

Žena-šéfová má úspěchy. Pokud dostane šanci

13. dubna 2010

Měly by v Česku platit limity pro počet žen ve vedení firem? Manažerky je moc nechtějí, byt' je budování kariéry stojí větší úsilí než muže. Jsou totiž málo průbojné.

Největší rozdíl mezi manažerkami v Česku a v zahraničí je v tom, že ty české méně usilují o svá práva - a i když nejsou spokojené se svým postavením, bojí se o zkušenostech s diskriminací veřejně mluvit. Myslí si to Linda Sokačová z nevládní neziskové organizace Gender Studies, která se zabývá vztahy mužů a žen.

Málo průbojným, ale profesně zdatným ženám by proto mohly pomoci limity, takzvané kvóty, které by podle zahraničních vzorů stanovily, kolik procent jich má být ve vedení podniků či úřadů. Například v Norsku musí mít firma minimálně 40 procent manažerek.

Pomohou limity?

Schopnostmi se české šéfky světa vyrovnají. „Dokonce si myslím, že jsou schopnější než zdejší manažeři,“ říká Rostya Gordon-Smith, ředitelka společnosti People Impact, která je zastánkyní kvót. „Sama jsem výsledek kvóty, když to tak řeknu. Žila jsem v Hong Kongu a žádala o místo v podniku, který měl zavedené limity. Místo bylo vypsáno pro ženy s potřebnou kvalifikací a přicházející z mateřské dovolené. A tak jsem ho dostala. Jinak bych neprošla ani k pohovoru,“ říká Rostya, podle ní kvóty zajišťují rovnoprávnost obou pohlaví.

Podle ní je nutné, aby české ženy změnily pohled na budování kariéry a začaly si navzájem pomáhat. „Musí držet při sobě a dělat to samé co muži, tedy dosazovat se na vedoucí pozice. Nazývá se to síťování. Důležitá je ženská solidarita, a ta zatím v Česku není velká,“ dodává Rostya GordonSmith.

Linda Sokačová z Gender Studies se však domnívá, že kvóty by neměly být stanoveny zákonem a v Česku už vůbec ne, neboť jsou přijímány kontroverzně. „V kvótám nepřátelském prostředí by jejich uvedení do praxe mohlo být často bezzubé a nemuselo by mít skutečný dopad,“ říká Sokačová, Podle ní by o kvótách měly rozhodovat samy firmy - příkladem může být nedávné zavedení 30procentní kvóty v německém Deutsche Telecomu.

Zastánkyně rovných příležitostí pro ženy spíše prosazují jiné postupy. „Existují vzdělávací a motivační programy pro ženy, je třeba, aby si ženy pomáhaly a informovaly se o výběrových řízeních na vedoucí posty. Mnohdy se totiž informace o konkurzech k uchazečkám ani nedostanou,“ říká Linda Sokačová.

Ženy mají úspěchy

Ve vedení českých podniků je 29 procent žen. Mnohde však ženu v představenstvu nenajdete. „Jejich počet na vedoucích pozicích výrazně roste, stále jsme ale pod evropským průměrem

32,6 procenta. S nastupující generací se rozdíl smazává,“ říká ředitelka Manpoweru Jaroslava Rezlerová.

Pro to, aby ženy zastávaly vysoké funkce, hovoří fakta. „Ze studie konzultantské firmy McKinsey & Co. vyplývá, že společnosti s větším zastoupením žen v top managementu mají lepší finanční výkonnost. Podle čísel mají takové firmy o 10 procent vyšší čistý příjem, než je průměr,“ říká personalista Pepper de Callier z kanceláře Bubenik-Partners a dodává: „Čísla z burzovních výkazů ukazují, že v letech 2005 až 2007 byly na tom firmy s výrazným zastoupením žen ve vedení o 17 bodů lépe na burzovním indexu Eurostoxx 600. Prostě, ať použijete kterékoli měřítko, firmy s vyváženým zastoupením mužů a žen ve vedení mají mnohem lepší výsledky než ty, kde vládne jen jedno pohlaví.

