

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ PREZENČNÍ STUDIUM

2013-2016

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Tereza Svobodová

Management versus pohlaví, národnost, nárůst
společenských nároků.

(Problematika stereotypů, předsudků, xenofobie,
diskriminace a intolerance)

Praha 2016

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Jana Zachová

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR FULL-TIME STUDIES

2013-2016

BACHELOR THESIS

Tereza Svobodová

Management versus gender, nationality, the increase in
social entitlements.

(The issue of stereotypes, prejudices, xenophobia,
discrimination and intolerance)

Prague 2016

The Bachelor Thesis Work Supervisor: Mgr Jana Zachová

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Jméno autorky.....

Anotace

Bakalářská práce se ve své teoretické části zabývá studiem literatury na téma Management versus pohlaví, národnost, nárůst společenských nároků. (Problematika stereotypu, předsudku, xenofobie, diskriminace a intolerance.). Rozebírá historický kontext managementu a související pojmy. Dále vysvětluje čtyři příběhy podnikatelů, kteří se museli potýkat s překážkami. Praktická část pomocí empirického dotazníkového šetření zjišťovala odpovědi na hypotézy. Zda, mají manažeři a manažerky nějaké překážky v kariéře, a jestli nejsou někým, nějak omezováni.

Klíčová slova

Diskriminace, Intolerance, Management, Rovnost, Stereotyp (předsudek), Úspěch, Xenofobie, Diversity Management.

Annotation

Bachelor thesis in its theoretical part deals with the study of literature on the subject of Management versus gender, nationality, the increase in social entitlements. (The issue of the stereotype, prejudice, xenophobia, discrimination and intolerance). Examines the historical context of management and related concepts. Also explains four stories of entrepreneurs, who had to contend with obstacles. The practical part using the empirical Survey examined the response to hypotheses. Whether, to managers and Manager of some of the obstacles in the career, and if not someone, somehow limiting.

Keywords

Discrimination, Intolerance, Management, Gender, Stereotype (Prejudice), Success, Xenophobia, Diversity Management.

ÚVOD.....	8
TEORETICKÁ ČÁST	10
1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ.....	10
2 MANAGEMENT	14
2.1 Manažerské funkce.....	14
2.2 Lidé – manažeři.....	14
2.3 Vědní obor	15
2.4 Studijní obor	15
2.5 Umění managementu	15
2.6 Dělení managementu	16
3 MANAŽERSKÉ FUNKCE.....	17
3.1 Plánování	17
3.2 Organizování.....	18
3.3 Personalistika.....	19
3.4 Řízení lidských zdrojů.....	20
3.5 Kontrolování	21
4 GENDER	23
5 DIVERSITY MANAGEMENT.....	25
6 HISTORIE MANAGEMENTU.....	28
6.1 První období.....	28
6.2 Druhé období.....	29
6.3 Třetí a čtvrté období	29
6.4 Rozdělení managementu do šesti přístupů	30
7 ŽENY V MANAGEMENTU	32
7.1 Přínos žen	32
7.2 Ženy manažerky	32
7.3 Manažerky a jejich přínos	33
8 VELKÉ ŽENY	35
8.1 Coco Chanel	35
8.2 Ing. Eva Štěpánková	36
9 MUŽI V MANAGEMENTU.....	38
9.1 Přínos mužů	38

9.2	Muži manažeři	38
9.3	Bariéry.....	38
10	VELCÍ MUŽI.....	39
10.1	Steven Paul Jobs	39
10.2	Tomáš Baťa	41
11	ŽENY VERSUS MUŽI V MANAGEMENTU.....	43
	PRAKTICKÁ ČÁST	47
12	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	49
13	ZÁVĚR EMPIRICKÉHO ŠETŘENÍ V SOUVISLOSTI NA HYPOTÉZY	58
14	ZÁVĚR	59
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	61
	INTERNETOVÉ ZDROJE.....	62
	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	64
	SEZNAM PŘÍLOH.....	66

ÚVOD

V Bakalářské práci jsem si vybrala téma: Management versus pohlaví, národnost, nárůst společenských nároků. (Problematika stereotypů, předsudků, xenofobie, diskriminace a intolerance). Strach jako takový je v dnešním světě všudypřítomný. Strach je pojem, který přímo souvisí se všemi spektry mého téma práce. Budeme se zabývat problematikou, postavení žen a mužů. V dávných dobách bylo tradiční, že žena udržovala rodinný krb a zajišťovala výchovu dětí. Dnes je tento stereotyp v podstatě vymýcen. Budu se zabývat tím, zda ženy nejsou i přes dnešní moderní svět diskriminovány stereotypní zásadou o ženách, které nemají převyšovat muže.

Cílem této bakalářské práce je nastínit problematiku v managementu. Jde o postavení žen a mužů v manažerské sféře. Smyslem práce je zjistit, zda není jedna či druhá strana něčím, někým utlačovaná nebo omezovaná. Jaké mají možnosti se dále profesně posouvat. Zda není někdo, někým diskriminován. Manažer/ka musí mít reprezentativní vzhled? Je to otázka předsudku? I tyto otázky se budu snažit objasnit. Jde o psychologický efekt, je tím míněno vizuální vzezření manažera. Jak moc je dojem z manažera důležitý v utvoření důvěry v něj.

V teoretické části se budeme zabývat hlavními tématy a pojmy, které jsou stěžejní pro tuto práci. Více rozeberu pojetí managementu a její historii. Její prvopočátky i s jejich průkopníky, kteří se dále o problematiku zajímali a prosadili ji ve světě. Na jejich základech se postavil celý systém managementu tak, jak ho známe nyní.

Dále v prakticko-empirické části se pomocí výsledků z dotazníkového šetření dozvíme odpověď na mnou dané hypotézy. Zda se potvrdí nebo naopak vyvrátí. Toto šetření proběhlo za pomoci dotazníkového šetření. Dotazník byl rozdělán 100 respondentům. Přesněji řečeno 50 žen a 50 mužů, kteří jsou manažery ve všech sférách managementu. Což nám dá komplexnější pohled na dotazované hypotézy. Šetření proběhlo v intervalech dvou měsíců, aby měli respondenti čas a otevřenou mysl na zodpovědné vyplnění dotazníkových otázek.

Následoval sběr všech vyplněných dotazníků a jejich následné vyhodnocení. Vyhodnocení je situováno v praktické části do přehledných grafů. Ke každému grafu je komentář objasňující výsledky daného grafu.

V tomto odstavci si ukážeme vybrané hypotézy. Každá z hypotéz navazuje na vybrané téma. Jak jsem již zmínila, v celé mé práci se komentující problém ženy versus muži. Myslím, že to je dosti nadčasové téma, jelikož až teď se začínají prolamovat zajetá tabu ohledně postavení žen a mužů v manažerské sféře. Tato problematika se řeší snad v každé kultuře, krom těch, kde nemají ženy skoro vůbec žádná práva. Myslím, že bude přínosné zjistit mínění dnešních manažerů a manažerek.

Na konci praktické části je vyjádření konkrétně ke každé hypotéze. Popisuje se pravdivost, nebo její vyvrácení.

Možná by se mohlo zdát, že je tato práce zaměřena hlavně na ženy, a na jejich práva. Ale opak je pravdou. Je to pro muže. Myslím, že by se mohli přiučít novým trendům. Protože i ženy mají co říci a přispět tak k modernizaci a úspěchu managementu. *„Řada společností si dnes již uvědomuje, že vyšší zastoupení žen v organizaci managementu pomůže lepšímu pochopení žen jako zákaznic. Firmy obvykle chápou, jak důležitou zákaznickou skupinou ženy jsou.“*¹

¹ VELÍŠKOVÁ, H. *Rovné šance jako konkurenční výhoda*. Praha : Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů a Gender Studies, 2007, s. 10.

TEORETICKÁ ČÁST

1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

Stereotyp x Předstudek

V sociologii a sociální psychologii je popisován stereotyp jako typizovaný běžně opakovaný a zjednodušený soubor představ a zároveň psychologický či společenský mechanismus. Jako takový reguluje postoje a chování, a tak ovlivňuje názory a hodnocení. Pro tento jev je standartní nerozlišené plošné přisuzování daných rysů všech členů skupiny. Vzniká spíše na iracionální bázi, i když má jedinec vlastní zkušenost.

Autostereotyp je proces, který se týká člověka samé nebo celé skupiny. Heterostereotyp se oproti tomu druhých a cizích jedinců. Komplexně jde o nelichotivé představy o jedincích z jiné společenské skupiny, etnik, vrstev. Ukázkou předsudku a stereotypu mohou být spory Němec x Žid.

Prvopočátek stereotypu a předsudku může být pramenit již od raného dětství jedince. Ovlivněno smýšlením a názory rodiny a okolím, přebíráme je za své, mnohdy bez vlastní zkušenosti s problematikou.

Xenofobie

Označení pro strach, a tím nenávisť vůči cizincům a všemu cizímu. Všem co přichází jako neznámé mimo vlastní sociální skupinu. Xenofobie je spojena s velmi silným heterostereotyp, a tím i autostereotypem. Projevuje se různými způsoby a v jiné intenzitě. Xenofobie je mnohdy uměle živena a podporována různými ideologiemi a propagátorskými akcemi. Projevy xenofobie vzrůstají v období v sociální ekonomické či politické krizi nebo kritické situaci.²

² GEIST, B. *Sociologický slovník*. Praha: VICTORIA PUBLISHINK, a.s. 1992. ISBN 80-85605-28-7, s. 560

Druhy: Rasismus (antisemitismus), Šovinismu, Nacionalismu, Fašismu apod.

Formy: písemné a mluvené projevy, fyzické napadání, šarvátky, fyzická likvidace

Diskriminace

Zvláštní případ sociální diferenciaci, v němž jsou popřeny normativní zásady rovnosti a stejného zacházení se všemi členy sociálního útvaru. Jedná se především o neoprávněné rozlišování jedinců, skupin, hodnot. Spočívá v omezování, utiskování určitých společenských skupin, resp. jejich jednotlivých členů tím, že jsou jim upírána občanská práva, snižovány šance na uplatnění ve společnosti (ve sféře zaměstnání, politiky i jinde). Sociální diskriminace často vychází z předsudků a může být projevem rasismu. Může se projevovat neformálně (spontánní, má lokální charakter) nebo formálně (oficiální státní doktrína).³

Intolerance

Intolerance – je nesnášenlivost, nedostatek úcty k jiným způsobům chování a jednání, nedostatek respektu k jinému přesvědčení či víře než je naše. Projevuje se zákazem odlišných způsobů chování či názorů než jsou naše vlastní. Může také znamenat, že se s některými lidmi nezachází odpovídajícím způsobem (např. kvůli sexuální orientaci).

³ GEIST, B. *Sociologický slovník*. Praha: VICTORIA PUBLISHINK, a.s. 1992. ISBN 80-85605-28-7, s. 68

Gender

„Pojem, který odkazuje na sociální rozdíly (v protikladu k biologickým odlišnostem) mezi muži a ženami. Tyto rozdíly jsou kulturním a sociálním konstruktem. To znamená, že jejich pojetí a definice se mohou měnit v čase a různit v rámci jedné kultury, i mezi kulturami navzájem. Tyto rozdíly nejsou přirozeným daným stavem, ale jsou dočasným stupněm vývoje sociálního vztahu mezi muži a ženami.“⁴

Genderová socializace

Socializace je proces, v němž se jedinec učí společenským normám a hodnotám. V genderové rovině to znamená, že se chlapci učí být chlapci a dívky se učí být dívkami. Učení se genderu probíhá zejména v dětství na základě genderově podmíněných očekávání rodičů a blízkého okolí. V důsledku strategie „pokus-omyl“ se dítě učí, co je pro něj jako pro chlapce či dívku „vhodné“ – které hračky, oblečení, aktivity, chování mu jsou na základě jeho pohlaví „přiděleny“. Tyto tlaky okolí jsou velice silné, což je patrné zejména u chlapců, kterým jsou např. zpravidla přidělovány striktně chlapecké hračky na rozdíl od dívek, jimž je dovoleno hrát si i s autíčky či vojáčky, tedy hračkami přidělenými chlapcům. V tomto procesu není dítě pouze pasivním subjektem, ale přímo se účastní a učí se osobou. Svému genderu se neučíme pouze v dětství, ale v celém průběhu života.

Gendrová nerovnost

„Již dlouhou dobu se diskutuje o tom, zda jsou ženy odlišné od mužů pouze svým fyzickým zjevem, anebo jsou odlišnosti i v oblasti osobnosti, temperamentu, schopností a motivace.“⁵ V dnešní vyspělé společnosti by se mohlo zdát, že modely jednotlivých rolí (muže jako živitele a ženy jako pečovatelky) v rodině, již nejsou platné. Sociologické výzkumy však hovoří o tom, že tradiční rozdělení genderových rolí v rodinách je stejné jako před mnoha lety. Velkou většinu neplacené práce vykonávají

⁴ KŘÍŽKOVÁ, A.; PAVLICA, K. *Management genderových vztahů: Postavení žen a mužů v organizaci*. Praha : Management Press, 2004, s. 143.

⁵ MIKULÁŠTÍK, M. *Jak být úspěšnou manažerkou*. Praha : Grada Publishing, 2006, s. 44.

stále ženy, i přesto, že většina z nich má i placené zaměstnání. Je ovšem pravdou, že záleží především na partnerech (ženě a muži), jak se společně dohodnou a vyjednájí si tuto otázku v rámci jejich rodiny. Je zcela zřejmé, že mezi fungujícími modely v jednotlivých rodinách jsou výrazné rozdíly. Jedním ze zásadních faktorů, který hraje roli v tom, jak moc se muži či ženy angažují při neplacené práci v domácnosti je jejich pracovní pozice a jejich výše příjmů. Tato proměnná je poměrně zásadní u žen, kdy ženy, které mají vyšší pozici v zaměstnání a také vyšší příjem, část práce v domácnosti delegují a využijí např. placené služby úklidu, hlídání dětí apod.

Management

Pod pojmem management se ukrývá 5 složek.

- Manažerské funkce
- Lidé – manažeři
- Vědní obor
- Studijní obor
- Umění managementu

Manažerské funkce:

Druhy:

- Plánování
- Organizování
- Řízení lidských zdrojů
- Kontrola

Fáze:

- Analýza
- Rozhodování
- Implementace

2 MANAGEMENT

2.1 MANAŽERSKÉ FUNKCE

Aplikace manažerských funkcí je velice rozmanitá a různorodá. Zasahuje do podniku, ale i do veřejné správy, včetně státní správy a samosprávy.

Průřezové činnosti:

- Rozhodování
- Organizování
- Řízení lidských zdrojů
- Komunikování
- Práce s informacemi

Činnosti naplňující fáze managementu:

- Plánování
- Implementace
- Kontrola

2.2 LIDÉ – MANAŽEŘI

Vykonavateli managementu jsou lidé – manažeři. Lidé jsou nositelé manažerských funkcí tak vstupují do projektového, procesního nebo personálního, finančního, znalostního managementu.⁶

Manažer musí být vynikající vyjednávač a vůdce, což je v podstatě náročnější než být specialista. Některé výzkumy ukazují, že mnozí renomovaní odborníci v řídicí funkci neuspěli. Jejich slabou stránkou je přílišný individualismus, nezájem o

⁶ ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. Praha: UNIVERSITA JANA ÁMOSE KOMENSKÉHO. 2009. ISBN 978-80-86723-76-1, str. 52

spolupracovníky, nedostatek taktu při argumentaci nebo nerozhodnost. Lépe řečeno, přestože měli autoritu odborníka, nezískali autoritu jako vůdčí osobnost.

