

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

Fakulta humanitních studií

Bakalářská práce

**Reprodukce genderových stereotypů na pozicích v rámci hodnocení vyššího managementu: případová studie**

**Autorka: Kristýna Patenidisová**

**Vedoucí práce: Ing. Petr Pavík, Ph.D.**

PRAHA, 2009

Čestné prohlášení:

Prohlašuji, že jsem práci vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a souhlasím s jejím eventuálním zveřejněním v tištěné nebo elektronické podobě.

V Praze, dne 26.6.2009

.....  
**Kristýna Patenidisová**

## Poděkování:

Ráda bych poděkovala vedoucímu bakalářské práce, panu Ing. Petru Pavlíkovi, Ph.D, za jeho inspirativní připomínky, věcné rady, neúnavnou podporu a pomoc, které mi poskytoval po celou dobu vzniku této práce.

Dále bych ráda poděkoval své rodině za trpělivou podporu a láskyplné zázemí.

## OBSAH

1	Úvod.....	6
2	Teoretická část.....	8
2.1	Gender- stručný úvod do problematiky .....	8
2.2	Stereotypy .....	9
2.2.1	Genderové stereotypy.....	9
2.3	Ženy a pracovní trh.....	12
2.3.1	Gender a Management .....	14
2.3.2	Přehled studií zabývajících se problematikou genderu v managementu.....	14
2.4	Manažerská kariéra ženy vs. muži.....	20
2.4.1	Žena a autorita.....	21
2.4.2	Kompetentnost žen pro výkon práce v managementu .....	22
2.4.3	Specifický přínos žen v managementu firmy .....	25
2.4.4	Faktory ovlivňující manažerskou kariéru.....	25
2.4.5	Motivace kariérního postupu manažerek a manažerů .....	26
2.4.6	Bariéry kariérního postupu z hlediska zaměstnavatelů.....	27
2.4.6.1.1	Tokenismus.....	28
2.5	Muži a ženy na řídicích pozicích v ČR.....	28
2.5.1	Ochota stěhovat se za prací u manažerských pozic v ČR.....	29
2.6	Očekávané trendy v prosazování žen v managementu z hlediska zaměstnavatelů. ..	30
2.7	Návrhy na podporu žen ve vysokém managementu .....	31
2.8	Závěr teoretické části.....	32
3	Empirická část .....	33
3.1	Metodologie.....	33
3.1.1	Stanovení metodologických východisek.....	33
3.1.2	Výběr materiálu.....	34

3.1.3	Výzkumná strategie.....	34
3.1.4	Vyhodnocování a interpretace získaných dat.....	35
3.1.5	Hodnocení kvality výzkumu .....	35
3.1.6	Etické otázky společenskovedního výzkumu.....	36
3.2	Analýza dat .....	36
3.2.1	Zastoupení žen a mužů na pozicích vyššího managementu.....	37
3.2.2	Hodnocení silných stránek žen z pohledu manažerů a manažerek .....	37
3.2.3	Hodnocení slabých stránek žen z pohledu manažerů a manažerek.....	40
3.2.4	Hodnocení silných stránek mužů z pohledu manažerů a manažerek.....	42
3.2.5	Hodnocení slabých stránek mužů z pohledu manažerů a manažerek .....	44
3.2.6	Ambice .....	46
3.2.7	Mobilita .....	48
3.2.8	Překážky bránící vstupu na vyšší pozici.....	49
3.2.9	Hodnocení výkonu zaměstnance za uplynulý rok.....	50
3.2.10	Celkové hodnocení výkonu zaměstnance za uplynulý rok .....	51
3.2.11	Výsledky analýzy .....	52
4	Závěr.....	53
5	Seznam použité literatury:.....	55
6	Přílohy .....	56
6.1	Příloha 1.....	57
6.2	Příloha 2.....	69

# 1 Úvod

Když jsem přemýšlela o tématu své bakalářské práce, rozhodla jsem se především zohlednit své dosavadní zkušenosti a vzdělání. Genderové otázky mě zajímají již delší dobu a jelikož druhým rokem pracuji jako personalistka, věděla jsem, že v mém šetření budu chtít spojit právě téma genderu a personalistiky. Hledala jsem proto nějaké aktuální téma, o kterém se diskutuje a které je i předmětem mediálního zájmu, a napadla mne otázka genderu ve vyšším managementu. Konkrétně se zaměřím na to, zda se ve vyšším managementu reprodukuje genderové stereotypy, tj. představy a poznatky o tom, jak by měl vypadat „správný“ muž a „správná“ žena, které si díky socializaci osvojujeme již jako děti, které sebou jako laici neseme a podle kterých poté jednáme a myslíme celý život. Jak vysvětluji v části věnované metodologii, mám pro takovou studii velmi příhodné podmínky.

Je přitom zřejmé, že moderní společnost se velmi dynamicky proměňuje. Mění se využívání volného času i náš hodnotový systém, ale jednou z nejradikálnějších změn jsou změny v rolích ženy. Mění se formy péče o děti i technické vybavení a ženám se tak uvolňují kapacity pro hledání nových forem seberealizace především v zaměstnání (Fischlová, 2005). Přesto ze všech stran posloucháme, jak malé procento žen je zastoupeno na vrcholových pozicích ať v politice, ve státní správě či v managementu. Jako důvody tohoto stavu se nejčastěji udávají zaměření žen na rodinu, jejich malá průbojnost a sebevědomí. Podle řady teoretiček je to ale právě tradiční chápání „ženské“ role a „ženských“ vlastností, které limituje ženy v přístupu do nejvyšších pozic. Jedním z přínosů genderových studií je, že zpochybnilo představu o této „přirozenosti“ rozdílů a upozornilo na jejich kulturní podmíněnost. Přiblížily tak ženám možnost realizovat se v zaměstnání, bez toho, aby na ně bylo pohlíženo jako na „divné“ či „nepřirozené“, „neženské“.

Pro zkoumání výše uvedené otázky mám i osobní důvody. Díky mé práci mám možnost sledovat kariérní dráhy mužů i žen z první ruky. A tak jsem se již několikrát zamýšlela nad tím, jakou mají ženy možnost se prosadit ve vyšším managementu, zda se projevují bariéry jejich kariérního postupu a zda muži o ženách přemýšlejí stereotypně a naopak. Moje osobní zkušenost spočívá i v tom, že jsem dcera úspěšné manažerky, kterou bych rozhodně nemohla vylíčit stereotypně ženskými charakteristikami, ale ani stereotypně mužskými.

Po formální stránce se práce skládá ze dvou částí. V teoretické části objasňuji základní pojmy, předkládám teoretická východiska a závěry tuzemských i zahraničních výzkumů

věnující se této problematice. Dále diskutuji manažerkou kariéru žen a mužů, zabývám se genderovými rozdíly mezi muži a ženami, představuji základní genderové stereotypy pojící se k vnímání maskulinity a feminity, faktory ovlivňující manažerskou kariéru, motivace manažerů a manažerek. Zmiňuji se také o bariérách kariérní dráhy a poukazuji na souvislosti mezi typem firmy, firemní kulturou a možnostmi prosazení žen v managementu. Další kapitola se zabývá zastoupením mužů a žen na vrcholových pozicích v České republice. Blíže se pak věnuji jejich ochotě cestovat, jelikož se jedná o jednu z mých výzkumných otázek. Jako poslední představuji očekávané trendy v prosazování žen v managementu a návrhy na podporu žen na vysokých pozicích.

V empirické části se pak dostávám k jádru samotné práce. Metodou kvantitativní obsahové analýzy mapuji tzv. MAG<sup>1</sup> dotazníky, které ukazují procentuelní zastoupení mužů a žen ve vyšším managementu mnou zkoumané firmy, ale také to, jaká adjektiva používají nadřízení pro popis silných a slabých stránek svých podřízených a zda se v těchto popisech odrážejí genderové stereotypy. Výsledky své analýzy, které prezentuji formou kontingenčních tabulek a grafů spolu s připojenými textovými komentáři, porovnávám se závěry vybrané literatury.

---

<sup>1</sup> Managing and Appraising Growth, dotazník „řídící a hodnotící výkon“, jedná se o dotazník, který je pro mnou šetřenou společnost sestavován externí agenturou. Na základě tohoto dotazníku se hodnotí zaměstnanec za uplynulý rok, vyhodnocuje se jeho perspektiva pro společnost a sestavuje se rozvojový plán zaměstnance.

## 2 Teoretická část

Jak jsem již nastínila výše, v teoretické části nejprve ozřejmím pojem gender a vysvětlím, která témata zkoumají genderová studia, dále se budu zabývat stereotypy, konkrétně se pak zaměřím na genderové stereotypy. Podívám se blíže na postavení žen na trhu práce, na rozdíly v kariérních drahách mužů a žen a na bariéry bránící ženám ve vstupu na vyšší pozice. V poslední podkapitole se zaměřím na postavení mužů a žen na řídicích pozicích v ČR, hlavně na rozdíly v ochotě stěhovat se za lepší pracovní pozicí. Teoretickou část zakončuji podkapitolou o očekávaných trendech v prosazování žen v managementu a návrzích na podporu žen na vysokých pozicích.

### 2.1 Gender- stručný úvod do problematiky

Pro mé šetření je klíčový pojem „gender“, který je jedním ze základních sociálních konstruktů, přítomných na všech úrovních společenského života. Tento pojem vyjadřuje představu, že se lidé dělí na ženy, které se vyznačují ženskými, femininními charakteristikami a vlastnostmi, a muže, kteří se vyznačují mužskými, maskulinními charakteristikami a vlastnostmi. Tyto sociální konstrukty jsou kulturně a historicky specifické, v různých obdobích a kulturách se liší (Pavlík, 2006). Jejich závaznost tedy nevyplývá z „přirozenosti“, ale je pouze dočasným stupněm vývoje sociálních vztahů mezi muži a ženami (Křížková, Pavlica, 2004).

Gender je tedy určitý vztahový koncept (maskulinita je smysluplná, pouze ve vztahu k feminitě), který je zároveň asymetrický, maskulinita je totiž téměř ve všech společnostech nadřazena feminitě, a zároveň je brána jako norma, od které se feminita odvozuje (Kimmel in Pavlík 2006). Je to tedy také určitý mocenský vztah (Bourdieu, 2000), který vyjadřuje, že vlastnosti a chování spojované s obrazem muže a ženy jsou formovány kulturou a společností a slouží k udržování společenských hierarchií. Charakteristický pro genderové konstrukce je také fakt, že v každé kultuře vedle sebe nalezneme různé definice maskulinity a feminity, které nejsou rovnocenné. Vůči hegemonní maskulinitě, která je spojována s dominancí, racionalitou, ambiciózností či nezávislostí, a preferované feminitě, se kterou je asociovaná zranitelnost, emocionalita či pasivita, se musí vymezovat všichni jedinci dané společnosti (Kimmel in Pavlík, 2006).

Historicky zavedení pojmu „gender“ do řešení otázek vztahů žen a mužů souvisí s tzv. druhou vlnou feminismu, která se objevila na konci 60. let minulého století. Na rozdíl od první



vlny, která se zaměřovala na zpřístupňování základních společenských práv a příležitostí ženám se hlavní otázkou druhé vlny feminismu stala hlubší přeměna společnosti. Praxe totiž ukázala, že formálně stejná možnost podílet se na určitých oblastech společenského života nerovnosti mezi muži a ženami v neodstraňuje a ani neřeší (Archer, Lloyd, 2002).

S pojmem gender se pojí genderová studia (gender studies). Tato vědecká disciplína se zjednodušeně věnuje aplikaci genderové perspektivy na sociální realitu, a to nejen v současnosti, ale i v minulosti. Zabývá se historickým i současným postavením žen a mužů v různých společnostech, vlivem feministických teorií a metod ve vědě a výzkumu či genderovou a sexuální symbolikou a kontextualizací<sup>2</sup>. Dalším z cílů je sledovat a interpretovat empirická data o rozdílech a zvláštích žen a mužů, ale zároveň se snaží rozvíjet i genderovou senzitivitu a „*kultivovat analytickou schopnost z pohledu gender v sociálních a kulturních otázkách určité doby a to i včetně sociální politiky*“ (Šiklová, 1999: 12).

## 2.2 Stereotypy

Stereotyp je označení pro sdílený zjednodušující souhrnný popis určité společenské skupiny. Může být pozitivního či negativního charakteru a s tím či oním stereotypem je - či v minulosti byla - spojována prakticky každá společenská skupina (Archer, Lloyd, 2002).

Stereotypy přebíráme v procesu socializace, nezískáme je svou vlastní zkušeností, a jsou udržovány prostřednictvím tradice (Nekonečný, 1997). Stereotypy nám usnadňují naši cestu světem ve kterém se stále setkáváme s novými lidmi a věcmi. Tím ustupuje nejistota a určitý strach z neznáma, který z takovýchto setkání plyne. Pro mojí práci budou stěžejní stereotypy, které se pojí k ženám a mužům, nazýváme je genderové stereotypy.

### 2.2.1 Genderové stereotypy

Kolikrát jsme to již slyšeli- „ženy stále jenom mluví“ nebo „všichni muži jsou stejní“. V obou případech se jedná o zevšeobecňující postoje, do kterých zahrnujme všechny členy kategorie „muž“ či „žena“ (Archer, Lloyd, 2002), nebo-li o „*zjednodušující popisy toho, jak má vypadat 'maskulinní muž' či 'femininní žena'. Jsou univerzálně platné, neboť se předpokládá, že charakteristiky tvořící genderové stereotypy všichni příslušníci daného pohlaví*“ (Renzetti, Curran, 2005: 21-22). Stejně jako ostatní typy stereotypů i ty genderové potlačují rozmanitost. Člověk o takových stereotypech obvykle uvažuje bipolárně, normální muž se nevyznačuje ženskými vlastnostmi a naopak (Deaux, Kite in Renzetti, Curran, 2005).

---

<sup>2</sup> [www.fhs.cuni.cz/gender](http://www.fhs.cuni.cz/gender)

Stereotypy jsou zdrojem předsudků a diskriminace určitých skupin, v případě těch genderových žen. Mnozí lidé se stereotypům vymykají a pak jsou často považováni za „divné“, „abnormální“ či dokonce „zkažené“ (Renzetti, Curran, 2005).

Lidé tedy na základě genderových stereotypů bezděčně připisují druhým určité vlastnosti a schopnosti. Jenom připomenu, že „genderové stereotypizování je proces, „*kterým se určité chování, postoje a emoce zařazují jako přiměřené a patřičné pouze pro jedno pohlaví a dál už se pak jedná tak, jako by šlo o přirozené nebo dané odlišnosti – a nikoli o odlišnosti sociálně naučené.*“ (Gjuričová, 1999: 77).

Ženám jsou stereotypně připisovány vlastnosti jako citlivost, empatie, špatný logický úsudek a neschopnost technického myšlení. Mužům jsou pak připisovány vlastnosti jako ambicióznost, odvaha a schopnost ekonomického a technického myšlení (Williams, Benett in Archer, Loyd 2002). Podle šetření Janet Spence (Spence in Archer, Loyd, 2002) se k mužům a ženám váží následující vlastnosti:

<b>typicky ženské vlastnosti</b>	<b>typicky mužské vlastnosti</b>
pomáhá ostatním	chová se jako vůdce
naslouchá ostatním	Soutěživý
kreativní	nevzdává se lehko
neskrývá emoce	Sebejistý
citlivá	Nezávislí
laskavá	ustojí tlak
taktní	nenechá se lehko ovlivnit
plná porozumění	dobrý v byznysu

Zdroj: upraveno podle Spence et al. in Archer, Loyd 2002

Tyto a další výzkumy (např. Eagly 1987, Eagly et al. 2000, Yount 1986 in Archer, Lloyd, 2002) jasně dokazují, že stereotypické rysy plynou z tradičních sociálních rolí muže a ženy.

### **2.2.1.1 Genderové stereotypy v zaměstnání**

Pro české prostředí bylo vypracováno několik studií zabývajících se genderovými rozdíly na pozicích vyššího managementu (Křížková, 2002, Křížková et al., 2006, Dudová, 2006, Vlach et al. 2008, Fischlová, Gazdagová 2006). Jednalo se vždy o kvalitativní výzkumy různého vzorku lidí působících na manažerských pozicích, v různých typech společností.

Všechny šetření dochází k podobným závěrům. Jedním z nich je, že manažeři a manažerky k vyzdvihování rozdílů mezi stylem práce a osobností ženy a muže používají skoro ty samé genderové stereotypy (Křížková et al., 2006, Dudová, 2006, Vlach et al. 2008). V rozhovorech pak respondenti zcela stereotypně vyzdvihují vlastnosti podle genderového rozdělení na ženské a mužské. Takto se projevují jak ženy tak i muži. Ženy si často na ostatních ženách všímají stereotypních vlastností, které ale vnímají pozitivně. Ostatní ženy tak popisují jako plné porozumění, pečlivé, vytrvalé, intuitivní, empatické s citem pro lidi. Ženy popisují manažerky jako psychicky odolné, schopné se vcítit do pocitů druhého, tolerantní a plné porozumění (Křížková et al., 2006).

Ženy manažerky obecně častěji než muži manažeři zastávají názor, že individuální rozdíly jsou větší než rozdíly, které by bylo možné identifikovat mezi muži a ženami obecně. Přesvědčení, že muži jsou agresivní, mají větší nadhled a soutěživost, jdou dravěji za svým cílem a že ženy manažerky jsou více empatické, citlivé, pečlivé, více zaměřené na detail a schopné dotáhnout věci do konce, je velmi silné jak mezi manažerkami, tak mezi manažery (Křížková et al., 2006).

Z šetření, které provedla Dudová u manažerů a manažerek vyplynulo, že někteří manažeři oceňují větší citlivost a zaměření žen na vztahy a dokonce tvrdí, že ženy jsou diplomatictější než muži, jelikož při každém jednání nevystupují silově. Protože ženy mají větší empatii, dokážou odhadnout situaci a jít přesně k tomu, čeho je potřeba dosáhnout. Ženskou citlivost hodnotili negativně spíše muži než ženy. Citlivost, porozumění a empatie se tak v mužských očích často mění na náladovost, emotivnost až hysterii (Dudová, 2006). I když někteří muži také oceňují stereotypně ženské vlastnosti jako výhodné pro manažerskou pozici, důležité je, že ženy nikdy nehodnotí tyto vlastnosti u žen manažerek negativně a to zřejmě proto, že podvědomě cítí potřebu se s nimi identifikovat (Křížková et al., 2006). Paušalizace rozdílů v ženských a mužských vlastnostech se výrazně projevuje v odkazu na týmovou spolupráci. Naprostá většina manažerů a manažerek se přiklání k tomu, že pro týmovou práci je vhodné mít kolektiv smíšený podle pohlaví (Křížková et al., 2006).

