo mně, jak respondentky diverzitě rozumí, zda má podle nich diverzita otevřenou podporu vedení, jaký je podle nich vztah k diverzitě ze strany ostatních zaměstnanců a zaměstnankyň a do jaké míry vnímají podporu diverzity jako přínosnou.

Zaměřila jsem se rovněž na osobní zkušenost respondentek s vlastním kariérním rozvojem a roli zmíněných podpůrných programů v něm. Zajímaly mne také motivace žen k profesnímu rozvoji, a zda v jejich kariéře figuruje nějaký pozitivní příklad úspěšné ženy, zda se potýkaly nebo potýkají ony samy s nějakými překážkami a jaká je jejich vize do budoucna.

3.2.3 Postavení žen v České spořitelně, a.s.

Tato část analýzy se zaměřuje na aktuální postavení žen zaměstnaných ve společnosti. Představeny budou limity kariérního rozvoje a příčiny nepřítomnosti žen ve vrcholových funkcích z hlediska respondentek. Zároveň budou prezentovány názory respondentek v oblasti finančního ohodnocení mužů a žen.

3.2.3.1 Limity kariérního rozvoje zaměstnankyň České spořitelny, a.s.

Co se týče přesvědčení respondentek v tom, kam až je možné, aby ženy v rámci organizace stoupaly, shodla se většina z nich na tom, že až do relativně vysoké úrovně v hierarchii pozic nevidí problém, předmětem diskuse pak však byly první dvě úrovně vedení, které jsou postaveny hierarchicky nejvýš. Jedná se o představenstvo, většinou respondentek označováno jako board, a o úroveň hned pod představenstvem, kterou představují ředitelé a ředitelky jednotlivých úseků, některé respondentky o této úrovni hovoří jako o B -1³⁶. Tyto dvě úrovně se naprosté většině z nich zdají být z hlediska dostupnosti pro ženy poměrně problematické. Výpovědi respondentek zde korespondují s argumenty Acker (2003) a Kanter (2003), které tvrdí, že hierarchie uspořádání organizací většinou odpovídá

³⁶ Viz tabulka č.1. Zastoupení mužů a žen v managementu České spořitelny, a.s.

principu uplatňování mužské moci nad ženami, a ženy jsou tudíž systematicky vyloučené z takových pozic, které disponují největšími rozhodovacími pravomocemi, což se podepisuje na strukturálním umístění žen v rámci organizace. Barbora v této souvislosti uvádí toto:

Řekla bych, že ženský, kam až můžou kariérně růst relativně bez problémů, tak to jsou posty nějakých vedoucích oddělení, ředitelů odborů ještě taky, u těch úsekovejch ředitelů už je to horší...(Barbora)

Ve svém postoji se Ingrid s Barborou více méně shoduje, nicméně doplňuje svůj názor ohledně uspořádání společnosti ještě o zajímavou poznámku, která poukazuje na to, že kariérní růst je pro ženy snazší v oblastech, které jsou chápané jako ne příliš významné. Oddělení, o kterém v této souvislosti hovoří, se nazývá jako tzv. back office. Toto oddělení zajišťuje administrativní zázemí celé společnosti. Ingrid zároveň zvýznamňuje odvětví IT a finanční řízení, které z její výpovědi vyznívají jako odvětví tradičně mužská.

Tak vedoucí oddělení, ty máme, vedoucí týmu ty taky máme, odbor ještě jakž takž, ale z mého pohledu narážíme na úsek, tam už se podle mě naráží a board to už jako nic no. Jako ty ženský mají větší možnost kariérního růstu v oblastech jako je back office, a to i ve spořičce si myslím, že tam ty ženský jsou, ale co se týče třeba konkrétně IT, tam nemáme žádnou ženskou, a když si vezmeš finanční trhy, tak taky nevím o žádný ženský, že by to vedla (...) já si myslím, že ten back office je tady vnímán jako něco nepodstatného, jako něco podřadného, ale nikdo si neuvědomuje, že na tom ta banka stojí (Ingrid).

Tvrzení Ingrid je významné z toho důvodu, že potvrzuje argument Kimmela (2000), který říká, že pozice spojené s řízením finančních zdrojů a strategickým řízením společnosti bývají doménou mužů, kdežto pozice zajišťující hladký průběh a pozice servisní bývají doménou žen. Lze poukázat i na argument Reskin (1993), která tvrdí, že se posouvají pomyslné hranice prestiže u odvětví, které se stanou typicky ženské. Oproti Barboře a Ingrid se níže uvedená přesvědčení Kateřiny a Beáty liší v tom, že z hlediska dostupnosti vidí jako problematickou až úroveň představenstva.

Tak je tady část ředitelek, co se třeba dostaly do byznysu, ale nevím, jestli se mohou dostat dál do vedení (...) já nevím, mám třeba okolo sebe takové příklady, když ta žena chtěla být ředitelka, tak prostě to tady dostala, tu pozici, nevím, těžko říct (Kateřina).

No, tak board bych asi neviděla, ale myslím si, že jinak můžou fakt kamkoliv, jo, ale musej tomu něco obětovat, samozřejmě. (...) Neříkám, že je to jednoduchý, ale myslím si, že ty možnosti tady určitě jinak jsou. U toho boardu to bude asi složitější, ale jinak u tý B -1³⁷, tam bych neviděla problém (Beáta).

Ačkoliv reálné množství žen ve vedení napovídá tomu, že je tato úroveň společnosti ženám méně dostupná než mužům, Beáta ani Kateřina nevnímají tuto skutečnost jako něco problematického, respektive problematická se jim zdá z hlediska dostupnosti až úroveň představenstva, o kterém je obecně známo, že je výhradně mužské. Postoj Beáty a Kateřiny může plynout z nedostatečné informovanosti o situaci v oblasti zastoupení mužů a žen napříč Českou spořitelnou, a.s. a rovněž ze skutečnosti, že respondentky podléhají normativu nastavenému genderovým řádem a přijímají fakt, že je více mužů na pozicích, které disponují největší rozhodovací pravomocí, jako přirozeně daný, což je však pouhou iluzí. Toto východisko by odpovídalo principu Bourdieova symbolického násilí, jehož vlivem, jak uvádí Bourdieu, se zdají být vztahy nadvlády jakoby přirozené, jelikož ovládaní nemají jinou možnost hodnotit realitu než prostřednictvím kategorií konstruovaných z hlediska vládnoucích, což může vést až k určitému sebepodceňování žen (Bourdieu, 2000).

I níže Dana poukazuje především na nedostupnost pozic v rovině představenstva. Dana nicméně vyjádřila přesvědčení o tom, že díky současné ředitelce úseku Lidské zdroje věří, že se tato situace změní. Její přesvědčení o tom, že současnou situaci může takto vysoce postavená žena pomoci změnit, koresponduje s tvrzením Dohnalové a kol (2012), která tvrdí, že jedním z aspektů, který ovlivňuje genderovou diverzitu ve společnosti, je dostatečné množství pozitivních příkladů vysoce postavených žen, které mohou jednak sloužit jako zdroj motivace a inspirace, ale rovněž deklarují reálnou průchodnost napříč firemní hierarchií. Ačkoliv je v tuto chvíli v České spořitelně, a.s. zastoupení mužů a žen napříč organizační strukturou silně nevyvážené, je díky argumentu Dohnalové a kol. (2012), a také díky tvrzení Dany, možné se domnívat, že se s přibývajícím množstvím žen ve vysokých funkcích, ač je nárůst minimální, může současná situace pomalu proměňovat. Zároveň je nutné upozornit na skutečnost, že ačkoliv je v čele lidských zdrojů žena, je tato oblast obecně považovaná za „měkkou“. V tomto smyslu se i zde potvrzuje horizontální segregace trhu práce, kdy dochází k tomu, že ženy jsou koncentrovány v určitých segmentech či odvětvích, které jsou vlivem působení genderového řádu obvykle považovány za méně náročné a méně důležité (Reskin B. , 1993). Kromě toho, že Dana již naráží na možnosti proměny současného uspořádání

³⁷ B -1 je interní označení pro úroveň v hierarchii pozic ihned pod představenstvem.

organizační struktury České spořitelny, a.s., otevírá společně s Beátou téma, které bude hlavním předmětem diskuse v následující kapitole, a to existující příčiny nepřítomnosti žen ve vrcholových funkcích z pohledu respondentek.

Tak já samozřejmě vím, že v Český spořitelně je třeba 75 % žen, ale z toho jen 25% je ve vedení, takové jsou ty odhady, to se ví. Myslím si, že je to výrazně lepší, než to třeba bylo, už jen tím že se hodně mluví o té diverzitě a tak. A já to vidím dobře i s nástupem Jitky³⁸, myslím, že třeba do dvou let bude v boardu nějaká žena. Taky znám pár ženských, který ty ambice mají a myslím si, že tam patří, ale vím, že tam jim bránilo trochu něco jiného než rodina nebo že nechtěj, ale že ten mužský svět je tam nepustil. To vím, o dvou případech vím (Dana).

Jak je patrné, Dana je stejně jako ostatní ženy přesvědčená o tom, že úroveň představenstva je ženám těžko dostupná, Dana je však oproti Beátě a Kateřině přesvědčená o tom, že důvodem nepřítomnosti žen na této úrovni vedení je to, že je tam mužský svět nechce vpustit. Její argument koresponduje s již uváděnou Acker (2003) a Kanter (2003), ale rovněž i s Kimmelem (2000), kteří tvrdí, že byrokracie organizací je strukturovaná v souladu s mužskou mocí uplatňovanou nad ženami, a tudíž že ženy jsou vlivem genderového řádu systematicky udržované na těch úrovních organizační hierarchie, na nichž disponují podstatně menší mocí než muži.

3.2.3.2 Příčiny nepřítomnosti žen ve vrcholových funkcích v České spořitelně, a.s. z pohledu respondentek

Co se týče příčin nepřítomnosti žen ve vrcholových funkcích, respondentky významněji různá témata, nicméně všechny uvedly jako podstatnou překážku pro kariérní rozvoj žen rodinu a povinnosti s ní spojené, obzvláště pak ty z žen, které mají nebo měli malé děti. Většina z nich upozornila i na problematičnost zažitých kulturních vzorců a s tím související stereotypy. Barbora například uvádí:

Pohled na to, proč neposadit ženu na manažerský křeslo, je ten, že chci, aby mi pracovala 24 hodin denně (...) a ta představa podle mě je taková, že jakmile ta žena má dítě a rodinu, tak pořád je tam za tím to, že tohle všechno nedá (...) Je to společenskej problém a je

³⁸ Dana má na mysli Jitku Schmiedovou, která je současnou ředitelkou úseku Lidské zdroje.

dlouhodobej, já to vnímám celou tu dobu, co jsem v práci, těch 20 let, co pracuju, tak to vnímáš víc a víc, že jo, ten pohled, protože se prostě pořád očekává, že tu budeš furt, ono je to i třeba už i na mojí pozici, ale představ si sebe, že budeš mít děti, jo, tady se hejkne, že v šest hodin je schůzka. Prostě nemůžu, školka je do pěti, sorry, mám děti!...(Barbora).

Beáta, která na jednu stranu nevidí takové omezení v kariérním rozvoji zaměstnankyň České spořitelny, a.s., tedy s výjimkou představenstva, na druhou stranu hovoří o čase, který musí ženy kariéře věnovat, a který pro ni znamená rodinu.

No čas, zejména čas, tam je to největší problém s časem, co se týče rodiny, takže obětovat tomu rodinu určitě a věnovat tomu spoustu času (Beáta).

Beáta i Barbora potvrzují, že rodičovství může být zdrojem obtíží při budování kariéry. Bettio a kol. (2012) sice hovoří o mateřství v souvislosti s mladými ženami a o komplikovanosti jejich situace při hledání zaměstnání, když se obecně očekává, že mladé ženy rodinu teprve mít budou, jak se však ukazuje, tak i v zaměstnání může mateřství znamenat nesnáze. Na tento problém naráží i Dohnalová a kol. (2012), která tvrdí, že jednou z překážek, kterým ženy musí čelit, je nemožnost sladit profesní a rodinný život. Téma sladění profesního a rodinného života se v rozhovorech se ženami opakovalo velmi často. Dohnalová a kol. (2012) hovoří kromě nemožnosti sladit rodinný a pracovní život o dalších překážkách, které souvisí s nepřítomností žen ve vedoucích funkcích. Jsou jimi zažité kulturní stereotypy, nedostatek neformálních kontaktů, nízká sebedůvěra žen a nedostatek pozitivních vzorů žen. Tato tvrzení potvrzuje Ingrid, Miriam i Dana, každá však klade důraz na něco trochu jiného. Zároveň je třeba upozornit na to, že ačkoliv výše uvedené překážky chápou respondentky jako hlavní příčiny nepřítomnosti žen ve vedoucích funkcích, jedná se vlastně až o důsledky vzniklé působením genderového řádu a jím nastaveného normativu, který je z důvodu preference hodnot spjatých s hegemonní maskulinitou nepříznivý vůči postavení žen (Kimmel, 2000).

Schopný ženský ve spořitelně jsou, ambiciózní ženy taky jsou, ale myslím si, že kolikrát dochází k tomu, že se ta žena, která má ty schopnosti i ambice, tak než se na to daný místo prosadí, tak je potom třeba i unavená nebo otrávená z toho jako takovýho neustálého boje, aby přesvědčovala, že ona je lepší než ten chlap, že by prostě na tu pozici měla podstatně větší předpoklady. Jako já si myslím, že je to v tom zkonstatěným myšlení jo. Pořád si myslím,

že je ta ženská tady brána jako, ty se staráš o rodinu a o ty děti, co ty nám do toho můžeš kecat! Ale víš, když to vezmu třeba u nás, a vezmu si, kolik třeba těch holek by chtělo nebo jsou třeba ambiciózní a dělaj pro to maximum, a proč třeba nemohly být prosazeny nebo nemohly jít dělat na úrovni B -1? A pak tam vezmou nějakýho kluka z mýho pohledu absolutně prostě bez zkušeností, možná je ambiciózní, možná má, já nevím, vzdělání, ale to vzdělání taky není všechno a prostě je tam (Ingrid).

Ingrid poukazuje na skutečnost, že jsou na ženy uplatňována jiná kritéria hodnocení, než na muže. Názor Ingrid tak odpovídá tvrzení Kanter (2003), která říká, že reálné příležitosti k profesnímu růstu žen jsou limitované obecnými předpoklady a soudy o schopnostech a dovednostech žen a ženy tak musí čelit mnohem větším překážkám v kariérním růstu, než muži. Ingrid vlastně upozorňuje na důsledky, které má takové pojmání žen.

Miriam se ve své výpovědi zmiňuje rovněž problematičnost sladění profesního a rodinného života, limitech, které s sebou nese tradiční pojetí femininity a maskulinity a potvrzuje i výše uvedený argument Dohnalové a kol. (2102), která hovoří o tom, že ženy mají menší přístup k neformálním kontaktům s klíčovými lidmi, které hrají v budování kariéry důležitou roli.

Já si myslím, že je to dost taková jako mužská hra a prostě že mezi sebe ty ženský jako úplně nechťejí, aniž by to byl úplně záměr, ale že když se něco jako rozhoduje, tak tam prostě jsou ti muži mezi sebou, takže si o dalších otevřených pozicích řeknou mezi sebou, znají se spíš mezi sebou. Takže pokud se jedná o výběr takhle jako do vrcholových pozic, tak tam to osobní doporučení určitě hraje velkou roli (...)Myslím si, že to třeba může být způsobený i tím, že ty ženy se snaží víc jako dodržovat chodit po práci domů, protože většinou je to jako, aspoň já to tak zatím vnímám v českém prostředí, je to pořád chápaný tak, že se o tu domácnost stará ta ženská, takže když prostě pánové potom jdou večer na golf, tak ta ženská na golf nepůjde, protože se jde starat o rodinu (Miriam).

