

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Genderové rozdíly ve vedení lidí

Gender Differences in Leadership

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Personální management v průmyslových podnicích

VEDOUCÍ PRÁCE

PhDr. Lenka Emrová

HAVLÍČKOVÁ

MICHAELA

2018

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: Havlíčková Jméno: Michaela Osobní číslo: 461122
Fakulta/ústav: Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)
Zadávací katedra/ústav: Oddělení pedagogických a psychologických studií
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:
Genderové rozdíly ve vedení lidí

Název bakalářské práce anglicky:
Gender Differences in Leadership

Pokyny pro vypracování:

CÍL: Analyzovat genderové rozdíly ve vedení lidí dvou marketingových oddělení, zjistit spokojenost zaměstnanců s osobním přístupem a jednotlivými styly vedení.

PŘÍNOS: Vymezit kladné a záporné stránky ve vedení mužem a ženou, na základě šetření doporučit možnosti pro zlepšení uplatňovaného stylu.

OSNOVA: 1. Úvod, 2. Teoretická část - Osobnost manažera, Diversity management, Gender, 3. Praktická část - Představení společnosti, analýza genderu ve společnosti (MBTI test, rozhovor s manažery, dotazník), návrh na zlepšení, 4. Závěr, 5. Zdroje

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy, 2015.

VELÍŠKOVÁ, Hana. Víc (různých) hlav víc ví: diversity management - přínosy rozmanitých pracovních týmů, 2007.

KŘÍŽKOVÁ, Alena a Karel PAVLICA. Management genderových vztahů: postavení žen a mužů v organizaci, 2004.

ŠNÝDROVÁ, Ivana. Manažerka a stres, 2006.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

PhDr. Lenka Emrová, MÚVS ČVUT v Praze, oddělení pedagogických a psychologických studií

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: 5.12. 2017 Termín odevzdání bakalářské práce: 5.5. 2018

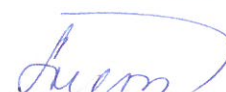
Platnost zadání bakalářské práce: 31.8. 2019



Podpis vedoucí(ho) práce



Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

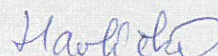


Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

28-03-2018

Datum převzetí zadání



Podpis studenta(ky)

HAVLÍČKOVÁ, Michaela. *Genderové rozdíly ve vedení lidí*. Praha: ČVUT 2018. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 13. 04. 2018

Podpis:

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala PhDr. Lence Emrové za odborné vedení, ochotný přístup a cenné rady, které mi pomohly napsat tuto práci.

Dále mé poděkování patří manažerce, manažerovi a jejich týmu za aktivní spolupráci při výzkumném šetření.

A nakonec mému příteli za jeho milou podporu a trpělivost při psaní.

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá genderovými rozdíly ve vedení lidí v konkrétní společnosti. Cílem práce je analyzovat genderové rozdíly ve vedení lidí dvou marketingových oddělení, zjistit spokojenost zaměstnanců s osobním přístupem manažera a stylem vedení. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části se zaměřuje na osobnost manažera, diversity management a vysvětluje pojem gender. Praktická část charakterizuje společnost a respondenty. Pro výzkumné šetření bylo využito MBTI testu, testu manažerského stylu vedení (GRID), polostrukturovaných rozhovorů s manažery a dotazníků pro jejich přímé podřízené. Výstupem je zpětná vazba manažerům a následné doporučení na zlepšení.

Klíčová slova

Osobnost manažera, vedení lidí, manažerská mřížka, diverzita, diversity management, gender

Abstract

The bachelor's thesis deals with gender differences in managing people at a specific company. Its objective is to analyse the gender differences in leading people in two marketing departments and to ascertain the level of satisfaction of employees with their manager's personal approach and leadership style. The thesis is divided into a theoretical and practical part. The theoretical part focuses on the manager's personality, diversity management, and it explains the term *gender*. The practical part characterises the company and the respondents. The research part makes use of an MBTI test, a test of the managers' leadership style (GRID), semi-structured interviews with managers, and questionnaires for their direct subordinates. The output provides feedback to managers along with subsequent recommendations for improvement.

Key words

Manager's personality, leading people, managerial grid, diversity, diversity management, gender

OBSAH

ÚVOD	5
1 OSOBNOST MANAŽERA	7
1.1 Vedení lidí.....	7
1.1.1 Teorie rysů.....	8
1.1.2 Správný způsob chování.....	9
1.1.3 Situacionalistický přístup.....	11
1.1.4 Nové vedení.....	12
2 DIVERZITA	13
2.1 Význam pojmu diverzita.....	13
2.2 Diversity management.....	14
3 GENDER	16
3.1 Vymezení pojmu gender.....	16
3.2 Genderové role.....	16
3.3 Genderová diskriminace.....	17
3.4 Genderová segregace.....	19
3.5 Ženy ve vedoucích pozicích	20
3.6 Bariéry přístupu do vedoucích pozic.....	22
3.7 Gender a feminismus.....	23
4 CÍL A METODIKA PRÁCE.....	26
4.1 Cíl.....	26
4.2 Výzkumné předpoklady.....	26
4.3 Představení společnosti a respondentů	26
4.4 Metodika sběru dat.....	28
5 INTERPRETACE VÝSLEDKŮ.....	29
5.1 MBTI test.....	29
5.2 Test manažerského stylu vedení (GRID).....	30
5.3 Polostrukturované rozhovory	31
5.4 Dotazníkové šetření.....	34
6 SHRNUTÍ A DISKUSE.....	47
6.1 Doporučení.....	51

ZÁVĚR	53
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	54
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	56
SEZNAM GRAFŮ	57
SEZNAM TABULEK.....	58
PŘÍLOHY	59

ÚVOD

Dnešní doba se velmi rychle vyvíjí a je potřeba na ní reagovat. Zejména se objevují stále nové trendy v řízení lidských zdrojů, kterých je dobré si všímat a brát na vědomí, jelikož mohou vedení lidí posunout vpřed a tím kladně ovlivnit výkon celé společnosti. Tato bakalářská práce se zabývá genderovými rozdíly ve vedení lidí. Pojem gender začíná být stále víc diskutovanějším tématem. Aktuálně zaznamenáváme neustálé snahy o dosažení genderové rovnosti. Je to ale správné?

Bakalářská práce se dělí na dvě části. V teoretické je popsána osobnost manažera, vedení lidí a jednotlivé styly vedení. Další kapitola pojednává o pojmu diverzita, zejména pak o Diversity managementu. Vysvětluje tento termín a upozorňuje, proč je důležité, aby se jím společnosti při svém řízení lidských zdrojů zabývaly. Třetí kapitola se již detailně zaměřuje na jednu z dimenzí diverzity, a to na pojem gender. Uvádí do této problematiky a dále otevírá podkapitulu genderové role, genderová diskriminace a segregace. Následuje téma o ženách ve vedoucích pozicích, na kterou navazuje podkapitola Bariéry přístupu do vedlejších pozic. Tuto část uzavírá podkapitola Gender a feminismus.

Praktická část této bakalářské práce definuje cíl a výzkumné předpoklady. Představuje společnost a respondenty, jež byli zapojeni do výzkumného šetření a zvolenou metodiku. Následuje interpretace výsledků jednotlivých použitých metod. Jedná se o MBTI test, Test manažerského stylu vedení (GRID), polostrukturované rozhovory a dotazníkové šetření. Závěrem praktické části je shrnutí výsledků a návrh na doporučení.

Cílem této práce je analyzovat genderové rozdíly ve vedení lidí dvou marketingových oddělení, zjistit spokojenost zaměstnanců s osobním přístupem a stylem vedení.

TEORETICKÁ ČÁST

1 OSOBNOST MANAŽERA

„Manažeři jsou zajímavý druh. Jsou dobře placeni, mají obrovský vliv a značný nedostatek selského rozumu.“ Henry Mintzberg

Manažeři jsou klíčovými osobami každé organizace, jelikož se podílí na řízení lidských zdrojů. Stojí v čele jednotlivých oddělení a pomocí několika manažerských nástrojů vedou a řídí své týmy k dosahování očekávaných cílů organizace.

Definovat přesnou roli manažera je těžké, neboť je to velmi individuální s ohledem na organizaci a jím vedené oddělení. Dle Vebera & kol. (2009, s. 35 - 36) však můžeme obecně popsat manažerské funkce těmito body:

- „Rozhodování,
- plánování
- kontrolování,
- organizování“

Přičemž je nazývá jako klasické funkce a upozorňuje, že od řídicího stylu příkaz – kontrola, by se mělo ustoupit, a naopak zavést řízení, při kterém své podřízené ovlivníme a přesvědčíme. Další úlohou manažera při práci s lidmi je:

- „Komunikování,
- motivování,
- řízení kariéry atd.“

Role manažera se tedy pomalu slučuje s rolí vůdce neboli lídra, který se při vedení opírá o odborné znalosti a svým charismatem zaujímá, přesvědčuje, zmocňuje a ovlivňuje své podřízené k dosahování co nejefektivnějšího pracovního výkonu. Zároveň musí hledět do budoucna, volit správnou strategii a tím být pro organizaci vizionářem, který je ale, v případě potřeby, otevřen změnám a inovacím. (Veber, 2009, s. 36)

1.1 Vedení lidí

Strategie, kterou manažeři používají při vedení zaměstnanců v organizaci, má významný vliv na efektivitu dosaženého pracovního výkonu napříč všem pracovními skupinám, odděleními a celé organizací. Jednatelé a vrcholové vedení se proto zaměřují na jednotlivé manažery a vedoucí oddělení s myšlenkou, jak ještě více navýšit jejich výkonnost. (Bělohlávek, 2008, s. 13)

Vývoj pohledů na vedení lidí můžeme rozdělit do několika úseků, které se časují zhruba po dvaceti letech:

1. **Teorie rysů**, která vycházela z osobních kvalit vedoucích zaměstnanců a předpokládala, že dobrým vedoucím zaměstnancem se už jako takový rodí.

2. Na konci 40.let se objevil nový postoj, že úspěšný vedoucí zaměstnanec se pozná podle správného **způsobu chování**. Tedy, že se chování vedoucích zaměstnanců nijak výrazně nemění a v určitých situacích je stejné nebo velmi podobné. Způsoby chování neboli styly řízení mohou být úspěšné i neúspěšné. Úspěšnému způsobu chování je možné se naučit.
3. **Situacionalistický přístup** začal převažovat na konci 60.let a zdůrazňuje situaci. Tvrdí, že neexistuje jeden univerzální, platný způsob chování. Každá situace si žádá jiného způsobu chování, tedy stylu řízení. Dobrý vedoucí zaměstnanec nejprve zhodnotí situaci a pak se rozhodne pro určitý postup.
4. Na počátku 80. let se objevují nové pohledy na vedení lidí, komplexně označené jako **nové vedení**. To zdůrazňuje emocionalitu a stránku citovou při vedení lidí. Dobrý vedoucí zaměstnanec má charisma a sílu osobnosti, díky níž si snad získá lidi a strhne je pro plnění cílů organizace.

Tyto postupně po sobě jdoucí pohledy se jeví, že každý z úseků postupně navázal a doplnil ten předchozí na základě nových poznatků. Vzájemně se tedy nevyklučují, nepochybně. Jde o postupný vývoj, který hledá optimální přístup k vedení zaměstnanců. (Bělohlávek, 2008, s. 14)

1.1.1 Teorie rysů

Lidé se navzájem odlišují svými vlastnostmi, schopnostmi, dovednostmi, zájmy atd. Obecně to můžeme nazvat jako *rysy osobnosti*. Řadu rysů, která určuje dobrého vedoucího zaměstnance dělíme na „*schopnosti, znalosti a dovednosti, vlastnosti osobnosti a postoje*“. (Bělohlávek, 2008, s. 14)

Schopnost je vlastnost osobnosti k vykonávání nějaké činnosti. Pro vedoucího zaměstnance jsou klíčové „*rozumové schopnosti (intelligence)*“, jedná se o následující schopnosti:

- „*koncepční (strategické) myšlení,*
- *operativní myšlení,*
- *pružnost myšlení.*“

Znalosti jsou souhrn teoretických informací, kterým je možné se naučit studiem. Aby byl manažer úspěšný jsou pro něj podstatné převážně:

- „*odborné znalosti (strojírenství, stavebnictví atd.),*
- *znalost managementu (obecné znalosti řízení, které se uplatňují při řízení nej-různějších odvětví a organizací).*“

Dovednosti jsou dispozice získané výcvikem a praxí. U vedoucích zaměstnanců se jedná o:

- „*organizaci práce a řízení času,*
- *vedení lidí, motivování a delegování,*

- *komunikační dovednosti a vyjednávání,*
- *komunikování v cizích jazycích,*
- *práce s PC.*" (Bělohlávek, 2008, s. 14)

Vlastnosti osobnosti je ustálené chování člověka. Člověk se totiž chová v jednotlivých situacích stejně nebo podobně, známe-li ho, jsme schopni odhadovat, jak bude reagovat. Úspěšný vedoucí zaměstnanec se vyjadřuje:

- *„asertivitou (zdravé sebeprosazení),*
- *citovou stabilitou (vyrovnanost, klid),*
- *komunikativností a schopností ovlivňovat ostatní,*
- *vcítěním do jiných lidí,*
- *odpovědnost, vytrvalostí a důsledností,*
- *pružností (připraveností přiměřeně zareagovat na neplánované změny situace).“*

Postoje vyjadřují vztah člověka k ostatním lidem, věcem a skutečnostem. K dosažení profesionálního úspěchu jsou důležité:

- *„orientace na výkon, na výsledek práce,*
- *orientace na zákazníka,*
- *orientace na tým,*
- *oddanosti vůči firmě,*
- *čestnost, oddanost vůči morálním hodnotám.*" (Bělohlávek, 2008, s. 15)

1.1.2 Správný způsob chování

Že je vedoucí zaměstnanec úspěšný, nemají na svědomí jen rysy osobnosti. Ale také způsob jednání neboli styl řízení.

Rozlišujeme tyto styly řízení:

- *„orientace na lidi, snaha o uspokojení všech potřeb pracovníků, o vytvoření a udržení přátelské atmosféry na pracovišti,*
- *orientace na úkol, úsilí splnit uložené úkoly a dosáhnout co nejvyššího pracovního výkonu.*" (Bělohlávek, 2008, s. 15)

Bělohlávek popisuje tzv. systém **GRID**, jinak taky označovaný jako manažerská mřížka, kterou vytvořili Jane Moutonová a Robert Blake. Ta je tvořena dvěma osami, z nichž jedna je orientace na lidi, druhá pak orientace na úkol. V této manažerské mřížce nalezneme hned několik stylů řízení, z nichž každý má svou souřadnici:

- *„Vedoucí spolku zahrádkářů (1,9) se starostlivě věnuje potřebám lidí, aby uspokojil vztahy, které vedou k příjemné, přátelské organizační atmosféře a snesitelnému pracovnímu tempu. Pozornost je zaměřena na vytváření*

pozitivních pocitů mezi kolegy a podřízenými, často na úkor pracovních výsledků.“ (Bělohlávek, 2008, s. 16)

Tureckiová (2004, s. 14) tento styl vedení pojmenovává také jako „vedení venkovského klubu“ a zmiňuje, že zaměstnanci většinou tento styl vedení vítají, jelikož jsou zde snižené nároky na výkon.

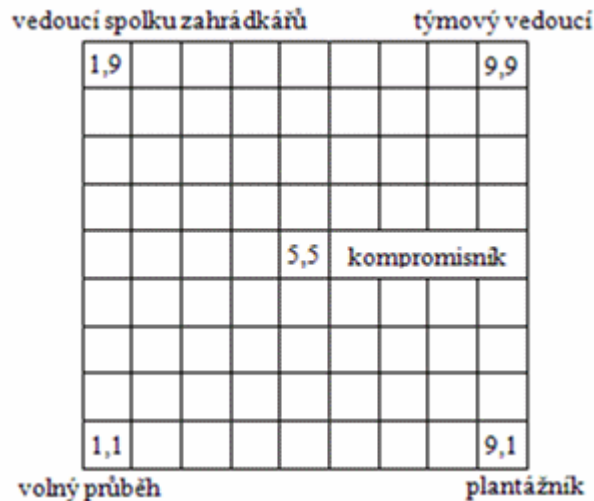
- **„Týmový vedoucí (9,9)** dosahuje pracovních výsledků skrze zaujetí lidí. Pocit vzájemného sdílení „společného krajíce“ ve společnosti vede ke vztahům důvěry a spolupráce. Týmový vedoucí je orientovaný na dosažení cíle, týmový přístup, kterým se snaží dospět k optimálním výsledkům skrze participaci, oddanost pracovníků a společné řešení problémů.
- **Volný průběh (1,1)** Vedoucí, který vydává minimální úsilí k odvedení požadované práce a neví si potřeb pracovníků. Snaží se pouze do té míry, aby na svém místě přežil.“ (Bělohlávek, 2008, s. 16)

Dle Tureckiové (2004, s. 14) se tomu říká také „volná uzda“ neboli „liberální styl“.

- **„Plantážník (9,1)** Výkonnost v operačním řízení je spojena s minimální pozorností problémům lidí. Vedoucí se věnuje pouze plnění úkolu a dosahování co nejvyššího pracovního výkonu, opírá se o moc a autoritu, důsledně kontroluje lidi, diktuje jim, co mají dělat a jak. Jakýkoliv odpor tvrdě potlačuje.“ (Bělohlávek, 2008, s. 16)

Tento styl můžeme pojmenovat také jako „autoritativní řízení“, hlavní je neustále dosahovat žádaných výsledků tak, aby zde „lidský faktor co nejméně překážel.“ (Tureckiová, 2004, s. 14)

- **„Kompromisník (5,5)** dosahuje přiměřeného výkonu balancováním mezi potřebou přijatelně splnit úkoly na jedné straně a udržet únosnou morálku lidí na straně druhé.
- **Paternalista (9 + 9)** kombinuje zájem o lidi s orientací na úkol. Nejde však od skutečnou integraci, jak je tomu u stylu 9,9. Nepřístupuje k podřízeným jako ke skutečným kolegům, ale z pozice „Patříš mi a já pomohu tvé kariéře. Proto očekávám, že budeš vůči mně loajální. Běda však, když nebudeš ochoten přizpůsobit se mým požadavkům“.
- **Oportunist** používá všech stylů neprincipiálním způsobem. Ve snaze dosáhnout výhod, zejména pak lepšího platu nebo povýšení, napodobuje takový styl, který je zrovna v organizaci žádaný.“ (Bělohlávek, 2008, s. 16)

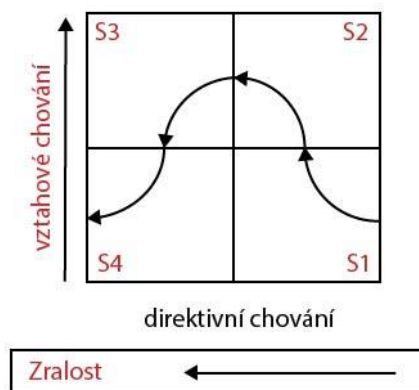


Obrázek 1 Systém GRID

Zdroj: BĚLOHLÁVEK, František, 2008. *Jak vést a motivovat lidi*. Vyd. 5. [i.e. 1. vyd.]. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2235-8.

