

THE ISSUE OF FEMALE SENIOR MANAGERS

PROBLEMATIKA ŽEN V ŘÍDÍCÍCH FUNKCÍCH

Marie Pourová

Anotace

Příspěvek se zabývá problematikou žen v řídicích funkcích v České republice a v konkrétních organizacích. Snaží se vysvětlit příčiny, proč je stále málo žen ve srovnání s muži v managementu podniků a různých institucí a jaký trend v tomto směru je možno očekávat po vstupu ČR do EU. Lze předpokládat, že neexistuje žádný důvod, proč by ženy nemohly zastávat řídicí funkce pokud “na to mají” a chtějí je vykonávat. Co se týče vzdělanosti a schopností, předpoklady pro řídicí funkce mají ženy stejné jako muži. Proč by tedy měli rozhodovat pouze muži, když jejich rozhodnutí se většinou týká obou pohlaví? Ženský názor by dnešnímu přetechizovanému světu neuškodil. Lze očekávat, že v budoucnosti bude počet žen v řídicích funkcích vyšší, ale musíme se nejprve zbavit ustálených zvyků, závisti a předsudků a vychovávat k tomu i své děti. Muži se nemusí cítit méněcenní, když je řídí žena.

Annotation

The article deals with the issue of female senior managers in the Czech Republic and in particular organizations. It tries to explain the reasons why there are still only a few women as compared to men in the management of companies and various institutions and what trend in this respect may be expected after the accession of the Czech Republic to EU. Obviously there is no reason why women could not hold positions of senior managers if they are capable and willing to do so. As concerns the standard of education and abilities, women have the same qualifications for these positions as men. Why should only men make decisions when these decisions relate mostly to both sexes? The opinions of women could be quite useful in the current excessively technical world. It may be expected that the number of women in the positions of senior managers will increase in future. However, first we have to get rid of the deeply rooted habits, envy and prejudices and in this sense also educate our children. Men should not feel inferior when managed by a woman.

Klíčová slova:

ženy, řídicí funkce, problémy, příčiny, řešení, Česká republika

Key words:

female, senior managers, issues, causes, solution, Czech Republic

Úvod

V předvstupním období ČR do EU je nutno řešit i nelehký úkol, kterým je pozvednutí úlohy “ženského faktoru” ve všech sférách společenského života, tedy i v řídicí sféře. Zcela vážně se musíme zamýšlet nad skutečností, že na jedné straně společnost umožňuje ženám všestrannou přípravu, avšak uplatnění žen v odpovídajících funkcích ještě zdaleka tomu není adekvátní.

Stále přetrvávají určité výhrady k pověřování žen řídicími funkcemi, a to jak ze strany mužů, tak i ze strany žen a existují i bariéry, které brání ženám tyto funkce vykonávat. Přitom

středoškolské vzdělání získávají dnes již dívky častěji než chlapci a ve vysokoškolském vzdělání nejsou téměř žádné rozdíly. Přesto dosud existuje hluboce zakořeněné přesvědčení, že ženy nejsou způsobilé pro řízení a neumějí vést. Příčina tohoto přesvědčení je v tom, že se v lidské mysli zpravidla překrývají kvality, které spojujeme s vůdcovstvím, s kvalitami, které přisuzujeme mužům (tj. rozhodnost, agresivita, způsobilost). Mnohem méně se s kvalitami vůdcovství kryjí ryze ženské kvality (sklon hledat konsensus, zdůrazňovat společné zájmy, vychovávat, podporovat, být expresivní).

V praxi můžeme narazit na nejružnější příklady předsudků proti ženám, které lidé projevují vědomě i nevědomě. Ženy nejsou diskriminovány jen muži, ale často i samotnými ženami. Žijeme v době, kdy se omezení ryze mužské kultury stávají stále zřejmějšími. K takovým omezením patří netolerance, úzkoprsost, násilnictví, korupčnost, antidemokratické formy jednání. Nejde o to dostat muže pryč z vedení organizací, ale dostat tam k nim více žen. Cílem obou pohlaví je společně sdílet scénu top managementu a vytvořit kulturu, v níž muži i ženy budou moci prosadit a plně využít svůj potenciál. Ženy pak budou moci uplatnit svoji energičnost, dynamické vůdcovské kvality, aniž by za to byly trestány a muži budou moci vnést do managementu intuitivnost, empatii a další kvality, které byly v mužské kultuře často potlačovány. Ženy se mohou mnohému naučit od mužů a muži od žen.