Miriam i Ingrid stvrzují svým přesvědčením o tom, jak to funguje v nevlivnějších kruzích, Kimmelovu argumentaci, že pracovní trh funguje jako místo „homosociální reprodukce“, a tedy že ženy jsou systematicky vylučovány z takových polí působnosti, kde existuje největší koncentrace moci a s tím související možnost ovlivňovat nastavení společnosti (Kimmel, 2000, str. 175). Kimmel (2000) rovněž uvádí, že dominance mužů na trhu práce napomohla vytvořit prostředí, které je založené na mocenských vazbách, racionalitě,

konkurenceschopnosti a individuálním výkonu³⁹, přičemž ženy nejsou s těmito hodnotami spojovány a jsou jim přisuzovány hodnoty zcela opačné. To může mít dopad jednak na to, jak na ně pohlíží společnost jako taková, ale i na to, jak se ženy samy pojmají. Danina výpověď toto tvrzení poměrně pěkně demonstruje:

Já si myslím, že možná ženy samotné, že se možná samy limitujeme. Jako třeba možná, že ani ženský nechtějí být tolik nahoře. Nevím. A druhý důvod je, že je tam ty chlapi nepustěj (Dana).

Po tom, co jsem se Dany zeptala, v čem se podle ní limitujeme, uvedla následující:

Že si dostatečně třeba nevěříme, že možná více energie dáváme do té rodiny a nemáme třeba takový ambice nebo se neumíme tolik prodat. A možná že ten svět byznysu nahoře nahrává víc tvrdým loktům a málo emocím a my jako ženy jsme od přírody hodně emočně založený a odpovědný za tu rodinu. A možná jsme ochotný jít méně do rizika, což se na těchhle pozicích už hodně vyžaduje. Takže ta ochota méně riskovat a paradoxně velká odpovědnost (Dana).

Dana stejně tak jako Miriam a Ingrid naráží na nepropustnost mužského vedení, zároveň také poukazuje na to, že z jejího hlediska může být příčinou nepřítomnosti žen ve vedoucích funkcích nedostatek ambiciózních žen⁴⁰, což přisuzuje tomu, že ženy dostatečně nevěří vlastním schopnostem. Tento výrok lze opět přisuzovat působení genderového řádu, který logikou vlastních hodnot a normativů udržuje ženy v přesvědčení, že přirozeně nedisponují takovými schopnostmi a dovednostmi, které jsou spjaté s mocí, což odpovídá principu somatizace nadvlády a rovněž symbolickému násilí, o kterém hovoří Bourdieu (Bourdieu, 2000). Bourdieu uvádí, že neobyčejná síla mužského pojetí sociálního světa „*legitimuje vztah nadvlády tím, že z něho činí součást logické přirozenosti, jež sama je přítom naturalizovanou sociální konstrukcí*“ (Bourdieu, 2000, str. 24). Díky tomu, že je tato logická přirozenost nadvlády přijímána každým z nás jako samozřejmá, dochází k tomu, že se sami „formujeme“ do podoby, která tuto nadvládu opět potvrzuje. Dana mimo to, že pochybuje o schopnostech žen, které je potřeba mít k výkonu práce ve vedoucích funkcích, také

³⁹ Kimmel (2000) uvádí i další charakteristiky, uvedla jsem z mého hlediska jen ty nejpodstatnější.

⁴⁰ Dana nicméně na jiném místě uvádí, že zná ženy, které o vedoucí funkce usilují. Domnívám se tedy, že tyto ženy, které ambice být ve vedení mají, považuje Dana spíš za výjimky, jelikož o ženách mluví obecně tak, že tíhnou spíš k rodině a nedisponují dostatečnou sebedůvěrou a dalšími dovednostmi, které jsou z jejího hlediska potřebné pro výkon ve vedoucích pozicích.

tematizuje přirozenou emocionalitu žen a odpovědnost za rodinu. Její přesvědčení lze opět spojovat s výše uvedeným působením genderového řádu, díky kterému Dana chápe emocionalitu a péči o rodinu, respektive odpovědnost za ní jako přirozenou danost žen, o čemž však lze z hlediska sociálního konstruktivismu, o kterém hovoří například Šmausová, silně pochybovat (Šmausová, 2002)⁴¹. I Dana tematizuje otázku sladování rodiny a profese, její postoj v otázce zvládání rodičovství a kariéry vyznívá o něco optimističtěji než u ostatních, nicméně i ona chápe péči o rodinu jako závazek, který leží primárně na ženských bedrech.

Já myslím, že když ženská je šikovná a je otevřená té příležitosti, tak ono to nějak přijde. Já myslím, že ženská, která je šikovná a má to doma zmáklý, tak to má zmáklý i v sobě natolik, že si to sladí nějak i doma, třeba nějaký chůvy nebo někoho dalšího, když věří tomu, co dělá. Ale musí tomu věřit, to pak jsou takový ty pochyby, že nejsem dostatečně dobrá máma, tak se upozadím v té práci, abych byla víc doma (...) Ale když cítím, že jsem přirozená a jdu si zatím, co opravdu chci a jdu si podle svých hodnot, který mám srovnaný, tak si myslím, že ty příležitosti se najdou (Dana).

Zajímavý je názor Kateřiny, která se domnívá, že nepřítomnost žen ve vrcholových funkcích České spořitelny, a.s. je dána jednak sektorem finančnictví, což koresponduje s názorem Ingrid, která již výše zmínila, že v oblasti řízení financí není v České spořitelně, a.s. ve vedení žádná žena, a druhým důvodem je podle ní skutečnost, že na tyto posty zjevně nejsou vhodné kandidátky. Tímto názorem je však v rozporu s Ingrid, která tvrdí, že ambiciózní a schopné ženy v České spořitelně, a.s. jsou, jen je tzv. mužský svět odmítá vpustit mezi sebe, což potvrdila i Miriam a Dana.

(...) takže za první je to tedy oborem, že je to finančnictví, bankovníctví a za druhý, je otázka, jestli je vhodný kandidát⁴² (...) je otázka, zda mají [Erste Group] nějakého kandidáta, jako interního, který by byl vhodný, ale není třeba žádný kandidát, který by byl vhodný na určitou pozici, nebo v Erste možná nemají nikoho, koho by sem mohli poslat z Rakouska, nějakou Rakušanku na board (Kateřina).

⁴¹ Šmausová říká, že genderové role nejsou přirozené, ale během života se stávají jakousi naší druhou přirozeností. Toto, jejími slovy bytostné neboli ontické chápání genderu, je však zpochybnitelné historickou proměnlivostí představ o tom, co je a není přirozené (Šmausová, 2002, stránky 16-17).

⁴² Myšleno žena.

Kateřinino přesvědčení, že na pozice ve vrcholovém managementu není z řad žen „vhodný kandidát“, jak sama říká, lze propojit s argumenty Reskin (2000) a Kimmela (2000) týkající se segregace trhu práce. Pokud budeme vycházet předpokladu, že ženy i muži mají možnost dosahovat stejné úrovně kvality schopností i dovedností, nicméně i přes to jsou koncentrováni v jiných odvětvích a na jiných úrovních profesních funkcí, nabízí se i v případě České spořitelny, a.s. otázka, jakou roli hraje v Kateřinině přesvědčení působení vertikální a horizontální segregace. Nelze také přehlédnout, že Kateřina hovoří o ženách jako o „kandidátech“, což vyplývá opět z logiky genderového řádu, ve kterém je normativní maskulinita, a tedy i jazyk je konstruován v souladu s tím. Běžně používané generické maskulinum v podstatě významově vylučuje ženy z některých oblastí působnosti, ačkoliv zde zjevně jsou či mohou být, vlivem tohoto normativu jsou však jakoby zneviditelnovány.

Kateřina se na jiném místě taktéž vyjadřuje k otázce sladování profesního a osobního života, hovoří sice o zkušenosti u bývalého zaměstnavatele, ovšem její názor v otázce problematičnosti skloubení rodiny a kariéry koresponduje se všemi ostatními respondentkami, které se vyjádřily v tom smyslu, že požadavky, které jsou kladeny pro vedoucí funkce, jsou velmi těžko skloubitelné s rodinným životem.

(...) tam se neřešilo nějaký rozřazení na muže a ženy, i když tam žen bylo málo, ale bylo to z toho důvodu, že na to ženy nestačily, protože to bylo náročný časově. Jako byly tam ženy i ve vysokých funkcích, ale musely tomu většinou obětovat rodinu, takže jich tam bylo málo. Jako nechci říct, že by tam byly ženy jen bez rodin, ale protože se muselo pracovat i o víkend a do noci, tak na to měly určitý kapacitní podpory (Kateřina).

Výpovědi všech respondentek jednoznačně potvrzují Kimmelovo (2000) tvrzení, že i přes to, že se směřování dnešní doby mění, tradičně zažitá role mužů a žen jsou stále velmi silně zakořeněné ve vnímání společnosti. Tato kombinace má značné důsledky na pracovní i soukromou sféru životů mužů a žen a bohužel i v případě tohoto výzkumu se potvrzuje, že ženy jsou vlivem nedostatečného přerozdělení péče o domácnost velice limitované v naplňování vlastních ambicí a uplatňování svých reálných dovedností (Hochschild, 1993) (Kimmel, 2000). Většina žen uvedla, že mezi hlavní překážky, které brání ženám uplatnit se ve vedoucích funkcích je nemožnost sladování osobního a profesního života. Tento problém tematizovaly ženy bez ohledu na to, zda měly zkušenost s mateřstvím či nikoliv. Ty, které matkami jsou, hovořily o problematičnosti sladování z vlastních zkušeností a ty, které matkami nejsou, jako třeba Katřina nebo Miriam, však počítají s tím, že být matkou, znamená

kariérní „útlum“. Tento postoj žen opět stvrzuje nesmírný vliv genderového řádu, který udržuje ženy mimo dosah moci a to buď tím, že jsou jim systematicky kladeny takové strukturální překážky, že je pro ně rovina moci velice těžce dosažitelná, anebo ženy vlivem symbolického násilí ani samy o této variantě neuvažují (Bourdieu, 2000). Není nikde dáno, že sladovat práci s rodinou by mělo být výhradně údělem žen a stejně tak nést odpovědnost za rodinu. Dokud tedy nedojde k tomu, že péče o rodinu bude součástí maskulinní i femininní identity, není možné, aby ženy dosahovaly stejné ekonomické nezávislosti jako muži a potažmo tak, aby měly takový vliv na utváření společenských hodnot jako muži. Stejně tak další překážky, které ženy tematizovaly jako nedostatek neformálních kontaktů, o kterých hovoří Dohnalová a kol. (2012), ale i skutečnost, že ženy mají omezené množství příležitostí vstoupit do vrcholových funkcí právě proto, že mužský svět ženy do těchto sfér stále odmítá pustit, což tematizuje Kanter (2003), jsou důsledky působení genderového řádu, jehož vliv si respondentky hlouběji neuvědomují. I přes to je však velmi důležité, že některé z respondentek přisuzují nedostatečné zastoupení žen ve vedoucích funkcích právě jejich systematickému vyloučení ze strany „mužského světa“ a nikoliv své vlastní nedostatečnosti.

3.2.3.3 Rozdíly ve finančním ohodnocení mužů a žen

Aspektem, který má důležitou roli v postavení zaměstnanců a zaměstnankyň v jakékoliv společnosti je jejich finanční ohodnocení. Každá z respondentek byla proto dotázána, jaký je její názor na oblast odměňování, zda si myslí, že mají muži a ženy srovnatelné ohodnocení na podobně náročných pracovních pozicích. Většina žen se shodla na tom, že nemají dojem, že by z hlediska odměňování byly v České spořitelně, a.s. nastavené takové podmínky, které by zaručovaly stejnoměrné ocenění zaměstnanců a zaměstnankyň na podobně náročných pracovních pozicích. Některé z nich však upozorňovaly na to, že si nemyslí, že by hrálo roli, zda se jedná o muže či ženu, ale že je podstatná oblíbenost u nadřízeného. Jiné respondentky si myslely, že to, zda jste muž nebo žena hraje roli a zaznělo i to, že je podstatné, na jakém konci republiky pro Českou spořitelnu, a.s. pracujete. Miriam a Ingrid také zmínily, že problém v nerovném odměňování může být na straně žen ve smyslu, že si neumějí říct o stejnou výši peněz jako muži. Zde je však otázka, do jaké míry si zaměstnanci/-kyně mohou skutečně určovat výši svého plat a předmětem diskuse může rovněž být i to, že pokud si ženy plošně říkají o nižší plat než muži, nasvědčuje

tato skutečnost mnohem spíš tomu, že se jedná o strukturální problém a nikoliv problém, který by pramenil z povahy žen.

Kateřina a Barbora zmiňují ve svých výpovědích podstatnou roli oblíbenosti u nadřízené/-ho v odměňování.

Tak já nemůžu mluvit za celou spořitelnu, tam je hrozný spektrum pozic a nevím, jak to úplně chodí na pobočkách, ale myslím, si, nebo aspoň já nevnímám rozdíl mezi ženami a muži jako v ocenění, ale že tam hraje roli politika v oblíbenosti u toho nadřízeného a tam jsou jako značné rozdíly, ale není to definovaný muž – žena, ale je to definovaný vztahy s nadřízenými a tam vidím rozdíly, který třeba nejsou úplně logicky vysvětlený (Kateřina).

Barbora ve své výpovědi tematizuje hned tři oblasti. Jednak upozorňuje na oblíbenost u nadřízené/-ho, zároveň ale také upozorňuje na skutečnost, že se odměňování liší podle lokality. Zajímavá je rovněž Barbořina poznámka týkající se proměny podmínek v oblasti odměňování za posledních 20 let, které v České spořitelně, a.s. může porovnat.

Ve srovnání s těma posledními 20. lety je to opravdu 100 % lepší. Myslím si, že se teď spořitelna hodně snaží, aby to bylo stejné, takže teď už je to takový, jakože ano, je to srovnatelný. Když by se do toho člověk hodně obul a podíval, tak tam najdeš ty rozdíly, ale tady si myslím, že hodně najdeš rozdíly ani ne tak muž a žena, jako spíš tam strašně hrajou roli osobní sympatie (...) ale já jsem jako vnímala paradoxně větší rozdíly než muži ženy v tom, jestli ten člověk dělá třeba na pobočce v Praze nebo v Ostravě, tohle mě přijde zvláštní, že jedna firma platí na jednom konci republiky jinak než na druhém ... (Barbora).

Beáta, Dana i Ingrid se naopak kloní k tvrzení, že muži a ženy nemají v České spořitelně, a.s. srovnatelné finanční ohodnocení právě proto, že jsou ženami či muži.

Nemůžu mluvit z vlastní zkušenosti, to fakt nevím, jen vím, co se tak říká, že to není spravedlivý. A myslím, že ty podmínky nejsou stejné (Dana).

Já mám opět zase svůj subjektivní názor, myslím si, že to není rovnoměrný a myslím si, že je to společnost, že chlap automaticky, když nastupuje na nějakou pozici, tak má automaticky více peněz než ženská, ale zase je to jen můj subjektivní názor (Beáta).

Beáta navíc podotýká, že nerovné odměňování je celospolečenskou záležitostí a nejde jen o podmínky nastavené u jejího zaměstnavatele.

Nemají, nemají, v tom mám jasno, nemají (...) Ženy si neumí říct, to za prvý, ale to bohužel je to i na straně toho zaměstnavatele. I když všechno je o lidech, znám ředitele, který teda dneska už ředitelem není, a ten nerozlišoval, jestli je to žena nebo chlap, a prostě byly všichni stejně hodnocení, důležitý byl výkon, já ale jsem přesvědčena, že tady to není tak. (Ingrid).

Jako nemyslím, že by v tom byl problém, že by se primárně dávalo mužům víc, protože ta politika je tady nastavená co já vím tak, že člověk si navrhuje sám výši svého ohodnocení a myslím si, že v tomhle se ty ženy jako podceňují. Takže když potom přijde na pohovor a řekne si třeba o 30 % míň, tak zas na druhou stranu ten zaměstnavatel jí nebude říkat, ale víte, jako všichni ostatní Vaši kolegové muži tady mají tolik a tolik (Miriam).