Stereotypizování manažerských vlastností podle genderu je u manažerů a manažerek natolik silné, že můžeme tvrdit, že se z velké části nezakládá na ověřené zkušenosti, ale na zveličování rozdílů, potřebě odlišovat, vymezovat a hodnotit a vychází z toho, že ženy zatím nejsou běžně a dostatečně zastoupeny v řídicích pozicích a zcela rovnocenně s muži

akceptovány (Havlová, 1996). Velmi silně se směrem tomto ohledu projevuje koncept tokenismu<sup>3</sup> (Renzetti, Curran, 2005)

Zaměstnavatelé mají tendenci hodnotit své podřízené v závislosti na tom, zda se jedná o ženu či muže (Renzetti, Curran, 2005). Jako ženské vlastnosti jsou často uváděny intuitivnost, empatie, komunikační dovednosti, smysl pro pořádek, dodržování pravidel, emotivnost, trpělivost, praktičnost, orientace na výsledek a týmová práce. U mužů to jsou pak charakteristiky jako rychlé rozhodování, prosazování sebe, tendence riskovat, přehlížet detaily, racionalita, zaměření spíše na věci a problémy než na mezilidské vztahy, technické myšlení, nižší odolnost vůči zátěži (Renzetti, Curran, 2005). K podobným závěrům došla v českém kontextu i studie *Sondáž postojů zaměstnavatelů k uplatnění žen v managementu* (Fischlová, Gazdagová, 2006). Muži byli respondenty hodnoceni jako individualisté, vyznačující se tím, že se rozhodují rychleji, s menším počtem podkladů, ale zato bez ohledu na správnost rozhodnutí. Ženy naopak potřebují na rozhodování delší čas, více podkladů a informací, vyznačují se týmovou prací a mají také lepší sociální dovednosti (Fischlová, Gazdagová, 2006).

Uvedené charakteristiky odrážejí tradiční, historicky vzniklou dělbu práce ve společnosti, která cestou genderových stereotypů zatím předurčuje i výchovu, vzdělání, pracovní uplatnění, kariéru a ekonomické chování žen a mužů (Bourdieu, 2000). Rigiditu těchto vztahů ve společnosti umocňuje i snaha zaměstnavatelů koupit na trhu pracovní sílu při vynaložení co nejmenších nákladů s očekáváním maximálního užitku, tj. na manažerských pozicích se očekává plný výkon bez ohledu na čas a rodinu. Zaměstnavatelé tak upřednostňují muže, kteří jsou „osvobozeni“ od starostí o rodinu (Vlach et al., 2008).

### **2.3 Ženy a pracovní trh**

V této kapitole bych se ráda zaměřila na postavení žen na trhu práce a budu se zabývat jak horizontální, tak vertikální segregací pracovního trhu podle genderu a představím základní studie zabývající se problematikou genderu v managementu. Na závěr ukážu, že i typ firmy nebo firemní kultury ovlivňuje prosazení žen v managementu.

Trh práce je institucí, která zajišťuje, že ekonomika může disponovat pracovními silami v požadované struktuře a současně, že i pracovní síla má možnost získat prostředky, které potřebuje ke své reprodukci. Ústava České republiky a Zákoník práce zajišťují ženám

---

<sup>3</sup> Viz. kapitola 2.5.6.1.1

rovnost, realita je ale jiná. O nerovnosti žen na pracovním trhu svědčí genderové rozdíly, nerovnosti či diskriminace, které vytváří pracovní systém (Čermáková, 1999). Předpoklady týkající se toho, jaký typ práce je „vhodný“ pro ženy a muže, pomohly historicky vytvořit duální trh práce (Renzetti, Curran, 2005). Pracovní trh je rozdělen na ženskou a mužskou zaměstnanost, ženy tak pronikají jen těžko do tzv. mužských profesí či na vrcholové pozice (Oakley, 2000). Na základě genderových stereotypů jsou muži směřováni do oblasti veřejné a ženy vykázány do oblasti soukromé, na základě jejich předpokládaných vlastností a osobnostních motivací: *„Nižší zastoupení žen v managementu souvisí s celkovým uspořádáním pracovního trhu, který je nastaven pro osoby bezdětné a primárně se věnující pracovní činnosti, resp. se strukturou společnosti vůbec, což je zřetelné právě na rodinné politice“* (Vlach et al., 2008: 56).

Trh v podstatě vyžaduje a podporuje tradiční model genderové dělby práce. Pokud chce muž dělat manažerskou kariéru, nutně to předpokládá, že za ním, bude stát jeho partnerka, která se bude starat o rodinu. Ženy manažerky tuto možnost nemají, jelikož muži nepřebírají svou část zodpovědnosti za rodinu a domácnost. Ženy jsou tak nuceny manažerskou kariéru propojit s péčí o rodinu a podporou kariéry svého muže; je to od nich očekáváno jako manželská povinnost. Dostávají se ovšem do nelehkého postavení a rozhodují se mezi svou vlastní kariérou, což nezřídka znamená vzdání se rodinného života, a péčí o rodinu, a tedy vzdání se vlastní kariéry. Muži manažeři mají tak oproti svým protějšků nespornou výhodu domácího servisu, zajištěné péče o své děti a ostatní potřebné členy rodiny (Vlach et al., 2008).

Významným momentem je také horizontální segregace pracovního trhu podle pohlaví, která směřuje ženy do feminizovaných odvětví (Oakley, 2000). V myslích mnoha zaměstnavatelů a široké veřejnosti tedy skutečně zůstává silně zakořeněno přesvědčení, že existují určitá zaměstnání, která nejsou pro ženy nebo muže od přírody vhodná (podle Reskin, 1993; Tallichet, 1995 in Renzetti, Curran, 2005). Ženy jsou tak směřovány do oblastí, které jsou pro ně považovány za vhodné na základě stereotypů. Tyto faktory působí i při výběhu povolání.

Studie ukazují, že zaměstnavatelé často činí rozhodnutí o přijetí do práce na základě přesvědčení, jaké typy zaměstnání mají ženy rády (např. Vlach et al., 2008, Křížková et al., 2006). Obecně se například věří, že ženy preferují zaměstnání, která jsou čistá a relativně snadná. A tak zaměstnavatelé, kteří provádějí nábor do tradičně mužských oblastí, mohou své rozhodnutí nepřijmout ženu ospravedlnit tím, že žena by takovou práci nechtěla nebo by v ní

nebyla šťastná, protože jde buď o špinavou, nebo obtížnou práci (Renzetti, Curran, 2005). Pracovní prostředí tak vyhovuje spíše mužským rolím.

### 2.3.1 Gender a Management

Současná společnost je v mnoha směrech produktem našich nedávných předků, v jiných aspektech ale podléhá četným změnám. Změnila se rodina jako primární společenská instituce, jak co se týče funkcí, tak co do řady kvalitativních i kvantitativních požadavků. Mění se využívání volného času i náš hodnotový systém. Mění se i pracovní trh, kdy prudce roste počet administrativních pracovních míst, rozšiřuje se spektrum manažerských pozic, odborných pracovních míst atd. (Fischlová, 2005).

Přestože stále přetrvávají tradiční genderové stereotypy a genderová dělba rolí v rodině a na pracovišti, oproti minulým obdobím stoupá počet zaměstnaných žen, mnoho z nich vědomě či nevědomě zpochybňuje tradiční způsoby chování a své sociální role a následně tak dochází k novému chápání jejich cílů a potřeb. Tak následně dochází i k výše zmíněné restrukturalizaci hodnotového systému žen (Havlová, 1996).

Sociální a ekonomický vývoj se nemohl vyhnout ani managementu a řízení. Od základních průmyslových procesů se přechází k složitým a rozmanitým aktivitám založených na informacích, což vede k tomu, že se na manažerské pozice dostává stále více lidí. Lidé v manažerských pozicích jsou nejčastěji pověřováni úkoly dozoru, koordinace, integrace a interakce v zájmu splnění cílů organizace či firmy (Křížková, Pavlica, 2004).

Dalším důsledkem sociálních a ekonomických změn je neustále se rozšiřující rámec a rozmanitost toho, co je od manažerů očekáváno. Permanentní změny sociální a ekonomického prostředí jsou doprovázeny nejistotou a rizikem, což je protiklad k výzvě a příležitosti spojovanými s manažerskou pozicí. Jedna z definic charakterizuje člověka na manažerské pozici jako „*člověka, který podporuje a koordinuje úsilí jiných lidí směřující k dosažení cílů společnosti*“ (Fischlová, 2005: 8).

Struktura managementu vychází z řídicích úrovní, na kterých manažeři a manažerky působí. Obecně se rozlišují tři úrovně řídicích pozic. Za vyšší management se považují pracovníci I. a II. řídicí úrovně. Jedná se o vedoucí organizace (I. úroveň) a jeho přímé podřízené, které mají své podřízené (II.úroveň). III. úroveň je obsazena přímými podřízenými manažerů a manažerek II. úrovně, jedná se tedy o střední management (Fischlová, Gazdagová, 2006).

### 2.3.2 Přehled studií zabývajících se problematikou genderu v managementu

V této podkapitole bych ráda shrnula tuzemské a zahraniční studie zabývající se problematikou genderu v managementu. Samostatnou oblastí výzkumu je nerovnost v platovém ohodnocení mezi muži a ženami na pozicích vyššího a vrcholového managementu<sup>4</sup>.

Těžko bychom mohli zpochybnit fakt, že se ve vysokých manažerských funkcích uplatňuje méně žen než mužů. Tato skutečnost byla ale až do nedávné doby<sup>5</sup> brána jako samozřejmá a našli bychom pouze málo lidí, kteří by se jí snažili zpochybnit či dokonce proti ní bojovat. Až s nástupem druhé vlny feminismu, tj. od 60. letech 20. století, se o tuto problematiku projevuje větší zájem a poukazuje se na to, že to jsou právě muži, kteří převažují na řídicích pozicích v organizacích (Vlach et al., 2008). Nárůst společenského zájmu o rovné zastoupení mužů a žen na řídicích pozicích lze pozorovat mimo jiné i na vydávání zvýšeného počtu odborných časopisů, projektů a organizací zabývajících se tímto tématem<sup>6</sup>

Otázka žen na řídicích pozicích není úplně neprobádaným polem. První studie, které vznikaly do 70. let 20. století nazýváme jako „tradiční“ (např. Frederik Taylor 1913, Max Weber 1964, Michael Crozierem 1964, Elton Mayem 1945) a jsou charakteristické popíráním a nereflektováním faktu, že ženy se téměř vůbec nevyskytují na manažerských pozicích a ignorováním rozdílů v životních podmínkách, strategiích a zkušenostech mužů a žen. Proto jsou označovány jako „*generově slepé*“ či „*generově neutrální*“<sup>7</sup> (Křížková, Pavlica, 2004: 86). Průlom nastává s vydáním knihy Rosabeth Moss Kanter (1977) *Men and Woman of the Corporation*. Kanter jako jedna z prvních vzala v potaz vliv genderu na řídicích pozicích v managementu. Tuto kategorii ale nepovažuje za hlavní příčinu nerovného postavení žen a mužů. Určující je pro její teorii postavení jedinců v organizaci. Organizace ještě stále považuje řídicí pozice za generově „neutrální“ (Křížková, Pavlica, 2004).

První publikace, které upozornily na to, že téma genderu v managementu nemůže být bráno jako „neutrální“, vznikly v USA a datují se do 70. let minulého století. Můžeme je

---

<sup>4</sup> Tuto problematiku v mé bakalářské práci nezmiňuji, hl. z důvodu, že pro moje šetření jsem neměla k dispozici data týkající se platového ohodnocení zaměstnanců.

<sup>5</sup> Diskuze o rovnosti žen a mužů probíhá již od 50. let, nicméně o problematice zabývající se postavením žen v managementu se začalo diskutovat až s nástupem druhé vlny feminismu.

<sup>6</sup> Např. časopis Gender, rovné příležitosti, výzkum nebo zpravodaj rovné příležitosti do firem, v cizině hl. časopis Woman in Management Review, Gender, work and organization a gender in management review.

<sup>7</sup> Genderová neutralita „určitá skutečnost je na existujícím uspořádáním společenských vztahů mezi muži a ženami nezávislá“ (Křížková, Pavlica, 2004: 87).

Genderová slepost- „vztahuje se k ignorování nebo nemožnosti brát generovou dimenzi společnosti v úvahu“. Prezentace nějakého faktu jako generově neutrálního je často výrazem „genderové slepoty“ (Křížková, Pavlica, 2004: 87).

rozdělit do dvou hlavních směrů (Broadbridge, Hearn, 2008). První typ publikací se zabývá průzkumem trhu z hlediska rovnoměrného zastoupení obou pohlaví. Tato literatura se odvolává na studie politické ekonomie a textů ovlivněných marxistickým sociálním feminismem (Křížková et al., 2006). Druhým typem je literatura věnující se přímo ženám v managementu (Broadbridge, Hearn, 2008). Tyto teorie se však ještě nezabývaly širšími souvislostmi týkající se tohoto tématu. Zaměřovaly se spíše na jednotlivce a na absenci různých mužských kompetencí potřebných pro vykonávání vedoucích funkcí. Podle A. Wahla pocházelo objasnění nerovného postavení žen na pozicích vyššího managementu od samotných žen. O ženách, které se vyskytovaly na vedoucích pozicích se myslelo, že si kompenzují nějaké nedostatky, kterými trpí v důsledku své výchovy (Wahl in Křížková et al., 2006).

Další obrat ve zkoumání nerovnováhy mezi pohlavími na řídicích funkcích přinesly až studie 90. let dvacátého století. Menšinové zastoupení žen na manažerských pozicích vnímaly jako důsledek strukturálních překážek, na které ženy narážejí právě proto že jsou ženy, tj. z důvodu svého pohlaví. Jelikož jsou ženy v organizacích v menšině, je samozřejmé, že struktury těchto organizací budou nastaveny spíše podle mužských měřítek. Tyto struktury zároveň opisují vztahy ve společnosti jako celku, tak jsou tedy konstruktem této společnosti. Příkladem může být teorie skleněného stopu (ČSÚ)<sup>8</sup>. Výzkumy (např. Čermáková, 1997, Čermáková et al., 2000, 2002a, 2002b, Křížková et al., 2006) ukázaly, že muži skutečně asociují muže a maskulinitu s produkcí a racionalitou a že v současných organizacích převládá paternalismus a „mužsky“ laděná neformálnost, točící se kolem sexistických vtipů, alkoholu a sportu.

Analýzy současného managementu (např. Gherardi, 2005) potvrdili, že manažerské praktiky se zakládají na určitých genderových předpokladech a rozhodně je nemůžeme považovat za objektivní či neutrální, ale právě naopak. Úspěšný manažer se spojuje s vlastnostmi jako je autoritativnost, paternalismus, podnikavost, ambicióznost, racionalita a neemotivnost, jedná se tedy o čistě maskulinní vlastnosti. Zároveň tak popisují tak vzor, podle kterého se muži chovají jako manažeři a jako muži zároveň: „*Po ženách se tak chce, aby zastávaly protichůdné role ženského genderu a mužského bytí v organizaci*“ (Gherardi in Křížková et al., 2006: 24).

Stejný pohled sdílí i autoři studie *Gender v managementu*, kteří provedli šetření a došli k závěru, že oblast managementu je ve skutečnosti plná mužských ideologií a hodnot,

---

<sup>8</sup> [http://www.czso.cz/csu/cizinci.nsf/kapitola/gender\\_pojmy](http://www.czso.cz/csu/cizinci.nsf/kapitola/gender_pojmy)



příčemž hlavní je obraz racionálního, objektivního a výkonného muže zastupujícího v organizaci patriarchální hlavu rodiny (Křížková et al., 2006). Tak se vytváří maskulinní etika práce a součástí této etiky práce je představa nepřerušované vzestupné dlouhodobé kariéry v rámci jedné organizace, podporující „konstrukt živitele rodiny“ a vyžadující dlouhou přítomnost v zaměstnání (Havlová, 1996). Z toho tedy můžeme usuzovat, že genderové stereotypy odporují běžné praxi.

Zaměstnavatelé při najímání managementu zatím preferují pracovníky s nepřerušovanou profesní a řídicí kariérou (Vlach et al., 2008). Zároveň ale pozorujeme četné změny. Decentralizace, downsizing, zplošťování organizační struktury, zvýšení flexibility, nejistoty, nestability a nástup nových „jemnějších“ manažerských stylů, oznamují právě konec této tradičně chápané kariérní dráhy, tj. celoživotního vzestupného a předvídatelného postupu v rámci jedné firmy (Broadbridge, Hearn, 2008, 1994). Podle sociologických analýz (např. Cockburn 1983, Walby 1986, Pringle 1988) se jedná o maskulinní fakt, který zdůrazňuje genderovou povahu mocenských vztahů v soudobých organizacích (Křížková et al., 2006). Tak se tedy tvoří nový moderní typ kariéry, která se podobá kariéram žen (Broadbridge, Hearn, 2008, 1994). Tato nová „moderní“ kariérní dráha nemusí mít nutně vzestupný charakter, nejedná se také o nepřerušovanou dráhu, často v ní dochází k změnám pracovního místa, stejně tak jako se objevují periody nezaměstnanosti, které se v tradičně chápané kariérní dráze téměř nevyskytují. Zároveň se ale zvyšuje pracovní nasazení, prodlužuje se čas strávený v práci a tak je pro ženy i tento nový typ kariérní dráhy, za podmínky, že se nechtějí vzdát péče o svou rodinu, stále těžko dosažitelný.

Důsledkem těchto změn je zpochybňování dominantního postavení mužů v organizaci, ti často na tyto změny reagují neadekvátně, vnímají probíhající procesy jako hrozbu a jejich reakce (machismus a maskulinní praktiky) je namířena proti ženám v organizacích. To je způsob, jakým si snaží ve firmách udržet své výsadní postavení (Maile in Křížková et al., 2006).

Další názor na důsledky změn v organizacích uvádí Kerfoot a Knights (Kerfoot, D., Knights, 1996). Podle jejich názoru se nový vývoj projeví tak, že pro muže začne mít soukromý život větší hodnotu. Tato změna mužských priorit bude znamenat, že i ženy budou mít snazší nalézt partnera, který nebude prioritami ohrožovat jejich vlastní profesní rozvoj. Zhoršené podmínky navíc vyústí v poznání, že dvě kariéry v rodině představují určitou pojistku v době pracovní nejistoty.

Jiným aspektem změn organizací je podle Deborah Kefooth a Davida Knightsse „zpochybnění samotného spojení práce, managementu a maskulinity“ (Kerfoot, Knights, 1996: 93). Domnívají se, že důsledkem změn (hlavně zjednodušení a zeštíhlení organizací) došlo ke zpochybnění tradičního funkčního uskupení a specializací v managementu, můžeme pozorovat také oslabení vertikálních linií. Konvenční formy manažerské kontroly začaly být problematizovány a tak stojí za úspěchem moderního manažera jiné schopnosti než tomu bylo dříve. Nyní se vyžaduje schopnost vést a vyjednávat v užších skupinách zaměstnanců pomocí svého osobního vlivu a mezilidských dovedností. Tyto kompetence se považují obecně spíše za ženskou doménu. Tak by tedy ženy mohly být v určité výhodě (Kerfoot, Knights, 1996).

