

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM**

2015-2018

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Tereza Štolová**

**Žena manažerka**

Praha 2018

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Katarína Krpálková Krelová, Ph.D.

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**BACHELOR COMBINED (PART TIME) STUDIES**

2015-2018

**BACHELOR THESIS**

**Tereza Štolová**

**Female Manager**

Prague 2018

The Bachelor Thesis Work Supervisor: Ing. Katarína Krpálková  
Krelová, Ph.D.

### **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 20.2.2018

Jméno autorky: Tereza Štolová

## **Poděkování**

Děkuji Mgr. Janě Patkové za námět na téma mé bakalářské práce, Ing. Dagmar Glinské za pomoc při vypracování osnovy práce, ženám manažerkám za rozhovor v praktické části a padesáti respondentům, již vyplnili můj dotazník a v neposlední řadě Ing. Kataríně Krpálkové Krelové, Ph.D. za to, že se stala vedoucím mé bakalářské práce a za pomoc, kterou mi poskytla v průběhu celé její tvorby.

## **Anotace**

Tato bakalářská práce pojednává o postavení žen v managementu. První kapitola je věnována ženám napříč historií včetně neúspěšnějších žen v dějinách lidstva. Druhá kapitola vysvětluje pojem gender a jednotlivé genderové role. Třetí kapitola definuje pojem manažer a další pojmy s ním spojené. Čtvrtá kapitola se věnuje ženám z pohledu zaměstnavatele včetně návodu slavné koučky žen, jak být úspěšnou manažerkou. Pátá kapitola je o ženách současné doby, které se řadí na první místa v žebříčku úspěchu. Předposlední, šestá, kapitola popisuje strategii manažerek a poslední, sedmá, teoretická kapitola zmiňuje pojem work-life balance. Praktická část bakalářské práce se skládá z dotazníku, na který odpovědělo 50 respondentů a polostrukturovaného rozhovoru s úspěšnými ženami manažerkami.

## **Klíčová slova**

Feminismus, gender, management, úspěšné ženy, work-life balance, workoholismus, žena manažerka

## **Annotation**

This bachelor thesis deals with the position of women in management. First chapter is dedicate to women throughout history, including the most successful women in the history mankind. The second chapter explains the concept of gender and individual gender roles. The third chapter defines the concept of manager and the other terms associated with it. The fourth chapter deals with women from the employer's point of view, including the guide of the famous women's coach, to be a successful manager. The fifth chapter is about women of the present age that rank first in the ranking of success. The penultimate, sixth, chapter describes the strategy of managers and the last, seventh, theoretical chapter mentions the concept of work-life balance. The practical part of the bachelor thesis consists of questionnaire responded by 50 respondents and semi-structured interview with successful women managers in the company where I work.

## **Keywords**

Female manager, feminism, gender, management, successful women, work-life balance, workoholism

<b>ÚVOD.....</b>	<b>9</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>11</b>
<b>1 HISTORICKÝ VÝVOJ POSTAVENÍ ŽENY.....</b>	<b>11</b>
1.1 NEJVĚTŠÍ ŽENY HISTORIE .....	12
<b>2 GENDER.....</b>	<b>14</b>
2.1 BARIÉRY ZTĚŽUJÍCÍ ŽENÁM KARIÉRNÍ POSTUP.....	14
2.1.1 TOKENISMUS.....	14
2.1.2 SKLENĚNÝ VÝTAH.....	14
2.1.3 SKLENĚNÝ STROP.....	15
2.1.4 DISKRIMINACE.....	15
2.1.5 SEXISMUS.....	15
<b>3 MANAŽER.....</b>	<b>16</b>
3.1 ROLE MANAŽERA .....	16
3.2 MANAŽERSKÉ ŘÍZENÍ.....	17
3.3 WORKOHOLISMUS.....	17
3.4 7S FAKTORŮ MANAŽERSKÉ ČINNOSTI .....	18
3.5 PŘEDPOKLADY IDEÁLNÍHO MANAŽERA .....	19
3.6 PROFIL ÚSPĚŠNÉ MANAŽERKY.....	19
<b>4 MUŽI, NEBO ŽENY? .....</b>	<b>20</b>
4.1 NÁVOD NA ÚSPĚŠNOU KARIÉRU ŽENY V TOP MANAGEMENTU.....	24
4.2 FEMINISMUS.....	24
4.3 SYNDROM VYHOŘENÍ.....	25
<b>5 NEJS LAVNĚJŠÍ ŽENY MANAŽERKY.....</b>	<b>27</b>
5.1 VE SVĚTĚ.....	27
5.2 V ČESKÉ REPUBLICE .....	28
<b>6 STRATEGIE MANAŽEREK.....</b>	<b>30</b>
6.1 PRÁCE NEBO RODINA .....	31
<b>7 WORK-LIFE BALANCE .....</b>	<b>33</b>
7.1 ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY PRO ŽENY.....	35
<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>37</b>

<b>8</b>	<b>VLASTNÍ VÝZKUM .....</b>	<b>37</b>
8.1	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ .....	37
8.1.1	ROZBOR ODPOVĚDÍ .....	38
8.2	ROZHOVOR S MANAŽERKAMI.....	49
<b>9</b>	<b>SHRNUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI.....</b>	<b>60</b>
9.1	DOPORUČENÍ PRO PRAXI.....	60
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>62</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....</b>	<b>64</b>
	<b>SEZNAM ZKRATEK .....</b>	<b>67</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ .....</b>	<b>68</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>70</b>



## ÚVOD

Postavení ženy se měnilo napříč celou historií. Žena musela být dobrá matka, skvělá manželka, výborná hospodyně a kuchařka. Tato bakalářská práce pojednává o tom, jak se postavení ženy časem změnilo a jak jej vidíme v současném světle my všichni.

Trvalo dlouhá léta, než se začaly na vedoucí pozice obsazovat něžným pohlavím, jež bylo považováno za nedostatečně kvalifikované a kompetentní k tomu, vést vážné politické, sociální a psychologické debaty.

Dle statistik však muži ve vedoucích postech stále převažují. Ženy se nejčastěji objevují na pozicích specialistů, v nižším a středním managementu.

Podle oficiálních stránek Evropské komise je obsazenost manažerských postů ženou 1 ze 3. V Evropské unii se nachází téměř 7,3 milionu osob na vedoucích pozicích: 4,7 milionu mužů (65% všech manažerů) a 2,6 milionu žen (35%).

V České republice je zastoupení žen na manažerských postech nižší, než je evropský průměr. Ve všech orgánech a sférách je republikový průměr 10,4% (tedy 128 žen z celkového počtu 1227 lidí). Stejně tak jsou ženy podhodnocené i finančně. Mzdy nad 100 tisíc hrubého pobírá 1,6% mužů a jen 0,4% žen. Tento rozdíl způsobuje české populaci pozice na nejvyšších příčkách mzdových rozdílů mezi muži a ženami.<sup>1</sup>

Příznivě na motivaci českých žen k práci na vedoucích pozicích jistě působí i prestižní soutěž TOP ženy Česka. V níž se letos na prvním místě umístila Taťána le Moigne, ředitelka českého a slovenského Googlu, na druhém místě Marie Havlíčková, ředitelka Slevomatu a na třetím místě Jitka Dvořáková, ředitelka a jednatelka společností CNC.cz a Mall Group.

V bakalářské práci se zaměřím na strategii žen manažerek, které se buď do pozic teprve chystají, nebo na nich už jsou. V praktické části provedu dotazníkové šetření a rozhovor s úspěšnými ženami manažerkami, jež pracují spolu se mnou v jedné firmě, a následně rozeberu jejich odpovědi.

---

<sup>1</sup> HOLÝ, Dalibor. 2014. Statistika & My. *Statistika & My*. [Online] Červen 2014. [Citace: 7. Leden 2018.] <http://www.statistikaamy.cz/2014/06/proc-zeny-berou-mene/>.

Cílem práce je zjistit, jestli jsem ženy méně schopné, nebo jaký je skutečný důvod toho, že muži ve firmách stále převažují a ženy se v nich vyskytují buď úplně zřídka, nebo vůbec.

Při tvorbě bakalářské práce budu vycházet a používat převážně zahraničních zdrojů, protože jsou profesionálnější a detailnější na obsah. Navíc obsahují prvky, které v českých zdrojích nelze nalézt.

Na samém konci bakalářské práce dojdou k závěru a mému vlastnímu doporučení, na základě nabytých znalostí, jak by se měly ženy manažerky chovat a jaký by měl být jejich přístup k životu a k nim samým.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 HISTORICKÝ VÝVOJ POSTAVENÍ ŽENY

V pravěku byla žena pouze rodička dětí, udržovatelka ohně, zajišťovatelka oděvů a sběratelka plodů. I v pozdějších obdobích zůstávala žena jen v roli matky a její největší starostí bylo to, aby svému manželovi porodila syna a udržela tím rod. Z historie víme, že jakmile se jí to nepodařilo a na svět přivedla „jen“ dívky, mohlo být manželství považováno za neplatné z důvodu jeho nenaplnění.

Žena ustavičně někomu patřila. Jako malá byla majetkem otce a po svatbě, v raném věku, majetkem manžela, jemuž se musela plně oddat a plnit všechny jeho rozkazy a přání.

Co se týče manželské rovnoprávnosti, ta vůbec neexistovala. Muž byl hlavou rodinu, mohl mít několik žen najednou, zatímco žena za cizoložství byla prodána do otroctví, nebo trestána smrtí. Oproti tomu se nevěra muže nikterak netrestala. Řada nešťastných manželek se musela smířit s tím, že nejsou pro svého manžela jediným potěšením a přestože se jim mohl zdát odporný, jak chtěl, nic s tím nezmohly.

Pokud žena pracovala, jednalo se nejčastěji o pozice služebné, kde se starala o domácnost svých pánů, u nichž často přebývala. Pán domu, kterému služebná sloužila, často ženy znásilňoval a žádnou ochranu proti nechtěnému početí nepoužíval. Ženy tak často rodily děti, kterým se říkalo „parchanti“ a žena celé těhotenství věděla, že dítě bude vychovávat sama. Jakmile však otěhotněla jako svobodná, už si ji žádný muž nevzal, neboť byla „pošpiněná“.

Ženy byly negramotné, neuměly číst, ani psát. Nesměly chodit do škol, ani se vzdělávat doma – to byla výsada mužů.

První zlom přišel až na přelomu 18. a 19. století, kdy se začaly vzdělávat první ženy – šlechtičny a vyšší vrstvy. Díky nim je dodnes něžné pohlaví považováno za elegantní, citlivé, jemné a slušné. Ve spodních vrstvách i nadále zůstávaly ženy negramotné. Sloužily svým hospodářům, manželům a staraly se o rodinu v plném rozsahu.

Až ve 20. století se začaly ženy postupně všechny vzdělávat a už si mohly vysloužit pověst jako „ta chytrá“. Stále však pracovaly minimálně, spíše se staraly o rodinu, manžela a rodiče. V roce 1918 dostaly ženy nad 30 let ve světě volební právo a v roce 1928 získaly volební právo ve stejném rozsahu, jako muži.

Ženy schopné, nezávislé a emancipované se začaly objevovat teprve před 100 lety, kdy byla v České republice uzákoněna rovnoprávnost mužů a žen. Přestože se ženy snažily přenést zákon do domácností, dodnes se najdou zastánci toho názoru, že muž má větší hodnotu než žena.

## 1.1 NEJVĚTŠÍ ŽENY HISTORIE

První ženou, která porušila standardní pohled na ženy-matky, byla egyptská královna Kleopatra. Začala vládnout hned o smrti svého otce počátkem roku 51 př. n. l., kdy se musela jako sedmnáctiletá provdat za svého o sedm let mladšího bratra, a tím se potvrdil incest, když porodila svému bratrovi syna.

Druhou velkou ženou se v polovině 16. století stala anglická královna Alžběta I., jež ovládla Anglii natolik, že se době její vlády říká alžbětinská doba, nebo zlatý věk Anglie. Alžběta I. byla pragmatická nezávislá žena, která se odmítala vdát a nikdy neměla děti (údajně sama o sobě věděla, že je neplodná, protože ji znásilňoval manžel její sestry, jehož nechala později zabít). Alžběta I. byla milovnicí tabáku, který nechala do Anglie přivést, ale i kultury. Aktivně a osobně navštěvovala divadlo Williama Shakespeara.

Nejvýznamnější a nejvlivnější ženou, jež ovlivnila osudy nejen žen, ale i mužů, a ovlivňuje je dodnes, byla rakousko-uherská císařovna Marie Terezie. Než zemřel její otec Karel VI., snahy o syna nevzdával, raději ale na sklonku života nechal podepsat ostatní země takzvanou pragmatickou sankci, která umožňovala nástupnictví na trůn ženským potomkům. Marie Terezie až do smrti jejího otce žila s pocitem, že se bude muset vlády kdykoliv vzdát, pakliže se otcí narodí mužský potomek. Tak se ale nestalo a ona vládla celých 40 let, přičemž ovlivnila Evropu celou řadou nových zákonů, z nichž některé platí dodnes. Byla dcerou císaře, manželkou císaře a matkou dvou císařů.

Marie Terezie byla známá především pro svou osobnost, která byla empatická, něžná a laskavá, velmi vzdělaná žena, ale zároveň nebojácná, nezávislá a když si to situace vyžadovala, dokázala být i přemíru tvrdá, což by jistojistě mohlo potvrdit i jejich 16 dětí, které všechny dokonale znala, sestavovala jim osobně učební plány na míru a věděla, jaké budou jejich osudy. Razila sňatkovou politiku,

aby spřátelila Rakousko-Uhersko s tehdy rozhádanými evropskými státy a založila povinnou školní docházku, čímž překopala tehdejší zvyky.

Právo chodit do školy tehdy už nebyla výsada jen chlapců z majetných rodin. Tenkrát se děvčata stala rovnocennými studijními kolegyněmi chlapců, kde si byly všechny děti rovnými.

Ve stejné době negramotnému Rusku vládla také Kateřina II. Veliká, které zůstala celá země po smrti jejího muže.

Neopomenutelnou panovnicí je Alžběta II., současná královna Velké Británie a dalších 15 zemí, označovaných jako Commonwealth, jimž vládne neuvěřitelných 66 let.

