

Využití plného potenciálu žen v české ekonomice

Obsah

Úvod	2
Shrnutí	4
Naše metodologie	8
Nevyužitý potenciál v českém byznysu	12
Zastoupení žen v představenstvech a manažerských týmech	20
Identifikovali jsme postupy, s jejichž pomocí mohou společnosti působící v ČR zvyšovat zastoupení žen	24
Budoucí směry	34
Poděkování	42

Úvod

Společnost McKinsey & Company od roku 2008 pravidelně podporuje českou společnost prostřednictvím svých pro bono studií. Letos jsme se na základě podnětů od vrcholových manažerů společností v České republice zaměřili na problematiku získávání a rozvoje talentovaných zaměstnanců. Jsme přesvědčeni, že málo využívaný zdroj talentu představují ženy, jež nabízejí mimo jiné odlišné, komplementární pohledy a styly řízení. V této zprávě navrhujeme možnosti, jak tento zdroj talentu rozvíjet a využívat.

Od roku 2007 zkoumá McKinsey & Company v rámci své globální iniciativy s názvem Women Matter genderovou diverzitu jako možné opatření na zvýšení výkonnosti ekonomiky jako celku i jednotlivých společností. Z tohoto mezinárodního výzkumu vychází i naše studie, jež pracuje s největšími společnostmi v ČR a dospívá k návrhu budoucích směrů, které kombinují osvědčená řešení z českého a mezinárodního prostředí.

Tato zpráva je jen jedním z výsledků našeho úsilí. Účastníkům studie jsme předali individualizovanou zpětnou vazbu a o výsledcích s nimi diskutovali na úrovni představenstev. Doufáme, že se závěry studie budou inspirovat mnohé další společnosti, které pak přijmou praktická opatření k tomu, aby realizovaly plný potenciál žen v českém byznysu. Naše studie je jen jedním z kroků na této cestě. Budeme rádi, když nám o tom, jak se Vám na ní daří a která opatření se Vám osvědčila, dáte vědět.

V Praze, duben 2012



Tomáš Víšek
Partner and Managing Director
McKinsey & Company



Radka Dohnalová
Consultant
McKinsey & Company



Uršula Kráľová
Consultant
McKinsey & Company

Shrnutí

Ženy představují v českém byznysu nevyužitý potenciál. Lze doložit, že větší zapojení žen do ekonomické aktivity může podpořit hospodářský růst a zlepšit výkonnost společností.

Ve srovnání 12 významných zemí patří Česká republika se čtyřprocentním zastoupením žen v představenstvech do nejnižšího kvartilu. Nízký podíl žen v představenstvech je však jen výsledkem jejich nízkého zastoupení napříč jednotlivými úrovněmi řízení.

Společnosti s nejlepšími výsledky genderové diverzity¹ v ČR, o nichž v této zprávě hovoříme jako o vzorech, mají několik společných rysů. Především mají povědomí o typech překážek, jimž ženy čelí v organizacích a pak důslednou implementaci komplexního souboru opatření na podporu genderové diverzity, vybraných podle potřeb konkrétní společnosti.

Nevyužitý potenciál v českých společnostech

Makro pohled ukazuje, že ženy představují v českém byznysu nevyužitý potenciál:

- Ženy představují málo využívaný zdroj talentu. Zaměstnanost žen v ČR v současnosti činí pouze 56 %. Země v tomto ohledu patří k nejslabším v EU. V nejsilnějších ekonomikách světa, které mají dvojnásobné HDP na obyvatele, je podíl ekonomicky činných žen vyšší nejméně o 10 procentních bodů. Že talentů ubývá, naznačují i demografické změny. V roce 2040 by české ekonomice mohlo chybět až

550 tisíc pracujících. Zvýšení zaměstnanosti žen by mohlo tuto hrozbu pomoci zvládnout.

- Studie společnosti McKinsey prokázaly provázanost mezi podílem žen ve vedení a ekonomickou úspěšností podniků. Vysvětlením může být to, že podle našeho výzkumu ženy častěji než muži vykazují určité styly řízení, např. důraz na rozvoj zaměstnanců a participativní rozhodování.
- Ženy mají větší kupní sílu než muži. Ženy v ČR každý týden rozhodnou o nákupech v objemu o 9 miliard Kč vyšším než muži a v západní Evropě a USA je tento rozdíl ještě výraznější. Trendy ze zahraničí ukazují, že ženy mají stále větší slovo také v odvětvích, kde nákupní rozhodnutí činí tradičně muži – např. v bankovníctví a u elektroniky. Porozuměním svým zákaznicím by společnosti mohly získat konkurenční výhodu.

Ženy jsou ve vedení společností zastoupeny méně než muži a jejich podíl klesá s každou vyšší úrovní

Podle našeho šetření v oblasti genderové diverzity jsou v 60 největších společnostech v ČR (podle tržeb) ženy napříč jednotlivými úrovněmi vedení zastoupeny méně než muži. Když jsme tyto výsledky zkombovali s detailním průzkumem 23 předních společností, dospěli jsme k závěru, že zastoupení žen s každou vyšší úrovní vedení klesá.

- Česká republika se čtyřprocentním zastoupením žen v představenstvech zaostává za hlavními ekonomikami včetně Velké Británie, USA, Číny a Ruska. Ženy v představenstvu

¹ Společnosti, které realizovaly konkrétní opatření a zároveň mají vysoký podíl žen ve vedení

jsou navíc soustředěny jen do několika málo společností; většina společností v ČR (85 %) má představenstva sestávající výhradně z mužů. Tato zjištění platí napříč odvětvími.

- Náš podrobný průzkum ukazuje, že podíl žen s každou vyšší úrovní vedení klesá. Zatímco z celkového počtu zaměstnanců ve 23 společnostech zastoupených v našem vzorku tvořily ženy 51 %, ve středním managementu byly zastoupeny jen 35 % a v nejvyšším vedení jejich podíl klesl na pouhých 17 %. V případech, kdy byly ženy přítomny v nejvyšším vedení, zodpovídaly většinou (ve více než 70 %) za podpůrné funkce, které nejsou zastoupeny v představenstvu (tj. personalistika, finance).

Společnosti s nejlepší genderovou diverzitou v našem vzorku mají několik společných rysů

Společnosti v analyzovaném vzorku jsme rozdělili do čtyř kvadrantů podle zastoupení žen ve vedení a realizace opatření na zvýšení genderové diverzity. Společnosti, které se současně umístily vysoko na obou osách, jsme se rozhodli považovat za vzory, od nichž se ostatní společnosti mohou poučit. Tyto vzory mají několik společných rysů:

- Tyto společnosti identifikovaly typy překážek, kterým ženy čelí v životě i v zaměstnání. Ženy čelí obecně třem typům překážek. Většina společností v ČR identifikovala pouze (i) překážky související se sladováním pracovního a osobního života, jakými je např. nedostatek podpůrných systémů umožňujících flexibilní pracovní režim a péči o děti a obavy z manažerského životního stylu. Vzorové společnosti jsou si navíc vědomy (ii) strukturálních překážek, jakými je např. nedostatek neformálních kontaktů, vzorů a sponzorů, a (iii) hluboce zažitých postojů, jakými jsou např. kulturní stereotypy.
- Vzorové společnosti důsledně implementovaly komplexní soubor opatření na zmírnění

konkrétních výzev v genderové oblasti, přičemž zohledňují všechny prvky ekosystému pro podporu diverzity (tj. podpora ze strany vedení firmy a firemní kultura, rozvojové programy pro ženy a podpůrné mechanismy). Zatímco ve většině společností v ČR se podařilo získat podporu generálního ředitele a přijmout opatření na úrovni směrnic v oblasti lidských zdrojů, vzorové společnosti dosáhly většího pokroku. Podporu generálního ředitele rozšířily na celé vedení, zavedly alespoň jeden ze tří hlavních rozvojových programů zaměřených na ženy (budování vůdčích schopností, networking a mentoring), měřily dosažený pokrok v zastoupení žen, přičemž výsledky se rozebírají v rámci diskusí o lidských zdrojích na představenstvu, a zavedly flexibilní pracovní podmínky a individualizované kariérní plány pro ženy.

Budoucí směry

Ze zkušeností s velkými transformačními projekty v organizacích a na základě výsledků našeho současného výzkumu jak v ČR, tak na úrovni EU² jsme zformulovali tři tematické okruhy pro společnosti, které chtějí vybudovat úspěšný ekosystém:

- Vedení podniku by mělo jasně vyjádřit svou podporu. O nutnosti změny musí organizaci přesvědčit prostřednictvím (i) ekonomického zdůvodnění, proč je genderová diverzita důležitá a (ii) tím, že samo půjde příkladem a zajistí jasnou podporu žen na úrovni představenstva a středního managementu.
- Společnosti by si měly uvědomit, jakým překážkám čelí. Podniky potřebují detailně porozumět zastoupení žen na všech úrovních v organizaci, stejně jako postojům a názorům, které brzdí jejich rozvoj. Svůj pokrok v těchto bodech by měly v průběhu implementace měřit.

² Spojené království, Francie, Německo, Itálie, Belgie, Nizozemsko

- Společnosti by měly zaměřit soubor opatření z celého ekosystému na konkrétní výzvy, jimž čelí:

- Rozvojové programy. Společnosti by měly implementovat (i) mentoringové a sponzorské programy uzpůsobené konkrétním potřebám, díky nimž zvýší povědomí o ženách s velkým potenciálem a tyto ženy podpoří, a (ii) programy zaměřené na budování vůdčích schopností, které naplní konkrétní potřeby žen, jako např. posilování asertivity či sebedůvěry.
- Směrnice v oblasti lidských zdrojů. Společnosti by měly odstranit předsudky v systémech hodnocení (např. povyšování zaměstnanců s podobným způsobem vedení a přítomností na pracovišti), zavést možnosti

flexibilního pracovního režimu (např. práce z domova a práce na částečný úvazek) a plně využít talentů žen v každé fázi jejich profesního života (např. střídání liniové a projektové práce podle aktuální osobní situace).

□ □ □

Při rozhovorech s řediteli společností v ČR často slyšíme o nedostatku talentů. Vzhledem k tomu, že ženy představují z celkové skupiny potenciálních talentů polovinu, měly by se společnosti snažit o to, aby pro ně pracovali ti nejtalentovanější bez ohledu na pohlaví. Z výzkumu v ČR i v zahraničí jednoznačně vyplývá, že takové změny nelze dosáhnout jednotlivými opatřeními – změna musí být systémová. Upřímně doufáme, že se nám podařilo ukázat, že výsledek za toto úsilí stojí.

Naše metodologie

Unikátní přístup

McKinsey & Company pomáhá soukromým i veřejným subjektům na celém světě při řešení nejsložitějších problémů. Při této práci uplatňuje strukturovaný věcný přístup založený na faktech a to platí i pro naše šetření na téma potenciál žen v českém byznysu. Tento přístup spojujeme s našimi globálními zkušenostmi s problematikou fungování organizací. Zejména využíváme proprietární nástroj Organizational Health Index (OHI, index zdraví organizace). OHI, který již byl ověřen na více než 500 tisících zaměstnancích z více než 600 organizací, hodnotí aspekty organizací, které jsou rozhodující pro jejich finanční výkonnost, a napomáhá k prioritizaci způsobů řízení nutných pro zvýšení výkonnosti organizací.

Společnost McKinsey provádí šetření genderové diverzity v ekonomice v Severní Americe a Evropě od roku 2007.¹ K problematice genderové diverzity lze přistupovat různými způsoby. My jsme se zaměřili na hledání vazby mezi diverzitou a výkonností společností a na pojmenování postupů, jež společnosti mohou uplatnit, chtějí-li zajistit rovné příležitosti těm ženám, které je chtějí využít. Přístup a metodologii, které využíváme v celosvětovém měřítku, jsme uplatnili i v České republice. Metodologie vychází z konceptu ekosystému pro podporu genderové diverzity:

- Podpora vedení, tj. generální ředitel a vrcholový management prosazují genderovou diverzitu a stanovují cíle pro početní zastoupení žen na seniorních pozicích v organizaci.