1.1.3 Situacionalistický přístup

Tento přístup upozorňuje, že není vždy vyhovující týmový styl vedení. Například je-li třeba rychlého rozhodování a zásahu, zde se spíše uplatní autoritativní vedení. Ve skupině motivovaných zaměstnanců, kteří společně dokončují určitý projekt můžeme použít styl zahrádkářský nebo volný průběh. Jaký styl vedení vybereme záleží tedy na situaci. Co musíme při volbě brát v potaz je zralost zaměstnanců, tedy do jaké míry jsou připraveni na úkol. Dále je to psychologická zralost, kterou je myšlena odpovědnost za plnění úkolu. Vedoucí zaměstnanec by měl zvolit styl řízení, jenž rozvíjí zralost zaměstnanců. Jeho chování dělíme do dvou dimenzí - „vztahové chování (orientace na lidi) a direktivní chování (orientace na úkol)“. A podobně jako u manažerské mřížky můžeme vymezit „4 styly vedení (přikazování, přesvědčování, participování a delegování)“. (Bělohlávek, 2008, s. 17)



Obrázek 2 Situační vedení

Zdroj: BĚLOHLÁVEK, František, 2008. *Jak vést a motivovat lidi*. Vyd. 5. [i.e. 1. vyd.]. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2235-8.

1.1.4 Nové vedení

Doposud jednotlivé pohledy nahlíželi na vedení lidí bez citové stránky vztahu mezi vedoucím a zaměstnancem, tedy nadřízeným a podřízeným. Je to ale právě emocionalita, kterou dokáže vedoucí zásadně ovlivnit chování zaměstnance a tím transformovat organizaci. Tento nadřízený se označuje jako **transformační vedoucí**. Jiný nadřízený, který používá spíše tradiční motivační metody, jako je odměňování a postihování zaměstnanců, se nazývá **transakční vedoucí**. (Bělohlávek, 2008, s. 19)

Transformační vedoucí má velmi pevnou a jasnou vizi, kam má organizace směřovat a je schopen ji představit zaměstnancům a dostatečně je namotivovat, aby jí s chutí následovali. Takový vedoucí používá k vedení osobní prostředky, jakou jsou:

- „Charisma,
- osobní úcta,
- citové povzbuzení,
- stimulace myšlení.“ (Bělohlávek, 2008, s. 19)

Transakční vedení je postaveno na oboustranné transakci neboli směně, uzavření obchodu mezi nadřízeným a podřízeným. Můžeme to nazvat jako barter, tedy výměna „něco za něco“. Může mít dvě podoby:

- „**Řízení výjimkou**“, kdy hovoříme o odezvě na „nežádoucí stav, odchylku od normy.“ V momentě, kdy dojde k nesplnění stanovených požadavků, zaměstnanci se odchýlí od normy nebo výrazně poruší pracovní kázeň, vedoucí zaměstnanec přistoupí k výjimečným opatřením - zaměstnance přeřadí, nasadí další zaměstnance či použije jiný postih.
- „**Podmíněné odměny**“, které jsou založeny na motivaci zaměstnanců a to tím, že jim přislíbíme různé výhody, pakliže budou splňovat normy a dosáhnou požadovaného pracovního výkonu. Výhody mohou mít podobu finanční nebo předmětnou, např. služební mobil, auto nebo i zvýšení postavení či rozšíření kompetencí a pravomocí. Tato podmíněná odměna je silnější, čím jasnější je zaměstnanci „vztah mezi pracovními výsledky a výhodou.“ (Bělohlávek, 2008, s. 18 - 19)

2 DIVERZITA

2.1 Význam pojmu diverzita

Pojem „diversity“ pochází z anglického jazyka a v překladu znamená různorodost, rozmanitost nebo také odlišnost či rozdílnost. Důležité je zmínit, že se na tento pojem nahlíží v kladném slova smyslu.

Téma diverzity je velmi individuální, rozhodně se na rozdílnosti nepohlíží jako něco rozdělujícího, ale naopak má spojuvat. Diverzita nabízí příležitosti, kterých je třeba využít k dosahování těch nejlepších výsledků.

Každý člověk přichází na svět s jinou barvou pleti, jinými proporcemi a dovednostmi či schopnostmi. Každý je originál a je třeba k němu tak přistupovat a zároveň maximálně tak využít jeho potenciál, a právě tím se zabývá Diversity management.

Velíšková (2007, s. 16) hovoří o diverzitě jakožto o vytvoření nejen ve společnosti, ale v pracovní oblasti takových podmínek, které umožňují všem lidem rozvinout, co nejlépe svůj potenciál, a to bez ohledu na jejich individuální odlišnosti.

Výhodou diverzity na pracovišti je například lepší rozhodování, snadněji se hledá účinné řešení problémů díky rozmanitějším pohledům na konkrétní situace. Diverzita na pracovišti zvyšuje kreativitu a inovace, také přispívá k dosažení prosperujícího marketingu *„mezi různými skupinami zákazníků a v případě talentovaných pracovníků jde o jejich propojení a podněcování jejich angažovanosti, aby přispěli unikátním způsobem ke zvýšení výkonnosti organizace.“* Rizikem diverzity na pracovišti může být nepochopení či nedostatečné pochopení v komunikaci zapříčiněné kulturními předsudky či diskriminací. (Dvořáková, 2012, s. 416)

Aby bylo v organizaci řízení diverzity co nejvíce efektivní je nezbytná správná interní komunikace. Různě kulturně založení lidé totiž mohou vnímat zprávy a informace různě a rozdílně. Dvořáková (2012, s. 416) dle Hofsteda uvádí, že rozdíly se výrazně projevují podle kultury, ze které lidé pocházejí. Tedy jestli se jedná o kulturu s vysokým nebo nízkým kontextem. Interní komunikace se stane účinnou, pakliže zaměstnavatel přistupuje k organizaci, v níž jsou zaměstnaní lidé z různých skupin na kulturu s nízkým kontextem. *„Strategické rozhodování v této oblasti aktivit organizace je o volbě zdrojů a kanálů komunikace v závislosti na tom, nakolik je interní komunikace účinná a smysluplná.“* Chceme-li rozvíjet komunikaci v multikulturní organizaci, musíme se zaměřit na rozvoj dovedností a schopností, zejména v těchto rovinách:

- *„sebeuvědomění ve smyslu uvědomit si, jak hovořící ovlivňuje jednání jiného, a motivovat k ochotě změnit své jednání podle tohoto poznání,*

- *empatie, protože příjemce sdělení jde za slovní význam zprávy a bere v úvahu pocity, hodnoty, předpoklady a potřeby toho, kdo mluví.* (Dvořáková, 2012, s. 416)

2.2 Diversity management

Diversity management je stále poměrně novým pojmem ve společnosti, avšak je nejvyšší čas s ním začít pracovat. Doslovně bychom ho mohli překládat jako řízení rozmanitosti.

Hubbard (2004, s. 27) definuje diversity management procesem *„plánování pro organizování, řízení a podporu mixu společenské různorodosti a to tak, že přináší měřitelný rozdíl pro výkon organizace.“*

Za zmínku také stojí definice diversity managementu od Ludvíka Egera (2009, s. 14), podle kterého je to koncept, který vychází *„z přirozené podstaty rozmanitosti, která existuje v lidské společnosti, kde různorodost lidí z hlediska věku, pohlaví, rasy, etnické příslušnosti, mentálních a fyzických schopností, sexuální orientace, ale i dalších znaků je přirozenou záležitostí.“*

Složení společnosti se neustále mění. Lidé často emigrují za prací a jiným životem do světa, a naopak do České republiky přicházejí lidé z odlišných zemí a kultur, kteří zde nacházejí své uplatnění. Také nám populace stárne. Odchod do důchodu se stále prodlužuje a naučit se pracovat a vést lidi pokročilejšího věku se zdá být nezbytností. Stejně tak jako zařadit do pracovního týmu mladé a čerstvé absolventy. Všechny tyto věkové skupiny se nyní na pracovištích setkávají.

Diversity management se proto také zabývá tím, aby tyto rozdílné skupiny lidí spolu mohli být zaměstnáni a efektivně dosahovali co nejvyšších výkonů ve společnosti. Skutečnost zaměstnávání lidí z jiných zemí a kultur přináší společností spoustu cenných poznatků a z pohledu ostatních podniků zvyšuje také svoje postavení na pracovním trhu. Stává se tak společností multikulturní a tím atraktivnější.

Armstrong (2015, s. 579) diversity management ve své knize popsal jako politiku, která si uvědomuje, že se jednotliví zaměstnanci mezi sebou navzájem liší a že tyto odlišnosti se naopak dají využít ve prospěch společnosti, pokud jsou řízeny správnými postupy. Není to jen o problematice diskriminace společnosti, nýbrž o uvědomování si rozmanitosti lidí a jejich rozdílů.

Diversity management neboli řízení rozmanitosti je tedy koncept, který vnímá rozdíly mezi zaměstnanci pozitivně a využívá výhod, které z něj plynou. Nejedná se nastavování rovnosti na pracovišti, které by zaměstnance nějak omezovali, ale předpokládá se, že se zaměstnanci v organizaci lépe začlení. Tento akt by se dal přirovnat k pozitivní diskriminaci. (Armstrong, 2015, s. 579)

U zavádění diversity managementu je velmi důležité řízení lidských zdrojů, které určuje strategii podniku. Celý proces stojí na poznání, porozumění a respektování rozdílů a rozmanitosti, co se týče věku, pohlaví, rasy, sexuální orientace, náboženského vyznání, etnické příslušnosti nebo fyzických a mentálních schopností.

Politika diversity managementu by tedy mohla:

- *„uznávat kulturní a individuální rozdíly na pracovišti;*
- *Vyjadřovat, že organizace oceňuje různé kvality, které lidé vkládají do své práce;*
- *Zdůrazňovat potřebu eliminovat předpojatost v takových oblastech, jako je výběr, povyšování, hodnocení pracovního výkonu, odměňování nebo poskytování příležitostí ke vzdělávání;*
- *Zaměřovat pozornost spíše na individuální než na skupinové rozdíly.* (Armstrong, 2015, s. 579)

Tuto politiku diversity managementu můžeme podporovat zakládáním skupin lidí, kteří se vyznačují určitým hlediskem diverzity. Nazýváme je *Diversity networks*. Jedná se o skupiny lidí, jinými slovy sítě, které tyto lidi mají spojovat a podporovat. Dávají jim prostor ke sdílení svých poznatků, problémů a zkušeností. Dále mohou pomáhat organizacím lépe poznat své zaměstnance a zlepšit tak jejich vzájemné působení a fungování.

Může se jednat například o různé sítě pro ženy, sítě pro zaměstnance se zdravotním handicapem nebo třeba pro homosexuálně orientované zaměstnance apod. (Armstrong, 2015, s. 579)

Přístupy organizací k diversity managementu jsou liberální, radikální a transformující. Liberální znamená, že základním kamenem řízení je tzv. „tvorba pravidel hry“, ty zabezpečují nastavení rovného zacházení a rovných příležitostí. Radikální se zabývá výsledky diversity managementu, například rovným zastoupením každé kategorie zaměstnanců při obsazování pracovních míst, zvláště řídicích pracovních míst, a to skrze nastavení genderových kvót. Radikální přístupy také usilují o prosazování principů stejné výše mzdy za stejnou práci. Transformující přístup je kombinace „*krátkodobých a dlouhodobých politik a opatření v oblasti řízení lidských zdrojů, tj. v podstatě usiluje o integraci pozitivních postupů akcentovaných při liberálním a radikálním přístupu.*“ Příkladem může být situace, kdy organizace se snaží odhalit příčiny rozdílů mezd mezi muži a ženami a na tomto základě se potom snaží dosáhnout změny ve své politice a v metodách, které používá při řízení lidských zdrojů. (Dvořáková, 2012, s. 415 - 416)

3 GENDER

3.1 Vymezení pojmu gender

Společensky je pojem gender vnímán jako pohlaví. Pochází sice z latiny, ale často ho nalezneme v angličtině a do českého jazyka bychom ho překládali jako rod. Zatímco pohlaví je vnímáno z biologického pohledu, gender je charakterizován jako pohled sociální. (Šnýdrová, 2006, s. 11). Poprvé byl použit v druhé polovině 20.století, po pádu komunistické éry, v sociálních vědách. V této bakalářské práci však bude vystihovat rozdíly mezi rolemi a chováním muže a ženy.

Oakleyová (2000, s. 11) pojem gender popisuje jako „sociální konstrukt, který vyjadřuje, že vlastnosti a chování spojované s obrazem muže a ženy jsou formovány kulturou a společností. gender ukazuje, že určení rolí, chování a norem vztahujících se k ženám a mužům je v různých společnostech, v různých obdobích či různých sociálních skupinách rozdílné. Jejich závaznost či determinace není tedy přirozeným neměnným stavem, ale dočasným stupněm vývoje sociálních vztahů mezi muži a ženami.“

Jinými slovy můžeme říct, že gender upozorňuje na přítomnosti sociálního nastavení, které je spjato s pohlavím jedince. Při pohledu na muže a ženu se nám vybaví již přednastavené vlastnosti, aspekty chování, ty ale nejsou vrozené. Formují se postupně, jak se společnost socializuje a pracuje. A na tomto základě takové chování očekáváme. Vznikají tak určité modely chování, které přiřazujeme k určitým kulturám či k historickým obdobím. (Šnýdrová, 2006, s. 11)

Gender je všude kolem nás a s touto problematikou setkáváme denně. Často se nad ním vedou kontroverzní diskuse. Vzhledem k historickým událostem na území České republiky po pádu komunismu, kdy postupně docházelo k velké ekonomické a politické transformaci, se Češi snažili diskutovat o problematice rovnosti genderu, avšak tyto diskuse nebyly nijak přijaty. Někteří se se na to „od samého počátku dívali jako na uměle vykonstruovaný problém a politický výmysl.“ (Křížková, 2004, s. 12)

3.2 Genderové role

Společnost svým dynamickým vývojem utváří sociální modely chování, na základě jednotlivých kultur nastavuje jejím členům určité vzorce chování, dle kterých se pak odvíjí i společenské postavení, ale také postavení na trhu práce. Jejich možnosti jsou vymezeny charakteristikou pohlaví. Tyto modely označujeme jako genderové role. Ukrývají v sobě „soubor neformálních pravidel vytvořených společností, které připisují určitý typ chování jednomu nebo druhému pohlaví.“ (Šnýdrová, 2006, s. 12)

Jedná se o role sociální, které si celý život přivlastňujeme během procesu socializace. Pakliže člověk odbočuje z genderové role, tedy nechová se dle nastaveného vzorce, vypadá z role určené svým pohlavím, může se dostat až do sociálního konfliktu, kdy se mu okolí může posmívat, ukazovat si na něj a v konečné fázi ho třeba i vyřadit ze společnosti a tím ho sociálně izolovat. Tento fakt vybízí k tomu, aby se člověk choval dle svého modelu, dle své role a naplnil očekávání dané společností. (Šnýdrová, 2006, s. 14)

Tato genderová vyhraněnost a socializace probíhá i skrytě, a to přes nepatrné signály. Například jakým způsobem mezi sebou dospělí jednájí a jakým způsobem jednájí k dětem. Jasným důkazem je oblékání dětí to jednotlivých barev. Holčičky nosívají obvykle růžovou, kdežto kluky oblékáme do modré. Stejně je tomu i s hračkami – k holčičce patří panenka a klukům kupujeme autíčka. Děti se učí už pouhou nápodobou, při pozorování dospělých. Z toho vyplývá, že se genderu můžeme naučit, jelikož na děti tyto genderové signály působí již od útlého věku. V dospělém věku se to začíná měnit v závislosti na individualitě každého člověka, kdy se začne srovnávat s ostatními a nastavené společnosti se částečně podřizuje, a přitom si hledá to „svoje místo“. (Šnýdrová, 2006, s. 15 - 16)

Dvořáková zmiňuje, že ženy již ve výběru vzdělání inklinují k takovému, které je předurčeno k následným typicky ženským činnostem a odvětvím, tedy tam, kde je pracovní kolektiv složen převážně z žen „*a kde jsou pracovní, sociální a mzdové podmínky horší než v odvětvích a pracích, kde mezi zaměstnanci převažují muži.*“ Tato skutečnost utváří postavení žen na pracovním trhu a udává „*určité charakteristiky ženské pracovní síly.*“ (2012, s. 421)

3.3 Genderová diskriminace

Pro spoustu žen existují dva důležité milníky jejich života. Jsou to budování kariéry a založení rodiny. Ne vždy se ale ženám podaří tyto dva milníky skloubit. Dalším pojmem, se kterým se při studii genderu setkáváme je diskriminace. Genderová diskriminace označuje nerovný pohled na muže a ženy nejen ve společnosti, ale hlavně v pracovní oblasti, kde vznikají tendence znevýhodňovat jedno pohlaví na úkor druhému. Na trhu práce panuje prostředí, které přímo vybízí k vytváření nerovných podmínek a tím řadí ženy do diskriminované skupiny. Žijeme ve společnosti, která je utvořena převážně mužskými hledisky, proto i když se mohou zdát některé úkoly, činnosti nebo projekty jako neutrální z genderového pohledu, při hlubším proniknutí do studie se však jeví androcentricky. (Šnýdrová, 2006, s. 16)

Androcentrismus bychom mohli přeložit jako „mužostřednost“. Jedná se o „*nadřazování maskulinity nad feminitou, tendence stavět mužský pohled do centra dění.*“ (Slovník cizích slov, b.r.)