## 2 GENDER

Poměrně nový pojem, gender, znamená odlišování žen od mužů a naopak. V rámci genderu existují i takzvané genderové role, které určuje zastaralý standard toho, že žena je citlivá bytost plná laskavosti, starající se o rodinu, manžela a potřeby rodiny. Muž má zase genderovou roli takovou, že chodí do práce a finančně zajišťuje rodinu. Právě díky genderovým rolím mají ženy sklony k podceňování se a nízkému sebevědomí (a to může být jeden z důvodů, proč si řada velice schopných žen netroufne na manažerský post, kde dominuje mužské osazenstvo).

### 2.1 BARIÉRY ZTĚŽUJÍCÍ ŽENÁM KARIÉRNÍ POSTUP

#### 2.1.1 TOKENISMUS

*„Jde o fenomén plynoucí ze situace, kdy je zástupce určité skupiny (např. pohlaví, národnost, rasa) v určitém společenství (organizace, pracovní skupina) jediný či početně vzácný. Takový člověk se v očích většiny stává jakýmsi symbolem „své“ skupiny, je k němu obrácena větší pozornost a je vnímán prostřednictvím stereotypů spojovaných s „jeho skupinou.“<sup>2</sup>*

Jinými slovy je za token označována osoba, která je v kolektivu jako jediná, nebo ve velmi malém zastoupení. V profesní sféře jde například o ženu manažerku, jelikož jsou v mnoha firmách na daná místa předurčovány muži a ženy se zde nachází pouze vzácně. Přítomnost ženy na této pozici je považována spíše za nevýhodu a ženy se snaží skrývat a potlačovat svou ženskost.

#### 2.1.2 SKLENĚNÝ VÝTAH

Skleněný výťah znamená, že jsou určité pozice prisuzovány mužům, nebo ženám a opačné pohlaví, než je předurčené, je vnímáno jako pozitivní vzácnost. Například muž kadeřník bude vnímán jako profesionál s citem a ostatní lidé jej budou vyhledávat více, než ženu kadeřnici.

---

<sup>2</sup> KŘÍŽÍKOVÁ, Alena a PAVLICA, Karel. 2004. *Management genderových vztahů: postavení žen a mužů v organizaci*. Praha : Management Press, 2004. 80-7261-117-8.

Existují však pozice, kde je skleněný výtah vnímán negativně, například předsudek proti mužům vychovatelům ve školce, kde je muž považován neprávem za pedofila.

### **2.1.3 SKLENĚNÝ STROP**

Skleněný strop je pojem, který vystihuje omezenou možnost ženy karierního postupu, je to bariéra, která povětšinou ženám nedovolí cestu dál do vyššího managementu. Tyto bariéry jsou neviditelné či neformální. I když žena působí v top managementu, nemůže dosáhnout stejné výše v ukazateli průměrných mezd jako muž, i přestože se přes všechny překážky dostala až tak daleko v pracovní kariéře.

### **2.1.4 DISKRIMINACE**

Diskriminace je termín, označující jakékoliv znevýhodnění. Toto znevýhodnění může být na základě rasy, barvy pleti, náboženství, ale i pohlaví.

Diskriminační projevy můžeme spatřit také v zaměstnání, kde se rozlišují mezi jednotlivými pohlavími výše odměn, mezd a jiná hodnocení.

Diskriminující mohou být také otázky, kterých se muži vůči ženám dopouští. Stejně tak jsou i ženy diskriminační v rezignačním máchnutí rukou s myšlenkou: „No jo, typický chlap.“ Muži zase minimálně za volantem, kdy vidí ne příliš zkušenou řidičku a řeknou si: „No jo, ženská,“ a těchto případů není úplně tak málo.

### **2.1.5 SEXISMUS**

Sexismus znamená přesvědčení, že jedno pohlaví je lepší, než to druhé. Sexisty bývají označováni převážně muži, kteří žijí v domnění, že jsou jakási nadrasa. Muži se nadřazují nad ženy, což má spojitost s historickým podtextem, kdy žena byla svým způsobem nesvéprávná v rozhodování, volbách a tak podobně.

### 3 MANAŽER

Pojem manažer je velmi široký. Podle Yukla „je manažer osoba, která zastává postavení, v němž se od ní očekává výkon vedení, ale bez jakýchkoli předpokladů, že k tomuto procesu skutečně dochází.“<sup>3</sup>

Správný manažer by měl být vzorem pro ostatní, pracuje sám na sobě – rozvíjí své znalosti a dovednosti, účastní se školení na tak zvaná soft skills, aby uměl dát správnou zpětnou vazbu, vypořádat se s nesouhlasem, nebo umění vyjednávat. Manažer by měl podávat náměty ke změně, nebo je sám podávat. Měl by mít také vizi, kam směřuje celý jeho tým, mít oči dokořán a vědět, co se kolem něj děje – být v obraze. Nejdůležitějším bodem však je, aby se choval eticky a korektně.

Manažeři se dělí dle svého postavení v organizaci do tří kategorií:

- Linioví manažeři – patří do skupiny takzvaně nižšího managementu. Jsou to například mistři, kteří dohlíží na každodenní činnosti svých podřízených a jsou připraveni řešit každý problém, který jim při tom nastane.
- Střední manažeři – řídí liniové manažery. Patří sem např. manažer výroby.
- Vrcholoví manažeři – nejméně zastoupená skupina manažerů, kteří se starají o firemní strategii a stanovují cíle firmy. Jsou to např. generální ředitelé.

#### 3.1 ROLE MANAŽERA

Manažer je zodpovědný za dosahování cílů jemu svěřených organizačních jednotek, k čemuž využívá kolektiv spolupracovníků. Řídí práci a přebírá odpovědnost za výsledky práce jiných lidí.

Úlohou manažera je zejména přimět podřízené pracovníky k dosažení vytyčených cílů. Aby toho dosáhl, musí mít určité vlastnosti, a to jak vrozené, tak získané.

---

<sup>3</sup> FOLWARCZNÁ, Ivana. 2010. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2010. 978-80-247-3067-7.



- Interpersonální (mezilidské) role – manažeři odpovídají za práci svých lidí, musí motivovat a musí umět sladit jejich individuální potřeby se zájmy a cíli firmy. Zde je role vůdčí osobnosti a vedoucího.
- Informační role – manažer neustále získává informace, třídí je, část předává podřízeným a informuje nadřízené. Zde je role dohlázeitele, šířitele informací a mluvčího.
- Rozhodovací role – manažer vyhledává nové nápady, dává impulsy k novým podnětům, reaguje na odchylky a poruchy v systému, vydává a schvaluje důležitá rozhodnutí a působí také jako vyjednávateľ. Role je zde podnikatele, napravovatele poruch, rozdělovedatele zdrojů a jednatel.

Pro úspěšné zvládnání manažerských rolí je nutné mít vyvážené dva základní nástroje, a to pravomoc a zodpovědnost, které jsou základem samostatnosti.

### **3.2 MANAŽERSKÉ ŘÍZENÍ**

Řízení probíhá ve dvou směrech, a to:

- Ve směru vertikálním, v celé organizační struktuře a na různých stupních řízení.
- Ve směru horizontálním, na stejném stupni řízení, kde se spojují útvary nebo pracovníci ve firmě prostřednictvím plánování, implementace, organizování a kontroly. Předpokladem pro horizontální řízení je efektivní komunikace.

### **3.3 WORKOHOLISMUS**

Dnešní svět se neobejde bez manažerů, kteří odcházejí z práce jako poslední, tedy v pozdních večerních hodinách. Snaží se být neustále na telefonu, kontrolují si e-maily i ve volném čase, který by mohl zužitkovat jinak a připadá si nepostradatelný. V takových případech můžeme mluvit o workoholismu.

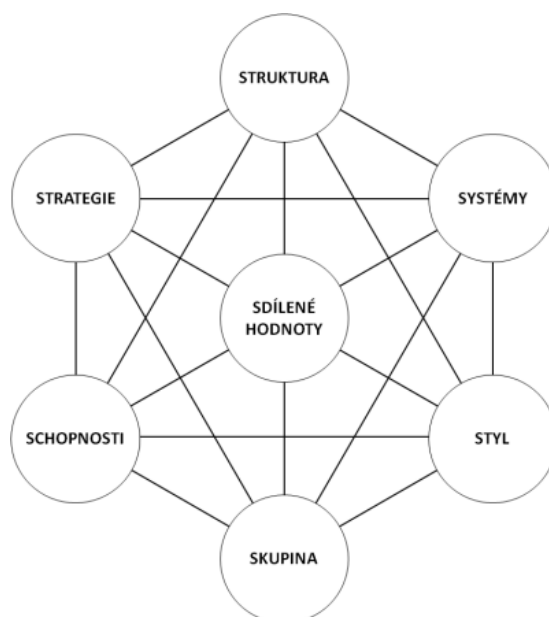
Workoholismus neboli závislost na práci, je spojena se zanedbáváním ostatních stránek, které život nabízí. Workoholismus začíná nejprve malými pracovními úspěchy, pokračuje přes nadměrné trávení času v práci, vyhledávání dalších pracovních činností a nemožnost dostat práci z hlavy.

### 3.4 7S FAKTORŮ MANAŽERSKÉ ČINNOSTI

McKinseyho metoda, vytvořená na konci 70. let 20. století, 7S se používá pro hodnocení kritických faktorů organizace a vyhodnocení úspěchu.

- Strategie – vymezení a uspořádání cílů
- Struktura – vymezení a obsahová funkční náplň dílčích částí organizačního systému
- Spolupracovníci – jejich získání
- Sdílené hodnoty – spoluvytvářejí motivační prostředí
- Styly manažerské práce – jednání o chování manažerů vůči jejich pracovníkům
- Schopnosti – znalosti, schopnosti, dovednosti a návyky, také profesionalita a kvalifikace

Obrázek 1: McKinsleyho model 7 S



Zdroj: Management Mania. *Management Mania*. [Online] 2015. Červenec 29. [Citace: 19. Únor 2018.] <https://managementmania.com/cs/mckinsey-7s>.

### 3.5 PŘEDPOKLADY IDEÁLNÍHO MANAŽERA

Na manažery je v současném světě vyvíjen ohromný tlak na neustálé zlepšování, zvyšování výkonnosti a produktivity, neustále se objevují nové technologie a procesy, musí se učit novým metodám takzvaná globalizace světové ekonomiky, kde dochází k turbulentním změnám a zrychlování tempa). Roste také vliv informační (znalostní) společnosti, který vede k potřebě zvyšování znalostí, zlepšování dovedností a schopností manažera.

Předpoklady rozlišujeme dvojí:

- Vrozené – například potřeba řídit, mít moc, umět se vcítit do druhých - empatie, přirozená autorita
- Získané – dovednosti (konceptní, lidské, technické), znalosti (ekonomie, podnikání, psychologické, sociální), dobrá tělesná a duševní kondice

### 3.6 PROFIL ÚSPĚŠNÉ MANAŽERKY

Světové statistiky říkají, že muži šplhají po karierním žebříčku daleko snadněji, než ženy. Abychom k tomu ženám pomohli, měli bychom dodržovat tyto základní principy:

- Plánovat nástupnictví pozic
- Rozpoznávat stejný výkon
- Rozvíjet demokracii
- Poskytnout ženám mentory
- Nabídnout ženám mezinárodní zkušenosti
- Podporovat změny
- Učinit HR politiku familiárnější

Samy ženy mohou také přispět k tomu, aby na ně bylo nahlíženo jinak, např.:

- Zvážit nadnárodní přidělení
- Zabránit stereotypnímu chování
- Nečekat na příležitost
- Zůstat pozitivní

## 4 MUŽI, NEBO ŽENY?

Poprvé v 70. letech 20. století se začali výzkumníci zabývat genderovou problematikou.

Univerzita Harvard provedla výzkum, jestli jsou ženy lepší lídři, než muži, podle kterého bylo v roce 2012 na manažerských pozicích 64% mužů a o čím vyšší management se jednalo, tím vyšší číslo v zastoupení mužů bylo. Celkem 78% mužů v nejvyšším top managementu, 67% ve středním managementu a 60% v nižším managementu.

Harvardská univerzita požádala nejvyšší manažery, aby ohodnotili své podřízené. A byly to právě ženy, kdo získal nejvyšší skóre ve všech kategoriích. Ženy byly lépe ohodnocené, než muži ve 12 ze 16 bodů. Ženy jsou lepší než muži v přebírání iniciativy, sebe rozvoji, poctivosti, orientaci na výsledek, rozvíjení dalších zaměstnanců, inspirování a motivování druhých, budování vztahů, ve spolupráci a týmové práci, stanovování cílů, v řešení problémů a jejich analýze, komunikaci a inovaci. Naopak muži jsou silnější v technických věcech a rozvíjení strategických perspektiv.

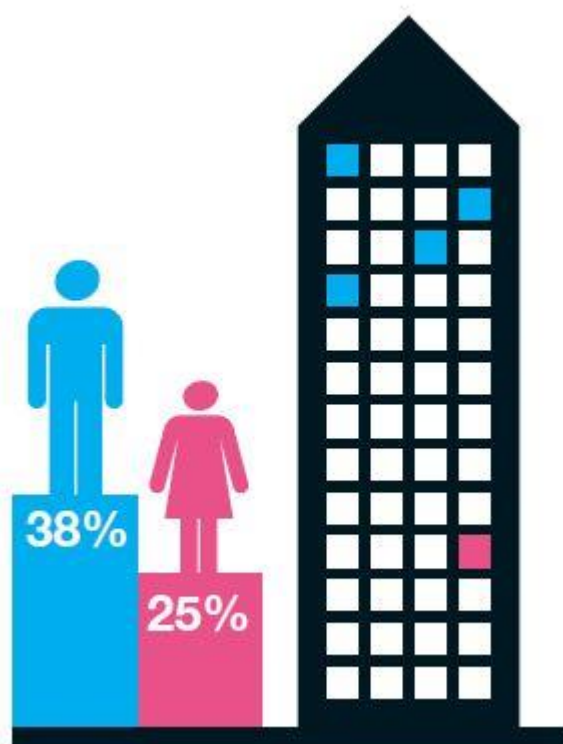
Přestože výzkum ukazuje, že jsou ženy schopnější, muži stále převažují v managementu všech tříd. Když se vědci z Harvardu zeptali jiných žen, než byly použity do procentuálního výzkumu, dostaly tu odpověď, že něžná pohlaví cítí, že musí pracovat víc, než muži, aby si jich někdo všiml. Ženy cítí neustálý tlak na to, aby nikdy neudělaly chybu a neustále organizaci prokazovali jejich hodnotu. Také se domnívají, že jejich úspěch tkví v tom, že si dokáží vzít zpětnou vazbu k srdci, na rozdíl od mužů, kteří ji berou jako útok.