Výsledky zahraničních výzkumů také poukazují na to, že hierarchická a genderová povaha moci v managementu by neměla být chápána jako homogenní či monolitická. Mezi muži a ženami v managementu existuje velké množství odlišností, které odrážejí a posilují možnosti soupeření a konfliktu (Collinson, Hearn in Křížková et al., 2006).

### **2.3.2.1 Závislost mezi typem firmy a možností prosazení žen**

Zaměstnanci jako lidské zdroje jsou nejcennějším faktorem, který rozhoduje o prosperitě a konkurenci schopnosti firmy. Úspěšné firmy si uvědomují důležitost využívání lidských zdrojů. Osobní dispozice a schopnosti jsou v populaci rozloženy dle Gaussovy křivky<sup>9</sup> - výběr lidí s vyšší úrovní schopností a dalších dispozic je limitován jejich nižším výskytem v populaci. Se vzrůstajícím tlakem na konkurenceschopnost vzrůstá i zájem na využití všech disponibilních lidských zdrojů, mužů i žen (Fischlová, Gazdagová, 2005).

Autorky v publikaci *Sondáž postojů zaměstnavatelů k uplatnění žen v managementu a zkušenosti s nimi*, rozlišují dva typy firem (Fischlová, Gazdagová, 2005). Prvním typem jsou tzv. moderní nebo adaptabilní firmy. Vyznačují se otevřeností vůči okolí, flexibilitou, vyhodnocením změn a přizpůsobením se jim. Hlavní důraz kladou na zaměstnance, jejich výběr, hodnocení, rozvoj, vedení a motivování. Pro tyto firmy jsou stěžejní výsledky a rozvoj. Druhým typem jsou firmy byrokratické, které se vyznačují tím, že jsou uzavřené vůči podnětům z okolí, takové firmy nemohou prosperovat (Fischlová, Gazdagová, 2005).

V tomto výzkumu se také ukázalo, že existují rozdíly mezi prosazováním žen ve vyšším managementu a ve středním managementu. U prosperující společnosti je kladem hlavní důraz na kompetentnost topmanagementu a středního managementu a na osobní

---

<sup>9</sup> Gaussova křivka popisuje četnost výskytu určitých dispozic a schopností. Má tvar zvonu nebo klobouku buňky. Průměrné nebo normální jsou hodnoty v blízkosti jejího vrcholu, v mezích daných obvykle dvěma statisticky významnými odchylkami, do tohoto pásma spadá 50 % populace. Nadprůměrné a podprůměrné hodnoty se v populaci vyskytují v mnohem menší míře.

dispozice, což podporuje prosazování žen na těchto pozicích. Firma by měla hledat toho nejlepšího a neohlížet se na to, zda je dotyčný muž nebo žena. Firmy s vyšším zastoupením žen v managementu se odlišují od ostatních i cílevědomou personální politikou, kariérní plány podporují prosazování žen v managementu za podmínky, že jsou ženy do tohoto systému zařazeny. Nepotvrdila se teze, že by ženy v českých firmách vyskytovaly méně než v zahraničních. Důvodem je to, že v zahraničních firmách v České republice pracuje převážně český management, což se promítá i do firemní kultury (Fischlová, Gazdagová, 2006).

Respondenti několikrát zmínili, že se politika rovných příležitostí promítá i do image firmy, ale že praxe ve firmě může být odlišná. Prosazení žen v managementu není tedy ovlivněno českým nebo zahraničním vedením firmy, ale tím, zda se jedná o firmu, které záleží na dobré praxi a kvalitním personálním řízení. Podle výsledků výzkumu se ženy prosazují snáze ve vyšším managementu společností do 1000 zaměstnanců s plošnější organizační strukturou, což lze vysvětlit tím, že počet úrovní řízení je nižší a tím i kariérový žebříček je kratší. V těchto společnostech mají majitelé nebo vrcholový management lepší příležitosti poznat a hodnotit kandidáty na vyšší manažerské pozice. Prosazení žen v managementu je ovlivněno i podmínkami pracovního prostředí (Fischlová, Gazdagová, 2006).

### **2.3.2.2 Firemní kultura a její možný vliv na prosazení žen v managementu.**

K pochopení podmínek a možností žen prosadit se ve vrcholovém managementu je důležitá také firemní kultura. McLean, Marshall uvádí definici firemní kultury jako „*soubor tradic, hodnot, taktik, přesvědčení a postojů, které tvoří kontext všeho, co se děje ve firmě /organizaci*“ (podle McLean, Marshall in Fischlová, 2005: 11) jinou definici nabízí Křížková a Pavlica, je to „*systém sdílených hodnot a z nich odvozených norem, pravidel a způsobů jednání*“.(Křížková, Pavlica, 2004: 39). Ženy si více uvědomují kulturu nerovnosti pohlaví na pracovišti než muži (Maddock, Parkin in Fischlová, 2005). Pociťují totiž omezování svého chování a projevu.

Základní představy jsou ve firmách uplatňovány jednak pomocí formálních i neformálních pravidel regulace mezilidských vztahů, kontroly pracovního jednání a hodnocení různých podnikových a mimopodnikových skutečností a jednak prostřednictvím skupiny materiálních a nemateriálních symbolů jako je řeč, jazyk, logo, rituály, oblečení zaměstnanců (Schein in Křížková, Pavlica, 2004).

Maddock a Parkin, které se zabývaly kulturami nerovnosti pohlaví, rozlišují dva typy firemních kultur. Prvním typem je tzv. gentlemanský klub. Jedná se druh kultury nerovnosti pohlaví, kdy jsou ženy drženy v určitých rolích a diskriminace je vnímána jako ochranářství

nebo paternalismus. Většina žen se v takovéto kultuře cítí dobře a proto je velmi obtížné ji prolomit. Upevňují se v nich tradiční stereotypy. Druhým typem je kultura ignorace pohlaví, ve které žena může v manažerské společnosti pracovat stejně jako muž, a vést prakticky stejný život jako muži. I v této kultuře se ale objevuje diskriminace. Podněcuje ženy k aspiracím super žen- super matek (Maddock, Parkin in Fischlová, 2005)).

Dealův a Kennedyho model organizační kultury je postaven na dvou faktorech a to velikosti rizika a rychlosti zpětné vazby ve firmách (Deal, Kennedy in Fischlová, 2006). Na základě těchto faktorů popisují čtyři typy firemních kultur. Jedná se o kulturu tvrdých hochů, která se vyznačuje rychlým rozhodováním, asertivním chováním, dravostí, individualismem, rychlostí rozhodování, ochotou riskovat a rychlým vyrovnáním se s neúspěchem. Druhým typem je kultura pilné práce, důležitá je empatie, týmová práce, sociální dovednosti, komunikační dovednosti, pečlivost a svědomitost, typické pro velké firmy nad 500 zaměstnanců. Třetím typem je kultura vkládání firmy do sázky, která se vyskytuje hlavně ve firmách zabývajících se dlouhodobými projekty a čtvrtým typem je kultura procesu, pro kterou je charakteristická nízké riziko a nulová zpětná vazba (Fischlová, Gazdagová, 2006).

## **2.4 Manažerská kariéra ženy vs. muži**

V této kapitole bych ráda představila nejmarkantnější genderové rozdíly a nejrozšířenější genderové stereotypy, které se váží k ženám a mužům v souvislosti s jejich kariérou. Zaměřím se na specifické kompetence, které jsou potřebné k vykonávání práce manažera/manažerky. Zmíním některé faktory ovlivňující manažerskou kariéru a motivátory kariéerního postupu. Nakonec představím některé nejrozšířenější bariéry, které brání prosazení žen na manažerských pozicích.

Pokud budu mluvit o kariéře, budu o ní mluvit ve smyslu úspěšné profesní dráhy. Tento smysl rozhodně není samozřejmý. Pojem „kariéra“ získal v poslední době spíše negativní význam a to hlavně z důvodu stereotypní představy o to, jak by se měla chovat „správná“ žena a „správný“ muž: „*Manažerskou kariérou myslíme profesní dráhu manažera či manažerky ve smyslu postupu z jedné pozice na další*“ (Křížková et al, 2006: 34), je to životní dráha, která je charakteristická vzestupem z nižší na vysokou úroveň v sociálně ekonomické hierarchii. Cílem je vzestup na žebříčku prestiže, vlivu a příjmu (Havlová, 1996).

Křížková a Sokáčová stanovily na základě svých šetření tři ideální typy lidí působících na manažerských pozicích ve weberovském smyslu. Tito manažerky a manažeři se nerozlišují podle genderu, věku, odvětví nebo regionu ve kterém pracují, ale podle celkového

přístupu k práci, podle motivací, životních hodnot a priorit, které si sami určují. Na základě tohoto kritéria dělí výzkumníci manažerky na ty (Křížková et al, 2006):

- pro které je kariéra ve smyslu úspěšné manažerské profesní dráhy životním cílem-snaží se, aby co nejvíce zhodnotili své zkušenosti a dosáhly co nejdříve nejvyšších řídicích pozic.
- pro které je spíše prostředkem, jak dělat dobře práci, která je uspokojuje
- které ji vnímají spíše jako službu pro organizaci či obecně veřejnost

Profesní dráha většiny žen je charakteristická výběrem určitého druhu povolání, které v sobě obsahuje prvky vyhovující ženské povaze. Často je přerušena v důsledku narození dítěte. Profesní aspirace ženy jsou ovlivněny péčí o děti a rodinu, pokud dojde k profesnímu vzestupu, stává se to později než u mužů (Havlová, 1996). Dochází také k výraznému rozporu mezi vzdělaností žen a uplatněním jejich vědomostí. To dokazuje i nízký počet žen ve vedoucích pozicích (Archer, Lloyd, 2002).

#### **2.4.1 Žena a autorita**

Velmi důležitým tématem je spojení ženy a autority, která se na řídicích pozicích vyžaduje. Autorita a schopnost ovlivnit a vést tým lidí je obecně přisuzována mužům. Pokud ženy chtějí autority dosáhnout, musí se nějak uměle stylovat do nějaké „nepřirozené“ pozice. Pokud se objeví žena, která je tvrdá, neústupná a razantní v řízení a která si jde pevně za svým cílem, je to ze strany okolí vnímáno často velmi negativně. Naopak u mužů jsou právě tyto vlastnosti považovány jako standardní. (Archer, Lloyd, 2002).

Nicméně některé ženy manažerky často sami od sebe odmítají autoritativní styl řízení a to z důvodu, že to zpochybňuje jejich role a genderovou strukturu. Důležité je, že se tak děje u některých žen manažerek stejně tak jako u jejich podřízených a to žen i mužů. „*Genderová jsou totiž jak očekávání okolí, tak i očekávání sama k sobě.*“ (Vlach et al., 2008: 35). Ke stejným závěrům došli i Fischlová a Gazdagová. Zdůrazňují důležitost mít autoritu, která se skládá jednak z odborné kompetentnosti a jednak z úrovně řídicích schopností, je vnímána jako velmi vysoká. Výhodu mají muži, kteří nemusí obecně usilovat o získání autority, protože se dle stereotypů nepředpokládá, že by jim autorita mohla chybět (Fischlová, Gazdagová, 2006).

## 2.4.2 Kompetentnost žen pro výkon práce v managementu

Již výše jsem nastínila, že při výzkumech (např. Vlach, 2008, Křížková et al., 2006) bylo zjištěno, že dotazovaní z řad zaměstnavatelů i zaměstnanců přisuzují ženám a mužům ve vedoucích pozicích specifické rysy a soubory charakteristik, kompetencí. Tento přístup pak zákonitě vyvolává určitý druh chování v pracovně-právních vztazích, který ve výzkumech zpravidla kopíroval tradiční dělbu rolí a s ní často se spojující charakteristiky mužů a žen. I přesto, že jsou kompetence mužů a žen propojeny a charakterizovány skrze generové stereotypy, lze ve spojitosti s profesní kariérou manažerů a manažerek vysledovat společné rysy, které jsou z hlediska praxe podstatné (Renzetti, Curran, 2005).

Kompetence představují „*souhrn vědomostí, dovedností, schopností, postojů a hodnot důležitých pro osobní rozvoj a uplatnění každého člena společnosti. Jejich výběr a pojetí vychází z hodnot obecně přijímaných ve společnosti a obecně sdílených představ o tom, které kompetence jedince přispívají jeho vzdělávání, spokojenému a úspěšnému životu a k posilování funkcí občanské společnosti*“ (Vlach et al, 2008:41).

### 2.4.2.1 Specifické kompetence vyžadované na manažerských pozicích

V oblasti obecných, genderově neutrálních kompetencí vytvořil mezirezortní a mezirezortní a mezioborový tým odborníků v letech 1999-2001 v rámci projektu Integrovaného systému typových pozic (ISTP), Kartotéku pracovních pozic (KTP). Systém představuje vedle kvalifikačních předpokladů požadavky na jednotlivé typy pracovních pozic. Jedná se o první a jedinou databázi svého druhu v ČR a její přínos je značný. Zjednodušuje orientaci úřadů práce, zaměstnanců a poradenských firem v jednotlivých pracovních pozicích. Mimo jiné umožňuje celistvý pohled na kompetence řídicích pracovníků a pracovníků, a to jak z pohledu odborného, tak i z pohledu osobnostního.

V každém případě katalog spojuje výkon řídicí práce s vysokou odpovědností za procesy, u nichž může docházet k rozsáhlým a neodstranitelným materiálním a finančním ztrátám. Po abstrahování od rezortních specifik a postavení řídicí hierarchie lze požadavky na lidi působící na manažerských pozicích definovat následujícími kompetencemi (ČSÚ)<sup>10</sup>:

- samostatné myšlení
- sebekontrola a sebeovládání
- samostatnost

---

<sup>10</sup> [http://doc.istp.cz/istp-info/html/Informace\\_o\\_projektu.html](http://doc.istp.cz/istp-info/html/Informace_o_projektu.html)

- schopnost přijmout odpovědnost
- rozhodnost
- organizační schopnost
- kultivovanost vystoupení a zevnějšku
- jistota
- pohotovost vystupování
- rozdělení pozornosti
- dlouhodobá paměť
- krátkodobá paměť
- schopnosti pro procesy a události
- teoretické myšlení
- tvůrčí myšlení
- písemný a slovní projev
- přizpůsobivost
- flexibilita
- schopnost pracovat v týmu
- přesnost a preciznost
- schopnost sociálního kontaktu

Z charakteristiky platových tříd, kterou uvádí příloha k zákonu č. 262/2006 Sb. Zákoník práce, vyplývají pro práci v podnikatelské sféře, od deváté platové třídy, kdy přicházejí v úvahu řídicí činnosti, následující předpoklady pro výkon:

- schopnost koordinace a vystupování
- nároky na poznávání, chápání a interpretaci procesů a jevů
- vysoké nároky na paměť
- schopnost analýzy, syntézy a obecného srovnávání
- abstraktní myšlení
- představivost
- schopnost generalizace
- tvůrčí myšlení
- systémové myšlení
- schopnost práce v komplexním systému, který je složený ze samostatných různorodých systémů se zásadními vnitřními a vnějšími vazbami

Tyto kompetence rozšiřují a rozvíjí obecná kritéria ISTP, hlavně v „mentálních“ oblastech, na podmínky veřejné správy. Naproti obecným kompetencím definovaným ISTP požadavky se rozšiřuje třeba potřeba interdisciplinarity. Požadavek všeobecné orientace v rámci více základních a společenských a odborných disciplín však podle názorů autorů daného zákona patří k základním kompetencím manažerky/manažera. Jinak totiž nemůžeme po řídicím pracovníkovi vyžadovat takové vlastnosti jako je samostatnost, schopnost přijmout odpovědnost, rozhodnost, přizpůsobivost, flexibilita a schopnost pracovat v týmu (Vlach et al., 2008).

Post řídicí pracovnice/pracovníka předpokládá jednotu uvedených kompetencí. Důležité jsou dobré organizační a sociální dovednosti, důležitost a významnost jednotlivých kompetencí se odvíjí od pozice, kterou daný zaměstnanec zastává v organizaci. Na nižších pozicích je důležitá schopnost operativního řízení, na vyšších pozicích pak schopnost koncepční práce. (Renzetti, Curran, 2005).

Z terénních šetření (Fischlová 2005 a 2006) mezi managementem a zaměstnavateli vyplynulo, že samotní manažeři, ženy i muži za rozhodující kompetence pokládají následující osobnostních charakteristiky:

- přesvědčivost a autorita
- schopnost prosadit se
- orientace na cíl
- vysoká motivace
- ochota neustále se vzdělávat
- komunikační schopnosti
- flexibilita

Právě kvůli takovýmto výčtům charakteristik můžeme dojít k závěru, že to jsou právě kompetence, stereotypně a tradičně připisované mužů, které definují roli manažera či manažerky (Renzetti, Curran, 2005). Takovýto názor sdílí i laická veřejnost. A odtud také pramení povrchní závěry, že pro ženy je obecně náročnější se takovýmto požadavkům přizpůsobit. Z pohledu účasti na managementu se některým zaměstnavatelům jako negativní jeví (Vlach et al., 2008):

- nechť žen řídit jiné
- nižší matematické schopnosti
- nižší ochota cestovat



Na druhé straně za pozitivní z pohledu zaměstnavatele lze označit předpoklady (Vlach et al., 2008) :

- starostlivost o jiné
- smysl pro čestnost
- fyzický zjev
- ochota pracovat podle určitého pořádku
- vyšší schopnost přizpůsobit se pracovním nárokům a pracovním podmínkám
- ochota přijmout monotónní práci
- nižší potřeba příjmu
- ochota přijmout nízkou mzdu

#### **2.4.3 Specifický přínos žen v managementu firmy**

Specifický přínos žen je často označován jako tzv. „ženský pohled“ a můžeme ho charakterizovat jako „*zaměření pozornosti při řešení problému na jiné aspekty, než je tomu u mužů, určitý pragmatismus související s tendencí dokončovat činnosti a domýšlet řešení do detailů, využívání intuice, sociální sensibilita a zaměření se na mezilidské vztahy*“ (Fischlová, Gazdagová, 2006: 20). Podle odpovědí dotazovaných osob posuzují ženy při rozhodování v managementu problémy komplexněji a také zvažují širší dopady svých rozhodnutí. Projevilo se také, že více myslí na zaměstnance (Fischlová, Gazdagová, 2006)

#### **2.4.4 Faktory ovlivňující manažerskou kariéru**

O faktorech ovlivňujících manažerskou kariéru se zmiňuje studie *Gender v managementu*. Autoři této studie provedli šetření mezi 100 manažerami a manažerkami působící v České republice a došli k závěru, že věk jako jeden z faktorů ovlivňující manažerskou kariéru hraje větší roli než samotné rozdíly mezi pohlavími (Křížová et al., 2006). Ke stejným závěrům dochází i jiné studie (např. Vlach et al., 2008, Gazdagová, 2005). Věková diskriminace znevýhodňuje ale více ženy, jelikož se dostávají k budování kariéry často až poté, co založí rodinu, navíc je žena dříve vnímána jako „stará“ než muž (Havlová, 1996).