Diskriminace dle Slovníku cizích slov je definována jako „rozlišování, omezení nebo odnětí práv určité kategorii osob pro třídní nebo společenské postavení, národnost, rasu, náboženství, pohlaví, politické názory apod.“ (Šnýdrová, 2006, s. 16)

Šnýdrová však dle Křížkové uvádí užší definici, která se zaměřuje čistě na pohlaví se snahou přiblížit, jakým způsobem tato diskriminace vznikla a dále se reprodukovala do této formy. „Diskriminace podle pohlaví je apriorní zamezení přístupu ke zdrojům, možnostem a příležitostem jedinci pouze na základě kategorizace podle pohlaví bez zjišťování a ověřování jeho individuálních schopností a možností.“ (2006, s. 17)

Diskriminaci rozlišujeme **přímou** a **nepřímou** neboli zjevnou a skrytou. Přičemž přímá diskriminace se, na rozdíl od té nepřímé, dá snadno prokázat a postihnout. Bohužel se častěji setkáváme s tou skrytou diskriminací. Je totiž tvořena zajetými stereotypy společnosti a předsudky, které se odbourávají velice těžko a jedná se o dlouhý proces. Co se týče zjevné diskriminace – ta je spíše na ústupu, jelikož některé projevy diskriminace již byly zakázány. Například diskriminační inzerce. (Šnýdrová, 2006, s. 17)

Křížková a Pavlica například jako diskriminační jednání uvedli tzv. genderové schéma. Jedná se o soubor „stereotypních charakteristik přisuzovaných jednomu pohlaví bez ohledu na individuální rozdíly.“ To znamená, že například u diskriminace žen se zaměstnavatelé chovají a jednají s nimi na základě jednoduchých soudů, jež si o nich, jako o sociální skupině vybudovali. Na pracovním trhu se tedy jedná o různé podceňování žen a pochybnosti, zda danou práci zvládnou, zda mají dostatek kompetencí. Předpokládá se u nich i nižší stabilita a výpadky v práci z důvodu péče o děti, horší kvalifikační dovednosti, neschopnost k prosazení svého názoru, postupu, sjednat si respekt a vybudovat autoritu, analyzovat problémy a nalézat vhodná řešení či vést týmy zaměstnanců. Chování dle genderového schématu nemusí nutně znamenat zavrhnout ženskou sílu, ale často se jedná o pokrytí ženami takové pracovní pozice, které muži nechtějí vykonávat. Ať už z důvodu náplně pracovní pozice nebo nižšího mzdového ohodnocení. (2004, s. 73)

Od roku 2004, tedy vstupu České republiky do Evropské unie je „problematika rovného zacházení a zákaz diskriminace v pracovních vztazích zakotvena v novele zákoníku práce a zákona o zaměstnanosti“ V tomto roce byly také „do legislativy zavedeny definice přímé a nepřímé diskriminace a sexuálního obtěžování.“ (Formánková, 2015, s. 10)

V červenci 2009 Česká republika (dále ČR) přijala antidiskriminační zákon (ADZ). Nicméně dle bývalého prezidenta, Václava Klause, lze vyzorovat dva klíčové důvody, které ČR brání prosazovat legislativu na úpravu rovnosti pohlaví:

- „Chybí základní pochopení rovnosti jako sdílené hodnoty (znalosti), která, mimo jiné, vychází z chybějícího vzdělání a učení se o problematice genderové rovnosti.“

- *Genderová kultura, která se vyznačuje tradičními přístupy, neoliberálními hodnotami a myšlenkou svobodné volby a svobodného trhu; genderová kultura, která zaměřuje rovné zacházení s genderovou slepotou.* (Formánková, 2015, s. 11 - 12)

Ochranou před diskriminací na pracovním trhu se zabývá Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR (dále MPSV ČR), kontrolou potom Úřad práce a Inspektoráty práce. MPSV ČR také sleduje plnění zákona. (Formánková, 2015, s. 12)

3.4 Genderová segregace

Pracovní trh je dle pohlaví strukturovaný takovým způsobem, kdy v určitém odvětví či oboru povolání je rozdílná koncentrace mužů a žen. Například ženy bychom řadili spíše do školství, zdravotnictví nebo služeb, a to obvykle na nižší pracovní pozice. Muže zase převážně nalezneme v průmyslových oborech, technických nebo v zemědělství, a to na vyšších pracovních pozicích, jež mají rozšířené kompetence či větší řídicí odpovědnost. Touto specifickou koncentrací je nazývána genderová segregace. (Křížková, 2004, s. 71)

Genderová segregace hraje roli při výběru typu pracovní pozice jednotlivými ženami, „v jejich rozhodování, ovlivněném genderovými stereotypy o genderově vhodné volbě zaměstnání, tak i v jednání zaměstnavatelů a spolupracovníků v pracovním kolektivu, ale i ve způsobu zacházení v zaměstnání např. v přidělování konkrétních pracovních úkolů.“ Přemýšlení o tom, jestli je nebo není žena schopna zastávat určitou pracovní pozici a otázky, zda vůbec může dělat určitou práci jsou na pracovním trhu jednoznačně klíčové. (Křížková, 2011, s. 88 - 89)

Při studiu genderové segregace je potřeba zmínit, že ji můžeme dělit na segregaci **horizontální**, která se myslí ženské a mužské zastoupení na různých pracovních pozicích, oborech či odvětvích a segregací **vertikální**, která je spjata s podílem mužů a žen na rozličných úrovních organizačního uskupení. Problém genderové segregace je potvrzen i studií, kdy vyšlo najevo, že pakliže se ženy pokusily proniknout do ryze mužské pracovní struktury a prosadit se, často došlo k tzv. resegregaci a zároveň „ke konstituci mužských a ženských ghett uvnitř povolání.“ (Křížková, 2004, s. 71)

Křížková v knize *Sexualizovaná realita pracovních vztahů* dle Čermákové zmiňuje, že „výše podílu žen v určité profesi je faktorem, který ovlivňuje sociální status a prestiž profese, cenové ohodnocení na trhu práce i vnitřní hierarchizaci profese.“ Známky neustálého podceňování žen a jejich schopností na pracovním trhu je značně ovlivněno také faktem, že kariéra ženy je často přerušována mateřstvím. Tento fakt ovlivňuje sociální postavení žen na pracovním trhu. „Rovnost žen před pracovním právem byla de facto anulována běžně uplatňovaným předpokladem, že každá uchazečka o místo se dříve či později vdá a bude mít děti.“ (2006, s. 18)

Genderová segregace, resp. dělení mužů a žen do různých pracovních pozic a odvětví, má opět kořeny již v raném dětství a výchově. Charakteristiky různých pracovních pozic, které jsou ryze ženské či mužské jsou popisovány již v dětských knihách, na kterých jsme všichni vyrostli, dále se učíme na prvních stupních základní školy, k jakému pohlaví spadají, jaké profese. Tímto vznikají genderové stereotypy. Tyto stereotypy se na první pohled mohou jevit jako reálné charakteristiky mužů a žen, často však jde pouze o falešné předsudky, které se zakládají na všemožných zastaralých názorech a představách, které mnohdy ani nemají opodstatnění. Genderové stereotypy tak často představují bariéru jak na pracovním trhu, tak ve společnosti. Jak tohle ale změnit? Především je potřeba si uvědomit, že to v sobě máme vypěstované již velmi útlého věku, a tak je potřeba s každým jedincem od narození zacházet jako s individuem a dát mu tak prostor k individuálnímu rozvoji lidské osobnosti. Tedy pohlížet na děti z hlediska jejich schopností, dovedností a preferencí, a ne čistě dle biologického předpokladu, dle pohlaví. Ze strany zaměstnavatele se pak vyžadují, k nápravě těchto zajetých genderových stereotypů, vstřícné kroky, které by vedly k více příležitostem žen na pracovním trhu. (Křížková, 2004, s. 72 - 76)

3.5 Ženy ve vedoucích pozicích

„Dejte ženě práva muže a ona tím získá i všechny jeho přednosti.“ (Oakley, 2000, s. 17)

V dnešních dnech jsou ženy stále ještě opomíjenou a leckdy podceňovanou pracovní silou. Velmi pomalu a těžko se společnost zbavuje různých předsudků vůči ženám na trhu práce.

Mary Wollstonecraft také poukázala na to, že pakliže je žena brána podřadně je to pouze důsledkem, a ne příčinou, ženského postavení ve společnosti. Pokud by lidé přestali této podřazenosti věřit a chovat se podle ní, přestaly by i ženy býti podřadnými. (Oakley, 2000, s. 17)

Jejich zastoupení ve vedoucích pozicích v České republice ve srovnání zemí Evropské unie (zkr. EU) je velice podprůměrné. Zatímco například v Parlamentu je ženského zastoupení 26 %, na pozicích vyšších úředníků jsou to už pouze 3 %. Tato skutečnost se ani během let nijak výrazně nemění. Stav genderové rovnosti v České republice je omezen na minimum. V současnosti totiž není žádné politiky, legislativy či jiného typu opatření, díky kterému by v hospodářském rozhodování došlo ke genderové rovnováze. (Formánková, 2015, s. 5)

Křížková a Pavlica se zaměřili pracovní pozice manažerek a uvádí, že v České republice jejich podíl představuje pouze okolo 3,5 % ze všech pracovních aktivních žen. U mužů, manažerů, je to zhruba 8 %. (2004, s. 92)

Skutečnost, že se ženy ve vedoucích pozicích vyskytují minimálně nebo vůbec byla ignorována nebo se to považovalo za normální stav, kterým se nikdo moc nezabýval a působilo to možná přirozeně. Dnes jsou ovšem tyto teorie označovány jako genderově slepé. **Genderová slepota** byla již v této práci zmíněna, teď je na čase vysvětlit, co si pod tím vyložit a jaký je rozdíl mezi genderovou slepotou a genderovou neutralitou. **Genderová neutralita** vykládá, „že určitá skutečnost (jev, přesvědčení, produkt atd.) je na existujícím uspořádání společenských vztahů mezi muži a ženami nezávislá.“ Genderová slepota znamená „ignorování a/nebo neschopnost brát genderovou dimenzi společnosti v úvahu.“ Celé to spočívá v tom, že jakmile existuje nějaký názor či myšlenka, což se jeví jako genderově neutrální, často to právě bývá výrazem genderové slepoty. (Křížková, 2004, s. 86 - 87)

Rozdílů mezi muži a ženami je skutečně mnoho, ať už se jedná o chování či přístup pohlížení na svět nebo vztahy které vyhledávají. Tyto rozdíly mají vliv na jejich působení a prezentaci v organizaci. Šnýdrová dle Mendellové upozorňuje, že pro ženy jsou nejdůležitější a na čem si skutečně zakládají právě vzájemné vztahy mezi zaměstnanci. Muži však dávají přednost důležitým činům a jejich možným důsledkům. Neřeší ani moc vztahy jako takové, spíše se zaměřují, jaký mají vliv na výsledky. Ženy jsou obecně více citlivé, empatické a lépe se socializují, kdežto muži vykazují větší známky dominance a agrese. Ženy jsou proto náchylnější k podmaňování ze strany mužů a určitému sociálnímu tlaku. (2006, s. 17)

Šnýdrová dle Argyle a Hendersen publikuje seznam žádoucích mužských a ženských vlastností, které vyplynuly z dotazníkového šetření:

„Žádoucí vlastnosti muže

- Úspěch
- Dominance
- Profesní kompetence
- Ekonomická kompetence
- Intelektuální schopnosti
- Pozornost
- Zdravý selský rozum
- Teoretické nadání

Žádoucí vlastnosti ženy

- Tělesná atraktivita
- Erotická obratnost
- Afektivní kompetence
- Sociální kompetence
- Schopnost pro domácnost
- Chápání mezilidských vztahů
- Morálně-duchovní chápání
- Umělecko-tvůrčí nadání“ (2006, s. 18)

Už na první pohled je zřejmé, že žádoucí vlastnosti jednotlivých pohlaví jsou naprosto odlišné. Dle předsudků si tvoříme určitý prototyp muže a ženy, kdy na mužský prototyp je „*logický, racionální, agresivní, strategický, soutěživý a vedoucí, který rozhoduje*“. Za ženský pak považujeme prototyp, který je „*intuitivní, emocionální, submisivní, empatický, pečovatelský a loajální, tedy podporovatelka, která následuje*“. Obecně platí, že ženy oplývají více verbálními schopnostmi, muži zase prostorovou orientací. (Šnýdrová, 2006, s. 21)

Závěrem této kapitoly je upozornění, které uvedly Křížková a Pavlica a to, že „*podniky, které genderovou problematiku ignorují, se chovají nejen zastarale, ale také hloupě – plýtvají svým lidským kapitálem a ohrožují svoji budoucnost na globálním trhu.*“ (2004, s. 9)

3.6 Bariéry přístupu do vedoucích pozic

Již zde padlo, že rozložení žen na pracovním trhu je daleko menší než u mužů. Při bližším zkoumání vychází najevo, že obvykle ženy pracují na nižších a/nebo méně placených pracovních pozicích. S bariérami přístupu žen do vedoucích pozic, respektive do vyšších manažerských funkcí, je spjat pojem **skleněný strop**. (Křížková, 2004, s. 92)

Jedná se o neviditelné, neformální či skryté bariéry, které znemožňují ženám dostat se do vedoucí pozice, respektive dosáhnout na vyšší manažerskou funkci. Taktéž zabráňuje ženám dosáhnout rovnosti v nastavení mzdového ohodnocení, zvýšení sociálního a společenského statutu, pakliže se přes bariéry přece jen dokázaly prosadit do vedoucí pozice. (Šnýdrová, 2006, s. 53)

Křížková a Pavlica (2004, s. 92 - 93) popsali několik typů bariér, které společnou kombinací nebo jednotlivě utváří skleněný strop:

- **Společenské bariéry**, které vykreslují rovné příležitosti v přístupech ke vzdělání a k zaměstnání.
- **Informační bariéry**, které vystihují fakt, že v organizacích je žádná nebo nedostatečná informovanost o počtu žen na vedoucích a řídicích pozicích. To způsobuje falešnou představu o skutečném stavu a zároveň odrazuje ženy od aspirace na povýšení.
- **Bariéra odlišnosti** znamená, že zaměstnavatelé, kteří nabírají nové zaměstnance si stereotypně vybírají uchazeče, kteří se od nich příliš neodlišují. Reálně to vyjadřuje, že pakliže jsou na vedoucích pozicích muži, budou si k sobě přijímat opět muže.
- **Genderové rozdělení pracovního trhu** představuje skutečnost, že ženy dosahující vedoucích a řídicích pozic jsou uplatňovány spíše ve feminizovaných, méně prosperujících a/nebo méně finančně výhodných odvětvích.

- **Existence tzv. old-boys networks** míní síť neformálních vztahů, které si mezi sebou muži budují, a to různými aktivitami na pracovišti i mimo ně. Těchto sítí neformálních vztahů pak muži hojně využívají a ženy tím znevýhodňují, neb je pro ně těžké do nich vstoupit. Jedná se například o mimopracovní mužské sporty.
- **Sexuální obtěžování** znamená nežádoucí chování, které vykazuje sexuální povahu nebo jiné chování, které vychází ze sexuálních praktik a zasahuje do důstojnosti žen. Konkrétně ze strany mužů se jedná o svádění a nechtěné flirtování, signály vysílané směrem k ženě, často podřízené.
- **Nedostatky v antidiskriminačních zákonech** poukazují na legislativu, jejíž opatření zakazuje diskriminaci, ale dost často neoplývá sankcemi, které by byly účinné. Například obžalovaný spor sice prohraje, ale trest, který mu je přisouzen je tak neúměrný a spíše symbolický, že to nevynahradí újmu žalobkyně.

3.7 Gender a feminismus

Při zkoumání a zabývání se problematikou genderu je třeba zmínit i pojem feminismus, který s ním v poměrně úzkém vztahu. Nejprve stojí za objasnění, že již pod samotným pojmem feminismus se ukrývá řada mýtů a předsudků. Mnozí totiž nabývají dojmu, že feministkami jsou označeny davy žen, které nějakým způsobem stojí na okraji společnosti. Ať už z vnější, vzhledové stránky, tak i z té vnitřní, kdy jim jsou přisuzovány nejrůznější mindráky a komplexy směřující k mužům. Z nichž poté vychází nenávistný postoj k mužům, případně ke vdaným ženám. Dalším mýtem je, odkud feminismus vlastně pochází. Často jsou jím označovány Spojené státy Americké, díky kterým vznikají další falešné názory, jako například, že feministky nemají ujasněnou svojí sexuální orientaci a převážná většina z nich jsou lesbičky, které se chtějí mstít mužům a rozvracet společnost. (Křížková, 2004, s. 15)

Když si tyto jednotlivé mýty a předsudky rozebereme, zjistíme, že nic vlastně není tak horké, jak se zdá. Jednak je důležité si uvědomit, že i přes vzájemnou blízkost pojmů, nejsou gender a feminismus na stejné úrovni. Feminismem je vykládáno ženské hnutí za práva žen, ke kterým patří různé historické kampaně a jiné projevy, které se v Evropě začaly objevovat již od 17. století. V té době prosazovaly obecná „*práva žen na vlastnictví a majetku a o zpřístupňování vyššího vzdělání ženám.*“ V 19. století se pak „*ženské hnutí začalo orientovat na získání volebního práva*“ a ve 20. století se „*zaměřilo na prosazování rovných sociálních a ekonomických příležitostí mužů a žen.*“ Samotný pojem gender se začal užívat „*až na přelomu 60. a 70. let dvacátého století v souvislosti s nástupem tzv. druhé vlny feminismu.*“ (Křížková, 2004, s. 16)

Tyto kroky a iniciativa za ženská práva se často setkávaly s těžkým nesouhlasem, což zapříčinilo, že mnoho feministek začaly ještě více zesilovat svoji nenávist vůči všemu, co souviselo s muži a velmi toužily po odplatě. Netýkalo se to však většinového mínění,

neboť se jednalo často o přehnané reakce na bezradnost, bezmoc a zoufalství. Mýty, že feminismus pochází z Ameriky jsou spojeny s faktem, že ve Spojených státech se tyto hnutí objevovaly a prosazovaly nejvýrazněji, a to z důvodu velké rozličnosti a rozmanitosti kultur, které se zde nacházely. Na závěr je důležité podotknout, že problematika genderu se týká obou pohlaví, bez rozdílu ras a sociálních hodnot, i proto je dobrá zpráva, že se jí dnes začíná zabývat stále zvyšující se počet mužů. (Křížková, 2004, s. 17)

PRAKTICKÁ ČÁST

4 CÍL A METODIKA PRÁCE

4.1 Cíl

Cílem bakalářské práce je analyzovat genderové rozdíly ve vedení lidí na dvou marketingových oddělení v konkrétní společnosti. Identifikovat jejich manažerský styl řízení a zařazení do jedné ze 16 typů osobnosti a odůvodnit, jak to může ovlivnit jejich podřízené. Dále zjistit spokojenost zaměstnanců, tedy jejich přímých podřízených, s osobním přístupem a vedením a na základě těchto informací navrhnout doporučení na zlepšení a poskytnout zpětnou vazbu manažerům.

4.2 Výzkumné předpoklady

V rámci praktické části této bakalářské práce vycházíme z pěti výzkumných předpokladů:

- Muž ve společnosti má přirozeně větší autoritu ve vedení než žena
- Opačné pohlaví nadřízeného má vliv na společný vztah
- Žena ve společnosti je ve vedení více empatická
- Ženy mají pro vedoucí pozice více překážek / bariér (rodina, děti, domácnost atd.)
- Jsou zaměstnanci s vedením a se vztahem spokojeni?

Lze přepokládat, že muž má ve společnosti větší autoritu ve vedení než žena. Dále, že opačné pohlaví nadřízeného má vliv na společný vztah nadřízeného a podřízeného. Následně se domníváme, že žena ve vedoucí pozici je více empatická, ale dodnes má pro vstup do vedoucích pozic těžší podmínky, ovlivněné starostmi o rodinu, děti a chod celé domácnosti. Poslední výzkumnou otázkou je, zda jsou zaměstnanci v současné době spokojeni s vedením jejich manažerů.

Tyto předpoklady se v rámci výzkumu buď potvrdí nebo vyvrátí.

4.3 Představení společnosti a respondentů

Společnost, v níž byl výzkum proveden si přeje být zachována v anonymitě, proto v této práci nebude jmenována. Jedná se však o soukromou vzdělávací skupinu, která zastřešuje 6 vzdělávacích společností a dohromady se společně zaměřují na celoživotní vzdělávací proces a rozvoj inovací ve vzdělávání.