Harvardská univerzita doporučuje, aby si všichni vrcholoví lídři, kteří vyhledávají nové talenty, uvědomili, že ženy mají impozantní vůdcovské schopnosti. Výzkum ukazuje, že tyto vůdcovské schopnosti jsou silně spjaty s faktory organizačního úspěchu, jako je například udržení talentu, spokojenost zákazníka, angažovanost

zaměstnanců a ziskovost. Dále by lídři měli uposlechnout neustálému stěžování žen na šovinismus a diskriminaci, se kterou by se mělo co nejrychleji něco udělat.<sup>4</sup>

Jiný průzkum zase ukázal, že ženy s potenciálem mnohdy neaspírají na vyšší pozice. Jen 25% takových žen se chce posunout ve své kariéře dál, takže zde mají opět navrch muži, kterých je v tomto případě 38%.<sup>5</sup>

Obrázek 2: Aspirace žen a mužů s potenciálem na vysoké pozice.



Zdroj: Managers.org. *Managers.org*. [Online] Květen 2014. [Citace: 16. Únor 2018.]

<https://www.managers.org.uk/~media/Research%20Report%20Downloads/The%20Power%20of%20Role%20Models%20-%20May%202014.pdf>.

---

<sup>4</sup> ZENGER, Jack a Joseph, FOLKMAN. 2012. HBR. *Harvard Business Review*. [Online] 15. Březen 2012. [Citace: 20. Únor 2018.] <https://hbr.org/2012/03/a-study-in-leadership-women-do>.

<sup>5</sup> Managers.org. *Managers.org*. [Online] Květen 2014. [Citace: 16. Únor 2018.] <https://www.managers.org.uk/~media/Research%20Report%20Downloads/The%20Power%20of%20Role%20Models%20-%20May%202014.pdf>.

Ke zvýšení počtu žen na vedoucích pozicích jako vize do budoucna přispívá také fakt, že studentek vysokých škol v ekonomických a manažerských oborech je daleko více, než studentů. K tomu, aby se uplatnily na vysokých postech, se musí přizpůsobit i výuka a klást důraz především na kvalitativní hodnoty.

Od žen se očekává, že ve své kariéře využijí jim přirozených biologických schopností, jako smysl pro etiku, diplomacii, cit, spravedlnost a loajalitu. V raných letech kariéry je také nesmírně důležité to, jakého žena dostane prvního a druhého nadřízeného. Fakt, jaký nadřízený je a jakou podává zpětnou vazbu, je často rozhodující v tom, jestli zaměstnanec ve firmě zůstane a chce se v ní nadále rozvíjet.

Je také dokázáno, že jsou ženy manažerky v daleko větším stresu, než muži manažeři, a pokud by měla být tato dvě pohlaví a jejich četnost obsazení prohozena, byli by muži ve stejném stresu, jako ženy, tedy by se chovali naprosto stejně, jako ony.

*Stejně tak je všeobecně jasné, že ženy trpí nedostatkem uznání a vyslovováním podpory právě od mužského kolektivu. Díky tomu mají ženy manažerky sklony k negativním psychickým procesům a stavům (úzkost, deprese, rozladěnost, emoční labilita, zlost), častěji než muži uvádějí různé somatické (tělesné) obtíže související se stresem (bolest hlavy, poruchy spánku, žaludeční obtíže, nechutenství či naopak tendenci k přejídání apod.).<sup>6</sup>*

Absence žen manažerek ale údajně není tím největším problémem, jakému genderová politika čelí. Největší trablí je prý chování nadřízených mužů k podřízeným ženám. Talentované ženy s potenciálem jsou nedostatkovým zbožím, a když už takové firma má, měla by se k nim chovat stejně jako k muži, nebrat na pohlaví ohled. Spousta žen uvedla, že v práci skončila, protože je firma odmítala, zkrátka se ocitly ve skleněném stropě.

Výhledově na deset let dopředu, chce být dle průzkumu jen čtvrtina žen na vedoucích pozicích.

---

<sup>6</sup> ŠNÝDROVÁ, Ivana. 2006. *Manažerka a stres*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2006. 80-247-1272-5.

Obrázek 3: Obsazení manažerských pozic s výhledem na 10 let.



Zdroj: Managers.org. *Managers.org*. [Online] Květen 2014. [Citace: 16. Únor 2018.]  
<https://www.managers.org.uk/~media/Research%20Report%20Downloads/The%20Power%20of%20Role%20Models%20-%20May%202014.pdf>.

Abychom zvýšili chuť žen k práci na manažerské pozici, je nezbytné je motivovat. Je potřeba, aby ženy viděly nějaký jiný ženský vzor, aby před sebou měly důkaz, že to jde a že to chtějí také. To potvrzuje fakt, že 81% žen potvrdilo, že mít inspiraci v ženě manažerce by pomohlo zvýšit jejich aspiraci po vyšším postu. Zároveň ale 55% žen prohlašuje, že v současné době není dostatek takových vzorových modelů.<sup>7</sup>

Ačkoliv to vypadá, jako by ženy netoužily po manažerských postech, někteří generální ředitelé vnímají přítomnost ženy v managementu jako obrovskou výhodu kvůli zlepšení kultury na pracovišti, zvýšení angažovanosti zaměstnanců, silnějších etických hodnot a větší spokojenosti zákazníka.

Přítomnost ženy navíc vykouzlí úsměv na tváři mužům, kteří její přítomnost v ryze mužské společnosti vůbec nečekali.

---

<sup>7</sup> Managers.org. *Managers.org*. [Online] Květen 2014. [Citace: 16. Únor 2018.]  
<https://www.managers.org.uk/~media/Research%20Report%20Downloads/The%20Power%20of%20Role%20Models%20-%20May%202014.pdf>.

## 4.1 NÁVOD NA ÚSPĚŠNOU KARIÉRU ŽENY V TOP MANAGEMENTU

Doktorka Carol Stewart je koučka, která se specializuje na pomoc introvertním ženám k jejich kariéře v top managementu. Ženám radí, jak být odvážné, sebevědomé a aby vynikaly ve své kariéře. Pomáhá také firmám, aby dosáhly správných žen na těchto pozicích.

První radou je věřit, že můžete uspět. Pokud bude mít žena stále v hlavě, že cíl je nespelnitelný, stane se to skutečností. Radí, aby ženy absolvovaly přípravná školení, která by se jim na pozici mohla hodit.

Další radou je vytvořit si vlastní vizi, tedy sledovat úspěšné lídry v organizaci, v níž žena působí a nechat se jimi inspirovat. Vytvořit si vlastní představu o tom, jaký chce žena být vůdce – jak se bude chovat a jak bude komunikovat s lidmi. Zároveň se ptát kolegů, jaká podle nich je a s případnými nedostatky začít bojovat a napravovat je dokud je čas.

Další a poslední radou je vybudovat vlastní síť kontaktů, tedy sestavit je z širších okruhů ve firmě a ukázat se jim v tom nejlepším světle. Tím si žena sestaví svůj profil a přiměje ostatní, aby o ní hovořili, když se jim naskytne příležitost.<sup>8</sup>

## 4.2 FEMINISMUS

Feminismus je obhajoba žen na základě rovnosti pohlaví, založena na politické, sociální a ekonomické sféře. Je to také víra, že ženy i muži by měli mít stejná práva a příležitosti.

---

<sup>8</sup> STEWART, Carol. 2014. LinkedIn. *LinkedIn*. [Online] 8. Zář 2014. [Citace: 4. Leden 2018.] <https://www.linkedin.com/pulse/20140908204953-79456794-10-tips-to-help-women-get-promoted-to-senior-management/>.



Argumentem k tomu, že si pohlaví nikdy nemohou být rovna, je to, že je žena od pradávna považována za menší a fyzicky slabší. Oproti tomu vysoký a silný muž má mít navrch.

Spousta lidí vidí feminismus ve špatném světle a používá jej jako urážku, až nadávku. Pod tímto pojmem si totiž lze lehce představit hromadu rozzlobených agresivních žen, bojující za rovnost s muži. Tím si lidé představí to, že tyto ženy ovládnou svět a muži nakonec ztratí autoritu, respekt, sílu a moc.

### 4.3 SYNDROM VYHOŘENÍ

*Vyhoření se týká zejména oblasti práce a je typické citovým a mentálním vyčerpáním. Často jde o důsledek dlouhodobého stresu a týká se nejvíce lidí, kteří pracují s jinými lidmi. Od deprese nebo prosté únavy se syndrom vyhoření liší hlavně tím, že se vztahuje výhradně na onu krizovou oblast a jeho součástí jsou pochybnosti o smyslu dané práce.*

*Jev vyhoření (nebo také burnout) je nejspíš stejně starý, jako sama lidská práce, nicméně jeho název pochází až z roku 1974 od amerického psychoanalytika Herberta J. Freudenbergera. V USA (kde je mimochodem syndrom vyhoření uznáván jako nemoc z povolání) byl pojem „burnout“ používán původně ve spojení s narkomany v chronickém stadiu, později v souvislosti s pracujícími lidmi, kteří projevovali letargii, zoufalství a bezmocnost.<sup>9</sup>*

*Syndrom vyhoření významně snižuje kvalitu života tomu, kdo jím trpí, a ani okolí postiženého nezůstává nedotčeno – klienti, spolupracovníci i blízcí lidé jsou vystaveni snížené výkonnosti (v kvantitě i kvalitě), podrážděnosti střídané apatií, cynismu, ironizování a dalším projevům syndromu. Takový člověk má rovněž tendenci*

---

<sup>9</sup> PETERKOVÁ, Michaela PhDr. Syndrom vyhoření. *Psychoweb*. [Online] [Citace: 20. Únor 2018.] <http://www.syndrom-vyhoreni.psychoweb.cz/>.

*konzumovat větší množství návykových látek (cigarety, alkohol, léky) a je tak ohrožen vznikem závislosti. Narušují se mezilidské vztahy, narůstá problémů v partnerství a člověk trpí i fyzickými symptomy, jako jsou např. bolesti žaludku, potíže s trávením, bolesti hlavy a zad. Projevem emocionální nestability jsou pak občasné epizody pláče, depresí nebo neochota ráno vstát a jít do práce. Relativně častým jevem je také bavení se na účet klienta a nazírání jeho problémů tak, jakoby si je klient za něco zasloužil. Jde o ztrátu lidskosti v mezilidských vztazích.<sup>10</sup>*

V praxi vidíme syndrom vyhoření takový, že si dlouholetou činností zaměstnanec přivodí poruchy spánku, nebo naopak spavost takovou, že ráno prostě nedokáže vstát z postele, i kdyby se snažil sebevíc. A právě v tomto momentě, by se měl jeho nadřízený zamyslet a dojít k závěru, jestli byl vyhořelý zaměstnanec dostatečně motivovaný k práci, jestli byl finančně spokojen.

Nadřízený by se měl o své podřízené starat, měl by si říct, jestli může on sám udělat něco proto, aby se vyhořelý zaměstnanec znovu postavil na nohy. Zda pro něj není třeba nějaká volná pozice, v rámci jeho oddělení, aby o něj nepřišel. Zaměstnanec tím přijde do relativně nového prostředí, plného nové pracovní činnosti a velmi mu to prospěje, neboť už se nebude muset potýkat s tím, co ho „zapálilo“.

Základem úspěchu je komunikace. Je nezbytné provádět časně rozhovory podřízený-nadřízený a dávat si zpětnou vazbu, debatovat o problémech, ale i o úspěších. Pochválit se, ale i zkritizovat. Dobrá zpětná vazba se dává poměrně lehce, jen jí lidé nevěnují přílišnou pozornost. Neuvědomují si totiž, že každé nevhodně položené slovíčko může člověku psychicky uškodit a ranit jej.

Nesmíme zapomínat podřízené chválit a motivovat je, jelikož motivace je hnací motor a zaručuje úspěch.

---

<sup>10</sup> PETERKOVÁ, Michaela PhDr. Syndrom vyhoření. *Psychoweb*. [Online] [Citace: 20. Únor 2018.] <http://www.syndrom-vyhoreni.psychoweb.cz/>.

## 5 NEJSLAVNĚJŠÍ ŽENY MANAŽERKY

### 5.1 VE SVĚTĚ

Jednoznačně nejúspěšnější ženskou manažerkou světa je Sheryl Sandberg, provozní ředitelka Facebooku již od roku 2008. Sheryl vyzývá všechny ženy, aby si v práci pomáhaly a podporovaly se navzájem tak, jako by podporovaly samy sebe.

Dále propaguje mentoring mladších žen těmi staršími, zkušenějšími a pokud nebude k mentoringu k dispozici starší žena, má ji nahradit starší muž. Touto strategií podle ní dosáhneme na vyšší číslo žen ve vrcholovém managementu. Každá žena by měla oslavovat svůj úspěch, protože tím se stane profesionální a úspěšnou.<sup>11</sup>

Na druhém místě v žebříčku nejúspěšnějších žen manažerek se umístila Indra Nooyi, předsedkyně a generální ředitelka firmy Pepsi. Ta hlásá, že ženy nemohou mít obojí, tedy rodinu a kariéru. Každá žena se prý musí rozhodnout, jestli bude matka a manželka, nebo manažerka. Přestože vychovala dvě dcery, není si jistá tím, že by o ní řekly, že je dobrá matka. Tvrdí, že rodina ženu potřebuje celý život.

Ženy se nejčastěji bojí období, kdy jsou jejich děti ještě maličké, ale ve skutečnosti se mají bát celého života. Jakmile děti odrostou v teenagery, potřebují matky stejně tak, jako malá miminka. Poté co děti dospějí, stává se teenagerem manžel ženy manažerky a potřebuje ji také. A potom ji začnou potřebovat rodiče, protože stárnou.

Mateřství je podle Indry práce na celý život a post generální ředitelky tři pozice v jednom. Obojí tedy prostě mít nelze.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> ALTER, Chartlotte. 2016. Time. *Time*. [Online] 23. Červen 2016. [Citace: 12. Leden 2018.] <http://time.com/4379072/sheryl-sandberg-young-women-mentorship-interview/>.

<sup>12</sup> FORBES, Moira. 2014. Forbes. *Forbes*. [Online] 3. Červenec 2014. [Citace: 18. Leden 2018.] <https://www.forbes.com/sites/moiraforbes/2014/07/03/power-woman-indra-nooyi-on-why-women-cant-have-it-all/#78f6d51e36bc>.