29 % žen je ve vedení firem v České republice, stále jsme pod evropským průměrem 40 % v Norsku je zákonem stanoveno, že ve vedení podniku musí být 40 až 60 procent žen

Autor: Kateřina Hovorková

Anketa

13. dubna 2010

Je ve vedení firem dost žen? Mají to regulovat limity?

Jana Budíková, konzultantka, bývalá ředitelka Tchibo ČR

»Určitě jich není dost, ale jsem ráda, že přibývají

Ani u nás, ani v Německu jich není dost, i když pozoruji zlepšující se trend - a věřím, že v budoucnu to bude přirozené. Držím palce všem ženám, aby měly dostatek vůle se prosadit již dnes. Chápu, že v konzervativním Německu je nutné prosadit takovéto zásadní změny kvótami, ale doufám, že do budoucna nebudou nutné kvóty v žádné zemi a kvalita se prosadí sama, bez ohledu na pohlaví.

Pavel Juříček, generální ředitel firmy Brano

»Určitě jich není dost, ale kvóty se mi nelíbí

V Česku není dostatek žen ve vedení firem. Souhlasím s tím, že ženy kultivují prostředí a že jsou spolehlivější a často výkonnější než muži. Nelíbí se mi ovšem ta kvóta, kterou v Deutsche Telekom předešli natvrdo.

Vladimír Kovář, šéf firmy Unicorn

»U mě je jich přesně tolik, kolik jich má být

Jak je to v Česku, nevím, ale v mých firmách je žen přesně tolik, kolik jich tam má být. Pohlaví totiž při výběru řídicích pracovníků nerozhoduje. Přístup německého Telekomu je na jednu stranu chvályhodný, na druhou úsměvný. Pokud budou předepisovány kvóty, můžou nastat deformace v důsledku pozitivní diskriminace. Jen si připomeňme film Tootsie s Dustinem Hoffmanem, kde hlavní hrdina -chláp - získal ženskou titulní roli v televizním seriálu. A přineslo to hodně úsměvných zážitků...

Muriel Anton, generální ředitelka Vodafone Czech republic

»V nejvyšším vedení už máme polovinu žen

Celkově zaměstnáváme zhruba polovinu žen, stejně jako v nejvyšším vedení, a už příští rok budeme mít 33 procent žen i na střední úrovni vedení. Nicméně nevěřím na povinné kvóty. My jsme těchto výsledků dosáhli díky tomu, že jsme se od vstupu firmy na trh soustředili na prosazování rovného přístupu ke všem zaměstnancům.

Pro Kvóty ano, ale pouze do státních podniků

13. dubna 2010

Jestliže jsou u nás ženy v populaci zastoupeny 50 procenty a jestliže jich 54 procent loni získalo vysokoškolský titul, tak to jsou pro mě dva jasné důvody, proč by ženy měly být větší měrou zastoupeny ve vedení podniků. Fakta hovoří jasně - ženy více hledají dohodu, více spolupracují, lépe hospodaří. Muži zase více riskují. Navzájem se doplňují. Firmy s větším zastoupením žen jsou ziskovější. Volila bych zavedení 30procentních kvót jako regulační nástroj - zavedla bych je na období čtyř let ve státní sféře, v představenstvech či ve státem spravovaných podnicích. V byznysu bych pouze firmám doporučila, ať si zavedou interní pravidla pro vyšší počet žen ve vedení. Je třeba, aby naše společnost vytvořila modely, aby inspirovala ženy pro vedoucí pozice a ty, které mají o kariéru, se mohly realizovat.

O autorovil Petra Janíčková, executiv direktor, Britská obchodní komora

Autor: Petra Janíčková

Proti Ženy potřebují mentory. ne kvóty

13. dubna 2010

Jsem proti kvótám pro ženy v managementu. Do něj by se mělo vybírat na základě profesionálních, řídicích a charakterových předpokladů kandidáta, ne na základě pohlaví. Je však pravda, že dostat se do vysoké pozice v české firmě je stále ještě obtížnější pro ženu než pro muže. Panují předsudky a obavy. Česká společnost se dívá skepticky na ženy, které se věnují kariéře. Ale je to škoda. Šikovné ambiciózní ženy potřebují podporu a pomoc, aby se zorientovaly ve světě managementu, pochopily jeho zákonitosti a pravidla. Věřím na principy systematického výběru talentu a na roli mentoringu, tedy osobního vedení profesionálem. V Česku nyní startuje mezioborový mentoringový program, Odyssey 2010, který má schopné ženy najít, motivovat a připravit na manažerské role. To české ženy potřebují.