Výzkum byl proveden na marketingovém oddělení společnosti, jež budu pro potřeby této práce označovat jako A. Dále na marketingovém oddělení společnosti označované jako B.

Společnost A vznikla v roce 2001, společnost B pak v roce 2005 a to nezávisle na sobě. V roce 2014 došlo k jejich spojení do holdingu ke vzdělávací skupině. Tato skupina dnes čítá okolo 140 zaměstnanců.

Marketingové oddělení společnosti A a B sdílí od června 2017 jeden open space. Došlo k tomu při sestěhování se společností do nových, větších a modernějších prostor. Tato změna nyní umožňuje přímou komunikaci mezi vedoucími manažery jednotlivých společností i jejich podřízenými.

Společnost je uspořádána do liniově štábní organizační struktury, kdy je řízena jedním mužem, výkonným ředitelem neboli Chief executive officerem (CEO). Dále jednotlivými odděleními jako je Management, Marketing, HR, Finance, IT a Zákaznická péče, které se následně člení do dalších oddělení a štábních útvarů.

Ve výzkumném šetření bylo dohromady zainteresovaných 16 respondentů. Jedná se o manažera, jeho osm přímých podřízených a manažerku se šesti přímými podřízenými. Dvou respondentů se týkaly dva testy a polostrukturované rozhovory a zbylých 14 respondentů vyplnilo online dotazník. V tomto počtu trvalo výzkumné šetření 14 dní. Celkem tak bylo do šetření zapojeno 100 % obou marketingových oddělení společností A a B.

4.4 Metodika sběru dat

Pro výzkum genderových rozdílů ve vedení lidí v konkrétní společnosti byla zvolena kvalitativní metoda výzkumu. V první části se výzkum zaměřil na jednotlivé manažery, tedy na muže a na ženu. Nejprve z výsledků MBTI testu, který byl vyplněn manažery samostatně a v online podobě na serveru <http://test-mbti.hys.cz/>, vzešel osobnostní typ manažerky a manažera. Tento test se skládá ze 48 otázek, v nichž měli na výběr vždy dvě tvrzení a úkolem bylo zvolit to tvrzení, se kterým se nejvíce ztotožňují. Výsledkem tohoto testu je zařazení do jedné ze 16 typů osobnosti. Tento test má pomoci přiblížit charakter manažera.

Druhým testem byl Test manažerského stylu dle modelu GRID, tedy manažerské mřížky. Autory tohoto testu jsou Robert R. Blake a Jane S. Mouton. Skládá se z 36 tvrzení, které byly doprovázeny dvěma alternativami, jež odrážejí rozdílné hodnoty manažera. Zde bylo úkolem mezi tyto dvě alternativy rozdělit 3 body a to tak, že přidělil celé 3 body k tvrzení, se kterým se jednoznačně ztotožňuje. Případně body rozdělí mezi obě alternativy, tedy 2 body přiřadí tomu, ke kterému se přiklání více a 1 bod ke zbylému tvrzení. Tento test byl manažerům předán v tištěné podobě.

Další metodu, která byla pro výzkum zvolena byl polostrukturovaný rozhovor s každým z manažerů zvlášť. Rozhovor se skládal ze 12 otevřených otázek a trval přibližně 40 minut.

Druhá část výzkumného šetření se zaměřila na jejich přímé podřízené. V online formě byl všem přímým podřízeným rozeslán dotazník na celkovou spokojenost s vedením jejich manažera. Tento dotazník byl aplikován prostřednictvím webového portálu <https://www.survio.com/cs/>. Skládal se z úvodu, v němž byla představena autorka šetření a cíl výzkumu. Opomenuta nebyla také informace o tom, že je dotazník zcela anonymní a jeho výsledky budou použity pouze pro účely této bakalářské práce. Dotazník byl převážně strukturovaný do dvou, tří nebo čtyř možností odpovědi. Obsahoval ale také rozmanitější otázky, například u dvou otázek byla odpověď otevřená a u tří otázek byl použit sémantický diferenciál se stupnicí od 1 do 7. Výsledky dotazníku byly statisticky zpracovány a následně znázorněny graficky.

5 INTERPRETACE VÝSLEDKŮ

5.1 MBTI test

Prvním nástrojem šetření byl MBTI test neboli osobnostní test, který tvrdí, že existuje 16 typů osobnosti, které se vyznačují určitými společnými znaky. Tento test byl manažerce a manažerovi zaslán k vyplnění v elektronické podobě prostřednictvím webového portálu: <http://test-mbti.hys.cz/>.

Dle testu manažerka zaujímá typ **ENTP - Vývojář invenční**, neboli „*Věcný tvůrčí extrovert s převahou vnímání, není na dotahování a detaily*“. Význam jednotlivých písmen je: extraverze, intuice, myšlení a vnímání. Tento typ se vyznačuje věcnou nežli lidskou stránkou. Dá se říci, že o oblíbenost ve společnosti musejí usilovat o něco více. Tito lidé jsou velmi inovativní, dokáží slučovat i na první pohled velmi rozdílné věci. Nemají rádi konzervatismus, pro svojí vysokou kreativní stránku. Dokáží improvizovat. Kolem sebe mívají ustálenou skupinu lidí, a přestože to nejsou přímo společenší typy, velmi se dokáží zajímat o názory svého okolí. Častěji než kritika, u nich převažuje velkorysost. Mají sklony k paličatosti a i proto „*mají většinou otevřeny dveře k postupu, to někdy dělá problém ženám. Důvodem je, že jejich projevy ne vždy odpovídají prototypickým představám toho, jak se má „správná“ žena chovat.*“ Je to způsobeno jejich intelektem a ohromným západem pro věc. Jsou netrpěliví. Zároveň mají smysl pro budoucnost. Vizionáři, co se rádi všemu novému a dosud nepoznanému. Mají nutkání jednat impulzivně a stále něco tvořit, což vede občas ke zbrklosti, je pro ně obtížné setrvat a správně věci časovat.

NT jsou tzv. Racionálové a tvoří 12 % populace. Vhodný typ do manažerských pozic, vědci nebo k oboru projektového designu. Inklinují k živlu vzduchu.

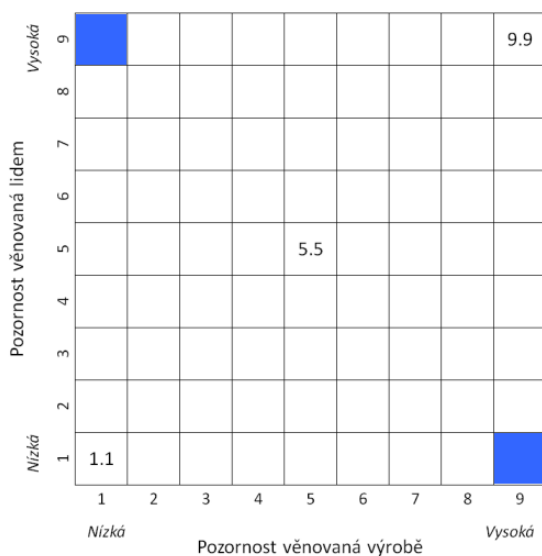
Manažer dle testu má typ **ENFJ - Komunikátor spolehlivý**, neboli „*Nekonfliktní, dobře komunikující extrovert s převahou cítění*“. Význam písmen je: extraverze, intuice, cítění a usuzování. Tyto osoby jsou skutečně empatické, dokáží se neuvěřitelně vcítit do druhých. Jsou to milovníci života, co si rádi vše plánují. Podrobně zapisují do diáře a vždy vše spolehlivě splní a dodrží. Jsou skvělí vůdci, jelikož jsou přirození. Pro jejich charisma, nemají ostatní problém se jim podřídit. Jsou velmi tolerantní a absolutně nemají sklony k manipulaci. Nepotřebují ji. Jsou velmi komunikativní a pro ostatní je snadné se jim svěřovat. Jejich prioritou jsou dobré a spokojené vztahy, vyhýbají se konfliktům. Tyto osobnosti mohou vyniknout téměř v jakémkoliv oboru a povolání, právě pro jejich mimořádně dobré vycházení s ostatními. Ale jsou i poměrně citliví, odmítnutí či nepřijemné situace si mohou brát až příliš osobně. Jsou ale velmi silným článkem při změnách.

Pod zkratkou FJ se ukrývají tzv. Idealisté a tvoří taktéž 12 % populace. Snaží se vcítovat do druhých a měnit nejen sebe, ale i svět k lepšímu. Můžeme je najít v HR, psychologii nebo třeba mezi spisovateli. Jejich živlem je voda.

5.2 Test manažerského stylu vedení (GRID)

Druhým nástrojem šetření byl test Manažerského stylu dle modelu GRID, který vychází z manažerské mřížky. Tento test byl manažerům předán v únoru 2018.

Manažerce vyšel manažerský styl vedení „9 + 9 *Paternalista*“ (obrázek 3), řečený také jaké styl „*cukr a bič*“. V tomto stylu manažer při vedení se střídavě orientuje na lidi a na výkon. Chová se podobně jako rodič k dětem. Jakmile jeho podřízení plní veškeré požadavky a vedou si dobře, manažer je chválí a odměňuje. Pakliže by ale jejich výkon nedostačoval nebo by se pokoušeli chyb, pak je přísně trestá a udává sankce. Manažerce tento výsledek vyšel s 32 body. Na druhém místě byl styl, který jí vyšel s 19 body. Vzhledem k vysokému rozdílu bodů mezi jednotlivými styly, přisuzuji první výsledek jako jednoznačný.

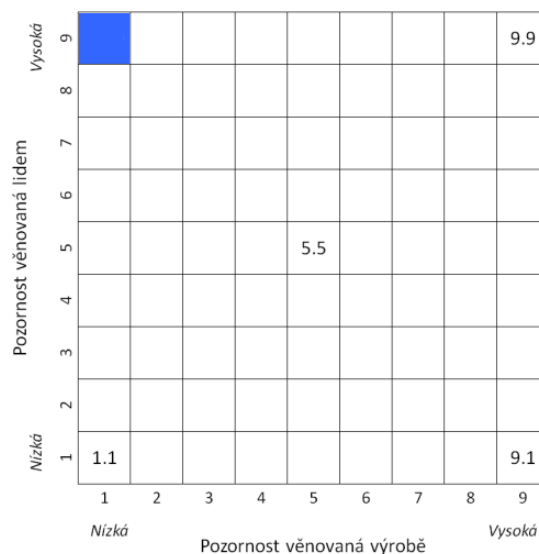


Obrázek 3 Zobrazení stylu *paternalisty* v manažerské mřížce

Zdroj: managementmania.com

U manažera vyšel na prvním místě stejný styl vedení, tedy „9 + 9 Paternalista“ a to s počtem 26 body.

Na druhém místě však manažerovi vyšel ještě styl „1,9 Vedoucí spolku zahrádkářů“ (obrázek 4) a to s počtem 25 bodů. Manažer se v tomto stylu vedení silně orientuje na potřeby lidí. Zakládá si na velmi příjemné a přátelské atmosféře. Než na zvyšování pracovního tempa se raději zaměřuje na vztahy na pracovišti, což někdy může být právě na úkor pracovních výkonů. Má sklony mít až nepřiměřený strach z konfliktů a zabývat se věcmi, které mohou být následně ztráta času a vygradovat až v neprospěch výkonnosti společnosti.



Obrázek 4 Zobrazení stylu Vedoucí spolku zahrádkářů do manažerské mřížky
Zdroj: managementmania.com

Na rozdíl tak od manažerky, které vyšel jednoznačně jeden styl vedení, můžeme u manažera vyzkoušet kombinaci dvou stylů vedení.

5.3 Polostrukturované rozhovory

Pro zkvalitnění výsledků výzkumu byly do metodiky zařazeny i polostrukturované rozhovory s každým z manažerů zvlášť, přičemž rozhovor měl obsahovat 12 otázek a trval cca 40 minut. Pro snadné rozlišení odpovědí je manažerka označena jako „Ž“ a manažer jako „M“.

První tři otázky byly identifikační. Dozvěděli jsme se z nich, že manažerka je na své pracovní pozici tři čtvrtě roku, ale na obdobné pracovní pozici je již 5 let, manažer zastává svou pracovní pozici rok a půl. Z druhé otázky jsme zjistily, že má manažerka pod sebou šest přímých podřízených, zatímco manažerovi je přímo podřízeno osm zaměstnanců. Z odpovědí na třetí otázku vzešlo, že jak manažerka, tak manažer mají genderově vyvážené týmy.

Čtvrtá otázka zněla „**Myslíte si, že vedení lidí může být ovlivněno pohlavím manažera?**“

Ž: „*Ano. Mně osobně se s muži pracuje lépe. Za svou praxi, z prostředí, kterého jsem vzešla. Můj tatínek má stavební firmu, pracovala jsem hodně v IT a telekomunikačních společnostech, což je doménou mužů a jsem sportovně založená, takže celý život tíhnu spíše víc k mužům. Muži jdou do všeho jako do soutěže a jsou přímočařejší, tak mě osobně toto více vyhovuje. Uvědomuji si, že možná nejsem typická zástupkyně žen. Na mužích mi imponuje určitá taktika a načasování, a to mi třeba u žen ve vedení chybí. Ale nemohu to nějak paušalizovat, protože jsem jich nepotkala tolik ve vrcholových pozicích. Pokud vím o nějakých ženách ve vrcholových pozicích, tak to bylo díky kvótám.*“

M: „*Určitě ano, možná se tímto dostáváme do jakýchsi stereotypů, ženy podle mého do vedení vnášejí více empatie, více korektnosti. Nemyslím to tak, že bych je hodnotil, ale jak to mám vyzorované. Ve velké části bych řekl, že je tam ze strany žen méně dravosti. Ženy mají dle mého názory věci více rozmyšlené, více naplánované.*“

Otázka číslo 5 byla položena takto „**Myslíte si, že má muž ve vedení lidí větší autoritu?**“.

Ž: „*Upřímně nevím. Spíš bych řekla, že pokud je ten člověk ten lídr, ten boss tak, že se to prostě pozná. Nehledě na pohlaví. I když pokud je boss chlap, tak je to takové jasné a pokud je to žena mnohdy někdo prohodí „no jo, ženská..“ až lehce pohrdavě.*“

M: „*To si nemyslím. Z mého pohledu to tak necítím. Větší ego asi ano, ale ne autoritu. Je to velmi individuální, záleží na konkrétní osobnosti.*“

V šesté otázce jsme se zajímali, jakému genderovému složení týmu dávají manažeři přednost. Manažerka pohotově odpověděla, že převážně mužskému, ačkoliv má v současnosti genderově vyvážený tým. Manažer sdělil, že je mu to úplně jedno, že má také genderově vyrovnaný tým a vnímá to velmi pozitivně.

Sedmá otázka se manažerů ptala, zda si myslí, že může mít stejné či opačné pohlaví jejich podřízeného vliv na jejich vzájemný vztah. Jak manažerka, tak manažer se shodli, že určitě ano. Manažerka zmínila, že ne vždy to může být pozitivně. Například atraktivní žena může mít nepříjemnou zkušenost s mužem. A také uvedla, že v minulosti se setkala s tím, že byl jejím podřízeným výrazně starší muž a bylo těžké si vybudovat respekt. Podařilo se to až prokázáním, že manažerka dané problematice rozumí a je skutečně na svém místě. Manažer svou odpověď také doplnil: „*Minimálně já jsem k ženě ze začátku galantnější, opatrnější, rezervovanější. Ale to se může vyrovnat již během několika týdnů. A je to skoro nevědomě, neodůvodněně. V komunikaci si k ní nedovoluji tolik, ke chlapovi jsem od začátku přímější.*“

Osmá otázka byla položena následovně: „**Jste spokojená/ý se vztahy ve Vašem týmu?**“

Ž: „V zásadě jsem spokojená. Vyhovuje mi to. Hodně udělá to, že u nás kdokoliv má s něčím problém, tak to řekne. Nemusí se bát říct upřímně svůj názor, co si myslí a proč si to myslí, jsme otevřeni všemu.“

M: „Naprosto. My se hodně vídáme i mimo práci a když někoho nabíráme, dáváme do toho hodně empatie. Aby ten člověk mezi nás zapadl. A většinou se nám to daří hned napoprvé. Vybrat toho člověka, který mezi nás zapadne.“

V deváté otázce jsme se ptali, zda mají manažeři pocit, že je podřízení respektují.

Ž: „Já dokážu uznat, když nemám pravdu. Takže si troufám tvrdit, že ano. Beru pečlivě v potaz názory mých podřízených a nejdu si tvrdohlavě za svým, ráda všechnu vyslechnu a společně se shodneme.“

M: „Myslím si, že ano. Že je to takový přirozený respekt. Že to není vynucené. Na tom si velmi zakládám. Nejsem takový ten autoritářský šéf typu: musíte mě všichni zbožňovat a poslouchat, ale oni mě vidí, že pracuji stejně nebo více než oni. Mají velkou volnost, kterou si ale musí zasloužit. Spíš bych řekl, že je koordinuji, než nějak direktivně šéfuji. Ale když už potřebuji mít hlavní slovo, tak vytáhnu takovou mojí pomyslnou boss kartu a přes to nejede vlak. Funguje u nás demokracie a já mám velice výjimečně to poslední slovo, většinou totiž jsou jejich rozhodnutí v souladu s našimi plány a vidí to tak, jako já, takže se vlastně shodujeme.“

Otázka číslo 10 zněla „**Myslíte si, že ženy mají pro vedoucí pozice více překážek? (domácnost, děti apod.)**“.

Ž: „Určitě panuje názor, že vdaná žena s dětmi je na manažerské pozici neomylná. Ale nikdo neví, co si žena třeba v sobě nese. Když třeba ráno odchází od nemocného dítěte a udělá v práci chybu, protože je rozrušená. Ale myslím, že v dnešní době už dost fungují i ti tatínci. Přece jen je hodně mužů už dnes na rodičovské dovolené a tu práci zastanou taky, takže žena nemusí nutně mít bariéru. Že bychom měly překážky? No prostě máme jinou roli. Strašně záleží, jak to mají doma nastavené. Faktem je, že když je muž nemocný, tak je nemocný. Pokud je nemocná žena, tak ještě u toho uvaří a postará se. Ale nerada bych to paušalizovala. Zním muže, kteří přijdou domů a ženu v domácnosti střídají.

Ale je pravda, že ta žena toho má asi opravdu více. Jede si takový ten multitasking a ti muži se lépe koncentrují jen na jednu věc. My jsme tudíž třeba více roztěkané. Ale možná jsou zase ženy kolikrát efektivnější, protože vědí, že mají na něco méně času, a tak pod tím tlakem dělají lépe.“

M: „Určitě se na to takhle více nahlíží. Za mě je to jedno. Neřeším to. Bohužel to cítím tak, že stále se třeba děti berou jako přítěž, protože se řeší, jestli bude nemocné, jak bude nemocné, jak to tu ženu omezí. Není to diskriminace, ale vždycky tam ta myšlenka je. Ale třeba Jana má dítě a není to vůbec problém. Je to i tím, že my jedeme

trochu na jiné bázi. Tady není důležitá pracovní doba. My spíš jedeme na úkoly. Pokud je práce hotová, je jedno, zda sedíš v kanceláři nebo ne. Nicméně určitě chápu, že v jiných pozicích, které jsou vázány tou pracovní dobou, tak to zajisté musí být problém."