- Rozvojové programy pro ženy, které je vybaví dovednostmi a kontakty potřebnými k tomu, aby porozuměly tomu, jak mohou uspět ve své společnosti, a které zvýší jejich ambice a zviditelní je.
- Soubor podpůrných mechanismů, které ve svém úhrnu ženám usnadní profesní růst v rámci společnosti. Sem spadají ukazatele, které upozorní na nedostatky a umožní sledování zlepšení, procesů a směrnic v oblasti lidských zdrojů, jakož i infrastrukturních opatření, jako je např. pomoc s péčí o děti.

Unikátní data

Pro účely našeho průzkumu jsme nejprve analyzovali veřejně dostupné údaje o 60 největších společnostech v ČR, abychom získali rámcovou představu o genderové diverzitě v jejich představenstvech. Následně jsme oslovili 23 společností z osmi různých odvětví. Šestnáct z nich patří mezi 35 největších společností na českém trhu. Sběr dat jsme prováděli prostřednictvím dvou šetření:

- Kvalitativní dotazník se zajímal o výzvy, kterým společnosti čelí v oblasti diverzity (např. potíže s přilákáním dostatečného počtu uchazeček), a o překážky, které před jejich zaměstnankyněmi stojí (např. nedostatečné možnosti flexibilního pracovního režimu). V druhé části, která je členěná podle 41 opatření ekosystému pro podporu diver-

¹ Zprávy „Women Matter“ v plném znění jsou k dispozici na webových stránkách společnosti McKinsey

zity, se dotazník zajímal o to, jaké postupy společnosti zavedly a nakolik je uplatňují.²

- Pomocí kvantitativního dotazníku jsme od jednotlivých společností získali údaje o klíčových ukazatelích genderové diverzity v různých fázích/na různých úrovních hierarchie a v různých situacích (např. nábor pracovníků, mobilita, program pro talentované zaměstnance, mzdy).

Tyto dotazníky a strukturované rozhovory s vedoucími oddělení lidských zdrojů, podnikovými psychology, členy představenstev a s odborníky v oblasti diverzity nám poskytly solidní východiska pro analýzu zastoupení žen na jednotlivých úrovních managementu, úroveň implementace zmíněných 41 opatření a vnímaných překážek, jež ženám brání v profesním rozvoji.

Jednotlivé společnosti jsme zanesli podle počtu implementovaných opatření a zastoupení žen do matice o čtyřech polích (2 × 2). Pravý horní kvadrant (nejvíce implementovaných opatření a zároveň vysoké zastoupení žen) jsme zvolili za vzor, u kterého se ostatní společnosti v ČR mohou inspirovat, pokud jde o realizaci potenciálu, který ženy v českém byznysu představují.

Unikátní postřehy

Tato zpráva kombinuje osvědčené postupy z celého světa s opatřeními, která se osvědčila v největších společnostech napříč odvětvími v České republice. Díky tomu jsou budoucí směry navrhované v této zprávě slučitelné s českou kulturou a podnikovým prostředím.

Je však třeba říci, že jsme se neomezovali na statický popis směrů navrhovaných v této zprávě. Při individualizovaných diskusích s účastníky šetření jsme nejen přezkoumávali jejich údaje, ale také jsme diskutovali o příkladech z jiných společností, jež čelí podobným výzvám, a navrhovali konkrétní kroky, které mohou v dané situaci podniknout.

² Účastníky šetření jsme požádali, aby ohodnotili účinnost různých iniciativ pro genderovou diverzitu zavedených v jejich společnostech z hlediska toho, jak široce jsou uplatňovány napříč organizací, jak důkladně jsou monitorovány a jak kvalitně jsou komunikovány. Může například nastat situace, kdy je management přesvědčen o významu genderové diverzity, avšak pro její prosazování nic nepodniká, anebo jí naopak může prosazovat konkrétními opatřeními a o dosažených výsledcích informovat. Stejně tak může být oficiálně zavedena možnost práce na dálku, ale nikdo jí nevyužívá, anebo jí naopak využívá většina zaměstnanců a tímto způsobem se stává přirozenou součástí firemní kultury

Nevyužitý potenciál v českém byznysu

Ženy představují málo využívaný zdroj talentu, a to i přesto, že byla prokázána korelace³ mezi podílem žen v manažerských týmech a výkonností společností. Jedno z možných vysvětlení tohoto vlivu na výkonnost spočívá v odlišných a komplementárních pohledech a stylech vedení, které ženy přinášejí. Ženy navíc společně pomáhají získat větší konkurenční výhodu spočívající v lepším porozumění svým zákaznicím.

Málo využívaný zdroj talentu

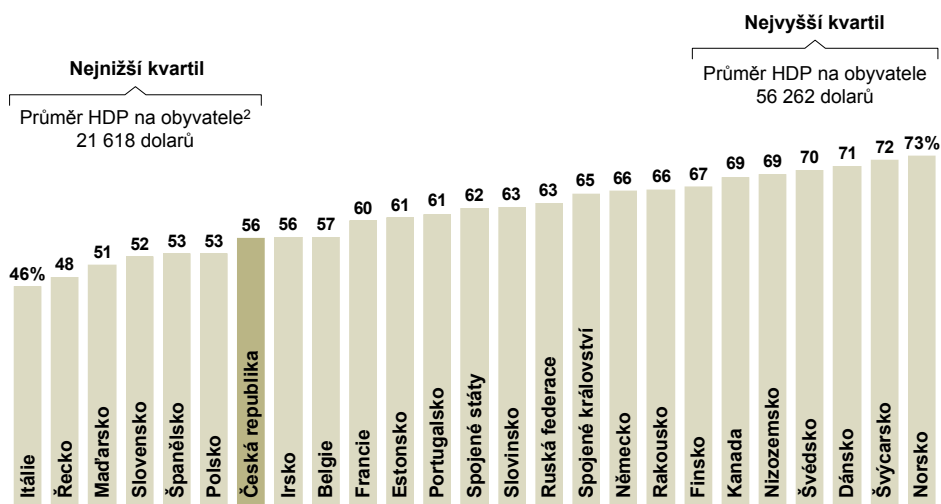
Zaměstnanost žen v České republice v současnosti činí jen 56 %. Země tak patří do nejnižšího kvartilu 25 evropských zemí. V nejsilnějších ekonomikách světa, jež mají ve srovnání s ČR dvojnásobné HDP na obyvatele, je přitom zaměstnanost žen vyšší nejméně o 10 procentních bodů (Obr. 1).

V budoucnosti bude účast žen ještě důležitější než dnes. Vzhledem ke stárnutí populace se počet pracujících v České republice do roku 2040 pravděpodobně sníží o 550 tisíc. Pro zaplnění této mezery by bylo nutné zvýšit účast žen na trhu

3 Nikoliv však kauzalita

Obrázek 1

Česká republika z hlediska míry zaměstnanosti žen¹ zaostává za zeměmi EU, 2010



1 Ve věku 15 až 64 let

2 Nominální HDP

Zdroj: OECD; The Economist Intelligence Unit; analýza společnosti McKinsey

práce na stejnou úroveň, jaká je u mužů. Uvedenou mezeru by však značně zmenšilo už jen pouhé zvýšení účasti žen na úroveň Finska (Obr. 2).

Zlepšování výkonnosti

Výsledky dvou studií společnosti McKinsey, které prokazují korelaci mezi vyšší genderovou diverzitou a lepší výkonností, jsou dalším argumentem pro naše přesvědčení, že diverzita je efektivním nástrojem zvyšování výkonnosti.

První z těchto studií se zaměřila na to, jakým způsobem ženy přispívají ke zvyšování výkonnosti společností. Autoři využili OHI, proprietární diagnostický nástroj společnosti McKinsey, který zjišťuje zdraví organizace pomocí devíti kritérií: kvality vedení zaměstnanců, směřování společnosti, míry odpovědnosti, způsobu koordinace a řízení, míry inovace, míry orientace navenek, schopností, míry motivace, pracovního prostředí a hodnot.

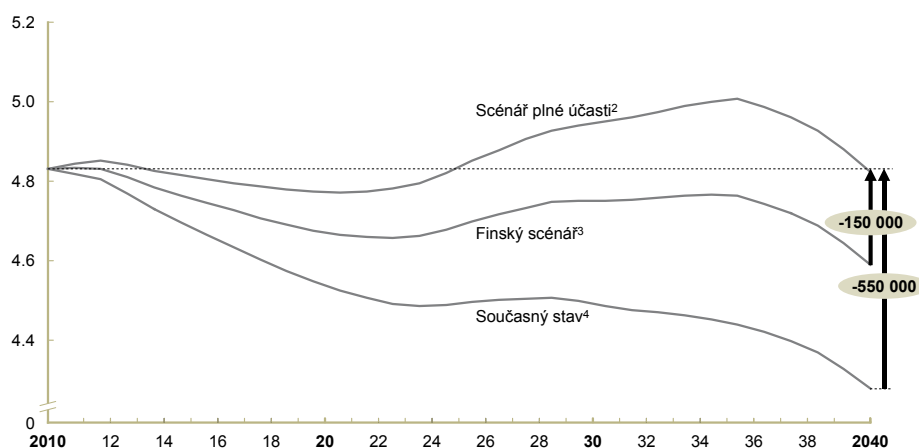
Autoři vybrali 101 společností, které zveřejňují genderové složení svých řídicích orgánů – zejména velkých korporací působících v Evropě, Severní Americe a Asii –, a analyzovali odpovědi jejich zaměstnanců na diagnostický dotazník. Součástí těchto dat jsou odpovědi více než 50 tisíc zaměstnanců z širokého spektra odvětví od energetiky přes distribuční služby až po finance. Autoři zjistili, že společnosti se třemi a více ženami na seniorních pozicích dosahují u každého organizačního kritéria v průměru vyšších hodnot než ty, které na vedoucích pozicích ženy nemají. Současně zpravidla platilo, že společnosti s nejvyšším hodnocením podle těchto organizačních kritérií dosahovaly lepších finančních výsledků a jejich provozní marže byly ve srovnání s hůře hodnocenými podniky dvojnásobné.