Dalším faktorem ovlivňujícím manažerskou kariéru je sféra, ve které se chce žena uplatnit. Průběh kariéry se výrazně liší ve sféře podnikatelské (vyšší intenzita práce, vyšší

platové ohodnocení a vyšší ambice) a ve sféře nepodnikatelské (nižší intenzita práce a nižší finanční ohodnocení, často lidé s menšími ambicemi), (Křížová et al., 2006).

#### **2.4.5 Motivace kariérního postupu manažerek a manažerů**

Motivátory jsou „faktory a věci, které manažerům a manažerkám podle jejich vlastního názoru pomáhají a podporují v kariérním postupu“ (Křížková et al., 2006: 37). Výsledky šetření *Gender v managementu* ukázaly, že pro třetinu dotazovaných manažerek a manažerů za jejich úspěšnou kariérou stojí podpora konkrétních osob. Často uvádějí svého nadřízeného, který je schopný motivovat, muži zdůrazňují důležitost schopných podřízených a dobře vytvořeného pracovního týmu, pro ženy jsou naopak důležité přátelské vztahy na pracovišti. Naopak nesoulad a nepřátelské vztahy působí jako demotivátory a často vedou až ke změně pracovního místa (Křížková et al., 2006).

Téměř většina respondentů uvedla, že by jejich kariéra nebyla tak úspěšná bez určitých osobnostních charakteristik a kompetencí. Největší důležitost přikládají vlastnosti jako píle, ctizádostivost, zodpovědnost a preciznost. Mezi další důležité vlastnosti pak patří touha po změnách a potřeba učit se nové věci. Muži často zmiňují svou schopnost řídit a mít samostatnou odpovědnost, ženy namísto toho zdůrazňují potřebu dokázat si, čeho jsem schopná a ocenit tak sama sebe, v tom jim pomáhá hlavně schopnost komunikace (Křížková et al., 2006). Ke stejným závěrům dochází i jiní autoři (např. Fischlová 2005, Vlach 2008).

Důležitým motivátorem jsou také náhodně otevřené možnosti, který bychom mohli značit za štěstí. Pokud se ženám těchto možností pro postup naskytne méně, může jim dojít trpělivost a resignovat tak na manažerskou kariéru. Dalším důležitým motivačním faktorem je pocit smysluplnosti práce. Zajímavé je, jak malý význam byl přikládán finančnímu ohodnocení jako motivačního prvku. Muži podporují teorie o konstrukci mužské identity jako živitele rodiny hlavně svými názory, podle kterých znamená finanční ohodnocení prostředek, jak zabezpečit rodinu (Havlová, 1996). Toto tvrzení ale popírá fakt, že v České republice jeden plat na uživení rodiny nestačí (ČSÚ, 2008).

Také události soukromého života vysokou měrou udávají směr manažerské kariéře. Rozdíly mezi bezdětnými manažerkami a manažerkami, které musí zvládat rodinu i kariéru jsou markantní (Křížková et al., 2006).

#### **2.4.6 Bariéry kariérního postupu z hlediska zaměstnavatelů.**

Ženy se ve srovnání s muži se častěji objevují na nižších nebo hůře placených pozicích. Kromě individuálních aspirací a osobní volby je menšinové zastoupení žen v managementu zapříčiněno celou řadou vnějších bariér.

##### **2.4.6.1 Bariéry vycházející z veřejného života**

S bariérami přístupu žen do vyššího managementu se používá pojem „skleněného stropu“, což značí skutečnost, že jde o „*systém neviditelných strukturálních překážek, jejichž existenci si žena začne uvědomovat a prožívat až při přímé snaze překročit určitou hranici*“ (Křížková, Pavlica, 2004: 92). S touto bariérou se setkávají ženy, které mají aspirace na nejvyšší manažerské pozice. Jednotlivé typy překážek, které mohou dohromady nebo v různých kombinacích utváří „*skleněný strop*“ jsou (Renetti, Curran, 2005):

- Společenské bariéry- zahrnují příležitosti v přístupu ke vzdělání a zaměstnání, celkovou generovou strukturu společnosti a hlavně generové stereotypy
- Informační bariéry- bariéry vztahující se ke skutečnosti, že v podnicích ani ve skutečnosti jako celku nebývá zajišťována dostatečná informovanost o zastupování žen na řídicích místech
- Bariéra odlišnosti- pracovníci si k sobě vybírají intuitivně spolupracovníky, kteří se jim podobají
- Genderové rozlišení pracovního trhu- ženy, které dosahují řídicích pozic se uplatňují spíše ve feminizovaných, méně prestižních nebo finančně výhodných oblastech
- Existence tzv. old-boys network- tj. síť neformálních vztahů, které mezi sebou vytvářejí muži pracovními i mimopracovními aktivitami. Vzhledem ke generové homogenitě i zájmové orientaci těchto skupin a vztahů, bývá pro ženy těžké do nich vstupovat. Zapojení do sítě neformálních vztahů je přitom jedním z rozhodujících předpokladů úspěšné kariéry v podniku.
- Sexuální obtěžování- chování, které má vliv na důstojnost a pozici člověka, je založeno na sexu, u mužů se jedná často o demonstraci role sex. dobyvatele, svůdce a vlastníka kombinovanou s otevřeným podceňováním pracovních schopností žen.

- Nedostatky v antidiskriminačních zákonech- legislativní opatření zakazující diskriminaci jsou často vágní, nesystematická a nedisponují dostatečně velkými sankcemi.

#### **2.4.6.1.1 Tokenismus**

Tokenismus je „marginální status kategorie zaměstnanců, kterých je na daném pracovišti relativně málo“ (Kanter in Renzetti, Curran, 2005: 281). Tak se člověk v očích většiny stává jakýmsi symbolem své skupiny, není na něj pohlíženo jako na individualitu, ale je k němu obrácena větší pozornost a je vnímám prostřednictvím stereotypů spojovaných s „jeho“ skupinou“ (Křížková, Pavlica, 2004) . V prostředí managementu, zejména vrcholového se vzhledem k nízkému početnímu zastoupení v pozicích tokenů („symbolů“) ocitají většinou ženy (Křížková et al., 2006) . Prakticky to znamená, že jakkoli se manažerky snaží skrýt či potlačit svou ženskost, která je vnímána jako nepatřičný hendikep, muži jim nadále přisuzují atributy stereotypně spojované s ženskou pozicí (Vlach et al., 2008).

#### **2.4.6.2 Bariéry vycházející ze soukromého života**

Často se objevují názory, že fakt, že se na řídicích pozicích objevuje tak málo žen je dán tím, že žena svobodně volí péči o rodinu a manažerkou být nechce. Toto vysvětlení je ale velmi zjednodušující. Ženy si totiž zdaleka nevolí svobodně. Jsou ovlivněny podmínkami ve kterých se nacházejí. Svou roli kromě jiných překážek hraje i společenský tlak, který ženám říká, že jejich hlavním úkolem a přirozenou prioritou je přece péče o děti. Tak jsou ženy nuceny svůj profesní postup sladovat se svými rodinnými povinnostmi. Pouze minimum žen v ČR se vzdává mateřství kvůli kariéře, spíš jde o to, že časem se omezují jejich možnosti si děti pořídit. Řešením může být stále více oblíbená možnost placené výpomoci v domácnosti. Hlavní oblastí, kde je patrná diskriminace je ale mzdové ohodnocení (Fischlová, 2006).

### **2.5 Muži a ženy na řídicích pozicích v ČR**

V této kapitole bych se záda zaměřila na některé genderové aspekty manažerské práce v České republice. České žen patří v evropském měřítku mezi nejvytíženější, tvoří polovinu pracující populace a polovina z nich pracuje více než 40 hod. týdně. Na řídicích pozicích ale tvoří necelou třetinu zaměstnaných z celé populace zaměstnaných žen. Pouze 4 % žen dosahují nejvyšších pozic řídicích pracovníků (Křížková et al, 2006).

Pokud se blíže podíváme na trh práce v České republice zjistíme, že je jak horizontálně, tak vertikálně velmi silně segregován podle pohlaví (Krause, 2005). Za silně horizontálně segregovaný považujeme takový trh, kde existuje mnoho velmi jasně separovaných, tzv. typicky ženských a typicky mužských povolání nebo sektorů (Reskin, 1993). Vertikální segregace může být popsána jako disproportční zastoupení žen nebo mužů na různých příčkách zaměstnanecké hierarchie, například ve vedoucích pozicích, ve středním managementu, v pozicích vyžadujících určitou míru odpovědnosti a vyznačujících se možností definovat práci podřízených atd. (Renzzeti, Curran, 2005). Prezidenty velkých průmyslových podniků v České republice, stejně jako v Evropě, jsou ve většině muži, naproti tomu podniků zabývajících se službami spíše ženy (Křížková et al., 2006).

České ženy tvoří 28 % zaměstnaných na pozicích zákonodárců, vedoucích a řídicích pracovníků, což je 4 % zaměstnaných žen. V rámci mužské populace tvoří muži v řídicích pozicích 8 %. (České statistická ročenka, 2008). Podíl žen v managementu odpovídá feminizaci odvětví, která je vysoká v nepodnikatelské sféře (Čermáková, 1999).

Hlavní třída 1 „zákonodárci, vedoucí s řídicí pracovníci“ zahrnuje podle klasifikace KZAM zaměstnání jejichž pracovní náplní je (Křížková et al., 2006):

- a) Plánování, formulování, organizace, kontrola a řízení podniků organizací a společností včetně jejich vnitřních organizačních jednotek.
- b) Plánování, formulování, organizace, kontrola zákonů, politiky, pravidel a předpisů vlády, zákonodárných shromáždění.

Výzkumy provedené SÚ AV ČR odkrývají názory české veřejnosti na zaměstnanost žen na trhu práce. Podle Výzkumu veřejného mínění o postavení žen na trhu práce (SoÚ AV ČR, 2003), dvě třetiny populace soudí, že muži mají lepší možnost získat vedoucí místo než ženy. Naprostá většina populace (90 % mužů i žen) vidí příčiny v tom, že ženy musí zvládat péči o rodinu, děti apod. důvody týkající se schopností, vzdělání či nedostatku autority jsou citovány poměrně nízkým podílem populace (10-20 % žen, 35-40 % mužů).

### **2.5.1 Ochota stěhovat se za prací u manažerských pozic v ČR**

Ochotu stěhovat se za prací zkoumá studie Gender v managementu: kvalitativní výzkum podmínek a nerovností v ČR (Křížková et al., 2006). Studie dochází k závěru, že „ochota stěhovat se za prací je obecně v České republice ve srovnání s jinými zeměmi nízká, lidé preferují zůstat na jednom místě a prožít tam celý život“ (Křížková et al., 2006: 81). Na manažerských pozicích je tento typ mobility vyšší než u zbytku pracující populace, přesto je

ale dosti omezená. Stěhování znamená jistě větší překážku pro vdané ženy, na rozdíl od ženatých mužů. Ti ve většině praktikují tradiční rozdělení generových rolí, tak pro ně tedy stěhování nepředstavuje nepřekonatelný problém. U mužů se také neobjevuje důvod, který je velmi častý u žen a to, že důvod k odmítnutí stěhování za práci je zaměstnání jejich partnera (Vlach et al., 2008)

Co se týče ochoty odejít za prací do zahraničí, shledáváme ji vyšší u mužů manažerů, kteří nemají děti, které by tak museli změnit školu a naučit se cizí jazyk. Ženy, manažerky „*jsou ochotné odejít do zahraničí ty, které jsou rozvedené či podruhé vdané a mají dospělé děti*“ (Křížková et al., 2006: 82).

Obecně můžeme konstatovat, že manažerky a manažeři v ČR nejsou příliš mobilní, co se týče stěhování z místa na místo kvůli zaměstnání: „*Stěhování do zahraničí je zpravidla odmítáno muži a ženami s malými dětmi, muži a ženy s dospělými dětmi tuto možnost vítají. Stěhování za prací představuje pro vdané ženy větší překážku než pro ženaté muže, jelikož žijí většinou v dvoukariérových manželstvích a stojí tak před problémem sladit svou kariéru s kariérou svého partnera.*“ (Křížková et al., 2006: 81). Muži oproti tomu snáze přestěhují partnerku, která se realizuje hlavně ve sféře domova. Celkově lze říci, že flexibilita a mobilita manažerů a manažerek závisí spíše na rodinné situaci než na jejich pohlaví. V určitých fázích života jsou tak ochotnější ke změně místa a času práce muži a jiných zase ženy (Křížková et al., 2006).

## **2.6 Očekávané trendy v prosazování žen v managementu z hlediska zaměstnavatelů.**

Podle studie *Sondáž postojů zaměstnavatelů k uplatnění žen v managementu a zkušeností s nimi* (Fischlová, Gazdagová, 2005), mají ženy stále více šancí se v managementu prosadit, a tak dochází k postupnému překonávání určitých předsudků vůči ženám i vůči mužům. Zároveň se očekává, že počet žen v managementu bude stoupat, a to i díky zvýšenému zájmu médií věnovaném prosazování žen v managementu a také propagaci úspěšných manažerek (Fischlová, Gazdagová, 2005).

Při prosazování žen v managementu je klíčové překonání stereotypů související s mateřstvím. Respondenti často uváděli, že hlavním důvodem nižšího zastoupení žen v managementu je jejich zaměření na rodinu a děti (Fischlová, Gazdagová, 2005). Možnost otěhotnění a péče o rodinu je častým obranným mechanismem k racionalizaci nedostatečného zastoupení žen v managementu. Je to jeden z příkladů sociálních předsudků. Dalším

předsudkem je negativní nazírání na ženy, které děti nemají nebo jim věnují méně času. Tlaky na konformitu v souvislosti s mateřstvím jsou poměrně silné a je otázkou, zda budou ženy ochotné klást těmto tlakům odpor či zda se jim přizpůsobí. Prosazování žen v managementu bude podporováno také ekonomickými zájmy (Renzetti, Curran, 2005).

Ke stejným zjištěním došli i autoři šetření *Gender v managementu* (Křížková et al., 2006). Ukazuje, že příležitosti k prosazení žen v managementu se rozšiřují a že dochází k jejich uplatnění i v nefeminizovaných oborech činností. Působí zde vysoké konkurenční tlaky, které zvyšují požadavky a nároky na management, tak jsou firmy nuceny hledat kompetentní osoby a přitom využívat všech zdrojů. Na tomto trendu se podílí jednatelky změny v chování žen a jejich hodnotových preferencích, ale i změny postojů zaměstnavatelů k ženám na řídicích pozicích. Pokud se žena na řídicí pozici osvědčí, zvyšuje to ochotu zaměstnavatelů obsadit i další řídicí pozice ženami (Křížková et al., 2006). Neočekává se, že by žena na řídicí měla nějaké úlevy. Nicméně zatím v takřka všech případech platí, že pokud se nějaká žena prosadila na manažerských pozicích, je to spíše důsledek jejich individuálního úsilí než podpory ze strany zaměstnavatelů: „*Stále přežívají tradiční stereotypy, v nichž jsou pevně usazeny patriarchální vztahy.*“ (Fischlová, Gazdagová, 2005: 31).

## **2.7 Návrhy na podporu žen ve vysokém managementu**

Pokud se má v budoucnu podíl žen na řídicích pozicích zvyšovat, bude to vyžadovat změnu celkového nastavení genderových rolí v rodině, které způsobuje, že ženy toužící pracovat na řídicích pozicích startují s obrovským hendikepem. Důležitá je také nutnost změny přístupu kolegů a zaměstnavatelů. Pomoci mohou tedy jednak antidiskriminační opatření a jednak opatření usnadňující sladování rodinných a pracovních povinností (Fischlová, Gazdagová, 2006).

Rovností podle genderu by mělo být dosahováno na dvou hlavních úrovních: ve smyslu rovných příležitostí a rovného zacházení pro ženy a muže. Specifickou strategií pro dosahování rovnosti, prevence vzniku nerovnosti a diskriminace je genderový mainstreaming, který znamená „*systematickou integraci priorit a potřeb žen a mužů do všech organizačních postupů a opatření*“ (Křížková, Pavlica, 2004: 104). Genderové důsledky různých změn jsou brány v potaz již ve stádiu jejich plánování. Poté dochází k sledování vyhodnocení skutečných dopadů každého opatření na život žen a mužů (Křížková, Pavlica, 2004).

Největší výzvou ale zůstává změna standardů práce v manažerských pozicích- její flexibilizace, možnost přerušování kariéry bez strachu o ztrátu pracovní důvěryhodnosti a také uvědomění si ze strany zaměstnavatelů, že zaměstnanec není pouze neutrálním pracovníkem, ale že do jejího/jeho života zasahují i jiné zájmy (Křížková et al., 2006).

Podle Vohlídalové si většina firem si uvědomuje, že to, že se na řídicích pozicích vyskytuje méně žen než mužů je pro efektivitu pracovních týmů spíše nevýhoda (Vohlídalová, 2005). Jedním z prostředků, kterým se snaží o zvýšení počtu žen na manažerských pozicích nebo překonání generových stereotypů zakotvených ve firemní kultuře, jsou specifické programy. Tak se jim podaří získat talentované zaměstnance a zvýšit tím efektivitu firmy samotné. Jsou to totiž právě genderové stereotypy, přisuzující ženám a mužům různé vlastnosti a tak omezují okruh schopných a talentovaných osob. Firmy nejčastěji připravují specifické programy<sup>11</sup> zaměřené na oblasti nábor nových zaměstnanců a kariérní postup a vzdělávání současných zaměstnanců. Nejedná se ale o tzv. pozitivní akce ve prospěch žen či jejich zvýhodňování, ale o vyrovnávání nerovností na trhu práce. Ve firmách fungují také různé mentoringové<sup>12</sup> a tréninkové programy přispívající k rozvoji skrytých dovedností a schopností zaměstnanců, bez ohledu na jejich pohlaví. Důležité je, aby tyto programy byly zaměřeny přímo na ženy, jelikož v praxi se často stává, že se do vzdělávacích programů dostanou právě muži, protože se u nich předpokládá, že to budou oni, kdo dosáhne na nejvyšší pozice (Vohlídalová, 2005).

## 2.8 Závěr teoretické části

V teoretické části jsem představila základní koncepty, hlavně koncept genderu, který je jedním ze základních sociálních konstruktů, přítomných na všech úrovních společenského života a s ním spojené genderové stereotypy, jak zjednodušující popisy toho, jak má vypadat maskulinní muž a femininní žena. Uvedla jsem také výsledky studií, které se zabývaly tématem genderu a managementu a ze kterých budu vycházet v druhé části mé práce, v části empirické. Cílem mého šetření bude zjistit, zda se v mnou vybrané firmě reprodukuje obecně známé genderové stereotypy a pokud ano, o které stereotypy se jedná. Důvody, které mě vedly k výběru téma jsem nastínila výše.

---

<sup>11</sup> Např. Program Top Talent List firmy Hewlett-Packard nebo Winning Opportunities for Women Český Telecom.