Předposlední, jedenáctá, otázka zjišťovala, zda se manažerům jejich podřízení svěřují. Manažerka odpověděla: *„Myslím si, že ano. Ale omezeně. Jsem ráda, když vím, co se děje, ale nežijeme spolu."*

Manažer byl ve své odpovědi o něco konkrétnější: *„Ano. Bavíme se i osobním životě, nejen o práci. Každého čtvrt roku máme kvartální rozhovory, kde mi mohou mezi čtyřma očima říct cokoli, co se jim nezdá, nelíbí, trápí, a i třeba to, co se jim ode mě nelíbilo. A já jim taky dávám hodnocení, zpětnou vazbu, jak to vidím já. A úplně stejně dávají zpětné hodnocení i mě, které je pro mě důležité a mohu se také podle toho zařídit."*

Poslední otázka se ptala, zda jsou manažeři momentálně ve své pozici spokojeni. Manažerka odpověděla s lehkým zaváháním: *„Víceméně ano."*; kdežto manažer velmi přesvědčivě řekl: *„Extrémně. Jsem spokojený."*

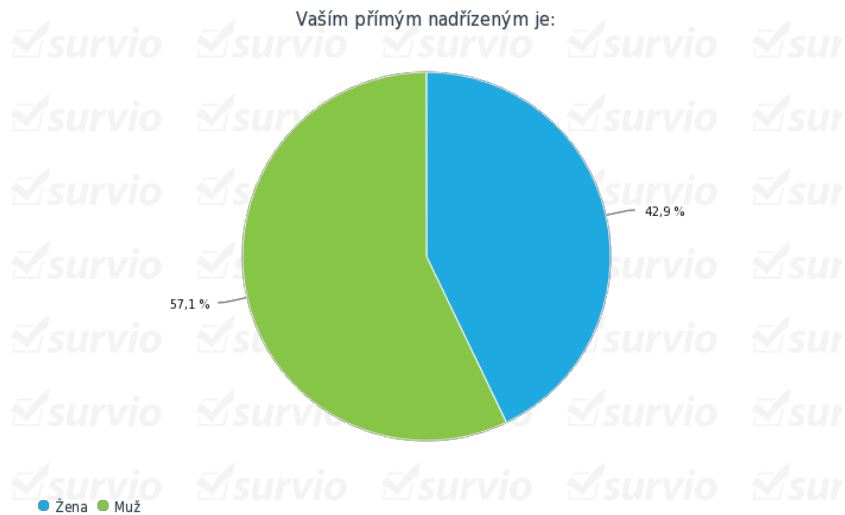
5.4 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření proběhlo v únoru 2018 a ochotně se ho zúčastnilo 14 respondentů, tedy 100 % podřízených zaměstnanců našich dvou manažerů. Díky tomuto počtu respondentů a také jejich aktivnímu přístupu spolupráce k této bakalářské práci, trval sběr dat pouze 10 dní. Dotazník obsahoval celkem 23 otázek různého typu. Objevily se zde otázky s uzavřenými odpověďmi, s otevřenými odpověďmi, kde respondenti mohli odpovídat vlastním textem či otázky, na které byl použit sémantický diferenciál.

Respondenty bychom mohli rozdělit do dvou skupin, a to podřízení manažera a podřízení manažerky. Dotazník byl však pro všechny jednotný, v prezentaci výsledných dat bude použit filtr na jednotlivého manažera nebo manažerku, aby byly výsledky zřejmé.

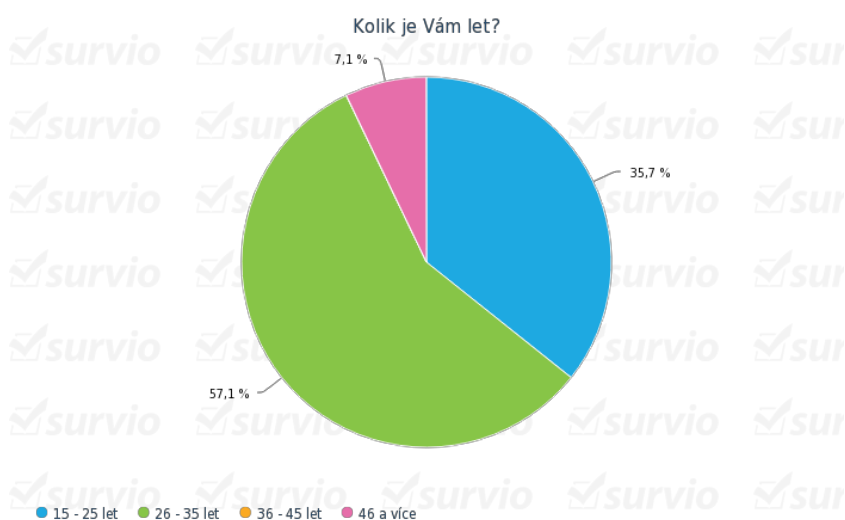
V první otázce nás zajímalo pohlaví respondenta. Ze 14 respondentů bylo 7 žen a 7 žen. Zde jsme tedy došli ke genderové rovnováze.

Ze druhé otázky, která zněla „**Vaším přímým nadřízeným je:**“ jasně vidíme, jak se respondenti rozdělili k jednotlivým manažerům. Tedy 6 (42,9 %) respondentů jsou přímými podřízenými ženy, manažerky a 8 (57,1 %) respondentů má za nadřízeného muže, manažera.



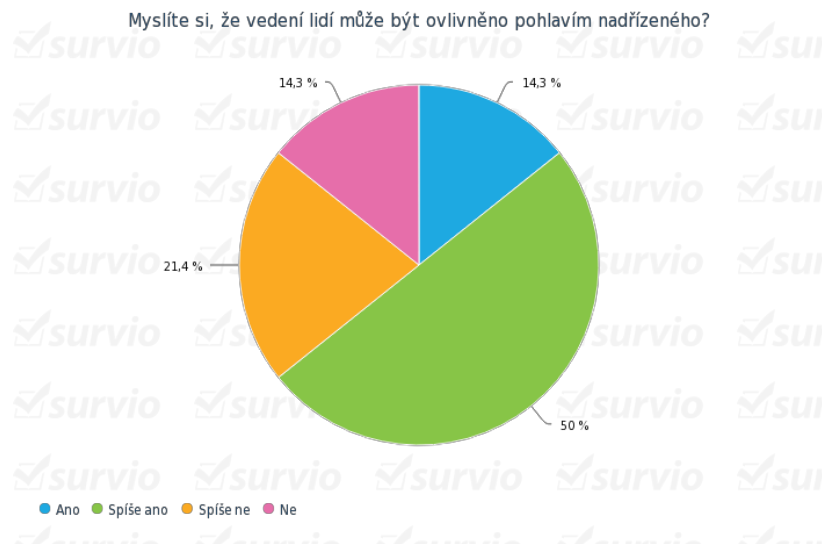
Graf č. 1 Přehled podřízených manažerky a manažera
Zdroj: Survio.com

Třetí otázka zjišťovala věk respondentů. Nejčastější odpovědí bylo 26 – 35 let, tuto možnost zvolilo 57,1 % (8) respondentů, druhá nejčastější odpověď byla 15 – 25 let zastoupená 35,7 % (5) respondentů, do skupiny 46 a více se zařadilo 7,1 %, tedy pouze jeden respondent. Možnost 36 – 45 let zůstala bez jediné odpovědi.



Graf č. 2 Věk respondentů
Zdroj: Survio.com

Otázka číslo 4 byla položena následovně „**Myslíte si, že vedení lidí může být ovlivněno pohlavím nadřízeného?**“ Dle grafu vidíme, že nejčastější odpověď byla Spíše ano, takto odpovědělo 50 % (7) respondentů. Tři respondenti (21,4 %) odpověděli, že Spíše ne. Odpověď *ano* a *ne* měla stejné zastoupení 14,3 %, tedy *ano* odpověděli dva respondenti a *ne* taktéž dva respondenti.



Graf č. 3 Vliv pohlaví nadřízeného na vedení
Zdroj: Survio.com

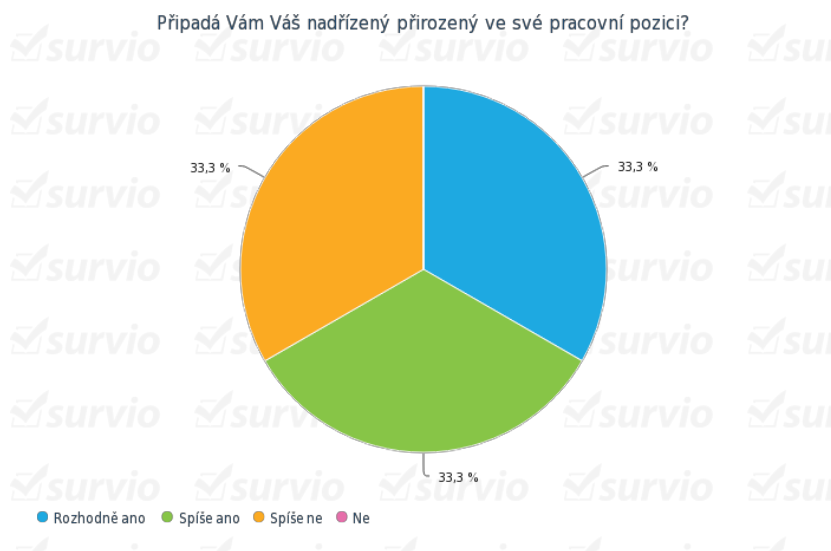
Pátá otázka zněla „**Kdo si myslíte, že má ve společnosti ve vedení větší autoritu?**“ a bylo možné na ni odpovědět jednou ze tří možností. Ze 71,4 % byla odpověď Muž, odpovědělo tak 10 respondentů. Pouze čtyři respondenti zvolili odpověď *Pohlaví nerozhoduje*, a to s poměrem 28,6 %. Možnost *Žena* neodpověděl nikdo.



Graf č. 4 Autorita ve vedení
Zdroj: Survio.com

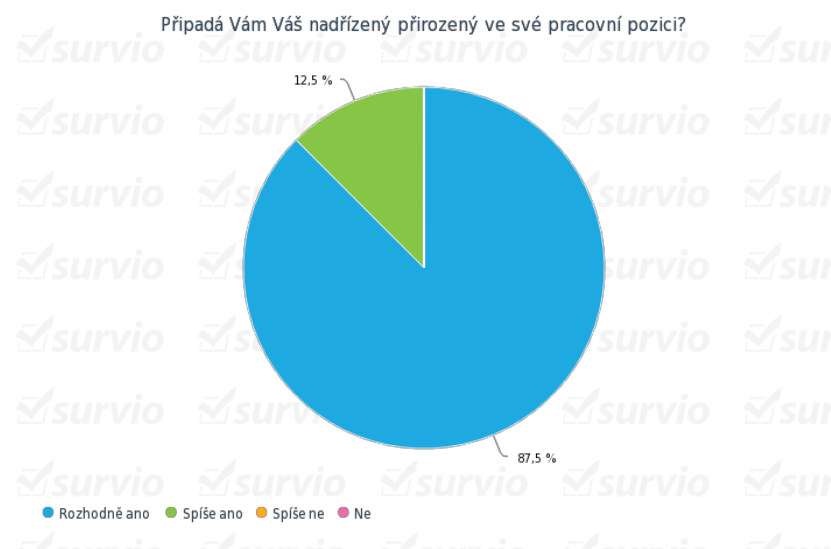
V šesté otázce jsme zjišťovali, zda respondentům připadá jejich nadřízený přirozený ve své pozici.

Podřízení manažerky se rovnoměrně rozdělili do odpovědí *Rozhodně ano* (2), *Spíše ano* (2) a *Spíše ne* (2) se 33,3 %.



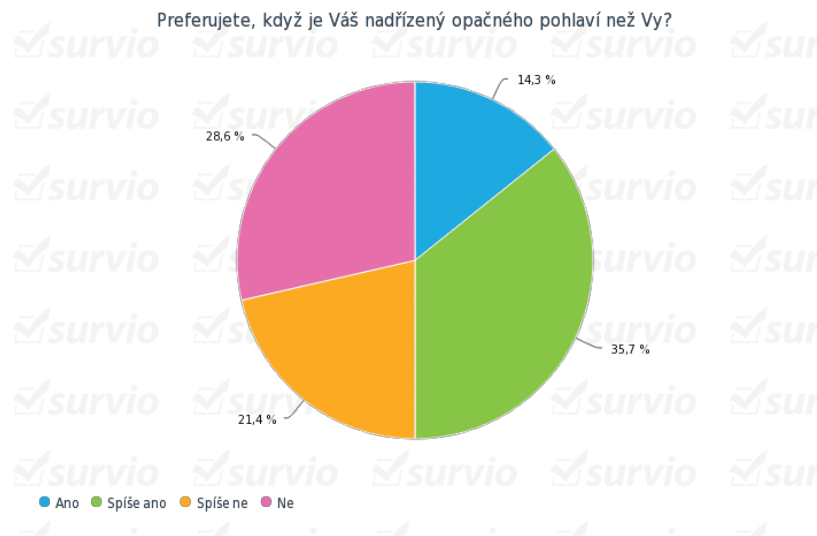
Graf č. 5 Přirozenost manažerky ve vedení
Zdroj: Survio.com

Podřízení manažera odpovídali velmi rozdílně. S 87,5 % vyhrála odpověď *Rozhodně ano* a na druhém místě byla odpověď *Spíše ano* s 12,5 %.



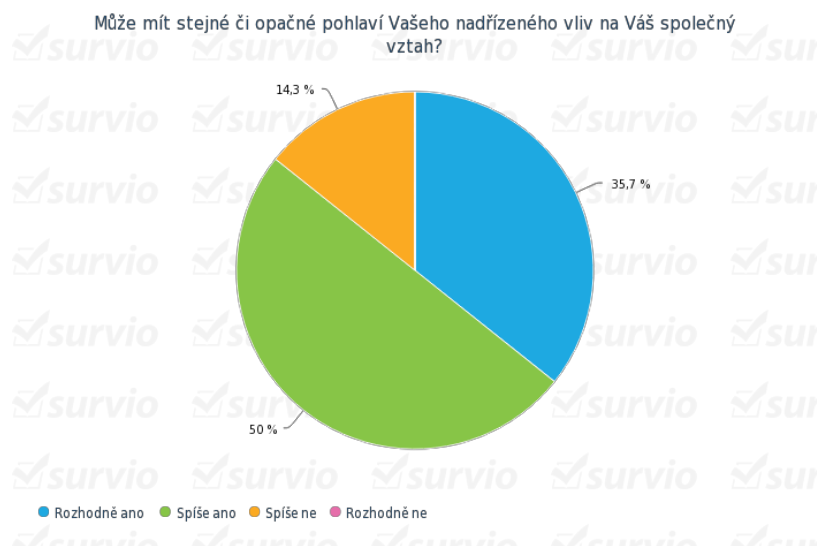
Graf č. 6 Přirozenost manažera ve vedení
Zdroj: Survio.com

Otázka číslo 7 se ptala, zda respondenti preferují, když je nadřízený opačného pohlaví než oni. Odpovědi se lišily. *Spíše ano* zvolilo 5 (35,7 %) respondentů, *Ne* odpověděli 4 (28,6 %) respondenti, *Spíše ne* 3 (21,4 %) respondenti a *Ano* 2 (14,3 %) respondenti.



Graf č. 7 Preference opačného pohlaví nadřízeného
Zdroj: Survio.com

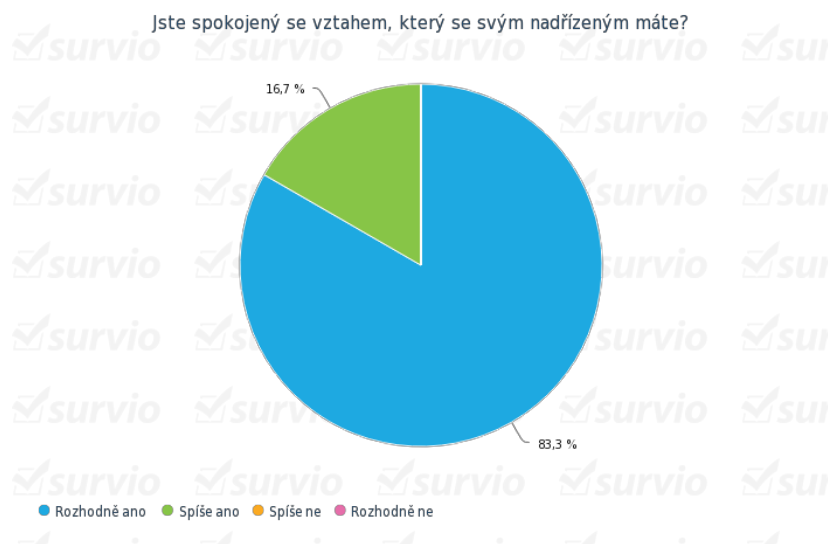
Osmá otázka zněla „**Může mít stejné či opačné pohlaví Vašeho nadřízeného vliv na Váš společný vztah?**“. Půlka respondentů (7; 50%) odpověděla, že *Spíše ano*. Více než třetina respondentů odpověděla *Rozhodně ano* (5; 35,7 %) a dva respondenti odpověděli *Spíše ne* (14,3 %).



Graf č. 8 Vliv opačného pohlaví nadřízeného na společný vztah
Zdroj: Survio.com

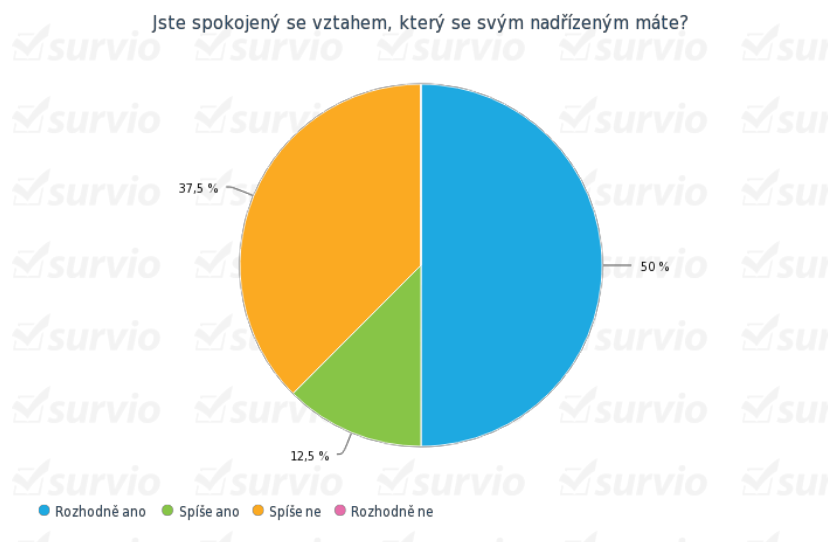
Otázka číslo 9 zjišťovala, jak jsou respondenti, tedy podřízení, spokojení se vztahem se svým nadřízeným.