Miriam a Ingrid uvádí, že problém v nerovném odměňování může být způsoben tím, že si ženy neumí říct o stejnou výši platu jako muži. Tento fakt může mít na nižší finanční ohodnocení žen jistě vliv, nicméně je třeba si uvědomit, že tato skutečnost opět vyplývá z hodnot nastavených genderovým řádem, s čímž úzce souvisí podhodnocování ženské práce, a to jak ze strany žen samotných⁴³, tak ze strany společnosti. A jak uvádí Reskin (1993), důsledkem rozdílného hodnocení mužské a ženské práce v kapitalistickém systému je pak nerovná distribuce statků mezi muže a ženy (Reskin B. , 1993). Miriam také zmínila, že každý/-á zaměstnanec/-kyně si navrhuje výši svého finančního ohodnocení sám/-a, což však nemusí nutně znamenat, že si také každý výši platu i určuje. Není tedy vyloučeno, že s ohledem na způsob hodnocení mužské a ženské práce, který ve společnosti přetrvává, může docházet k tomu, že zaměstnavatel, který v konečném důsledku určuje výši finančního ohodnocení, bude vlivem výše zmíněných aspektů přistupovat k hodnocení mužské a ženské práce jinak. Některé respondentky vyjádřily podezření, že zaměstnavatel měří jinou měrou ženy a muže, tudíž tuto variantu nelze vyloučit.

Na základě výpovědí respondentek lze konstatovat, že odměňování v České spořitelně, a.s. odpovídá celospolečenskému trendu diskutovanému v kapitole 2.4.3. *Gender Pay Gap*, v níž byla představena řada studií Evropské komise, které potvrzují, že nerovné

⁴³ I zde funguje princip symbolického násilí (Bourdieu, 2000)

odměňování mužů a žen je plošnou záležitostí. Pokud je v České spořitelně, a.s. rozložení pracovní sil takové, že vedení je převážně mužské a zbylá pracovní síla je převážně ženská, dá se předpokládat, že ohodnocení zaměstnanců a zaměstnankyň odpovídá logice této segregace. S ohledem na to, že jsem neměla k dispozici žádné konkrétní údaje ohledně odměňování mužů a žen na porovnatelně náročných pozicích, lze se pouze domnívat, že s ohledem na výpovědi žen, může v určité míře docházet k diskriminaci v oblasti odměňování.

3.2.4 Nástroje podpory žen v České spořitelně, a.s.

Tato kapitola je zaměřena na nástroje podpory, které Česká spořitelna, a.s. podniká pro kariérní a profesní rozvoj žen. Cílem bylo zjistit, co respondentky považují za nástroje podpory, do jaké míry jsou s nimi obeznámeny a kterým z nich přisuzují v souvislosti s postavením žen největší důležitost. Jak bylo uvedeno v kapitole 3.2.1. *Pojetí diverzity managementu v České spořitelně, a.s.*, firma má celkem šest projektů, které jsou součástí uceleného programu s názvem Diversitas, kam všech těchto šest projektů patří. Program Diversitas by měl fungovat jako hlavním hybatelem diverzity managementu České spořitelny, a.s., jinými slovy by měl fungovat jako centrum expertízy pro tuto oblast.

Většina žen uvedla, že na podporu žen zná projekt Čáp a program Satori, některé zmínily i mentoringové a koučovací programy, dále zazněla i podpora flexibilních forem práce a určitá škála benefitů, nicméně některé z respondentek odpovídaly se značnou nejistotou, jelikož znají i některé ostatní projekty v rámci programu Diversitas a bylo pro ně těžké odlišit, který z projektů je určen vysloveně na podporu žen, pokud s tím ony samy neměly nějakou zkušenost.

Tý jo, diverzita vim vid', Čáp vim, Sova vim, ale tady tohle to, jsem asi špatná v tom (Beáta).

Tak vím, že je pro ně talentovej program, ale nevím, jestli je to vyloženě zaměřený jenom na ženy, myslím si, že je to všeobecně, že máme koučink a pokud se někdo dostane třeba na ředitele odboru a chce postoupit na ředitele úseku, tak se může zapojit v nějakých aktivitách, co se týče mentorování... (Kateřina)

Jako já v tom nemám jednoznačně jasno, ale když to zase vztáhnou třeba na sebe, vim, že se dělá třeba i mentoring a koučing a všechno možný (...) no, pak máme různý rozvojový

aktivita a to do toho podle mě taky patří, protože z mého pohledu všechno, co člověk dostane, dostává, aby se rozvíjel, protože já jsem z těch, že nemůžu to brát tak, že dostávám jenom mzdu, ale my dostáváme i stravenky, my můžeme jít na charitu, my můžeme mít 5 dnů zdravotního volna, my můžeme mít home office, my můžeme mít zkrácený úvazek a to jsou všechno benefity, který můžeme my, nebo ženský využít, ale já jsem výjimečný pracovník a takhle to chápu, takže já do toho dávám i to, co ty ženský můžou navštívit nebo čeho se můžou zúčastnit, včetně různých konferencí, kde jinde to mají? (Ingrid)

Ingrid kromě toho, že upozorňuje na rozvojové aktivity (konference, mentoring, koučink), chápe pro kariérní rozvoj žen jako podstatnou i určitou škálu benefitů, přičemž z těch ostatních pěti, které jmenuje, jsou tři, které umožňují sladovat osobní a profesní život (home office, zdravotní volno, zkrácené úvazky). V níže uvedených výpovědích Barbora, Miriam i Dana poznamenaly rozvojový program Satori. Babora s Danou upozornily také na Čápa a na důležitost možnosti využití flexibilních forem práce. Dana pak stejně jako Ingrid uvedla i další benefity, které rovněž úzce souvisí se sladováním rodiny a prací.

Tak já jsem slyšela o tom Vašem mentorovacím Satori programu...ale jako úplně konkrétně, jako jak to konkrétně probíhá a co konkrétně má pomáhat jako nevím...(Miriam)

Tak to vim. Tak já jsem mívala největší podporu, ono se to nejmenovalo Čáp, ale vůbec to umožnění práce z domova, práce prostě, která umožňovala skloubit ten pracovní život s tou rodinou aspoň trošku, když byly ty děti malé. Jinak vnímám všechno, co se teď děje v rámci diverzity. Já nevím, jak se jmenoval ten projekt, Sova to myslím byla. Ony historicky byly ty projekty tady pořád nějaký zaměřený na ženy, mentoring žen to byl, ne Sova, Satori je to. (Barbora)

U Barbory je nutné podotknout, že tematizuje i to, jak se projekt Čáp vztahuje k ní samotné. To, jak se jednotlivé nástroje podpory kariérního rozvoje žen konkrétně týkají nebo týkaly respondentek, a zda nějak ovlivnily jejich kariérní rozvoj, bude předmětem jedné z příštích kapitol, u Barbory se však tyto dvě oblasti proluly v jedné odpovědi.

Tak kromě teda mentoringu pro ženy, což je Satori (...) kterej pomáhá ženám manažerkám, aby se inspirovaly od jiných zkušenějších manažerů (...) pro ten kariérní růst je tam určitě ještě Čáp, kterej umožňuje matkám jako nějaký kontakt s firmou, setkávat se, to je taky něco,

co je minimálně ta nabídka, co jim pomáhá, i když jí nemusí využít (...) Jo, kromě programu Diversitas, kterej podporuje rovnost nějakých příležitostí jako takových, tak třeba příspěvky na hlídání, volno pro otce, takový jakoby drobnosti, ale výrazně pomáhaj tomu, že ta ženská cítí tu podporu, jo, i to, že třeba máme nějaký sick days, že prostě, když je to dítě nemocný, tak mu můžeš okamžitě dát nějakou ošetřovačku...(Dana)

Dana mimo jiné rozvádí i to, jak chápe program Diversitas jako takový. Způsob, kterým zaměstnanci a zaměstnankyně České spořitelny, a.s. rozumí strategickému řízení diverzity, je podstatný a hraje velkou roli v úspěšnosti prosazování diverzity, jak uvádí Dohnalová a kol. (2012) i Thomas a Ely (2009), ale i další uvedení autoři a autorky v teoretické části této práce. Tomuto tématu bude proto podrobněji věnována následující kapitola.

3.2.5 Strategické řízení diverzity z pohledu respondentek

V této kapitole bude pozornost věnována především tomu, co pro respondentky diverzita v rámci České spořitelny představuje a jaký k ní mají vztah, jestli má podle nich strategické prosazování diverzity podporu vedení, jaký je podle nich přístup ostatních zaměstnanců a zaměstnankyň k této problematice, v čem vidí přínosy diverzity a kde vidí popřípadě limity v současném způsobu prosazování diverzity v České spořitelně, a.s. Pokud má být strategické řízení diverzity úspěšné, dlouhodobě udržitelné a má mít pozitivní dopad na danou organizaci, a tak i na postavení žen v ní, je podle Dohnalové a kol. (2012), Ely a Thomase (2009), ale i Egera (2009), ale i dalších autorů a autorek, potřeba přikládat těmto oblastem důležitost a podrobně zkoumat, jaká je ve společnosti aktuální situace.

3.2.5.1 Nástroje prosazování diverzity

Stejně jako byly respondentky dotazovány na to, jaké znají nástroje podpory kariérního rozvoje žen, byly dotazovány i na to, jaké znají nástroje prosazování diverzity, tato dvě témata spolu úzce souvisí, nicméně strategické prosazování diverzity v České spořitelně, a.s. zahrnuje mimo projekty na podporu žen a rodičů také projekty na podporu osob se zdravotním postižením, osob ve věku nad 50. let a na podporu zdraví zaměstnanců a zaměstnankyň. Jak bylo možné vidět v předchozí kapitole, pro některé ženy bylo těžké rozlišit, jaké projekty jsou vysloveně na podporu žen a jaké nikoliv. Tato nejednoznačnost

může vypovídat o nedostatečně srozumitelném způsobu komunikace o jednotlivých projektech směrem k zaměstnaným. Níže již představuji výpovědi jednotlivých respondentek.

V souvislosti s diverzitou obecně jsou to věci okolo Čápa, okolo maminek, pak je to hodně diskuse v souvislosti se zaměstnáváním lidí starších 55 let, hodně vnímám (...) právě ty diskuse porovnávání muži ženy. (...) Tohle vnímám, nevím, jestli se děje ještě něco víc, to opravdu nevím. (Barbora)

O diverzitě jako takový, přemejšlim, co o tom vim, tak jestli je to něco, tak je to podpora příležitostí, jako rovných příležitostí, protože už jenom ta disproporce, že jenom 25 % žen je manažerek v takhle jako přebuchtěný firmě je prostě paradox (...) no, tak třeba ty programy pro ty postižený, jo, že třeba místo toho náhradního plnění by bylo dobrý i využívat víc tu jejich práci, kdyby to šlo. Co ještě o diverzitě? Jo, flexibilní úvazky, protože já jsem asi jedna z mála, která ho má, zkrácený úvazek⁴⁴, a je to takový fajn, protože vim, že kdybych chtěla na plnej, tak bych si asi mohla dělat nějakou práci z domova, takže možnost tý volby je příjemná a mám pocit, že se o tom čím dál víc ví a šíří se to, takže to je něco, co je velmi sympatický (Dana).

Dana mimo nástroje podpory diverzity upozorňuje na nevyváženost uspořádání struktury pracovních sil, což opět potvrzuje již výše diskutované téma vertikální segregace, kterou, jak se zdá, se i přes zjevnou snahu podpořit ženy v jejich kariérním rozvoji, nedaří prolomit. Beáta i Miriam pak zmínily mimo již diskutovaný rozvojový program pro ženy Satori i podporu hendikepovaných v projektu Transition – Bez bariér, podporu generace nad 55 let v projektu Sova a obě zmínily i projekt na podporu návratnosti rodičů na mateřské a rodičovské dovolené Čáp. Miriam uvedla navíc flexibilní formy práce, které nicméně v otázce týkající se podpory kariérního rozvoje žen dříve nezmínila. U Ingrid a Kateřiny je zajímavé sledovat i porovnání situace týkající se diverzity v čase. Obě upozorňují na postupné zlepšování podmínek v oblasti rovných příležitostí, což stejně tak výše naznačila už i Dana.

No, vim, že jsou programy jako Čáp nebo dny otců, ale neznám je všechny (...) ale víš co, já to srovnávám s tím, co bylo před 30 lety, jako já když jsem šla s dítětem k doktoru a řekla

⁴⁴ Zde je nutné poznamenat, že Dana má na mysli, že je jedna z mála se zkráceným úvazkem v týmu, ve kterém pracuje, nikoliv jedna z mála, které by se podařilo jej získat.

jsem v práci, že přijdu místo v 7 v 8 a ještě v 8 jsem čekala v čekárně, protože paní doktorka nebyla, tak jsem byla totálně vyřízená a říkala jsem si, panebože, to bude malér, to bude řečí a teď? Je to samozřejmě i tím manažerem, ale je to i tím povědomím v té organizaci...(Ingrid).

Stejně tak Kateřina upozorňuje na určitý posun v aktivitách týkajících se diverzity v čase.

Tak ČS, protože je to velká banka, jeden z největších zaměstnavatelů (...) tak má řadu aktivit na podporu diverzity...a to buď pro starší generace, nebo mladší, rodiče po mateřské, takže si myslím, že to pojali velice dobře a vyvíjejí permanentně nějaké aktivity a snaží se. Samozřejmě, že to nejde změnit ze dne na den, ale určitými kroky zlepšovat prostředí, že tady vnímám jakoby spoustu věcí nebo od toho, co tady bylo třeba před třemi roky (Kateřina).

Kromě projektu Zdravá ČS uvedly respondentky všechny projekty v rámci programu Diversitas, lze se tedy domnívat, že určité povědomí o prosazování diverzity respondentky jako zaměstnankyně České spořitelny, a.s. mají, důležité je nicméně poznamenat, že každá přikládala důležitost něčemu trochu jinému, a to i v závislosti na tom, jaké povědomí o aktivitách v oblasti prosazování diverzity měla a v jaké životní roli se aktuálně nacházela. Lze tvrdit, že mezi respondentkami v oblasti diverzity rozhodně nepanuje informační shoda, což může vypovídat i o tom, jakou prioritu má oblast diverzity v jejich pracovní náplni. Dohnalová a kol. (2012)⁴⁵, Ely a Thomas (2003), Eger (2009), ale i další z uvedených autorů či autorek definují kritéria pro dosažení úspěšné a dlouhodobě udržitelné implementace diverzity managementu. Mezi tato kritéria, která budou postupně diskutována, se řadí mimo jiné i otázka priority diverzity ve firemní kultuře, dále programy na podporu věkové a zdravotní rozmanitosti, zavedení rozvojových programů, které mají za cíl zvyšování počtu žen v pozicích, v nichž mají ženy minimální zastoupení, a také podpora péče o děti zaměstnaných. Z výpovědí respondentek lze v tuto chvíli vyvozovat, že z hlediska výše uvedených kritérií splňuje Česká spořitelna, a.s. oblast podpory věkové a zdravotní rozmanitosti, oblast podpory rozvoje žen a oblast podpory péče o děti zaměstnaných, ve smyslu poskytování flexibilních forem práce, s čímž souvisí i podpora návratnosti rodičů z mateřské a rodičovské dovolené. O čem lze polemizovat, je otázka prioritního postavení diverzity v pracovní náplni zaměstnaných. Nabízí se tak i otázka prioritního postavení

⁴⁵ Dohnalová a kol. (2012) hovoří specificky o genderové diverzitě, kdežto většin autorů hovoří o diverzitě v mnohem širším rozsahu, jejich argumenty se nicméně nijak nevyklučují.

diverzity celkově ve firemní kultuře, o jejímž nastavení hovoří autoři a autorky jako o zásadní podmínce k tomu, aby mohl mít diverzity management dlouhodobě pozitivní dopad na danou společnost. Způsob, kterým lze současné nastavení firemní kultury prozkoumat, je skrze postoje zaměstnaných vůči otázce diverzity, míru podpory ze strany vedení, ale i to, jak zaměstnanci a zaměstnankyně rozumí přínosům, které má strategické řízení diverzity přinášet. Na tyto oblasti se proto zaměřuji v následujících třech kapitolách.