O autorovil Senta Čermáková, ředitelka vztahů s médii a analytiky Hewlett-Packard

Autor: Senta Čermáková

Určovat počet žen nepomůže

13. dubna 2010

Víc než limity by ženám při budování kariéry pomohla možnost pracovat z domova, říká **Dana Dvořáková**.

Topmanažerka Dana Dvořáková, která prošla vedením významných podniků, je přesvědčená, že víc než kvóty by ženám pomohlo jinak nastavené pracovní prostředí. „Kvóty by měly snad smysl v politice, v byznysu to nevidím jednoznačně jako přínos,“ myslí si.

* Kvóty v Čechách - ano, či ne?

Moderní je říci, že kvóty jsou na nic a že to dobré ženské nepotřebují. Ale já myslím, že v politice by pomohly - ženám by daly větší odvalu a možnost prosadit se. V byznysu to však nevidím jednoznačně. Tlak státu na firmy, aby ženám dávaly větší příležitosti k budování kariéry, by byl dobrý. Otázka je, jaká forma by byla nejlepší. Osobně se mi třeba kvóta 40 procent žen v top managementu, kterou zavedli v Norsku, zdá příliš velká. Pokud přihlédneme k tomu, že ženy pečují o děti a rodinu a mnohdy jí dávají přednost, zdá se mi takové číslo pro muže až diskriminující. Mně se líbí model v USA, kde si firmy bez jakéhokoliv nařízení udržují kolem 18 procent žen ve vedení. Pětina žen je ideální zastoupení, které funguje velmi dobře.

* Proč by měly ženy pracovat ve vedení firem?

V některých oblastech jsou lepší - znám řadu schopných marketingových či personálních ředitelk. Ženy vnášejí do prostředí vrcholného managementu jakési uvolnění. Muži lépe akceptují připomínky od kolegyně než od kolegy, který může být rivalem. Umí mnohem kulantněji říci šéfovi nepříjemné zprávy a lépe umí šéfy, „kteří mění svět“ uvést zpátky do reality. Ženy jsou často ty, kdo zajišťují výsledky. Vedoucí manažerky jsou dobře přijímány mužským osazenstvem. Mezi muži je plno rivality a žena hladinu testosteronu jaksí zčeří. Stávalo se, že na dlouhých poradách třeba o strategii podniku po nějaké době řekl tajemník „to už nemůžou vydržet, je třeba jim dát nějakou ženskou“ a poslal kolegyni s příspěvkem k tématu. Rázem byla únava pryč a všichni zase začali diskutovat.

* Je něco, co manažerky neumějí?

Méně zvládají pracovní boje. V korporacích musíte hodně času věnovat budování vztahů a ženám často vadí nerovný boj a intriky. Pořád musíte sledovat, co se kolem vás děje - když se kolega rozhodne o vás tvrdit, že nepracujete, tak pokud se nebudete bránit, časem si o vás šéf skutečně začne myslet, že se flákáte. Takzvaný „networking“ je velmi důležitý a ženy na něj bohužel nemají tolik času jako muži. Nechodí tak často hrát golf, protože raději jdou s dětmi do parku.

* Jak jste to zvládla vy?

Skloubit práci s rodinou je těžké, ale já měla i štěstí na šéfy. Jeden syn už je dospělý a toho druhého jsem brala s sebou, jak se dalo. Jezdil se mnou i s chůvou na teambuildingy a musím

řící, že kolegové to brali pozitivně. Samozřejmě, že mám pocit, že jsem s dětmi mohla být víc, ale nejsem typ, který by s nimi zůstal roky doma. Mně by ta práce chyběla.