Nejprve se podíváme, jak odpovídali podřízení manažerky. Většina (5; 83,3 %) odpověděla *Rozhodně ano*. Jinou odpověď, *Spíše ano*, zvolil pouze jeden respondent (16,7 %)



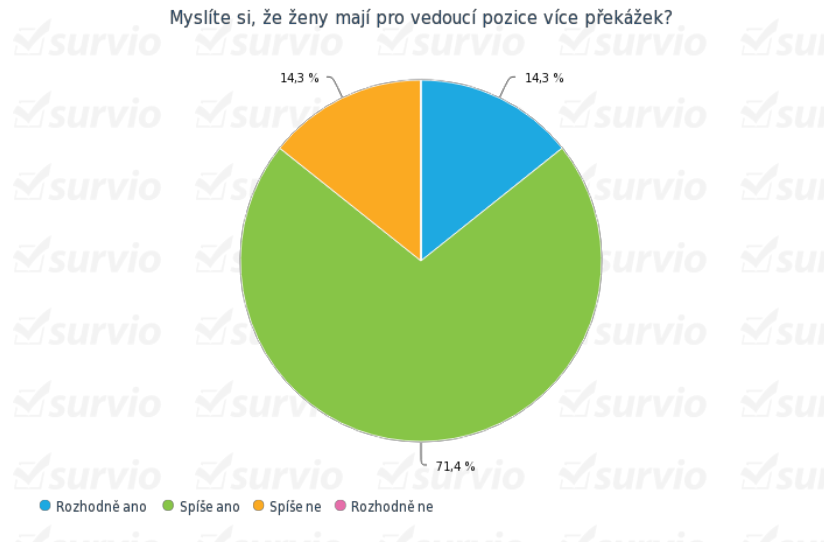
Graf č. 9 Spokojenost podřízených se vztahem s manažerkou
Zdroj: Survio.com

Na dalším grafu vidíme, jak odpovídali podřízení manažera. Polovina (4) respondentů taktéž odpověděla *Rozhodně ano*, ale byli zde i tři respondenti (37,5 %), kteří odpověděli *Spíše ne* a jeden (12,5 %) respondent zvolil odpověď *Spíše ano*.



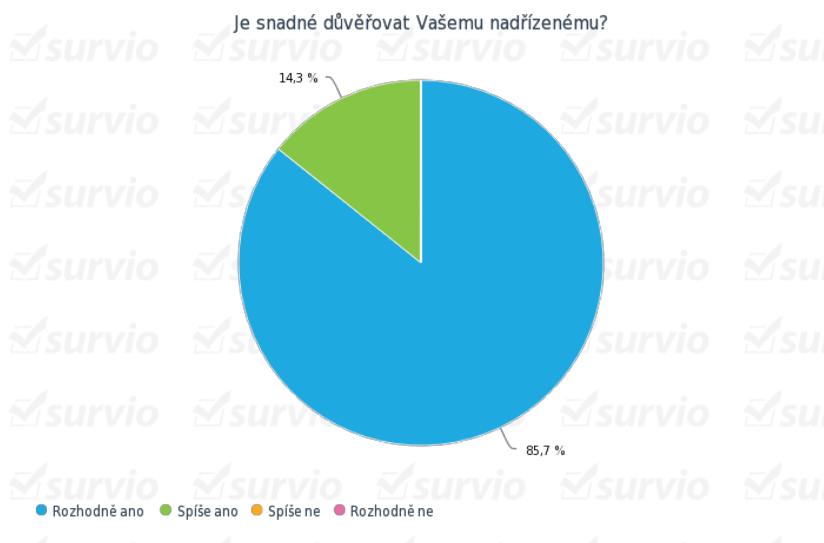
Graf č. 10 Spokojenost podřízených se vztahem s manažerem
Zdroj: Survio.com

Desátá otázka se zajímala, zda si respondenti myslí, že ženy mají pro vedoucí pozice více překážek. Například s ohledem na rodinu, děti, domácnost apod. Téměř všichni respondenti (10; 71,4 %) odpověděli, že *Spíše ano*. Stejný počet respondentů (2, 14,3 %) odpovědělo *Rozhodně ano* a *Spíše ne*. Odpověď *Rozhodně ne* nezvolil žádný respondent.



Graf č. 11 Překážky žen ve vedoucích pozicích
Zdroj: Survio.com

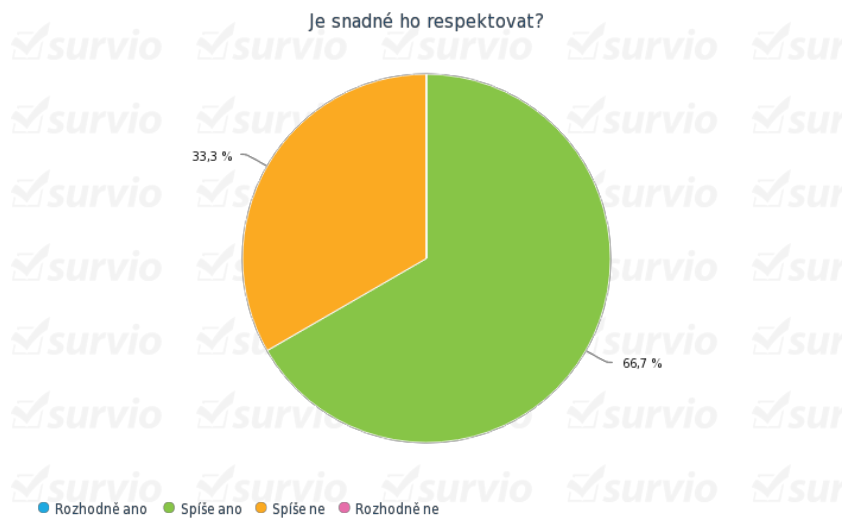
U otázky číslo 11, která se ptala „*Je snadné důvěřovat Vašemu nadřízenému?*“ se odpovědi téměř nelišily, proto je prezentuji souhrnně na oba manažery. Dvanáct respondentů (85,7 %) odpovědělo *Rozhodně ano*, dva (14,3 %) respondenti odpověděli *Spíše ano*.



Graf č. 12 Důvěra k nadřízenému
Zdroj: Survio.com

Dvanáctá otázka se ptala, zda je snadné nadřízeného respektovat. Zde si výsledky opět rozdělíme na podřízené manažerky a manažera.

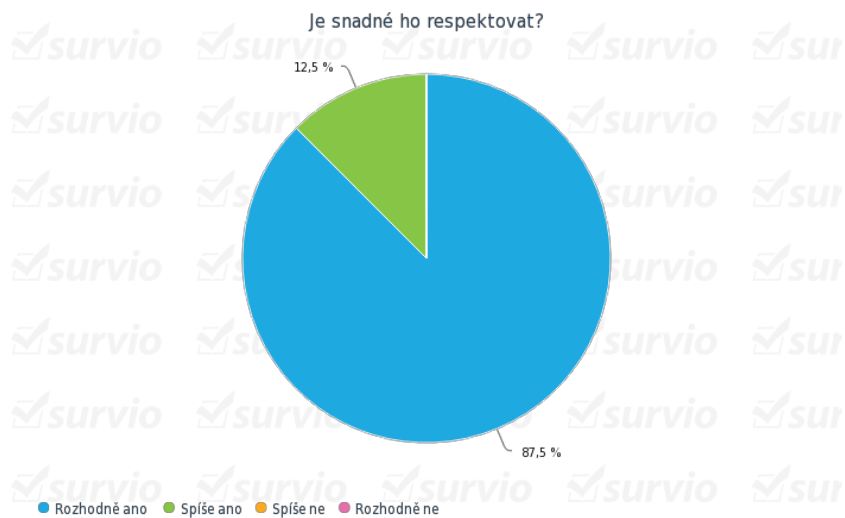
Podřízení manažerky z 66,7 % (4) odpověděli, že *Spíše ano*, avšak 33,3 % (2) odpovědělo *Spíše ne*.



Graf č. 13 Respekt k manažerce

Zdroj: Survio.com

Podřízení manažera z 87,5 % (7) odpověděli *Rozhodně ano* a z 12,5 % (1) *Spíše ano*.



Graf č. 14 Respekt k manažerovi

Zdroj: Survio.com

Ve třinácté otázce jsme se ptali, komu se respondenti na pracovišti spíše svěřují. Jedenáct (78,6 %) respondentů odpovědělo *Ženám*, jen tři (21,4 %) respondenti odpověděli *Mužům*.

Otázka číslo 14 zněla „*Vyhovuje Vám vzájemné tykání si s Vaším nadřízeným?*“. Odpověď zde měla tři možnosti — *Ano, naprosto*; *Ne, raději bych vykání* a *Jiné: Raději bych vykal a nadřízený tykal*. Všichni respondenti (100 %) odpověděli *Ano, naprosto*.

V patnácté otázce jsme se ptali, zda je pro respondenty snazší spolupráce se ženou nebo s mužem. Zde se respondenti rozdělili s odpověďmi přesně na půl. Tedy 50 % (7) odpovědělo *Se ženou* a 50 % (7) *S mužem*.

Šestnáctá otázka zněla „**Na stupnici vyznačte spokojenost s vedením Vašeho nadřízeného**“ a odpovědí byla sedmistupňová škála sémantického diferenciálu. Výsledky jsou graficky znázorněny opět zvlášť za manažerku a manažera.

Čtyři (66,7 %) podřízení manažerky zvolili stupeň 6 a dva (33,3 %) podřízení zvolili stupeň 5. Celkový výsledek je 5,7.



Graf č. 15 Spokojenost s vedením manažerky
Zdroj: Survio.com

Pro porovnání — pět (62,5 %) podřízených manažera zvolili stupeň 7, dva (25 %) podřízení zvolili stupeň 6 a jeden (12,5 %) zvolil stupeň 5. Celkový výsledek je 6,5.



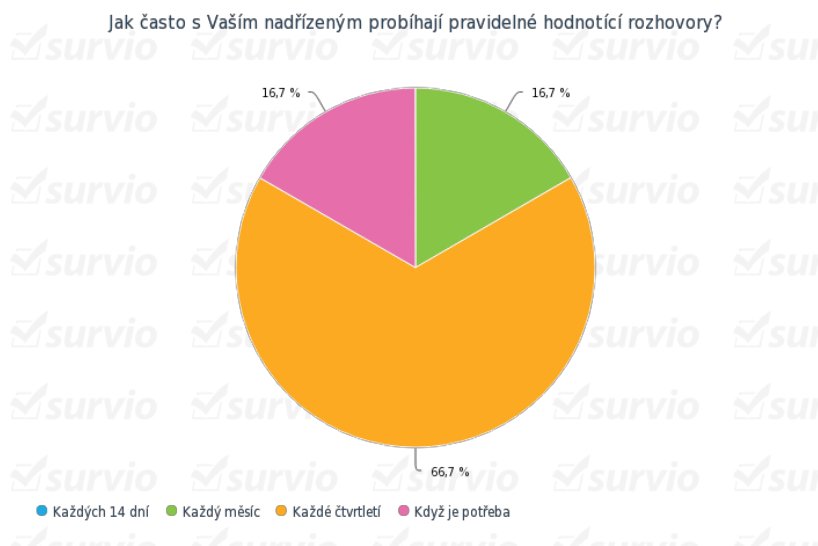
Graf č. 16 Spokojenost s vedením manažera
Zdroj: Survio.com

I v otázce číslo 17 byl pro odpovědi použit sémantický diferenciál. Na otázku „**Na stupnici vyznačte Vaši pracovní motivaci**“ odpovídali podřízení manažerky téměř se hraně. Polovina (3; 50 %) zvolila stupeň 5 a druhá polovina (3; 50 %) stupeň 6. Celkový výsledek je tedy 5,5.

Čtyři (50 %) podřízení manažera zvolili nejvyšší stupeň, tedy 7. Dva (25 %) a dva (25 %) podřízení potom zvolili stupně 6 a 5. Dohromady je celkový výsledek 6,3.

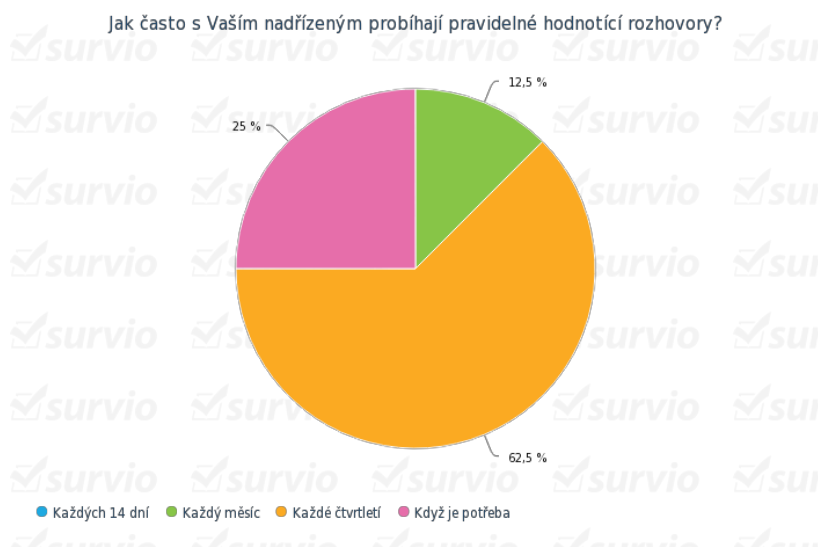
Osmnáctá otázka se zabývala hodnotícími rozhovory. Konkrétně se ptala, jak často tyto hodnotící rozhovory, mezi čtyřma očima, probíhají. Na výběr byly čtyři odpovědi. *Každých 14 dní, Každý měsíc, Každé čtvrtletí a Když je potřeba.*

U manažerky 4 (66,7 %) respondenti odpověděli *Každé čtvrtletí*. A po jednom (16,7 %) odpověděli *Každý měsíc* a *Když je potřeba*.



Graf č. 17 Četnost hodnotících rozhovorů manažerky
Zdroj: Survio.cz

U manažera byly výsledky podobné. 5 (62,5 %) respondentů odpovědělo *Každé čtvrtletí*, dva (25 %) respondenti odpověděli *Když je potřeba* a jeden (12,5 %) respondent odpověděl *Každý měsíc*.



Graf č. 18 Četnost hodnotících rozhovorů u manažera
Zdroj: Survio.com

Otázka číslo 19 zjišťovala, zda respondentům vyhovuje četnost těchto rozhovorů. Výsledné odpovědi u manažerky i manažera si opět byly podobné.

U manažerky 5 (83,3 %) respondentů odpovědělo *Ano, naprosto* a jeden (16,7 %) odpověděl *Ne, měly by být častěji*.

U manažera 7 (87,5 %) respondentů odpovědělo *Ano, naprosto* a taktéž jeden (12,5 %) respondent odpověděl *Ne, měly by být častěji*.

Dvacátá otázka zněla „*Co oceňujete na vedení Vaším nadřízeným?*“ a byla otevřená. Zde měli respondenti možnost se rozepsat. Podřízení manažerky napsaly tyto odpovědi: „*Upřímnost a kreativitu.*“, „*Přímočarost a že je hodně akční.*“, „*Důvěru ve mně.*“, „*Pozitivní přístup.*“, „*Osobitost a smysl pro originalitu.*“, „*Je velmi pracovitá.*“

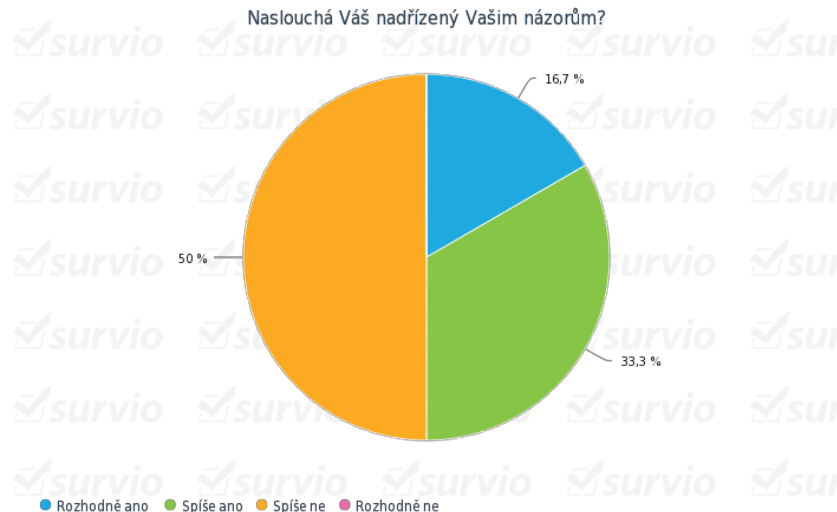
U podřízených manažera dotazník zaznamenal následující odpovědi: „*Přátelský přístup, přiznání, že je také jen člověk a že se mu občas někdy něco nechce nebo nepovede, správné vedení k řešení problémů, nestresování podřízených tým, co se děje ve vedení společnosti.*“, „*Že je komunikativní.*“, „*Přátelský přístup a celkovou pohodu v kanceláři, kterou okolo sebe šíří.*“, „*Důvěru, přehled.*“, „*Upřímnost a je zodpovědný.*“ a „*Zkušenosti.*“

Následovala otázka číslo 21, která byla také otevřená a podobného typu, konkrétně „*Co by naopak mohl změnit či zlepšit?*“. Ne každý respondent si zde troufl odpovědět. Dvakrát se u manažerky objevila odpověď „*Nevím.*“, ale pak zde byly i odpovědi jako „*Víc mě motivovat do práce.*“, „*Dát nám víc prostoru pro samostatnost.*“, „*Více jít příkladem*“ nebo „*Více se zajímat o naše nápady.*“

Taktéž u manažera se objevilo slovíčko *nevím*, ale v kontextu „*Popravdě nevím, lepšího šéfa jsem neměla.*“, „*Nic, jsem spokojený.*“, ale také odpověď „*Nic mě momentálně nenapadá.*“ Další odpovědi již byly konkrétní - „*Být více dochvilný.*“, „*Ubrat na přísnosti.*“, „*Odpovídat dřív na emaily.*“ nebo „*Víc mě respektovat.*“

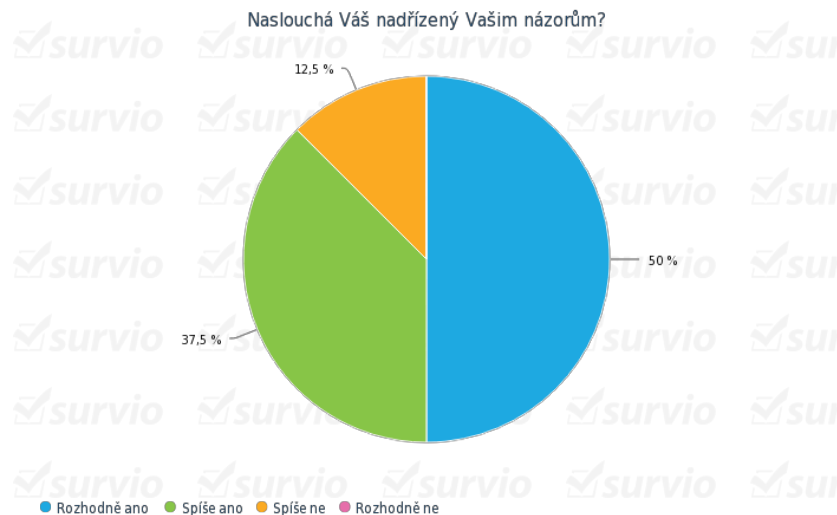
Předposlední otázka číslo 22 zjišťovala, zda nadřízený naslouchá názorům svých podřízených.