2.3 VĚDNÍ OBOR

Historie a praxe managementu potvrzuje jeho existenci jako vědní obor. Ten obsahuje soubor vědeckých poznatků, návodů, doporučení z jedné strany a principů a metod z druhé strany. Spojuje a využívá více teoretických disciplín v jeden celek. Teorie vědního oboru managementu má svůj předmět výzkumu, který není diskutován ani zkoumán jinými vědami. Poznávací činnost má za prioritu především rozpoznání teoretických a metodologických základů vědeckého managementu. Musí neustále produkovat nové poznatky, adekvátně zrcadlit ekonomickou realitu a adaptovat je do existující soustavy znalostí.

2.4 STUDIJNÍ OBOR

Tvoří soubor znalostí a dovedností, jimž je možné se učit a které je možné se naučit. Výukový proces je řízen a usměrňován podle stanovených profilů, učebních plánů a programů.⁷

2.5 UMĚNÍ MANAGEMENTU

Zpravidla se získává dlouhodobější zkušeností, nebo cílevědomým tréninkem vybraných dovedností. Spočívá v tom, jak manažeři zvládnou mobilizovat lidské zdroje, jak je vhodně motivují k dosažení cílů organizace, jak vystupují a kvalifikovaně rozhodují. Vedle jejich zkušeností jsou to i schopnosti předvídat, intuice a kreativita.⁸

⁷ ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. Praha: UNIVERSITA JANA ÁMOSE KOMENSKÉHO. 2009. ISBN 978-80-86723-76-1, str. 53

⁸ ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. Praha: UNIVERSITA JANA ÁMOSE KOMENSKÉHO. 2009. ISBN 978-80-86723-76-1, str. 53

2.6 DĚLENÍ MANAGEMENTU

Management lze rozdělit do tří úrovní:

Liniový management

Management prvního stupně řeší vztahy mezi zaměstnanci. Manažeři na tomto stupni dohlíží na plnění práce, jsou to například mistři v dílnách. Měli by mít nejvíce odborných vědomostí souvisejících s produkcí výrobků nebo poskytování služeb.

Middle management

Do managementu druhého stupně patří široká skupina vedoucích zaměstnanců. Ti jsou z mnoha velmi rozličných odvětví (personalistiky, zásobování).

Top management

Management z nejvyššího stupně managementu organizace usměrňuje chod celého celku, top manažeři přebírají částečně odpovědnost za majitele podniku a mají na ně užší vazby.

3 MANAŽERSKÉ FUNKCE

3.1 PLÁNOVÁNÍ

Prioritou rozhodovacího procesu jsou volby cílů a prostředků k jejich dosažení. Smyslem je vytváření cest mezi tím, kde jsme a tím, kam se chceme v budoucnu dostat. Je nejdůležitější manažerskou funkcí, východiskem a závěrem pro všechny ostatní.

Hlavní charakteristiky:

- využití plánování všemi manažerskými funkcemi
- prostředek volby záměrů a cílů, jejich dosažení
- priorita plánování v systému manažerských funkcí
- prostředek efektivní realizace všech činností

Efektivnost plánování – podle různých hledisek:

- míra dosažení vytčených záměrů a cílů s ohledem na vynaložené náklady
- míru uspokojení zájmových skupin

Plánovací proces:

- Uvědomění si příležitosti a hrozeb (šance) z hlediska vnějšího okolí a silných a slabých stránek organizace
- Stanovení cílů – k čemu směřujeme, jak a kdy si toho přejeme dosáhnout
- Zvažování plánovacích předpokladů – v jakém prostředí vnějším, oborovém a vnitřním budou naše plány realizovány
- Stanovení alternativ – jaké jsou reálné alternativy pro dosažení cílů
- Porovnání alternativ a cílů – které alternativy se jeví nejefektivněji
- Výběr alternativ – volba postupu činností, které budeme prosazovat
- Formulování pomocných plánů – investic, náboru atd.

- Číselné vyjádření plánů pomocí rozpočtu – zpracování

Tento postup se nazývá SWOT analýza. Název se odvozuje od prvních písmen: Strengths (silné stránky firmy), Weaknesses (slabé stránky firmy), Opportunities (příležitosti), Threats (nebezpečí-hrozby)

3.2 ORGANIZOVÁNÍ

Jakmile máme zvolen cíl a alternativu postupu, jak ho dosáhnout, je nutné tento postup efektivně zorganizovat, rozmístit a uspořádat všechny možné zdroje organizace tak, aby existovala reálná a jasná šance vytyčených cílů daným postupem a ve stanoveném časovém pásmu dosáhnout. Hlavně u lidských zdrojů organizace zajistit, aby:

- bylo jasné, kdo a co má dělat, kdo je odpovědný za výsledky
- byly odstraňovány organizační překážky při uskutečňování plánovaných činností
- existovaly rozhodovací a komunikační sítě nezbytné k řešení očekávaných problémů

Podstata organizování tkví v budování organizační struktury, která vytvoří vhodné prostředí pro efektivní spolupráci skupin a jednotlivců při dosahování jasně stanovených cílů.

Proces organizování: (plánování)

- identifikace a klasifikace potřebných činností
- seskupování činností podle zdrojů a situací
- delegování pravomocí
- horizontální a vertikální koordinace pravomoci a informačních vztahů

3.3 PERSONALISTIKA

V každé organizaci je primární věc mít personální útvar zajišťující řízení lidských zdrojů. Personalistika je proces získávání potřebných a schopných pracovníků, jejich adaptace v novém prostředí (skupině) a udržení na stanoveném postu. Využívá poznatky z oblasti psychologie, sociologie, práva a organizace práce.

Hlavní úkoly personálního managementu:

- nábor a výběr pracovníků
- adaptace pracovníků v novém prostředí
- rozvoj pracovníků ve prospěch firmy i osobnosti pracovníků
- hodnocení podle výsledků práce i chování
- stabilizace (udržení) pracovníků

Výběru zaměstnanců předchází analýza požadavků danou pracovní pozicí. Pro tuto personální strategii je výhodná nutná zcela otevřená komunikace.

Rozvoj osobnosti je proaktivním prostředkem k dosahování cílů v organizaci. Osobní rozvoj prochází čtyřmi úrovněmi: motivace, znalosti, dovednosti návyky. V organizaci je třeba vytvořit příznivé podmínky a atmosféru, k vykonávání práce.

Manažerským nástrojem pro ovlivňování chování ostatních jsou:

- znalosti
- dovednosti
- návyky: efektivní komunikace, účinného vedení, motivace

Komunikace je sdělování - výměna informací. Existují tři druhy komunikace: verbální, neverbální, činy. Komunikační proces se skládá z konkrétních prvků a probíhá v daných fázích.

Motivace může být vnitřní nebo vnější. Z toho vychází takzvaný incentivní management.

Motivace je funkcí:

- intenzity vnitřního napětí
- hodnot a cílů
- pravděpodobnosti dosažení cíle

3.4 ŘÍZENÍ LIDSÝCH ZDROJŮ

Je cílevědomý proces ovlivňování lidí tak, aby jejich činnost úspěšně naplnila cíle organizace. Řízení lidských zdrojů vyžaduje dvě základní dovednosti:

- vytvářet energii – umění zaujmout, motivovat, vzbudit elán
- usměrňovat energii – správný směr, tempo, využití zdrojů

Styl řízení

- autokratický styl
- demokratický styl
- liberální styl
- byrokratický styl

Likertovy systémy managementu:

- exploativně autoritativní systém – jedná se o autoritativní manažery, kteří nedůvěřují podřízeným, podceňují je a negativně motivují. Vzájemná komunikace je jen jednosměrná – příkazy.
- laskavě autoritativní systém – oboustranná důvěra a komunikace mezi manažery a zaměstnanci, odměny ale i tresty, manažer se staví do role otce.
- konzultativní systém – opět obousměrná komunikace mezi sférami organizace, základní rozhodnutí je na nejvyšší úrovni organizace, motivace bývá pozitivní.
- participativně skupinový systém – plná důvěra od podřízeným směrem k vyššímu managementu, komunikace je plně obousměrná a rozvinutá

3.5 KONTROLOVÁNÍ

Podstatou je objektivní hodnocení vykonané práce z hlediska vztyčených cílů. Účelem je korekce pracovních procesů tak, aby bylo cílů co nejefektivněji a dostatečně dosaženo v zájmu dalšího rozvoje organizace. Preventivní charakter.

Základní kontrolní proces se skládá ze tří kroků:

- stanovení standardů
- měření vykonané práce z hlediska stanovených standardů
- korekce zjištěných odchylek od standardů a plánů

Standardy jsou kritéria vykonané práce a představují určité faktické body z celkových plánů, vyhodnocuje se vykonaná práce, aniž by byl manažer nucen kontrolovat veškeré podrobnosti plnění daného plánu. Pokud činnost probíhá ve stanovených mezích a kritériích, není třeba do něj zasahovat. Typy standardů: fyzické, nákladové, kapitálové, příjmové.

Měření provedené práce závisí na jejím charakteru a příslušných standardech. Kontrolní systémy využívají část své energie ke zpracování zpětné vazby a z ní vyplývajících opatření:

- systémy manažerské kontroly s jednoduchou zpětnou vazbou – zaměřeny na výstupy, v současné manažerské praxi převládají, což prý není zrovna příznivé.
- systémy manažerské kontroly s dopřednou vazbou – preventivně orientované systémy zaměřené do budoucnosti. Signalizované odchylky jsou podnětem ke korektivním opatřením managementu, jehož cílem je zabezpečit výstupy v souladu s plánem. Praktické použití nutně potřebuje:
 - provést analýzu stávajících plánovacích a kontrolních procesů
 - vytvořit model transformačního procesu vstupů do výstupů systému
 - udělat včas nezbytná opatření týkající se vstupů nebo transformačního procesu, pokud budou analýzou zjištěny odchylky skutečnosti od standardů

- zvolit klíčové vstupy a stanovit pro ně standardy
- zajistit měření vstupních proměnných a následnou algoritmizaci transformace podle vytvořeného modelu
- zkoumat aktuálnost transformačního modelu, váhy klíčových vstupů a standardů a provádět případné úpravy
- vyhodnocovat kolísání reálných vstupních hodnot od vstupních standardů a jejich vliv na standardy výstupů

Efektivní kontrolní systém pomáhá managementu organizace dosáhnout úrovně, kdy vynaložené úsilí v práci probíhá podle plánu a náklady související s tvorbou, zavedením a fungováním kontrolního systému jsou přímo úměrné jeho efektům. Každá kontrola je spojena s určitými požadavky a náklady. Prvním nejdůležitějším požadavek z nich je například požadavek přizpůsobit kontrolu specifikům organizace.

K efektivnosti kontroly vede i snaha o co nejvyšší objektivnost. Dalšími kritérii jsou: pružnost (schopnost reagovat na změny), kultura organizace a dotažení do konce (odstranění odchylek od požadavků s využitím plánování, organizování, personalistiky a vedení).

Každá z funkcí v sobě obsahuje standardizovaný postup manažerské práce: analýza problému, rozhodování, realizace rozhodnutí včetně koordinace.

4 GENDER

Média a veřejnost v dnešní době zaplavuje výraz gender. Termín gender mezi lidmi napříč celé společnosti používají, jako kdyby se používal od nepaměti, s lehkostí, a naprostým pochopením významu. První pohled klame, jedná se o něco problematičtější termín.

„Gender“ se z angličtiny přeloží jako „rod“ po všech směrech, jak gramatický tak i živočišný. V současné době se podoba překladu slova vysvětluje jako kulturní odlišnosti mezi ženami a muži. Časem se tento výraz ujal i v českém jazyce, jako společenskovědní obor, který se poprvé objevil v druhé polovině minulého století.

Užitím slova gender se nemusí výhradně myslet jen již zmíněný rozdíl mezi ženou a mužem. Společně se společenským vývojem (v demokratické společnosti), posílením práv homosexuálů, a mnoho dalších skutečnostech se význam slova posunul, o další stupeň výš. V soudobé společnosti je pojem gender například chápán i jako nerovnost mezi heterosexuálem a homosexuálem.

Gender můžeme také vysvětlit jako sociální kontrast. Jinak řečeno společnost stanovila soubor norem, které jsou očekávané. Jsou jiné pro muže a jiné pro ženy a očekává se, že se podle „genderu“ budou chovat – konvence. Jedinec, který tyto konvence nedodrží, respektive se chová jinak než podle společenské role, bývá označován za nenormálního až devianta. Úskalí spočívá v rozvoji liberalizace a nižší diskriminací společnosti, která se poměrně dynamicky rychleji mění oproti tempu, jakým se mění konvence. Je to jedna z příčin, proč mají homosexuálové a jiní problém s přijetím například do zaměstnání.

Kultura a společnost skrze výchovu a socializace jako takové působí na muže a ženy jinak. Což vede k sociálně vytvořeným rozdílnostem v chování, hodnotách a postojích mezi ženami a muži. Ženám se často přiřazují charakteristiky jako slabost, submisivita, labilita apod.. Mužům se všeobecně připojují charakteristiky jako odvaha, dominance, síla.

Pohlaví

Pojem pohlaví vysvětluje biologické rozdíly. Mužské pohlaví se vnímá převážně jako nadřazené ženskému pohlaví. Příkladem může být i jazyková rovina, běžně se používá pouze mužský rod. Často se toto rozlišení projevuje u názvů některých profesí, jako třeba lídr, zdravotní sestra, a také souvisí s typickým dělením na profese ryze ženské nebo mužské. Dělení profesí vytváří bariéry pro jedno, nebo druhé pohlaví, což vede k diskriminaci na základě pohlaví v podobě důsledku na platu, vzdělávání nebo profesním rozvoji.

Genderová role

Od všech jedinců ve společnosti se očekává dané chování, hodnoty a postoje dle svého genderu. Existují opět rozdělené genderové role na mužské a ženské. Očekávání se mezi pohlavími různí.

Genderové stereotypy

Genderový stereotyp je ve zjednodušené formě představa o ženě a muži. Teorie je založena na předpokladu, že jedinec nedisponuje žádnými charakteristikami opačného pohlaví. Jedinci, kteří nejsou bráni za přizpůsobivý s touto představou, jsou obvykle oceňováni.

5 DIVERSITY MANAGEMENT

Jak už název naznačuje, rozmanitost – diversita je spolehlivým obohacením pracovního procesu. I když se může tento termín jevit jako něco zvláštního a speciálního, zásady diversity managementu stojí na jasných principech. Diversita má značný vliv na motivaci. A motivace ovlivní výkon a interpersonální vztahy zaměstnanců, což by zejména v této době nemělo být nikomu lhostejno. Správně cíleným využitím těchto rozdílů mohou být obohaceni samozřejmě všichni zaměstnanci. Proto bychom si měli ty základní principy nastínit již dnes.