Cíl a metodika

Cílem příspěvku je upozornit na nízké zastoupení žen v řídicích funkcích v ČR a na ČZU v Praze. Dále poukázat na některé příčiny tohoto stavu a navrhnout řešení ke zlepšení nepříznivé situace.

Informace byly čerpány z odborné literatury a internetových stránek. Dále bylo využito vlastních zkušeností a průzkumů v různých organizacích.

Výsledky a diskuse

Ženy v řídicích funkcích

Ženy představují více než 40 % světové pracovní síly. Jejich podíl na manažerských funkcích však zůstává nepříjemně nízký a jen velmi malé části se podaří získat vrcholovou pozici. Podle národních statistik celkový podíl žen na manažerských pozicích málokde přesahuje 20 %. Čím vyšší pozice, tím je rozdíl mezi pohlavím markantnější. V nejvyšších a nejvlivnějších organizacích činí podíl vrcholových funkcí, v nichž jsou ženy, zpravidla jen 2 až 3 %.

Např. v roce 1995 bylo průzkumem mezi 70 000 největšími německými společnostmi zjištěno, že pouze 1 až 3 % vrcholových manažerů a členů správních rad jsou ženy. V roce 1991 byly ženy na pouhých 3 % vrcholových manažerských funkcí největších brazilských společností. V USA ženy zaujímaly v roce 1996 jen o něco více než 2 % vyšších pozic v 500 největších společnostech (Moderní řízení, 1998).

V České republice je vysoká zaměstnanost žen. Z více než 5 milionů ekonomicky činných osob je cca 54 % mužů a 46 % žen. I po roce 1989 se zaměstnanost žen zásadně nezměnila a nevyplnily se prognózy politiků, že se ženy vrátí do domácností. Nesnižuje se ani ekonomická aktivita žen s předškolními a školními dětmi a je registrováno velmi málo žen, které pracují na zkrácený pracovní úvazek. Tento trend je odlišný od západních zemí, jak ukazují komparativní výzkumy EU (Hajná, 2000).

Podle Hauserové (1995) pro více než polovinu žen představuje práce ekonomickou nutnost, pro více než 42 % je pracoviště především místem sociálních kontaktů, přibližně 40 % žen pracuje, protože je to baví. Asi polovina žen by si našla volnější zaměstnání, kdyby jejich muži zajistili dobrou životní úroveň rodiny.

Jak je uvedeno v práci Hauserové (1995), české ženy se orientují především na tradičně ženská povolání ve sféře vnitřního obchodu, pojišťovnictví, peněžnictví, školství, zdravotnictví a sociální péče. Na rozdíl od některých vyspělých západních zemí jsou u nás ženy daleko více zastoupeny v "prestižních" povoláních jako jsou např. lékaři (přes 50 % žen). Jiné je zastoupení žen ve vedoucích funkcích. Např. ve vysoce feminizovaných oborech jako je školství nebo zdravotnictví mají muži nad ženami ve vedoucích pozicích velkou převahu.

Hauserová (1998) dále uvádí, že v našich firmách je v top managementu minimální zastoupení žen. Z výsledku průzkumu vyplynulo, že se jedná o 2 % ředitelky a 10 % náměstekyň ředitele. Stále však platí, že žena musí být mnohem lepší než muž, aby získala vyšší vedoucí místo.

Ženy v politice

V České republice je v politice stále málo žen. Je však zajímavé, že ženy, kterým se podaří v politice uspět, se podle výzkumu umísťují v žebříčcích oblíbenosti na předních místech.

Česká vláda má stále předsedou vlády muže a všichni místopředsedové jsou také muži. Po volbách (r. 2002) došlo v naší vládě ke změně, kdy dvě ministerská křesla získaly ženy (Ministerstvo školství ČR a Ministerstvo zdravotnictví ČR). Jde o velký úspěch, protože v předchozí vládě nebyla ani jedna žena.

Příznivější situace pro ženy nastala po volbách v r. 2002 i v Parlamentu ČR, kdy z 5 místopředsedů jsou 2 ženy. Místo předsedy parlamentu je permanentně obsazováno mužem.

Z hlediska uplatnění žen ve vedoucích funkcích je nejméně vhodná situace v Senátu ČR, kdy funkce předsedy a 4 místopředsedů jsou obsazeny výhradně muži.