Třetí nejúspěšnější manažerkou světa je podle časopisu Forbes Irene Rosenfeld, generální ředitelka firmy Kraft Foods. Ta nesouhlasí se strategií Sheryl Sandberg. Hlásá, že ženě stačí vědět, co chce, připravit se na to a požádat o to.

To podtrhuje vlastní zkušeností, kdy se jí její nadřízený zeptal, co by opravdu chtěla a ona odvětila, že by chtěla vést kanadskou pobočku Kraft, přestože věděla, že ještě neexistuje. Za týden ji šéf volal, že dostane, co chtěla. Ženy podle Irene nežadají o to, co opravdu chtějí, ale o to, co je k dispozici.<sup>13</sup>

## 5.2 V ČESKÉ REPUBLICĚ

Jak už bylo v úvodu práce zmíněno, každý rok se koná anketa TOP ženy Česka. Vyhlášení letos proběhlo 22. ledna 2018 a na první příčce v kategorii Manažerka se umístila ředitelka české a slovenské pobočky Google, Taťána le Moigne, která je přímo nadšená vzrůstajícím číslem žen na vedoucích pozicích, zejména těch v oborech IT.

Na druhém místě Marie Havlíčková, ředitelka Slevomatu, jež v práci na prvním místě staví přátelské prostředí a dává šanci i mladým dívkám, vždyť i ona sama začala ve 26 letech šéfovat tak velké společnosti.

A na třetím místě se umístila ředitelka CZC a Mall.cz, Jitka Dvořáková, která říká: *„Nám ženám především přeju, abychom uměly využívat svých schopností, což ale také znamená ne za každou cenu soupeřit s muži na jejich hřišti. Nesnažme se jim ve všem vyrovnat, nezbyl by prostor využívat vlastních předností a silných stránek. Stejně tak jako rodina potřebuje tátu a mámu, tak i v profesionální sféře je potřeba diversita – a nejen ta genderová – ale i mentální nebo věková. Pro ženu*

---

<sup>13</sup> 2017. Sun Times. *Chicago Sun Times*. [Online] 8. Únor 2017. [Citace: 18. Leden 2018.] <https://chicago.suntimes.com/opinion/editorial-irene-rosenfeld-showed-women-the-way/>.

*s rodinou může být o něco těžší budovat velkou kariéru, ale pokud je to vaše volba, tak říkám jde to vždy a všude!*<sup>14</sup>

Co se týče veleúspěšných manažerek, které mám velmi snadno k dispozici, jsou manažery ve firmě, v níž pracuji. S těmi provedu rozhovor v praktické části bakalářské práce. Tyto ženy jsou dle mých zkušeností a jasně podložených dat, které jsem o nich nasbírala při rozhovorech s kolegy, velmi emancipované, statečné, silné a nebojí se bouchnout rukou do stolu, aby z jejich strany padl definitivní verdikt. Nejednu ženu z těchto manažerek považuji za svůj vzor, avšak moje hlavní hrdinka, z těchto manažerek docílila takého úspěchu, že se vyhrála vážené ocenění Nejlepší zaměstnavatel.

---

<sup>14</sup> 2018. Mall. *Blog Mall*. [Online] 30. Leden 2018. [Citace: 10. Únor 2018.] <https://blog.mall.cz/o-nas/nejvetsi-inspiraci-jsou-lide-kolem-me-rika-treti-nejuspesnejsi-manazerka-ceska-jitka-dvorakova-647.html>.

## 6 STRATEGIE MANAŽEREK

Většina manažerek nastoupí na první pozici ihned po vysoké škole, ačkoliv nevědí, co chtějí v životě dělat. Prostě se jen chopí příležitosti a zůstávají ve firmě déle, než původně myslely. Na začátku nemají řádný plán, ani žádnou strategii.

Postupem času nabývají na zkušenostech, poznávají procesy firmy a začnou si uvědomovat, jak moc schopné jsou, že zvládají velký objem práce v krátkém časovém úseku. Aby prohloubily svoje znalosti, postupují na vyšší pozice. A právě v tomto bodě si začnou uvědomovat své karierní cíle a ambice. Manažerky dospějí k závěru, že je pracovní úspěchy uspokojují a dělají je šťastnými.

Ženy manažerky si zpětně přiznávají, že při vstupu do prvního zaměstnání plánovaly co nejdříve (do dvou let) založit rodinu, případně najít pozici, která by se dala s rodinou skloubit. Po pracovních úspěších se však jejich názor mění. Jakmile se dostanou do stresových, náročných a komplikovaných situací, které jsou časově náročné, nezbývá jim na myšlenky na rodinu čas. A hlavně, úspěch v kariéře tohoto typu, se stává velikou motivací k jejímu pokračování.

Časová náročnost, stresové vypětí a snaha podávat nadprůměrné výkony nutí mladé manažerky obětovat každou volnou chvíli práci, být dokonalé v tom, co dělají a zviditelnit se.

Ženy jsou v práci považovány za ty detailisty, perfekcionisty a za pečlivé „víly“, na rozdíl od mužů, kteří jsou zásadití, více nad věcí a schopni delegovat věci na své podřízené i kolegy.

Manažerky také obecně řídí raději ženy, než muže, protože v mužích je ukotven „alfa samec“, jehož ego není schopno přijmout příkazy od ženy, natož pak nějakou výtku. Ženy podřízené jsou v tomto více shovívavé a dokáží si chybu přiznat, případně se z ní i poučit do budoucna. Proto jsou pořád ženská a mužská pohlaví vnímána jako konkurence. Muži však ženy vnímají jako nekompetentní k tomu, aby s nimi jednali. Rozhodně ji neberou jako ohrožení jich samotných, čímž vytváří pomyslnou genderovou nerovnost. A pokud jde o manažerku, které není více než 30 let,

muži na ni budou pohlížet ještě více „přes prsty“, protože stále ve světě panuje myšlenka, že si člověk zaslouží manažerský post až podle opracovaných let.

Rozdíly mezi muži a ženami v pracovním prostředí jsou takové, že muži se cítí být těmi silnějšími, kteří jsou orientovaní na cíl a zajímají je hlavně výsledky, na rozdíl od žen, které tato myšlenka stresuje, a raději si vzájemně pomáhají a podporují se. V konkrétním přirovnání jsou muži zastánci myšlenky, že jablka se sklízí každý druhý den v měsíci, kdežto ženy kromě toho sledují i to, jestli jsou jablka v den sběru zralá a nejsou červivá.

K tomu, aby byl člověk povýšen, je třeba naprostého splynutí s firmou a obětování se. Díky tomu dochází u žen manažerek k tomu, že musí dojít k rozhodnutí, jestli je pro ně důležitější práce, nebo rodina.<sup>15</sup>

## 6.1 PRÁCE NEBO RODINA

Na ženy při rozhodování se mezi prací a rodinou působí věkový faktor a tlak okolí. Každá žena má v hlavě číslo jakéhosi ideálního věku pro založení rodiny a také bývalé spolužáky a kolegy, kteří jsou ve stejném věku jako ona a už dávno mají děti. To nutí ženu přemýšlet nad vlastním životem a srovnávat se s nimi.

Rozhodnutí se pro první dítě z pozice manažerky ovlivňuje také finanční stránka. Peněžitá pomoc v mateřství je oproti platu manažerky směšná částka, takže by se drasticky snížila jejich životní úroveň. Pokud tedy partner manažerky vydělává výrazně méně, než ona, přistoupí k tomu, že o dítě bude pečovat muž. Toto řešení však není pro každého, protože muži v sobě už odnepaměti mají to, že jsou vůdci a živitelé. Pro některé muže to může být demotivující, až frustrující. Oproti tomu pokud vydělává muž více, stejně, nebo jen o trochu méně, zachovají se tradice a na mateřskou dovolenou nastoupí žena. Jsou však i takové, které si nedovedou představit, že by o první krůčky a slova přišly, takže nehledě na finanční stránku rodiny, pečují o dítě ony samy.

---

<sup>15</sup> KŘÍŽÍKOVÁ, Alena. 2002. *Životní strategie manažerek*. Praha : Sociologický ústav AV ČR, 2002. 80-7330-031-1.

Po případném návratu z mateřské, nebo rodičovské dovolené na pozici manažerky je pro ženu skloubení těchto dvou činností životním cílem, jelikož se jedná o diametrálně naprosto odlišné a stejně náročné úkony. V roli matky nemá žena ani jeden den volno, navíc je to činnost nadosmrti, zatímco z pozice můžete kdykoliv odejít, když už není jiné možnosti.<sup>16</sup>

Spojit tedy rodinu a kariéru manažerky podle odborníků lze, avšak je zapotřebí ženě pomoci, protože bez pomoci by to sama nezvládla.

---

<sup>16</sup> KŘÍŽÍKOVÁ, Alena. 2002. *Životní strategie manažerek*. Praha : Sociologický ústav AV ČR, 2002. 80-7330-031-1.



## 7 WORK-LIFE BALANCE

Strašákem dnešní doby však je, že jsou lidé ze strachu nad ztrátou zaměstnání nuceni trávit v práci dlouhé hodiny. Podle průzkumu Harvard Business School pracuje 94% lidí více než 50 hodin týdně (10 hodin denně) a neuvěřitelná a polovina z nich dokonce více jak 65 hodin týdně (13 hodin denně). Odborníci se shodují, že zhoršující se stres z nekončícího pracovního dne má drtivý dopad na lidské zdraví. Tento dopad se může projet na partnerských vztazích, zdraví a celkovému štěstí.

Přestože rovnováha mezi pracovním a soukromým životem (work-life balance) znamená pro každého člověka něco úplně jiného, harvardští odborníci radí, jak k této rovnováze dospět.

První a zároveň nejdůležitější radou je uvědomění si vlastního přehnaného perfekcionismu a rozhodnutí se s ním nadobro skoncovat. Perfekcionismus je dobrý pro děti a teenagery, ale jakmile přejde člověk do fáze dospělého jedince, je třeba prozívat, že perfektní nebude nikdy nic. V opačném případě, že si člověk neuvědomí, že perfekcionismus není nadosah, bude to pro něj mít destruktivní účinky. Neměli bychom se tedy honit za dokonalostí, ale za excelentností.

Další cennou ranou je nebýt za každou cenu online. Ve chvíli, kdy člověk skončí v práci, je dobré vypnout telefon, počítač a jinou elektroniku, která sama nabízí možnost pracovat z domova. Za žádných okolností by lidé obecně, nejen manažeři a ženy manažerky, neměli odesílat pracovní e-maily a jiné zprávy ze školních besídek svých dětí, ani z rodinných oslav.

Cvičení. Lidé často říkají, že nemají čas cvičit. To je ale lež, neboť každý si najde čas na to, aby šel do koupelny, aby si připravil jídlo a najedl se. Stejně tak důležité je i cvičit, protože cvičení uvolňuje endorfiny, hormony štěstí, které pomáhají odbourávat stres a vytvářejí pozitivní energii.

Je silně doporučováno, aby se lidé začali věnovat péči sami o sebe, v tom smyslu, aby cvičili, nebo meditovali. Pokud u nich stále převládá pocit, že na to nemají čas, mohou začít tím, že budou hodně zhluboka dýchat během cesty do práce,

ať už je to při chůzi, městskou hromadnou dopravou, nebo autem – což je ta nejlepší varianta, protože v autě jste sami sobě pánem a nebudete mezi ostatními vzbuzovat přílišnou pozornost.

Další radou nad zlato je omezení kontaktu s lidmi a činnosti, které jsou žrouty a plýtváči času. K tomu je ale nejprve zapotřebí zjistit, jak jsou nastavené priority dané osobnosti, neboť každá osoba je individuální. Dnešní technika nabízí spoustu vymožeností, jichž ale ne všichni využívají. Například režim Nerušit v iPhone. Jedná se o nastavení, kdy telefon nebude vyzvánět, jakmile odbije hodina, od níž si nepřejete být rušení. Nastavit si ale můžete kontakty, které budou na pomyslné listině povolených a ti se vám budou moci dovolat. Od předem nastavené hodiny jste opět k dispozici všem.

Žroutem času a fenoménem dnešní doby je také Facebook a jiné sociální sítě. I když jste desetkrát po sobě aktualizovali stránku, na níž nic nového nepřibylo, za dvě minuty to zkusíte znovu, po jedenácté. A to jen ze zvyku, který se pomalu mění v závislost. V závislost, jakou si neuvědomujeme a kterou si nepřiznáme.

Změňte strukturu vašeho života. Zamyslete se nad tím, co by vám ulehčilo život. Delegujte. Vadí vám ztrácet čas při nákupu potravin? Využijte služeb obchodů, které vám umožní online nákup, a které vám zboží přivezou až domů pod nos.

Začněte se změnami pomalu a na nich stavte zbytek. Pokud se zničehonic rozhodnete, že z osmdesáti odpracovaných hodin týdně budete v práci trávit jen čtyřicet, bude to mít za následek pomyslný karierní jojo efekt, stejně jako v dietě. Miliony lidí na světě si dávají novoroční předsevzetí, že během roku shodí pár, možná pár desítek, kil. Vydají se cestou drastických diet, během prvních dnů se do bolesti zničí v posilovně, a nakonec se vrátí do starých kolejí. Stejně tak to dopadne i v práci, pokud půjdete na všechno rychle. Když z oněch osmdesáti hodin skočíte na čtyřicet, začnou se vám hromadit e-maily a úkoly, které byste za normálních okolností zvládli bez sebemenšího problému zpracovat. Ta hromada potom bude tak moc velká, že opět

skončíte v práci dlouho do noci, až vlastně zapomenete, že jste chtěli pracovní dobu radikálně zkrátit.<sup>17</sup>

## 7.1 ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY PRO ŽENY

Genderová diverzita zejména na vedoucích pozicích přináší firmám zlepšení organizační výkonnosti, provozní výslední a tržní ocenění. Co za to ale zaměstnavatel zaměstnanci může nabídnout?

Aby se organizace stala více female-friendly, měla by v ní působit osobní koučka, která se ženy ujme a rozvíjí v ní její vlastní potenciál, talent a osobní schopnosti. Tato koučka si vezme ženu pod svá křídla, dává jí zpětnou vazbu, vyhodnocuje její pracovní výkon a pomáhá tvořit strategie, které ženu posouvají dál a dál. Rozhodně nejde o to, aby žena pochlebovala ženě a chlácholila ji tím, že dělá všechno dobře. Jakmile ale dostane žena dobrou radu a zpětnou vazbu od ženy, které si váží, působí to pozitivně i na její sebevědomí. Právě takto může zaměstnavatel docílit toho, že se bude moci pochlubit nezávislými a nebojácnými ženami, které budou vynikat nad muži a posouvat se tak na žebříčku kariéry.