Jde o univerzální manažerské pojetí prosazování rovných příležitostí v této moderní době a společnosti. Je to strategie, která managementu slouží k posílení a hlavně udržení pracovního prostředí a klima. Ve většině případech tuto strategii iniciují vedoucí pracovníci. Diversity management přispívá ke správnému chápání a respektu odlišností jak jednotlivců, tak i celé skupiny v organizaci.

Účelem tohoto řízení je přimět zaměstnance, aby dobře různorodost na pracovišti rozvinuli ve vlastní chápání pro rozdíly v pohlaví, rase, sexuální orientaci, původu a mnoha dalších faktorech, které samozřejmě nemusí být společné pro všechny jedince v organizaci.

Čtyři možné pohledy jak brát Diversity Management

- Diversity management jako vytváření podmínek a využití toho, že zaměstnanci individuálně odlišní nebo odlišné skupiny zaměstnanců budou rozvíjet svůj specifický potenciál a ovlivňovat pracovní výkon.
- Zvýšení konkurenceschopnosti podniků prostřednictvím rozdílnosti pracovníků. Rozdílnost může být vnímána jako zdroj doplňování chybějících schopností, nebo jako motivace konkurencí skupin pracovníků.
- Věková diverzita je věkově heterogenní skladba zaměstnanců a jejím cílem je uplatnění jak pokročilých a ověřených zkušeností starších tak hledačství a vnitřní dynamika mladších.

- Cílem je podpořit tvořivost a inovace prostřednictvím mezigenerační výměny znalostí a dovedností.

Historie Diversity Managementu

Řízení diverzity se původně započalo vyvíjet v Kanadě a USA v 60. letech 20. století, když se začalo formovat hnutí za občanská práva a práva žen ve společnosti i v profesní oblasti života žen. Vznikl Zákon o občanských právech z roku 1964. Časem se stával stále jasnější fakt, že diverzitu nemůžeme chápat jen jako jeden aspekt, ale že je k ní nutné zaujmout mnohorozměrný přístup jako odpověď na populační výzvu. Historie řízení diverzity se vyvinula následujícím způsobem:

- Spravedlivý a antidiskriminační přístup - 60. a 70. léta 20. století
užití a regulace kvót na odstranění diskriminace.
- Dostupný a legitimní přístup – 1980
cílem bylo zajistit segmenty trhu s vysokou úrovní různorodosti v organizacích.
- Přístup k učení a efektivnosti – 1990
lidé začali chápat Diversity management jako komplexní oblast organizačního učení. Důraz byl hlavně kladen na využití rozmanitosti k eliminaci stávající diskriminace

V polovině 90. let byl koncept „učení a efektivity“ navýšen na „systematický přístup“ k diverzitě. Teoretický základ tohoto přístupu je systémová teorie a konstruktivismus. Konstruktivismus uvádí, že každý jedinec vytváří svou vlastní realitu. Aby bylo vůbec bylo reálné vytvořit nějaké vztahy, musí se společnost naučit přijímat realitu ostatních a pokusit se o stvoření společné, vzájemné reality. Diversity management nám umožňuje si uvědomit, že ne vždy to co se zdá normální je normální, jelikož jsme ve společnosti lidí, kteří s námi sdílejí skoro totožné pojetí skutečnosti.

Potřesení rukou

Krátké a silné potřesení rukou se v Americe bere jako projev silného až přílišného sebevědomí. Opakem je ochablý stisk, který je pro mnoho kultur bráno jako projev homosexuality, v Africe je to naprosto správný způsob potřesení rukou a ještě může trvat několik minut. Víceméně v mnoha evropských zemích a i u nás v České Republice je považováno za slušnost potřást si rukou s pevnějším stiskem a hlavně se dívat druhému do očí. Protikladem jsou Japonci, kteří mají, místo potřesu rukou zdvořilostní úklon. Čím větší úklon udělají, tím větší úctu druhému projevují. I když vlivem západní kultury se i Japonci v manažerských kruzích zdraví potřesením ruky.

Přímý pohled na druhé pohlaví

Ve Velké Británii bývá neslušné pozorovat na ulici opačné pohlaví a dále na jej otevřeně pozorovat. Ve Francii se to naopak tolik neřeší a je to bráno jako normální, a díky tomu si o Britech myslí, že jsou orientováni na stejné pohlaví. U nás v České Republice muži nemají problém s pozorováním opačného pohlaví. Opak jsou muslimské země, kde takový pohled na neznámou ženu znamená obrovský problém (cizí muž pozoruje muslimskou ženu).

Vřelé, přátelské vítání s polibkem na tvář

V indii by například těžko mohl muž políbit ženu na tvář při seznamování tak, jak je to zvykem například u nás České Republice. U slovanských národů je to tradice, ovšem kolik polibků na tvář je běžné? V Česku je to polibek na obě strany, v Rusku a Holandku až polibek třikrát.

Zdvořilostní otázka „Jak se máte?“

V Anglii je otázka Jak se máte? Prakticky nutná otázka na začátku každé konverzace. Očekává se kladná odpověď, protože je ta otázka brána jako pouze zdvořilostní. Pokud se stane opak a dostane se jim negativní odezva o jejich strastech, jsou značně z toho tazatelé značně nesví hlavně Češi a Poláci.

6 HISTORIE MANAGEMENTU

Management má své počátky již v starověku a středověku. Management byl nedílnou součástí při řízení armád. Ve středověku se přes otroctví a nevolnictví svět pomalu ubíral k ekonomickým pobídkám. Důležitou součástí pro pochopení managementu je historie, která se ve spirálách vrací. V následujících čtyřech obdobích se rozlišují čtyři základní přístupy: klasický přístup, behavioristický přístup, vědecký přístup, empiricko- pragmatický přístup. Úplné prvopočátky managementu se dají najít všude, kde lidská práce daným způsobem vedla k organizovanému snažení. Jako příklad si můžeme uvést stavbu pyramid. Další názor o kořenech managementu hovoří o období průmyslové revoluce – rozvoj dělby práce.

Časová osa historie managementu

1. období (taylorismus) - konec 19. století - 30. léta 20. století
2. období - 40. léta 20. století - 70. léta 20. století
3. období - konec 20. století
4. období - 21. století

6.1 PRVNÍ OBDOBÍ

V první etapě historie managementu vznikly první tendence řídit zaměstnance. Probíhala na konci 19. a počátku minulého století. Nezávisle na sobě vznikal management ve Spojených státech a v Evropě. Toto období je souhrnně nazýváno jako taylorismus či klasický management. Toto první období historie managementu je charakteristické tím, že řízení lidí bylo prováděno na úrovni operativního managementu.

USA

Imigrace na konci 19. století byla příčinou přílivu nekvalifikované pracovní síly do USA. Následkem tohoto přílivu byla zvýšená poptávka po trhu práce. Tyto pracovníky bylo nutné proškolit a vyškolit. Pro urychlení a zjednodušení padla volba na standardizaci.

Pracovní činnosti se rozdělily do menších celků, aby bylo jednodušší je předvést. V 19. století ještě nebyly známy sociální přístupy k zaměstnancům, které se začaly objevovat až v 2. období z toho důvodu byl člověk považován za stroj.

Evropa

Evropský směr se více zaměřoval směrem k řídicím zaměstnancům a k určení úloh a náplně jejich práce.

6.2 DRUHÉ OBDOBÍ

Druhá etapa historie managementu následovala v období mezi koncem druhé světové války a 80. lety 20. století. Toto období je nazýváno i jako tzv. manažerská revoluce. Do této doby byly organizace a firmy vedené většinou silnými osobnostmi, jako jsou Henry Ford a Tomáš Baťa. Byli to často manažeři, tak i vlastníci. Nad svými společnostmi měli absolutní moc. Bez těchto osobností firmy upadaly do krize. Z těchto důvodů byla pozice manažera od pozice vlastníka rozdělena. Postupem času i manažeři samotní se začali rozdělovat na vrcholové a manažery první a druhé linie.

6.3 TŘETÍ A ČTVRTÉ OBDOBÍ

Třetí etapa historie managementu uvádí již management v dnešní době velmi podobný. Začínají se projevovat snahy o podíl zaměstnanců na řízení firmy, ubývá přesnosti ve prospěch intuice a zevšeobecnění zkušeností ostatních manažerů. Zrodila se koncepce dokonalého organizace, založená na zkušenostech špičkových manažerech.

V trendech, které ve třetí etapě započaly, pokračovala i následující, čtvrtá etapa od 90. let. Zaměstnanci kromě účasti na řízení získali prostřednictvím zaměstnaneckých akcií i část majetku společnosti a podíleli se tak mimo jiné i na jeho zisku. Významnými osobnostmi této etapy jsou například Bill Gates, Akio Morita či William Hewlett. Uvádí se tato etapa také jako management 21. století, dbá na další vylepšení spolupráce mezi společností a zaměstnanci.

6.4 ROZDĚLENÍ MANAGEMENTU DO ŠESTI PŘÍSTUPŮ

Klasický management (viz. Podkapitoly 5.1 – 5.3), psychologicky – sociální přístup, procesní přístup, systémový přístup, kvantitativní přístup, pragmatické a empirické přístupy.

Psychologicky – sociální přístup

Jde o mezilidské vztahy. Počátek se datuje přibližně ve 20. letech 20. Století. Tento přístup se zabývá lidským aspektem v manažerském procesu. Plynule navazuje na klasický management v hledání nového postavení člověka a jeho úloh v pracovním procesu. Autoři, kteří se touto problematikou zabývali, jsou: Abraham Maslow (první motivační teorie), Hugo Munsterberg (vědecký výběr zaměstnanců, vytvoření podmínek pro zvýšení pracovního výkonu), Elton Mayo a Mary Parkerová-Folletová (vztah mezi pracovní výkonností zaměstnanců a faktorech, které na ně působí), Vilfredo Pareto (Paretoův princip – zásada určení si priorit při řešení problému).

Procesní přístup

Opět vycházíme z klasického managementu. Zde je základem správné řízení a byrokratické organizační uspořádání. Společným cílem je stanovit si všeobecně platná pravidla pro řídicí procesy. Hlavní je systematické dělení manažerských aktivit tak, aby ve výsledku vznikl vzájemně provázaný celek. Autoři, kteří se touto problematikou zabývali, jsou: Luther Gulick a L. F. Urwick (POSDCORB pod tímto názvem jsou složena anglická slova, které označují jednotlivé činnosti, které tvoří náplň práce manažerského procesu – Plánování/Planning, Organizování/Organizing, Personální zajištění/Staffing, Prikazování/Directing, Koordinace/Coordinating, Evidenci/Reporting, Rozpočtování/Budgeting), Heinz Weihrich a Herold Koontz (funkce managementu – plánování, organizování, personalistika, vedení a kontrolování).

Systémový přístup

Zde se projevuje snaha o akceptování komplexního charakteru. Jednotlivé části z celého celku se vzájemně ovlivňují, a proto se nadají vyjmout a působit na ně jednotlivě. Při řešení problému se používají modely. Hlavním průkopníkem tohoto

směru je Chester I. Bernard. Bernard je považován za zakladatele tohoto přístupu. Snažil se o vytvoření komplexní teorie organizace řízení, kde se akceptuje názor, že celek je více než součet jeho částí – Aristotelovo nazírání. Úlohu vedoucího pracovníka připodobňoval k postavení nervového systému vůči všem složkám organizace. V dalším zkoumání posunul myšlenku, že veškerá koordinace spočívá v dohodě pomocí kompromisu. Za nutné považoval: nehmotné pobídky (pochvala), materiální pobídky, zlepšení pracovních podmínek, duševní podněty. Dalšími představiteli jsou Herbert A. Simon, James G March.

Kvantitativní přístup

K manažerským rozhodnutím jsou potřeba soubory matematických metod. Kvantitativní přístup zjednodušeně hovoří o managementu jako čistě logický proces. Důraz je kladen na uspořádání a vědeckost. Matematické modely mají nezastupitelnou roli v produkčním a operačním managementu. Mají možnost simulovat podobu chování opravdového podniku, což znamená, že manažer může experimentovat a ověřit realnost zvažované akce. Oproti tomu, při formování matematického modelu nejde zahrnout všechny aspekty dané reality. Hlavní rysy: zaměření na rozhodování a výsledky analýzy musí být uplatnitelné, využijí se měřitelné hodnoty, použití formálních mat. modelů, nutnost výpočetní techniky. Autoři, kteří se touto problematikou zabývali, jsou: G.B. Dancin, R. L. Ackoff, T. L. Saaty.

Pragmatické a empirické přístupy

Některé dílčí poznatky a tvrzení se prolínají celou historií managementu. Jako doporučení jsou manažerům předkládány praktické poznatky a zkušenosti, které jsou pojitkem různých názorů, vycházející z výsledků a postupů ověřených v praxi. Tato doporučení sebou nesou i názorné příklady. Autoři, kteří se touto problematikou zabývali, jsou: H. Mintzberg, Alfred Sloan, Thomas J. Petters, Robert H. Waterman a Peter F. Drucker. Drucker jako zakladatel moderního managementu ve svých knihách řeší mnoho manažerských problémů. Stanovil pět základních činností manažera: stanovení cílů, organizace práce, komunikace a motivace, kontrola a hodnocení, kvalifikační růst zaměstnanců.

7 ŽENY V MANAGEMENTU

7.1 PŘÍNOS ŽEN

Obecně manažeři považují ženy v managementu za pozitivní věc, vzhledem k jejich ženskému pohledu na věc. Velmi často ženy napadne něco, co by muži nevymysleli. Mají zkrátka jiný pohled na problematiku. Pohled žen vnáší do managementu komplexnější posouzení dané situace. Domýšlí a dokončují činnosti do detailu. Jsou více zaměřeny na mezilidské vztahy. Využívají intuice a empatie ve svém jednání.

Je pravdou, že ženy zdaleka tolik neriskují jako muži. Pro ženy v managementu je důležité, a berou v úvahu i to jaký bude mít dopad jejich rozhodnutí na zaměstnance.

7.2 ŽENY MANAŽERKY

- *„Ženy ovládají aktivní umění naslouchat, tedy umět se vcítit do druhé osoby, snažit se pochopit její postoj a stanovisko, poslouchat i mezi řádky, zahrnout do svého uvažování i řeč těla a hlas a sdělit vlastní mínění“.⁹*
- *„Velmi zajímavou a důležitou oblast komunikačních dovedností představuje neverbální komunikace, kterou ovládají především ženy. K tomu, abychom mohli s partnerem navázat kontakt a úspěšně vyjednávat, potřebujeme nejen slova, ale i všechny ostatní (mimoslovní) signály, které vysíláme. Právě neverbální projevy dodávají tomu, co je vysloveno, důraz a přesvědčivost“.¹⁰*

⁹ WOLFOVÁ, I. *Etiketa v zaměstnání*. Přel. Martina Fajtová. Praha : Grada Publishing, 2007, s. 81

¹⁰ KHELEROVÁ V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 2 přepr. a rozš. vyd. Praha Grada Publishing, 2006, s. 18.

7.3 MANAŽERKY A JEJICH PŘÍNOS

Mnohé ženy jsou přesvědčeny o tom, že je manažerských pozic pro ženy méně, a proto se zdráhají pomoci ostatním ženám, aby tak neuškodily své pozici a kariéernímu růstu. Pokud by si však ženy vzájemně pomáhaly, bylo by to velmi důležitým faktorem pro možnost postupu dalších žen do manažerských pozic.