Ženy v řídicích funkcích na ČZU v Praze

Koncem roku 2002 byl celkový počet zaměstnanců na ČZU v Praze 1 078, z toho bylo 497 žen (tj. 46,1 %). Někteří z nich pracují na snížený pracovní úvazek (např. pedagogové důchodového věku aj.), a proto přepočtený počet pracovníků dle úvazků činil 967. Podíl žen na celkovém počtu zaměstnanců jednotlivých fakult je uveden v tabulce 1. Z této tabulky vyplývá, že největší zastoupení žen je na Provozně ekonomické fakultě (53 %) a na Katedře pedagogiky (53 %). Nejméně žen pracuje na Technické fakultě (25 %) a na Katedře tělesné výchovy (26 %). Na ostatních fakultách je počet žen v zaměstnaneckém poměru rovněž vysoký (AF – 48 %, LF – 43 % a ITSZ- 49 %).

Z hlediska uplatnění žen ve vedoucích funkcích na ČZU v Praze je situace obdobná jako v České republice. Na nejvyšších funkcích ČZU (rektor, prorektor, kvestor, kancléř, děkan), působili pouze muži (r. 2002), ženám nebylo dovoleno tyto funkce zastávat. Po zvolení nového rektora se situace mírně zlepšila. Od února 2003 z pěti prorektorů je jedna žena, místo kancléře zastává rovněž žena a rektorovi pomáhá asistentka rektora. Děkanské pozice jsou nadále obsazeny pouze muži.

Z tabulky 1 dále vyplývá, že na ČZU v Praze pouze 22 % žen zastává vedoucí funkci na úrovni fakulty a 31 % na úrovni katedry, tj. v nižších funkcích. S nejlepším uplatněním žen ve vedoucích funkcích se můžeme setkat na PEF, kde 40 % žen je ve vedení fakulty a 53 % ve vedení kateder. Souvisí to mimo jiné i s vysokým podílem zaměstnaných žen na této fakultě (53 %) a s větší ochotou mužů ženy na vedoucí místa pouštět. Nejméně příznivá pro ženy manažerky je situace na TF. I když tato fakulta zaměstnává pouze 25 % žen z celkového počtu svých zaměstnanců (tab. 1), bylo by vhodné posílit vedení fakulty i jejích kateder ženským prvkem. Ostatní fakulty ČZU v Praze rovněž by měly dát ženám větší možnost seberealizace ve vedení fakult a kateder. Určitě by to prospělo nejen fakultám, ale především celé univerzitě.

Podívejme se nyní na podrobnější tabulku 2, která sleduje zastoupení žen v řídicích funkcích na fakultách a katedrách ČZU. Z této tabulky je patrné, že ženy jsou zařazovány spíše do funkcí tajemníků fakult (60 % žen) a tajemníků kateder (31 % žen), kde je vyžadováno hodně “mravenčí” práce, méně však do funkcí vedoucích kateder (8 %, pouze 4 ženy na PEF jsou vedoucí kateder) a proděkanů (18 %) a vůbec nejsou ve funkcích děkanů fakult. Snad příští volební období tuto situaci změní ve prospěch žen.

Tab. 1 Podíl žen v řídicích funkcích ČZU v Praze (r. 2002) v %

ČZU v Praze	Děkan, proděkan, tajemník fakulty %	Vedoucí katedry, zástupce, tajemník %	Podíl žen na celkovém počtu zaměstnanců v %
PEF	40	53	53
AF	29	31	48
TF	0	7	25
LF	17	20	43
ITSZ	25	44	49
KP	-	50	53
KTV	-	33	26
ČZU	22	31	44 / ¹

/¹ Bez rektorátních útvarů ČZU – cca 46,1 % žen

Tab. 2 Počty zaměstnanců podle pohlaví v řídicích funkcích na ČZU v Praze (r.2002)

F u n k c e						
Fakulta / ¹	Děkan M Ž	Proděkan M Ž	Tajemník fakulty M Ž	Vedoucí katedry M Ž	Zástupce vedouc. M Ž	Tajemník katedry M Ž
PEF	1 0	2 1	0 1	8 4	5 7	4 8
AF	1 0	4 1	0 1	16 0	11 5	6 10
TF	1 0	3 0	1 0	10 0	9 1	9 1
LF	1 0	3 1	1 0	10 0	8 2	6 4
ITSZ	1/ ² 0	2/ ³ 0	0 1	3 0	2 1	0 3
KP	-	-	-	1 0	1 1	0 1
KTV	-	-	-	1 0	1 0	0 1
ČZU	5 0	14 3	2 3	49 4	37 17	25 28
Podíl žen %	0	18	60	8	31	53

