



**Například společnost SAP se již od roku 2011 snaží, aby procentuální poměr žen na vedoucích pozicích dosáhl alespoň 25 procent. V její pražské dceřiné společnosti – SAP Services – činí poměr žen v managementu dnes dokonce již 67 procent.**

ni žen je možné a dnes už i časté. Také v naší škole je poměr mužů a žen ve vrcholovém vedení přesně 50 % na 50 %, a to nikoliv na základě nějakého nařízení shora, ale prostě to tak výborně funguje.“

Současná situace je výsledkem postupného uvědomování si možností žen a přínosů smíšeného řízení vlastně v kterémkoli oboru. Naopak zavádění povinných kvót na obsazení pozic v top managementech ženami může být kontra-produktivní.

„Osobně myslím, že hlavní motivací pro zaměstnávání žen, a to i na vysokých manažerských pozicích, a budování genderově diverzifikovaného týmu by měly být především benefity, které rozmanitost přináší, nikoliv kvóty,“ podotýká k této otázce Andrea Hepnerová.

„Každý správný manažer ví, co jeho tým potřebuje, zda posílit mužskou, či ženskou složku týmu. Obě jsou totiž z mého pohledu nenahraditelné. Jsem velmi ráda, že naše společnost žádné kvóty nepotřebuje, již v současné době tvoří 73 % našich zaměstnanců ženy. Logicky je tedy vyšší i jejich podíl na manažerských pozicích, než je obvyklé v jiných firmách. Takže,“ říká s úsměvem, „bychom asi do budoucna měli začít uvažovat o kvótách pro muže – manažery?“

### POTENCIÁL VZDĚLANÝCH ŽEN

„Existuje mnoho studií, které dávají do vztahu výkonnost firmy s počtem žen ve vedení. Dle americké organizace Catalyst dokonce valná většina organizací nevyužívá potenciál vzdělaných žen dostatečně. V rámci ABSL se proto soustředíme na rozvoj příležitostí pro manažerky, vidíme v nich důležitý pilíř pro další rozvoj celého oboru,“ říká Jonathan Appleton, ředitel ABSL, s tím, že firmy z oboru podnikových služeb se snaží ženy „lákat“ i na benefity, které jim umožní skloubit rodinné a pracovní povinnosti. Jde například o možnost práce z domova, částečné úvazky, flexibilní pracovní dobu, ale třeba i dětské koutky na pracovišti či firemní školku.

I z toho důvodu se tento obor může na rozdíl od jiných segmentů trhu chlubit dostatečným zastoupením žen ve vedení. Dle organizace

Byznys pro společnost je totiž obecně v ČR výrazný nedostatek žen ve vedoucích pozicích. Například v dozorčích radách 250 největších firem v ČR působí jen 13,1 procenta žen.

Podle Jana Skotáka, člena představenstva ABSL a ředitele regionálního centra Infosys v České republice, je pro ženy motivací k získání manažerského postu v podnikových službách i jistota spojená s rostoucím a úspěšným oborem. „O přítomnost žen ve vedení Infosysu velmi stojíme, zejména pokud mají IT vzdělání. Dle údajů MŠMT je na českých vysokých školách stále více studentek, aktuálně tvoří přes 60 % všech absolventů bakalářského či magisterského studia, a i to se pozitivně projevuje na počtu uchazeček o manažerské posty. Naším cílem je mít alespoň 50% zastoupení žen ve vedení společnosti. Inspiraci přitom máme například v naší mateřské společnosti v Indii,“ okomentoval Jan Skoták.

### NEZTRATIT KNOW-HOW

Dle Jonathana Appletona by se firmy, které stojí o ženy ve vedoucích pozicích, měly snažit udržet je v kontaktu s prací i v době rodičovské dovolené. Dle údajů MPSV na rodičovskou dovolenou v ČR odchází asi jen 2 % mužů. Jsou to tedy především ženy, které zůstávají doma s dětmi, a to nejčastěji 5–6 let. Vzhledem k tomu, že průměrný věk prvorodiček v ČR letos překročil 30 let a v podnikových službách zaměstnanci setrvávají na jednom místě průměrně 4 roky, stihnou ženy po absolutoriu vysoké školy a před rodičovskou dovolenou získat zkušenosti maximálně na dvou pracovních pozicích. Pokud během rodičovské dovolené neudrží kontakt s prací, ocitnou se po návratu do zaměstnání znovu takřka na startovní čáře.

„Naši členové se z tohoto důvodu snaží udržet kontakt s ženami i po celou dobu jejich rodičovské dovolené. Cílem je, aby měly stále přístup k vývoji oboru a udržely si své know-how. Po návratu jim pak zase mají pomoci četné benefity, které umožní skloubit péči o potomky s pracovními povinnostmi,“ uvedl Jonathan Appleton s tím, že ABSL plánuje v roce 2017 spolu se zaměstnavateli z oboru podnikovo-

vých služeb a partnery nastartovat celou řadu strategických iniciativ a programů, které mají podpořit profesní rozvoj žen po návratu z rodičovské dovolené.

„V současné době je navíc velkou výhodou technický pokrok. Právě technologie totiž umožňují spojit dva náročné úkoly – práci a mateřství – více než kdykoli dříve,“ dodává Jan Skoták. „Maminky mohou pracovat částečně z domova, účastnit se práce ve virtuálních týmech, sdílet veškeré potřebné dokumenty prostřednictvím cloudu... Prostě nejsou omezeny nutností přítomnosti v kanceláři. Navíc v moderním, technologiemi propojeném světě, kde část týmu může být na jedné polokouli a druhá na té opačné, se otevírají nové možnosti pro flexibilní pracovní dobu.“

### FINANČNÍ BENEFIT

Na základě průzkumu, který uskutečnila společnost McKinsey&Company, se prokázalo, že existuje přímá souvislost mezi genderovou diverzifikací manažerských pozic a finančním úspěchem dané společnosti. Podle Szabové je právě proto u nás i v zahraničí uplatňuje celá řada technik, jimiž se dosahuje vhodné kombinace obou sfér, a to jak na nadnárodní, národní i mikro-podnikové úrovni. Otázkou však zůstává, zda se podnikům nakonec skutečně vyplatí mít v top managementu ženy, včetně těch na ředitelských pozicích, a zda to lze exaktně vyjádřit finančně.

„Konkrétní čísla k dispozici nemáme,“ říká Andrea Hepnerová, ale její odhad na základě zkušeností je velmi optimistický: „Nechali jsme si dělat podobnou studii u jiné společnosti, se zaměřením na dopad angažovanosti-zapojení zaměstnanců, přičemž se vycházelo z předpokladu, že inkluзивita, chápána jako zapojování menšin a odlišných skupin do týmu, přímo úměrně zvedá hodnoty angažovanosti zaměstnanců. Studie ukázala, že navýšení angažovanosti zaměstnanců o pouhé 1 % může společnosti naší velikosti přinést finanční benefit v desítkách milionů eur.“ ■