Polovina (3; 50 %) respondentů podřízených manažerky odpověděla *Spíše ne*, třetina (2; 33,3 %) odpověděla *Spíše ano* a jen jeden (16,7 %) respondent zvolil odpověď *Rozhodně ano*.



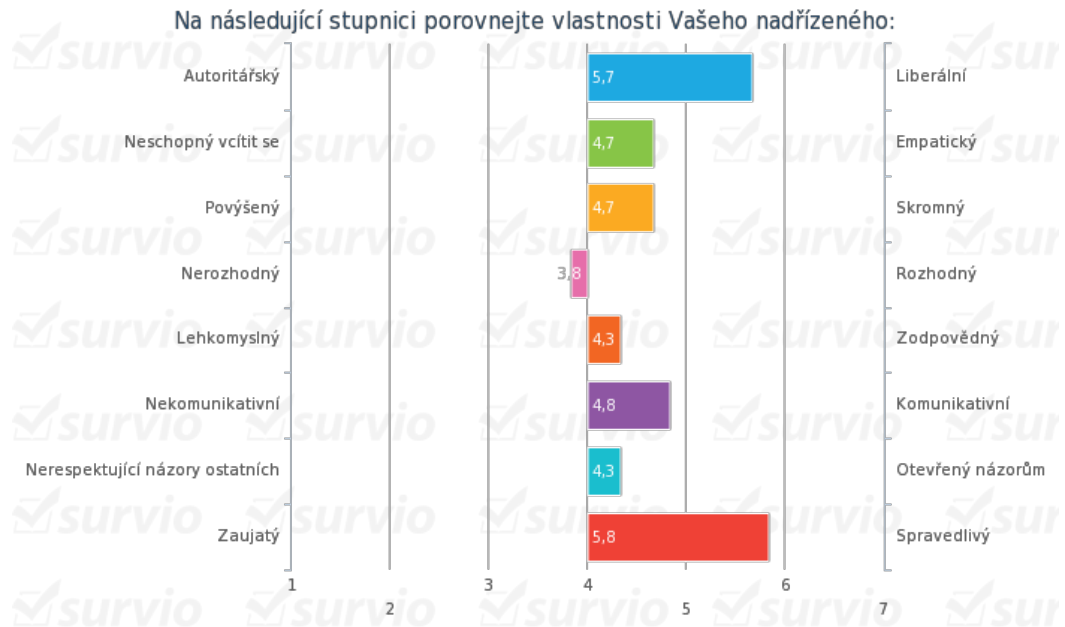
Graf č. 19 Naslouchá manažerka názorům
Zdroj: Survio.com

Pro porovnání, polovina (4; 50 %) respondentů podřízených manažera zvolila odpověď *Rozhodně ano*, tři (37,5 %) respondenti odpověděli *Spíše ano* a jen jeden (16,7 %) respondent označil odpověď *Spíše ne*.



Graf č. 20 Naslouchá manažer názorům
Zdroj: Survio.com

Závěrečná otázka číslo 23 zněla „*Na následující stupnici porovnejte vlastnosti Vašeho nadřízeného*“ a jako odpověď byla znovu použita sedmistupňová škála sémantického diferenciálu. Výsledky manažera a manažerky byly poměrně odlišné. Nejprve jsou graficky znázorněny výsledky odpovědí podřízených manažerky.



Graf č. 21 Vlastnosti manažerky
Zdroj: Survio.com

V grafu číslo 23 jsou znázorněny výsledky, jak odpovídali podřízení manažera.



Graf č. 22 Vlastnosti manažera
Zdroj: Survio.com

6 SHRNU TÍ A DISKUSE

V této kapitole jsou analyzovány výsledky všech nástrojů šetření praktické části bakalářské práce vzhledem k výzkumným předpokladům, jež byly stanoveny ještě před začátkem samotného šetření.

Nejprve bylo již z MBTI testů osobnosti zjištěno, že manažerka nemá typicky ženský styl vedení. Tento fakt i sama potvrdila v rozhovoru, kdy odpověděla, že podvědomě již od dětství inklinuje spíše k mužským vlastnostem a dává jim přednost také v pracovní oblasti. Dle jejích slov jí „*Na mužích imponuje určitá taktika a načasování.*“ Je tedy pravděpodobné, že se těmito mužskými principy inspiroje a jsou jí vzorem.

Její výsledek osobnosti ENTP, charakterizován jako *Vývojář invenční*, je typ osobnosti přisuzovaný spíše mužům. Také z výsledku vzešlo, že je zaměřena spíše na věcnou nežli lidskou stránku.

Oproti tomu manažerovi vyšel výsledek ENFJ popisován jako *Komunikátor spolehlivý*. Tento typ osobnosti bychom spíše řadili k ženám. Také je u tohoto typu vysoká převaha citění, jsou velmi tolerantní a nekonfliktní.

Z následného testu GRID na styl manažerského vedení vzešlo, že jak manažerka, tak manažer zaujímají stejný styl vedení - 9 + 9 *Paternalisty*. Metodu cukru a biče. Na rozdíl od manažerky, u které byl tento styl jednoznačný, manažerovi vyšla kombinace s vedlejším stylem 1,9 *Vedoucí spolku zahrádkářů*. Tento styl vedení se silně orientuje na lidi a vytváření příjemné atmosféry na pracovišti, často i na úkor pracovního výkonu. Proto v kombinaci s tímto stylem se manažer ve vedení jeví velmi přívětivě.

Nyní přejdeme k potvrzení či vyvrácení výzkumných předpokladů, ze kterých jsme při výzkumu vycházeli.

- **Muž ve společnosti má přirozeně větší autoritu ve vedení než žena**

Z výzkumného šetření vyplynulo, že se tento předpoklad potvrzuje. V rozhovorech s manažery to zjišťuje otázka číslo 5. Zde manažer řekl, že si nemyslí, že by šlo přímo o autoritu jako spíš o ego a že je to velmi individuální. Manažerka přiznala, že si není jistá. Po rozvinutí své odpovědi, ale vzešlo, že přece jen se na ženu ve vedení může pohlížet pohrdavě. Jednoznačnější pak byly výsledky z dotazníkového šetření, kdy se 10 (71,4 %) respondentů v páté otázce shodlo, že větší autoritu ve vedení má muž. Pouze 4 (28,6 %) respondenti si myslí, že pohlaví nerozhoduje.

K tomuto předpokladu se váže i šestá otázka v dotazníku, která se respondentů ptala, zda jim nadřízený připadá ve své pozici přirozený. U manažerky se respondenti

rozdělili na třetiny, kdy jedna odpověděla *Rozhodně ano* a druhá *Spíše ano*, ale dva respondenti odpověděli, že *Spíše ne*. V porovnání s výsledky respondentů manažera, kdy respondenti zvolili většinově (87,5 %) *Rozhodně ano* a *Spíše ano* (12,5 %), je zde viditelný rozdíl. U ženy ve vedení došlo k zaváhání, u muže negativní odpovědi nikdo nevyužil. V rozhovorech s manažery se ptá otázka číslo 12, zda se cítí přirozeně ve své pozici. Manažerka odpověděla s lehkým zaváháním „*Víceméně ano.*“, kdežto manažer pohotově řekl, že „*Extrémně. Jsem spokojený.*“

- **Opačné pohlaví nadřízeného má vliv na společný vztah**

Tento předpoklad se potvrdil. Jak manažerka, tak manažer v rozhovorech potvrdili, že jednoznačně má opačné pohlaví vliv. Ovšem manažerka zmínila, že ne vždy to může být pozitivně. Například atraktivní žena může mít nepříjemnou zkušenost s mužem. Co se týče složení týmu svých podřízených, manažerka upřednostňuje spíše mužský kolektiv a manažerovi je to jedno. Oba ale mají týmy genderově vyrovnané a v podstatě jsou spokojení.

V dotazníku se sedmá otázka respondentů ptala, zda preferují opačné pohlaví nadřízeného. Výsledky byly ale nejednoznačné, jelikož sedm respondentů zvolilo odpovědi *Ano* a *Spíše ano* a sedm respondentů odpovědělo *Spíše ne* a *Ne*.

Vypovídající pak byly výsledky otázky číslo 8 dotazníku, která zjišťovala, zda může mít opačné pohlaví manažera vliv na její společný vztah. Z výsledků vzešlo, že jednoznačně *ano*. Jen dva respondenti odpověděli negativně, tedy že *Spíše ne*.

- **Žena ve společnosti je ve vedení více empatická**

Na tento výzkumný předpoklad jsme čerpali výsledky z otázek číslo osm, devět a jedenáct v rozhovorech s manažery. Z odpovědí manažerky vyplynulo, že se snaží dát svým podřízeným určitý prostor k vyslovení názoru, ale na otázku, zda se jí podřízení svěřují už odpověděla: „*Myslím si, že ano. Ale omezeně. Jsem ráda, když vím, co se děje, ale nežijeme spolu.*“ V návaznosti i na její výsledek osobnosti ENTP lze usuzovat, že manažerka příliš empatická není, i když je třeba sama jiného názoru. Vysvětlit si to můžeme i tím, že je dle jejího manažerského stylu zaměřená spíše na věcnou nežli lidskou stránku. Přestože z dotazníkového šetření vzešlo, že podřízení manažerky jsou spíše spokojeni s jejich společným vztahem, v další otázce číslo 21, která byla otevřená jeden respondent odpověděl „*Více se zajímat o naše nápady.*“. Nejvíce se to pak projevilo v otázce 22, která se přímo ptala, zda nadřízený naslouchá názorům svých podřízených a zde polovina respondentů odpověděla *Spíše ne*. Definitivně se tento fakt potvrdil v závěrečné otázce, kde na škále sémantického diferenciálu vyšel manažerce výsledek empatie 4,7 a naslouchání názorům 4,3.

V porovnání s manažerem můžeme vidět znatelný rozdíl, jelikož jeho výsledek u empatie byl 5,6 a otevřenost názorům 5,4. V otázce číslo 22 většina jeho podřízených

odpověděla kladně na otázku, zda naslouchá jejich názorům. Ostatně tento fakt se i opírá o výsledek jeho osobnosti ENFJ, která jak je již popsána výše, je velmi empatická osobnost, která se dokáže neuvěřitelně vcítit do druhých. Shodu shledáváme i v jeho vedlejším manažerském stylu, který se velmi orientuje na lidi, příjemnou atmosféru a dobré vztahy se svými podřízenými. Sám manažer v rozhovoru potvrdil, že do pracovního prostředí vnáší hodně empatie, například při výběru pracovníků.

V tomto výzkumném vzorku tedy tento předpoklad zamítáme. V našem případě je zde muž ve vedoucí pozici více empatický.

- **Ženy mají pro vedoucí pozice více překážek / bariér (rodina, děti, domácnost atd.)**

V rozhovorech s manažery toto zjišťovala otázka číslo 10. Z odpovědí manažerky se nejdříve mohlo zdát, že s tímto tvrzením nesouhlasí. Ale po delším rozpovídání se přiznala, že „Ale je pravda, že ta žena toho má asi opravdu více. Jede si takový ten multitasking a ti muži se lépe koncentrují jen na jednu věc. My jsme tudíž třeba více roztěkané.“

Manažer ve své odpovědi přiznal, že cítí, že to takhle ve společnosti je. Že „Určitě se na to takhle více nahlíží.“ Zároveň ale řekl, že jemu osobně je to jedno. Nediskriminuje tím ženy, ale posléze uznal, že může ženu dost pracovníě omezit například nemocné dítě.

Výsledky z dotazníkové šetření hovoří jasně, téměř všichni respondenti (10) v desáté otázce odpověděli *Spíše ano* a dva respondenti odpověděli *Rozhodně ano*. Na základě těchto odpovědí předpoklad potvrzujeme.

- **Jsou zaměstnanci s vedením a se vztahem spokojeni?**

Na tuto výzkumnou otázku jsme se ptali v dotazníkovém šetření v deváté otázce. Jelikož většina (5) podřízených manažerky odpověděla *Rozhodně ano* a jeden *Spíše ano*, můžeme potvrdit, že podřízení manažerky jsou se vztahem spokojeni. Dle odpovědí v otevřené dvacáté otázce vidíme, že podřízení manažerky na ní oceňují její upřímnost, kreativitu, přímočarost, pozitivní přístup nebo její pracovitost. Naopak z odpovědí na otázku číslo 21 víme, co by podle respondentů měla manažerka změnit nebo zlepšit. Zaznamenali jsme odpovědi jako, že by ocenili více motivace nebo aby se manažerka více zajímala o nápady svých podřízených.

Konečnou spokojenost s vedením manažerky vidíme v šestnácté otázce, kde jí vyšla hodnota 5,7. To není úplně moc. Zaměstnanci tedy víceméně spokojeni jsou, ale je zde určitě prostor pro zlepšení.

Podřízení manažera se v deváté otázce úplně neshodli. Polovina uvedla, že rozhodně jsou spokojeni se vztahem s manažerem, ale tři zvolili odpověď, že spíše nejsou spokojeni. Ve dvacáté otázce zmínili, že na něm oceňují přátelský přístup,

komunikativnost, důvěru a přehled nebo upřímnost a zkušenosti. Naopak dle dvacáté první otázky by měl být více dochvilný, víc své podřízené respektovat nebo ušbrat na přísnosti. Na sedmistupňové škále v šestnácté otázce ptající se na spokojenost s vedením získal manažer výsledek 6,5. Jeho podřízení tedy, až na drobnosti, jsou spokojení s jeho vedením.

6.1 Doporučení

Z výzkumného šetření vyplynulo, že jak manažerka, tak manažer uplatňují styl vedení lidí, který podřízeným vyhovuje a mají s nimi poměrně uspokojivé vztahy. Vyskytly se ale i oblasti, ve kterých by se manažerka mohli pokusit zapracovat na zlepšení.

Na základě výsledků testů typologie osobnosti MBTI a manažerského stylu vedení (GRID) byly vyhodnoceny silné a slabé stránky manažera a manažerky, které jsou zaznamenány v tabulce 1 a 2.

Tabulka 1 Silné a slabé stránky manažerky
Zdroj: Autorka

	Manažerka
Silné stránky	Spravedlnost, myšlení
	Tvořivost, kreativita
	nezávislost
Slabé stránky	Impulsivnost
	Nestálost, netrpělivost
	Výkyvy nálad, uzavřenost
	Nedostatečný respekt

Z celkového hodnocení vedení manažerky vzešlo, že se uplatňuje styl vedení Paternalisty, což koresponduje i s jejím typem osobnosti ENTP. Manažerka se primárně zaměřuje na věcnou stránku. Má-li dojít ke zvýšení výkonnosti celého procesu, je zapotřebí se zaměřit na atmosféru na pracovišti a konkrétně na lidskou stránku věci, na své podřízené. I z dotazníků bylo zjištěno, že málo naslouchá svým zaměstnancům a působí uzavřeně. Manažerce je doporučováno vnést do svého vedení více empatie a celkově se zaměřit na lepší a častější komunikaci se svými přímými podřízenými. Ujasnit si a pevně stanovit, kdy a jak často budou probíhat pravidelné hodnotící rozhovory a zda probíhají efektivně. Zároveň si vybudovat autoritu a získat tak větší respekt. Na základě odpovědí v dotazníku, by zaměstnanci ocenili více prostoru pro samostatnost a sebe-realizaci. To souvisí i se zvýšením motivace zaměstnanců, a to například zadáváním zajímavých úkolů a patřičným ohodnocením.

Tabulka 2 Silné a slabé stránky manažera
Zdroj: Autorka

	Manažer
Silné stránky	Empatie, starostlivost
	komunikativnost
	Obětavost, společenská
Slabé stránky	vztahovačnost
	Zvýšená citlivost
	Strach z konfliktů

Manažer uplatňuje kombinaci stylů Paternalista a Vedoucí spolku zahrádkářů, zaměřuje střídavě na lidi a na výkon. Jelikož se řadí k typům osobnosti ENFJ, vytváří kolem sebe příjemné pracovní prostředí, ve kterém se jeho podřízení cítí dobře. Přesto v dotazníkovém šetření dva respondenti odpověděli, že spíše nejsou spokojeni se vzájemným vztahem. Toto zjištění můžeme odůvodnit například tím, že je dle výsledků poměrně autoritářský a objevila se zde i odpověď, že by manažer měl ubrat na přísnosti. Manažerovi je tedy doporučováno se ještě více zaměřit na rovnováhu mezi pracovním výkonem a lidskou stránkou svého týmu. To souvisí i s odpovědí, že by měl dříve odpovídat na emaily a být více dochvilný. V celkovém součtu hodnocení však manažer vychází jako oblíbený nadřízený, jehož si podřízení spíše chválí.

Tato doporučení vyplynula z šetření, vyhodnocená na základě výsledků výzkumného šetření. Je tedy na zvážení manažerky nebo manažera, zda se těmito výsledky budou zabývat a řídit.

ZÁVĚR

Téma genderu je všude kolem nás, není se tedy čemu divit, že je téměř na denním pořádku. Stále se řeší, zda nejsou v některých oblastech či profesích vyzdvihováni pouze muži a zda ještě pořád nedochází k potlačování žen. Například do vedoucích pozic. A jaké jsou ty, neviditelné, neformální nebo skryté, bariéry přístupu žen do vedoucích pozic, respektive do manažerských funkcí.

Tato bakalářská práce se zabývala tématem diversity managementu, konkrétně genderu a genderové rovnováže. V teoretické části byla první kapitola věnována osobnosti manažera a vedení lidí, kdy popisovala jednotlivé styly, například zařazením do manažerské mřížky, jinak nazývané také jako GRID. Ve druhé kapitole byla vysvětlena diverzita a následně jsme se zabývali diversity managementem, kdy bylo upozorněno, jak je důležité, aby se jí dnešní společnosti zabývaly. Třetí kapitolou bylo otevřeno klíčové téma gender. Nejprve byl vymezen význam tohoto pojmu. Následně byly popsány genderové role, že se jedná o role sociální, které si celý život přivlastňujeme během procesu socializace. Pakliže člověk odbočuje z genderové role, znamená to, že se nechová dle nastaveného vzorce. Další kapitoly byly věnovány genderové diskriminaci a genderové segregaci, která se dělí na horizontální a vertikální. V poslední části teoretické práce se řešilo téma žen ve vedoucích pozicích a jejich bariéry přístupu do vedoucích pozic. Teoretickou část uzavírala kapitola vysvětlující rozdíl mezi genderem a feminismem.