/¹ PEF – Provozně ekonomická fakulta AF – Agronomická fakulta TF – Technická fakulta
 LF – Lesnická fakulta ITSZ – Institut tropického a subtropického zemědělství
 KP – Katedra pedagogiky KTV – Katedra tělesné výchovy ČZU – Česká zemědělská
 univerzita v Praze /² Ředitel /³ Zástupce ředitele M – Muži Ž – Ženy

Příčiny nízkého zastoupení žen v řídicích funkcích, návrhy řešení

Příčiny a řešení nižšího zapojení žen na ČZU v Praze, především ve vyšších řídicích funkcích, jsou nejen všeobecného charakteru (viz dále), ale jsou i specifické pro tuto organizaci. Zde by k vyššímu zapojení žen do řídicích funkcí pomohl i zákaz vykonávání několika funkcí současně jednou osobou (např. rektor, prorektori, děkan, proděkan by neměli být současně vedoucími kateder), jak je to např. na SPU v Nitře, MZLU v Brně aj. Dále jde o vytvoření vhodných pracovních podmínek, které by ženám umožnily rychlejší vědecký a pedagogický růst (získání titulu PhD., docent, profesor). Je všeobecně známo, že na českých

univerzitách ženy obtížněji než muži získávají titul docenta a vysokoškolského profesora. Např. v České republice připadá na deset vysokoškolských profesorů (mužů) pouze 1 profesorka (žena). Na České zemědělské univerzitě v Praze je tato situace mnohem nepříznivější.

Z našeho příspěvku vyplývá, že stále přežívají určité výhrady k pověřování žen především vyššími řídicími funkcemi a to jak ze strany mužů, tak i ze strany žen a existují i určité bariéry, které brání ženám tyto funkce vykonávat. Ženám jsou dostupnější nižší řídicí funkce, s nižší mzdou, kde často není využita ani jejich kvalifikace.

Proč ženy pronikají do vyšších řídicích funkcí obtížněji a v menším počtu než muži? Souhrnně lze říci, že pro dosažení kvalit úspěšného řídicího pracovníka, k nimž se jedinec propracovává po léta, má žena dosud horší podmínky než muž. Handicapuje ji mateřství, které nejednou vede k přerušení práce i na několik let, nemocnost dětí způsobuje její větší pracovní absenci. Rodinné povinnosti ji vhánějí do časové tísně, omezují její mobilitu, brání intenzivnímu rozvoji kvalifikace v nejproduktivnějším a nejlepším životním období. Toto je jedna z příčin rozdílů mezi muži a ženami v profesionálním vzestupu. Tento nesoulad, tuto "diversifikaci rolí", nemůže vyrovnat jen individuální vůle žen, jejich pracovitost a snaha vyrovnat se mužům, ale především zdokonalení celospolečenských podmínek, které ulehčí rodinnou roli žen. Jde především o zkvalitňování služeb všeho druhu a zajištění stejného příjmu za stejnou práci a při stejných kvalifikačních předpokladech jako mají muži.

Ženám, které mají rodinu, se postup v řídicích funkcích může zpomalit o dobu, kdy se musejí věnovat jak rodině, tak kariéře. Pro odbornou a zejména manažerskou práci je typické, že se předpokládá dlouhá pracovní doba, aby se získalo uznání a případné povýšení. Manažeři na částečný pracovní úvazek jsou ve světě vzácní. Proto se v některých zemích objevuje to, že ženy – mnohem častěji než muži – se kvůli své kariéře vzdají sňatku a dětí.

Setkáváme se však s ženami svobodnými, bezdětnými nebo s těmi, které rodinné povinnosti zatěžují minimálně (pomoc rodičů, manžela, dětí apod.) a přesto je nevidíme ve vyšších řídicích funkcích. Příčinou jsou především přežitky ve vědomí lidí. Většina mužů i žen se stále domnívá, že v čele podniku, závodu, instituce vždy musí být muž, neboť ženě jako odbornici dostatečně nedůvěřují.

Na druhé straně pak některé ženy nechtějí převzít řídicí funkce z obavy většího časového zatížení (často ještě při neodpovídajícím finančním ohodnocení), z obavy ze ztroskotání, protože nedostatky ženy jsou posuzovány kritičtěji, přísněji než nedostatky mužů. Část žen nechce řídicí funkce vykonávat i z určité pohodlnosti. U mužů se někdy projevuje komplex méněcennosti, když je řídí žena, u spolupracovnic pak zase velká závist, když je kolegyně úspěšnější.