3.2.5.2 Vztah zaměstnanců a zaměstnankyň České spořitelny, a.s. k diverzitě

Cílem této kapitoly je představit, jaký vztah mají podle respondentek k tématu diverzity jejich kolegové a kolegyně, a pokud možno zároveň identifikovat důvody jejich postojů. V této otázce se většina respondentek vyjádřila ve smyslu, že téma diverzity je pro většinu zaměstnaných nezajímavé, pokud oni sami vysloveně nepatří do cílové skupiny jednotlivých projektů. Jediná Beáta se vyjádřila ve smyslu, že je diverzita je něco, co je pro zaměstnance a zaměstnankyně zajímavá věc, kterou vnímají pozitivně. Ingrid v této souvislosti například uvádí následující:

Ty lidi, asi tak jako já se zajímám o Sovu a o to, co je mi blízké, tak se určitě zajímají o to, co je jim blízké (...) ale zase si myslím, že je to pro ty lidi, který to povědomí mají, protože sama si viděla, že na těch regionech⁴⁶ ani neví, že něco takového existuje a já jsem se přesvědčila, je to sice kolega, ale ten vůbec nevěděl, co Diversitas obnáší...(Ingrid)

Když jsem se Ingrid ptala, proč si myslí, že mají zaměstnanci a zaměstnankyně České spořitelny, a.s. o programu Diversitas malé povědomí, uvedla, že v její věkové kategorii se možná lidé bojí zařadit se do kategorie nad 50 let.

No, když to vztáhnou na sebe, tak třeba Sovu v rámci diverzity nebo i rovnost muži – ženy a diverzita, že třeba lidi se nechtějí vtáhnout do těch programů jako ve smyslu, proč bych měla přiznávat, že jsem 55+, že si říkají, já přece sem nepatřím, jako brání se tomu, že už jsou v seniorském věku, a zas na druhou stranu zase ta diverzita z mého pohledu jim dává možnost, aby tu svoji zkušenost, a to buď životní anebo pracovní, posunuli zase dál (Ingrid).

⁴⁶ Ingrid zde hovoří o setkání určené pro skupinu nad 50 let, do které se sama řadí, jehož jsme se obě zúčastnily.

Výpověď Ingrid je důležitá proto, že jednak vyjadřuje vztah lhostejnosti zaměstnaných k diverzitě, ale otevírá také důležité téma související se znevýhodněním na trhu práce na základě věku. Jak uvádí ve studii pro Evropskou komisi tým autorů Balen, Crowley a Holz hacker (2011), tak 67 % populace je přesvědčeno, že obyvatelé/-ky nad 55 let jsou na trhu práce silně znevýhodněni, a rovněž uvádí, že tato skupina skutečně patří na trhu práce k jedné z nejvíce znevýhodňovaných, obzvláště pokud jde o ženy v tomto věku. Přesvědčení Ingrid o důvodech, které její kolegy a kolegyně vedou k nezájmu o téma diverzity a zapojení se do programu Sova, může být proto celkem dobře způsobeno strachem způsobeným obecnou situací ve společnosti, kdy skutečně věk nad 50 let může znamenat potenciální ztrátu zaměstnání i přes skutečnost, že se Česká spořitelna, a.s. snaží tuto skupinu zjevně podporovat. Stejně tak Barbora hovoří o nezájmu:

Já nevím, já mám pocit, že oni to prostě vůbec nevnímají, že jim to nevádí, ani je to nijak netíží, že to ani nemají potřebu řešit (Barbora).

Dana tuto otázku okomentovala jedním slovem „*neutrál (Dana)*.“

Miriam dojem je ten, že se o to lidé spíš nezajímají, což vysvětluje českou povahou.

Hele, já myslím, že lidi jsou jako podle mě lhostejní, že je to jako takový český specifikum a já to tady hodně vnímám, že spoustu věcí neřeší, informace nevnímají a až pak na konci jsou strašně překvapení, udivení a naštvaní, jako když se jich něco konkrétně dotkne. Myslím si, že spousta lidí to prostě vůbec nevnímá (Miriam).

Kateřina rozčlenila skupiny zaměstnaných podle zájmu o diverzitu, čímž upozorňuje, že určitý zájem o diverzitu mezi zaměstnanci a zaměstnankyněmi České spořitelny, a.s. je, nicméně nebyla schopná vymezit, o jak velkou skupinu lidí, kteří se o diverzitu zajímají, se vlastně jedná.

Tak já myslím, že jsou určitý skupiny, nedokážu říct (...) jestli je to jedna třetina, který se o to aktivně zajímají a nějakým způsobem je to zaujme, ať už je to pro jejich prospěch, že by toho využili, těch benefitů, a potom je třeba třetina, kterou to vůbec nezajímá, protože si myslí, že se jich to vůbec netýká nebo si myslí, že je to otravuje, nebo že jim to přináší nějaký překážky,

ty si chtějí jen odpracovat svůj den a hotovo, a třetí skupina, no můžou být aktivnější i pasivnější (Kateřina).

Jediná Beáta si myslí, že aktivity v oblasti diverzity vnímají zaměstnanci a zaměstnankyně zcela pozitivně.

Já myslím, že rozhodně vnímaj, že je to supr, že takovýhle projekty vůbec jsou a je jedno, jestli je to OZP⁴⁷, Sova nebo tak, ale prostě supr. Za sebe, co mám kolem sebe za lidi, tak to podle vnímaj jako supr věc... (Beáta)

Pokud je nedílnou součástí úspěšné implementace strategického řízení diverzity perspektiva a vnímání pracovní skupiny, jak uvádí Thomas & Ely (2003), která je založená na angažovanosti zaměstnaných, a která povede k tomu, že je diverzita zohledňovaná v každém rozhodovacím procesu, jak uvádí Keil a kol. (2009), nelze než konstatovat, že z výše uvedených výpovědí respondentek se tato podmínka nezdá být naplněna. Tato skutečnost se pak zákonitě musí odrážet i na celkovém postavení žen v dané organizaci.

3.2.5.3 Role vzdělávání v prosazování diverzity

Vzhledem k tomu, že se podoba výpovědí respondentek v diskusi na téma přístup zaměstnanců a zaměstnankyň k diverzitě začala opakovat, ptala jsem se následně žen, co by podle nich pomohlo, aby se angažovanost zaměstnaných v oblasti diverzity změnila. Miriam uvedla následující:

Jako já nevím, mě by třeba zajímalo, jestli funguje jako všeobecně nějaký edukační stream⁴⁸, vzdělávací a komunikační, kterej jde prostě jako na úplně na všechny, protože mám obavu, nebo jako můj pocit občas je (...) že k těm lidem se pak jako doslechnou akorát takový věci typu, jako teď je tady nějaký program, do kterýho se můžou přihlásit jen ženy prostě, a jen tady ty vyšší ženy nebo jako specialistky, ale jako prostě pro nás chlapy tady není nic, a pak dojde prostě k nějakýmu zavedení kvót a ti lidi to prostě zase vnímaj negativně, protože k nim jak kdyby doplyne jen konec té informace nebo konec celýho toho procesu, že nevnímaj, co je pod tím. Podle mě chybí nějaký všeobecný informační kanál, co se děje prostě, proč se to

⁴⁷ Zkratkou OZP je míněna osoba se zdravotním pojištěním.

⁴⁸ Miriam má na mysli nějaký vzdělávací a informační kanál v oblasti diverzity.

děje, proč si myslíme, že je to dobrý, jaký jsou výsledky tady těch všech studií, který ukazují, že všichni prostě víme, že když je tam větší zastoupení žen, takže mají lepší hospodářský výsledky a podobě, ale myslím si, že ke spoustě lidí tohle prostě vůbec nedoputuje a doputuje k nim prostě velké komunikační boom typu jako super program pro ženy (Miriam).

Výpověď Miriam je velmi cenná v tom, že poukazuje na to, že jeden z důvodů, proč se ne všichni zaměstnanci a zaměstnankyně o téma diverzity zajímají, je špatně zvolený způsob komunikace směrem k zaměstnaným, který v nich vzbuzuje pocit, že se jejich problematika diverzity buď vůbec netýká, anebo dostatečně neznají souvislosti a tím pádem nevidí prosazování diverzity jako důležité a přínosné, ba naopak to může vzbuzovat i negativní reakce. Stejně tak Beáta upozorňuje na nedostatečnou komunikaci ohledně témat týkajících se diverzity směrem k zaměstnaným⁴⁹.

Já bych to rvala do těch lidí prostě víc, jako letáčky, G+⁵⁰, e-maily, intranet, facebook, pozvánky, weby, na disku sdílet⁵¹, všema různěma cestama to do nich prostě dostat, aby o tom věděli. Zejména ty sociální sítě teda (Beáta).

Kateřina se vyjadřuje v jistém ohledu podobně jako Miriam, která zmínila, že je potřeba zaměstnance a zaměstnankyně informovat o tom, proč je diverzita výhodná a proč má smysl jí prosazovat a podporovat.

Já myslím, že by bylo důležité je nějak je⁵² nadchnout, nějak jim dát najevo, že je to věc, která souvisí s managementem, ale i top managementem (...) Myslím, že je potřeba, aby se lidé vzdělávali, a to nejen profesně, ale i charakterově, třeba v komunikaci, v soft skills, vyjednávání, ale i ve vnímání lidí (Kateřina).

Oblast vzdělávání jako klíčovou v úspěšném prosazování strategického řízení diverzity rovněž uvádí Dohnalová a kol (2012), Eger (2009) a dále například Cox (2009). Miriam, Kateřina i Beáta se vyjádřily ve smyslu, že jednak není zajištěná dostatečně efektivní komunikace směrem k zaměstnancům a zaměstnankyním, která by zajišťovala potřebné

⁴⁹ Česká spořitelna, a.s. má speciální oddělení, které má na starosti vnitřní informační politiku, nicméně jak se ukazuje, tak v oblasti diverzity není zvolený způsob plně dostačující.

⁵⁰ Jde o interní komunikační kanál.

⁵¹ Viz pozn.č. 46

⁵² Kateřina má na mysli zaměstnance a zaměstnankyně.

povědomí o programu Diversitas a jednak, že chybí informační osvěta a obecně vzdělávání v oblasti diverzity. Zdá se tedy, že i oblast vzdělávání a informační osvěty má své rezervy.

Jelikož klíčovým aspektem, který hraje v úspěšné implementaci diverzity managementu roli, je i podpora vedení, bude tomuto tématu věnována další kapitola.

3.2.5.4 Podpora vedení v prosazování diverzity

O podpoře vedení jako o zásadní podmínce úspěšného a trvale udržitelného prosazování diverzity se zmiňuje jak Dohnalová a kol. (2012), Eger (2009) anebo Cox (2009), tak i Ely a Thomas (2003). Vedení má zásadní roli na utváření celkového rázu firemní kultury, jejíž celkové nastavení má podle Keila a kol. (2009) určující charakter pro to, zda budou zaměstnanci a zaměstnankyně dané organizace chápat téma diverzity jako prioritní a zda tak budou zohledňovat diverzitu v každé fázi rozhodovacích procesů. Výpovědi respondentek však naznačují, že ze stran vedení strategické řízení diverzity podporují spíše jednotlivci, než vedení jako takové. Barbora například uvádí následující:

Na jednu stranu si myslím, že vedení podporuje diverzitu, a upřímně říkám, že z toho mám pocit, že je to taková hezká tvář navenek (...) já mám pocit, že se tady strašně střetává ta chuť vypadat hezky, s tou povinností zabezpečit ten provoz. Takže nevím, jak hodně je to věc otevřený podpory na boardu. Jako tvářit se navenek, jak jsme úžasný, to je moc hezká věc, ale to co nikdo nevidí zvenku je to, že to v realu takhle prostě nefunguje. Jako tady je možná pár jedinců, který to chtějí a snaží se a ten zbytek o tom nechce ani slyšet...(Barbora).

Velmi podobně se vyjádřila i Dana a Beáta:

Jako u podpory nejvyššího vedení, ta si nejsem úplně jistá, tam mi to přijde trochu pro formu, ale třeba si to myslím jenom já a já nevidím tam...(Dana)

Tak jako co se diverzity týče, tak z toho vedení, tam jako vím, že se o tom mluví (...) ale jinak, že by to tam úplně ty nejužší boardovci nějak razili, to nevím. Nevnímám to tak, že by prostě, jak to říct, si to zavlastnili (Beáta).

Ingrid říká, že díky vztahu k diverzitě ze strany její nadřízené i ona může vnímat diverzitu pozitivně, čímž vyjadřuje, jak významný má postoj vedení vůči diverzitě dopad na vnímání zaměstnanců. Ingrid mimo to uvádí i svůj názor na obecné postavení diverzity v České spořitelně, a.s. a v souvislosti s tím hovoří i o postoji středního managementu, jehož přístup se jí nezdá dostatečně podporující. Ingrid opět naráží i na rozměr vzdělávání, které bylo diskutované v předchozí kapitole.

(...) Já ji [diverzitu] můžu vnímat pozitivně a tím, že si můžu vybrat z diverzitivních programů něco, tak byť jen to trochu jde, tak se toho můžu zúčastnit, protože moje šéfová to podporuje, tak si myslím, že je to všechno v lidech, ale ty lidi o tom nemaj ánunk a bohužel i lidi na manažerských pozicích. A co si myslíš, pro ně je to ztráta času, proč bych tam ty lidi posílal, když je to ztráta času? Ale tím se podle mě hluboce pletou.(...) Já si myslím, že to, jak si diverzita v ČS stojí, je v neinformovanosti a v nepodpoře středního managementu (Ingrid).

Výpověď Ingrid je významná i proto, že oproti Beátě a Daně, které hovořily o nejvyšším managementu, tematizuje při prosazování diverzity roli středního managementu, který vnímá předně jako problematický. Neochota středního managementu zapojit se větší měrou do prosazování diverzity, má zásadní dopad na výsledný stav rovných příležitostí ve společnosti, jelikož střední management má vždy klíčové postavení v rozhodovacích procesech vedoucích k následné exekutivě (Stratigaki, 2005). O velmi podobné situaci hovoří Stratigaki (2005) v případě gender mainstreamingu na úrovni evropské politiky. Stratigaki (2005) říká, že gender mainstreaming se v mnoha ohledech nepodařilo implementovat do všech úrovní evropských politik právě z důvodu nedostatečné angažovanosti středního managementu, která pramení jednak ze zažitých kulturních vzorců, a jednak z nedostatečného a nesystematického tlaku nejvyššího vedení států Evropské unie. Hlubší společenská změna není možná, pokud je střednímu managementu umožněno, aby zůstával k požadovaným změnám rezistentní a nebyl nucen zahrnovat rovné příležitosti do všech úrovní rozhodovacích procesů (Stratigaki, 2005). Totéž lze tvrdit i o prosazování diverzity v České spořitelně, a.s. Stejně tak jako Ingrid upozorňuje i Kateřina na nedostatečnou podporu a neangažovanost středního managementu. Kateřina se nicméně jako jediná domnívá, že nejvyšší management diverzitu zcela otevřeně podporuje, čímž je v rozporu s většinou respondentek.

Ze strany nejvyššího vedení ano, to vidím jako velice otevřenou podporu, ale pak vidím, že chybí ten mezičlánek, ten střední management (...) střední management to podporuje jen na papíře, ale ne nijak angažovaně... (Katrína).

S ohledem na argument Stratigaki (2005) se i přes přesvědčení Kateřiny o podpoře diverzity ze strany nejvyššího managementu lze domnívat, že vzhledem k tomu, že střední management zjevně není nucen diverzitu aktivně prosazovat, nebude tato podpora dostatečná. Miriam se pak domnívá, že postoj vedení vůči diverzitě se odvíjí od toho, jak moc se jich dané téma dotýká. Pokud však vezmeme v úvahu, že vedení je převážně mužské a v programu Diversitas je pro skupinu mužů, kteří nejsou ve věku nad 50 let anebo nejsou osobami se zdravotním postižením, zcela minimální prostor, nelze se domnívat, že by tuto skupinu mužů diverzita více oslovovala.

Mylim si, že tady budou jako dvě skupiny, jedna bude ta, kteří z toho budou nadšení, ať už to budou spíš ženy, si myslím (...), a to budou takový ty osvícenější, a druhá část, třeba jako těch mužů řekne, jó, zase se tady něco děje, ale nebudou se k tomu stavět negativně, ale bude jim to v podstatě jedno a nebudou podnikat žádné kroky k tomu, aby si zjistili víc informací (Miriam).