<sup>12</sup> Mentoringový program= forma vedení a předávání odborných znalostí a dovedností včetně podpory osobního rozvoje jednotlivců profesně zkušenějšími pracovníky.



## 3 Empirická část

V empirické části nejprve popíši metodologii svého šetření, poté budu prezentovat výsledky analýzy dat, vč. skutečností, které z nich vyplývají.

### 3.1 Metodologie

#### 3.1.1 Stanovení metodologických východisek

Cílem mé práce bylo zjistit, zda se i v mnou vybrané firmě vyskytuje na pozicích vyššího managementu méně žen než mužů, a zda se v mém vybraném vzorku odrážejí tradiční genderové stereotypy spojované s ženami a muži na manažerských pozicích (tj. například jaká adjektiva používá nadřízený pro popis silných a slabých stránek svého podřízeného, zda platí, že ženy nemají takové ambice jako muži a zda je pravda, že jsou v průměru méně mobilní). Na vrcholové pozice jsem se zaměřila hlavně z toho důvodu, že absence žen je zde dle dostupné literatury je nejmarkantnější (Krause, 2005, Křížková et al., 2006, Vlach et al., 2008).

Na danou problematiku se budu dívat prizmatem kvantitativních metod. Jako konkrétní metodu jsem zvolila obsahovou analýzu (Schulz et al., 2004, Surynek et al., 2001, Reifová, 1998). Jedná se o metodu, která se využívá k vyhodnocení obsahu komunikace obecně. Nehodnotí se pouze produkty, které byly vytvořeny za jiným než výzkumným účelem, ale slouží také jako technika k vyhodnocování otevřených (kvalitativních) otázek v různých typech dotazování (v mém případě MAG dotazník). „*V této metodě jde v zásadě o prozkoumání obsahu prostřednictvím vytvořené soustavy kategorií, ve kterých je zjednodušeně vyjádřen předmět obsahové analýzy a určené jednotky měření*“ (Surynek et al., 2001: 132).

Kvantitativní obsahová analýza je vysoce strukturovanou a selektivní metodou. Výsledky se pak navíc dají precizně a přehledně znázornit v číselných hodnotách, tabulkách a grafech. „*Charakteristickým rysem této metody je vysoká míra strukturovanosti a s tím je spojen i vysoký stupeň ověřitelnosti*“ (Schulz et al., 2004:42). Při rozboru podléhá každý krok explicitně formulovaným pravidlům. Mezi další přednosti této metody patří možnost zpracovat velké množství textů a výsledky šetření podrobit statistickým analýzám. Výsledkem a cílem obsahové analýzy je kvantitativní popis obsahů (Surynek et al., 2001).

### 3.1.2 Výběr materiálu

Své šetření jsem prováděla v mezinárodní rychloobrátkové<sup>13</sup> potravinářské firmě. Ve firmě pracuje 1428 zaměstnanců. Všichni pracují v kanceláři, jedná se tedy o tzv. bílé límečky. Z této populace jsem vybrala vzorek 480 zaměstnanců. Vymežujícím kritériem byla tzv. platová třída<sup>14</sup>. Zaměstnanci mého vzorku výběru se pohybovali od platové třídy 10 a výše a spadali do I. a II. řídicí úrovně organizace (Fischlová, Gazdagová, 2006)<sup>15</sup>, tj. do vyššího managementu. Jednalo se tedy o vedoucí pracovníky, kteří řídí týmy lidí.

Nutno podotknout, že mnou zkoumaná firma je mezinárodní firma, jejíž základna je v USA. Tato společnost se vyznačuje velmi moderní, otevřenou a neformální kulturou. Zajímavé je, že generální ředitelkou této společnosti, která zastřešuje celosvětové vedení je žena.

### 3.1.3 Výzkumná strategie

Pro můj výzkum se mi podařilo získat přístup k unikátnímu souboru dat, tzv. MAG dotazníkům<sup>16</sup>. Jedná se o standardizovaný dotazník, který byl sestaven americkou vzdělávací a rozvojovou společností přímo na míru mnou zkoumané společnosti. Dotazník je ve společnosti používán v nezměněné podobě od roku 1993. Zaměstnanci ho spolu se svými nadřízenými vyplňují jednou ročně, vždy v únoru a jeho hlavním účelem je zhodnocení roku minulého a vytvoření tzv. rozvojového plánu zaměstnance pro rok následující.

Dotazník se skládá ze sedmnácti otevřeně formulovaných otázek. Na některé z otázek odpovídá zaměstnanec sám, na jiné otázky odpovídá nadřízený zaměstnanec. V praxi to vypadá tak, že zaměstnanec dostane z personálního oddělení e-mail s odkazem na tento MAG dotazník, poté co si ho otevře, dostane se k samotnému dotazníku a odpoví na jemu přidělené otázky, zašle dotazník svému nadřízenému. Ten vyplní otázky jemu určené, které se ponejvíce týkají hodnocení zaměstnance<sup>17</sup>. Například při hodnocení jeho silných stránek vybere z daných silných stránek tu, kterou považuje za nejsilnější, v další kolonce tu, kterou považuje za druhou nejsilnější a v další kolonce silnou stránku jako třetí nejsilnější. Stejně probíhá i

---

<sup>13</sup> Rychloobrátkové nebo tzv. FMCG společnosti, jsou firmy, které se zabývají distribucí a prodejem spotřebního zboží.

<sup>14</sup> Platová třída není charakterizována pouze výší platu, ale také výší bonusů navazující na postavení ve společnosti (firemní auto, mobilní telefon, speciální tréninkové programy, vlastní kancelář). Může se tedy stát, že zaměstnanec spadající např. pod platovou třídu 12 má stejně vysoký plat jako zaměstnanec spadající do nižší platové třídy, ale na rozdíl od tohoto zaměstnance má možnost mít např. lepší kategorii firemního vozu. Obecně ale platí čím vyšší „platová třída“, tím vyšší postavení ve společnosti.

<sup>15</sup> Tabulka č. 4, Výzkumná práce Gender v managementu- kvalitativní výzkum podmínek a nerovností v ČR (VÚSP, Praha, 2006).

<sup>16</sup> Dotazník „řídící a hodnotící výkon“, viz. Příloha.

<sup>17</sup> Blíže MAG dotazník viz. příloha

hodnocení slabých stránek. Po tomto procesu se koná tzv. one to one meeting, což je schůzka zaměstnance s jeho nadřízeným, při které si zaměstnanec se svým nadřízeným mají možnost vyjasnit rozdílné postoje či názory vážící se ke své spolupráci, společně zhodnotí uplynulý rok, zamyslí se nad tím, co se povedlo a na čem je potřeba dále pracovat a proberou otázky týkající se budoucího rozvoje zaměstnance, jeho přání, cílů atd. Tyto schůzky se konají proto, že dotazník s hodnocením manažera se již zpět k zaměstnanci nedostává, ale je odeslán do personálního oddělení, kde se dále zpracovává. Na jeho základě pak personalisté sestavují již výše zmíněné „rozvojové plány“, „tréninkové programy“ či vytipovávají talenty společnosti a aspiranty na kariérní postup.

### **3.1.4 Vyhodnocování a interpretace získaných dat**

Získaná data budu analyzovat v souladu se stanovenými otázkami výzkumu. Z MAG dotazníku nejprve vyberu vzorek pro můj výzkum. Dle výzkumných otázek si stanovím kategorie, na které se zaměřím, poté si vytvořím kódovací knihu, na základě které jednotlivé obsahy v kategoriích vzorku okóduji kódy. Poté zhodnotím četnost jednotlivých kódů vyskytujících se v každé kategorii a tento výsledek porovnam se závěry vybrané literatury. Analýzou získaná data budu prezentovat ve své studii formou kontingenčních tabulek a grafů spolu s připojenými textovými komentáři.

Pro přehlednost u hodnocení silných a slabých stránek z pohledu manažera a manažerky vybírám vždy čtyři nejvíce jmenované a tři nejméně jmenované v každé kategorii.

### **3.1.5 Hodnocení kvality výzkumu**

Všechna důležitá rozhodnutí při výběru metod využívaných při obsahové analýze musí odpovídat určitým zásadám. Již dříve jsem označila obsahovou analýzu jako systematický a intersubjektivně ověřitelný způsob popisu obsahů. Systematický znamená, že se všechny obsahy zpracují stejným způsobem. Intersubjektivně ověřitelný znamená, že kdokoliv jiný bude schopen při aplikaci mých výzkumných metod reprodukovat mé závěry. Je-li splněna tato podmínka, je možné prověřit přiměřenost (validitu) a spolehlivost, tedy reliabilitu mého metodického přístupu. Představují nejdůležitější kvalitativní nároky kladené na vědecká šetření. Výsledky analýzy tak závisí na metodách a analyzovaném materiálu. Validitou je myšlen požadavek, aby výzkumné metody měřili pouze to, co zamýšlíme měřit. Reliabilita je předpokladem validity (Surynek et al., 2001).

Po celou dobu výzkumu jsem myslela na to, aby výsledky mé studie byly v co největší míře důvěryhodné a hodnověrné. Celý průběh výzkumu jsem konzultovala s osobami, které se výzkumu neúčastní, a tak mi pomohly objektivně rozpoznat bílá místa průzkumu. Při posuzování spolehlivosti a potvrditelnosti svého výzkumu jsem zahrnula do svého zkoumání hrubé data a jejich sběr, výběr kategorií a kódování dat, metodologické poznámky a jednotlivá rozhodnutí a informace o literatuře a o pilotních studiích.

### **3.1.6 Etické otázky společenskovedního výzkumu**

Podle „Základních bodů etického kodexu americké sociologické organizace“ (podle Bailey in Jeřábek 2003) jsem se zaměřila hlavně na:

- nepřekračování svých schopností a kompetencí,
- respektování práv zkoumaných osob na soukromí a důstojnost,
- ochranu zkoumaných před osobním poškozením,
- zaručení důvěrného zacházení s výzkumnými daty,
- zajištění nezkreslené prezentace výzkumných výsledků,
- nezneužití role badatelky k jiným (neprofesním účelům).

Mojí největší starostí bylo získat důvěru kompetentních osob, které mi otevřely přístup k MAG dotazníkům a poskytly souhlas s jejich využitím pro mé výzkumné účely. Mnou zkoumaná firma má vedoucí postavení na mezinárodním trhu, takovéto společnosti věnují každoročně nemalé prostředky ze svého rozpočtu na ochranu údajů a informací. Proto jsem kladla opravdu velký důraz na anonymitu a tím jakékoli znemožnění identifikace zaměstnanců. Mojí hlavní odpovědností byla hlavně morální odpovědnost k těm, které jsem zkoumala. Přesto, že v dané firmě pracuji, nenechám se jí jakkoli ovlivňovat a nebudu jí ani poskytovat anonymní výsledky svého šetření.

## **3.2 Analýza dat**

V této části práce budu analyzovaná data prezentovat ve formě tabulek, ke kterým připojím textový komentář. Dle cílů mé práce jsem se zaměřila na zastoupení žen a mužů na

pozicích vyššího managementu, silné a slabé stránky mužů a žen, mobilitu, překážky k vstupu na vyšší pozici, rozdíly v ambicích mužů a žen a rozdíly v jejich hodnocení. Poslední podkapitolu věnuji shrnutí této analýzy.

### 3.2.1 Zastoupení žen a mužů na pozicích vyššího managementu

V mnou zkoumané firmě je na pozicích vyššího managementu zastoupeno 120 žen a 360 mužů. Ženy jsou tedy zastoupeny 30 %, muži tvoří 70 % pracovníků na manažerských pozicích. Údaje ČSÚ pro rok 2008 uvádí, že na vrcholových manažerských pozicích je průměrně zastoupeno 28 % žen a 72 % mužů. Při šetření jsem tedy zjistila mírně nadprůměrnou hodnotu zastoupení žen. Dle literatury mohu usuzovat že je to z důvodu, že se jedná o mezinárodní firmu (Křížková, Pavlica, 2004).

Ženu jako nadřízenou má 157 zaměstnanců, z toho 48 žen a 109 mužů. Muž je nadřízený u 323 osob, konkrétně pak u 72 žen a 251 mužů, viz tabulka číslo 1. V rámci svých podřízených je tedy žena nadřízenou u 30,5 % žen a 69,5 % mužů a v rámci celkových podřízených je nadřízená u 40 % žen a 30 % mužů. Podřízeno muži je 22 % žen a 78 % mužů z celkového počtu jeho podřízených a 60 % žen z celkového počtu podřízených žen a 70 % mužů z celkového počtu podřízených mužů. Muži manažeři mají tedy obecně více podřízených mužů a méně podřízených žen než ženy manažerky.

Tabulka č.1: Zastoupení žen a mužů na pozicích vyššího managementu

480 osob	Ženy	muži
žena nadřízená u 157 osob z toho	48	109
muž nadřízený u 323 osob z toho	72	251
Celkem	120	360

### 3.2.2 Hodnocení silných stránek žen z pohledu manažerů a manažerek

Manažeři a manažerky nejčastěji uváděli jako silnou stránku žen schopnost vcítit se do druhých (16 %), často je také zmiňováno naslouchání (12 %) a trpělivost (9 %). První tři nejčastěji jmenované silné stránky jsou vlastnostmi, které jsou pasivní a obecně spojované s feminitou (Renzetti, Curran, 2005). Jako čtvrtou nejčastěji jmenovanou silnou stránkou byla

organizační schopnosti (7% ), viz. tabulka číslo 2<sup>18</sup>. Čemuž odpovídá i zjištění Havlové, která uvádí, že se manažerky vyznačují výbornými organizačními schopnostmi, jelikož jsou často nuceny skloubit starost o domácnost a pracovní kariéru (Havlová, 1996). Nejméně často jmenovali manažeři a manažerky jako silné stránky žen strategické schopnosti (1 %), schopnost činit rozhodnutí (0,5%) a abstraktní myšlení (0,5 %) a ani jednou nebyla jmenována samostatnost, viz. tabulka číslo 2.

Tabulka č. 2: Celkové hodnocení silných stránek žen

<b>Ženy silné stránky</b>	<b>Celkem %</b>
schopnost vcítit se do druhých	16
Naslouchání	12
Trpělivost	9
organizační schopnosti	7
<b>Nejméně volené silné stránky</b>	
strategické schopnosti	1
schopnost činit rozhodnutí	0,5
abstraktní myšlení	0,5
Samostatnost	0

Ženy manažerky nejčastěji vidí jako silnou stránku jiných žen schopnost vcítit se do druhých (16 %), naslouchání (9 %), kreativitu (9 %) a komunikační schopnosti (9 %), viz. tabulka číslo 3. Především naslouchání a komunikační schopnosti jsou vlastnosti typicky spojované s feminitou (Renzetti, Curran, 2005). Komunikační schopností jsou také jednou z vlastností, které ženy považují jako stěžejní při ocenění samy sebe (např. Fischlová, 2005, Vlach, 2008). To, že ženy vnímají ostatní ženy jako plně porozumění, kreativní empatické a s citem pro lidi potvrzuje ve svých šetření i Křížková (Křížková et al., 2006). Ani jednou ženy neuvedly jako silnou stránku samostatnost a prezentační schopnosti, minimálně uváděly abstraktní myšlení (0,5 %) a schopnost činit rozhodnutí (0,5 %), viz. tabulka číslo 3.

<sup>18</sup> z 20 nabízených silných a slabých stránek budu vždy diskutovat 4 nejsilnější a 4 nejslabší, případně i pátou podle toho, zda se na třetím místě umístila jedna či dvě stránky.

Tabulka č. 3: Hodnocení silných stránek žen z pohledu manažerky

<b>Ženy silné stránky</b>	<b>použito ženami %</b>
schopnost vcítit se do druhých	16
Naslouchání	9
Kreativita	9
komunikační schopnosti	9
<b>Nejméně volené silné stránky</b>	
schopnost činit rozhodnutí	0,5
abstraktní myšlení	0,5
Samostatnost	0
prezentační schopnosti	0

Muži nejčastěji označují ostatní ženy jako schopné vcítit se do druhých (13 %), dále následuje naslouchání (12 %) a trpělivost (11,5 %), viz. tabulka číslo 4. V tom se nijak neliší od hodnocení silných stránek žen manažerkami. Jako čtvrtou nejsilnější stránku žen vidí muži prezentační schopnosti (8 %). Mezi nejméně volené silné stránky žen manažeři uváděli strategické schopnosti (0,5 %), schopnost činit rozhodnutí (0,5 %) a abstraktní myšlení (0,5 %). Ani jednou nebyla jmenována autorita. Tak tedy můžu zkonstatovat, že se v mém šetření potvrdily tradiční genderové stereotypy.

Tabulka č. 4: Hodnocení silných stránek žen z pohledu manažera

<b>Ženy silné stránky</b>	<b>použito muži %</b>
schopnost vcítit se do druhých	13
naslouchání	12
trpělivost	11,5
prezentační schopnosti	8
<b>Nejméně volené silné stránky</b>	
strategické schopnosti	0,5
schopnost činit rozhodnutí	0,5
abstraktní myšlení	0,5
autorita	0

Manažerky v hodnocení silných stránek žen uváděly oproti mužům kreativitu. Muži zmiňovali trpělivost. V nejméně volených silných stránkách žen byly u obou pohlaví jmenovány vlastnosti, které jsou stereotypně spojované s maskulinitou (Renzetti, Curran,

2005). Zajímavé je, že ženy měly ve výčtu silných stránek komunikační schopnosti a ve výčtu nejméně volených silných stránek komunikační schopnosti. Usuzují tedy, že mezi těmito kompetencemi vnímají rozdíl. Z pohledu manažerů se prezentační schopnosti objevili naopak ve výčtu silných stránek žen.

### 3.2.3 Hodnocení slabých stránek žen z pohledu manažerů a manažerek

I v hodnocení slabých stránek žen se dle mého šetření projevují genderové stereotypy, viz. tabulka číslo 5. Jako nejčastěji jmenovaná slabá stránka byla schopnost činit rozhodnutí (14,5 %), následována autoritou (10,5 %) a abstraktním myšlením (8 %) a sebeovládání (8 %). Mezi tři nečastěji jmenované slabé stránky patří tedy vlastnosti, které se pojí s maskulinitou. Zajímavé je, že poměrně málo byla jmenována cílevědomost, která patří dle literatury mezi slabé stránky žen (např. Renzetti, Curran, 2005). Podle očekávání nebyla jmenována kreativita a schopnost vcítit se do druhých, které obecně patří mezi silné stránky žen. Mezi tři nejméně jmenované slabé stránky se objevilo naslouchání (0,5 %), ani jednou respondenti neonačili jako slabou stránku svých podřízených žen schopnost vcítit se do druhých a kreativitu a komunikační schopnosti.