I nemálo mužů manažerů přiznává, že po zkušenosti ve spolupráci s ženou manažerkou jsou i oni otevřenější, pozitivnější. A díky tomu, je i ze strany mužů vítané pozice manažerek.

Vyšší management a ženy

Na pozicích jako člen dozorčí rady, představenstva nebo jako generálního ředitele málokdy uvidíte ženu. Ženy se spíše ucházejí o pracovní pozice na nižším nebo středním managementu, nejspíše díky obavám, že to pozici ve vyšším managementu nezvládnou. Jedním z možných důvodů proč to tak je může být velmi vysoké pracovní nasazení, které člověk ve vyšším managementu musí vynaložit. Míní se tím pro ženu polemika jak sladit rodinu a být v harmonii. Pokud je, v požadavcích na pracovní pozici požadavek daných let praxe mají ženy mírnou nevýhodu hlavně, co se týče vyššího managementu. Žena matka se musela na několik let své práce vzdát, muži nemusí. Když v poslední době se rozmohl trend otcovské. Jde o opak mateřské dovolené, tedy muž zůstane doma místo ženy.

Bariéry

Jako nejčastější překážky, které neumožní ženám vstup do manažerské pozice, jsou dle mého názoru:

- jejich nízké sebevědomí

„Zdravé sebevědomí je pocit vlastní hodnoty i pohody. Je to obraz, který si o sobě většinou utváříme podle toho, jak na nás lidé reagují. Avšak vědomí vlastní hodnoty by mělo vycházet přímo z nás a neměli bychom čekat na soudy druhých lidí.“¹¹

- předsudky mužů/žen, kteří rozhodují o přijímání manažerů, jejich profesním rozvoji atd.
- u žen, které mají děti je to pouze částečná možnost flexibilní pracovní doby a nedostatečná možnost péče o děti
- mzdové nerovnosti mezi ženou a mužem, kolikrát je žena na stejné pracovní pozici níže platově ohodnocena oproti opačnému pohlaví
- mnozí manažeři (muži) si k sobě při výběrovém řízení sociálně podobné typy.

Vzhledem k tomu, že většina manažerů jsou muži, dochází většinou k situaci, kdy si vyberou k sobě dalšího muže. Je to pro ně lépe odhadnutelné a tím pádem i přijatelnější. Je ještě mnoho další forem diskriminace při výběru a náboru manažerek do pracovních pozic.

¹¹ NĚMCOVÁ, M. *Jak se stát úspěšnou ženou*. Praha : Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1597 X, s. 72.

8 VELKÉ ŽENY

V této kapitole, bych ráda představila dvě „velké“ ženy. Jednu českou zástupkyni a jednu zahraniční. Dva příběhy žen, které začaly jako chudé, ale díky své vůli se vypracovaly do Top sféry. Spojuje je cesta, kterou musely ujít, překážky, které musely překonat.

8.1 COCO CHANEL

Narození 19. srpna 1883 Saumur x Úmrtí 10. ledna 1971 (ve věku 87 let) Paříž

Povolání - módní návrhář, choreograf, designér a umělec

Na počátku své cesty neměla tato venkovská dívka peníze, postavení ani vzdělání. Její povaha byla tak silná a neobyčejná, že jí umožnila předběhnout svou dobu. Dobu kdy se ženy musely hlídat, aby neprojevily vlastní přirozenost. Dlouhou dobu byla brána spíše jako kurtizána, která vyhledává pomoc a podporu u mužů. Parametry pro módní návrhářku byla následkem jejího tvůrčího ducha i její neutuchající touhy po nezávislosti.

Ve 20. - 30. letech střihy podle pánského stylu na praktické a pohodlné dámské oblečení pro volný čas, vypracovala efektní sportovní oblečení. Propagaci svého oblečení vyřešila velice jednoduše, sama jej nosila. Byli to především pletené vesty, žerzejové kostýmy, námořnických kalhot a svetry. Její klasika a nezbytná nutnost je mít v šatníku černé decentní šatičky košilové linie.

Široké spektrum produktů z její dílny obsahuje například kabelky, pásky, bižuterie a šály. Zavedla po podvědomí mody i tzv. „pážecí účes“. Díky velkoknížeti Dimitriji Romanovi se seznámila s Ernestem Beauxem z Monte Carla, což byl známí parfumér. S jeho pomocí vytvořila známí parfém Chanel No 5. V roce 1954 přišel vrchol její kariéry, když jí bylo 71 let, přerušila odpočinek a dala do tvoření snad nejtrvalejší a nejnámější oděvy – kostýmy Chanel. Tento kostým se skládal ze saka bez límce a sukně po kolena. Zásadní prvek je lemování saka ozdobnou portou. Stále se tento styl udržel, jednoduchost a elegance uchvátilo celou populaci.

V době největší slávy a života oblékala mnoho známých osobností, celebrit. Oblékala i velké módní ikony té doby, mezi ně patřila i Audrey Hepburnová, Grace Kellyová (pozdější monacká kněžna Gracia Patricia) či Jacqueline Kennedyová. Během své tvorby si také vyzkoušela divadelní i filmové kostýmy.

Coco nechtěla jen rozšířit modu do vyšších a aristokratických tříd, ale i zprostředkovat nositelce jejich modelů pocit pohodlnosti a, aby se cítila sama sebou. Jejím krédem byla prostota a funkčnost oděvu. Stala se nejbohatší návrhářkou mody Francie, byla často přezdívána královnou mody. Coco Chanel zemřela v 87 letech v roce 1971. Jejím nástupcem a hlavním návrhářem její značky Chanel je Karl Lagerfeld.

Coco byla a bude v mysli lidí, jako kontroverzní žena. S jasným cílem a vizí. Mnoho lidí může namítat, že se ke svému úspěchu dostala skrze ložnice mužů. Je to ostatně na mysli každého jak si její příběh přebereme. Je to žena, která dokázala prorazit i v době pro ženu těžkou.

8.2 ING. EVA ŠTĚPÁNKOVÁ

V roce 1971 nastoupila Ing. Eva Štěpánková jako vedoucí výroby v Ústavu lékařské kosmetiky. Byla v kolektivu nejmladší a vedla tým, ve kterém byli i muži o mnoho let starších než byla ona. Což byla velmi cenná zkušenost pro budoucí velmi úspěšnou podnikatelku. Po sedmnácti letech práce v Ústavu odešla na mateřskou dovolenou. Ve 43 letech se jí narodila dcera Jana. Po krátkém čase přijala pracovní nabídku v Státním statku v Jenči u Prahy. Měla nastoupit jako vývojářská kosmetiky založení na přírodním extraktu. Její první produkty se prodávali na Můstku v Praze a byly to výrobky pod značkou Kora.

První výživový krém šel do prodeje v roce 1990. Byl to výživný ochranný krém s černým rybízem a Státní statek za to obdržel milion devizních korun. Často i s miminkem v náručí řídila vývoj s přidělenou laborantkou. Sháněla stoje, suroviny, obaly. Statek šel do restituce, což zapříčinilo konec slibně rozjetého výroby. Tehdy si uvědomila, že už nechce prodávat svůj mozek i se svou hlavou a rukama. Rozhodovala se, co bude dál.

Příběh paní Štěpánkové je velice motivující a fascinující. Sama bez pomoci musí najednou skloubit a vydržet dvě hlavní životní role. Být matkou a podnikatelkou. Její vstupní kapitál činil „pouhých“ 30 000,- Kč oproti velkým koncernům úplný pakatel. Jiný varianta ale nebyla.

Jako správná podnikatelka usoudila, že by na trhu neměli chybět přípravky pro péči v kosmetických salonech. A tak jako první edici přípravků vydala řadu určenou profesionálním kosmetičkám. Velký boom přišel v devadesátých letech, když začali z čista jasna vznikat školy pro kosmetičky a následně i kosmetické salony. Vznik těchto škol a institucí znamenala i příležitost pro paní inženýrku, mohla zde přednášet, když jí to čas dovolil. Díky těmto činnostem její renomé a také prestiž značky Ryor rychlým tempem roste. Dalším nápadem bylo rozšířit tuto značku a její produkty i mezi ostatní lidi pro domácí užití.

Postupem času nestačí dosavadní prostory v jejím domě, a tak bylo třeba poohlédnout se po větších a nových prostorách. Výrobu přestěhovala do Státního statku a provozovna v Lotyšské ulici převzala funkci skladu a expedice. První prodejnu otevřela v Soukenické ulici v Praze 6, ale tu bohužel v roce 2002 vzala voda při povodních. Jako u každého podnikání jsou chvíle, kdy člověk stojí před důležitým rozhodnutím, které může ovlivnit veškeré činnosti. Firma hledala pozemek, kde by mohla být ve vlastním. Roku 1997 byl zlomový – celá výroba a expedice se stěhuje do Kyšic.

V dnešní době značka Ryor nabízí přibližně 210 produktů jak k domácí tak profesionální péči. Tato značka našla své odběratele v mnoha zemích například: Německo, Ukrajina, Finsko, Tunis, Norsko, Bulharsko, Austrálie, Japonsko, Mexiko, Maďarsko, Bělorusko, Rusko, Portugalsko, Indonésie, Spojené Státy, Kazachstán, Slovensko.

Závěrem tohoto příběhu o jedné české podnikatelce je nutné zrekapitulovat její cestu k úspěchu. Začínala v době, kdy to pro ženy nebylo úplně ideální období. Ženy mají ve většině případů nutnost volby. Musí si zvolit, zda chce být ženou pro kterou je důležitější rodina, anebo pracovní kariéra. Tato žena byla tak odhodlaná a své podnikání i péči o rodinu pojala tím správným způsobem. Zadařilo se jí v obou směrech.

9 MUŽI V MANAGEMENTU

9.1 PŘÍNOS MUŽŮ

Přínos mužů pro management je zcela jasný a stručný. Muži jsou razantně průrazní a budí přesvědčivý dojem. Muži manažeři berou svou práci oproti ženám spíše pragmaticky až účelově. Zaměřují se na to, zda je činnost či úkon obecně vykonán. Byť následně neřeší, zdali byl proveden v co nejlepší podobě. Muži rádi riskují je to jistý pracovní náboj, který je motivuje a žene dál. Muži bývají v krizových situacích nekompromisní, bez citu pro situaci.

9.2 MUŽI MANAŽEŘI

- *„Maskulinní“ vlastnosti jako schopnost prosazení se, velká cílevědomost a rozhodnost mužům doposud zajišťovaly vedoucí pozice v ekonomické sféře. Takřka všichni muži chápou pracovní prostředí jako hierarchizovaný systém, kde jde o to, dostat se na špičku.“¹²*
- *„Když se muži manažerovi něco nepodaří, nebere to hned jako osobní prohru, spíše to přičítá objektivním podmínkám prostředí. Muži mají mnohem větší sebevědomí, než ženy“.¹³*

9.3 BARIÉRY

U mužů jsou bariéry hůře specifikovatelné. Muže může omezit nejčastěji muž sám. Je tím myšleno, že je pouze na něm jaké má schopnosti, dovednosti a hlavně znalosti. Bariérou může být například nízký stupeň vzdělání, nedostatečné vzdělání, neochota se dále vzdělávat a inovovat své kompetence.

¹² NITZSCHEOVÁ, I. *Odhalte nepsaná pravidla hry v zaměstnání*. Přel. Marie Voslářová. Praha : Wolters Kluwer ČR, a.s., 2012, s. 18.y

¹³ MIKULÁŠTÍK, M. *Jak být úspěšnou manažerkou*. Praha : Grada Publishing, 2006, s. 46.

10 VELCÍ MUŽI

V několika odstavcích si stejně jako u žen představíme dva velké Muže. Opět zástupce českého podnikání a zahraniční podnikání.

10.1 STEVEN PAUL JOBS

24. února 1955 San Francisco, USA – 5. října 2011 Palo Alto, USA

Povolání - zakladatel, výkonný ředitel a předseda představenstva firmy Apple a zároveň jedna z nejvýraznějších osobností počítačového průmyslu posledních čtyřiceti let

Narodil se americké vysokoškolačce a syrskému studentovi politologie, krátce po porodu byl ale adoptován Paulem a Clarou Jobsovými. Studium na vysoké škole zastavil hned po prvním semestru. Přednášky, které si vybíral čistě podle vlastní volby, absolvoval další rok a půl. Spal na zemi po pokojích svých kamarádů a na stravu si vydělával vracením lahví od coly-coly.

V roce 1976 založili Steve Jobs, Steve Wozniak a Roland Wayne Apple Computers v garáži svých rodičů. Toto složení nevydrželo moc dlouho, po krátkém čase skupinu opustil Wayne, a proto jsou uváděni jako zakladatelé pouze Steve a Steve. Téhož roku vymyslel Wozniak počítač Apple I., který společnost Apple Computer začala prodávat. S financováním jim pomáhal Mike Markkula, manažer produktového marketingu a inženýr Intelu.

V 80. letech Jobs cítil jako první komerční potenciál v grafické rozhraní – ovládání myši, což už vyvíjel Xerox, následovalo stvoření počítače Apple Lisa a o další rok později Jef Raskin zaměstnanec Applu vytvořil Macintosh.

Několik Jobsových zaměstnanců ho má za náladového a velmi excentrickou osobu. Přitom byl silně přesvědčivý ředitel Applu. Byl hodné známý svým osobitým stylem řízení lidských zdrojů – tvrdilo se, že propouštěl zaměstnance i za sebemenší drobnosti. O teroru zaměstnanců se vyprávělo široko daleko.

Velmi zásadním milníkem je spor, který měl se Sculleym, 24. května 1985 svolal schůzi, kde se měla celá situace vyřešit. Představenstvo Applu souhlasilo s názorem Sculleého a Jobs dostal zákaz pokračovat v jeho manažerských úkolech v čele divize Macintosh. O pět měsíců na to byl Jobs vyhozen z Applu a ještě toho samého roku založil NeXT Inc. Následovalo založení společnosti NeXT Computer roku 1985, kapitálem bylo 7 milionů dolarů. Po čase došli peníze a byl na pokraji bankrotu. Bleskem z čistého nebe přišlo investování do společnosti od Rosse Perota. V dalších letech se prosadil objev multimedií jako například sdílení přes NeXTMail e-mailu posílat obrázky, videa, hlas a grafiku – mezinárodní počítač. Tento název prosazoval sám Jobs.

Poprvé společnost vykázala zisk až v roce 1994, šlo o 1,03 milionů dolarů. Roku 1996 Apple oznámí, že má v úmyslu odkoupit celou společnost NeXT za částku 427 mil. dolarů. Na konci tohoto roku byla nabídka přijata a samozřejmostí bylo, že Jobs oznámil svůj návrat na Applu. Po krátkém čase na to byl současný generální ředitel Gil Amelio sesazen a do čela celého koncernu usedl opět Steve Jobs. Jako svoje první rozhodnutí v čele provedl pár rizikových kroků, třeba ukončil několik projektů jako Cyberdog a OpenDoc. Měl za to, že to navrátí celému Applu ziskovost. Perlička pro zajímavost, zaměstnanci měli až panických strach trávit s ním čas ve výtahu a podobných místech, protože kdykoliv ho viděli, zachvátil je strach a obavy o své pracovní místo. Je nutné si říci, že Jobsovy „popravy zaměstnanců“, neboli propouštění nebylo zas až tak časté jak se říká. Bohužel když už někoho propustil, stal se odstrašujícím případem pro všechny ostatní i celou společnost.