Z dřívějšího průzkumu provedeného naší katedrou řízení vyplynulo, že např. ženy, které se "osvědčily" v řídicí funkci v zemědělských podnicích, měly vytvořené nejen potřebné podmínky pro výkon své funkce, ale většinou vykonávaly práci, která souvisela s jejich představami po ukončení střední nebo vysoké školy, práce je bavila a uspokojovala. Tyto ženy pak byly iniciativnější, aktivnější a výkonnější. K jejich vyšší spokojenosti v řídicích funkcích by ještě přispělo srovnání jejich měsíčních příjmů s muži stejné funkční úrovně, zlepšení interpersonálních vztahů na pracovišti (vztah nadřízeného, spolupracovníků a podřízených pracovníků), možnost odborného růstu a seberealizace. Velmi důležitá je v tomto směru i úroveň a přístup nadřízeného pracovníka, který "nehází klacky pod nohy", ale má zájem o odborný i profesní růst svých podřízených a to nejen mužů, ale i žen.

V praxi nemají často i velmi nadané a schopné ženy ve srovnání s jen průměrnými muži šanci získat ve světě byznysu vedoucí postavení. Zcela rozhodující moment pro úspěch mužů představují jejich nejružnější spolky a kluby. Ty fungují ve všech věkových skupinách: ať jsou to skauti, pánské kluby, kontakty z golfového či tenisového klubu, ze stělnice apod. Tyto svazky nelze podceňovat, nicméně u žen vznikají velmi pomalu (Naisbitta, 1999).

Řada studií potvrdila, že pokud jsou ženy zastoupeny v managementu organizací, je tam méně korupce. Může to být tím, že ženy nepůsobí tak dlouho jako muži ve vlivných funkcích, aby stačily zabřednout do korupce. Také to může být tím, že ženy se více drží externích autorit jako jsou zákony a vlastní etické hodnoty.

Ženy používají svou vysokou kompetenci zřídka, dělají se menší, než ve skutečnosti jsou. Je to často z toho důvodu, že muži úspěšné ženy nesnášejí. Ženy musí v první řadě velice pečlivě uvážít, ve které firmě budou investovat svůj nejcennější kapitál – tvůrčí schopnosti a tvrdou práci. Proto by měly podrobně přezkoumat následující tři oblasti: odvětví, podnikovou kulturu a vlastnickou strukturu firmy. Pokud firma protěžuje méně kvalifikované muže a diskriminuje ženy, je lépe ji opustit a stát se vedoucí vlastní firmy.

Závěr

Na závěr lze vyslovit naději, že po vstupu České republiky do Evropské unie se bude počet žen v řídicích funkcích postupně zvyšovat i v naší zemi. Avšak nejdříve se budeme muset zbavit ustálených zvyků, závisti a předsudků, které ženám řídicí funkce znemožňují. Muži se nebudou muset cítit méněcenní, když je bude řídit žena, ale společně s ženami naleznou své postavení v podniku a ve společnosti.

Seznam literatury

Hajná, Z.: Cesty k rovným příležitostem pro ženy a muže. In: Žena třetího tisíciletí. Zpravodaj Českého svazu žen. Mimořádné číslo. Evidenční číslo: MK ČR E 10672, Praha 2000, s.1-3.

Hauserová, E.: Na koštěti se dá i lítat. Praha, Lidové noviny, 1995.

Hauserová, E.: Jsi přece ženská. Praha, Grada Publishing, 1998.

Moderní řízení: Ženy v řídicích funkcích jsou stále vzácným jevem. Roč. XXXIII, č. 8, 1998, s. 13.

Moderní řízení: Emancipovaná organizace. Roč. XXXVIII, č. 1, 2003, s. 73-74.

Naisbitta, J.: Megatrends for Woman. In: Úspěch je rodu mužského, kariéra rodu ženského. Moderní řízení, roč. XXXIV, č. 10, 1999, s. 63-64.

Rektorská zpráva o činnosti české zemědělské univerzity v Praze za rok 2002. ČZU v Praze, březen 2003, 716 s.

<http://www.czu.cz/>

<http://www.psp.cz/>

<http://www.senat.cz/>

Adresa autora:

Doc. Ing. Marie Pourová, CSc. , Česká zemědělská univerzita v Praze, Kamýcká 129

165 21 Praha 6-Suchbát

e-mail: pourova@pef.czu.cz