Za povšimnutí stojí skutečnost, že výkonnost organizace prudce stoupá po dosažení určité prahové hodnoty. Touto prahovou hodnotou je konkrétně počet tří žen v představenstvu

Obrázek 2

Zvýšení podílu žen na celkové zaměstnanosti¹ může napomoci ke zvládnutí demografické výzvy

V milionech



1 Celkový počet obyvatel ve věku 15 až 64 let vynásobený mírou zaměstnanosti

2 Odhad předpokládající zaměstnanost žen na úrovni účasti mužů v ČR v roce 2010 (74%) s postupným nárůstem za předpokladu konvergence nejpozději v roce 2036

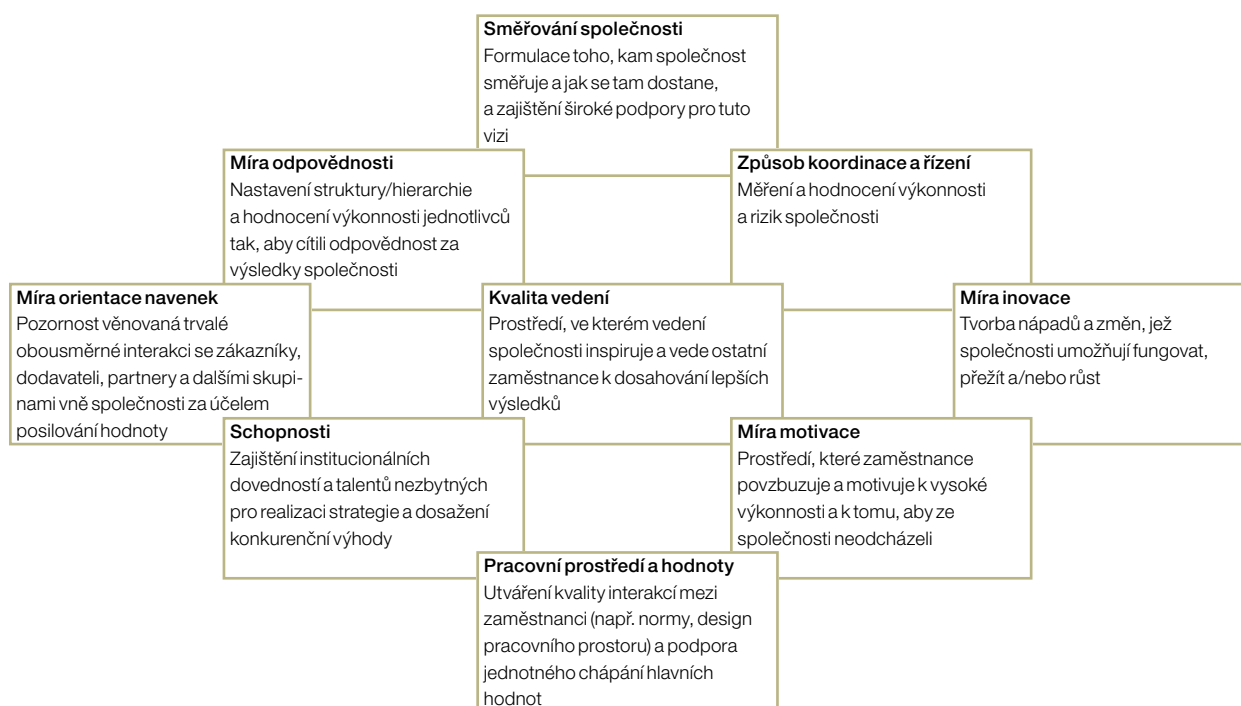
3 Odhad předpokládající zaměstnanost žen na úrovni účasti žen ve Finsku (67%) s postupným nárůstem za předpokladu konvergence nejpozději v roce 2036

4 Odhad předpokládající zaměstnanost žen na úrovni účasti žen v ČR v roce 2010 (56%)

Zdroj: ČSÚ; OECD; analýza společnosti McKinsey

Obrázek 3

Devět faktorů ovlivňujících zdraví organizace – OHI



Zdroj: Proprietární nástroj společnosti McKinsey

o průměrně 10 osobách. Pokud v organizaci tato prahová hodnota dosažena nebyla, nezjistili jsme v její výkonnosti žádný významný rozdíl. Lze vyslovit hypotézu, že jedna nebo dvě ženy v představenstvu mohou být příliš izolované či marginalizované, když však jsou tři nebo je jich více, mohou se diskusí a rozhodování účastnit aktivněji.

Druhá studie zjišťovala, jak ženy přispívají ke zvyšování finanční výkonnosti. Autoři samostatně pro každé odvětví identifikovali, které společnosti patří do nejvyššího kvartilu z hlediska podílu žen v představenstvech. U každého sektoru potom srovnávali finanční výkonnost skupiny z nejvyššího kvartilu se společnostmi, jež mají představenstva složená jen z mužů. Společnosti s největším podílem žen dosahují vyšší výkonnosti než společnosti, kde v představenstvu není ani

jedna žena. Z hlediska rentability vlastního jmění (ROE) má skupina z nejvyššího kvartilu výsledky o 41 % lepší než společnosti bez žen (22 versus 15 %) a z hlediska provozního zisku (tj. marže EBIT) mají společnosti s větší genderovou diverzitou výsledky o 56 % lepší než společnosti bez žen (17 versus 11 %).

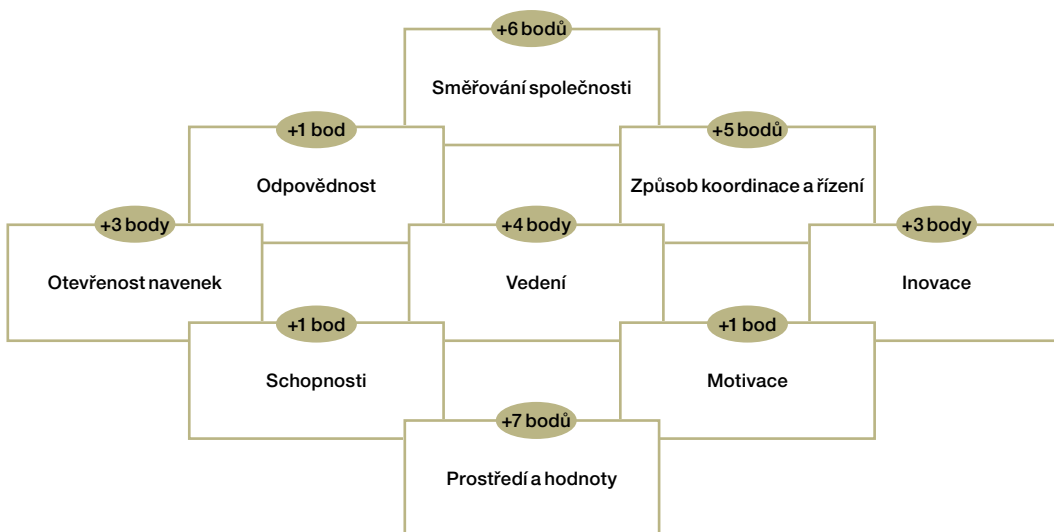
Tento statisticky významný rozdíl naznačuje, že společnosti s vyšším podílem žen v představenstvu mají současně nejlepší výkonnost. Neznamená to sice, že je mezi uvedenými jevy kauzální vztah, ale představuje to další silný argument na věcné rovině pro větší genderovou diverzitu ve vrcholovém vedení firem.

Čím by se dalo toto výrazné zvýšení výkonnosti vysvětlit? Autoři zjistili, že odpověď spočívá částečně v tom, jakým způsobem ženy přistupují

Obrázek 4

Společnosti se třemi a více ženami v představenstvu mají lepší výsledky ve všech devíti dimenzích zdravé organizace

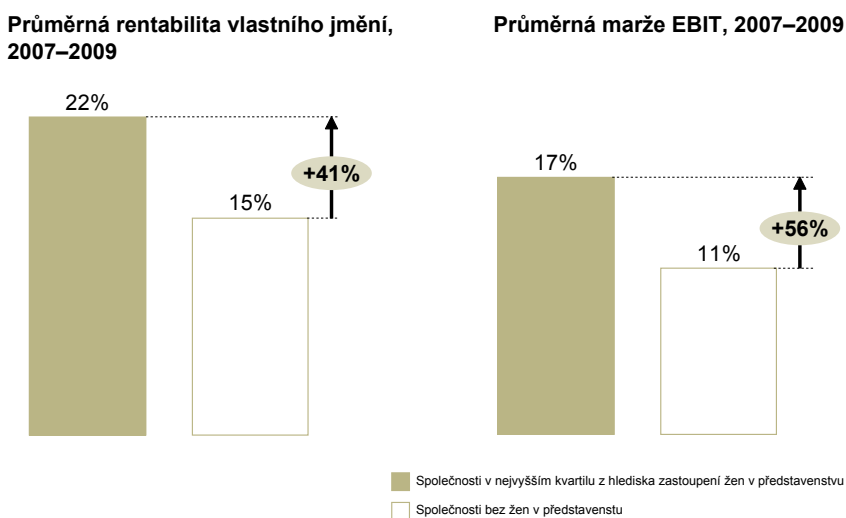
Rozdíly v hodnotách OHI¹



1 Analýza provedená na vzorku 101 nadnárodních společností; do šetření zahrnuto 58 240 zaměstnanců
Zdroj: Studie Women Matter společnosti McKinsey, 2007

Obrázek 5

Společnosti s vyšším podílem žen v představenstvu mají lepší finanční výkonnost



Rozsah šetření: 6 evropských zemí (Spojené království, Francie, Německo, Španělsko, Švédsko, Norsko) a země BRIC (Brazílie, Rusko, Indie, Čína)

Zdroj: Studie Women Matter společnosti McKinsey 2010

k vedení zaměstnanců. Identifikovali devět stylů řízení, které mají pozitivní vliv na jednotlivé dimenze výkonnosti organizace (Obr. 6). Ze statistických studií vyplývá, že ženy uplatňují pět z nich (důraz na rozvoj zaměstnanců, důraz na očekávání a odměny, příkladné chování, inspirativní vedení, participativní rozhodování) – a zejména první tři – častěji než muži. Muži naopak více uplatňují dva styly řízení, a to důraz na kontrolu a nápravná opatření a individualistické rozhodování. U posledních dvou stylů řízení nejsou mezi muži a ženami žádné významné rozdíly.

Porozumění osobám, které rozhodují o nákupech

Z analýzy společnosti McKinsey vyplývá, že v České republice připadá na ženy 63 % nákupních rozhodnutí ve spotřebním sektoru. Týdně tak rozhodují o výdajích o 9 mld. Kč vyšších než muži. Tento trend je zřejmý v celém regionu střední a východní Evropy a v západní Evropě a ve Spojených státech je rozdíl ještě větší.

Zahraniční trendy navíc naznačují, že ženy začínají hrát významnou roli i odvětvích, kde nákupní rozhodnutí tradičně činí muži. Ve Spojených státech⁴ sehrávají ženy klíčovou úlohu při rozhodování o pořízení spotřební elektroniky (51 %), nových bankovních účtů (89 %), bytového zařízení (94 %) a dalších artiklů. Porozumění zákaznicím tak může společnostem napomoci k větší konkurenční výhodě. Podobné údaje za Českou republiku sice k dispozici nemáme, protože je společnosti obvykle nezjišťují, přesto však i zde můžeme vypozařovat podobný trend. Například jeden výrobce piva si uvědomil, že za významnou částí jeho prodejů v obchodech stojí ženy (přičemž výrobky poté konzumují muži). Ve snaze proměnit výrobní společnost ve společnost orientovanou na zákazníky posílil skupinu žen ve vedoucích pozicích, aby „ženský prvek“ zohlednil už od nejranějších fází vývoje nových produktů.

⁴ Tom Peters: Re-Imagine! Business Excellence in a Disruptive Age, DK Publishing, 2003

Obrázek 6

Ženy obvykle využívají pět z devíti stylů řízení častěji než muži

	Styly řízení
Ženy využívají častěji	<p>Důraz na rozvoj zaměstnanců – starají se o rozvoj druhých, věnují se mentoringu a naslouchají potřebám a starostem jednotlivců</p> <p>Důraz na očekávání a odměny – jasně definují očekávání a povinnosti a odměňují zaměstnance za splnění cílů</p> <p>Příkladné chování – jsou vzorem, pozornost věnují především budování respektu a ohledu na etické důsledky rozhodnutí</p>
Ženy využívají o něco častěji	<p>Inspirativní vedení – prezentují zaměstnancům přesvědčivou vizi budoucnosti a vzbuzují v nich přesvědčení, že jí lze dosáhnout</p> <p>Participativní rozhodování – vytvářejí týmovou atmosféru, v níž je každý povzbuzován k tomu, aby se zapojil do rozhodování</p>
Ženy a muži využívají stejně často	<p>Intelektuální stimulace – předpoklady podrobují diskusi a motivují k riziku a kreativité</p> <p>Efektivní komunikace – komunikují přesvědčivě a charismatičticky</p>
Muži využívají častěji	<p>Individualistické rozhodování – raději rozhodují sami a ostatním dávají za úkol rozhodnutí realizovat</p> <p>Důraz na kontrolu a nápravná opatření – monitorují výkonnost jednotlivců včetně chyb a neplnění cílů a v případě potřeby přijímají nápravná opatření (sankce, přeskupení sil)</p>

 Zdroj: Studie Women Matter společnosti McKinsey, 2008

Zastoupení žen v představenstvech a manažerských týmech

Ženy jsou v představenstvech 60 největších společností⁵ na českém trhu zastoupeny výrazně méně než muži. Během podrobných šetření a rozhovorů s 23 předními společnostmi jsme dospěli k závěru, že ženy jsou zastoupeny méně než muži na všech úrovních vedení a že jejich zastoupení s každou vyšší úrovní vedení dále klesá.