*** Z vysokých škol vychází každý rok vyšší procento žen než mužů. Na vedoucích postech, kde je titul nutností, jich ovšem najdeme minimum. Kam se ztrácejí?**

Jako absolventky sbírají zkušenosti, praxi, budují kariéru. Pak ve třiceti přijdou do jiného stavu a zůstanou na mateřské. Po dvou třech letech si myslí, že je kontakt s profesí přetřhán. To ale nemusí být pravda. Já měla také malého syna - když jsem šla do Unipetrolu, byl mu rok - a šéfové mi nabídli, že mohu částečně pracovat z domova. Právě upravená pracovní doba nebo částečná práce z domova mohou být řešením, lepším než kvóty. Ženy by dál sbíraly zkušenosti, které později uplatní.

*** Je to ale pro firmy výhodné? Není lepší přijmout muže?**

Ne. Vstřícnost se podnikům mnohonásobně vrátí. Když víte, že vám zaměstnavatel jde na ruku, mnohem více se snažíte svou práci udělat dokonale. Bohužel, velké podniky nemají v lásce inovativní nápady. I když se najde rozumný šéf, který umožní ženě s dětmi upravenou formu zaměstnávání, a zbytek vedení se k tomu nevyjádří, začne šuškaná, že spolu ti dva asi něco mají. Pokud se ovšem na takovém řešení dohodne celé vedení, tak jako v Deutsche Telecom u kvót, bude to něco jiného. Taková inovace by mohla jít napříč podniky a ženám by se pracovalo snadněji.

*** Byla jste sama v kolektivu mužů - nediskriminovali vás někdy?**

S kolegy jsem vycházela dobře a ani kolegyně na vyšších postech, s nimiž jsem se setkala, neměly problémy s chováním mužů. Tam už své názory vzájemně akceptují.

*** Není rozdíl mezi mužem a ženou, když dojde na propouštění?**

Vůbec, fungují skoro stejně. V Telecomu jsem musela propustit dvacet lidí. Postupovala jsem stejně jako mužští kolegové: nejdříve jsme vybrali lidi, kteří dělali práci, která se dala oželeť, a taky jsme se rozloučili s těmi, kteří nebyli loajální. Myslím, že jsme se chovali všichni stejně - muži i ženy.

*** Obklopují se manažerky rády dalšími ženami?**

Neřekla bych. Ženy ve vedení jsou totiž trošku jako chlapi a sklony obklopovat se kolegyněmi nemají.

*** Tráví manažerky čas popovídáním si u kávičky?**

Ženy, které mají ambice a chtějí to někam dopracovat, na „tlachací“ kávičky nechodí - berou svou práci vážně. Ale na druhou stranu skončila také doba workoholiků: nevydrží nápor dlouho, což firmy nemohou potřebovat. Zním mnoho topmanažerek, které řeknou „o víkendů chci jenom relaxovat“, protože musí náročnou práci nějak vybalancovat. A to umějí ženy lépe než muži.

VIZITKA

Dana Dvořáková Původní profesí novinářka se později stala uznávanou odbornicí na firemní komunikaci. Prošla vedením několika významných podniků - bývalým Českým Telecomem, slovenskou Všeobecnou úverovou bankou, Českými aeroliniemi a Unipetrolelem. Loni získala historicky první ocenění PR manažer roku. Je vdaná, má dva syny.

Autor: Kateřina Hovorková

V Česku je 29 procent manažerek a v poslední době jich nepřibývá

13. dubna 2010

Počet žen na vysokých pracovních pozicích sleduje evropský statistický úřad Eurostat víc než deset let. Česká republika má první údaj za rok 1999, kdy bylo na manažerských postech 26 procent žen. O rok později číslo poskočilo na 28 procent a od té doby se drží stále na stejné příčce, maximálně s rozdílem jednoho procenta. Podobně stálé, jen s minimálními výkyvy, jsou i údaje u dalších zemí Evropské unie (viz graf).

Manažerek je stále málo

Podle odborníků je však žen v managementu evropských firem stále málo. Přitom výzkum společnosti McKinsey & Co potvrzuje, že firmy, které mají více žen ve vedení, patří mezi společnosti s nejlepším výkonem. Podle čísel mají takové firmy o 48 procent vyšší hrubé příjmy, než je průměr.