Společnost pod vedením Steva Jobse velice razantně navýšila prodeje a podvědomí o značce, s čímž pomohlo i spuštění výroby iMaků. iMaky měli velice přitažlivý designe pro klienty, což byl veliký plus, který pomohl v jeho prodeji. Rok 2011 byl rokem, kdy Jobs rezignoval na postu výkonného ředitele společnosti Apple, když úplně neodešel. Zůstal ve společnosti členem jako předseda představenstva. Jeho odchod byl spojen s jeho velmi špatným zdravotním stavem.

Byl to muž, který dokázal vycítit aktuální potřeby trhu a spotřebitelů. Kladl důraz na jednoduchost a efektivnost, ale nikdy nepodcenil design, za češ, si zákazníci mile rádi

příplatili. Proč ne, výjimečnost, kterou majiteli produkt dodával, byl k nezaplacení. O Steveovi se nejvíce mluví jako o vizionáři a jako o krutém nemilosrdném člověku. Málo kdo vidí tu stránku, že to byl velice mladý člověk, který se dokázal z naprostého dna proměnit ve váženou osobu s odkazem pro budoucnost. Z jeho myšlenek a tvorby bude společnost těžit ještě mnoho let.

10.2 TOMÁŠ BAŤA

Sourozenci Baťové, Anna Baťová, Antonín Baťa a Tomáš Baťa založili roku 1894 obuvnickou firmu, jmenovala se A. Baťa. O několik let později měla firma právní podobu veřejné společnosti a dala práci 120 lidem. Roku 1908 byl jediným majitelem celé společnosti jen Tomáš Baťa. Pro mnoha lidí byla první světová válka katastrofa ale pro něj znamenalo zisk zakázky od rakousko-uherské armády. Přineslo to ještě jednu významný počín. Firma měla za dobu války o něco více zaměstnanců, než bylo třeba. Baťa to vyřešil. Zřídil podnikovou banku a vnitřní úvěrový systém.

Baťa drtí drahotu, to byla akce, která měla zlepšit celkovou situaci. Šlo o zlevnění bot na jejich polovinu ceny. Mezi artikl obuvi se později zařadila i obuv s železobetonovým skeletem. 1927 po vzoru Henryho Forda byla zavedena pásová výroba, který urychlila veškerý proces výroby. Pásová výroba navýšila celkový profit společnosti o 58% i při zvýšení počtu zaměstnanců o 35%. V květnu 1931 se veřejná obchodní společnost mění na Baťa, akciová společnost.

Tomáš Baťa zemřel při tragické letecké havárii v červenci roku 1932. Po jeho smrti se vedení celé firmy ujal nevlastní bratr Jan Antonín Baťa. Pan Baťa expandoval, rozšířil výrobní obory například o hračky, kovoobráběcí stroje, pletací stroje, letadla, jízdní kola a jiné.

Baťa nevybudoval jen továrnu, ale i veškeré zázemí pro firmu ale hlavně pro zaměstnance. Spotřební suroviny sami vyráběli a i prodával, čímž si ušetřili na nákladech. Mezi takové suroviny a výrobu patřili například koželužna, výroba vlastních strojů. Firma vlastnila i pole a lesy. Perspektivním tahem bylo zbudování Baťových domků. Bylo to na tu dobu luxusní bydlení pro zaměstnance, dále zbudování internátů,

což bylo ve spojitosti s vysokými platy příčinou velkého zájmu o pracovní pozici. Kvůli tomu expandovali do Zlína. Samozřejmě byli i firemní školky a školy pro budoucí zaměstnance a mnoho dalších služeb.

Není to příběh o jednom muži ale o jedné rodině a myšlence, kterou vypustili do světa a postupem času vše rozšířili a přizpůsobili době. Jde o člověka, který i z těžké doby vylévil maximum.

11 ŽENY VERSUS MUŽI V MANAGEMENTU

Velmi důležité je si uvědomit a ujasnit, jaké kompetence (schopnosti, dovednosti, vlastnosti, vědomosti, postoje a hodnoty) jsou nutné pro danou manažerskou pozici. Úplně jiné kompetence budou patřit mezi ty nejdůležitější u manažerky na střední úrovni ve zdravotnictví a člena představenstva v průmyslovém odvětví nebo u oblastního ředitele v organizaci zabývající se finančnictvím. Kariérní a obecně profesní úspěch je především o tom, aby manažer/ka měl určité osobní a osobnostní předpoklady pro výkon dané pozice, nikoliv o tom, jestli je to žena nebo muž.

„Sociologické výzkumy postojů naší populace k práci ukazují, že není významný rozdíl v důležitosti práce jako životní hodnoty u žen a mužů. Výzkum pracovního trhu na mimořádně velkém pracovním vzorku (5510 respondentů ve věku 25-54let) ukázal, že 69,9% mužů a 61,5% žen považuje svou práci za velmi důležitou. Ženy se tedy neukázaly jako významně méně ambiciózní v budování své pracovní kariéry, v dalším vzdělávání nebo méně vyžadující sebeuspokojení z práce než muži“.¹⁴

Jednání a chování manažerů ovlivňují „ženské“ a „mužské“ principy. V procesu tvorby vůdčí osobnosti hrají hlavní roli následující vlastnosti: touha rozhodovat a prosazování se, přijímání vlivu a odpovědnosti za jejich činnosti ale i za následky, schopnost vést druhé jaký to bude mít vliv jak pro manažera osobně, tak i pro druhé zúčastněné. Jsou jedinci, kteří se v jakékoliv společnosti stávají přirozenými autoritami a vůdci, jsou i tací, kteří na to neaspírají a výzvy tohoto typu naprosto odmítají a ignorují, většina lidí se pohybuje mezi oběma variantami. Základním přístupem u žen, je vyjednávání, které je mnohdy důležitější než výsledek jednání. Proto jsou ženy schopné trpělivě znova a znova projednávat podmínky, i když vyjednávají o principech, jsou pro ně zásadní vztahy. Samozřejmě jsou ženy, které prosazují své vyjednávání mužským způsobem, a muži využívající ženské principy.

¹⁴ KŘÍŽKOVÁ, A. *Životní strategie žen a mužů v řízení (a) podnikání*. Praha : Sociologický ústav AV ČR, 2007, s. 38.

„Rozdíl v sebevědomí žen a mužů bije do očí. Ženy se sebou bývají často nespokojené, zatímco mužům je vlastní hrdost, že jsou muži. Jestliže ženy už předem mívají pocit, že něco nového nebudou umět, muži bývají stoprocentně přesvědčeni, že přicházející úkol zvládnou. Muži se rádi hlásí o slovo a prezentují sebe i své výsledky. Ženy v byznysu si naopak házejí klacky pod nohy, protože vlastní podceňování sebe samých často vede k tomu, že se drží zbytečně hodně zpátky“.¹⁵

„Rozdíl v přístupu k odpovědnosti spočívá v tom, že muži ji většinou přijímají za věci, ženy naopak za zúčastněné osoby a často také i za jejich náladu“.¹⁶

„Ženy nejsou tolik soutěživé a agresivní jako muži. Kladou větší důraz na týmovou práci, avšak nejefektivněji a nejlépe pracují takové týmy, kde jsou muži i ženy“.¹⁷

„Komunikace mužů a žen je odlišná. Když ženy pochybují o svých rozhodnutích, snaží se o tomto riziku mluvit, muži své pochyby nedávají najevo. Muži rádi konverzují proto, aby se dozvěděli nové informace. Ženy rády konverzují kvůli dobrým vztahům a udržování kontaktů“.¹⁸

Mužský styl vedení je spíše dominantní, sebeprosazující, aktivní, opírající se o využívání analýz, statistik, racionálních argumentů, využívající metod přesvědčování (i nátlaku), apelující při interakci na rozum a „rozumnost“ řešení problému.

Ženský styl vedení je přizpůsobivější a méně direktivní, opírající se více o naslouchání, naladění se na potřeby partnerů, celostní hodnocení situace, apelující na sociální a emociální potřeby účastníků a hodnoty jako sounáležitost, kvalita spolužití.

¹⁵ NITZSCHEOVÁ, I. *Odhalte nepsaná pravidla hry v zaměstnání*. Přel. Marie Voslářová. Praha : Wolters Kluwer ČR, a.s., 2012, s.60

¹⁶ NITZSCHEOVÁ, I., cit. 7, s. 65.

¹⁷ MIKULÁŠTÍK, M. *Jak být úspěšnou manažerkou*. Praha : Grada Publishing, 2006, s. 45.

¹⁸ MIKULÁŠTÍK, M. *Jak být úspěšnou manažerkou*. Praha : Grada Publishing, 2006, s. 173-4.

Tabulka 1: Specifické kompetence žen a mužů pro práci v managementu¹⁹

Tabulka 1

Muži	Ženy
<i>Sebeprosazování – konfrontační styl, zaměření na cíl (muži si jdou za svým přímo)</i>	<i>Komunikační dovednosti, schopnost vyjednávat</i>
<i>Tendence riskovat, přehlížet detaily, racionalita, zaměření spíše na věci a problémy než na mezilidské vztahy, technické řešení</i>	<i>Zaměření na mezilidské vztahy, schopnost předjímat případné problémy a snaha jim při rozhodování předcházet, menší ochota riskovat</i>
<i>Muži nadhodnocují svoje schopnosti a zkušenosti, více jsou zaměřeni na mzdu a benefity</i>	<i>Méně založeny na získání vlivu a moci, hlavním motivem je sebeuplatnění, seberealizace a dosažení vytyčené pozice. Dbají více na dodržování pravidel, jsou emotivnější, trpělivější, praktičtější a lépe spolupracují v rámci týmu</i>
<i>„Helikoptérový pohled“ – sklon k analýze věcných problémů</i>	<i>Smysl pro detail</i>

¹⁹ VLACH, J. et al. Gender v managementu: vyhodnocení analýz a návrh na opatření z projektu. Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, 2008, s. 47.

<p><i>Zázemí – pro muže znamená poskytnutí plného domácího servisu, kdy celkový chod domácnosti má na starosti manželka. Muž manažer rodinu zabezpečuje po finanční stránce.</i></p>	<p><i>Zaměstnavatel předpokládá starost o rodinu – tím i nižší nasazení v práci</i></p>
<p><i>Nižší odolnost vůči zátěži – v případě stresu muži jednají – jdou do akce</i></p>	<p><i>Ženy v případě stresu (pod tlakem) volí spíše smírlivější způsob komunikace</i></p>
<p><i>Vzhledem k tradiční dělbě rolí v rodině jsou muži flexibilnější a mobilnější než ženy</i></p>	<p><i>Zaměstnavatel předpokládá limity z titulu starosti o rodinu</i></p>
<p><i>Plynulá kariéra</i></p>	<p><i>Přerušená kariéra – menší pracovní a řídicí zkušenosti</i></p>
<p><i>Průběžné vzdělávání spíše neformálního charakteru</i></p>	<p><i>Zaměstnavatel předpokládá časově omezené možnosti průběžného vzdělávání z titulu starostí o rodinu. Ženy ve skutečnosti mají vyšší snahu doplnit si chybějící aktuální poznatky po rodičovské, upřednostňují formální vzdělání</i></p>

PRAKTICKÁ ČÁST

V praktické části se budeme zabývat empirickým šetřením. Zvolila jsem dotazníkovou metodu výzkumu. Otázky jsou pokládány tak, abychom si mohli vyvrátit nebo potvrdit hypotézy. Dotazníky byly rozdány manažerům a manažerkám různých firem a organizací. Celé šetření bylo anonymní. Dotazník se rozdával respondentům v listopadu 2015, následoval sběr dotazníků v prosinci téhož roku. Po těchto etapách jsem přešla na třídění a rozbor všech informací, které jsme získali celým dotazníkovým šetřením. Cílem této bakalářské práce je nastínit problematiku v managementu. Jde o postavení žen a mužů v manažerské sféře. Smyslem je zjistit, zda není jedna či druhá strana něčím, někým utlačovaná nebo omezovaná. Jaké mají možnosti se dále profesně posouvat.

Hypotézy:

- Ženy mají více překážek v kariérním postupu více než muži.
- Muži preferují více kariéru a její posun, než ženy, které upřednostňují rodinu.
- Muži jsou více spokojeni se svou pracovní pozicí, než ženy.
- Ženy si berou více poznatků a zkušeností z konkurenčního boje a kariérních překážek, než muži.
- Na muže je kladen větší důraz v estetické a vzdělávací sféře, než na ženy.

Metoda dotazníkového šetření

Úvod dotazníku musí vždy obsahovat úvodní oslovení respondenta, představení osoby, která vede výzkum a také obecné nastínění tématu výzkumu. Hned za představením by mělo následovat ujištění o anonymitě dat a uvedení způsobu, jakým s nimi budeme nakládat a např. zda slouží pouze pro výzkumné účely či na jejich základě zlepšíme produkt. Záhlaví by mělo být ukončeno návodem k vyplnění dotazníku. Instrukce by se měly nacházet v pravidelných intervalech v celém dotazníku.

Následuje řazení námi vybraných otázek. Jejich řazení se opírá o systém od jednodušších po ty složitější, nebo případně od konkrétních až po ty abstraktní. Otázky jsou mířené tak, aby se vztahovaly, je zkoumanému záměru. Nedílnou součástí je i přehledné uspořádání do jednoho celku.

Začátek dotazníku by měli odstartovat otázky, na které může respondent dobře odpovědět. Následují otázky s hlubším smyslem, zde se může respondent zamyslet a promyslet odpověď. Na závěr dotazníku přicházejí na řadu otázky citlivé a osobního rázu mnohdy až choulostivé.

Když pracujeme s polytomickými otázkami musíme se rozhodnout, zda užijeme slova nevím, nebo ho vůbec neužijeme. Jde o potřebu přesně zaznamenaných odpovědí a názorů respondenta. Slovo nevím je pomocná odpověď pro respondenta, který opravdu odpověď nezná. Napomůže to v neskrelování výsledných dat. Ukončením dotazníku bývá poděkování respondentům.

Není reálné zkoumat populaci jako celek, z tohoto důvodu si musíme určit tzv. reprezentativní vzorek. Jde o relativně malou skupinu. Pokud vybereme správně lze celý výsledek zobecnit na širší spektrum populace.

Problematické otázky

Citlivé téma - Řadíme sem otázky osobní nebo na téma, která nejsou úplně jednoznačně přijata společností. Jendou z možností je, že je obejdeme. Obejdeme je tak, že se například zeptáme na všeobecnou situaci, jestli se s ní respondent nesetkal. Další možností je nabídnout větší škálu odpovědí, ze kterých si může vybrat nejvíce odpovídající.

Požadující informaci – Měli bychom mít jistotu, že respondent má dostatek informací, aby odpověděl. U dětí je riziko, že nejsou natolik obeznámeny s problematikou, kterou řešíme. Respondenti mají sklony odpovídat na otázky, když neznají odpověď, což značně zkreslí závěr celého šetření.