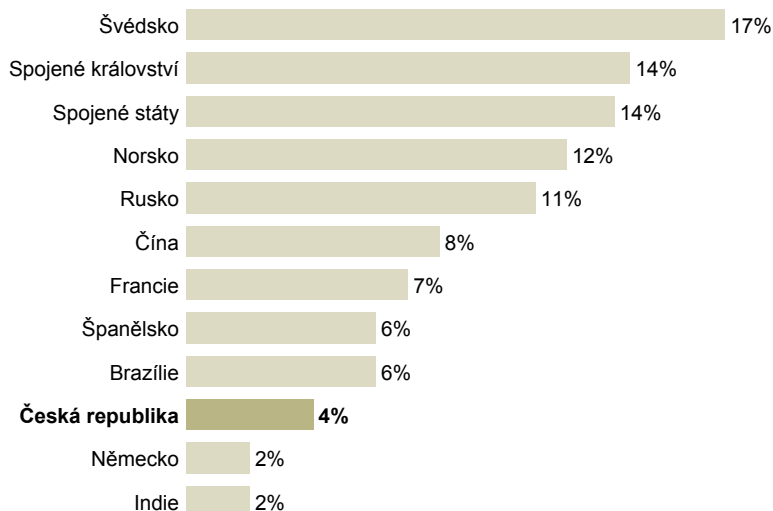
Ženy jsou v představenstvech a manažerských týmech v České republice zastoupeny méně než muži

V ČR je ve vrcholovém vedení společností velmi málo žen. V 60 společnostech s největším obratem za rok 2010 představovaly ženy pouze 4 % členů představenstev. To je méně než v Brazílii (6 %), Francii (7 %), Číně (8 %) nebo Rusku (11 %), a výrazně méně než ve Spojených státech a Spojeném království (14 % v obou těchto zemích) – viz Obr. 7. Z celkového počtu 279 členů představenstev uvedených 60 společností bylo v roce 2010 jen 12 žen. Kromě toho bylo

5 Podle obratu

Obrázek 7

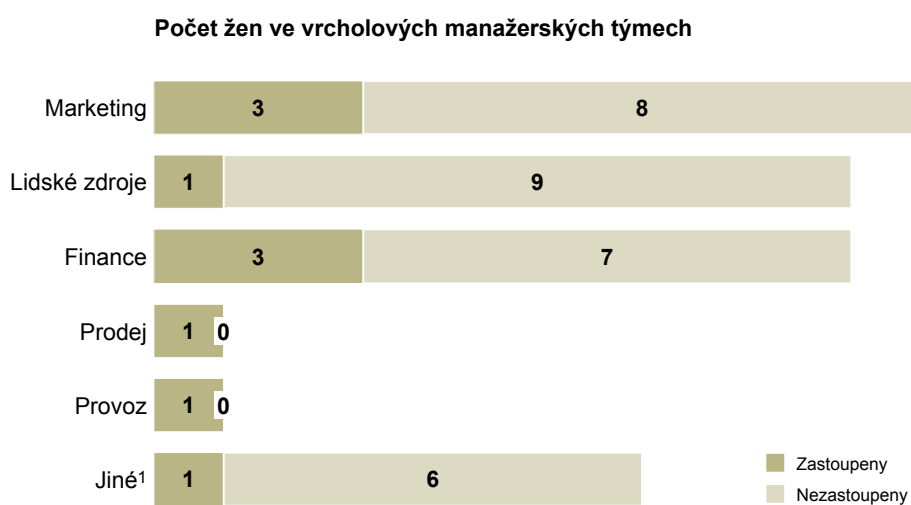
V největších společnostech v ČR tvoří ženy 4 % členů představenstev



Zdroj: Proprietární databáze společnosti McKinsey (analýza výročních zpráv společností zahrnutých do hlavního indexu v zemi); 50 největších nefinančních společností podle obratu, 5 největších bank podle aktiv a 5 největších pojišťoven podle předepsaného hrubého pojistného (GPW) v ČR, 2010

Obrázek 8

Ženy v ČR obvykle působí ve vrcholových manažerských pozicích, které nejsou zastoupeny v představenstvu

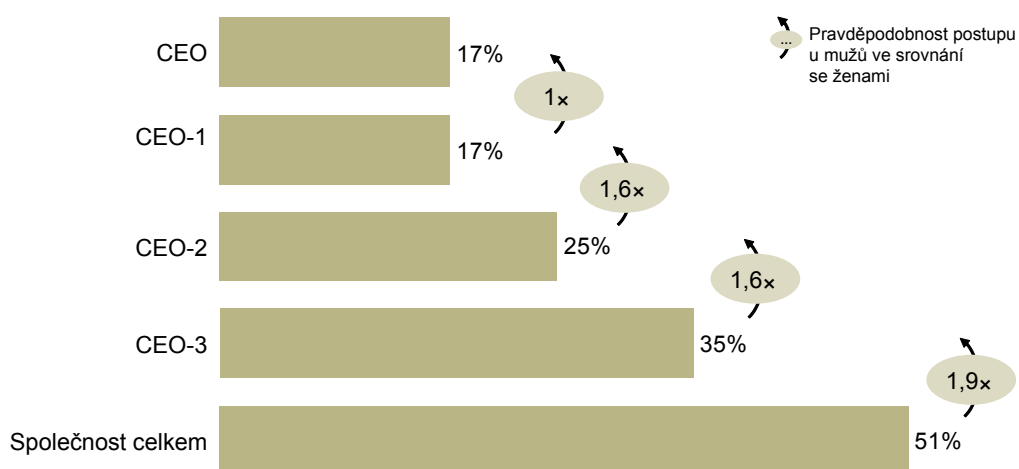


1 Do kategorie „jiné“ spadá IT a výroba

Zdroj: 50 největších nefinančních společností podle obratu, 5 největších bank podle aktiv a 5 největších pojišťoven podle předepsaného hrubého pojistného (GPW) v ČR, 2010; analýza společnosti McKinsey

Obrázek 9

Naše šetření zjistilo, že ženy jsou napříč všemi úrovněmi vedení zastoupeny méně než muži



Zdroj: Šetření Women Matter společnosti McKinsey z roku 2012 provedené ve 23 společnostech v ČR

pět z těchto dvanácti žen soustředěno ve dvou společnostech. Většina podniků v ČR (51 ze 60 námi zkoumaných společností) nemá v představenstvu ani jednu ženu. Ze všech 60 společností měly jen dvě ženu ve funkci generálního ředitele.

Nerovnoměrné rozložení žen v představenstvech není dáno specifiky konkrétních odvětví, ale spíše tím, že celkově vysokou genderovou diverzitu má jen několik málo společností. Dokonce i v oblastech, které tradičně nabízejí dobré a přirozené pracovní příležitosti pro ženy, např. v bankovníctví nebo v sektoru spotřebního zboží, je v představenstvech zastoupení žen nulové či zcela marginální. Tento stav však odpovídá situaci ve většině evropských ekonomik.

Dále jsme se zaměřili na úrovně pod nejvyšším vedením společností. Jejich důkladný průzkum jsme provedli pomocí dotazníku a podrobných rozhovorů provedených ve 23 společnostech, přičemž šlo o firmy největší z hlediska obrátu nebo o lídry v daném odvětví.

Podíl žen s každou vyšší úrovní hierarchie klesá

Při našem podrobném šetření se ukázalo, že ve 23 zkoumaných společnostech je celkový podíl žen ve srovnání s EU vysoký. Ženy představovaly 51 % všech pracovníků těchto společností, zatímco v EU to bylo jen 40 %. Při bližším přezkoumání jsme zjistili strukturální diskontinuitu: v určitých odvětvích, zejména v bankovníctví a pojišťovnictví, která představovala 43 % našeho vzorku, byly ženy zastoupeny 71 %. Průměr za ostatní odvětví činil pouhých 37 %.

Bez ohledu na tento jev naše šetření prokázalo, že čím vyšší pozice, tím nižší je zastoupení žen. Ženy sice představují 51 % všech zaměstnanců, jejich podíl však na úrovni CEO-3 klesá na 35 %, na úrovni CEO-2 na 25 % a na úrovni CEO-1 na pouhých 17 %.⁶ Tato situace se mezi roky 2008–2010 nijak výrazně nezlepšila (Obr. 9).

Lze předpokládat, že vzhledem k dobrovolné účasti společností na tomto podrobném šetření jsou jeho výsledky pozitivně zkreslené, a to zejména na úrovni generálních ředitelů (ze vzorku 60 společností mají v čele generální ředitelku dvě a ze 23 společností v podrobném šetření čtyři). Rozsáhlejší šetření by pravděpodobně zjistilo ještě menší zastoupení žen na nižších úrovních.

U zkoumaných společností představovaly ženy 36 % zaměstnanců zařazených do programů pro talentované zaměstnance. To je méně než hodnota celkového zastoupení žen ve zkoumaných společnostech. Vzhledem k tomu, že program pro talentované – a tedy perspektivní – zaměstnance slouží jako „zásobník“ budoucích středních manažerů, zaslouží si velkou pozornost společností.

⁶ Nejvýše postavené osoby v dané funkci (např. finanční ředitel nebo provozní ředitel), které jsou podřízeny přímo generálnímu řediteli. Osoby v těchto pozicích (CEO-1) také mohou nést plnou zodpovědnost za organizační jednotku nebo geografickou oblast

Identifikovali jsme postupy, s jejichž pomocí mohou společnosti působící v ČR zvyšovat zastoupení žen

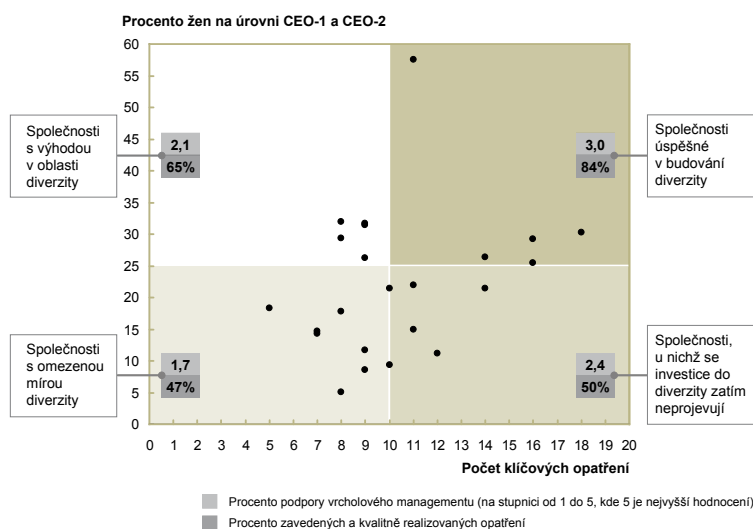
Společnosti z analyzovaného vzorku jsme rozdělili do čtyř kvadrantů podle zastoupení žen ve vedení a podle realizace opatření na zvýšení genderové diverzity. Pro účely této zprávy jsme se rozhodli považovat společnosti, které se současně umístily vysoko na obou osách, za vzory, od nichž se ostatní mohou poučit. Tyto vzorové společnosti mají určité společné rysy.