Během rozhovorů zaujalo moji pozornost i to, jak ženy hovořily o současné ředitelce úseku Lidské zdroje Jitce Schmiedové, o které několikrát padlo, že oblast rovnosti mužů a ženy posunula hodně dopředu, jak například uvedla Barbora: „Před Jitkou tady diverzita opravdu nebyla, takže já mám pocit, že to, že se tady začla prosazovat, je, že se podařilo Jitce to prodat před těma čtyřma lety, protože tady se tím před tím opravdu nikdo nezaobýval, nikdo nikdy (Barbora)“. Nebo jak uvedla Dana „Já to vidím dobře i s nástupem Jitky, myslím, že třeba do dvou let bude v boardu nějaká žena (Dana).⁵³“ Je velmi zajímavé, jak intenzivně respondentky vnímají podporu ze strany této ženy, která, ač je jedna z mála žen na úrovni vrcholového managementu, se zjevně zasadila o zásadní proměnu postavení mužů a žen v organizaci. Lze se tedy jen domnívat, k jaké proměně by mohlo vést větší zastoupení žen ve vedení společnosti a potažmo s tím, co by mohla v takovém případě způsobit větší angažovanost zaměstnanců a zaměstnankyň ve vedoucích funkcích v oblasti diverzity. Je

⁵³ Zde je nutné doplnit, že současná šéfka Lidských zdrojů působila na této pozici již v minulosti a tento rok se po dvouleté pauze do funkce ředitelky Lidských zdrojů opět vrátila, proto Barbora mluví o Jitce v minulém čase, jelikož má na mysli éru za jejího předešlého působení a Dana se zmiňuje o jejím nástupu, jelikož má na mysli současný stav.

možné, že nedostatečná podpora ze strany vedení, může být způsobena pocitem ohrožení vlastní pozice a v konečném důsledku i pocitem ohrožení vlastní identity, o čemž hovoří Kimmel (2000) a rovněž i Collinson a Hearn (1996), kteří tvrdí, že velká část mužské identity se stále konstruuje a hodnotí podle kritérií indikujících osobní úspěch na pracovním místě. S tímto argumentem koresponduje Kateřinina poznámka týkající se důvodů neangažovanosti středního managementu.

Já si myslím, že se bojí, že je tam určitě ohrožení jejich pozic, že je to i tím, že ti lidé jsou na určitých pozicích řadu let a jsou zvyklí na určitý systém a tohle je dalo by se říct nový trend, který se přizpůsobuje novým generacím a prostě je to něco nového a nemají s tím zkušenosti a proto se můžou cítit ohroženi (Kateřina).

Kateřina v souvislosti s přístupem vedení k diverzitě tematizovala i to, jak by se dala současná situace podle ní změnit. Její návrh ustanovit některá opatření zákonem se poměrně vyjímal.

(...) já si myslím, že je potřeba, nevím, jestli to dát zákonem, ale nějakým způsobem tlačit tu diverzitu, implementovat ji do těch společností (...) jde o to zlepšování celkových podmínek mezi lidmi a celkově podporovat to vnímání a třeba i ty soukromé společnosti by měly dát nějaká kritéria hodnocení pro ty manažery, povinná, aby to jako skutečně dodržovali a zahrnovali... (Kateřina)

Kateřina ve své výpovědi poznamenala jednu stěžejní věc, a sice že je podle ní potřeba, aby se témata týkající se diverzity zaimplementovala do hodnocení manažerů a manažerek tak, aby byl aspekt diverzity zohledněn v každém rozhodovacím procesu, což je jedné z kýžených cílů strategického řízení diverzity.

Kromě Kateřiny, která vyjádřila souhlas s otevřenou podporou nejvyššího vedení, se s tímto tvrzením žádná z dalších respondentek neztotožnila. I Kateřina nicméně upozornila na chybějící podporu, avšak až na úrovni středního managementu, o kterém hovořila ještě Ingrid, která jej označila jako hlavním problémem v celkovém postavení diverzity v České spořitelně, a.s. Barbora, Dana i Beáta upozornily na to, že se nejvyšší vedení sice tváří, že je diverzitě nakloněno, ale zároveň zpochybnily, že by tento postoj byl míněn v takové vážnosti, aby představitelé v nejvyšších pozicích diverzitu skutečně aktivně prosazovali. Miriam se

vyjádřila ve smyslu, že existují dvě skupiny, a to ta, která má pocit, že se jí téma diverzity týká, a aktivně ji prosazuje, a skupina druhá, která nemá pocit, že by se jí téma diverzity týkalo a nemá tak potřebu se aktivně podílet na jejím prosazování. Z výše uvedeného shrnutí respondentek nevyznívá, že by podpora vedení v prosazování diverzity mohla být jednoznačně označena za otevřenou, jak uvádí Dohnalová a kol. (2012) u kritérií potřebných pro trvale udržitelné řízení diverzity, které by mělo pozitivní dopad na danou společnost, ba naopak z výše uvedeného vyplývá, že v prosazování diverzity existují v mnoha ohledech značné rezervy.

3.2.5.5 Přínosy diverzity z hlediska respondentek

Další podstatnou součástí úspěšného strategického řízení diverzity je podle Keila (2009) porozumění přínosům, které prosazování diverzity organizaci přináší ze strany zaměstnanců a zaměstnankyň. Pokud má mít tedy diverzity management pozitivní dopad na postavení žen v rámci organizace, je třeba, aby i ony samy chápaly, v čem může být diverzita pro organizaci přínosná. Některé respondentky se vyjádřily ve smyslu, že jde o ekonomicky výhodnou činnost, o konkurenční výhodu, o činnost podporující zaměstnaneckou loajalitu ale uvedly také, že Česká spořitelna, a.s. přispívá podporou diverzitivního prostředí ke společensky zodpovědnému chování. Zaznělo také, že jde výhradně o tendenční záležitost, což nicméně nelze považovat samo o sobě za přínosné. Řadu z výše uvedených výhod zmiňuje také Eger a kol. (2012).

No, prachy, ne fór, já nevím, tak jako myslím, že má [Česká spořitelna, a.s.] nějakou zodpovědnost, protože je to velká firma...(Beáta)

(...) je to určitě ekonomickéj benefit a taky to pomáhá, takže ono s tím souvisí, že ty lidi jsou víc loajální k té firmě, šetří to prachy, a no, tak asi tyhle ty dva hlavní důvody (Dana).

Dana také uvádí, v čem vidí možné ekonomické výhody: „(...) obecně se ví, že ženy, ted' budu mluvit o ženách s malejma dětma, protože to je mi asi nejbližší, tak ty který můžou pracovat na částečný úvazky, tak jsou velmi loajální a makaj za tři a je to prostě tak, že dvě ženský na částečnéj úvazek makaj za čtyři. Nemusím si⁵⁴ kupovat nikoho z trhu nebo někoho

⁵⁴ Míňeno z pozice zaměstnavatele.

zaučovat, prostě tohle všechno tam jako odpadá, takže jako se to výrazně zlevní, když tohohle využívám.“ (Dana)

Stejně jako Dana i Kateřina a Miriam upozorňují na výhody částečných úvazků a to jak v souvislosti s rodiči na mateřské a rodičovské dovolené, tak i se straší generací.

No, protože to má smysl a protože má 10 000 zaměstnanců a je potřeba se jim věnovat a to buď třeba v souvislosti s částečnými úvazky nebo na kompletní nebo uzpůsobit nějaké pracovní podmínky tak, aby byla konkurenceschopná, protože je tady téma rodičů na mateřské a je potřeba upravit podmínky starší generaci, aby byla ČR dobrým zaměstnavatelem a lidi tam chtěli pracovat, takže je nutný se uzpůsobit se trendům a požadavkům i lidí (Kateřina).

Protože se třeba snažíme dohnat vyspělý země nebo tak a myslím si, že tady těch rolí je asi víc, protože jako když si přečteme ty demografický statistiky, tak je třeba jasný, že nám pracuje víc starých lidí a (...) je jasný, že ten člověk nemůže podávat stejný výkon, jako není schopen pracovat stejnou dobu se stejnou intenzitou, nicméně má asi nějaký velký know-how, který, kdyby tady pracoval nějakou část týdne (...), tak bysme my toho mohli využívat a on by jako měl pocit, že dělá, co ho baví, že má pocit, že je užitečnej a nevim, mě to přijde dobrý. A pak ještě včleňování handicapovaných jakkoliv je podle mě taky jako důležitý... (Miriam)

Miriam, Kateřina i Ingrid zároveň zdůrazňovaly i roli současných společenských trendů, které prosazování diverzity ovlivňují. Obzvláště Ingrid byla v otázce týkající se přínosů diverzity přesvědčená o roli společenských trendů.

(...) je to tendenční věc (Ingrid).

Přínos v prosazování diverzity respondentky vidí v již uváděné ekonomické výhodnosti, společenské odpovědnosti, popřípadě přikládají prosazování diverzity potřebě firmy přizpůsobit se společenským trendům. Nelze však opominout ani diskutované téma částečných úvazků, které má pro ženy zjevně velkou důležitost, a to jak z důvodu sladování pracovního a osobního života, tak i v souvislosti s možností budovat kariéru. To, jak se prolíná strategické řízení diverzity s potřebami žen samotných, bude proto předmětem další kapitoly.

3.2.6 Osobní zkušenost respondentek s nástroji prosazování diverzity

Do této chvíle byla pozornost věnována především tomu, co respondentky o postavení žen v České spořitelně, a.s. vědí, co si o tom myslí, jak jej vnímají, popřípadě tomu, co ví o prosazování diverzity a jaké jsou jejich dojmy. Diskutován byl i postoj respondentek k přínosům diverzity pro organizaci. Do této chvíle však nebyla ještě zohledněna jejich osobní zkušenost s diverzitou ve smyslu, jak se zmíněné nástroje podpory žen, potažmo nástroje prosazování diverzity dotýkají jejich samotných a jejich profesního rozvoje. Této problematice bude věnována poslední kapitola.

V medailoncích respondentek byl zmíněn jejich kariérní posun, popřípadě s jakými příležitostmi se ve svém profesním rozvoji setkali. Pro lepší přehlednost uvedu ve stručnosti tuto informaci ještě jednou, následně představím zkušenosti respondentek se zmíněnými nástroji podpory diverzity a to, do jaké míry znamenají podporu pro ně samotné.

Miriam, která je z respondentek nejmladší, pracuje od začátku svého působení v České spořitelně, a.s. na stejné pozici. Ve společnosti je přibližně jeden rok. Miriam uvedla, že téma diverzity na ní příliš nedoléhá a nepocituje to jako něco, co by se jí osobně týkalo.

Ne, vůbec, vůbec to necítím, nepřichází to [diverzita] ke mně, vyloženě ke mně (...) ale přijde mi třeba zajímavý ve vztahu ke mně, že vim, že kdybych se třeba vracela z MD, že je možnost diskutovat o nějakých možnostech částečného úvazku, ale jinak je mi to asi v tomhle okamžiku jedno(...)osobně v mém životě se mě to nijak jako netýká (Miriam).

Miriam jsem se ptala i na její postoj k jejímu kariérnímu růstu, a zda by jí mohl být v tomto ohledu program Diversitas nějak nápomocen. Miriam odpověděla následující:

Myslím si, že ano, pokud bych se dostala do stadia, že jsem schopná růst, tak ano. Ono se to těžko říká, když seš rok po škole a máš krátkou praxi.(...) nicméně si říkám, že pro mě jsou v tuhle chvíli možnosti stejné jako pro kohokoliv jiného, ale možná, že když se mě za 5 let zeptáš, že budu tvrdit něco jiného, já fakt nevím. Jako já si myslím, že tady to povyšování funguje do nějaké té míry vyloženě na úrovni toho, co umíš, co znáš a jestli se tam jako přihlásíš (...) možná, že s přibývajícím věkem a postupně s rodinami to u těch ženských vzbuzuje to, že nechceš v té práci trávit tolik času, když máš děti, jako když si trávil bezdětná, což může budít třeba pocit, že nemáš zájem...nevím (Miriam).

Miriam situaci zhodnotila tak, že nemá pocit, že by momentálně nějak výrazněji podporu ze strany zaměstnavatele potřebovala, protože se necítí žádným způsobem znevýhodněna, avšak upozorňuje na skutečnost, že mateřství může znamenat překážku v kariéře žen z důvodu sladování profesního a rodinného života, což v průběhu rozhovorů uváděly především ženy, které osobní zkušenost s mateřstvím mají (Barbora, Dana, Ingrid i Beáta). Mateřství se tak při současném nastavení společenského řádu zdá jako zásadní mezník určující možnosti kariérního růstu žen, potažmo tak ekonomickou samostatnost žen a v konečném důsledku i jejich společenské postavení, pokud uvážíme skutečnost, že v kapitalistickém systému je ekonomická samostatnost stěžejním aspektem společenského postavení (Kimmel, 2000). Pokud tedy opět zohledníme normativ genderového řádu, který zvýhodňuje hodnoty spojované s hegemonní maskulinitou, je za takto nastavených podmínek těžko představitelné, aby byly ženy akceptované jako rovnocenné a měly podobné podmínky v dosahování ekonomické samostatnosti a společenského uznání, jelikož hodnota péče, která s mateřstvím bezprostředně souvisí, není součástí hegemonní maskulinity (Acker, 2003) (Hochschild, 1993). Miriam tedy vidí diverzity management jako smysluplný ve vztahu k ní v souvislosti s jejím potenciálním mateřstvím.

Ingrid, která je z respondentek nejstarší, pracuje v České spořitelně, a.s. přibližně 30 let. Ingrid uvedla, že Českou spořitelnou, a.s. prošla napříč: „*spořitelnou jsem prošla kompletně celou*“ (Ingrid). Ingrid ke svému kariérnímu rozvoji uvedla toto:

(...) takže to jsem byla vedoucí oddělení, pak jsem měla možnost se posunout i dál (...) ale protože jsem žena a měla jsem dvě děti, tak jsem byla z tohohle kariérního růstu vyškrtnutá (Ingrid).

Ingrid je tedy přesvědčena, že jí v kariérním rozvoji bránila rodina. Ptala jsem se jí, jaké jsou její vyhlídky teď a zda třeba nepřemýšlí o nějakém kariérním posunu, když už má děti odrostlé a má letité zkušenosti. Ingrid odvětila, že v tuto chvíli už nemá jakékoliv ambice, uvedla však, že by možnost k nějakému dalšímu rozvoji byla, ale že jí to nestojí za to, co to obnáší. Ve vztahu k programu Diversitas Ingrid zdůrazňovala svůj zájem o projekt Sova, který je určen pro zaměstnance/-kyně v jejím věku a k němuž má pozitivní vztah, zmínila však, že by měla zájem zapojit se i do rozvojového programu pro ženy Satori, nicméně protože je určen určité specifické skupině žen, cítí se být vyloučena a to jí vadí.

(...) mě vadí, že, když už jsou prostě nějaký jako talentový nebo vzdělávací programy nebo jsou nějak nasměrovaný, tak je to vždycky už nějak uzavřený. Je to prostě daný pro určitý okruh lidí (...) a tam já vstoupit nemůžu (...) ale prostě zajímalo by mě to, jak ten program prostě vypadá a funguje (Ingrid).

U Ingrid lze konstatovat, že na její profesní postavení nemá diverzity management příliš velký vliv, nicméně aktivity v rámci programu Diveristas vnímá jako přínosné.

Já to vnímám z pohledu, že je možnost zúčastnit se různých programů, že je možnost mít určitý výhodu pracovní doby a to všechno, co už jsem zmínila (Ingrid).

Beáta pracuje v České spořitelně, a.s. přibližně 6 let a příležitost ke kariérenímu posunu po vertikální ose, ale nevyužila jí. Po horizontální ose se v průběhu posunula. Beáta v souvislosti s podporou kariéreního růstu žen uvedla podobně jako Ingrid, že ve své pozici nemá pocit, že by jí rozvojový program pro ženy mohl v její kariéře nějak podpořit.