Organizace, jež zaměstnávají ženy na manažerských pozicích, by měly minimalizovat na úplné minimum nutnost a četnost služebních cest žen na těchto pozicích, protože pokud je žena současně i matkou, vyvolá služební cesta v rodině nepokoje a ženu uvede do stresové situace.

Ženám také velmi pomůže možnost polovičního úvazku, která se zdá být ideální pro matku s dětmi. Na manažerských postech se však této možnosti využívá minimálně, protože je manažer většinou zapotřebí v místě výkonu práce. Tohoto faktu se najde řada kritiků, kteří jsou toho názoru, že je úplně jedno, jestli bylo na daném projektu

---

<sup>17</sup> JIAN, Lee Deborah. 2014. Forbes. Forbes. [Online] 20. Říjen 2014. [Citace: 19. Únor 2018.] <https://www.forbes.com/sites/deborahlee/2014/10/20/6-tips-for-better-work-life-balance/2/#b68f2652a13a>.

pracováno čtyřicet, nebo deset hodin, a pokud byl odeslán mezi vystoupeními na školní besídce, nebo za kancelářským stolem, pokud je práce kvalitní.

Dle průzkumu nejlepších zaměstnavatelů světa, je nejvíce žen nadšeno benefity, jako je plně hrazená mateřská dovolená ve výši poslední aktuální mzdy, program na kontrolu zdraví, sezónní očkování proti chřipce, výživové poradenství, programy na snížení hmotnosti či odvykání kouření nebo pomoc při adopci.

Flexibilní pracovní dobu nelze považovat za benefit, neboť je na manažerských pozicích již standardem, stejně tak jako možnost pracovat při mateřské dovolené na dohodu o provedení práce či pracovní činnosti.

Velkým benefitem je žhavá a velmi často diskutovaná novinka zvaná homeoffice, neboli práce z domova. Této výhody využívá řada zaměstnanců. Odborníci doporučují využívat homeoffice jedenkrát do týdne.

Dalším benefitem jsou firemní školky, které jsou připravené na to, že se děti mohou ve školce zdržet déle, než bylo předem domluveno a nabízí tak velkou časovou flexibilitu, stejně tak jako výhodu hlídání přes noc. Školky jsou z velké části hrazeny zaměstnavateli a zaměstnanci je mohou hradit také z dalších benefitů, jakými jsou například flexi pasy.

Poslední benefit je posilovna přímo v místě výkonu práce, spřátelené fitness, trenérka, nebo jiné možnosti fyzického vybití (příspěvek na sport, např. tenis, volejbal, fotbal). Pokud je posilovna přímo v místě výkonu práce, tedy na pracovišti, může zaměstnanec této služby využít kdykoliv. Zaměstnavatelé si tím jaksi pojistí, že člověk bude v jejich firmě práci vykonávat a nebude mít potřebu zabrousit ke konkurenci. Navíc je dokázáno, že fyzický pohyb uprostřed dne způsobuje enormní zlepšení pracovního výkonu.

# PRAKTICKÁ ČÁST

## 8 VLASTNÍ VÝZKUM

### 8.1 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

K vypracování praktické části bakalářské práce bylo zapotřebí vytvořit přes Google Formuláře online dotazníkové šetření na téma Vnímají zaměstnanci ženu na vedoucí pozici jinak, nežli muže?

Sběr dat probíhal od října do listopadu 2017. Odkaz na dotazník jsem rozeslala ve výrobní automotive firmě, kde pracuji, všem zaměstnancům na e-mail. Dotazník obsahuje 17 uzavřených otázek a vyplnilo jej celkem 50 respondentů, neboť mají zkušenosti s ženským vedením. Dotazník byl zcela anonymní, vyplnili ho ti, co mají e-mail, tedy specialisté, technologové, supervizoři a manažeři, nikoliv výrobní dělníci. Věkový průměr naší firmy je 35 let, průměrná seniorita 8 let a celkově je u nás 81% mužů.

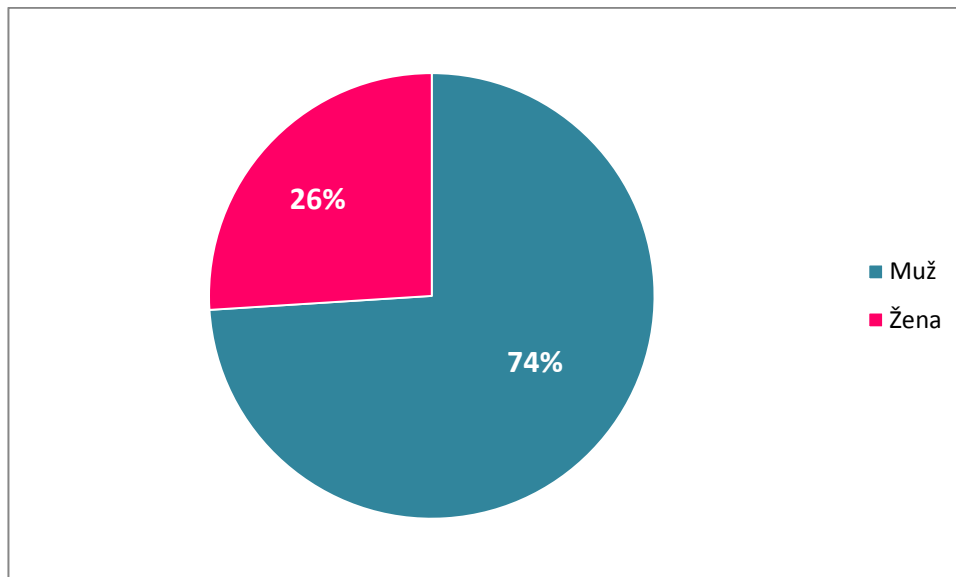
Nečekala jsem velkou odezvu, jelikož obor automotive je velmi rychlý a časově náročný, téměř nikdo zde nemá chvilku času, byť jen třeba na to, aby mi dotazníkové šetření vyplnil. Ze 123 tázaných kancelářských zaměstnanců se vrátilo přesně 50 vyplněných dotazníků.

Ve vztahu k cíli práci jsem si stanovila závěry, které mi mohlo dotazníkové šetření potvrdit, či vyvrátit:

- Tvrzení A – Na ženské pohlaví na manažerské pozici je nahlíženo skepticky.
- Tvrzení B – Zaměstnanci požádají raději o pomoc ženu, než muže.
- Tvrzení C – Skloubit rodinu a post manažerky dohromady nelze.

### 8.1.1 ROZBOR ODPOVĚDÍ

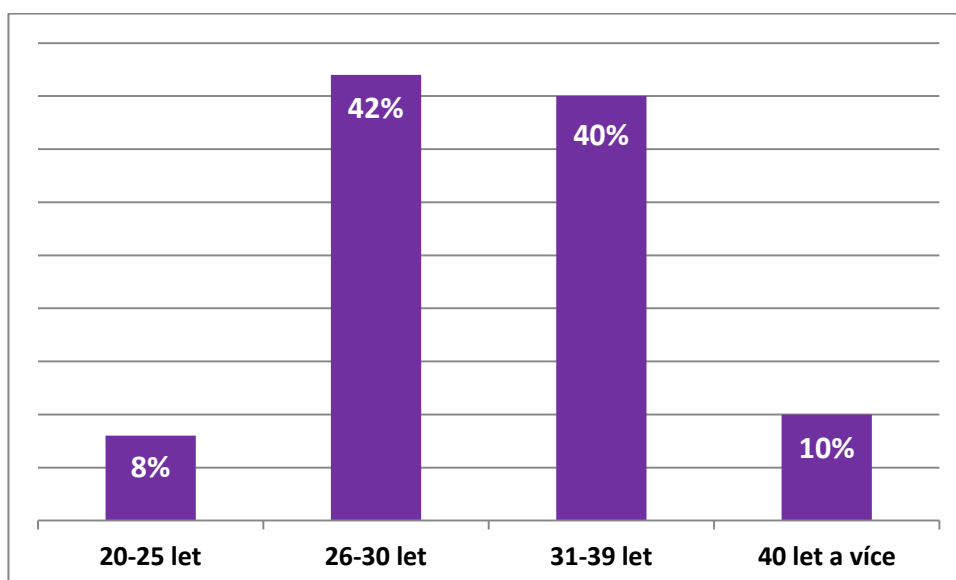
Graf 1: Jaké je Vaše pohlaví?



Respondenti, kteří odpověděli na dotazníkové šetření, byli v rozložení 13 žen a 37 mužů.

Zdroj: autor práce, vlastní šetření

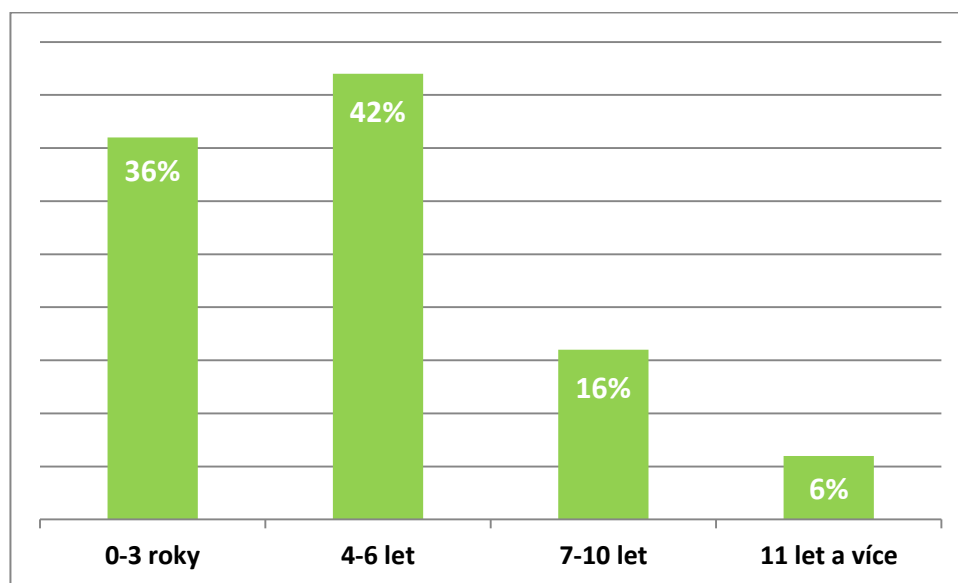
Graf 2: Do které věkové kategorie patříte?



Zdroj: autor práce, vlastní šetření

Respondenti měli určit jednu věkovou kategorii, do které patří. Jak jsem zmínila výše, věkový průměr celé firmy činí 35 let, zde můžeme vidět, že odpovídali spíše mladší zaměstnanci, čemuž jsem se nedivila, neboť starší zaměstnanci naší firmy jsou skeptičtí k tomu, dělat jakoukoliv práci navíc.

Graf 3: Ve firmě pracujete.

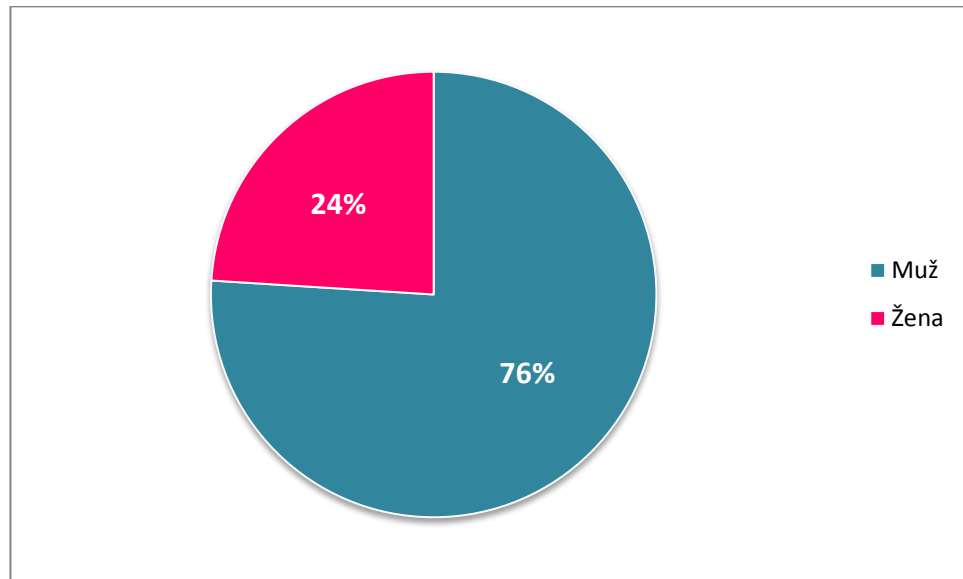


Zdroj: autor práce, vlastní šetření

Zaměstnanci, kteří se podrobili dotazníkovému šetření, pracují ve firmě nejčastěji mezi 4 až 6 lety. To je pod průměrem celkové seniority, která činí 8 let.

Celkem odpovědělo 18 lidí, kteří ve firmě pracují 0-3 roky, 21 lidí 4-6 let, 8 lidí 7-10 let a 3 lidé pracující 11 let a více.

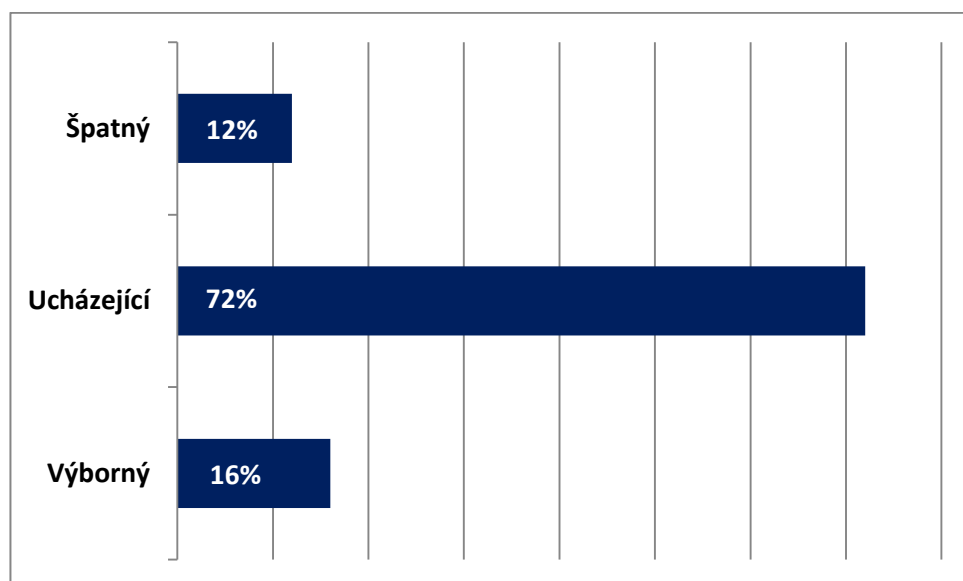
Graf 4: Váš nadřízený je.