Tabulka č. 5: Celkové hodnocení slabých stránek žen

<b>Ženy slabé stránky</b>	<b>celkem %</b>
schopnost činit rozhodnutí	14,5
autorita	10,5
abstraktní myšlení	8,5
Sebeovládání	8
<b>Nejméně volené slabé stránky</b>	
Naslouchání	0,5
schopnost vcítit se do druhých	0
kreativita	0
komunikační schopnosti	0

Podle manažerek patří mezi nejslabší stránky žen autorita (13,5 %), dále sebeovládání (10,5 %), schopnost činit rozhodnutí (10 %) a také samostatnost (8 %), viz. tabulka číslo 6. Naopak ani jednou neuvedly manažerky jako slabou stránku svých podřízených žen schopnost vést tým, schopnost vcítit se do druhých, kreativitu a komunikační schopnosti, tedy vlastnosti,



tradičně spojované s feminitou. Proto podle mého názoru hodnotily ostatní ženy genderově stereotypně.

Tabulka č. 6: Hodnocení slabých stránek žen z pohledu manažerky

<b>Ženy slabé stránky</b>	<b>použito ženami %</b>
autorita	13,5
sebeovládání	10,5
schopnost činit rozhodnutí	10
samostatnost	8
<b>Nejméně volené slabé stránky</b>	
schopnost vést tým	0
schopnost vcítit se do druhých	0
kreativita	0
komunikační schopnosti	0

Manažeři na rozdíl od manažerek vidí slabou stránku žen ve schopnosti činit rozhodnutí (14,5 %), viz. tabulka číslo 7. Ve výčtu slabých stránek žen následuje z pohledu manažerů abstraktní myšlení (10 %) a autorita (9 %) a flexibilita (8%). Mezi tři nejméně volené slabé stránky žen se uvádělo naslouchání (0,5 %), schopnost vcítit se do druhých (0,5 %) a kreativita (0,5 %). Ani jednou muži manažeři neuvedli jako slabou stránku žen komunikační schopnosti.

Tabulka č. 7: Hodnocení slabých stránek žen z pohledu manažera

<b>Ženy slabé stránky</b>	<b>použito muži %</b>
schopnost činit rozhodnutí	13
autorita	12
abstraktní myšlení	11,5
flexibilita	8
<b>Nejméně volené slabé stránky</b>	
naslouchání	0,5
schopnost vcítit se do druhých	0,5
kreativita	0,5
komunikační schopnosti	0

Na základě výsledků z tabulek číslo 6 a číslo 7 mohu usuzovat, že se i v hodnocení slabých stránek žen projevuje genderově stereotypní uvažování respondentů. Manažerky uváděly mezi slabými stránkami žen vlastnosti spojované s maskulinitou a naopak nejméně jmenovali vlastnosti, které jsou spojovány s feminitou. Tyto vlastnosti, které by můžeme považovat za „silné“ stránky žen se objevily i v tabulce číslo 3. Jedinou výjimkou je schopnost vést tým, kterou manažerky uváděly mezi nejméně volenými slabými stránkami, přitom se jedná o vlastnost stereotypně spojovanou s maskulinitou (Archer, Lloyd, 2002). Kompetence, které považovali manažeři jako silné stránky u žen, viz. tabulka 4 se objevovali i v nejméně volených slabých stránkách, viz. tabulka 7. V nejméně volených slabých stránkách se na rozdíl od silných stránek žen, viz. tabulka 4, objevovala kreativita a prezentační schopnosti, viz. tabulka 4.

### **3.2.4 Hodnocení silných stránek mužů z pohledu manažerů a manažerek**

Respondenti se shodli na dvou stránkách mužů, které považují jako nejsilnější a těmito stránkami jsou autorita (9 %) a orientace na cíl (9 %), viz. tabulka číslo 8. Jak jsem zmínila již výše, jedná se o vlastnosti, které jsou stereotypně spojovány s maskulinitou. U mužů je autorita považována za standardní až žádoucí, pokud se ale autorita objeví u ženy, je vnímána spíše negativně (Archer, Lloyd, 2002). To také podle mého názoru vysvětluje, proč se autorita objevovala u žen na spodních příčkách. V hodnocení silných stránek mužů nadřazenými byla často zmiňována schopnost vyjednávání (8,5 %) a flexibilita (8 %). Zajímavé je, že tu nefiguruje abstraktní myšlení, které je stereotypně spojováno s maskulinitou (Renzetti, Curran, 2005). Mezi tři nejméně volené silné stránky se objevily komunikační schopnosti (1 %), naslouchání (1%) a kreativita (0,5 %). Ani jednou nebyla uvedena schopnost vcít se do druhých. Tyto vlastnosti patří obecně mezi vlastnosti typicky spojované s feminitou (Renzetti, Curran, 2005).

Tabulka č. 8: Celkové hodnocení silných stránek mužů

<b>Muži silné stránky</b>	<b>celkem %</b>
autorita	9
orientace na cíl	9
vyjednávání	8,5
flexibilita	8
<b>Nejméně volené silné stránky</b>	
komunikační schopnosti	1
naslouchání	1
kreativita	0,5
schopnost vcítit se do druhých	0

Při hodnocení silných stránek mužů se téměř pětina žen (18,5 %) shodla na tom, že muži jsou vysoce autoritativní, dále ženy jako silnou stránku mužů uváděly orientaci na cíl (12 %), vyjednávání (11,5 %) a flexibilitu (10,5 %), viz. tabulka číslo 9. Manažerky tak zmiňovaly vlastnosti, které jsou podle Fischlové předpokladem úspěšného manažera (Fischlová 2005, 2006). Nejméně ženy manažerky volili při hodnocení silných stránek mužů komunikační schopnosti (0,5 %), naslouchání (0,5 %) a ani jedna žena nezvolila jako silnou stránku mužů kreativitu a schopnost vcítit se do druhých.

Tabulka č. 9: Hodnocení silných stránek mužů z pohledu manažerky

<b>Muži silné stránky</b>	<b>použito ženami %</b>
autorita	18,5
orientace na cíl	12
vyjednávání	11,5
flexibilita	10,5
<b>Nejméně volené silné stránky</b>	
komunikační schopnosti	0,5
naslouchání	0,5
kreativita	0
schopnost vcítit se do druhých	0

Manažeři používali k hodnocení silných stránek mužů nejčastěji autoritu (9,5 %) a orientaci na cíl (9,5 %), viz. tabulka číslo 10. Mezi čtyři nejčastěji volené silné stránky mužů se dostala ještě flexibilita (9 %) a vyjednávání (9 %). Naopak nejméně volili u silných stránek

mužů schopnost vcítit se do druhých (2 %), komunikační schopnosti (1,5 %) a naslouchání (1 %). Ani jednou manažeři nepoužili k hodnocení silných stránek mužů trpělivost.

Tabulka č. 10: Hodnocení silných stránek mužů z pohledu manažera

<b>Muži silné stránky</b>	<b>použito muži %</b>
flexibilita	9
autorita	9,5
orientace na cíl	9,5
vyjednávání	9
<b>Nejméně volené silné stránky</b>	
schopnost vcítit se do druhých	2
komunikační schopnosti	1,5
naslouchání	1
trpělivost	0

K hodnocení silných stránek mužů používaly ženy stejné kompetence jako muži. Mírně se lišili nejméně volené silné stránky mužů, ženy zmínili kreativitu, muži naopak komunikační schopnosti, viz. tabulka 10. Manažeři a manažerky používali k hodnocení silných stránek mužů kompetence, které se stereotypně pojí s maskulinitou (Renzetti, Curran, 2005).

### 3.2.5 Hodnocení slabých stránek mužů z pohledu manažerů a manažerek

Jako nejslabší stránky mužů označili respondenti schopnost vcítit se do druhých (11,5 %) a naslouchání (11,5 %), následují komunikační schopnosti (11 %) a trpělivost (10,5 %), viz. tabulka číslo 11. Všechny tyto vlastnosti jsou stereotypně připisovány feminitě (Archer, Lloyd, 2002).

Respondenti téměř neuváděli v hodnocení slabých stránek mužů strategické schopnosti (1 %), abstraktní myšlení (1 %) a orientaci na cíl (0,5%), ani jednou nebyla zmíněna autorita.

Tabulka č. 11: Celkové hodnocení slabých stránek mužů

<b>Muži slabé stránky</b>	<b>celkem %</b>
schopnost vcítit se do druhých	11,5
Naslouchání	11,5
komunikační schopnosti	11
Trpělivost	10,5
<b>Nejméně volené slabé stránky</b>	
strategické schopnosti	1
abstraktní myšlení	1
orientace na cíl	0,5
autorita	0

Manažerky nečastěji uváděly jako slabou stránku mužů schopnost vcítit se do druhých (18 %), následovalo naslouchání (16 %), komunikační schopnosti (12,5 %) a čtvrtou nejčastěji jmenovanou slabou stránkou mužů z pohledu manažerek je trpělivost (12 %), viz. tabulka číslo 12. Naopak nejméně jmenovaly manažerky samostatnost (0,6 %), schopnost činit rozhodnutí (0,6 %), autoritu (0,5 %), a ani jednou nevedly abstraktní myšlení, viz. tabulka číslo 12. Potvrdilo se tedy genderově stereotypní vnímání slabých stránek mužů (Renzetti, Curran, 2005).

Tabulka č. 12: Hodnocení slabých stránek žen z pohledu manažerky

<b>Muži slabé stránky</b>	<b>použito ženami %</b>
schopnost vcítit se do druhých	18
naslouchání	16
komunikační schopnosti	12,5
trpělivost	12
<b>Nejméně volené slabé stránky</b>	
samostatnost	0,6
schopnost činit rozhodnutí	0,6
autorita	0,5
abstraktní myšlení	0

Manažeři při hodnocení slabých stránek mužů nejčastěji používali schopnost vcítit se do druhých (12,5 %), následovalo naslouchání (11,5 %), komunikační schopnosti (10 %) a trpělivost (10 %), viz. tabulka číslo 13. Nejméně poté volili autoritu (2%), strategické schopnosti (2 %), abstraktní myšlení (2 %) a orientaci na cíl (0,5 %).

Můžu tedy zkonstatovat, že stejně jako v hodnocení silných stránek, se i v hodnocení slabých stránek projevují hluboce zakořeněné genderové stereotypy, v jejichž důsledku poté nadřazení muži i ženy přisuzují svým podřazeným vlastnosti, které se stereotypně pojí k danému pohlaví.

Tabulka č. 13: Hodnocení slabých stránek mužů z pohledu manažera

<b>Muži slabé stránky</b>	<b>použito muži %</b>
schopnost vcítit se do druhých	12,5
naslouchání	11,5
komunikační schopnosti	10
trpělivost	10
<b>Nejméně volené slabé stránky</b>	
autorita	2
strategické schopnosti	2
abstraktní myšlení	2
orientace na cíl	0,5

V hodnocení slabých stránek mužů se shodli manažerky i manažeři. Ve čtyřech nejčastěji volených vlastnostech se objevují schopnost vcítit se do druhých, naslouchání, komunikační schopnosti a trpělivost, viz. tabulka číslo 12 a 13. V nejméně volených slabých stránkách se u žen objevovala samostatnost, schopnost činit rozhodnutí, autorita a abstraktní myšlení, viz. tabulka číslo 12. U manažerů to byla autorita, strategické schopnosti, abstraktní myšlení a orientace na cíl, viz. tabulka číslo 13. Všechny tyto vlastnosti jsou stereotypně spojovány s maskulinitou (Renzetti, Curran, 2005).

### 3.2.6 Ambice

Podle výsledků uváděných v tabulce číslo 14 má ambice na vyšší místo 79 % žen, což je podle mého názoru velmi vysoké číslo, u mužů je toto procento dle mého šetření ještě vyšší (85,5 %). Dočasně spokojení s pracovní pozicí, na které se zrovna nachází je 19,5 % žen a

13 % mužů. Počet respondentů, kteří nemají ambice na vyšší místo je u mužů i žen stejný a velmi minimální (1,5 %).

Tabulka č. 14: Ambice

ambice	ženy %	muži %
mám ambice na vyšší místo	79	85,5
jsem dočasně spokojená na místě, které mám	19,5	13
nemám ambice	1,5	1,5

Tabulka číslo 15 uvádí počet cílů, které si respondenti zvolili pro příští rok. Muži si oproti ženám mnohem více věří, 23 % z nich si určilo tři a více cílů, u žen to bylo pouze 7,5 %. Dva cíle si zvolilo 66 % žen, což je o 7 % více než mužů, jeden cíl si určilo 24 % žen a 15 % mužů. Žádný konkrétní cíl uvedlo 2,5 % žen a 3 % mužů. Podle mého názoru muži vykazují vyšší sebevědomí než ženy. To potvrzují i Renzetti a Curran (Renzetti, Curran, 2005).

Tabulka č. 15: Cíle pro příští rok

Jaké jsou Vaše ambice z hlediska cílů pro příští rok?	ženy %	muži %
Neudávají	2,5	3
1 cíl	24	15
2 cíle	66	59
3 a více cílů	7,5	23

### 3.2.7 Mobilita

Mobilitou jsem v mém šetření myslela ochotu přestěhovat za vyšší pracovní pozici. Podle výsledků uvedených v tabulce číslo 16, mohu zkonstatovat, že ženy jsou méně mobilní než muži, což potvrzuje další genderový stereotyp. Zatímco v odpovědi „jsem mobilní v rámci světa“ bylo zastoupení mužů i žen rovnocenné (30 % mužů a 27 % žen), odpověď „jsem mobilní v rámci Evropy“ zvolilo 19 % žen a 35 % mužů. Pokud jsou tedy ženy ochotné za prací cestovat, netrvají tolik na Evropě jako na místě svého dočasného pobytu jako muži. Cestovat je ochotno 46 % žen a 65 % mužů z mého vzorku. Nebyly potvrzeny závěry Křížkové, že mobilita u řídicích pracovníků v ČR je relativně nízká. Mohu s ní ale souhlasit v tom, že flexibilita pracovníků a ochota se stěhovat závisí spíše na rodinné situaci než na pohlaví (Křížková et al., 2006). Neochotno cestovat je z rozmanitých důvodů 54 % žen a 35 % mužů. Z toho většina respondentů uvedla rodinné důvody (38 % žen a 27 % mužů) jako důvod, proč se nejsou ochotni přestěhovat za lepší pracovní pozici.



Tabulka č. 16 Mobilita:

mobilita	ženy %	muži %
jsem mobilní v rámci světa	27	30
jsem mobilní v rámci Evropy	19	35
nejsem mobilní z rodinných důvodů	38	27
nejsem mobilní z jiných důvodů	16	8

### 3.2.8 Překážky bránící vstupu na vyšší pozici

K zajímavým výsledkům jsem ve svém šetření došla při zpracování odpovědí na otázku „Co Vám podle Vašeho názoru brání v postupu na vyšší pozici?“. O 6 % více žen než mužů uvedlo, že je omezují soukromé, rodinné důvody (6,6 % žen), u mužů bylo toto číslo zanedbatelné (0,5 %) viz. tabulka číslo 17. Tento značný rozdíl mezi muži a ženami je podle mého názoru daný tím, že jsou ženy obecně více limitovány v postupu na vyšší pozici rodinnými důvody než muži, což potvrzuje i literatura (Renzetti, Curran, 2005, Archer, Lloyd 2002).

To, že v postupu na vyšší pozici brání nedostatek zkušeností se domnívá 57 % žen. Oproti tomu stejný důvod uvedlo pouze 18 % mužů. Pouze 12,5 % žen má pocit, že potřebuje lepší školení od svého manažera či manažerky, tento pocit má ale více než polovina dotazovaných mužů (51,5 %). Muži tedy vidí častěji překážky kariérního postupu v ostatních okolnostech a svádějí je často na svého manažera či manažerku, ženy naopak nehledají brzdy své kariéry u jiných, ale u sebe samých, což je typický výsledek tradiční genderové socializace.

Pouze 9 % žen má pocit, že nedostává dostatek příležitostí. Muži mají tento pocit častěji, konkrétně 23,5 % mužů dává za vinu svou kariérní stagnaci nedostatku příležitostí. Pouze 2,5 % žen a 0,5 % mužů uvedlo, že nemají ambice na postup. Tak malé číslo bychom mohli vysvětlit charakteristikou zkoumaného vzorku, jedná se o lidi působící na manažerských pozicích a z toho dle mého názoru mohu předpokládat, že jsou ambiciózní.

Dvakrát více žen než mužů se domnívá, že k úspěchu potřebuje více tréninkových programů (12,5 % žen a 5,5 % mužů). Více než třetina žen (34 %) si myslí, že pro jejich kariérní postup je potřeba dostat více příležitostí, absolvovat více školení a tréninkových programů. Zmiňují tedy aspekty, které nezáleží na nich samých a na jejich schopnostech, ale spíše na podmínkách zaměstnání. To samé se domnívá 80,5 % mužů. Z těchto výsledků mohu konstatovat, že lidé působících na manažerských pozicích jsou v zajetí genderových stereotypů.

Tabulka číslo 17- Překážky bránící vstupu na vyšší pozici:

Co Vám podle vašeho názoru brání v postupu na vyšší pozici ?	ženy %	muži %
potřebuji lepší školení od svého manažera	12,5	51,5
nedostávám dostatek příležitostí	9	23,5
nemám ambice na postup	2,5	0,5
potřebuji více zkušeností	57	18
více tréninkových programů	12,5	5,5
limitují mě soukromé, rodinné důvody	6,5	0,5

### 3.2.9 Hodnocení výkonu zaměstnance za uplynulý rok

Pokud manažeři a manažerky hodnotili svůj uplynulý rok, projevila se stereotypně větší skromnost žen. V tabulce číslo 18 můžeme vidět, že 38 % žen uvedlo, že se jim v uplynulém roce povedla pouze jedna záležitost, 46 % žen uvedlo dvě záležitosti a pouze 16 % žen uvedlo tři a více záležitostí. Naproti tomu tři a více záležitostí uvedlo 61 % mužů, což je opravdu velký rozdíl. Dvě záležitosti uvedlo 31 % mužů a pouze 8 % mužů zmínilo jednu záležitost.

Tabulka č.18- Co se v uplynulém roce povedlo z hlediska podřízeného:

Co se Vám v uplynulém roce povedlo?	ženy %	muži %
1 záležitost	38	8
2 záležitosti	46	31
3 a více záležitosti	16	61

Když hodnotili uplynulý rok svého podřízeného nadřízení muži, pouze 4,5 % z nich přiznali svému podřízenému úspěch v jedné záležitosti, oproti tomu bylo toto číslo u žen o mnoho vyšší (28 %), viz. tabulka číslo 19. Ve dvou záležitostech bylo podle svého nadřízeného úspěšných 72 % mužů a 23,5 % ve třech a více záležitostech. U žen bylo 52 % oceněno za dvě záležitosti a pouze 11 % za tři a více záležitosti. Domnívám se tedy, že nadřízení mají na hodnocení uplynulého roku méně zaujatý pohled, přesto je však ve výsledku šetření znát, zejména u nadřízených mužů určité upřednostňování podřízených mužů, což odpovídá závěrům z literatury (např. Renzetti, Curran, 2005).

U nadřazených žen se taktéž objevuje upřednostňování podřízených žen, podle jejich odpovědí bylo 23 % z nich úspěšných ve třech a více oblastech, na rozdíl od 2 % mužů. Menší rozdíl byl v úspěšnosti ve dvou záležitostech, konkrétně se jednalo o 62,5 % žen a 79 % mužů. Podle svých nadřazených bylo 14,5% žen úspěšných pouze v jedné záležitosti, na rozdíl od 19 % mužů.