Hele, já nevím, k té kariéře žen, to je něco prostě, co ne, že není pro mě, ale to jsou většinou všechno manažerky vysoký nebo todle, ale tak já jsem jakože asistentka a jsem na jedny z nejnižších pozic (...) Ty Vaše setkání jsou jakože pro někoho, kdo se chce rozvíjet, ale je to mířeno na ženy manažerky (...) Jako kdybych já se chtěla rozvíjet, tak jako určitě si tady tyhle dámy na inspirativních setkání poslechnu, ale určitě bych chtěla někoho mě blíže. Já to beru jako program pro ženy manažerky, který se chtějí rozvíjet, na ty je to mířený, ale mě se ten rozvoj takhle netýká (Beáta).

Beáta proto konstatovala, že necítí diverzitu jako něco, co by pro ni mělo větší smysl: „(...) kdybych se rozhodla, že chci dál, tak si nejsem jistá, že by mi diverzita mohla nějak pomoci, že je to nohem spíš na mě“ (Beáta).

Kateřina pracuje v České spořitelně, a.s. přibližně 8 let a měla možnost povýšit jedenkrát. Kateřina uvedla, že využila některých z rozvojových aktivit, nicméně nepojímá to jako něco, co by využívala pro to, že by to potřebovala jako žena. Kateřina nevnímá podporu diverzity jako něco, co by mělo vliv na její postavení z hlediska kariéry, ale pojímá diverzitu jako něco cenného pro rozvoj vlastní osobnosti.

Já jsem využila koučink, ale ne jako žena, že bych se chtěla rozvíjet jako žena, ale jako celkově, jako osobnostní rozvoj, co je spojený s tím profesionálním, ale nikdy jsem to neměla zaměřený, že bych potřebovala podporu jako žen⁵⁵ (...) Tak já spíš na ní [diverzitu] nahlížím jako dát šanci různým lidem, neodsuzovat ty lidi nebo spíš to chápu jako věc pro svůj osobní rozvoj (...) je to vlastně spíš moje osobní téma a jako věc, jak si zlepšit i svůj život, i ten pracovní.

Barbora pracuje v České spořitelně, a.s. zhruba 20 let. Barbora měla možnost povýšit celkem třikrát. Ve vztahu k diverzitě upozorňuje Barbora především na podporu sladování pracovního a osobního života, která ji ze strany zaměstnavatele pomohla.

Tak já jsem mívala největší podporu, ono se to nejmenovalo Čáp, ale vůbec to umožnění páce z domova, práce prostě, která umožňovala skloubit ten pracovní život s tou rodinou aspoň trošku, když byly ty děti malý (Barbora).

Barbora nicméně upozornila i na limity podpory ve sladování rodiny s prací v kombinaci s kariérním růstem.

(...) upřímně si nedovedu představit, že bych se měla posouvat kamkoliv dál, ale ne kvůli tomu, že bych nechtěla, že bych z toho měla strach, ale spíš, že už takhle mi ta práce zabírá neskutečný množství času, mnohem víc než je nějaká pracovní doba a obávám se toho, že by to bylo ještě horší a ve spojení s rodinou a s malejma dětma je to neslučitelná představa (Barbora)

Barbořina výpověď opět tematizuje již diskutované limity a překážky v kariérním růstu žen souvisejícími se sladováním práce a rodiny. U Barbory lze konstatovat, že v jejím případě má diverzity management vliv na její postavení v práci do té míry, do které jí umožňuje sladovat rodinu s prací, a potažmo je tak její kariérní růst limitován do té míry, do které je Barbora limitována povinnostmi vůči rodině.

Dana působí v České spořitelně, a.s. přibližně 10 let a za dobu svého působení měla sice možnost k vertikálnímu kariérnímu postupu, nicméně jej nevyužila. Zkušenosti

⁵⁵ Každý zaměstnanec a zaměstnankyně má možnost využít koučinku bez ohledu na jakékoliv omezení.

s kariérním posunem má po horizontální ose. Dana stejně jako Barbora upozornila především na přínos diverzity managementu v oblasti poskytování flexibilních forem práce.

Pokud by tedy mělo být shrnuto, jakým způsobem se vztahuje program prosazující diverzitu k postavení jednotlivých žen, lze uvést, že v případě Barbory a Dany, které jsou matkami malých dětí, podpora diverzity výrazně přispívá ke skloubení jejich pracovního a rodinného života. Ačkoliv Miriam nevyjádřila, že by se k ní momentálně prosazování diverzity nějak vztahovalo a ovlivňovalo by nějak její postavení v České spořitelně, a.s., upozornila na to, že vidí potenciálně možný vliv a podporu právě v období případného mateřství. Kateřinin vztah k prosazování diverzity spočívá především v tom, že diverzitu vnímá jako nástroj pro rozšíření si vlastního obzoru a obohacení vlastní osobnosti, což uvádějí Ely a Thomas (2009) jako jednu ze základních podmínek úspěšného prosazování diverzity, nicméně z hlediska kariérního rozvoje nevnímá prosazování diverzity jako něco, co by její kariéru příliš ovlivňovalo. Beáta nevnímá prosazování diverzity jako něco, co by se jí týkalo a v aktuálním pojetí ani jako něco, co by se jí týkat mohlo. Ačkoliv by o kariérní rozvoj Beáta stála, neshledává současné nástroje podpory jako určené jí samotné. Tento postoj zaujala i Ingrid, která na jednu stranu chápe prosazování diverzity jako přínosné a jako benefit navíc, nicméně stejně jako Beáta nevnímá nástroje podpory určené ženám jako ty, které by byly určeny i jí samotné.

3.2.6.1 Role inspirativních žen v profesním rozvoji respondentek

Jelikož se řada autorů a autorek⁵⁶ shoduje na tom, že na profesní a kariérní rozvoj žen mají vliv pozitivní příklady vysoce postavených žen, které mnohdy slouží jako zdroj motivace a inspirace, zaměřila jsem se i já na tuto otázku a ptala jsem se žen, zda jejich profesní směřování ovlivnila nějaká úspěšná žena a čím je popřípadě inspirovala. Ingrid, Miriam i Dana pak hovořily o kladném dopadu pozitivních příkladů inspirativních žen v České spořitelně, a.s.

Já když jsem nastoupila do Spořitelny (...) tak jsem poznala jednu paní (...) pak se stala generální ředitelkou (...) to dlouhou dobu byl můj vzor. To byla úžasně pracovitá ženská (...) to byla jedna z nejschopnějších a nejpracovitějších ženských, který jsem kdy měla možnost

⁵⁶ Např. Dohnalová, Králová, & Víšek, 2012

potkat. Za prvé uměla jednat s lidma a řekla bych, že ty ženský i jako tlačila dopředu asi tím, jak byla jediná ženská ve vrchu a byla úžasně pracovitá (Ingrid).

Ingrid tak potvrzuje, že pozitivní příklad úspěšné ženy ve vysokém vedení může skutečně sloužit jako vzor a zdroj inspirace a motivace. Stejně tak Dana se zmiňuje o ženách, jimiž se nechává inspirovat, když hledá nové cesty a možnosti, což opět potvrzuje důležitou roli pozitivních příkladů úspěšných žen, které mohou ovlivňovat směřování žen ostatních.

Já když třeba zkouším různé cesty nebo možnosti, či se učím novy věci, tak mě inspirovala řada žen, určitě. Většinou to byli lidi, který hluboce respektovali druhý lidi a měli v sobě velkou pokoru, úctu k lidem, nadhled, nebrali se moc vážně a byli moudrý, jako lidsky moudrý, a to je něco co se asi moc nenaučíš, to máš v osobnosti. Takže osobnosti těch žen určitě (Dana).

Dana zároveň vyzdvihuje, i co konkrétně ji na daných ženách inspirovalo, což může sloužit jako zajímavý podnět k porovnání charakteristik žen, které inspirovaly další respondentky. Miriam rovněž mluvila o ženě v rámci České spořitelny, a.s., která jí inspiruje.

(...) já jsem se třeba teď celkem hodně scházela s N.⁵⁷, která má vlastně malýho chlapečka a pracuje na částečný úvazek (...) Takže mě inspiruje to, že dokáže slad'ovat svoji kariéru i rodinu a zároveň dokáže být úspěšná manažerka a taky vím, že jí lidi z banky i vyšší manažeři uznávají jako odborníka... (Miriam)

Miriam z významňuje slad'ování osobního a pracovního života, kariéru a respekt od druhých, respektive od mužů. Miriam tedy inspiruje to, o čem se většina žen během rozhovoru vyjádřila jako o něčem, co je velice těžce zvladatelné, mít úspěch v kariéře, a tudíž profesní uznání, a mít zároveň rodinu. I přes to, že Miriam výše uvedené chápe jako inspirativní, je třeba opět podotknout, že by to neměly být pouze ženy, které mají zvládat rodinu i kariéru najednou, ale péče o rodinu by měla být stejně tak součástí i mužské identity. Je dost možné, že pak by se kombinace kariérního úspěchu a rodinného života nemusela zdát natolik problematická. Důležitý je i zmíněný respekt od ostatních manažerů z vyššího vedení. Miriam říká, že N., která jí inspiruje, je ze strany vedení uznávaná jako „odborník“, které je,

⁵⁷ Z důvodu zachování anonymity pracuji jen s iniciálou.

jak bylo uvedeno výše, v naprosté převaze mužské. Zde opět narážíme na problematičnost hodnotového normativu genderového řádu. Výpověď Miriam lze interpretovat tak, že se N. podařilo přizpůsobit natolik normám vyššího vedení, že ji dokáže uznávat jako „odborníka“. Pokud by tato interpretace nebyla mylná, bylo by možné potvrdit argument Kanter (2003), která hovoří o tzv. ženách tokenech. Ty jsou podle autorky charakteristické tím, že se vyskytují v převážně mužském kolektivu ve velmi malém počtu, což by i v případě N. odpovídalo, jelikož převaha mužského vedení je zcela evidentní, Kanter rovněž uvádí, že pozice žen tokenů je mnohdy podmíněna právě tím, že přijaly normativ mužského kolektivu za svůj vlastní. To, že Miriam hovoří o N. jako o „odborníkovi“ potvrzuje nastavený normativ.

Kateřina v první chvíli zmiňovala, že lidi, kteří jí inspirují, nerozděluje na muže nebo ženy, ale následně uvedla, že se soustředí právě na to, jak úspěšné ženy svého úspěchu dosáhly.

(...) co se týče inspirace, tak mě zajímali třeba leaderi⁵⁸, inspirativní leaderi, kteří ty lidi skutečně vedou a ty lidi jsou skutečně nadšený a mají chuť něco změnit, takže nemůžu říct, že jsem se dívala na ženy, ale některých žen si samozřejmě všímám nebo si čtu s nimi rozhovory, třeba jak to dokázaly, ale nevidím jako nějaký rozčlenění na muže a ženy... (Kateřina)

Naopak Barbora a Beáta nepotvrdily, že by je v jejich profesním rozvoji inspirovaly některé z úspěšných žen, které měly za dobu své profesní dráhy možnost poznat. Barbora uvedla, že jí nikdy nenapadlo se nechat inspirovat nějakou jinou ženou, což nejspíš vyplývá ze skutečnosti, že kariérní růst nikdy neplánovala.

(...) já jsem v životě neměla takhle nikoho, abych si určila vzor a podle něj se snažila, to jsem nikdy neměla. Já jsem nad tímhle nikdy nepřemýšlela, já jsem nikdy nepřemýšlela ani nad tím, že bych se měla někam posunovat... (Barbora)

Beáta jako jediná uvedla, že jí nikdy žádná žena výrazněji neinspirovala, naopak, že v jejím kariérním rozvoji hrály mnohem větší roli muži, což může svědčit o nízkém počtu žen ve vyšších funkcích, které by mohly sloužit jako zdroj inspirace.

⁵⁸ I v této výpovědi lze poukázat na působení genderového řádu. Kateřina, ačkoliv tvrdí, že nerozlišuje inspirativní lidi na muže a ženy, hovoří o nich jako o leaderech, což vypovídá o výchozím normativu.

Upřímně ne, spíš chlapi (Beáta).

Čtyři z šesti respondentek potvrdily, že je v jejich profesním životě inspirují nebo inspirovaly jiné ženy. Z charakteristik žen, které pojímaly respondentky jako inspirativní, lze uvést pracovitost, respekt a ústa k lidem, nadhled, schopnost sladit pracovní a profesní život a být přitom úspěšná, mít schopnost vést a motivovat lidi. Je velmi zajímavé, pokud výše uvedené charakteristiky, které považují ženy za inspirativní, srovnáme s charakteristikami, o kterých hovoří Kimmel (2000) a Collinson a Hearn (1996) jako o těch, které jsou na soudobém trhu práce chápány jako preferované. Autoři zmiňují takové vlastnosti jako konkurenceschopnost, autorita, zacílení na kariéru, racionalita a individuální výkon. Nelze než konstatovat, že lze najít minimální shodu v tom, co oceňují respondentky a co je z pohledu autorů obecně oceňováno. O to významnější mohou být pro ženy a jejich profesní rozvoj příklady úspěšných žen.

3.3 Shrnutí analýzy

V rámci analýzy jsem se soustředila na čtyři hlavní oblasti. Těmito oblastmi byly 1) postavení žen v České spořitelně, a.s. 2) nástroje podpory žen v České spořitelně, a.s. 3) strategické řízení diverzity z pohledu respondentek a 4) osobní zkušenost respondentek s nástroji prosazování diverzity. V úvodu analýzy jsem představila aktuální údaje týkající se postavení mužů a žen v České spořitelně, a.s., rovněž jsem představila program Diversitas, který je z hlediska strategického řízení diverzity v České spořitelně, a.s. klíčový, jelikož do velké míry udává způsob prosazování diverzity ve společnosti. Z provedené analýzy pak vyplynula řada závěrů, která následně představím.

S ohledem na skutečnost, že je v České spořitelně, a.s. 75% žen a 25% mužů a přitom je naprostá většina vedení mužská⁵⁹, byla v provedených rozhovorech nejprve věnována pozornost limitům kariérního rozvoje zaměstnankyň České spořitelny, a.s., příčinám nepřítomnosti žen ve vedení a rovněž i rozdílům ve finančním ohodnocení. Z analýzy vyplynulo, že je zkoumaná společnost strukturovaná v souladu s mužskou mocí uplatňovanou nad ženami, což se na základě argumentů feministických teoretiků a teoretiček děje v důsledku působení genderového řádu, jehož normativem je hegemonní maskulinita a ženy jsou tak v naprosté většině umístěny do takových pracovních pozic, které zpravidla disponují

⁵⁹ Údaje ohledně zastoupení mužů a žen napříč firemní hierarchií byly představeny v kapitole 3.2.1. *Pojetí diverzity managementu v České spořitelně, a.s.*

menší rozhodovací pravomocí (Acker, 2003) (Kanter, 2003) (Kimmel, 2000). Tato skutečnost se pak promítala do všech zkoumaných oblastí analýzy. V souladu s touto logikou uspořádání viděly respondentky jako ženám nejméně dostupné ty pozice, které jsou umístěny hierarchicky nejvýše. Pokud respondentky chápaly některé vysoce postavené pozice jako ženám relativně přístupnější, jednalo se zpravidla o pozice v odvětvích, které vnímaly jako oblasti s menší prestiží. Profesní umístění mužů a žen napříč firemní hierarchií vypovídá o přítomné vertikální i horizontální segregaci, o které hovoří například Kanter (2003), Acker (2003) nebo Reskin (1993) ale i další.

Ačkoliv z analýzy vyplývá, že primární příčinou nerovnoměrného zastoupení mužů a žen napříč hierarchií společnosti je působení genderového řádu, bylo potřeba prozkoumat, jak si vykládají příčiny nepřítomnosti žen ve vedoucích funkcích samotné respondentky. Jako příčiny nepřítomnosti žen ve vedoucích funkcích respondentky uváděly především nemožnost sladit pracovní povinnosti s povinnostmi rodinnými, nedůvěra ve schopnosti a dovednosti žen, a to jak ze strany žen samotných, tak i ze strany společnosti, v neposlední řadě bylo uvedeno, že problémem nepřítomnosti žen ve vedoucích funkcích může být rozdílné hodnocení práce provedené muži a ženami, ale i nedostatek neformálních kontaktů s klíčovými osobnostmi a nepropustnost „mužského světa“. Je potřeba uvést, že veškeré respondentkami uvedené příčiny jsou ve skutečnosti důsledky působení společenského řádu ve smyslu, ve kterém o něm mluví Bourdieu (2000). Je velmi důležité, že většina z respondentek vnímá nastavené podmínky jako problematické, nicméně vlivem působení genderového řádu nejsou ženy schopny vidět skutečné příčiny nepřítomnosti žen ve vedoucích funkcích, ale přisuzují je reálným důsledkům působení genderového řádu.