Operující s časem – Perfektní jsou otázky týkající se současnosti. Minulost si lidé nemusí pamatovat, je tedy nutné vnímat odpovědi jako orientační. Odpovědi týkající se budoucnosti lze pojímat jako zjišťující připravenost k akci.

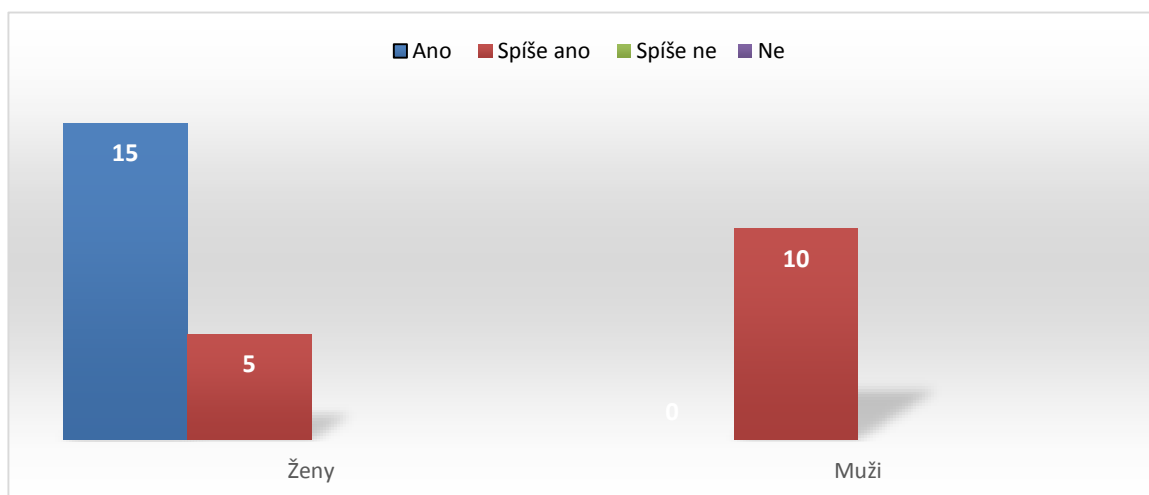
12 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Počet respondentů: 100

Ženy 50

Muži 50

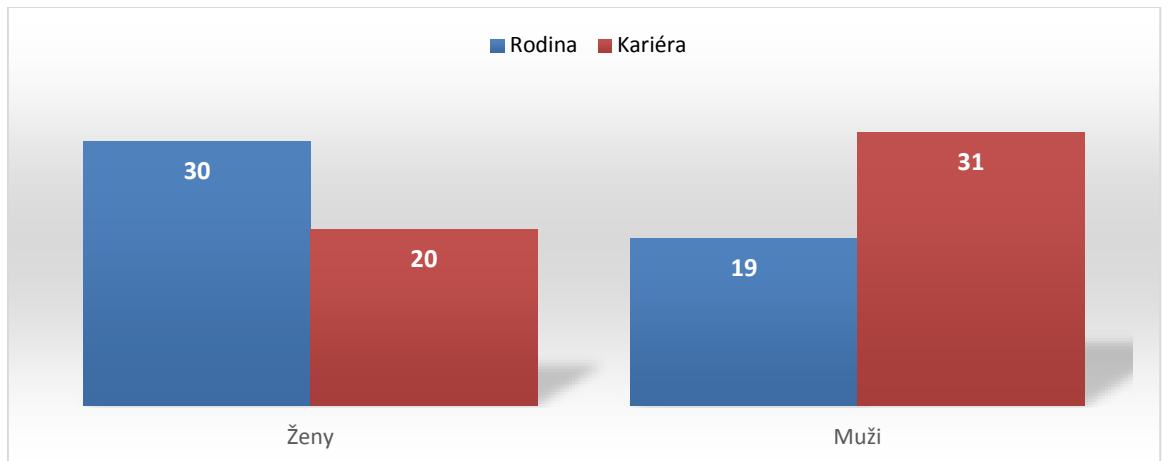
Graf 1: Měla/a jste při své profesi těžký profesní posun?



Graf 1

Z tohoto grafu je patrné, že ženy mají více komplikací s profesním růstem. Konkrétně jde o přibližně 30% respondentek, které potvrzují náročnost jejich profesních cest. Mži takřka nepocítují nějaký tlak při jejich cestě.

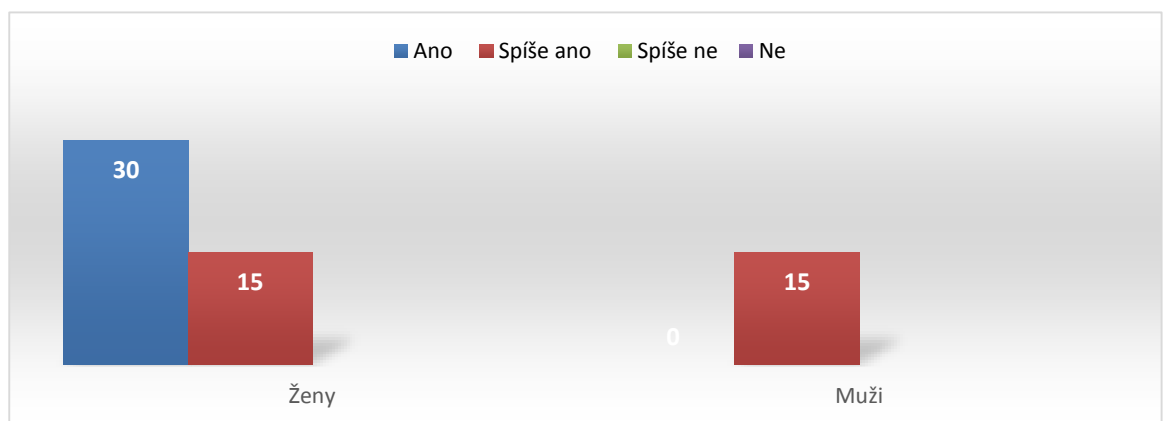
Graf 2: Jste spíše zastáncem rodiny, nebo kariéry?



Graf 2

Zde je problematika sporná. Ale svým způsobem nepřekvapivé výsledky. Muži spíše dávají přednost kariéře. Což je pochopitelné nejsou tak limitováni jako ženy, které si buď musí vybrat, nebo skloubit obě oblasti. Ženy mají v 60% procentech jasno a to, rodina.

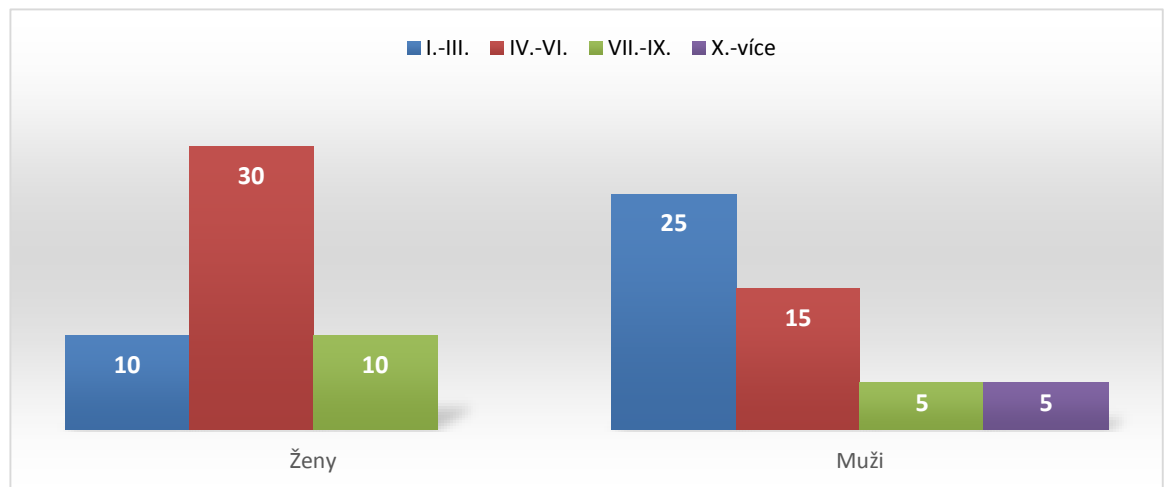
Graf 3: Vzpomínáte si na svou největší překážku v kariéře?



Graf 3

V tomto grafu vidíme, že ženy mají větší poměr překážek v kariéře. Avšak je nutné se zamyslet nad tím, zda muži nemají jiné vnímání překážek oproti ženám.

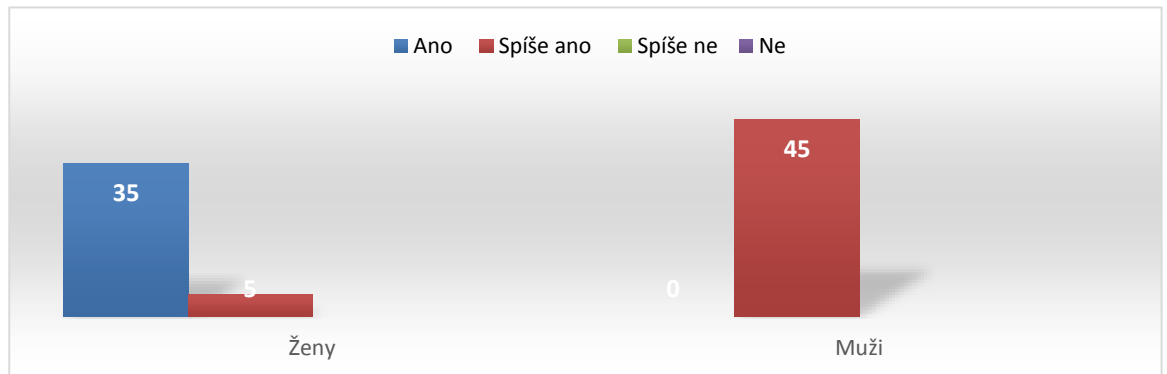
Graf 4: Pokud ano, kolika velkým překážkám jste do teď musel/a čelit?



Graf 4

Nejčtenější odpovědí u mužských respondentů byla do tří krizí, kterým museli za svůj profesní život čelit. Což svědčí o mnoha věcech, buď mnoho situací neřeší a nehodnotí jako překážku či krizi. Nebo je na jejich pracovišti tak harmonický a sladěný kolektiv, že k ničemu takovému nedochází. U žen je jednoznačně četnost o stupínek výše. Toto měřítko může vyvolat otázku, zda to není opačný stav, který jsme si nastínili v minulé větě. Je možné, že ženy hodnotí situace o něco neklidněji.

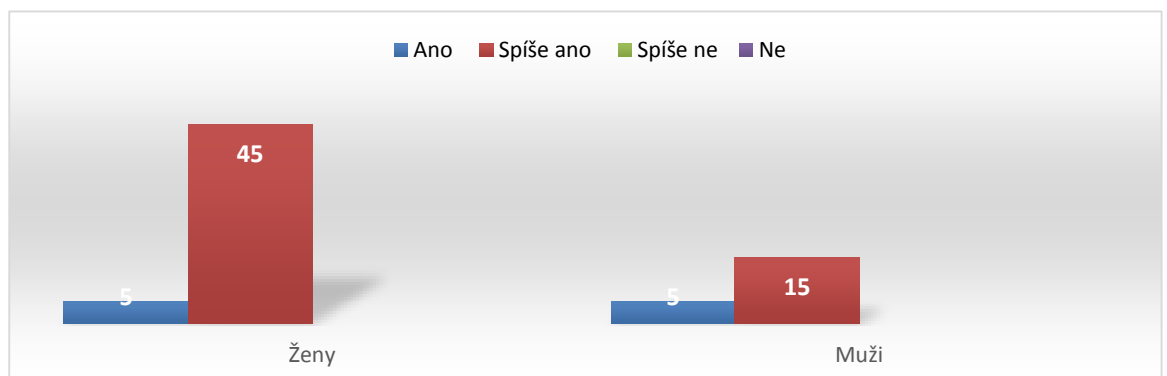
Graf 5: Jsou na Vás kladeny nějaké nároky, jako na manažera/ku ve vizáži a vystupování?



Graf 5

V 90% mají muži jasno v odpovědi, že jsou na ně kladeny nároky ve vystupování ale také v tom jak vypadají. Ženy taktéž přesvědčené o stejných odpovědích. Tyto nároky jsou spojeny s důvěryhodností vystupování manažera a s energií, kterou vkládá do své práce.

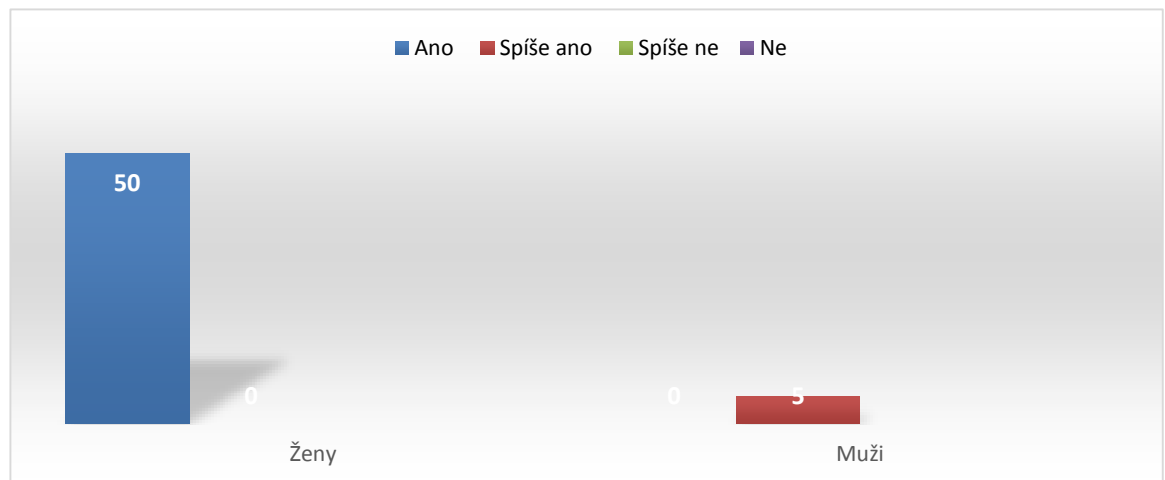
Graf 6: Musel/a jste se kvůli profesy změnit?



Graf 6

Prakticky drtivá většina tvrdí, že se kvůli práci museli změnit. A to jakkoli. Ať to bylo vystupování, vzhled nebo jednání, vždy to je jistý zásah do života lidského. Záleží, zda je to pro danou osobu prospěšné, či ne. To nám odhalí další graf.