Z tabulky číslo 19 tedy vyplývá, že ženy hodnotí ženy lépe než je hodnotí muži a muži hodnotí muže lépe, než je hodnotí ženy. Ženy jsou k mužům shovívavější pokud jde o dva až tři úspěchy dohromady, ale méně shovívavé, pokud jde o tři úspěchy.

Tabulka č. 19- Co se v uplynulém roce povedlo z hlediska manažera/ky:

Co se v uplynulém roce povedlo vašemu podřízenému?	ženy hodnotí ženy %	ženy hodnotící muže %	muži hodnotící ženy %	muži hodnotící muže %
1 záležitost	14,5%	19%	28%	4,5%
2 záležitosti	62,5%	79%	52%	72%
3 záležitosti	23%	2%	11%	23,5%

### 3.2.10 Celkové hodnocení výkonu zaměstnance za uplynulý rok

V tabulkách číslo 20 a 21 můžeme vidět výsledky celkového ročního hodnocení zaměstnance. Hodnocení 1, tedy nejlepší možné hodnocení dosáhlo 6,5 % žen a pouze 3 % mužů, viz. tabulka číslo 20. Na první pohled by se tak mohlo zdát, že se v tomto hodnocení neobjevilo žádné genderové stereotypyzování a že hodnocení bylo nezájaté. To se ale můžeme domnívat, pouze do doby, než zjistíme, že vyšší počet žen s hodnocením 1 je dán tím, že ženy manažerky toto hodnocení použili u 10,5 % svých podřízených žen, na rozdíl od 4 % mužů. Muži naopak častěji hodnotili ženy „zámkou“ 4 a v 2,5 % případů použili i hodnocení 5. Tuto „zámkou“ nepoužila ani jediná žena.

Tabulka č. 20- Celkové hodnocení žen:

Hodnocení ženy	Celkem %	použito ženami %	Použito muži %
1	6,5	10,5	4
2	18	21	16,5
3	50	58	47
4	23	14,5	30
5	1,5	0	2,5

Tabulka číslo 21 ukazuje celkové hodnocení mužů. Muži byli hodnoceni obecně vyrovnaněji než ženy a nebyli u nich shledány takové odchylky v používání určité „známky“ ženami a muži. „Známka“ 1 se objevila u 3 % respondentů, s minimálním rozdílem v použití žen a mužů. Nejvíce respondentů dostalo hodnocení 3, o 6 % méně pak ženy dávali mužům hodnocení 4.

Z pohledu na obě tabulky poté vyplývá, že ženy byly překvapivě obecně hodnoceny lépe než muži. Celkově je také zřejmé, že ženy jsou shovívavější v hodnocení žen i mužů, ale více žen, což jim zvyšuje celkové hodnocení.

Tabulka č. 21- Celkové hodnocení mužů:

Hodnocení muži	Celkem %	použito ženami %	použito muži %
1	3	3,5	2
2	18	20	17
3	52	52	53
4	25	21	27
5	2	2,5	1

### 3.2.11 Výsledky analýzy

Při hodnocení silných a slabých mužů a žen můžeme zkonstatovat, že se projevují genderové stereotypy typické pro dané pohlaví. Ženy byly tedy hodnoceny jako schopné vcítit se do druhých, trpělivé, se schopností naslouchat. Naopak mají mít problémy se schopností činit rozhodnutí, autoritou a abstraktním myšlením. Muži jsou v očích svých nadřízených autoritativní, velmi orientovaní na cíl a mají velmi dobré vyjednávací schopnosti. Naopak jim chybí vlastnosti stereotypně přisuzované ženám jako schopnost naslouchat druhým, naslouchání a komunikační schopnosti.

Genderové stereotypy se projevíly v ambicích mužů a žen. Stereotypně se ale projevilo vyšší sebevědomí mužů, častěji než ženy si volili vyšší cíle. Při šetření ochoty přestěhovat se za lepší pracovní pozicí se potvrdil závěr, ke kterému došly i další studie zabývající se tímto tématem (Křížková, 2002, Křížková et al., 2006, Dudová, 2006, Vlach et al. 2008, Fischlová, Gazdagová 2006 ) a to, že muži jsou obecně více ochotni cestovat než ženy. To potvrzuje i má analýza překážek bránící vstupu na vyšší pozici se mé závěry taktéž shodují s literaturou. Ženy se cítí být limitovány rodinnými důvody 10 krát více než muži. Ženy častěji vidí brzdy své kariéry u sebe samých, muži naopak v okolí, což je důsledek genderové socializace.

Genderové stereotypy se znovu objevily při analýze výsledků hodnocení respondentů za uplynulý rok. Ženy měly stereotypní tendenci připisovat lepší hodnocení ženám, hodnocení mužů bylo ale naopak vyrovnanější a neprojevovaly se v něm rozdíly v závislosti na pohlaví respondenta. Překvapivé bylo, že ženy byly obecně hodnoceny lépe než muži.

## 4 Závěr

V Úvodu jsem nastínila, co mě vedlo k výběru tématu této práce. Ta se skládá ze dvou částí. V první z nich jsem představila teoretické koncepty, ze kterých pak vycházím v části druhé. Cílem bylo podívat se na vyšší management z genderové perspektivy a pomocí metody obsahové analýzy zhodnotit, zda se ve vyšším managementu mnou zkoumané firmy reprodukuje genderové stereotypy.

Výsledky své analýzy prezentuji výše, obecně můžu zkonstatovat, že přestože žijeme v dynamicky se měnící společnosti, v poměrech pozdní modernity, žijeme také ve společnosti, ve které jsou ještě hluboce zakořeněné tradiční stereotypy, mimo jiné i ty genderové (Giddens,1999). Ženy vyskytující se ve vyšším managementu mají oproti mužům velmi ztíženou pozici. Bojují hlavně s předsudky a tlakem, který na ně činí okolí. Ze závěru mého šetření nemohu tvrdit, že by ženy měly oproti mužům omezené ambice a cíle, že by byly hodnoceny hůře než muži či že by je limitovala jejich omezená mobilita. Právě naopak. Například v hodnocení celkového výkonu za uplynulý rok si ženy vedly dokonce lépe než muži.

Genderové stereotypizování se projevilo hlavně v hodnocení silných a slabých stránek. Nutno ale podotknout, že všechny mnou uvedené kompetence patří podle Kartotéky pracovních pozic mezi kompetence nezbytné pro dobrý výkon manažerské práce. Nemůžeme

jednoznačně říci, která z kompetencí je zásadní pro úspěch a jaká je naopak nežádoucí. Ale můžeme říci, která kompetence je obecně spojována s feminitou a která s maskulinitou a víme, že to ovlivňuje pořadí významu kompetencí ve prospěch těch „maskulinních“. Úspěch manažera či manažerky závisí čistě na osobnostní kombinaci těchto kompetencí. To, že jsou muži viděni jako autoritativní jim jistě pomáhá v kariérní dráze více než pomáhá ženám v kariérním růstu jim obecně přisuzovaná silná schopnost vcítit se do druhých.

Nemůžeme zkonstatovat, že ženy, které už ve vyšším managementu působí jsou pro muže rovnými partnery. Problémem zůstává, že je těchto žen v porovnání s muži málo. Vyšší management patří jistě mezi oblasti, které byly a pro někoho stále jsou považovány za mužskou doménu, nižší zastoupení žen oproti mužům to jen potvrzuje. Tato situace se nezmění, pokud my nezačneme měnit svůj způsob uvažování. Když si uvědomíme, že rozdíly mezi mužem a ženou nejsou vrozené či dané přírodou, ale že je vytváří naše společnost, budeme na správné cestě k odstranění přetrvávajících genderových stereotypů. Musíme se více zamýšlet a vnímat, a tak sami aktivně přispět k odbourávání těchto stereotypů. Pouze nebudou-li se ženy cítit omezené předsudky a stereotypy, budou se moci samy svobodně rozhodnout, v jakých oblastech se chtějí seberealizovat a tak budou jistě také šťastnější.

## 5 Seznam použité literatury:

- Archer, John, Lloyd Barbara.** 2002. Sex and gender, Cambridge: Cambridge University Press
- Bourdieu, Pierre.** 2000. Nadvláda mužů. Praha: Karolinum
- Broadbridge, A., Hearn, J.** 2008. Gender and Management: New Directions in research and Continuing Patterns in Practice. London: British Journal of Management.
- Čermáková, Marie** in Věšínová-Kalivodová, Eva Maříková, Hana. 1999. Společnost žen a mužů z aspektu gender. Praha: Open Society Fund
- Dudová, Radka.** 2006. Souvislosti proměn pracovního trhu a soukromého, rodinného a partnerského života. Praha: Sociologický ústav Akademie věd České republiky
- Fischlová, Drahomíra.** 2005. Možnosti a bariéry prosazení žen a mužů v managementu: šetření na personálních agenturách, Praha: VÚPSV
- Fischlová, Drahomíra, Gazdagová, Marie.** 2006. Sondáž postojů zaměstnavatelů k uplatnění žen v managementu a zkušeností s nimi, Praha: VÚPSV
- Gjuričová, Šárka.** in Věšínová-Kalivodová, Eva Maříková, Hana. 1999. Společnost žen a mužů z aspektu gender. Praha: Open Society Fund
- Giddens, Anthony.** 1999. Sociologie, Praha: ARGO
- Havlová, Jana.** 1996. Profesionální dráha ve 20. století: úvod do sociologie povolání, Praha: Nakladatelství Karolinum
- Hendl, Jan.** 2005. Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace. Praha: Portál
- Jeřábek, Hynek.** 2003. Úvod do sociologického výzkumu, Praha, UK
- Kerfoot, D., Knights, D.** 1996. The Best is Yet to Come?: The Quest for Embodiment in Managerial Work. In Hearn J., Collinson D. L. (ed.). Men as Managers, Managers as Men. London: Sage
- Krause, Danica.** 2005. Analýza trhu práce České republiky z pohledu problematiky genderu se zaměřením na popis stavu a struktury zaměstnanosti žen v management, Praha: VÚPSV
- Křížková Alena, Dudová, Radka, Fischlová, Dana.** 2006. Gender v managementu: kvalitativní výzkum podmínek a nerovností v ČR, Praha: VÚPSV
- Křížková Alena, Pavlica, Karel.** 2004. Management genderových vztahů- postavení žen a mužů v organizaci, Praha: Management Press

- Možný, Ivan.** 1999. Rodina, domácnost a ekonomika, in: Sociologie rodiny, Praha: Sociologické nakladatelství
- Nakonečný, Milan.** 1997. Encyklopedie obecné psychologie. Praha: Academia
- Oakley, Anne.** 2000. Pohlaví, gender a společnost. Praha: Portal
- Pavlík, Petr.** 2006. Gender: Úvod do problematiky. In I. Smetáčková (ed.), Gender ve škole: Příručka pro budoucí i současné učitelky a učitele. Praha: Otevřená společnost, o.p.s.
- Poněšický, Jan.** 2008. Fenomén mužství a ženství: psychologie ženy a muže, rozdíly a vztahy, Praha
- Renzetti, Claire M., Daniel J. Curran.** 2005. Ženy, muži a společnost. Praha: Karolinum. Schulz
- Reifova, Irena a kol.** 2004. Slovník mediální komunikace. Praha: Portal
- Surynek, Alois, Komárková, Růžena, Kašparová, Eva.** 2001. Základy sociologického výzkumu, Praha: Management Press
- Šiklová, Jiřina** in Věšínová-Kalivodová, Eva Maříková, Hana.1999. Společnost žen a mužů z aspektu gender. Praha: Open Society Fund
- Vlach, Jan, Šnajdrová, Zuzana, Kozelský Tomáš, Musil, Jakub.** 2008. Gender v managementu : vyhodnocení analýz a návrhy na opatření z projektu Gender v managementu č. 1J046/05-DP 1 realizovaného v rámci programu Ministerstva práce a sociálních věcí Moderní společnost a její proměny, Praha: VÚPSV
- Schulz, Winfried, Scherer, Helmut, Lutz Hagen, Reifova, Irena, Končelík, Jakub.** 2004. Analýza obsahu mediálních sdělení. Praha: Karolinum
- Vohlídalová, Marta.** 2005. Mají muži a ženy v ČR odlišné postoje k práci? Dostupné z <<http://www.genderonline.cz/view.php?cisloclanku=2006072213>>

## 6 Přílohy



## **6.1 Příloha 1**

### **Kódovací kniha:**

**Název výzkumu: Reprodukce genderových stereotypů na pozicích vyššího managementu**

**Metoda: Obsahová analýza MAG dotazníků**

### **Seznam proměnných:**

**Identifikační proměnné:**

**Analytické proměnné:**

#### **1. Kódovací jednotka: Titulní stránka**

##### **1.1. Jméno**

1.1.1. muž

1.1.2. žena

##### **1.2. Jméno nadřízeného**

1.2.1. Muž

1.2.2. žena

##### **1.3. Celkové hodnocení zaměstnance**

1.3.1. 1

1.3.2. 2

1.3.3. 3

1.3.4. 4

1.3.5. 5

#### **2. Kódovací jednotka : Otázky na které odpovídá manažer**

**2.1.1. Jakými silnými kompetenčními stránkami se vyznačuje Váš podřízený?**

##### **2.1.1.1. Silná stránka 1.**

2.1.1.1.1. Sebeovládání

2.1.1.1.2. Samostatnost

2.1.1.1.3. Organizační schopnosti

2.1.1.1.4. Naslouchání

2.1.1.1.5. Trpělivost

- 2.1.1.1.6. Schopnost organizovat čas
- 2.1.1.1.7. Vyjednávání
- 2.1.1.1.8. Schopnost vést tým
- 2.1.1.1.9. Funkční a technické dovednosti
- 2.1.1.1.10. Schopnost vcítit se do druhých
- 2.1.1.1.11. Cílevědomost
- 2.1.1.1.12. Schopnost činit rozhodnutí
- 2.1.1.1.13. Flexibilita
- 2.1.1.1.14. Kreativita
- 2.1.1.1.15. Komunikační schopnosti
- 2.1.1.1.16. Autorita
- 2.1.1.1.17. Orientace na cíl
- 2.1.1.1.18. Strategické schopnosti
- 2.1.1.1.19. Abstraktní myšlení
- 2.1.1.1.20. Prezentační dovednosti

**2.1.1.2. Silná stránka 2.**

- 2.1.1.2.1. Sebeovládání
- 2.1.1.2.2. Samostatnost
- 2.1.1.2.3. Organizační schopnosti
- 2.1.1.2.4. Naslouchání
- 2.1.1.2.5. Trpělivost
- 2.1.1.2.6. Schopnost organizovat čas
- 2.1.1.2.7. Vyjednávání
- 2.1.1.2.8. Schopnost vést tým
- 2.1.1.2.9. Funkční a technické dovednosti
- 2.1.1.2.10. Schopnost vcítit se do druhých
- 2.1.1.2.11. Cílevědomost
- 2.1.1.2.12. Schopnost činit rozhodnutí
- 2.1.1.2.13. Flexibilita
- 2.1.1.2.14. Kreativita
- 2.1.1.2.15. Komunikační schopnosti
- 2.1.1.2.16. Autorita
- 2.1.1.2.17. Orientace na cíl

- 2.1.1.2.18. Strategické schopnosti
- 2.1.1.2.19. Abstraktní myšlení
- 2.1.1.2.20. Prezentační dovednosti

#### **2.1.1.3. Silná stránka 3.**

- 2.1.1.3.1. Sebeovládání
- 2.1.1.3.2. Samostatnost
- 2.1.1.3.3. Organizační schopnosti
- 2.1.1.3.4. Naslouchání
- 2.1.1.3.5. Trpělivost
- 2.1.1.3.6. Schopnost organizovat čas
- 2.1.1.3.7. Vyjednávání
- 2.1.1.3.8. Schopnost vést tým
- 2.1.1.3.9. Funkční a technické dovednosti
- 2.1.1.3.10. Schopnost vcítit se do druhých
- 2.1.1.3.11. Cílevědomost
- 2.1.1.3.12. Schopnost činit rozhodnutí
- 2.1.1.3.13. Flexibilita
- 2.1.1.3.14. Kreativita
- 2.1.1.3.15. Komunikační schopnosti
- 2.1.1.3.16. Autorita
- 2.1.1.3.17. Orientace na cíl
- 2.1.1.3.18. Strategické schopnosti
- 2.1.1.3.19. Abstraktní myšlení
- 2.1.1.3.20. Prezentační dovednosti

#### **2.1.2. Jakými slabými kompetenčními stránkami se vyznačuje Váš podřízený?**

##### **2.1.2.1. Slabá stránka 1.**

- 2.1.2.1.1. Sebeovládání
- 2.1.2.1.2. Samostatnost
- 2.1.2.1.3. Organizační schopnosti
- 2.1.2.1.4. Naslouchání
- 2.1.2.1.5. Trpělivost
- 2.1.2.1.6. Schopnost organizovat čas
- 2.1.2.1.7. Vyjednávání

- 2.1.2.1.8. Schopnost vést tým
- 2.1.2.1.9. Funkční a technické dovednosti
- 2.1.2.1.10. Schopnost vcítit se do druhých
- 2.1.2.1.11. Cílevědomost
- 2.1.2.1.12. Schopnost činit rozhodnutí
- 2.1.2.1.13. Flexibilita
- 2.1.2.1.14. Kreativita
- 2.1.2.1.15. Komunikační schopnosti
- 2.1.2.1.16. Autorita
- 2.1.2.1.17. Orientace na cíl
- 2.1.2.1.18. Strategické schopnosti
- 2.1.2.1.19. Abstraktní myšlení
- 2.1.2.1.20. Prezentační dovednosti

**2.1.2.2. Slabá stránka 2.**

- 2.1.2.2.1. Sebeovládání
- 2.1.2.2.2. Samostatnost
- 2.1.2.2.3. Organizační schopnosti
- 2.1.2.2.4. Naslouchání
- 2.1.2.2.5. Trpělivost
- 2.1.2.2.6. Schopnost organizovat čas
- 2.1.2.2.7. Vyjednávání
- 2.1.2.2.8. Schopnost vést tým
- 2.1.2.2.9. Funkční a technické dovednosti
- 2.1.2.2.10. Schopnost vcítit se do druhých
- 2.1.2.2.11. Cílevědomost
- 2.1.2.2.12. Schopnost činit rozhodnutí
- 2.1.2.2.13. Flexibilita
- 2.1.2.2.14. Kreativita
- 2.1.2.2.15. Komunikační schopnosti
- 2.1.2.2.16. Autorita
- 2.1.2.2.17. Orientace na cíl
- 2.1.2.2.18. Strategické schopnosti
- 2.1.2.2.19. Abstraktní myšlení