Vzorové společnosti identifikovaly typy překážek, kterým ženy čelí

Vzorové společnosti identifikovaly typy překážek, kterým ženy čelí v životě i v zaměstnání. Ženy obecně čelí třem typům překážek. Většina společností v ČR identifikovala pouze překážky související se sladováním pracovního a osobního života, jako je např. nedostatek podpůrných systémů umožňujících flexibilní pracovní režim a péči o děti nebo obavy z manažerského životního stylu. Vzorové společnosti jsou si navíc vědomy strukturálních překážek, jakými

Obrázek 10

Vzorové společnosti dosahují pokroku v oblasti diverzity důkladnou realizací konkrétních opatření



Zdroj: Šetření Women Matter společnosti McKinsey z roku 2012 provedené ve 23 společnostech v ČR

je např. nedostatek neformálních kontaktů, vzorů a sponzorů, a také hluboce zažitě postoje, jakými jsou např. kulturní stereotypy.

Překážky spojené se životním stylem

Potřeba sladit pracovní a soukromý život se sice týká mužů i žen, avšak jejich možnosti při hledání udržitelného řešení se značně liší.

Podrobné srovnání ukazuje, že Česká republika má největší rozdíl v míře zaměstnanosti žen bez dětí a s dětmi⁷ (Obr. 11). Některé z nich opustí ekonomickou aktivitu a do práce se již nevrátí, jiné toto období považují jen za přerušování profesní dráhy.

Ženy, které se do práce vrátit chtějí, zjišťují, že to je problém, protože práce na částečný úvazek není obvyklá. Situaci matek s dětmi mladšími tří let dále komplikuje nedostatek zařízení péče o děti raného

předškolního věku, jejichž počet se dramaticky snížil z 1 030 v roce 1990 na 47 v roce 2008.⁸

V České republice pracuje na částečný úvazek jen 6 % populace. V tomto směru země zaostává např. za Nizozemskem, kde částečný úvazek využívá polovina populace a plných 77 % žen (Obr. 12).

Strukturální překážky

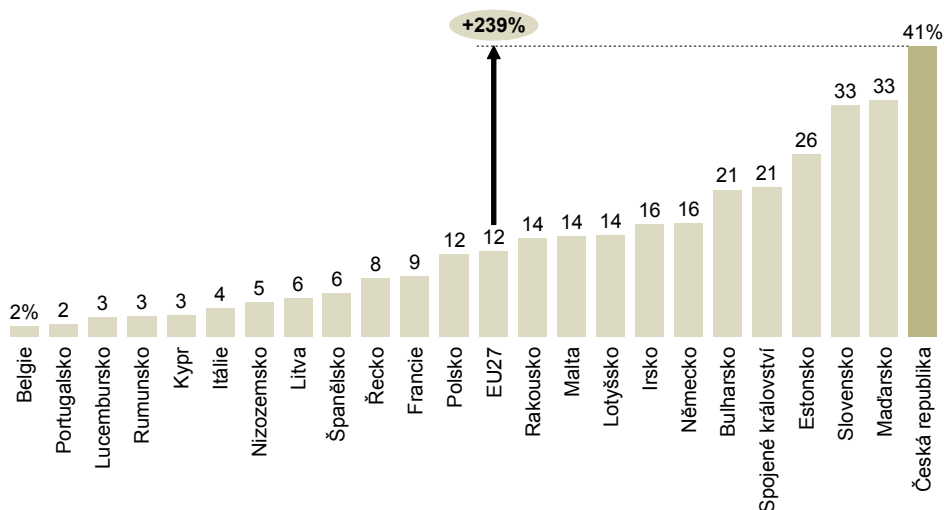
Na rozdíl od překážek v oblasti životního stylu jsou strukturální překážky zcela nezávislé na tom, zda ženy mají děti či nikoliv. Při našem šetření a rozhovorech v mezinárodním měřítku i v České republice jsme našli konkrétní faktory, které ženy omezují v rozvoji nebo kvůli nimž ženy nabývají přesvědčení, že lepší příležitosti k profesnímu postupu najdou jinde. Ženy v našem šetření

7 Ve věku 0–6 let

8 Zdroj: Ústav zdravotnických informací a statistiky České republiky

Obrázek 11

V České republice je největší rozdíl v zaměstnanosti¹ žen bez dětí a s dětmi ve věku 0 až 6 let, 2009



1 Věková skupina 20 až 49 let

Zdroj: Indicators for monitoring the Employment Guidelines and employment analysis [Indikátory pro monitorování pokynů pro zaměstnanost a analýza zaměstnanosti], kompendium EU

uváděly známé faktory, které pocítují jako demotivující: nedostatečnou dostupnost neformálních kontaktů, nedostatek ženských vzorů na vyšších pozicích v rámci organizace, nedostatek sponzorů, kteří by jim dávali příležitosti, které mají mnozí z jejich mužských kolegů.

V této oblasti lze zjistit významný rozdíl mezi muži a ženami. V Evropě prokázala studie organizací Catalyst a Conference Board⁹, že v nedostatečné dostupnosti mentoringu spatřuje překážku pro kariérní růst 61 % žen – na rozdíl od 31 % mužů. Současně 70 % žen konstatovalo, že chybí dostatek viditelně úspěšných žen na seniorních pozicích, které by mohly působit jako vzory. Najít si mentora je pro ženy těžší než pro muže: že je snadné najít si mentora konstatovalo v šetření mezi držiteli titulu MBA pouze 33 % dotazovaných žen; u mužů to bylo 42 %.

9 Women and the MBA: Gateway to opportunity [Ženy a MBA: Brána k příležitostem], Catalyst Research (2000)

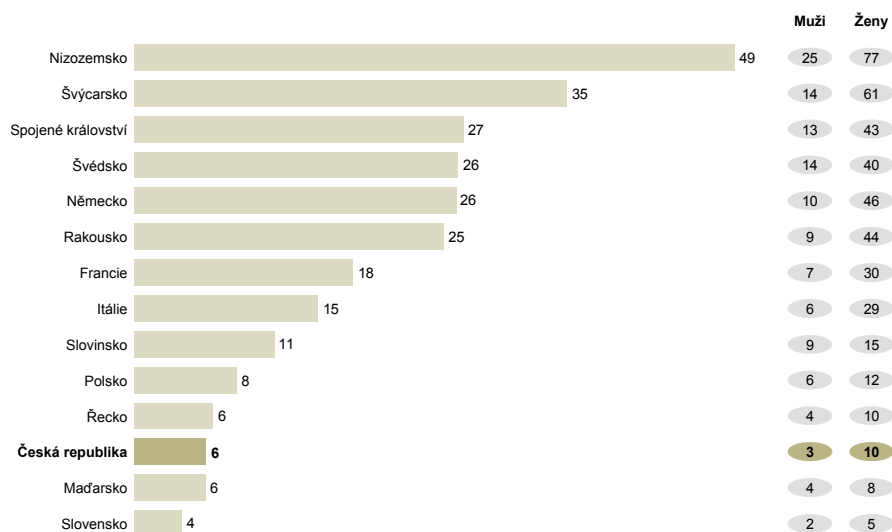
Hluboce zažitá postoje

Třetí druh překážek pro ženy představují hluboce zažitá postoje, které jsou záluďné proto, že utvářejí lidské chování. Tyto postoje se obecně mohou projevovat na třech úrovních: na úrovni společnosti, organizace a ženy jako jednotlivce. Jednotlivé úrovně je někdy těžké oddělit, v této zprávě se však budeme zabývat jen dvěma posledně jmenovanými.

Respondenti v rámci našeho mezinárodního i českého šetření naznačili, že společnosti jsou toho názoru, že flexibilní pracovní režim je u některých pozic nevhodný („Člověk nemůže dělat manažera na částečný úvazek.“), že ženy nechtějí vykonávat práci vrcholové manažerky nebo pro ni nejsou stvořené („Na takové pozice zkrátka není dost žen.“), že tvrdé manažerské dovednosti a styly řízení jsou vždy důležitější než jakékoliv jiné („Když jde do tuhého, potřebujete u kormidla někoho tvrdého, a to ženy nejsou.“),

Obrázek 12

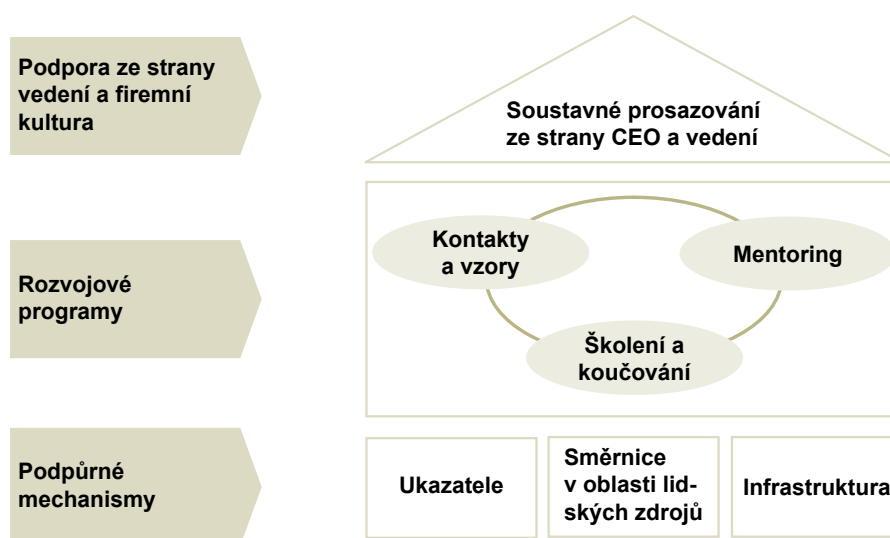
V České republice pracuje na částečný úvazek jen malé procento populace, 2010



Zdroj: Eurostat

Obrázek 13

Mezinárodní šetření společnosti McKinsey jak systematicky přistupovat k vytváření úspěšného ekosystému



Zdroj: Studie Women Matter společnosti McKinsey, 2010

že ve vedení již je žen dostatek („Ale my máme ženy! Vlastně jednu, ale to stačí.“) nebo že ženy představují hrozbu („Co bychom ale udělali s muži, kterým by ty ženy vzaly místa?“ nebo „Bez žen to jde lépe. Máme méně konfliktů.“). Nemalé rozdíly přetrvávají dokonce i v předních společnostech. Několik pracovníků a odborníků z oblasti lidských zdrojů uvedlo, že i navzdory jejich maximálnímu úsilí jsou ženy často pro účely povýšení hodnoceny především podle výsledků, zatímco muži jsou často povyšováni na základě potenciálu.

Manažeři lidských zdrojů a odborníci na diverzitu nám při rozhovorech sdělili, že nelze opomíjet ani vliv postojů samotných žen: obvykle vedou k nedostatečnému sebevědomí a nízké asertivitě, jakož i k neochotě ke kariévnímu postupu. Naznačili, že mnoho žen má potíže v prostředí, které po nich vyžaduje vysokou viditelnost a asertivitu, mají-li se vypracovat na nejvyšší pozice. Důvodem je jejich přirozená tendence bagatelizovat vlastní zásluhy a váhat s prosazováním vlastní

osoby. Mimo jiné zaznělo, že: „ženy si myslí, že jejich pracovní nasazení všichni vidí, a proto o něm nemusí nikoho informovat“, „často dělají dojem, že nevědí, co skutečně chtějí“ a „nemají dostatečnou podporu ze strany rodiny, aby v práci usilovaly o kariévní postup“.