Finanční ohodnocení mužů a žen v České spořitelně, a.s. bylo rovněž předmětem analýzy. Jak bylo uvedeno, v kapitalistické společnosti je finanční ohodnocení zásadním předpokladem přístupu k moci, a tudíž i k možnosti ovlivňovat společenské hodnoty (Kimmel, 2000). Z analýzy vyplývá, že si většina žen nemyslí, že je finanční ohodnocení na podobných pozicích srovnatelné. Zaznělo, že důvodem nerovného ohodnocení může být to, zda je dotýčný/-á muž nebo žena, některé respondentky však toto tvrzení popřely a uvedly, že výše finančního ohodnocení se mnohem spíše odvíjí od vzájemného vztahu s nadřízenou/-ým⁶⁰, lokality pracoviště nebo v důsledku toho, o jaké finanční ohodnocení si muži a ženy říkají. V takovém případě je opět nutné upozornit na působení genderového řádu, který má velký vliv na to, jak muži a ženy přistupují k hodnotě vlastní práce a nejsou to tedy oni/-y

⁶⁰ V podobných případech lze velmi těžko usuzovat, do jaké míry zde hraje roli genderová identita.

sami/-y, kteří/-ré hodnotu vlastní práce primárně určují. Pokud ženy obecně svoji práci podhodnocují, nelze tuto skutečnost chápat jako problém, který by pramenil v nich samotných, ale mnohem spíše se opět jedná o strukturální problém, který vychází z nastavení společenského řádu, v důsledku čehož dochází k nerovné distribuci statků mezi muže a ženy (Reskin B. , 2000).

Ačkoliv je z výše uvedeného zjevné, že Česká spořitelna, a.s. funguje v mnoha ohledech v souladu s genderovým řádem, snaží se i přes to podporovat různými nástroji znevýhodněné skupiny zaměstnanců a zaměstnankyň. Tyto nástroje jsou součástí diverzity managementu a mají sloužit k systematické podpoře diverzity v organizaci. Autoři a autorky, kteří/-ré se zabývají strategickým řízením diverzity⁶¹, uvádí, že důležitou součástí dlouhodobě udržitelného prosazování diverzity jsou programy na podporu znevýhodněných skupin a programy na podporu sladování profesního a soukromého života⁶². Z analýzy pak vyplývá, že respondenty přikládaly největší význam právě těm projektům, popřípadě benefitům, které podporují sladování rodiny a práce (Grant – Fleci úvazky, Čáp) a kariérní růst žen (Satori). Některé z respondentek zmínily také projekty na podporu generace nad 50 let (Sova) a na podporu osob se zdravotním postižením (Transition – Bez bariér).

V analýze byly následně diskutovány oblasti, které autoři a autorky zabývající se strategickým prosazováním diverzity považují z hlediska úspěšného a trvale udržitelného prosazování diverzity za zásadní. Jedná se o vztah zaměstnanců a zaměstnankyň k oblasti diverzity, o podporu diverzity ze strany vedení, o míru, do které je diverzita zohledněna ve vzdělávání zaměstnaných a o způsob, kterým zaměstnanci a zaměstnankyně rozumí přínosům strategického řízení diverzity. Názory, postřehy a postoje respondentek k výše uvedeným tématům pak napomohly odhalit, jaké má diverzita v České spořitelně, a.s. skutečně postavení, do jaké míry je ve společnosti chápána jako prioritní a do jaké míry může mít tudíž reálný dopad na postavení žen ve společnosti (Eger & kol., 2009) (Ely & Thomas, 2009) (Dohnalová, Králová, & Víšek, 2012).

Ely a Thomas (2009) uvádějí, že pokud má být prosazování diverzity úspěšné, je velmi podstatný zájem zaměstnanců a zaměstnankyň o téma diverzity, jejich angažovanost a perspektiva, kterou na diverzitu nahlíží. Diverzita by měla být chápána jako zdroj vlastního obohacení a příležitost pro vlastní rozvoj (Ely & Thomas, 2009). Z analýzy vyplývá, že z hlediska respondentek je vztah zaměstnanců a zaměstnankyň k diverzitě většinou poměrně lhostejný, pokud sami nespadají do některé ze skupin, na které se jednotlivé projekty

⁶¹ Např. Dohnalová a kol. (2012), Eger a kol. (2009), Ely a Thomas (2003) a další.

⁶² S ohledem na zaměření práce, byla největší pozornost věnována nástrojům podpory žen.

soustředí a mají tak osobní důvod se o diverzitu zajímat anebo podporovat alespoň některé konkrétní oblasti týkající se diverzity. Rovněž vyplynulo, že nezáměr o diverzitu specificky u věkové kategorie nad 50 let může být způsoben obavami z možné diskriminace na základě věku, pokud by došlo k oficiálnímu zařazení dotyčné/-ho k této věkové kategorii. Nelze potvrdit ani vyvrátit, zda k diskriminaci na základě věku ve společnosti dochází, z provedené analýzy rozhovorů nelze tuto skutečnost nijak vyvozovat, nicméně ze studií prezentovaných v této práci vyplývá, že věková skupina nad 50 let patří k nejvíce ohroženým skupinám na trhu práce. Nezáměr o téma diverzity a související obavy zaměstnanců a zaměstnankyň ve věku nad 50 let mohou být způsobeny právě těmito celospolečenskými okolnostmi. Beáta se jako jediná domnívala, že je oblast diverzity mezi zaměstnanými vnímaná naprosto pozitivně, nicméně ani v jejím případě se nepotvrdilo, že by zaměstnanci a zaměstnankyň diverzitu nějak sami aktivně podporovali. Tudíž angažovanost zaměstnanců a zaměstnankyň, která je pro úspěšné a trvale udržitelné řízení diverzity zásadní, není možné na základě analýzy považovat za dostatečnou (Ely & Thomas, 2009).

Další podstatnou podmínkou pro úspěšné a trvale udržitelné prosazování diverzity je otevřená podpora diverzity ze strany vedení společnosti. Ani tato podmínka se však nezdá být dostatečně splněna. Ely a Thomas (2003), Cox (2009) a další zdůrazňují podstatnou roli „přípravenosti“ firemní kultury, aby mohla být cílená podpora diverzity úspěšná. Stěžejní vliv na povahu firemní kultury dané společnosti má vždy vedení organizace. Míra podpory v prosazování diverzity ze strany vedení má tudíž podstatný vliv na to, zda budou zaměstnanci a zaměstnankyň chápat diverzitu jako prioritní a zda budou aspekt diverzity trvale zahrnovat do všech úrovní rozhodovacích procesů (Keil & kol, 2009). Z výpovědí respondentek vyplývá, že nejvyšší vedení na jednu stranu diverzitu podporuje, ale tato podpora se z pohledu respondentek odehrává pouze tzv. na papíře, tudíž střední management, který má významný vliv na exekutivu, má minimální motivaci aktivně diverzitu prosazovat a zahrnovat ji do všech rozhodovacích procesů. Pokud někdo z vedení diverzitu skutečně podporuje, jedná se z pohledu respondentek většinou o jednotlivce, nicméně podpora strategického prosazování diverzity není v obecném měřítku míněna dostatečně vážně na to, aby byla chápána jako prioritní všemi zaměstnanci na všech úrovních organizace. Zajímavý podnět ke změně, který by neměl být upozaděn, navrhovala Kateřina, která uvedla, že by prosazování diverzity mohlo být podpořeno buď zákonem anebo by mělo být součástí hodnocení manažerů.

Další oblastí, která je pro úspěšné prosazování diverzity napříč organizací zásadní, je vzdělávání zaměstnanců a zaměstnankyň v oblasti diverzity (Cox, 2009). Je velmi důležité,

aby zaměstnanci a zaměstnankyně chápali, proč je diverzitu důležité prosazovat a dokázali ji tak i vnímat (Eger & kol., 2009) (Cox, 2009). Z analýzy vyplývá, že z pohledu respondentek není vzdělávání a informační osvěta dostatečně zabezpečena. Respondentky samy upozorňovaly na rezervy v komunikaci a navrhovaly další způsoby, jak téma diverzity propagovat.

Nezbytnou součástí úspěšného a trvale udržitelného prosazování diverzity je podle Keila a kol. (2009) a Ely a Thomase (2003) také porozumění přínosům prosazování diverzity ze strany zaměstnanců a zaměstnankyň. Jak ukazují prezentované studie, má diverzita vliv na ekonomický zisk dané organizace, zaměstnaneckou loajalitu, je zdrojem konkurenční výhody na hospodářském trhu, rovněž je jejím velkým přínosem podpora společensky odpovědného podnikání a systematická podpora různorodých identit (Ely & Thomas, 2009) (Eger & kol., 2009). Jak ukazuje analýza, tak respondentky ve většině diverzitu oceňují a chápou jí jako přínosnou. Ze strany respondentek byly uvedeny ekonomické výhody, větší loajalita zaměstnaných a důležitost společensky odpovědného jednání. Některé z respondentek však vnímaly podporu diverzity pouze jako otázku aktuálních společenských trendů.

V analýze jsem se následně zaměřila na osobní zkušenost respondentek s nástroji prosazování diverzity. Cílem bylo zjistit, do jaké míry jsou pro ženy nástroje na podporu diverzity v České spořitelně, a.s. prospěšné a zda na ně mají pozitivní dopad. V této části opět vycházelo najevo, jak velký význam má za současného společenského fungování pro ženy a zejména pak pro matky podpora sladování rodiny s prací. Ženy, které jsou matkami, upozorňovaly především na vlastní zkušenost s projekty zaměřenými na sladování práce s rodinou, které jim umožňují nebo umožnily pracovat a zároveň se starat o rodinu. Důležitost těchto projektů však uváděly i ženy, které s mateřstvím prozatím zkušenost nemají, ale vidí je jako potenciálně přínosné. Stěžejní je skutečnost, že i přes to, že respondentky chápou podporu sladování rodinného a profesního života jako důležitou a pro jejich pracovní uplatnění potřebnou, vidí i přes to mateřství jako zásadní „překážku“ pro další kariérní růst. Ačkoliv by některé z nich i jako matky rády budovaly svoji kariéru dál, nevidí kariéru a rodinu skloubitelnou do takové míry, aby mohly v kariéře pokračovat. Zde opět narážíme na již diskutovanou skutečnost, že sladování rodiny a práce by nemělo být výhradní součástí identity žen, ale i identity mužů. Pokud bude péče, která se k rodičovství bezpodmínečně váže, zůstávat pouze na bedrech žen, není možné, aby ženy dosahovaly stejných možností v kariérním růstu jako muži (Hochschild & Delphy, 2011). Respondentky dále tematizovaly nástroje na podporu kariérního růstu žen. Některé z nich uváděly, že ačkoliv by o kariérní růst stály, nevnímají současné projekty na podporu kariérního růstu žen

jako přístupné jim samotným, jelikož se zaměřují na ženy, které se již určitým způsobem profesně vypracovaly. Pokud u respondentek došlo k nějakému kariérnímu posunu, žádná z nich se nedomnívala, že by to bylo zásluhou programu Diversitas. Rovněž vyplynulo, že některé respondentky mají k nástrojům podpory vztah spíše na úrovni benefitů navíc a ve smyslu vlastního obohacení než na úrovni reálné podpory.

V poslední části analýzy jsem se zaměřila na roli inspirativních žen v profesním životě respondentek, jelikož se ukazuje, že pozitivní příklady vysoce postavených žen mohou mít vliv na motivaci ostatních žen ke kariérnímu růstu⁶³. Kromě Beáty a Barbory respondentky uvedly, že v jejich profesním rozvoji mají nebo měly úspěšné ženy význam, čímž potvrdily důležitost pozitivních příkladů úspěšných žen ve směřování žen ostatních. Zajímavé bylo i to, čím respondentky úspěšné a inspirativní ženy oslovily. Zaznívaly charakteristiky jako pracovitost, respekt a ústa k lidem, nadhled, schopnost sladit pracovní a profesní život a být přitom úspěšná, mít schopnost vést a motivovat lidi. Srovnáme-li tyto charakteristiky s těmi, o kterých hovoří Kimmel (2000) a Collinson a Hearn (1996) jako o preferovaných a normativních (konkurenceschopnost, autorita, zacílení na kariéru, racionalita a individuální výkon), zjistíme, že se moc neshodují. Výpověď respondentek je v tomto ohledu cenná proto, že může vypovídat o tom, co může být pro ženy v jejich profesním směřování důležité a jaké podněty mohou ženy v jejich kariérním růstu motivovat.

Pokud budeme vycházet z předpokladů nutných pro úspěšné a trvale udržitelné prosazování diverzity, které byly uvedeny v teoretické části této práce, je třeba uvést, že řízení diverzity v České spořitelně, a.s. má svá úskalí a na základě výsledků analýzy se nezdá, že by podmínky pro úspěšné a trvale udržitelné prosazování diverzity byly dostatečně splněny. Rezervy lze vidět například ve firemní kultuře, v podpoře vedení, v míře, ve které je diverzita zohledněna ve vzdělávání zaměstnanců a zaměstnankyň, ale například i v tom, že je strategické řízení diverzity pojato jako odpovědnost jednoho oddělení a nikoliv jako součást ucelené firemní kultury, což uvádí Eger a kol. (2009) jako důležitý předpoklad pro úspěšné prosazování diverzity. Upozornit je třeba i na rezervy v oblasti národnostní a etnické diverzity, která v programu Diversitas ani ve výpovědích respondentek nebyla nikde zmíněna, nicméně je jistě součástí společenské rozmanitosti. Z výše uvedeného vyplývá, že ve zkoumané společnosti nedošlo k přehodnocení normativu nastaveného genderovým řádem, ale naopak daný normativ stále funguje jako východisko, ke kterému je žádoucí se přibližovat. Tato skutečnost se pak nutně musí odrážet i v míře, ve které může diverzity

⁶³ Např. (Dohnalová, Králová, & Víšek, 2012)

management ovlivňovat postavení žen ve společnosti. Pokud není rozmanitost chápána jako žádaná a není dostatečně respektovaná, není možné, aby mělo strategické řízení diverzity z dlouhodobého hlediska pozitivní dopad na danou organizaci (Ely & Thomas, 2009). Nicméně i přes to, že má Česká spořitelna, a.s. ve strategickém prosazování diverzity své rezervy, je důležité, že má téma diverzity v organizaci své pevně vyhrazené místo a je jí věnována pozornost. I to může být začátek změny k lepšímu.

4 ZÁVĚR

V práci, která se zaměřovala na vliv strategického řízení diverzity na postavení žen ve firemním prostředí České spořitelny, a.s. jsem v teoretické části nejprve vymezila konceptuální rámec, z něhož jsem vycházela a klíčové kategorie, se kterými jsem pracovala. Následně jsem se zabývala historickým kontextem pracovního trhu. V návaznosti na historický kontext pracovního trhu jsem představila roli feministických hnutí v něm a způsob, kterým tato hnutí ovlivnily utváření trhu práce. Po té jsem se zabývala současnými podmínkami na trhu práce a postavením mužů a žen v něm. V souvislosti s tím byla diskutována vertikální segregace, horizontální segregace a nerovné podmínky v odměňování mužů a žen. Pozornost byla věnována i podmínkám, které mají a trhu práce lidé se zdravotním postižením a lidé ve věku pod 30 let a nad 50 let, jelikož jak se ukazuje, jedná se o skupiny, které se mohou setkávat mnohem výrazněji s diskriminací na trhu práce. V návaznosti na přítomnou genderovou segregaci a související diskriminaci na trhu práce jsem se zabývala možnými nástroji prosazování genderové rovnosti, mezi které spadá i cílená podpora diverzity ze strany zaměstnavatelů formou manažerské disciplíny nazývané diverzity management (neboli strategické řízení diverzity). Představila jsem přínosy, které může organizacím strategické řízení diverzity přinášet, vymezila jsem diverzity management a spolu s tím představila i podmínky potřebné pro jeho úspěšnou a trvale udržitelnou implementaci. V souvislosti s tím byla představena i možná úskalí, která s sebou může nést nesprávné zavádění diverzity managementu.