Zdroj: autor práce, vlastní šetření

Na grafu číslo 4 můžeme vidět, že je ve firmě převaha mužů, a to i na vedoucích postech (v přímém výrobním managementu máme patnáct mužů manažerů a jen jednu ženu manažerku). Celkem odpovědělo 38 zaměstnanců, kteří pracují pod vedením muže a 12, kteří pracují pod vládou ženou.

Graf 5: Váš vztah s nadřízeným je.

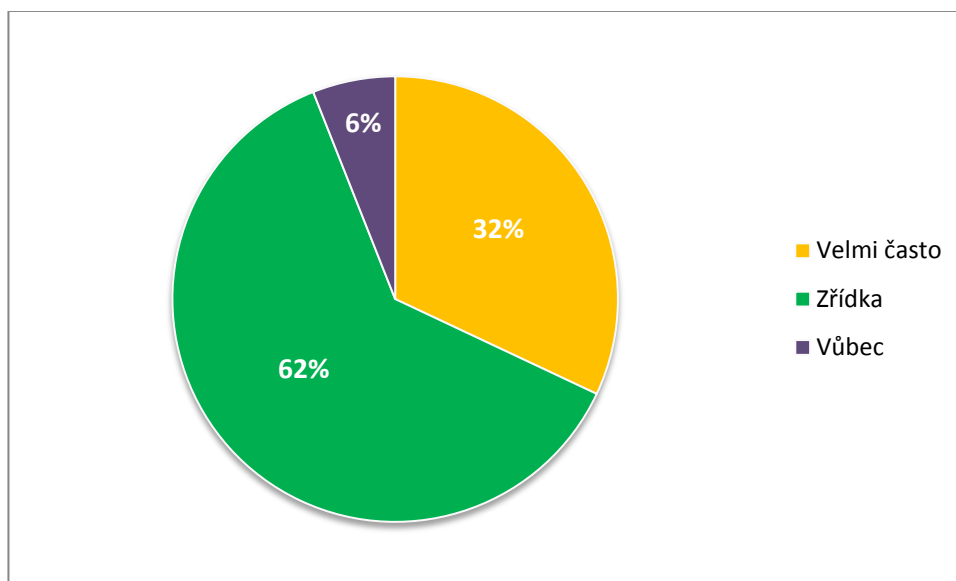


Zdroj: autor práce, vlastní šetření



Jen 8 zaměstnanců z 50 má se svým nadřízeným výborný vztah (zde zřejmě vyplňovalo hlavně oddělení kvality, kde všichni drží ve všem pospolu a tráví společně alespoň jeden víkend v měsíci mimo práci). 36 má ucházející vztah a 6 špatný. Číslo 6 může být zapříčiněno aktuální vypjatou situací ve chvíli, kdy respondent dotazník vyplňoval, nikoliv však dlouhodobým stavem.

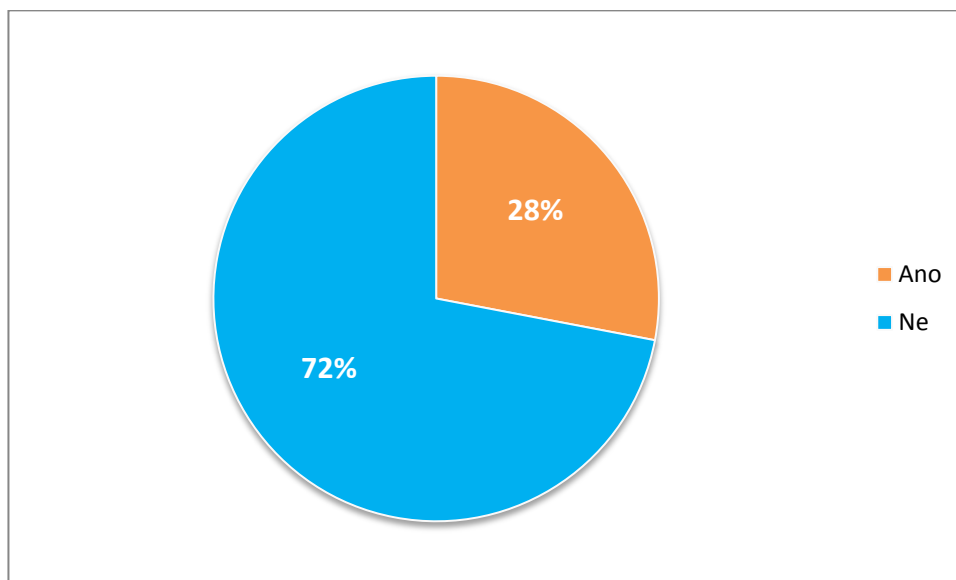
Graf 6: Váš nadřízený Vás uvádí do stresových situací:



Zdroj: autor práce, vlastní šetření

16 lidí dohání jejich nadřízený velmi často do stresových situací. 31 lidí se do stresových situací díky nadřízenému dostane zřídka a jen 3 lidé se do nich nedostávají vůbec. Tato otázka může být, stejně jako ta předchozí, zapříčiněna aktuálním stavem.

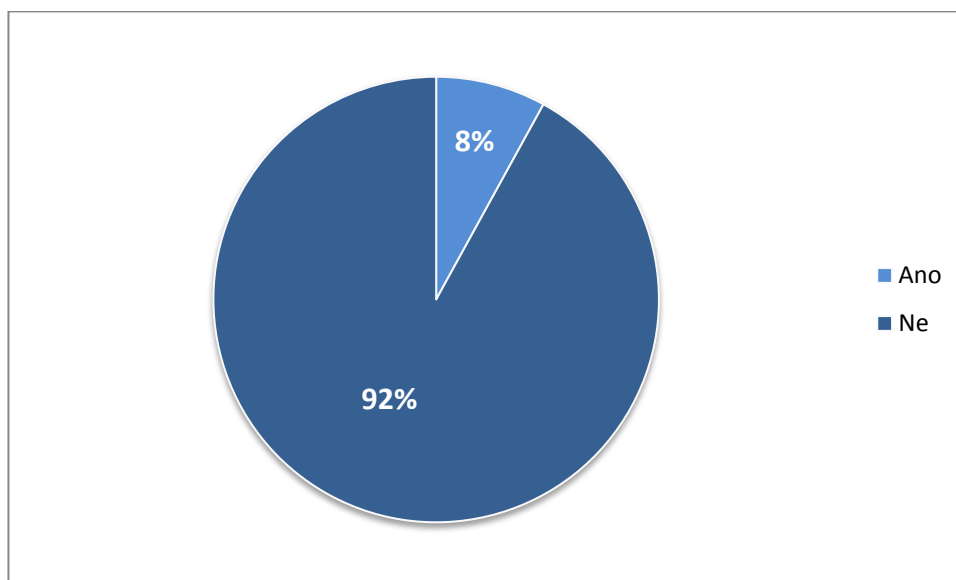
Graf 7: Je pro Vás pohlaví Vašeho nadřízeného důležité?



Zdroj: autor práce, vlastní šetření

Pro 14 lidí je pohlaví jejich nadřízeného důležité. Pro zbytek je to nedůležitý faktor.

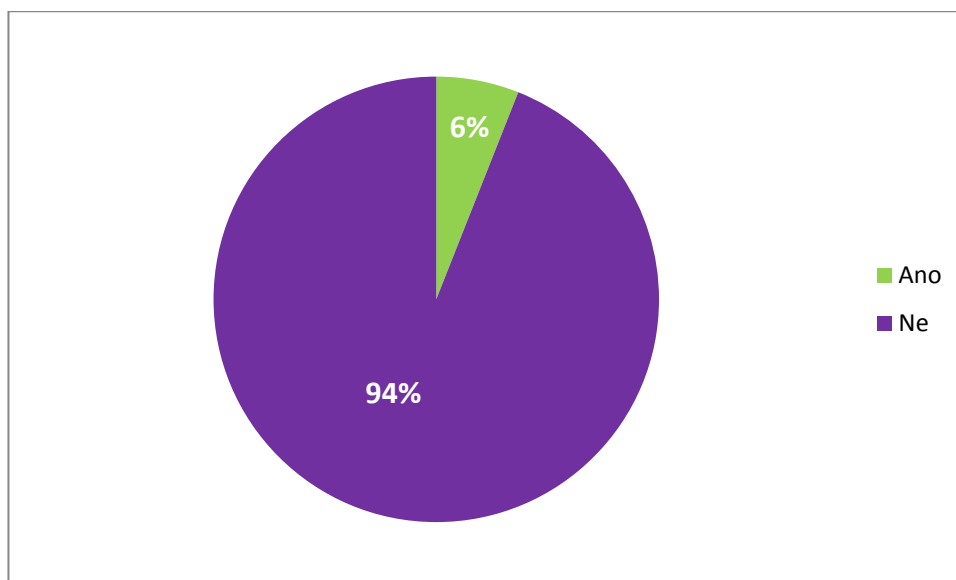
Graf 8: Měl/a jste někdy pocit, že zažíváte bossing (šikanu od nadřízeného)?



Zdroj: autor práce, vlastní šetření

Jen 4 lidé odpověděli kladně na otázku bossingu. Bohužel se nedozvíme, jestli lidé, kteří tak odpověděli, opravdový bossing zažili, nebo jsou to citlivější povahy, které si vzaly určitou situaci víc k srdci, než měli.

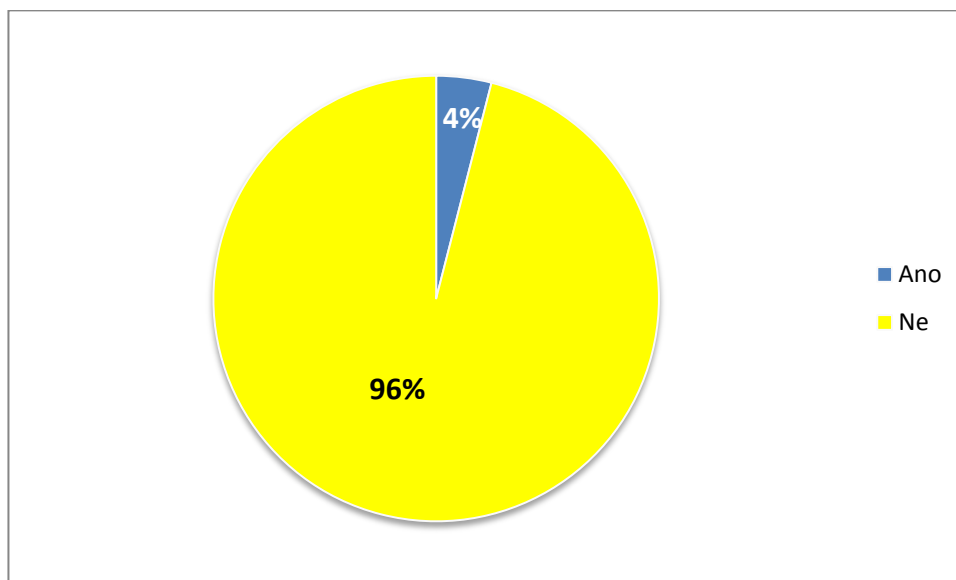
Graf 9: Vzal/a byste kritiku lépe od ženy, nežli od muže?



Zdroj: autor práce, vlastní šetření

Jen tři lidi by vzali kritiku lépe od ženy, nežli od muže. Ze své zkušenosti vím, že ženy obecně dokáží podat kritiku daleko krutějším způsobem, než muži (křik, náznak arogance,...).

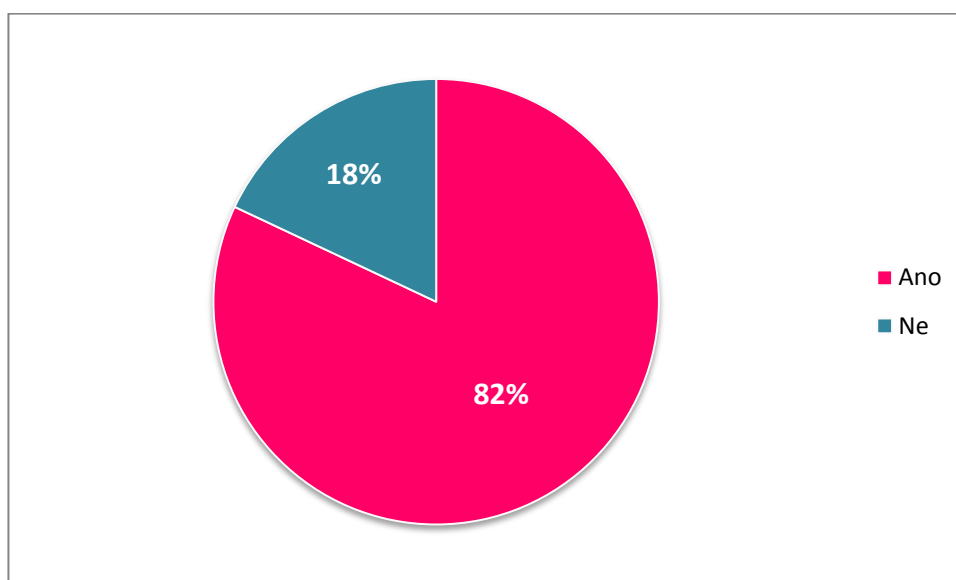
Graf 10: Přijal/a byste lépe pochvalu od ženy, nežli od muže?



Zdroj: autor práce, vlastní šetření

48 lidí přijímá pochvalu raději od muže, než od ženy. Ženy totiž chválí své zaměstnance častěji, než muži, kteří ocení odvedenou práci, ale emoce si drží pro sebe. Zaměstnancům se tak zdá, že pochvala od muže je cennější, než od ženy.