Vzorové společnosti pečlivě realizovaly opatření napříč pilíři ekosystému pro podporu diverzity

Porozumět překážkám však nestačí. Zatímco většině společností v ČR se podařilo získat podporu generálního ředitele a přijmout opatření zejména v oblasti lidských zdrojů, vzorové společnosti jdou o krok dál. Pečlivě realizují komplexní soubor opatření směřujících k uchopení konkrétních výzev napříč hlavními pilíři ekosystému pro podporu diverzity (Obr. 13).

Tabulka 1

41 opatření tvořících ekosystém na podporu genderové diverzity**Podpora ze strany vedení a firemní kultura**

- Genderová diverzita je na seznamu strategických priorit GŘ
- Podpora ze strany CEO
- Podpora na úrovni CEO-1
- Podpora na úrovni CEO-2
- Jasně kvantitativní cíle pro zastoupení žen na vedoucích pozicích
- Soulad firemní kultury s cílem genderové diverzity
- Kroky usilující o zvýšení citlivosti mužů k genderové diverzitě

Rozvojové programy

- Události/programy pro navazování kontaktů
- Programy pro rozvoj vůdčích dovedností
- Využití externích koučů
- Mentoringové programy s interními mentory
- Zvyšování podílu žen v programu pro talentované zaměstnance

Podpůrné mechanismy**Ukazatele**

- Zastoupení mužů a žen celkově a na jednotlivých pozicích
- Rozložení mužů a žen v různých fázích nábory (např. jednotlivá kola pohovorů)
- Rozdíl ve výši mezd u stejných pracovních pozic
- Zastoupení mužů a žen v povyšovacích procesech
- Úspěšnost mužů a žen při povyšování
- Spokojenost v práci podle pohlaví (např. z interních šetření)
- Účast na školeních podle pohlaví
- Účast na programech mobility podle pohlaví
- Přirozená fluktuace podle pohlaví

Podpůrné mechanismy**Směrnice v oblasti lidských zdrojů**

- Procesy, které omezují vliv genderových předsudků při hodnocení
- Uzpůsobení hodnoticích systémů tak, aby nepenalizovaly pracovní flexibilitu
- Uzpůsobení hodnoticích systémů různým stylům vedení
- Náborové akce cílené na ženy
- Kroky na zvýšení podílu uchazeček a těch z nich, které následně pracovní nabídku přijmou
- Procesy, které omezují vliv genderových předsudků při náboru pracovníků
- Interní cíle pro ženy v manažerských pozicích
- Proces na udržení nejkvalitnějších zaměstnanců, kteří chtějí odejít
- Logistická flexibilita (např. práce na dálku)
- Flexibilní pracovní podmínky (neplacená dovolená, možnost střídání práce na částečný a plný úvazek)
- Směrnice, podle níž se porady konají výhradně v pracovní době
- Program na usnadnění přechodu mezi prací a mateřskou dovolenou
- Záruka, že žena po návratu z mateřské dovolené nastoupí na podobnou pozici
- Individualizované kariéerní plány

Podpůrné mechanismy**Infrastruktura**

- Recepční služby (tzv. concierge) v práci
- Zaměstnavatelem sponzorované služby v domácnosti
- Zařízení péče o děti zajišťovaná v rámci společnosti nebo externě
- Zvláštní služby péče o nemocné děti (např. domácí ošetřovatelka)
- Administrativní podpora pro zajištění mobility (relokace, školy pro děti)
- Program hledání práce pro manžela/manželku, partnera/partnerku

Identifikovali jsme 41 možných opatření, která mohou společnosti přijmout, mají-li zájem o nábor a udržení pracovníků, o jejich povýšení a obecně o jejich kariérní rozvoj (Tabulka 1). Většina společností přistupuje alespoň k některým z nich – čtvrtinu až polovinu uváděných opatření plně realizovalo 61 % společností. I když toto téma není z politického hlediska na pořadu dne, většina nějaké úsilí vyvíjí.

Z našeho šetření¹⁰ na českém trhu vyplývá, že společnosti mají tendenci zvláště zdůrazňovat některé prvky ekosystému. Jako nejviditelnější, byť jen zřídka uplatňovaný nástroj na odstranění nízkého zastoupení žen v byznysu, uváděli respondenti intuitivně zařízení denní péče o děti. Většina společností kladla největší důraz na směrnice a procesy v oblasti lidských zdrojů (kde do praxe plně zavedly 43 % ze všech opatření) a na podporu ze strany generálního ředitele¹¹ (37 %), a víceméně opomíjely ostatní nástroje (rozvojové programy určené pro ženy 12 %, ukazatele 9 % a infrastruktura 7 %).

- Podpora ze strany vedení firmy a firemní kultura. Generálnímu řediteli často schází podpora ze strany managementu a ve firemní kultuře.
 - Společnosti zpravidla uvádějí, že generální ředitel genderovou diverzitu podporuje. V 61 % společností figurovala genderová diverzita mezi prvními 10 prioritami generálního ředitele. Zjistili jsme, že 56 % generálních ředitelů je v rámci svých organizací vnímáno tak, že přijímají konkrétní kroky na zlepšení genderové diverzity. Čím níže v organizační hierarchii však postupujeme, tím je podpora slabší. Na úrovni CEO-1 a CEO-2 bylo za aktivní považováno pouze 31 %, resp. 26 % manažerů.
 - Pouze 26 % společností konstatovalo, že cíl genderové diverzity je v souladu s firemní

kulturou. 48 % společností uvedlo, že jejich kultura s tímto cílem v souladu není.

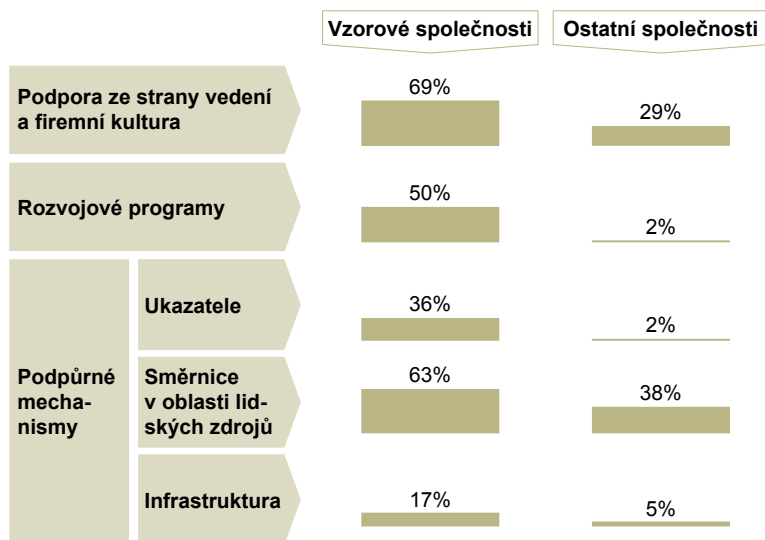
- Rozvojové programy. Z analýzy tří klíčových typů rozvojových programů pro ženy (tj. networkingu, rozvíjení dovedností a mentoringu) vyplývá, že většina (17 z 23) společností ze vzorku nerealizovala žádný rozvojový program zaměřený na potřeby žen a že všechny tři typy uvedla do praxe jen jediná společnost. Právě zde Česká republika nejvýrazněji zaostává za západní Evropou, kde alespoň jeden typ programů realizovala nadpoloviční většina společností.
- Podpůrné mechanismy. Společnosti v ČR se obvykle zaměřují na směrnice v oblasti lidských zdrojů, a pokud jde o ukazatele a infrastrukturu, dělají toho velmi málo:
 - Ukazatele. Nedostatek ukazatelů naznačuje zásadní problém, protože společnosti obecně spíše nevědí, jakým konkrétním výzvám v oblasti diverzity čelí. Žádná společnost nedokázala poskytnout úplný soubor dat (např. zastoupení žen ve vedení a v programu pro talentované zaměstnance, zastoupení žen a mužů mezi povyšovanými pracovníky nebo přirozený úbytek zaměstnanců podle pohlaví). Ještě více znepokojuje je skutečnost, že jen 15 z 23 společností nám bylo schopno sdělit, kolik žen měly na úrovni CEO-1 až CEO-3 během posledních tří let.
 - Směrnice v oblasti lidských zdrojů. Jde o oblast, ve které je v ČR plně realizováno největší procento nástrojů. Většina společností zařazených do našeho šetření (17 z 23) využívala směrnice v oblasti lidských zdrojů jako hlavní nástroj pro ovlivňování genderové diverzity, mj. prostřednictvím opatření zamezujících předsudkům při náboru a hodnocení zaměstnanců nebo práce s nejnákladnějšími zaměstnanci, kteří chtějí odejít.
 - Infrastruktura. Společnosti zařazené do našeho šetření mají tendenci redukovat tento nástroj jen na školky nebo jej zcela

¹⁰ Podle sebehodnocení společností

¹¹ Genderová diverzita jako jeden ze tří, resp. deseti nejdůležitějších priorit generálního ředitele

Obrázek 14

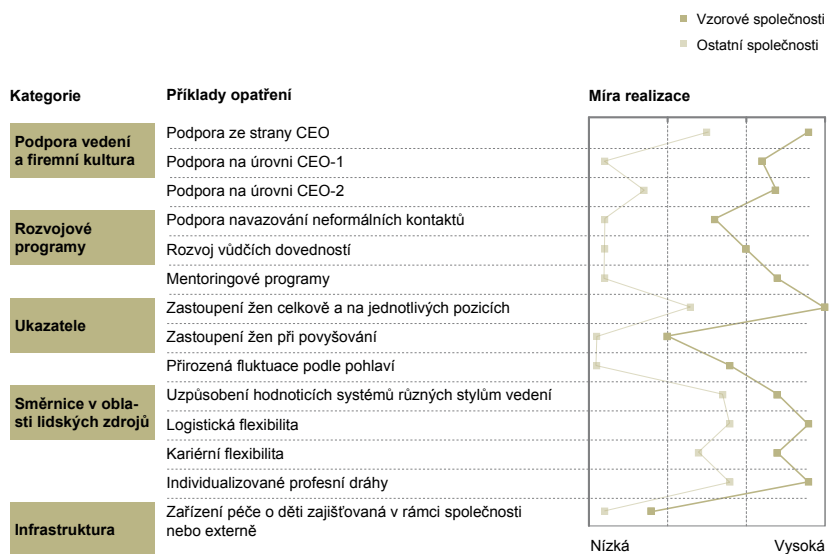
Vzorové společnosti plně zavedly opatření napříč všemi kategoriemi ekosystému



Zdroj: Šetření Women Matter společnosti McKinsey z roku 2012 provedené ve 23 společnostech v ČR

Obrázek 15

Vzorové společnosti zavedly opatření ve všech kategoriích důkladněji



Zdroj: Šetření Women Matter společnosti McKinsey z roku 2012 provedené ve 23 společnostech v ČR

vynechávat. Nejistili jsme tudíž prakticky žádné realizované infrastrukturní iniciativy.