V empirické části této práce jsem nejdříve představila metodologii výzkumu, v rámci které jsem vytyčila účel výzkumu a uvedla výzkumné otázky. Následně jsem vymezila metodu výzkumu a výzkumnou techniku a zohlednila jsem etické hledisko výzkumu. Po té jsem představila výběr respondentek, jejichž osobnosti jsem ve stručnosti a s ohledem na zachování anonymity stručně popsala, současně jsem přiblížila průběh provedených rozhovorů. V této části, která se věnovala především metodologii výzkumu, jsem představila

rovněž zpracování získaných dat a způsob jejich kódování. Následně jsem přešla k samotné analýze.

V rámci analýzy jsem nejprve představila aktuální rozložení zaměstnaneckých sil napříč hierarchií společnosti tak, aby bylo zřejmé, v jakém poměru a na jaké úrovni organizace jsou zastoupeni muži a ženy. Prostor byl věnován i současnému pojetí diverzity managementu v České spořitelně, a.s. Na základě provedených rozhovorů byly následně podrobeny zkoumání následující témata: postavení žen v České spořitelně, a.s. z pohledu respondentek, limity kariérního rozvoje žen, příčiny nepřítomnosti žen ve vedoucích funkcích z hlediska respondentek, rozdíly ve finančním ohodnocení, nástroje podpory žen v České spořitelně, a.s., pojetí strategického řízení diverzity z pohledu respondentek, obeznámenost respondentek s nástroji na podporu diverzity, vztah ostatních zaměstnanců a zaměstnankyň k diverzitě z pohledu respondentek, podpora vedení v prosazování diverzity, vzdělávání a informační osvěta ve společnosti v oblasti diverzity, přínosy strategického řízení diverzity z pohledu respondentek. V poslední části analýzy jsem věnovala pozornost osobní zkušenosti respondentek s nástroji prosazování diverzity. Současně s tím jsem sledovala, v jakém smyslu mají nebo měly tyto nástroje na podporu diverzity pro respondentky přínos a zda měly pozitivní vliv na jejich pracovní kariéru. V úplném závěru analýzy byla diskutována role pozitivních příkladů úspěšných žen na profesní a kariérní rozvoj žen. Práci jsem zakončila představením výsledků analýzy.

5 SEZNAM CITOVANÉ LITERATURY

Acker, J. (2003). *Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organization*. V R. J. Ely, & kol., *Reader in Gender, Work, And Organization*. Oxford: Blackwell Publishing.

Acker, J. (1993). *Hierarchies, Jobs, and Bodies: A Theory of gendered organization*. Michigan University: Ginn Press.

Balen, B., Crowley, N., & Holzacker, R. (2011). *SYNTHESIS REPORT I - 2011*. Získáno 1. 3 2014, z European Commission: http://ec.europa.eu/justice/discrimination/files/sen_synthesisreport2011_en.pdf

Bettio, F., Conley, H., & Ballester-Pastor, M. (2012). *European Gender Equality Law Review*. Získáno 2. 3 2014, z European Commission: http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/law_reviews/egelr_2012-2_web_final_en.pdf

Bourdieu, P. (2000). *Nadvláda mužů*. Praha: Karolinum.

Burri, S., & Prechal, S. (2013). *EU Gender Equality Law*. Získáno 3. 5 2014, z European Commission: http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/your_rights/eu_gender_equality_law_update2013_en.pdf

Coffey, A., & Atkinson, P. (1996). *Making sense of qualitative data*. London: SAGE Publications.

Collinson, D., & Hearn, J. (1996). *Men at work: multiple masculinities/multiple workplaces*. V M. Mac an Ghail, *Understanding masculinities*. Buckingham: Open University Press.

Connel, R. (1995). *Masculinities*. Berkley: University of California Press.

Cox, T. (2009). *Creating the Multicultural Organizations. A Strategy for Capturing the Power of Diversity*. V L. Eger, & kol., *Diversity Management*. Praha: Česká andragogická společnost.

Český statistický úřad. (31. 1 2014). *Zaměstnaní podle CZ-NACE a věkových skupin v roce 2012 (VŠPS)*. Získáno 22. 6 2014, z Zaostřeno na ženy a muže 2013: [http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/6D0027D685/\\$File/1413134407.pdf](http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/6D0027D685/$File/1413134407.pdf)

Český statistický úřad. (20. 8 2012). *Zaměstnanost osob předdůchodového a důchodového věku*. Získáno 3. 3 2014, z Český statistický úřad:

<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/ckta28062010.doc>

Český statistický úřad. (17. 1 2013). *Zaostřeno na ženy a muže 2012*. Získáno 2. 3 2014, z Český statistický úřad:

[http://www.czso.cz/csu/2012ediciplan.nsf/t/F0003691D7/\\$File/1413124402.pdf](http://www.czso.cz/csu/2012ediciplan.nsf/t/F0003691D7/$File/1413124402.pdf)

Disman, M. (2002). *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum.

Dohnalová, R., Králová, U., & Víšek, T. (2012). *Využití plného potenciálu žen v české ekonomice*. Získáno 22. 3 2014, z Mc Kinsey:

http://www.mckinsey.cz/images/women_matter_CJ.pdf

Dudová, R., Křížková, A., & Fischlová, D. (2006). *Gender v managementu: kvalitativní výzkum podmínek a nerovností v ČR*. Získáno 20. 4 2014, z Výzkumný ústav práce a sociálních věcí: http://praha.vupsv.cz/Fulltext/vz_207.pdf

Eger, L., & kol. (2012). *Diversity management: Comparison, the best practices od Visegrad countries*. Plzeň: NAVA.

Eger, L., & kol. (2009). *Diverzity Management*. Praha: Česká andragogická společnost.

Ely, R. J., & Foldy, E. G. (2003). Diversity: Overview. V R. J. Ely (Ed), & al, *Reader in Gender, Work, and Organization* (stránky 321-326). Oxford: Blackwell Publishing.

Ely, R., & Thomas, D. (2009). Cultural Diversity at Work: The Effects on Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes. V L. Eger, & kol., *Diverzity Management*. Praha: Česká andragogická společnost.

European Commission. (10 2010). *Employment in Europe 2010*. Získáno 1. 3 2014, z European Commission:

file:///C:/Documents%20and%20Settings/Tereza%20Mito%C5%A1inkov%C3%A1/Dokumente/Downloads/Employment_In_Europe_2010.pdf

European Commission. (4 2008). *Manual for gender mainstreaming*. Získáno 10. 5 2014, z European Commission:
file:///C:/Documents%20and%20Settings/Tereza%20Mito%C5%A1inkov%C3%A1/Dokumeny/Downloads/ke818293_en%20(2).pdf

European Commission. (9 2011). *Responding to unequal pay*. Získáno 2. 2 2014, z European Commission: http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/conference_sept_2011/background-paperii-gender-pay-gap_en.pdf

European Commission. (28. 2 2014). *Tools for gender equality*. Získáno 9. 5 2014, z European Commission: http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/tools/index_en.htm

European Commission. (29. 8 2013). *What are the causes?* Získáno 31. 1 2014, z European Commission: http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-pay-gap/causes/index_en.htm

European Commission. (16. 7 2013). *Your rights*. Získáno 3. 3 2014, z European Commission: http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/rights/index_en.htm

Eurostat. (3 2013). *Gender pay gap statistics*. Získáno 31. 1 2012, z Eurostat: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Gender_pay_gap_statistics

Evropská komise. (2014). *Rovnost žen a mužů*. Získáno 20. 4 2014, z Evropská komise: http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/index_cs.htm

Evropská komise. (2009). *The Costs and Benefits of Diversity - A Study on Methods and Indicators to Measure the Cost Effectiveness of Diversity Policies in Enterprises*. V L. Eger, & kol, *Diverzity Management* (stránky 61-71). Praha: Česká andragogická společnost.

Evropská komise. (4. 8 2014). *Zvýšení podílu žen ve správní radě podniků na alespoň 40 %*. Získáno 5. 6 2014, z Evropská komise: http://ec.europa.eu/news/justice/121114_1_cs.htm

Foucault, M. (2000). *Dohlížet a trestat*. Podlesí : Dauphin.

Giddens, A. (2005). *Sociologie*. Praha: Argo.

- Guba, E. G., & Lincoln, Y. (1994). Competing paradigms in qualitative research. V N. K. Lincoln, *Handbook of qualitative research* (stránky 105 -116.). London: SAGE Publications.
- Havelková, H. (2004). První a druhá vlna feminismu: podonosti a rozdíly. V L. Formánková, & K. Rytířová, *ABC feminizmu* (stránky 169-182). Brno: Nesehnutí.
- Hendl, J. (2005). *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál.
- Hochschild, & Delphy. (2011). V A. Křížková, & kol, *Pracovní dráhy žen*. Praha: SLON.
- Hochschild, A. (1993). V J. Acker, *Hierarchies, Jobs, and Bodies: A Theory of gendered organization*. Michigan University: Ginn Press.
- Holvino, E. (2003). Complicating Gender: The Simultaneity of Race, Gender, And Class in Organization Change(ing). V R. J. Ely, E. G. Foldy, & M. A. Scully, *Reader in Gender, Work, And Organization* (stránky 87-107). Oxford: Blackwell Publishing.
- Jacobs, J. A. (1995). *Gender Inequality at Work*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Jacobs, J. A. (1999). The Sex Segregation of Occupations. V G. N. Powell, *Gender and Work* (stránky 125-141). Thousand Oaks: SAGE.
- Jamieson, D., & J.O'Mara. (2007). Managing Workforce 2000: Gaining the diversity advantage. V J. Wrench, *Diversity Management and Discrimination*. Hampshire: Ashgate Publishing Limited.
- Kanter, M. (1993). V J. Acker, *Hierarchies, Jobs, and Bodies: A Theory of gendered organization*. Michigan University: Ginn Press.
- Kanter, M. (2003). Men and Women of the Corporation. V R. J. Ely, & kol, *Reader in Gender, Work, and Organization*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Keil, M., & kol. (2009). Diversity management, vzdělávací manuál. V L. Eger, & kol, *Diversity Management*. Praha: Česká andragogická společnost.
- Kimmel, M. S. (2000). *The Gendered Society*. New York: Oxford University Press.
- Křížková, A., & kol. (2011). *Pracovní dráhy žen v České republice*. Praha: SLON.

Letherby, G. (2003). *Feminist research in theory and practice*. Philadelphia: Open University Press.

Merrill-Sands, D., Holvino, E., & Cumming, J. (2003). Working with Diversity: A Focus on Global Organizatios. V R. J. Ely, E. G. Foldy, & M. A. Scully, *Reader in Gender, Work, and Organization* (stránky 327-342). Oxford: Blackwell Publishing.

Morrow, R. A. (1994). *Critical theory and methodology*. London: SAGE Publications.

Národní rada osob se zdravotním postižením ČR. (2010). *Evropské fórum zdravotně postižených*. Získáno 16. 2 2014, z Národní rada osob se zdravotním postižením ČR: www.nrzp.cz/dokumenty/zahranicni/ppzam.doc

Ramazanoglu, C., & Holland, J. (2004). *Feminist methodology: challenges and choices*. London: SAGE.

Registr koučů ČR. (4. 25 2014). *O koučinku*. Získáno 31. 5 2014, z Registr koučů ČR: <http://www.koucove.cz/co-je-koucink>

Reinharz, S. (1992). *Feminist methods in social research*. New York: Oxford University Press.

Renzetti, C. M., & Curran, D. J. (2003). *Ženy, muži a společnost*. Praha: Karolinum.

Reskin, B. (2000). V M. Kimmel, *The Gendered Society* (str. 180). New York: Oxford University Press.

Reskin, B. (1993). Sex Segregation in the Workplace. *Annual Review of Sociology*, Vol. 19 , stránky 241–270.

Stratigaki, M. (2005). An Ongoing Conflict in EU GenderEquality Policy. V *European Journal of Women's Studies*. London: SAGE Publications.

Šmausová, G. (2002). Proti tvrdošijné představě o ontické povaze gender a pohlaví. V *Sociální studia 7: Politika rodu a sexuální identity* (stránky 15-28). Brno: FSS MU.

Tetth, V. A. (2009). Diversity in the Workforce. V L. Eger, & kol., *Diverzity Managenet*. Praha: Česká andragogická společnost.

Thomas, D. A., & Ely, R. J. (2003). Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity. V R. J. Ely, E. G. Foldy, & M. A. Scully, *Reader in Gender, Work, and Organization*. Oxford: Blackwell Publishing.

Tong, R. P. (1998). *Feminist Thought. A More Comprehensive Introduction*. Boulder: Westview Pres.

Tvrđý, L. (2007). *Trh práce a vzdělanost v regionálním kontextu*. Získáno 6. 4 2014, z Rozvoj obce: http://rozvoj-obce.cz/wp-content/uploads/2007_VTP_regiony.pdf

Úřad vlády ČR. (2011). *Zpráva o rovnosti žen a mužů v roce 2010*. Získáno 9. 5 2014, z MPSV: http://www.mpsv.cz/files/clanky/12200/5_zprava-o-rovnosti_priority_15-9-2011.pdf

6 PŘÍLOHY

6.1 Příloha č. 1 Základní struktura rozhovoru s respondentkami

Níže přikládám strukturu rozhovoru, kterou jsem využívala při rozhovorech s respondentkami. Tato struktura sloužila jako osnova, které jsem se držela, nicméně jsem ji vždy přizpůsobila konkrétní situaci. Vzhledem k tomu, že si se všemi respondentkami tykám, je tomu struktura rozhovoru přizpůsobena.

1. Jak dlouho pracuješ v České spořitelně?
2. V jaké oblasti působíš?
3. Měla jsi možnost kariérního posunu za dobu Tvého působení?
4. Je nějaká pozice nebo oblast působnosti, kam by ses chtěla v České spořitelně posunout?
5. V České spořitelně je minimum žen ve vrcholovém managementu, jaké jsou podle Tebe hlavní příčiny nepřítomnosti žen na těchto pozicích?
6. Jaké jsou podle Tebe reálné možnosti v kariérním růstu žen v České spořitelně a proč?
7. Jsou podle Tebe ještě nějaké faktory, které vnímáš jako potenciálně problematické v kariérním rozvoji žen v České spořitelně a je třeba je uvést?
8. Myslíš, že mají muži a ženy srovnatelné finanční ohodnocení na stejně náročných pracovních pozicích?
9. Hrají ve Tvém kariérním rozvoji a motivaci ke kariérnímu růstu nějaké existující pozitivní příklady vysoce postavených žen v České spořitelně?
10. Jaké charakteristiky takových žen bys uvedla a případně proč?
11. Víš o nějakých krocích, které podniká Česká spořitelna pro kariérní rozvoj žen?
12. Jak jsou tyto kroky podle Tebe účinné?
13. Mají tyto kroky podle Tebe podporu ze strany vedení?

14. Víš o podpoře diverzity v České spořitelně?
15. Jaký vliv má podle Tebe řízení diverzity v České spořitelně na kariérní růst žen?
16. Proč myslíš, že Česká spořitelna diverzitu podporuje? Jaký to má přínos?
17. Myslíš, že má diverzita otevřenou podporu nejvyššího vedení?
18. Existují podle Tebe nějaké stinné stránky v podpoře diverzity?
19. Jak podle Tebe rozumí diverzitě zaměstnanci a zaměstnankyně banky?
20. Jakou důležitost podle Tebe diverzitě přikládají?
21. V čem myslíš, že vězí jejich vnímání diverzity?
22. Jak rozumíš diverzitě Ty osobně? Co to pro Tebe znamená?
23. Vnímáš diverzitu jako něco, co se týká každodenně Tvé práce?
24. Do jaké míry chápeš diverzitu jako přínosnou pro Tebe osobně?
25. Jak konkrétně se řízení diverzity týká/může týkat Tvého kariérního růstu?
26. Umožňuje Ti podpora diverzity lépe dosahovat tvých ambicí? Popřípadě jak?
27. Je ještě něco, co bys chtěla dodat, co nezaznělo a myslíš, že je důležité?