V úvodu praktické části byl stanoven cíl a pět výzkumných předpokladů, ze kterých se při výzkumném šetření vycházelo. Dále byla představena společnost a respondenti, jež byli do výzkumu zainteresováni. Zvolená metodika se skládala z dvou testů pro manažery, testu MBTI na zařazení do jednoho z 16 typů osobností a testu na styl manažerského vedení, jehož výsledky byly interpretovány v manažerské mřížce. Manažeři také v rámci šetření podstoupili polostrukturované rozhovory. Pro jejich přímé podřízené bylo zvoleno dotazníkové šetření. Výsledky výzkumu byly statisticky zpracovány a graficky znázorněny. Následně došlo k potvrzení či vyvrácení výzkumných předpokladů. Čtyři výzkumné předpoklady byly potvrzeny, jeden výzkumný předpoklad byl vyvrácen. V poslední části praktické práce je navrhnuté doporučení na zlepšení pro manažerku a manažera. Tato Výzkum této bakalářské práce jim poskytuje zpětnou vazbu.

Závěrem je třeba říct, že výsledky této práce se vztahují k jedné konkrétní společnosti. Téma tohoto výzkumného šetření je však velmi rozsáhlé a abychom ho mohli aplikovat na celou společnost, například v ČR, vyžadovalo by to daleko hlubší výzkumnou analýzu, která by rozsahově přesahovala formát bakalářské práce.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.

BĚLOHLÁVEK, František, 2008. *Jak vést a motivovat lidi*. Vyd. 5. [i.e. 1. vyd.]. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2235-8.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

EGER, Ludvík, 2009. *Diverzity management*. Vyd. 1. Praha: Česká andragogická společnost. Česká a slovenská andragogika. ISBN 978-80-87306-03-1.

FORMÁNKOVÁ, Lenka, Hana MAŘÍKOVÁ, Alena KŘÍŽKOVÁ a Romana MARKOVÁ VOLEJNÍČKOVÁ, 2015. *Gender a rovnováha moci: podpora rovného přístupu žen a mužů do řídicích pozic v sociálním a konvenčním podniku v České republice*. 1.vydání. Praha: Sociologický ústav AV ČR, v.v.i. ISBN 978-80-7330-273-3.

HUBBARD, Edward E., 2004. *The managers pocket guide to diversity management*. Amherst: HRD Press. ISBN 08-742-5761-1.

KŘÍŽKOVÁ, Alena, 2006. *Sexualizovaná realita pracovních vztahů: analýza sexuálního obtěžování v České republice*. Vyd. 1. Praha: Sociologický ústav Akademie věd ČR. ISBN 80-733-0090-7.

KŘÍŽKOVÁ, Alena, 2011. *Pracovní dráhy žen v České republice*. Vyd. 1. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON). Gender sondy. ISBN 978-80-7419-054-4.

KŘÍŽKOVÁ, Alena a Karel PAVLICA, 2004. *Management genderových vztahů: postavení žen a mužů v organizaci*. Vyd. 1. Praha: Management Press. ISBN 80-726-1117-8.

OAKLEY, Ann, 2000. *Pohlaví, gender a společnost*. Vyd. 1. Praha: Portál. ISBN 80-717-8403-6.

Slovník cizích slov [online], b.r. [cit. 2017-11-21]. Dostupné z: http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/hledat?cizi_slovo=androcentrismus&typ_hledani=prefix

ŠNÝDROVÁ, Ivana, 2006. *Manažerka a stres*. Vyd. 1. Praha: Grada. Pro moderní ženu. ISBN 80-247-1272-5.

TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.

VEBER, Jaromír, 2009. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-200-0.

VELÍŠKOVÁ, Hana, 2007. *Víc (různých) hlav víc ví: diversity management - přínosy rozmanitých pracovních týmů*. Praha: Nový prostor. ISBN 978-80-903990-0-6.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Systém GRID.....	11
Obrázek 2 Situační vedení	11
Obrázek 3 Zobrazení stylu paternalisty v manažerské mřížce.....	30
Obrázek 4 Zobrazení stylu Vedoucí spolku zahrádkářů do manažerské mřížky.....	31

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1 Přehled podřízených manažerky a manažera	35
Graf č. 2 Věk respondentů	35
Graf č. 3 Vliv pohlaví nadřízeného na vedení	36
Graf č. 4 Autorita ve vedení	36
Graf č. 5 Přirozenost manažerky ve vedení	37
Graf č. 6 Přirozenost manažera ve vedení	37
Graf č. 7 Preference opačného pohlaví nadřízeného	38
Graf č. 8 Vliv opačného pohlaví nadřízeného na společný vztah	38
Graf č. 9 Spokojenost podřízených se vztahem s manažerkou	39
Graf č. 10 Spokojenost podřízených se vztahem s manažerem	39
Graf č. 11 Překážky žen ve vedoucích pozicích	40
Graf č. 12 Důvěra k nadřízenému	40
Graf č. 13 Respekt k manažerce	41
Graf č. 14 Respekt k manažerovi	41
Graf č. 16 Spokojenost s vedením manažerky	42
Graf č. 17 Spokojenost s vedením manažera	42
Graf č. 18 Četnost hodnotících rozhovorů manažerky	43
Graf č. 19 Četnost hodnotících rozhovorů u manažera	43
Graf č. 20 Naslouchá manažerka názorům	45
Graf č. 21 Naslouchá manažer názorům	45
Graf č. 22 Vlastnosti manažerky	46
Graf č. 23 Vlastnosti manažera	46

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Silné a slabé stránky manažerky	51
Tabulka 2 Silné a slabé stránky manažera	52

2) Když vedoucí plánuje nějakou činnost a dostane od podřízených návrhy, měl by použít

A ___ ty návrhy, které se zdají přijatelné, a poděkuje všem, kteří nějaký návrh přednesli.

B ___ zpočátku v nějaké podobě všechny návrhy, ať už jsou nebo nejsou dobré.

3) Když podřízený přednese návrh, který je v rozporu s názorem vedoucího, ten by měl

A ___ návrh vyslechnout, ale prosadit správnost svého názoru.

B ___ podřízeného upozornit, že až bude jeho radu potřebovat, dá mu vědět.

4) Vedoucí, který má nejlepší výsledky, je takový, který řekne podřízeným, co se od nich očekává

A ___ a toto tvrdě vyžaduje

B ___ ale uvědomuje si, že dokud jsou lidé lidmi, nebudou schopni vše beze zbytku splnit.

5) Když podřízený s vedoucím nesouhlasí, měl by vedoucí

A ___ neprosazovat spornou záležitost, ledaže by došlo ke kritické situaci.

B ___ otevřít spornou záležitost a pokusit se najít takové řešení, které by vedlo k porozumění a souhlasu.

6) Vedoucí, který skutečně rozumí lidem, bude práci plánovat tak, že

A ___ podřízeným předloží celkový obraz úkolu a pobídne je, aby úkol provedli způsobem, který jim bude nejlépe vyhovovat.

B ___ s každým z podřízených individuálně probere úkol, získá od nich návrhy a na jejich základě vytvoří plán.

7) Vedoucí by si měl uvědomit, že jestliže se lidé pokoušejí dělat co nejméně

A ___ měli by být tvrdě popohnáni, i kdyby to mělo být zdrojem nespokojenosti.

B ___ nedá se s tím mnoho dělat.

8) Aby si podřízený získal nejvyšší uznání svého vedoucího, musí mu hlásit

A ___ věci, které vedoucí potřebuje znát do hloubky, ať už jsou v pořádku nebo ne.

B ___ jen věci, které nejsou v pořádku a vyžadují přímý zásah vedoucího.

9) Vedoucí by měli vykonávat kontrolu takovým způsobem, že

A ___ podřízení si víceméně dělají podle svého a kontrola začne být nutná, jedině kdyby se objevily kritické problémy.

B ___ se provádí detailní hlášení.

10) Když podřízený nesouhlasí s vedoucím, ten by mu měl naslouchat, aby porozuměl

A ___ bodům, ve kterých jsou zajedno, stejně jako bodům, ve kterých se rozcházejí, a potom

dosáhnout souhlasu podřízeného.

B ___ bodům, ve kterých se rozcházejí, a potom po vysvětlení přesvědčit podřízeného o tom,
že názor vedoucího je správný.

11) Vedoucí se může vyhnout potížím

A ___ akceptováním pracovního tempa, které si podřízení sami zvolili.

B ___ požádáním podřízených, aby si sami stanovili své vlastní pracovní tempo, aby si tak vytvořili pozitivní vztah ke své práci.

12) Když podřízený dostává speciální úkol, měl by vedoucí

A ___ stanovit postup splnění úkolu včetně časového vymezení a netolerovat od někoho žádné odchylky.

B ___ rozdělit úkol na dílčí kroky tak, aby postup mohl být oceněn a vedoucí mohl přijmout
případná opatření.

13) Při hodnocení výkonnosti je nezbytné, aby vedoucí

A ___ soustavně dohlížel na podřízené, což je v jejich nejlepším zájmu, protože jim může pomoci vyhnout se opakování chyb a nedostatků v práci.

B ___ chválil podřízené za dobré výsledky a zdržel se kritiky.

14) Když podřízený nesouhlasí s rozhodnutím vedoucího, měl by vedoucí

A ___ vysvětlit důvody tohoto rozhodnutí a potom oznámit, že ač je mu to líto, toto rozhodnutí musí být splněno.

B ___ oznámit podřízenému, že rozhodnutí platí.

15) Když není možné jinak vyřešit nesouhlas podřízeného s rozhodnutím vedoucího, měl by vedoucí

A ___ odložit toto rozhodnutí

B ___ potvrdit toto rozhodnutí a podřízenému dát na vědomí, že ocení, jestliže je bude akceptovat.

16) Efektivní spolupráce podřízených může být dosaženo

A ___ jejich aktivní účastí při řešení pracovních problémů.

B ___ tím, že se jim dá najevo, že lidé jsou na prvním místě.

17) Při vedení pracovní rady by vedoucí měl

A ___ naslouchat podřízeným, aby získal jejich podporu, přičemž závěrečné rozhodnutí udělá sám.

B ___ dbát na to, aby rozhodnutí byla přijata na základě pochopení a souhlasu.

18) Lidé budou lépe pracovat

A ___ jestliže se vedoucí bude starat o jejich uspokojení z práce povzbuzováním a vytvářením
dobrého klimatu.

B ___ jestliže jejich úsilí bude založeno na úplném pochopení toho, co je v sázce.

19) Jestliže dojde k porušení předpisů, vedoucí by měl

A ___ podniknout okamžité opatření, aby bylo jasné, že se to nebude opakovat.

B ___ nechat to být, protože nejlépe se lidé poučí z vlastních chyb, které sami odhalí.

20) Hlavním účelem setkání s podřízenými by mělo být

A ___ stanovení cílů, určení postupu práce a rozhodnutí, jak bude práce vykonána.

B ___ poskytnutí příležitosti účastnit se, dávat návrhy.

21) Při plánování práce by vedoucí měl

A ___ stanovit individuální odpovědnost a každému jednotlivě říct, jak by svou práci měl udělat.

B ___ setkat se s každým jednotlivě a práci naplánovat způsobem, jakým ji podřízení chtějí vykonávat.

22) Vedoucí by měl

A ___ pochopit, že lidem se nechce tvrdě pracovat, a proto by měl dohlédnout, aby udělali alespoň tolik, aby se s tím vystačilo.

B ___ dosáhnout vyšší produktivity tím, že práci učiní podřízeným smysluplnější.

23) Při hodnocení individuální výkonnosti by vedoucí měl

A ___ projevit uznání nad tím, co podřízený udělal, aby splnil, co se od něj očekávalo a ujistit

se, že podřízený chápe, co se od něj očekává v budoucnu.

B ___ provést věcnou diskusi nad fakty.

24) Cíle by měly být stanoveny

A ___ ne příliš vysoké, ani nízké, aby podřízení věděli, že jsou přiměřené.

B ___ jen tak vysoké, aby podřízení byli ochotni je přijmout.

25) Při disciplinárním řízení by vedoucí měl

A ___ být diplomatický a povzbudit podřízeného poukázáním na jeho silné stránky.

B ___ sdělit své výhrady a dohlédnout, aby se podřízený začal opět snažit.

26) Při hodnocení výkonnosti podřízeného by vedoucí měl

A ___ zvážit přednosti a nedostatky podřízeného, určit slabá místa, která vyžadují zlepšení a

definovat, co dělá podřízený dobře.

B ___ ujistit se, že podřízený chápe, že hodnocení je uděláno na základě faktů a že ukazuje

příčiny jeho úspěchů a neúspěchů, a pak se s ním dohodnout na tom, co bude cílem zlepšení.

27) Při sledování postupu práce podřízeného by vedoucí měl

A ___ podřízeného nechat samotného, protože jestliže se objeví problémy, dozví se to obvyklými cestami.

B ___ zůstat s podřízenými v kontaktu a ujistit se, že chápou, že je to pro jejich dobro.

28) Při uvedení podřízeného do práce, která je pro něj nová, by vedoucí měl

A ___ pracovníkovi sdělit „co, kde a jak“ s početnými povzbudivými poznámkami a vyjádřením víry, že se to rychle naučí.

B ___ pracovat s podřízenými, aby mohli stanovit vzájemná očekávání ohledně výkonnosti,
podpořit

iniciativu pracovníka a podrobit kritice návrhy, jak měřit postup.

29) Jednou z cest, jak dojít k dobrým výsledkům, je stanovit podřízeným cíle a

A ___ požádat je o pomoc, když nejsou plněny.

B ___ ujistit se, že jsou plněny hned od začátku.

30) Spolehlivým způsobem, jak zainteresovat podřízené, je použít pracovní porady k tomu,

A ___ aby vedoucí dostal dostatek informací, na jejichž základě udělá to nejlepší rozhodnutí o

tom, jak práci vykonat.

B ___ aby se probrala rozhodnutí o tom, jak by měla být práce udělána.

31) Při představení nadcházejících změn by vedoucí měl

A ___ přesvědčivým způsobem poukázat na potřebu podpory ze strany zaměstnanců a zdůraznit výhody toho, když zaměstnanci s podnikem spolupracují.

B ___ osobně poděkovat pracovníkům za podporu.

32) Když podřízení nevykonávají práci určeným způsobem vedoucí by měl

A ___ ponechat chvíli situaci jen s tím, že lidé obvykle nakonec udělají, co se od nich očekává.

B ___ ukázat podřízeným, že stanovená pravidla jsou prospěšná všem a požádat je o dodržování určeného postupu.

33) Když se mezi podřízenými objeví konflikt, vedoucí by měl

A ___ zabránit zaujetí pozice, která by mohla podpořit spor.

B ___ ukončit konflikt a poděkovat lidem za to, že vyjádřili své názory.

34) Do plánování práce by vedoucí měl

A ___ vtáhnout podřízené společným probráním plánu, aby jim tak umožnil souhlasit se způsobem, jakým bude práce vykonávána.

B ___ včlenit do plánu tolik návrhů podřízených, kolik je možné, aby zůstal zachován základní stanovený postup.

35) Vedoucí může zmírnit odpor ke změně

A ___ zdůrazněním pozitivních aspektů změny.

B ___ tím, že ji provede jen tehdy, pokud je to možné bez narušení rutinního provozu.

36) Jestliže dojde ke sporu mezi vedoucím a podřízeným, vedoucí by měl

A ___ společně s podřízenými otevřeně určit příčiny sporu a vyřešit je.

B ___ mít poslední slovo.

Analýza genderových rozdílů a spokojenosti s vedením manažera

Dobrý den,

jsm studentkou třetího ročníku bakalářského studia oboru Personální management v průmyslových podnicích na škole ČVUT v Praze.

Ráda bych Vás touto cestou požádala o věnování pár minut Vašeho času dotazníku na genderové rozdíly a Vaší spokojenosti s vedením manažera, který bude sloužit jako jeden z důležitých podkladů pro praktickou část mé bakalářské práce na téma "Genderové rozdíly ve vedení lidí".

Zpracování dotazníků bude provedeno anonymně. Výsledky dotazníkového šetření budou využity pouze pro účely bakalářské práce a jejich prezentace bude souhrnná za celý výzkum. Předem Vám velice děkuji za Váš čas a spolupráci.

Michaela Havlíčková

1. **Jste**
a) Muž b) žena
2. **Vaším přímým nadřízeným je**
a) Muž b) žena
3. **Kolik je Vám let?**
a) 15-25 let b) 26-35 let c) 36-45 let d) 46 a více let
4. **Myslíte si, že vedení lidí může být ovlivněno pohlavím nadřízeného?**
a) Anob) spíše ano c) spíše ne d) ne
5. **Kdo si myslíte, že má ve společnosti ve vedení větší autoritu?**
a) Žena b) Muž c) pohlaví nerozhoduje
6. **Připadá Vám Váš nadřízený přirozený ve své pozici?**
a) Rozhodně anob) spíše ano c) spíše ne d) ne
7. **Preferujete, když je Váš nadřízený opačného pohlaví než Vy?**
a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne
8. **Může mít stejné či opačné pohlaví Vašeho nadřízeného vliv na Váš vztah?**
a) Rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) Rozhodně ne
9. **Jste spokojený se vztahem s Vaším nadřízeným?**
a) Rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) Rozhodně ne
10. **Myslíte si, že ženy mají pro vedoucí pozice více překážek? (domácnost, děti, ...)**
a) Rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) Rozhodně ne
11. **Důvěřujete svému nadřízenému?**
a) Rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) Rozhodně ne
12. **Respektujete svého nadřízeného?**
a) Rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) Rozhodně ne
13. **Na pracovišti se svěřujete spíše**
a) Ženám b) Mužům

14. Vyhovuje Vám vzájemné tykání si s Vaším nadřízeným?

a) ano, naprosto b) ne, raději bych vykání c) jiné: _____

15. Snazší je pro mě spolupráce:

a) se ženou b) s mužem

16. Na stupnici zakroužkujte spokojenost s vedením Vašeho nadřízeného:

Nespokojený → 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 ← Maximálně spokojený

17. Na stupnici zakroužkujte Vaši pracovní motivaci:

Velmi nízká → 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 ← Velmi vysoká

18. Jak často s Vaším nadřízeným probíhají pravidelné hodnotící rozhovory?

a) každých 14 dní b) každý měsíc c) každé čtvrtletí d) když je potřeba

19. Vyhovuje Vám četnost těchto hodnotících rozhovorů?

a) ano, naprosto b) ne, měly by být častěji c) ne, měly by být méně často

20. Co oceňujete na vedení Vašeho nadřízeného?

21. Co by naopak mohl změnit či zlepšit?

22. Naslouchá Váš nadřízený Vašim názorům?

a) Rozhodně ano b) spíše ano c) spíše ne d) rozhodně ne

23. Na následující stupnici porovnejte vlastnosti Vašeho nadřízeného:

Autoritářský → 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 ← Liberální

Empatický → 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 ← Neschopný vcítit se

Povýšený → 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 ← Skromný

Nerozhodný → 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 ← Rozhodný

Zodpovědný → 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 ← Lehkomyšlný

Komunikativní → 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 ← Nekomunikativní

Otevřený názorům → 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 ← Nerespektující názory druhých

Spravedlivý → 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 ← Zaujatý