Vzorové společnosti z našeho vzorku se od těchto obecných zjištění liší tím, že se jim podařilo následující (Obr. 14–15):

- Pojmenovat jejich nejnaléhavější výzvy v oblasti diverzity. Jako příklad můžeme uvést potíže s přilákáním talentovaných žen, se zapojením matek po návratu z mateřské dovolené, neschopnost pracovat s talenty z řad žen a podporovat je.
- Rozšířit podporu na straně generálního ředitele na angažovanost celého managementu¹², realizovat alespoň jeden ze tří typů klíčových rozvojových programů pro ženy (60 % zavedlo dvě opatření, 20 % tři), zjišťovat pokrok v zastoupení žen a výsledky rozebírat v rámci diskusí o lidských zdrojích na zasedáních představenstva, vytvořit podmínky pro flexibilní pracovní režim a zavést pro ženy individualizované plány profesního růstu.
- Pečlivě realizovat opatření šitá na míru jejich výzvám. Účastníky našeho šetření jsme požádali, aby ohodnotili účinnost různých iniciativ na podporu genderové diverzity zavedených v jejich společnosti z toho hlediska, jak široce jsou uplatňovány napříč organizací, jak důkladně jsou monitorovány a jak kvalitně je o nich informováno. Management například může být přesvědčen o důležitosti genderové diverzity, avšak pro její prosazování nic nepodniká, anebo ji může prosazovat konkrétními kroky a o dosažených výsledcích informovat. Stejně tak může být oficiálně zavedena možnost práce na dálku, ale nikdo jí nevyužívá, anebo jí naopak využívá většina zaměstnanců a tímto způsobem se stává přirozenou součástí firemní kultury.

¹² Na nižších úrovních vedení jsou však konkrétní kroky vzácnější (31 % na úrovni CEO-1 a 26 % na úrovni CEO-2) a tento závěr platí i pro vzorové společnosti (80 %, respektive 40 %). Podobně 20 % vzorových společností konstatovalo jen částečný soulad firemní kultury s cíli genderové diverzity

Budoucí směry

Ze zkušeností s velkými transformačními projekty v organizacích a na základě výsledků našeho současného výzkumu genderového prostředí jak v ČR, tak na úrovni EU se nám podařilo zformulovat tři tematické okruhy pro společnosti, které chtějí vybudovat úspěšný ekosystém. Prvním z nich je viditelná podpora ze strany generálního ředitele, která je nezbytná, má-li se stát genderová diverzita součástí podnikové strategie a má-li být jasně komunikována a viditelně prosazována vrcholovým managementem. Druhým okruhem je analytické pochopení zastoupení žen na všech úrovních v rámci organizace a současně porozumění postojům a přesvědčením, která stojí v cestě rozvoji žen. Je to důležité pro sledování pokroku a současně jde o nezbytný předpoklad pro třetí imperativ: uzpůsobení iniciativ konkrétním výzvám, které stojí před konkrétní organizací.

Větší zviditelnění podpory seniorního vedení

O důležitosti podpory generálního ředitele společnosti v žádném případě nepochybují. Avšak samotný úmysl generálního ředitele nestačí. Generální ředitel musí ostatní přesvědčit o potřebě změny, aby se o cíle genderové diverzity nezajímal jen vrcholový management, ale aby je přijali za své pracovníci v rámci celé organizace. Chtějí-li vedoucí pracovníci jasně dát najevo své přesvědčení, měli by:

- Podpořit důležitost genderové diverzity přesvědčivou argumentací. Potřeba přijmout a udržet si nejlepší pracovníky může být dostatečnou motivací, ale nabízejí se i jiné. Jedna společnost z našeho průzkumu byla toho názoru, že potřebuje více žen, aby mohla

udržovat lepší vztahy se zákazníky – měla totiž mezi nimi velký počet žen. Další organizace dospěla k závěru, že ačkoli její produkt převážně konzumují muži, o nákupu často rozhodují ženy; proto by větší podíl žen mezi zaměstnanci zajistil lepší postřehy týkající se spotřebitelů. Třetí společnost viděla v genderové diverzitě klíč k tomu, aby si jako zaměstnavatel získala dobré jméno.

- Jít příkladem. Většina společností, s nimiž jsme hovořili, byla toho názoru, že dynamika změn je nastartována v okamžiku, kdy vedení dá jasně najevo, že ženy podporuje. Mělo by to probíhat na dvou úrovních:
 - Představenstvo. V čele této transformace nemůže stát oddělení lidských zdrojů. Každý člen představenstva by si měl definovat vlastní kvantifikované cíle a plán postupu ve věci genderové diverzity. Jeden významný výrobce nápojů působící v České republice umožnil ženám s vysokým potenciálem účastnit se strategických projektů s věcnou podporou vrcholového vedení, aby tak získaly větší viditelnost a byly úspěšnější. Každý člen představenstva také může působit jako mentor talentovaných žen s vysokým potenciálem (příklady viz níže v části Rozvojové programy pro ženy).
 - Střední management. Na úrovni středního managementu je třeba rozvíjet přesvědčení o důležitosti diverzity. Náš průzkum ukázal, že střední manažeři genderovou diverzitu podporují výrazně méně než vrcholového vedení. Vrcholoví manažeři například mohou střednímu managementu dát najevo důležitost diverzity tím, že si vyčleňují čas pro

Obrázek 16

Základní podmínkou úspěchu je porozumět prvotním příčinám

Oblasti, které vyžadují pozornost	Příslušné otázky
Odchody	<ul style="list-style-type: none"> Proč každá z těchto talentovaných žen odešla? Bylo možno těmto odchodům předejít? Jak? Jaké zde byly nedostatky z hlediska schopností? Co mohlo vést k větší úspěšnosti těchto žen?
Interní povyšování	<ul style="list-style-type: none"> Proč není v programu pro talentované zaměstnance zastoupeno více žen?
	<ul style="list-style-type: none"> Je náš program pro talentované zaměstnance dostatečným zdrojem kandidátů na povýšení?
	<ul style="list-style-type: none"> Předkládají nám naši headhunteri kvalitní uchazečky? Přitahujeme kvalitní uchazečky? Mohli bychom nabízené pozice ztraktivnit pro zájemce, kteří preferují flexibilní pracovní podmínky? Nejsou naše náborové procesy ovlivněny genderovými předsudky? Pohlížíme na své požadavky spojené s pracovními pozicemi flexibilně (např. široká interpretace předchozí praxe)? Prezentujeme se jako možný zaměstnavatel žen dostatečně přesvědčivě?
Externí nábor	<ul style="list-style-type: none"> Počet předložených uchazeček
	<ul style="list-style-type: none"> Procento uchazeček, jimž je nabídnuta pozice
	<ul style="list-style-type: none"> Procento žen, které nabídku přijmou

Zdroj: McKinsey

určitá témata, nebo na ni mohou upozornit při rozhovorech, které se středními manažery na toto téma povedou.

náročné cíle a sledují svůj pokrok. Společnosti potřebují být dobře informovány především o kvantitativních ukazatelích a postojích:

Vědět, na kterou překážku se zaměřit

Společnosti, které se na transformační cestu vydávají s robustním a fakty podloženým porozuměním své výchozí pozice, mají 2,4násobně větší pravděpodobnost¹³, že ji úspěšně dokončí, než ty, které se tak dobře nepřipravily. Snáze totiž odhalí překážky, které potřebují překonat, vytyčí si reálné, avšak

- Ukazatele jsou zásadním předpokladem pro pochopení toho, jakým výzvám společnost v souvislosti s diverzitou čelí, protože ženy profesní dráhu opouštějí v různých fázích z různých důvodů. Obr. 16 ukazuje potenciální oblasti a příslušné otázky, s jejichž pomocí může společnost prostřednictvím kvantitativních ukazatelů identifikovat konkrétní výzvy.
- Postoje jsou často významnou příčinou problémů s diverzitou. Víme, že transformace, při nichž organizace pracují s postoji, mají

¹³ What successful transformations share: McKinsey Global Survey results [Co mají společného úspěšné transformace: výsledky globálního šetření společnosti McKinsey], https://www.mckinseyquarterly.com/What_successful_transformations_share_McKinsey_Global_Survey_results_2550

čtyřikrát větší šanci na úspěch¹⁴. Společnosti by proto měly vést diagnostické rozhovory s manažery napříč všemi úrovněmi vedení, aby identifikovaly postoje, jež si lidé zpravidla nepřiznávají. Rozhodující je dostatečná míra detailu. Když například jistá banka začala měřit počty povyšovaných mužů a žen, zjistila, že ženy jsou povyšovány čtyřikrát méně často než muži. Bylo to dáno tím, že manažeri podvědomě upřednostňovali zaměstnance, kteří měli stejný styl řízení jako oni sami.

Zaměření souboru iniciativ na konkrétní výzvy dané společností

Díky získaným ukazatelům a pochopení převažujících postojů společnosti snáze určí, kterým směrem by měly zaměřit své úsilí. I když může organizace čelit výzvám na vícero frontách, pro začátek by si měla vybrat jen jednu.

U vybrané výzvy by si pak měla stanovit konkrétní, měřitelné a dostatečně ambiciózní cíle. Jejich role je při jakékoli transformaci zásadní:

- Navzdory všeobecnému přesvědčení nemusejí mít takovéto cíle nutně formu pevně daných podílů žen, kdy např. ženy mají tvořit x procent vedoucích pracovníků¹⁵, a mohou být stanoveny na různých úrovních. Mezi příklady, které se osvědčily společností v České republice, patří cíl „+1“, který si stanovila jedna telekomunikační společnost. Každý manažer má za úkol rozšířit svůj tým v následujícím roce o jednu ženu. Jistá mediální společnost, která hledala kandidáty na seniorní manažerské pozice, sdělila v rámci nových očekávání svým headhunterům také pravidlo, že v užším výběru kandidátů na seniorní manažerské pozice

musejí na pohovor vždy doporučit alespoň jednu vhodnou, dostatečně kvalitní uchazečku. Pokud tak neučiní, musejí v každém jednotlivém případě podat písemné vysvětlení.

- Pro firmy, které se zdráhají stanovit si cíle, může přicházet v úvahu pravidelná zpráva o pokroku a vysvětlení v případě, že žádný pokrok nenastal.

Poté by měly definovat a napříč celým ekosystémem realizovat soubor iniciativ, které nejlépe vyhovují jejich potřebám:

- Zajistit podporu vedení, jak je to popsáno v části Větší zviditelnění podpory seniorního vedení.
- Zavést rozvojové programy pro ženy. Tyto programy pomáhají společnostem vytvářet z talentovaných žen úspěšné střední a vrcholové manažerky. I přes opakovaná zjištění, že rozvojové programy pro ženy mají podle všeho značný vliv na výsledky, se jim často nedostává příliš velké pozornosti. Mezi klíčové pilíře takovýchto programů patří:
 - Individualizované mentoringové a sponzorské programy (které ženám umožňují získat od seniorních manažerů rady a příležitosti pro rozvoj). Mnoho společností v České republice sice mentoring prokazatelně využívá, avšak sponzorský program jsme nezaznamenali žádný. Mentoring je přitom pouze předpokladem pro vznik sponzorství (vytváření příležitostí). To, že sponzorské programy úspěšně realizovat lze, potvrzuje zahraniční příklad jedné investiční banky. V této bance byly ženy původně povyšovány méně často jen proto, že neměly silné zastánce. Banka zavedla oficiální sponzorský program, ve kterém měli sponzoři povinnost poskytovat koučování zaměřené na dosahování výsledků, rozvoj silných stránek a profilaci a sektorovou specializaci. Poté byli dotazováni, jak kandidátky reagovaly na zpětnou vazbu a zda je vhodné, aby byly povýšeny. Tento sponzorský program zajistil ženám pozornost nadřízených, které by se jim jinak nedostalo.