I přesto je v 50 největších veřejně obchodovaných firmách v Evropské unii pouze 11 procent žen ve vrcholných orgánech a pouze čtyři procenta firem mají ženu coby generální ředitelku. A celosvětově pouze jediné procento firem z žebříčku 500 největších světových společností magazínu Forbes má ženu-šéfku.

Zastoupení žen na manažerských pozicích:

Evropská unie 32 %

Lotyšsko 52 %

Chorvatsko 45 %

Rumunsko 45 %

Slovensko 42 %

Polsko 40 %

Velká Británie 37 %

Španělsko 37 %

Slovinsko 35 %

Maďarsko 34 %

Švédsko 34 %

Dánsko 30 %

Česká republika 28 %

Rakousko 26 %

Německo Zdroj: Eurostat, rok 2007 23 %

Ženy rozhodují stejně kvalitně jako muži, tvrdí psycholog

13. dubna 2010

Je zřejmé, že ženy jsou v kariérním postupu a obsazování manažerských pozic diskriminovány. O tom nás opakovaně přesvědčují statistiky.

I když je motivace žen k manažerské kariéře menší než u mužů -dávají totiž důraz více na rodinné hodnoty -nepoměr v manažerských funkcích je mnohem výraznější, než by tato „přirozená“ nerovnováha napovídala.

Neexistují rozdíly v kvalitě rozhodování

Problém je, že je to diskriminace nepřímá a mnohdy nevědomá. V roce 2008 jsme pro Českou spořitelnu, která se snaží v této oblasti rozvíjet, dělali velmi zajímavý a zatím nepublikovaný výzkum. Na velkém vzorku manažerů a manažerek jsme ověřili, že neexistují rozdíly v kvalitě rozhodování u mužů a žen. Přesto v této skupině převládal názor, že muži jsou v rozhodování lepší. Překvapivě si to nemysleli jen muži, ale i nadpoloviční většina žen. Jinými slovy jde o hluboce zakořeněný předsudek, který je iracionální a nemá reálné opodstatnění. Jsem přesvědčen, že podobně je to s vnímáním manažerské role žen. Prostě „chlap“ je vždycky lepší šéf.

Vedle předsudku stojí i reálná nevýhoda žen - péče o děti. Pragmatický postoj vyšších manažerů říká: „Nebudu brát na manažerský post ženu, protože mi odejde na mateřskou, případně bude s dětmi doma, když budou nemocné. To se mi nehodí!“ Samozřejmě je to něco, co nikdo neřekne nahlas. Je to často jen takový hlas v pozadí, který může ovlivňovat

Kvóty ano, ale postupně

Uznáme-li současnou situaci za nefér - a já se za to velmi přimlouvám - nabízí se otázka, zda zavést kvóty pro poměr mužů a žen. Domnívám se, že ano. Ovšem je velmi důležité takovou věc zavést správně. Zaprvé je nutné opakovaně vysvětlovat, proč jsou ženy plíživě diskriminovány v kariéře. Ukázat, že ve většině případů nejde o morálně pochybené sexisty, kteří si své mindráky vylévají ponižováním šikovných žen a blokováním jejich kariéry. Jasně vysvětlit, že předsudky a stereotypy vznikaly po mnoho generací a většina lidí je má, aniž by si je uvědomovala. Je třeba ukázat, že mnoho žen blokuje kariéru svých kolegyně, protože i ony sdílejí pocit, že muži jsou lepší šéfové. To, jestli je někdo dobrý či špatný šéf, prostě nesouvisí s tím, jestli nosí vysoké podpatky nebo ne.

Za příležitosti pro ženy odměny?

Samotné kvóty je nutné prosazovat postupně. Například navázat malou část odměn managementu na udržování „rovných příležitostí.“ Kvóty by se měly stát spíše vnitřní normou, majáčkem v hlavách vedoucích. Pokud je v organizaci 80 procent žen a přitom ve středním managementu je jich jen 10 procent a ve vrcholovém managementu ani jedna, něco je v nepořádku.

Největší zisk v narovnání současné situace je ryze pragmatický. Cílem je totiž využít potenciálu těch nejlepších bez ohledu na věk, národnost nebo pohlaví.

Přimlouvám se za zavedení kvót pro poměr mužů a žen, ale musí se to pořádně vysvětlit.

Tomáš Vašák, psycholog