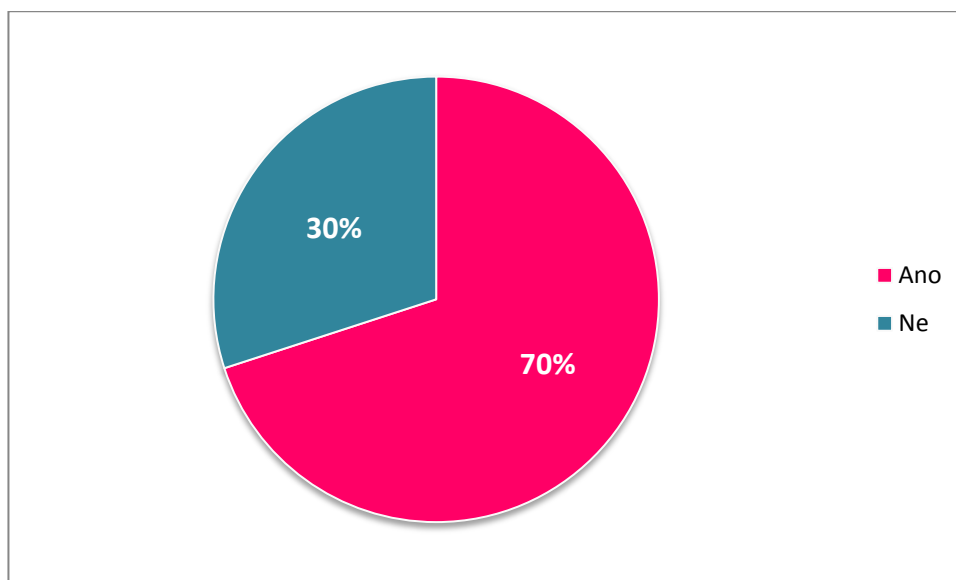
Graf 11: Myslíte si, že žena dokáže odvést stejně dobrou práci jako muž?



Zdroj: autor práce, vlastní šetření

9 lidí odpovědělo, že žena dokáže odvést stejně dobrou práci jako muž. Ženy jsou zpravidla pečlivější a mají smysl pro detail, dokonce i v ryze mužském průmyslu, jako je ten automobilový, v němž byl dotazník respondentům položen.

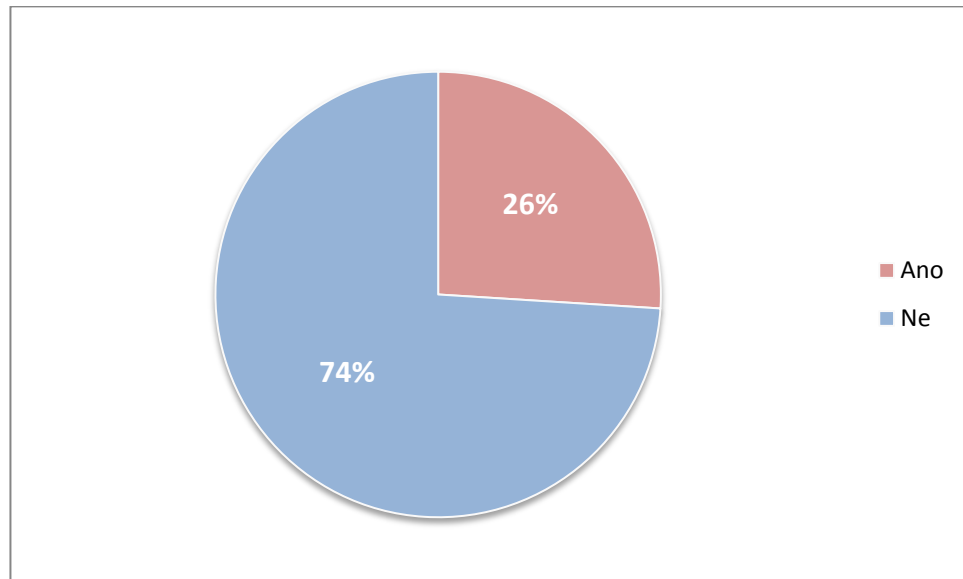
Graf 12: Požádal/a byste o pomoc raději ženu, nežli muže?



Zdroj: autor práce, vlastní šetření

15 lidí by raději požádalo o pomoc ženu, než muže. Tento faktor ovlivňuje jistě to, že ženy nejdou slepě za cílem a jsou více ochotné a nápomocné, i když jsou třeba stejně vytížené jako muži. Navíc ženy rády pomáhají druhým a jsou poctěny, když je někdo o pomoc požádá, neboť to pozitivně působí i na jejich sebevědomí – pocit, že jsou v něčem dobré natolik, že je druhý o radu žádá.

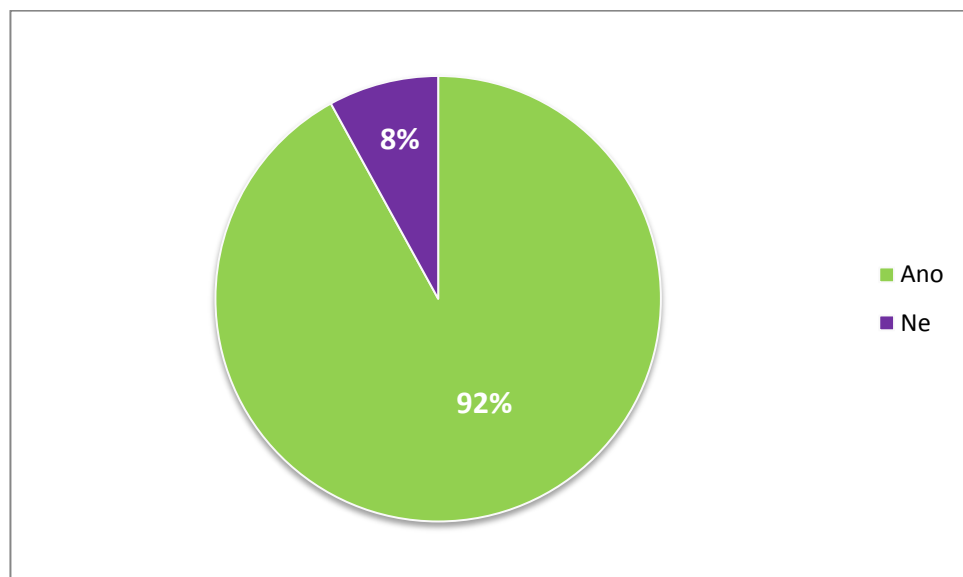
Graf 13: Preferujete spíše ženské, než mužské kolegy?



Zdroj: autor práce, vlastní šetření

13 lidí preferuje ženské kolegyně před mužskými kolegy. Nutno podotknout, že bylo dotazníkové šetření děláno v automobilové společnosti, kde převažují mužští zaměstnanci a ženská přítomnost je téměř vzácná.

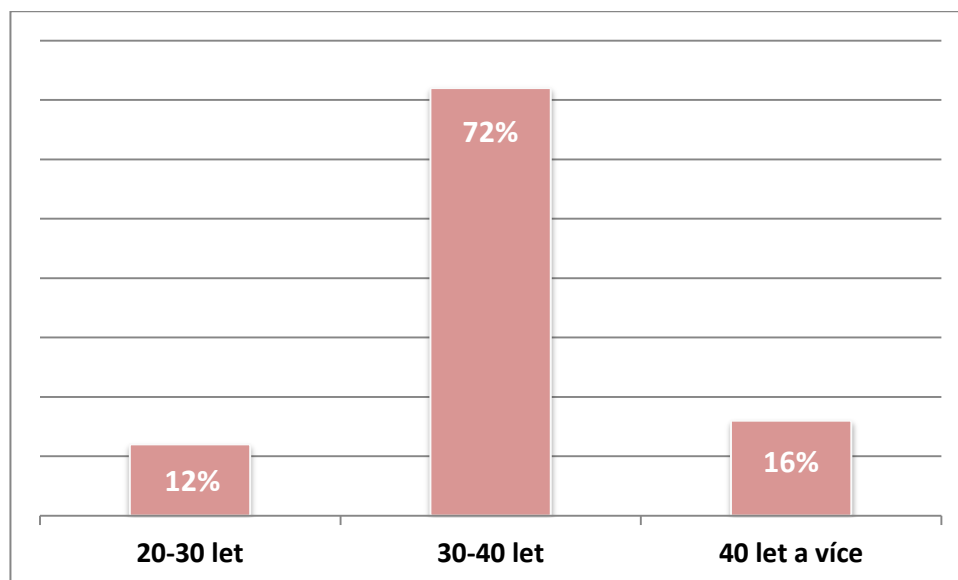
Graf 14: Myslíte si, že mají ženy stejnou možnost karierního růstu, jako muži?



Zdroj: autor práce, vlastní šetření

46 respondentů uvedlo, že ženy mají stejnou možnost karierního růstu, jako muži. Mohou být ovlivněni tím, že v naší společnosti vidí, že například i žena může být na ryze mužské pozici, jako je například manažerka výroby.

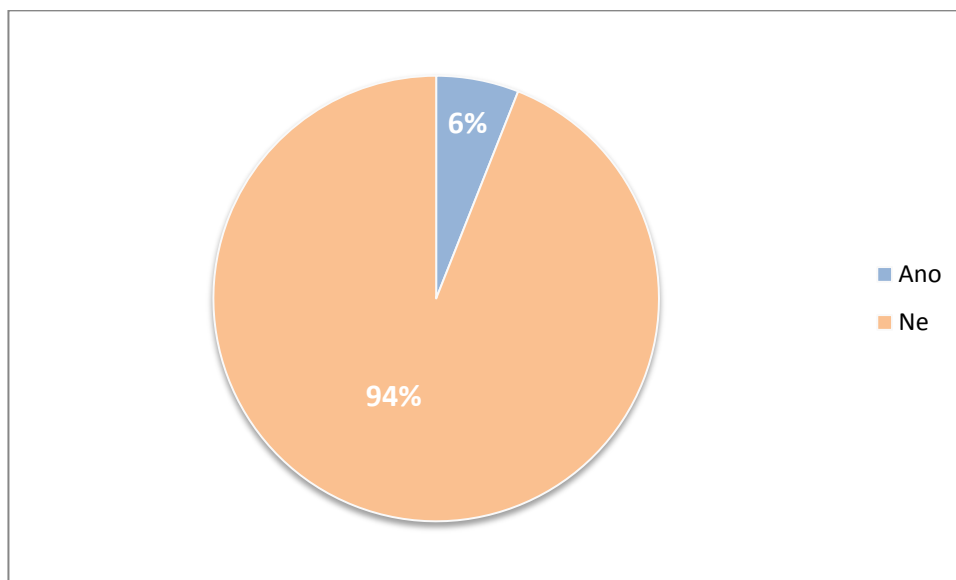
Graf 15: Jaký je podle Vás ideální věk žen v managementu?



Zdroj: autor práce, vlastní šetření

6 lidí uvedlo, že ideální věk ženy v managementu je 20-30 let, 30-40 let zvolilo 36 respondentů, 40 a více let potom 8 lidí. Zde vidíme pozůstatky předsudku, že manažerskou pozici si zaslouží člověk na základě odpracovaných let.

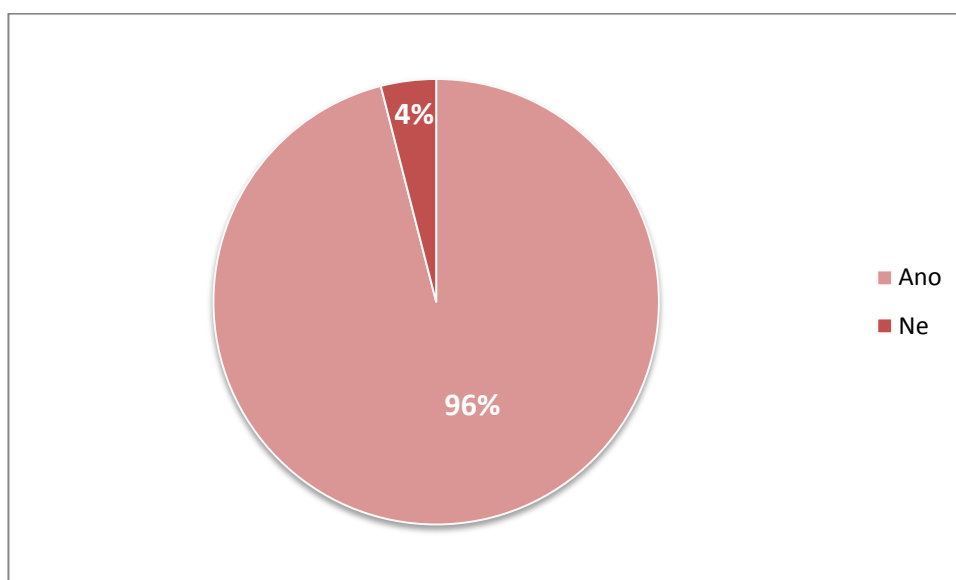
Graf 16: Myslíte si, že je možné úspěšně spojit kariéru a roli matky?



Zdroj: autor práce, vlastní šetření

Zřejmě nejzásadnější otázka, na kterou čekal snad každý. Mě osobně zajímala nejvíce. Šokujících 47 respondentů uvedlo, že kariéru a roli matky absolutně spojit nejde. Této problematice jsem věnovala kapitolu 3.1 Práce nebo rodina.

Graf 17: Dokáže si žena manažerka získat Váš respekt?



Zdroj: autor práce, vlastní šetření



48 respondentů nemá sebemenší problém s respektem k ženě manažerce. Toto je možná dáno i výchovou, kterou si lidé nesou od dětských let, kdy mladé chlapce učí rodiče gentlemanství. Dva respondenti, kteří odpověděli záporně, mají zřejmě názor, že respekt si nezaslouží lidé ani podle pohlaví, ani podle věku, ale podle toho, zda si ho zaslouží a vztahu odpověď ke konkrétní osobě.

## 8.2 ROZHOVOR S MANAŽERKAMI

Druhou část praktické části jsem věnovala řízenému polostrukturovanému rozhovoru se čtyřmi úspěšnými emancipovanými ženami manažerkami v naší firmě. Otázky jsem měla předem připravené.

Rozhovor proběhl v listopadu 2017 osobně a s každou zvlášť tak, aby se mohly svobodně vyjádřit, nebýt ovlivňovány názory druhých a cítit se pohodlně.

Tyto ženy jsou dle mých zkušeností a jasně podložených dat, které jsem o nich nasbírala při rozhovorech s kolegy, velmi emancipované, statečné, silné a nebojí se bouchnout rukou do stolu, aby z jejich strany padl definitivní verdikt. Nejednu ženu z těchto manažerek považuji za svůj vzor, který je tak důležité a zároveň komplikované si stanovit, jak odkazují v teoretické části bakalářské práce.