2.1.2.2.20. Prezentační dovednosti

**2.1.2.3. Slabá stránka 3**

2.1.2.3.1. Sebeovládání

2.1.2.3.2. Samostatnost

2.1.2.3.3. Organizační schopnosti

2.1.2.3.4. Naslouchání

2.1.2.3.5. Trpělivost

2.1.2.3.6. Schopnost organizovat čas

2.1.2.3.7. Vyjednávání

2.1.2.3.8. Schopnost vést tým

2.1.2.3.9. Funkční a technické dovednosti

2.1.2.3.10. Schopnost vcítit se do druhých

2.1.2.3.11. Cílevědomost

2.1.2.3.12. Schopnost činit rozhodnutí

2.1.2.3.13. Flexibilita

2.1.2.3.14. Kreativita

2.1.2.3.15. Komunikační schopnosti

2.1.2.3.16. Autorita

2.1.2.3.17. Orientace na cíl

2.1.2.3.18. Strategické schopnosti

2.1.2.3.19. Abstraktní myšlení

2.1.2.3.20. Prezentační dovednosti

**2.1.3. Co se Vašemu podřízenému v uplynulém roce povedlo?**

2.1.3.1. Jedna záležitost

2.1.3.2. Dvě záležitosti

2.1.3.3. Tři a více záležitostí

**3. Kódovací jednotka: otázky na které odpovídá podřízený**

**3.1.1. Jaké věci se Vám v uplynulém roce povedly?**

3.1.1.1. Jedna záležitost

3.1.1.2. Dvě záležitosti

3.1.1.3. Tři a více záležitostí

**3.1.2. Jste spokojení s pracovní pozicí na které se právě nacházíte?**

3.1.2.1. Mám ambice na vyšší místo

3.1.2.2. Jsem spokojen/á na místě, které mám

3.1.2.3. Nemám ambice na vyšší místo

**3.1.3. Jaké jsou Vaše cíle pro příští rok?**

3.1.3.1. Neudávají

3.1.3.2. Jeden cíl

3.1.3.3. Dva cíle

3.1.3.4. Tři a více cílů

**3.1.4. Byl/a byste ochotna se kvůli lepší pracovní nabídce stěhovat do zahraniční?**

3.1.4.1. Ano

3.1.4.1.1. Ano v rámci Evropy

3.1.4.1.2. Ano v rámci světa

3.1.4.2. Ne

3.1.4.2.1. Ne z rodinných důvodů

3.1.4.2.2. Ne z jiných důvodů

**KÓDOVACÍ INSTRUKCE**

**1. Kódovací jednotka: Titulní stránka**- jedná se o první stránku v dotazníku

**1.1. Jméno**- moje šetření je anonymní, podle jmen rozdělují osoby rozdělují na muže a ženy

1.1.1. Muž

1.1.2. Žena

**1.2. Jméno nadřízeného**- podle jména nadřízeného rozdělím osoby na ženy a muže

1.2.1. Muž

1.2.2. Žena

**1.3. Celkové hodnocení zaměstnance**- jedná se o hodnocení, které stanovuje manažer/ka na základě celoročních výsledků svého podřízeného

1.3.1. S- uspěl výrazně nad očekávání

1.3.2. E- předčil očekávání

1.3.3. G- dobré výsledky

1.3.4. M- výrazně pod očekávání

1.3.5. U- nepřijatelný výsledek

## **2. Kódovací jednotka : Otázky na které odpovídá vedoucí v manažerské pozici**

### **2.1.1. Jakými silnými kompetenčními stránkami se vyznačuje Váš podřízený? –**

kompetence, které uvádí manažer/manažerka o svém podřízeném, kompetence jsem přeložila z anglického jazyka, manažer/manažerka si vyberou ze seznamu dvaceti kompetencí viz. níže.

2.1.1.1. **Silná stránka 1.** – přesný výraz z dotazníku, je jím myšlena silná stránka, která je u podřízeného nejvýraznější, u kódu 5.1.1.2 je výraznost nižší a u kódu 5.1.1.3 je výraznost nejmenší

- 2.1.1.1.1. Sebeovládání
- 2.1.1.1.2. Samostatnost
- 2.1.1.1.3. Organizační schopnosti
- 2.1.1.1.4. Naslouchání
- 2.1.1.1.5. Trpělivost
- 2.1.1.1.6. Schopnost organizovat čas
- 2.1.1.1.7. Vyjednávání
- 2.1.1.1.8. Schopnost vést tým
- 2.1.1.1.9. Funkční a technické dovednosti
- 2.1.1.1.10. Schopnost vcítit se do druhých
- 2.1.1.1.11. Cílevědomost
- 2.1.1.1.12. Schopnost činit rozhodnutí
- 2.1.1.1.13. Flexibilita
- 2.1.1.1.14. Kreativita
- 2.1.1.1.15. Komunikační schopnosti
- 2.1.1.1.16. Autorita
- 2.1.1.1.17. Orientace na cíl
- 2.1.1.1.18. Strategické schopnosti
- 2.1.1.1.19. Abstraktní myšlení
- 2.1.1.1.20. Prezentační dovednosti

### **2.1.1.2. Silná stránka 2.**

- 2.1.1.2.1. Sebeovládání
- 2.1.1.2.2. Samostatnost
- 2.1.1.2.3. Organizační schopnosti
- 2.1.1.2.4. Naslouchání

- 2.1.1.2.5. Trpělivost
- 2.1.1.2.6. Schopnost organizovat čas
- 2.1.1.2.7. Vyjednávání
- 2.1.1.2.8. Schopnost vést tým
- 2.1.1.2.9. Funkční a technické dovednosti
- 2.1.1.2.10. Schopnost vcítit se do druhých
- 2.1.1.2.11. Cílevědomost
- 2.1.1.2.12. Schopnost činit rozhodnutí
- 2.1.1.2.13. Flexibilita
- 2.1.1.2.14. Kreativita
- 2.1.1.2.15. Komunikační schopnosti
- 2.1.1.2.16. Autorita
- 2.1.1.2.17. Orientace na cíl
- 2.1.1.2.18. Strategické schopnosti
- 2.1.1.2.19. Abstraktní myšlení
- 2.1.1.2.20. Prezentační dovednosti

**2.1.1.3. Silná stránka 3.**

- 2.1.1.3.1. Sebeovládání
- 2.1.1.3.2. Samostatnost
- 2.1.1.3.3. Organizační schopnosti
- 2.1.1.3.4. Naslouchání
- 2.1.1.3.5. Trpělivost
- 2.1.1.3.6. Schopnost organizovat čas
- 2.1.1.3.7. Vyjednávání
- 2.1.1.3.8. Schopnost vést tým
- 2.1.1.3.9. Funkční a technické dovednosti
- 2.1.1.3.10. Schopnost vcítit se do druhých
- 2.1.1.3.11. Cílevědomost
- 2.1.1.3.12. Schopnost činit rozhodnutí
- 2.1.1.3.13. Flexibilita
- 2.1.1.3.14. Kreativita
- 2.1.1.3.15. Komunikační schopnosti
- 2.1.1.3.16. Autorita



- 2.1.1.3.17. Orientace na cíl
- 2.1.1.3.18. Strategické schopnosti
- 2.1.1.3.19. Abstraktní myšlení
- 2.1.1.3.20. Prezentační dovednosti

**2.1.2. Jakými slabými kompetenčními stránkami se vyznačuje Váš podřízený?-**  
hodnotící manažer/manažerka označí v dotazníku vždy jednu stránku, stránky v dotazníku jsou v anglickém jazyce, přeložila jsem je.

**2.1.2.1. Slabá stránka 1.-** přesný pojem, který se vyskytuje v dotazníku, jedná se o stránku, která je u podřízeného podle jeho manažera/manažerky nejslabší

- 2.1.2.1.1. Sebeovládání
- 2.1.2.1.2. Samostatnost
- 2.1.2.1.3. Organizační schopnosti
- 2.1.2.1.4. Naslouchání
- 2.1.2.1.5. Trpělivost
- 2.1.2.1.6. Schopnost organizovat čas
- 2.1.2.1.7. Vyjednávání
- 2.1.2.1.8. Schopnost vést tým
- 2.1.2.1.9. Funkční a technické dovednosti
- 2.1.2.1.10. Schopnost vcítit se do druhých
- 2.1.2.1.11. Cílevědomost
- 2.1.2.1.12. Schopnost činit rozhodnutí
- 2.1.2.1.13. Flexibilita
- 2.1.2.1.14. Kreativita
- 2.1.2.1.15. Komunikační schopnosti
- 2.1.2.1.16. Autorita
- 2.1.2.1.17. Orientace na cíl
- 2.1.2.1.18. Strategické schopnosti
- 2.1.2.1.19. Abstraktní myšlení
- 2.1.2.1.20. Prezentační dovednosti

**2.1.2.2. Slabá stránka 2.**

- 2.1.2.2.1. Sebeovládání

- 2.1.2.2.2. Samostatnost
- 2.1.2.2.3. Organizační schopnosti
- 2.1.2.2.4. Naslouchání
- 2.1.2.2.5. Trpělivost
- 2.1.2.2.6. Schopnost organizovat čas
- 2.1.2.2.7. Vyjednávání
- 2.1.2.2.8. Schopnost vést tým
- 2.1.2.2.9. Funkční a technické dovednosti
- 2.1.2.2.10. Schopnost vcítit se do druhých
- 2.1.2.2.11. Cílevědomost
- 2.1.2.2.12. Schopnost činit rozhodnutí
- 2.1.2.2.13. Flexibilita
- 2.1.2.2.14. Kreativita
- 2.1.2.2.15. Komunikační schopnosti
- 2.1.2.2.16. Autorita
- 2.1.2.2.17. Orientace na cíl
- 2.1.2.2.18. Strategické schopnosti
- 2.1.2.2.19. Abstraktní myšlení
- 2.1.2.2.20. Prezentační dovednosti

### **2.1.2.3. Slabá stránka 3**

- 2.1.2.3.1. Sebeovládání
- 2.1.2.3.2. Samostatnost
- 2.1.2.3.3. Organizační schopnosti
- 2.1.2.3.4. Naslouchání
- 2.1.2.3.5. Trpělivost
- 2.1.2.3.6. Schopnost organizovat čas
- 2.1.2.3.7. Vyjednávání
- 2.1.2.3.8. Schopnost vést tým
- 2.1.2.3.9. Funkční a technické dovednosti
- 2.1.2.3.10. Schopnost vcítit se do druhých
- 2.1.2.3.11. Cílevědomost
- 2.1.2.3.12. Schopnost činit rozhodnutí
- 2.1.2.3.13. Flexibilita

- 2.1.2.3.14. Kreativita
- 2.1.2.3.15. Komunikační schopnosti
- 2.1.2.3.16. Autorita
- 2.1.2.3.17. Orientace na cíl
- 2.1.2.3.18. Strategické schopnosti
- 2.1.2.3.19. Abstraktní myšlení
- 2.1.2.3.20. Prezentační dovednosti

**2.1.3. Co se Vašemu podřízenému v uplynulém roce povedlo?**- jelikož se v odpovědích na tuto otevřenou otázku objevovaly u každé osoby odlišné záležitosti, které se podřízenému povedly, redukovala jsem odpovědi na počet záležitostí, obsah výpovědí jako takový jsem nebrala v potaz

- 2.1.3.1. Jedna záležitost
- 2.1.3.2. Dvě záležitosti
- 2.1.3.3. Tři a více záležitostí

**2.2. Otázky na které odpovídá podřízená/ý žena/muž** – na tento typ otázek odpovídá přímo podřízený muž nebo žena

**2.2.1. Jaké věci se Vám v uplynulém roce povedly?**- jedná se o stejný typ odpovědí jako u kódu 5.1.3 s tím rozdílem, že na tuto otázku odpovídá sám podřízený

- 2.2.1.1. Jedna záležitost
- 2.2.1.2. Dvě záležitosti
- 2.2.1.3. Tři a více záležitostí

**2.2.2. Jste spokojení s pracovní pozicí na které se právě nacházíte?** –

v odpovědích na tuto otázku se objevovaly tyto odpovědi nebo odpovědi, které svým obsahem vyjadřovali tyto tři typy výpovědí

- 2.2.2.1. Mám ambice na vyšší místo
- 2.2.2.2. Jsem spokojen/á na místě, které mám
- 2.2.2.3. Nemám ambice na vyšší místo

**2.2.3. Co Vám podle Vašeho názoru brání v postupu na vyšší pozici?**- respondenti mají uvádět bariéry, které jim brání v kariérním postupu. Pro přehlednější analýzu jsem odpovědi redukovala na dvě větší skupiny a ty následně rozčlenila na podskupiny.

- 2.2.3.1. Kariérní důvody – jedná se důvody, které má možnost ovlivnit nadřízený nebo firma sama

- 2.2.3.1.1. Potřebuji lepší coaching od svého manažera/manažerky
- 2.2.3.1.2. Nedostávám dostatek příležitostí
- 2.2.3.1.3. Potřebuji více zkušeností
- 2.2.3.1.4. Potřebuji více tréninkových prostředků
- 2.2.3.2. Soukromé důvody- jedná se o důvody, které vyplývají ze soukromé oblasti
  - 2.2.3.2.1. Nemám ambice na postup
  - 2.2.3.2.2. Limitují mě rodinné důvody**

**2.2.4. Jaké jsou Vaše cíle pro příští rok?-** odpovědi se lišily ve svém obsahu podle respondentů, ale pro mou analýzu považuji za důležitější počet cílů, kteří si jednotlivý respondenti stanovili

- 2.2.4.1. Neudávají
- 2.2.4.2. Jeden cíl
- 2.2.4.3. Dva cíle
- 2.2.4.4. Tři a více cílů

**2.2.5. Byl/a byste ochotna se kvůli lepší pracovní nabídce stěhovat do**

**zahraniční?** – jelikož mé šetření probíhá v mezinárodní firmě, tyto informace se používají při uvolnění pracovního místa v jiné zemi. Jedná se tedy o ochotu přestěhovat se za lepší pracovní nabídkou

- 2.2.5.1. Ano
  - 2.2.5.1.1. Ano v rámci Evropy- respondenti často uváděli země, které by preferovali, z hlediska mé analýzy to ale nepovažuji za důležité
  - 2.2.5.1.2. Ano v rámci světa- respondenti často uváděli země, které by preferovali, z hlediska mé analýzy to ale nepovažuji za důležité
- 2.2.5.2. Ne
  - 2.2.5.2.1. Ne z rodinných důvodů
  - 2.2.5.2.2. Ne z jiných důvodů- např. jsem spokojený/á v České republice atd.

## 6.2 Příloha 2

### MAG Dotazník <sup>19</sup>

Období hodnocení:

---

Jméno zaměstnance :

Pozice:

Platová třída zaměstnance:

Jméno nadřízeného:

Pozice:

#### Otázky pro zaměstnance:

Jaké věci se Vám v uplynulém roce povedly?

Jste spokojeni s pracovní pozicí na které se právě nacházíte?

Co Vám podle Vašeho názoru brání v postupu na vyšší pozici?

Jaké jsou Vaše cíle pro příští rok?

Byl/a byste ochotna se kvůli lepší pracovní nabídce stěhovat do zahraničí?

#### Otázky pro nadřízeného zaměstnance:

Jakými silnými kompetenčními stránkami se vyznačuje Váš podřízený?

Silná stránka 1 (prosím zaškrtněte jednu kompetenci z níže uvedených):

---

Sebeovládání

Samostatnost

Organizační schopnosti

Naslouchání

Trpělivost

Schopnost organizovat čas

Vyjednávání

Schopnost vést tým

Funkční a technické dovednosti

Schopnost vcítit se do druhých

Cílevědomost

---

<sup>19</sup> Zjednodušená verze, přeložená do ČJ, originální verze je v AJ a všichni zaměstnanci ji v AJ vyplňují.

Schopnost činit rozhodnutí  
Flexibilita  
Kreativita  
Komunikační schopnosti  
Autorita  
Orientace na cíl  
Strategické schopnosti  
Abstraktní myšlení  
Prezentační dovednosti

Silná stránka 2 (prosím zaškrtněte jednu kompetenci z níže uvedených):

---

Sebeovládání  
Samostatnost  
Organizační schopnosti  
Naslouchání  
Trpělivost  
Schopnost organizovat čas  
Vyjednávání  
Schopnost vést tým  
Funkční a technické dovednosti  
Schopnost vcítit se do druhých  
Cílevědomost  
Schopnost činit rozhodnutí  
Flexibilita  
Kreativita  
Komunikační schopnosti  
Autorita  
Orientace na cíl  
Strategické schopnosti  
Abstraktní myšlení  
Prezentační dovednosti

---

Silná stránka 3 (prosím zaškrtněte jednu kompetenci z níže uvedených):

---

Sebeovládání  
Samostatnost  
Organizační schopnosti  
Naslouchání  
Trpělivost  
Schopnost organizovat čas  
Vyjednávání  
Schopnost vést tým  
Funkční a technické dovednosti  
Schopnost vcítit se do druhých  
Cílevědomost  
Schopnost činit rozhodnutí  
Flexibilita  
Kreativita  
Komunikační schopnosti  
Autorita  
Orientace na cíl  
Strategické schopnosti  
Abstraktní myšlení  
Prezentační dovednosti

Jakými slabými kompetenčními stránkami se vyznačuje Váš podřízený?

---

Slabá stránka 1 (prosím zaškrtněte jednu kompetenci z níže uvedených): Sebeovládání  
Samostatnost  
Organizační schopnosti  
Naslouchání  
Trpělivost  
Schopnost organizovat čas  
Vyjednávání  
Schopnost vést tým

Funkční a technické dovednosti  
Schopnost vcítit se do druhých  
Cílevědomost  
Schopnost činit rozhodnutí  
Flexibilita  
Kreativita  
Komunikační schopnosti  
Autorita  
Orientace na cíl  
Strategické schopnosti  
Abstraktní myšlení  
Prezentační dovednosti

---

Slabá stránka 2 (prosím zaškrtněte jednu kompetenci z níže

uvedených): Sebeovládání

Samostatnost

Organizační schopnosti

Naslouchání

Trpělivost

Schopnost organizovat čas

Vyjednávání

Schopnost vést tým

Funkční a technické dovednosti

Schopnost vcítit se do druhých

Cílevědomost

Schopnost činit rozhodnutí

Flexibilita

Kreativita

Komunikační schopnosti

Autorita

Orientace na cíl

Strategické schopnosti

Abstraktní myšlení



## Prezentační dovednosti

Slabá stránka 3 (prosím zaškrtněte jednu kompetenci z níže uvedených):

---

- Sebeovládání
- Samostatnost
- Organizační schopnosti
- Naslouchání
- Trpělivost
- Schopnost organizovat čas
- Vyjednávání
- Schopnost vést tým
- Funkční a technické dovednosti
- Schopnost vcítit se do druhých
- Cílevědomost
- Schopnost činit rozhodnutí
- Flexibilita
- Kreativita
- Komunikační schopnosti
- Autorita
- Orientace na cíl
- Strategické schopnosti
- Abstraktní myšlení
- Prezentační dovednosti

Co se Vašemu podřízenému v uplynulém roce povedlo?

---