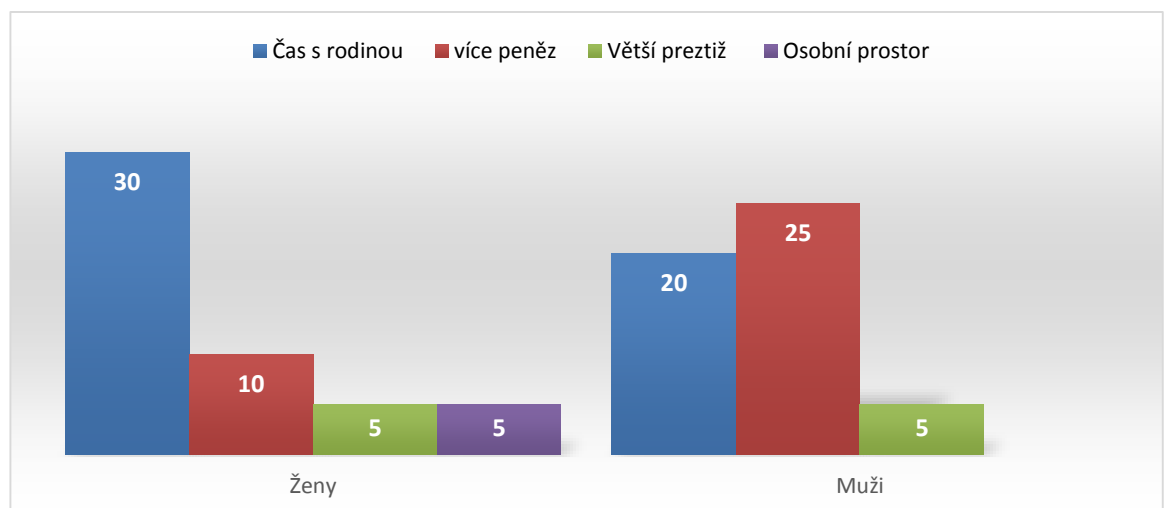
Graf 7: Pokud ano, byl to přínos pro Váš život?



Graf 7

Muži hodnotí nutnou změnu nejspíše jako potřebnou, ovšem nikterak zvlášť jim nebyla přínosná. Oproti ženám, které to hodnotí v 100% jako velký přínos pro jejich život.

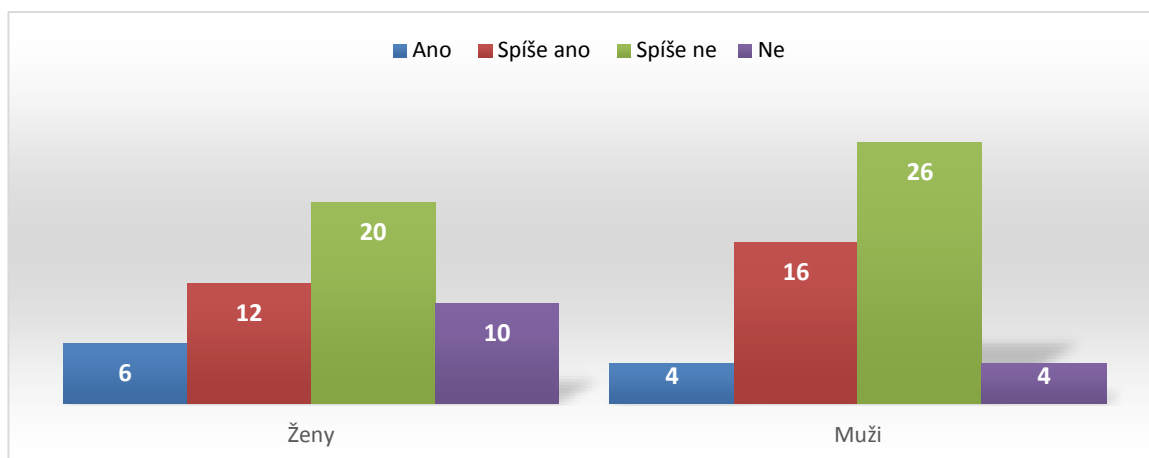
Graf 8: Je něco, co Vám chybí ke spokojenému životu?



Graf 8

Pro ženy vede čas rodinou, který jim chybí. Hned v zákrytu jsou peníze. Muži se vyjádřili v této otázce, že by ocenili více peněz. Hned po penězích mají čas s rodinou.

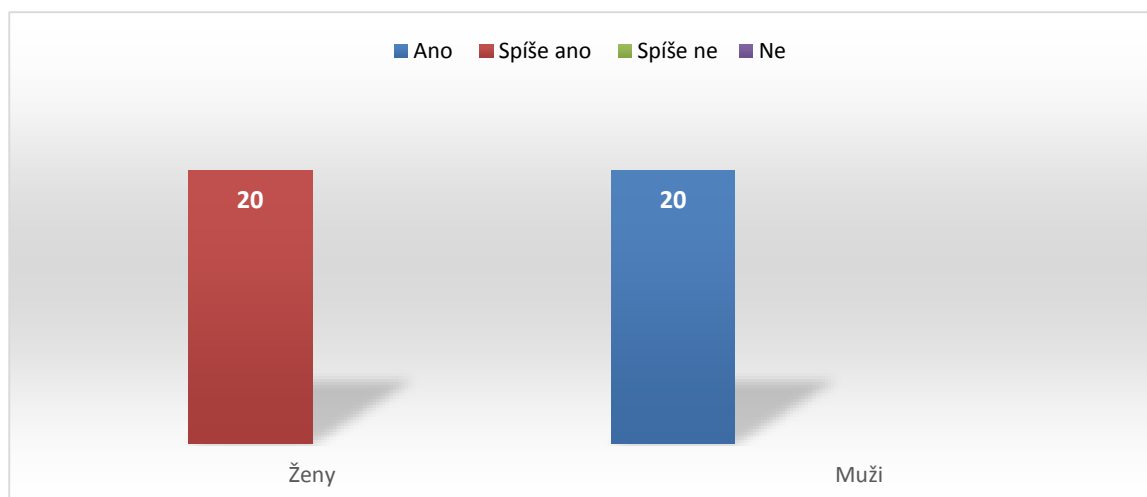
Graf 9: Vedl/a jste někdy konkurenční boj?



Graf 9

Jen třetina respondentů musela někdy řešit a prožít si konkurenční boj, ať uvnitř nebo vně organizace.

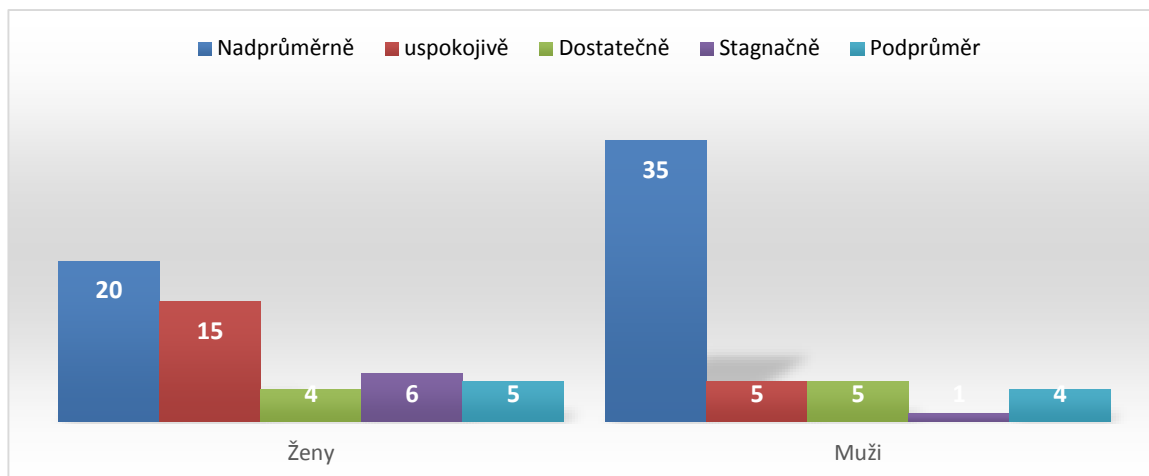
Graf 10: Pokud ano, posunulo Vás to dál?



Graf 10

100% respondentů, kteří museli absolvovat konkurenční boje a takřkajíc se museli prát o postavení, konstatují, že je to posunulo dál. Každého respondenta to určitým způsobem obohatilo. O zkušenosti nebo poznatky do budoucna

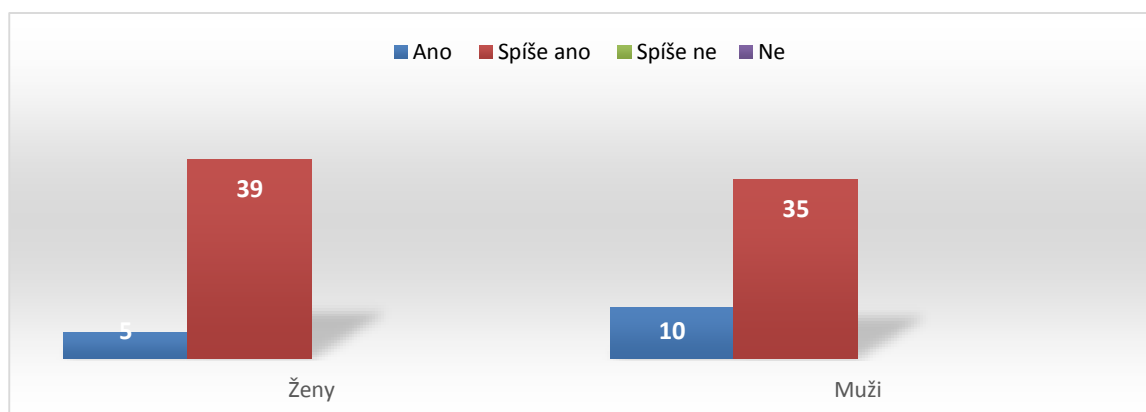
Graf 11: Hodnotíte svůj momentální pracovní post jako?



Graf 11

70-80% respondentů tvrdí, že jejich pracovní post, dle jejich názoru je nadprůměrná. Hned v zákrytu je tvrzení, že pracovní post respondentů je uspokojivý. Je to známka pracovitosti a zdravých ambicí respondentů.

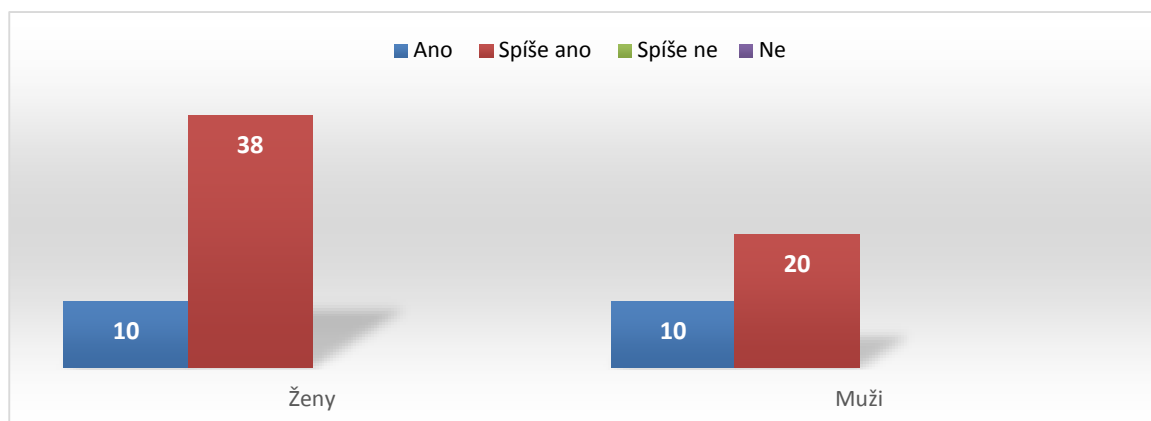
Graf 12: Měl/a jste na pracovišti vždy přátelské a podnětné prostředí?



Graf 12

80% žen respondentek tvrdí, že jejich pracovní prostředí bylo vždy podnětné a přátelské. Což je pro kvalitu úspěchu rozhodující faktor. Vrací nás to zpět, ke grafu, který ukazuje vysokou spokojenost s pracovní pozicí. U mužských respondentů je to téměř shodné.

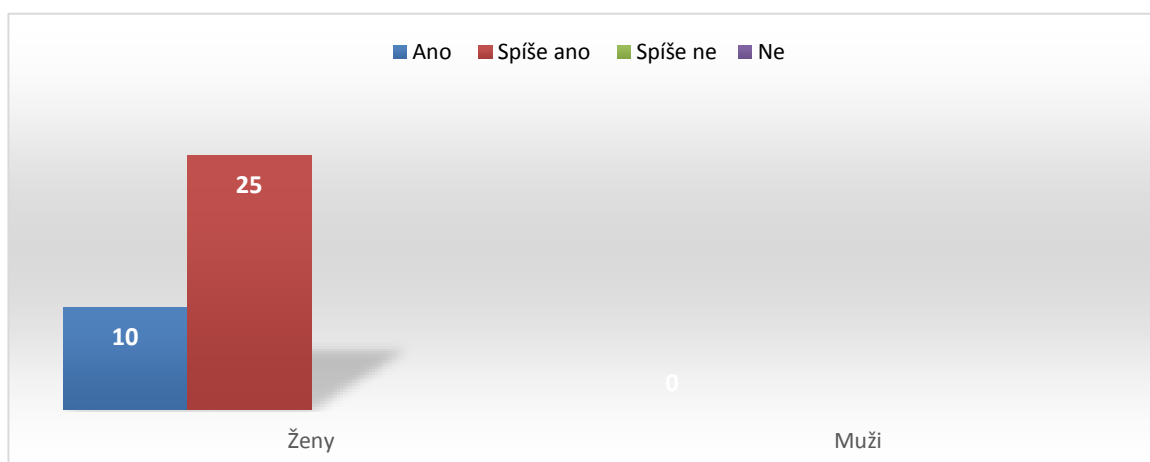
Graf 13: Byl ve vaší kariéře moment, kdy jste chtěl/a vše hodit za hlavu?



Graf 13

90% žen mělo v životě krizový moment či období, kdy chtěly všeho nechat. Dobré je, že je to minulý čas. Muži měli tento problém jen v 60%.

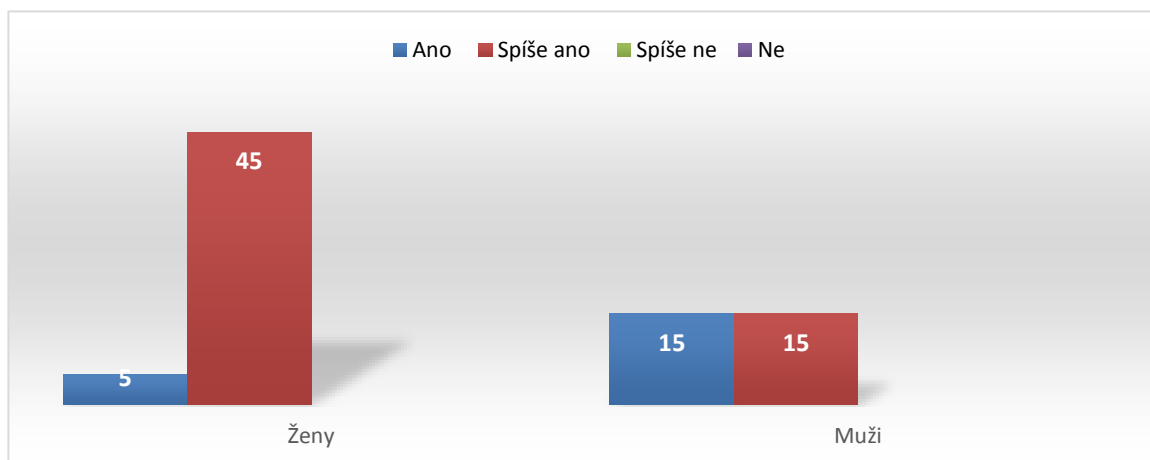
Graf 14: Pocítil/a jste někdy nějaké diskriminační jednání na Vaši osobu?