14 What successful transformations share: McKinsey Global Survey results [Co mají společného úspěšné transformace: výsledky globálního šetření společnosti McKinsey], https://www.mckinseyquarterly.com/What_successful_transformations_share_McKinsey_Global_Survey_results_2550

15 Byla by chyba domnívat se, že pouhé doplnění týmů o nové spolupracovnice povede k lepším výsledkům. Cíle je třeba vnímat spíše jako součást systémových opatření, která vytvářejí firemní kulturu podporující diverzitu

- Programy pro rozvoj vůdčích dovedností žen. Například jedna telekomunikační společnost zavedla program pro ženy vracející se z mateřské dovolené, díky němuž si mohly nejen oživit technické dovednosti, ale zároveň zvýšit sebevědomí.
 - Networkingové programy. Tyto programy vytvářejí podmínky pro ženy, aby mohly komunikovat se svými kolegyněmi, ženskými vzory a s muži v seniorních manažerských pozicích. Například jedna společnost poskytující odborné služby připravila program pro vytvoření ženské komunity. Její členky se scházejí čtyřikrát ročně v neformálním prostředí, aby diskutovaly o profesních výzvách a o zlepšování pracovních podmínek ve firmě, aby se vzájemně informovaly o osvědčených postupech a poslechy si zkušenosti vzorů z firmy i zvenčí. Některých setkání se účastní i generální ředitel firmy.
 - Iniciativy na zvýšení podílu žen v programu pro talentované zaměstnance (např. program na odstranění překážek při zařazování do programů pro talentované zaměstnance, jako je např. kritérium věku, nebo na motivování manažerů k tomu, aby podporovali zájem žen o začlenění do programů pro talentované zaměstnance). Například jedna významná česká banka zjistila, že ztrácí s talentovanými ženami kontakt, když odejdou na mateřskou dovolenou. Stačilo zajistit, aby tyto ženy s velkým potenciálem zůstaly v programu pro talentované zaměstnance (tj. banka je začala zvat na školení, nejrůznější akce apod.), a procento těch, které se z mateřské dovolené vracejí, vzrostlo. Jiným příkladem je automobilová společnost, která zvýšila počet žen v programu pro talentované zaměstnance pouhým stanovením ambiciózního cíle.
- Společnosti, které zvýšily zastoupení žen v manažerských týmech, realizovaly celou řadu podobných programů zároveň. Příklad komplexního rozvojového programu pro ženy v bance znázorňuje Tabulka 2.
- Zavést podpůrné mechanismy. Těmi se rozumí směrnice v oblasti lidských zdrojů, ukazatele a infrastruktura:
 - Do směrnic v oblasti lidských zdrojů spadají pravidla upravující genderově neutrální a výkonnostně zaměřený systém hodnocení, dále nábor pracovníků, jejich povyšování a udržení, flexibilní pracovní režim a individualizované profesní dráhy pro potenciální vůdčí osobnosti z řad žen:
 - Systémy hodnocení. U systémů hodnocení je nezbytné omezit vliv genderových předsudků a uzpůsobit systém různým úrovním pracovní flexibility a stylům vedení. Nejvhodnější je začít zvyšováním povědomí o možných předsudcích. K těm patří hledání podobností (hodnotitelé mohou u hodnocených podvědomě hledat a preferovat podobné styly vedení, a v důsledku toho jim mohou uniknout jiné kvality hodnocené osoby), upřednostňování osob zaměstnaných na plný úvazek (hodnotitelé mohou mít tendenci podceňovat osoby pracující na částečný úvazek nebo z domova) a nedocenění potenciálu žen z důvodu možného budoucího mateřství (hodnotitelé mohou podlehnout pokušení neinvestovat do osob, o nichž se domnívají, že jednou pravděpodobně odejdou na mateřskou dovolenou). Jedna technologická společnost se například rozhodla potlačovat předsudky tím, že po svých manažerech začala vyžadovat, aby hodnocení svých zaměstnanců obhájili hodnoticímu panelu. Svá rozhodnutí – kladná i záporná – museli vysvětlovat i v případě povyšování.
 - Nábor pracovníků. Nábor pracovníků je zvláště důležitý pro zaměstnavatele, kteří pro ženy nejsou přirozeně atraktivní (např. energetické a technologické společnosti). Tyto podniky by zpravidla měly upravit způsob, jakým se prezentují. Znamená to, že by měly ve svých náborových aktivitách zohlednit to,

Tabulka 2

Konkrétní příklad rozvojového programu v jedné nadnárodní bance**Moduly vedení lidí zaměřené na ženy**

Program zrychleného rozvoje pro ženy s vysokým potenciálem s cílem urychlit jejich profesní růst, než se jim narodí děti. Ženy působící na vyšších pozicích se obvykle vracejí z mateřské dovolené dříve a je u nich menší pravděpodobnost, že opustí ekonomickou aktivitu

- Program umožnil ženám s vysokým potenciálem viditelnou účast na strategických projektech za podpory vrcholového vedení
- V jeho rámci byly vytvořeny osnovy zaměřené na sebevědomí a komunikaci
- Poskytl koučování zaměřené na dosahování konkrétních osobních či pracovních výsledků

Mentoring pro ženy s vysokým potenciálem

Byly poskytnuty možnosti mentoringu ze strany členů představenstva nebo osob z následující nižší úrovně

Později byly přidány dva další prvky

- „Shadowing“ – byl poskytnut mentor z jiné divize, jehož bylo možno po určitou dobu sledovat, aby žena získala nové poznatky o příslušné divizi, což jí usnadnilo případný přechod do jiné funkce
- Byly poskytnuty možnosti mentoringu ze strany známých žen ve vedoucích pozicích mimo banku

Individualizované profesní dráhy

Cílem bylo definovat individualizované profesní dráhy (např. výkon funkce liniové vedoucí, po mateřské dovolené přechod na projektovou práci a potom zpět do funkce liniové vedoucí) a poskytnout podporu při plnění kariérních cílů

- Definování celkové kariérní ambice a její přizpůsobení osobním potřebám
- Ženy s vysokým potenciálem na mateřské dovolené byly nadále součástí programu pro talentované zaměstnance a nadále figurovaly v seznamech pro účely povýšení

Monitorování ukazatelů

Oddělení lidských zdrojů se pravidelně zajímalo o zpětnou vazbu žen a vedoucích pracovníků a důkladně monitorovalo ukazatele (např. zastoupení žen mezi povyšovanými)

čím daná společnost nebo odvětví může uchazečky oslovit, a pro tato sdělení pak vybrat vhodné komunikační kanály (např. sociální média pro absolventky univerzit, časopisy pro ženy na mateřské dovolené atd.). Jedna technologická společnost se například rozhodla oslovit ženy v duchu hesla „U nás mají ženy skutečné příležitosti“. Vyšla při tom ze stávající značky dobrého zaměstnavatele, ale začala zdůrazňovat vzory z řad žen na všech úrovních firmy, příběhy jednotlivců a podporu flexibilních pracovních režimů a sladění pracovního a soukromého života.

- Flexibilita. Pokud jde o realizaci opatření zvyšujících flexibilitu, mají společnosti v ČR ve srovnání s těmi v zahraničí značnou rezervu. Některé sice nabízejí programy flexibilní práce, avšak práce na zkrácený úvazek bývá stále vnímána jako riskantní kariérní krok a to může ženy od této možnosti odradit. Například jedna technologická společnost v zahraničí v průběhu minulého desetiletí průběžně rozvíjela kulturu, v níž se práce z domu považuje za pozitivní možnost s přínosem pro jednotlivce, tým, organizaci i zákazníka. Za tímto účelem vyzdvihuje úspěšné vzory, a zaměstnancům

i manažerům, kteří chtějí uvažovat o flexibilním pracovním režimu, poskytuje vzdělávání, nástroje a podporu. Přínosy flexibilního pracovního režimu společnost sleduje (existuje jasný postup pro podání a posuzování žádosti o flexibilní pracovní režim a rovněž doporučení pravidelného ověřování, zda flexibilní režim plní očekávání). V neposlední řadě společnost investovala do hardwaru, softwaru a kolaborativních nástrojů a prostředků pro podporu práce na dálku. Nejdůležitější není množství času stráveného v kanceláři, ale dosažené výsledky.

- Individualizované kariérní plány. Předvídání kariérních potřeb žen a plánování s tím spojené může ženy povzbudit k tomu, aby se po mateřské dovolené vrátily do práce nebo přijaly povýšení. Cílem je maximální využití talentu ženy v každé fázi kariéry bez ohledu na to, zda pracuje na plný nebo částečný úvazek, zda je na mateřské dovolené nebo se z ní právě vrátila a zda a nakolik je schopna dojíždět. Komplexní program pro matky s vysokým potenciálem má například jedna telekomunikační společnost. V rámci programu dostávají ženy s vysokým potenciálem, které původně zastávaly funkce liniových vedoucích, obvykle po návratu z mateřské dovolené projektovou práci, která umožňuje lépe sladit pracovní a soukromý život. Liniovými vedoucími se znovu stávají v okamžiku, kdy se pro ně naskytne vhodné místo. Tímto způsobem si společnost vede seznam žen s vysokým potenciálem, který je prvním zdrojem kandidátů pro nová místa liniových vedoucích. Jako další příklad může sloužit banka, která motivuje ženy s vysokým potenciálem, aby se vrátily brzy (od 6 měsíců

do 3 let věku dítěte) nabídkou vyšší odměny, protože ze zkušenosti ví, že pokud se tyto ženy opravdu vrátí dříve, bývají později ve své kariéře úspěšnější. Individualizovaný kariérní plán je v takovýchto případech nutnou podmínkou.

- Ukazatele mají dvojitou úlohu: jak bylo uvedeno výše, mohou být použity k diagnostice situací, ale také k měření dosaženého pokroku.
- Nedostatečná infrastruktura pro podporu soukromého života bývá pro ženy často jednou z významných překážek pokroku v práci. Ve snaze kompenzovat nedostatek zařízení péče o děti v České republice zřídilo několik bank vlastní jesle/školky, pracujícím matkám dávají příspěvek, aby zmírnily finanční zátěž spojenou se službami soukromých zařízení péče o děti, nebo pořizují služby třetích subjektů, aby matkám na seniorních pozicích dokázaly v naléhavých případech zajistit péči o děti.

Závěr

Při rozhovorech s generálními řediteli společností v ČR často slyšíme o nedostatku talentů. Vzhledem k tomu, že ženy představují z celkové skupiny potenciálních talentů polovinu, měly by se společnosti snažit o to, aby pro ně pracovali ti talentovaní bez ohledu na pohlaví.

Z výzkumu v ČR i v zahraničí jednoznačně vyplývá, že takové změny nelze dosáhnout jednotlivými opatřeními – změna musí být systémová. Upřímně doufáme, že se nám podařilo ukázat, že výsledek za toto úsilí stojí.

Poděkování

Tato zpráva by nemohla vzniknout bez ochoty vedení 23 firem, které se zúčastnily našeho šetření. Za jejich spolupráci na projektu upřímně děkujeme.

Za poskytnuté konzultace bychom rádi poděkovali vedoucím oddělení lidských zdrojů, podnikovým psychologům, členům představenstev a odborníkům v oblasti diverzity.

Děkujeme též paní Andree Mele z mentoringového programu Odyssey a paní Muriel Anton ze společnosti Vodafone za laskavou možnost prezentovat první výsledky našeho šetření na společné konferenci v říjnu 2011.

Tato zpráva je hlavním výstupem analýz provedených v rámci studie „Využití plného potenciálu žen v české ekonomice“. Ostatní dokumenty představují shrnutí nebo překlad a mohou se od tohoto originálu částečně lišit.

Tomáš Víšek
Partner a ředitel pražské kanceláře

McKinsey & Company
Na Rybníčku 5
120 00 Praha 2

tomas_visek@mckinsey.com

Radka Dohnalová
Konzultant

McKinsey & Company
Na Rybníčku 5
120 00 Praha 2

radka_dohnalova@mckinsey.com

Všechna práva vyhrazena. Autorská práva 2012 k této publikaci jsou vlastněna společností McKinsey & Company, Inc. Jakékoliv užití této publikace bez předchozího souhlasu společnosti McKinsey & Company, Inc., jež není v souladu s ochranou autorských práv, je zakázáno, a to zejména další rozšiřování, rozmnožování, přeměna na mikrofilm a další šíření pomocí elektronických systémů.