Graf 14

Na tomto grafu vidíme, že diskriminační chování zažily pouze ženy. Muži nic takového nepocítili.

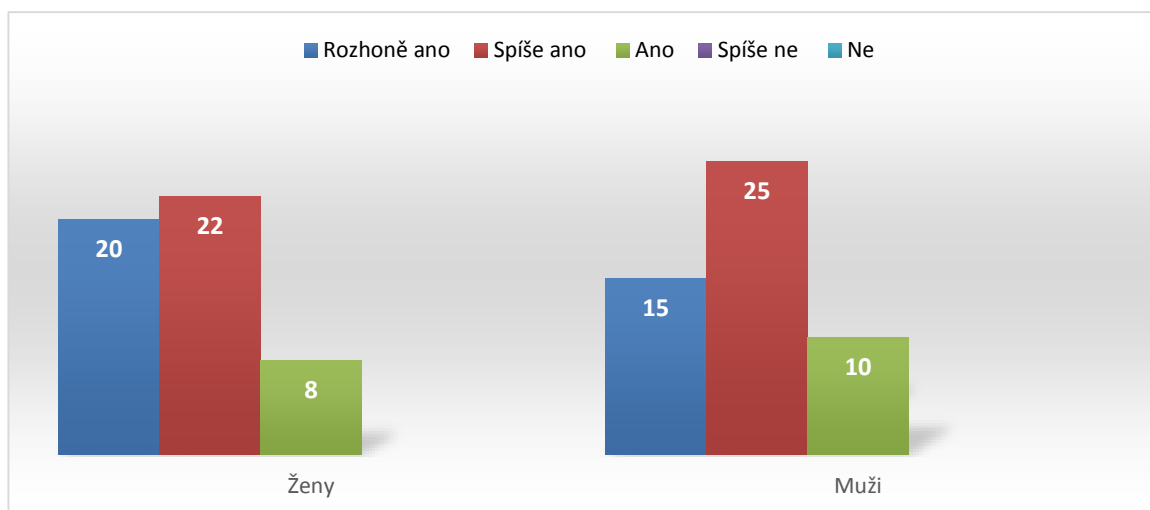
Graf 15: Musíte se neustále vzdělávat a zdokonalovat ve svých schopnostech a dovednostech?



Graf 15

Ženy mají rezolutně jasno, že ano. V 100% se shodují, že se neustále musí posouvat a zdokonalovat jejich dovednosti, schopnosti a znalosti. Muži si to též uvědomují byť ne v takové míře jako ženy. Muži odpověděli v 60%, že souhlasí a musí se zdokonalovat.

Graf 16: Je nutné pro Vaši profesi mít jistý vizuální standard?



Graf 16

90% žen i mužů se shodují na povinnosti, držet si reprezentativní vzhled a vystupování. Je to spojeno s psychologií. Dobrý manažer je reprezentativní manažer. Je to populační mýtus. Aby byl člověk úspěšný, musí i úspěšně vypadat.

13 ZÁVĚR EMPIRICKÉHO ŠETŘENÍ V SOUVISLOSTI NA HYPOTÉZY

H1 Tato hypotéza se jednoznačně potvrdila. Ženy mají ve své profesi a kariéře větší míru překážek. Je to snad způsobené gendrovou nerovností, nebo stále ukotveným stereotypem vůči ženám. Část respondentek přiznalo, že pociťují určitou míru diskriminace. To by mohl být námět na další zkoumání. Jaká míra četnosti v jaké sféře a za jakých podmínek.

H2 Potvrzeno. Muži mají jasno, preferují víc kariéru než rodinný život. Z mého pohledu na věc si myslím, že je to způsobeno klasickým modelem. Muž vydělává, žena pracuje, založí rodinu a pak je doma. Což znamená, že muž má jasnou volbu jít dále ve své kariéře. Ne tak často jsou spolu páry se stejným zaměřením a profesí, tudíž by nastala situace rozhodování mezi rodinou a kariérou.

H3 Ano muži jsou více spokojeni se svou prací oproti ženám. I když při kontrolní otázce, zdali je něco, co jim při jejich práci chybí. Odpověděli, že více peněz. Každý si můžeme udělat úsudek, který o těchto odpovědích svědčí.

H4 Tato hypotéza se ani nepotvrdila ani nevyvrátila, tudíž je vyrovnáno. Zde se odpovědi žen i mužů shodují. Všichni respondenti si myslí, že je poznatky z překážek a konkurenčních bojů posouvají dál v pracovní profesi.

H5 Jediná hypotéza, která se procesem dotazníkového šetření vyvrátila je tato. Muži si nemyslí, že by na ně byl kladený nějak velký důraz, co se týče odívání, a estetiky nebo vzdělávání. Naopak ženy jsou přesvědčeny, že na ně je kladen veliký důraz v této oblasti.

14 ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo nastínit problematiku v managementu. Jde o postavení žen a mužů v manažerské sféře. Smyslem bylo zjistit, zda není jedna či druhá strana něčím, někým utlačovaná nebo omezovaná. Jaké mají možnosti dále se profesně posouvat.

V teoretické části jsme objasnili hlavní myšlenku celé práce. Rozebrali jsme historický kontext managementu, a základní pojmy. Hlavní bylo najít osoby (osobnosti), které vystihují proces, jež je stěžejní pro celou bakalářskou práci. Šlo o lidi, kteří se nenarodili ve zlaté kolébce ale jako chudí nebo do ne tolik majetné rodiny. Začali s málem, prvotně hlavně s nápadem a chutí ho posouvat dál. Cestou k úspěchu měli samozřejmě nějaké ty životní překážky, které museli překonat. Někteří měli více překážek, druzí méně o to ve své podstatě nešlo, hlavní pointa věci byla jinde. Šlo o ukázkou, že není nutné typizovat pohlaví, které má či nemá předpoklad a moc na to být mocný a vlivný podnikatel. Jmenovitě jsme za české zástupce vybrali Ing. Štěpánkovou (RYOR) a Tomáše Baťu. Zahraničními zástupci jsme zvolila Coco Chanel a Stevena Jobse. Každý má svůj příběh a styl s jakým došli k vytouženému úspěchu, ale mají stejný smysl: nikdy se nevzdát a i po pádu se zvednout zpět na nohy.

Hypotézy pro tuto práci, byly ve své většině potvrzeny. Na minulé stránce jsme si objasnili závěr z každé hypotézy. Tři hypotézy se potvrdily, jedna vyvrátila a jedna bez východiska, protože byla vyrovnaná. Celkově hodnotíme dotazníkové šetření, jako podnětné a zavádí ke spoustě otázek. Záměrem hypotéz bylo zjistit, jaké postavení mají ženy a muži v dnešním světě managementu. Hlavními ukazateli bylo, zda je někdo, někým nebo nějak omezován, či diskriminován. Což se potvrdilo. Ženy se cítí diskriminovány na svém postu manažerek, a tím je jim znepríjemněn proces kariérního postupu. Nebo úplně znemožněn.

Respondenti byli dotazováni na situace, kdy je manažer/ka v konkurenčním nebo jiném profesním boji. Zajímalo mě přínos pro respondenty, zda je to posiluje a jsou vždy o něco chytřejší nebo naopak. Je překvapující, že obě dotazované skupiny mají jednotný názor, a to kladný. Je vidět, že platí lidové pořekadlo, co tě nezabije, to tě posílí!

Zajímavá se stala otázka, týkající se společenských nároků, vzdělávání, a vizuálního vzezření manažera/ky. V médiích a jiných komunikačních prostředcích jsou ukazovány reklamy, seriály a filmy s vzorem nebo klidně si řekněme prototypem manažera/ky. Vždy elegantně upravený, ustrojený, klidný a suverénní člověk. Který vystupuje jako zástupce nějaké společnosti. Ovšem je tomu i tak v reálném životě? Je osoba, která nesplňuje nějaké z těchto atributů nedůvěryhodná? To by mohli být otázky, na které, by bylo dobré navázat v pokračování této práce. Námí vybraní respondenti se vyjádřili pomocí dotazníků k této problematice jednoznačně. Ženy jsou majoritně přesvědčeny o tom, že jsou tyto nároky v dnešní době běžné. Neustále si drží estetický a vizuální standard. Co se týká neustálého vzdělávání, je jasné, když jde doba dál, musíme i my. Vzdělávání je na prvním místě u profesí, které jsou zaměřeny na lidi.

„Dnes již většina mužů uznává rovné podmínky pro obě pohlaví, stále je však v obecném povědomí zafixována představa, že pro ženy je prioritní výchova dětí a péče o ně, neboť ji nemůže nikdo jiný tak dobře zastat. Zároveň však přibývá však žen, které se chtějí realizovat v odborné či manažerské práci.“²⁰

²⁰ MIKULÁŠTÍK, M. Jak být úspěšnou manažerkou. Praha : Grada Publishing, 2006, s. 9.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

KHELEROVÁ V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 2 přepr. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1677-1.

KŘÍŽKOVÁ, A.;PAVLICA, K. *Management genderových vztahů: Postavení žen a mužů v organizaci*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-117-8.

KŘÍŽKOVÁ, A. *Životní strategie žen a mužů v řízení (a) podnikání*. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2007. ISBN 978-80-7330-152-5.

MIKULÁŠTÍK, M. *Jak být úspěšnou manažerkou*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1217-2.

NĚMCOVÁ, M. *Jak se stát úspěšnou ženou*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1597-X.

VELÍŠKOVÁ, H. *Rovné šance jako konkurenční výhoda*. Praha: Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů a Gender Studies, 2007. ISBN 978-80-86520-19-3.

VLACH, J. et al. *Gender v managementu: vyhodnocení analýz a návrh na opatření projektu*. Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, 2008. ISBN 978-807416-003-5.

GEIST, B. *Sociologický slovník*. Praha: VICTORIA PUBLISHINK, a.s. 1992. ISBN 80-85605-28-7

TRNKA, F. *Zlínští podnikatelé Tomáš Baťa a František Čuba*. Praha: EAST PUBLISHING.1998. ISBN 80-7219-005-9

ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. Praha: UNIVERSITA JANA ÁMOSE KOMENSKÉHO. 2009. ISBN 978-80-86723-76-1

KALNICKÝ, Juraj (ed.). *Obecný management*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2012. ISBN: 9788073293055

BĚLOHLÁVEK, František. Management. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001, 642 s. ISBN 80-858-3945-8.

MATYÁŠOVÁ, Jana. *Diversity management v praxi*. Centrum Kašpar, 2014, ISBN: 978-80-9055-524-2

NAKONEČNÝ, Milan. Encyklopedie obecné psychologie. Academia, 2. vyd. Praha, 1997. ISBN 80-200-0625-7

Seznam použitých zahraničních zdrojů

NITZSCHEOVÁ, I. *Odhalte nepsaná pravidla hry v zaměstnání*. Přel. Marie Voslářová. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s., 2012. ISBN 978-80-7357-860-2.

WOLFOVÁ, I. *Etiketa v zaměstnání*. Přel. Martina Fajtová. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2081-4.

CHANEYOVÁ, L. *Coco Chanel Pohled z blízka*. Přel. Pokorný Martin, Pokorný Pavel. Praha: Eroika 2014. ISBN: 978-80-87409-27-5

ISAACSON, W. *Steve Jobs*. Přel. Dana Šimonová, Bronislava Bartoňová. Praha: Práh 2011. ISBN 978-80-7252-352-8

ARMSTRONG, Michael. *Jak se stát ještě lepším manažerem: kompletní soupis osvědčených technik a nezbytných dovedností*. 6. vyd. /. Praha: Ekopress, c2006, 308 s. ISBN 80-869-2900-0.

OAKLEYOVÁ, Ann. *Pohlaví, gender a společnost*. Praha: Portál, 2000, 176 s. ISBN 80-7178-403-6

Internetové zdroje

RYOR.cz:[online]. 2006-2016, Dostupné z: <http://www.ryor.cz/cz/uvod/>

OTEVRENASKOLA.: [online]. Dostupné z: <https://www.oalib.cz/oskola/mod/book/view.php?id=2444>

Učitelka.INFO.cz[online].©2010-2016.[2016-05-24]Dostupné:
<http://www.ucitelka.info/management/vyvoj-managementu>

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam tabulek

Tabulka 1	45
-----------------	----

Seznam grafů

Graf 1	49
Graf 2	50
Graf 3	50
Graf 4	51
Graf 5	52
Graf 6	52
Graf 7	53
Graf 8	53
Graf 9	54
Graf 10	54
Graf 11	55
Graf 12	55
Graf 13	56
Graf 14	56
Graf 15	57

Graf 16 57

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Dotazník	I
----------------------------	---

4. Pokud ano, kolika velkým překážkám jste do teď musel/a čelit?

I.-III. IV.-VI. VII.-IX. X.-VÍCE

5. Jsou na Vás kladeny nějaké nároky, jako na manažera/rku ve vizáži a vystupování?

ANO SPÍŠE ANO SPÍŠE NE NE

6. Musel/a jste se kvůli profesy změnit?

ANO SPÍŠE ANO SPÍŠE NE NE

7. Pokud ano, byl to přínos pro Váš život?

ANO SPÍŠE ANO SPÍŠE NE NE

8. Je něco, co Vám chybí ke spokojenému životu?

ČAS S RODINOU OSOBNÍ PROSTOR

VÍCE PENĚZ VĚTŠÍ PRESTIŽ

9. Vedl/a jste někdy konkurenční boj?

ANO SPÍŠE ANO SPÍŠE NE NE

10. Pokud ano, posunulo Vás to dál?

ANO SPÍŠE ANO SPÍŠE NE NE

11. Hodnotíte svůj momentální pracovní post jako?

NADPRŮMĚRNĚ USPOKOJIVĚ DOSTATEČNĚ
PRŮMĚRNĚ STAGNAČNĚ

12. Měl/a jste na pracovišti vždy přátelské a podnětné prostředí?

ANO SPÍŠE ANO SPÍŠE NE NE

13. Byl ve vaší kariéře moment, kdy jste chtěl/a vše hodit za hlavu?

ANO SPÍŠE ANO SPÍŠE NE NE

14. Pocítil/a jste někdy nějaké diskriminační jednání na Vaši osobu?

ANO SPÍŠE ANO SPÍŠE NE NE

15. Musíte se neustále vzdělávat a zdokonalovat ve svých schopnostech a dovednostech?

ANO SPÍŠE ANO SPÍŠE NE NE

16. Je nutné pro Vaši profesi mít jistý vizuální standard?

ROZHODNĚ ANO ANO SPÍŠE ANO SPÍŠE NE NE

Děkuji za Váš čas a odpovědi.

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Tereza Svobodová

Obor: Manažerská studia – Řízení lidských zdrojů

Forma studia: Prezenční studium

**Název práce: Management versus pohlaví, národnost, nárůst společenských nároků.
(Problematika stereotypů, předsudků, xenofobie, diskriminace a intolerance)**

Rok: 2016

Počet stran textu bez příloh: 60

Celkový počet stran příloh: 3

Počet titulů českých použitých zdrojů: 14

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 6

Počet internetových zdrojů: 3

Vedoucí práce: Mgr. Jana Zachová