Tabulka 1: Respondentky

Jméno	Věk	Vzdělání/Titul	Název pozice	Na pozici	Podřízených	V soukromí
Manažerka A	42 let	VŠ/Ing.	HR Manager	3 roky	3	Vdaná, dvě děti
Manažerka B	33 let	VŠ/Ing.	Production Manager	5 let	4	Zadaná, bezdětná
Manažerka C	38 let	VŠ/Mgr.	HR Country Manager	4 roky	5	Rozvedená, tři děti
Manažerka D	37 let	VŠ/Ing.	HR Manager	0,5 roku	4	Vdaná, jedno dítě

Zdroj: autor práce, vlastní šetření

Zajímá mě jejich pohled na ženský management v současné době a názor, zda se dá spojit role matky a kariéry v managementu.

Otázka č. 1: Jste úspěšná manažerka v automobilovém průmyslu. Jaké to je, být něžné pohlaví mezi tvrdými muži?

Manažerka A: Za ta léta práce s muži jsem se toho od nich spousty věcí naučila. Dokážu předvídat, co zrovna udělají, nebo jak se zachovají.

Manažerka B: Chlapi jsou hrozně jednodušší na ovládní. Mají přesně vymezený cíl a nekoukají doprava ani doleva. A potom jsme tu my, ženy, které dokážeme zároveň telefonovat, přemýšlet, psát na počítači a ještě gestikulovat na kolegu, že s ním chcete na chvíli mluvit. To všechno najednou a ještě v jiném jazyce. Být žena mezi muži je naprostá paráda, cítíte se tak mocné.

Manažerka C: Být jednou z mála žen ve firmě a vydobýt si respekt jako muž stálo hroznou námahu. Musela jsem se emočně obrnit, nebrat si věci k tělu a být tvrdá – a to hlavně na sebe.

Manažerka D: Nerozlišuji rozdíl mezi mužem a ženou, je to spíš o povaze. Žena může být stejně tak tvrdá jako muž a zároveň muž může být stejně měkký jako žena.

Otázka č. 2: Proč je podle Vás tak málo žen v managementu?

Manažerka A: Myslím si, že je to proto, že nedostaly šanci.

Manažerka B: Je málo žen, které dokáží obětovat život práci, což taková manažerská pozice vlastně je. Abyste byla dobrá manažerka, musíte se do práce naplno ponořit, musíte vědět, o čem je celá firma a nahlédnout do všech koutů. A to se za normálních 8 hodin denně nepodaří. No, možná jak kde, ale tady ne (smích).

Manažerka C: Ženy jsou citlivé duše. Není mnoho žen s potenciálem, které se nebojí promluvit před zasedačkou plnou mužů se zamračenou tváří. Málo jich dokáže snést opravdu ošklivou zpětnou vazbu a nerozbrečet se na místě.

Manažerka D: Smyslem života ženy je přirozeně mít děti. A protože mít dítě a zároveň být na vedoucí pozici, chce přemíru času a zodpovědnosti. A mnoho žen si myslí, že tyhle dvě věci nejdou dohromady.

Otázka č. 3: Kterou manažerskou dovednost byste postavili na první místo?

Manažerka A: Odpovědnost.

Manažerka B: Komunikaci.

Manažerka C: Motivaci.

Manažerka D: Odpovědnost.

Otázka č. 4: Je vůbec možné být matka a manažerka najednou?

Manažerka A: Na děti musíte být dva, abyste se mohli střídat v tom, kdo bude doma a kdo v práci. S dětmi jsem ale neustále na příjmu, při jakémkoliv jednání mám mobil u sebe, kdyby volali a něco se stalo.

Manažerka B: Já ještě svoje děti nemám, ale jsem ráda, že jsem si kariéru slibně rozjela ještě před nimi. Vždycky dělám všechno naplno, a jakmile budu mít dítě, budu tu jen pro něj. Alespoň na mateřské, potom se uvidí.

Manažerka C: Vychovávám sama tři děti. Bez chůvy bych nikdy nebyla tam, kde jsem teď. Když chcete být dobrá manažerka, musíte se připravit na večery, kdy přijdete domů, děti už spí a vy hystericky brečíte s lahví vína u televize, jak moc jste strašné a jak moc jste selhaly.

Manažerka D: Správný manažer si umí utřídit priority a zorganizovat čas, takže já jako správný manažer stíhám vyzvedávat svého chlapečka ve družině, takže všechno jde, když se chce.

Otázka č. 6: Proč myslíte, že ženy odchází z manažerských pozic?

Manažerka A: Myslím si, že je to z rodinných důvodů, nebo z přepracování. Ženy jsou do práce častěji více zapálené, až to přejde ke zdravotním problémům.

Manažerka B: Mohou k tomu mít různé důvody. Může to být kvůli partnerovi, kvůli dětem, kvůli nemocným rodičům. Vcelku vlastně kvůli důvodům, které jsou typické pro ženu – potřebuje ji rodina.

Manažerka C: Vysoké manažerské pozice jsou plné nástrah. Panuje tu ne příliš dobrá atmosféra, protože stačí, když někoho naštve a hned vás chtějí sesadit, o tato místa je veliký zájem, aniž by mnozí věděli, co to vůbec obnáší. Jednoduše dospějete k tomu, že se budete otáčet i v obchodě, protože budete čekat, že vám každou chvíli někdo vrazí kudlu do zad. Budíte se s nočními můrami a nic nedokážete dělat s takovým drivem jako kdysi. Takže proto – z obavy, potom už z bezmoci z intrik a přetvářek.

Manažerka D: To je hodně individuální, ale nemyslím si, že by odcházeli z jiných důvodů, než třeba muži. Klasické rodinné, zdravotní a osobní důvody, znáte to.

Otázka č. 5: Co byste doporučila ženě, která teprve kariéru začíná?

Manažerka A: Aby nikdy nerozhodovala srdcem, ale rozumem.

Manažerka B: Aby se nebála, protože nic není tak hrozné, jak to vypadá. Potřebujeme nové a mladé kolegyně, které trochu rozvíří vody a vdechnou do nás ženskou energii.

Manažerka C: Musí si utřídit priority, musí vědět, do čeho jde. Počítat s tím, že se jí může rozpadnout dlouholetý vztah, může vidět děti dvakrát do týdne. Měla by to být osobnost dravá a odhodlaná.

Manažerka D: Aby nikam nespěchala a pořádně si užila mládí, které je tak moc vzácné. Nikdo z nás nechce vzpomínat na to, jak jsme po dvacítce seděli do noci

v kanceláři, všichni rádi vzpomínáme na protancované noci plné zábavy, na dovolené a na čas strávený s přáteli.

Otázka č. 6: Máte nějaký manažerský vzor?

Manažerka A: Nemám.

Manažerka B: Jana (Manažerka C, pozn. autora). Vždycky mě dokáže rozveselit, zvednout mi náladu a vytáhnout mě z nejhoršího. Už v minulosti mi pomohla neuvěřitelným způsobem a já ji budu nadosmrti vděčná.

Manažerka C: Steve Jobs. Vždycky se řídil podle toho, co se líbí jemu samotnému a ne co se líbí ostatním. Věděl, že produkty dělá pro sebe a ne pro ostatní. Sice byl namyšlený, ale jeho cílevědomost ho dostala tam, kam se o tom může ostatním jenom zdát.

Manažerka D: Mám hodně lidí, které obdivuji, ale že bych měla manažerský vzor, podle kterého bych řídila svůj tým, to nemám.

Otázka č. 7: Jak pracujete s ženami s potenciálem?

Manažerka A: Snažíme se zaměstnance s potenciálem všeobecně posouvat, o pohlaví ani tak nejde.

Manažerka B: Všímám si dam ve výrobě, které mají na víc, než jen zakládat plechy do svařovacího robota. Moc jich není, ale když se najdou, hodně s nimi mluvím – co by je bavilo, kam směřují, a tak. Už se mi v minulosti povedlo z jedné, vlastně ze dvou, dělnic udělat mistrové.

Manažerka C: Pracuji hodně s interními zdroji. Komunikuji se všemi zaměstnanci, třeba jen u automatu na kafe. Je vidět jejich zájem, ta malá jiskřička naděje,

že se o ně někdo zajímá. Někdo, komu se svěří se svým trápením a věří, že se něco stane. Komunikace je klíčem úspěchu.

Manažerka D: Jsem ve firmě teprve půl roku, takže se teprve rozkukávám. V předešlé firmě jsem ale zařizovala těmto talentům osobního kouče, který je motivoval k lepším výkonům a jejich osobnostnímu rozvoji. Sklidilo to ohromný úspěch.

Otázka č. 8: Jak popíšete svou osobnost v pozici manažerka?

Manažerka A: Jsem tvrdá, nedávám lidem nic zadarmo. Musí si všechno vydobýt sami, jako my všichni.

Manažerka B: Empatická. Dokážu se do lidí vcítit, snažím se o každém vědět něco. Člověka potěší, když se ho zeptáte, jak je na tom jeho babička, když vám před týdnem říkal, že ji odvezli do nemocnice. Bude se divit, že si to pamatujete.

Manažerka C: Jsem toho názoru, že o tom, jaký člověk je, by měli mluvit spíš ti ostatní. Já bych se mohla příliš idealizovat.

Manažerka D: Pozitivní, snažím se předávat energii druhým.

Otázka č. 9: Myslíte si, že jsou ženy bity ve finančním srovnání s muži?

Manažerka A: Pokud by šlo o dvě naprosto totožné pozice, jenom by byl rozdíl v pohlaví, pak ano. Muž prostě vypadá profesionálněji.

Manažerka B: Nevím, to asi ne. S kolegy si sice naše mzdy neříkáme, ale věřím, že náš ředitel má oči dokořán a dle zásluh rozdává peníze.

Manažerka C: Mám k dispozici všechny mzdy a mohu potvrdit, že to tak není. Jsou pozice, kde ženy vydělávají víc a naopak. Záleží na pracovních výkonech dané osoby.

Manažerka D: Ono se to vlastně táhne od pohovoru – kolik peněz si řeknete, tolik dostanete. Muži se nebojí říct si o více peněz, než ženy, takže ano. Je to tak.

Otázka č. 10: Jakou byste razili strategii, abyste přitáhli do svých týmů více žen?

Manažerka A: Teď mě nic nenapadá, zatím se nám hlásí ženy i muži ve vyrovnaném množství.

Manažerka B: Aktuálně hledám mistry do svého týmu. Sdílela jsem na Facebooku a kariérních stránkách inzerát, kde oslovuji jak muže, tak ženy. Inzerát sdílím pod svým vlastním účtem, takže počítám s tím, že se mi budou hlásit spíš ženské, než chlapi, protože chlap přece nevyhledává šéfku – ženu.

Manažerka C: Pro současné zaměstnance jsme rozjeli kampaň školka, která určitě nové ženy přiláká. Taky jsme změnili oficiální barvu loga, která už není složena jen z barvy modré, ale i z růžové, což samo o sobě působí genderově neutrálně. Taky plánujeme krátké video o našich talentech, mezi kterými budou i ženy a postneme ho úplně všude. A ještě k nám každou středu dochází trenérka aerobiku, která nás všechny sundá ze židlí a hromadně rozcvičí přímo v kanceláři.

Manažerka D: Ráda fotím v kanceláři momentky. Jak lidé pracují, jak se smějí, jak si užívají v relaxační kanceláři. Potom fotky sdílím všude možné a chodí mi reakce, kdy se k nám chtějí lidé, a hlavně ženy, připojit.

Otázka č. 11: Myslíte si, že kdybyste se narodily jako muž, dosáhnete stejného úspěchu jako tady a teď, jako ženy?

Manažerka A: Asi ano.

Manažerka B: Určitě ne. Celý život s chlapý soupeřím, vymýšlím v práci soutěže, abych zvedla produktivitu. Vsadila jsem se s controllingem, že do týdne zvedneme celkové procento produktivity o 10%, a když prohraje, koupí za své peníze celé prase, upeče ho a bude ho osobně podávat dělníkům v kantýně k obědu. Nedovedu si představit se takhle vsázet se ženskou – to by mě nebavilo.

Manažerka C: Myslím, že právě píle, pečlivost a dravost, které jsou pro ambiciózní ženu typickými rysy, mě dostaly tam, kde teď jsem. Takže asi ne.

Manažerka D: Nemyslím si. Je to možná jakási dominanta žen, které nastoupí do mužského kolektivu – víc vynikají a všichni si všimnou jejich úspěchů. Taky ale neúspěchů.

Otázka č. 11: Co je ve vaší práci tím hnacím motorem?

Manažerka A: Problémy. Problémy a nesnadné věci mě motivují vydávat ze sebe lepší a lepší výkony. Kdyby všechno fungovalo, byla by to nuda.

Manažerka B: Miluju, když se mně a mému týmu daří, tak určitě úspěchy. Ráda překračuju vlastní hranice, a dělám to, co ostatní říkají, že je nemožné.

Manažerka C: Uznání, které se vám dostane od těch nejvyšších z nejvyšších.

Manažerka D: Fungující, chemicky sedící si, tým.

Otázka č. 12: V čem ženy manažerky dělají největší chyby?

Manažerka A: Tráví v práci 16 hodin denně každý den.



Manažerka B: Po drsné kritice chodí brečet na záchod. Přitom to vůbec není potřeba, stačí se jen obrnit a brát věci s nadhledem. Když jsem měla problém vystupovat před lidmi, představila jsem si je všechny na záchodě. Žádná lidská psychika nebyla vytvořena už hotová, musíme na ní pracovat celý život.

Manažerka C: Tahají si práci domů a nestíhají tak dvě věci, práci a rodinu, a ne jen jednu.

Manažerka D: Jsou negativní, pořád si na něco stěžují, vypětím sil na sebe řvou, nebo nemluví vůbec, jenom bručí. Měly by si ale uvědomit, že tohle je ten život a jiný už nebude.

Otázka č. 13: Představte si, že se zítra ráno probudíte a bude vám znovu pětadvacet let. Co uděláte jinak?

Manažerka A: Nenechám svého prvního šéfa, aby na mě řval. Nastavila bych mu jasné mantinely, kam může a kam ne. Tehdy jsem to neudělala, byla jsem bez jakékoliv zkušenosti, jak to chodí v opravdové firmě, ale teď už bych se nebála.

Manažerka B: Neudělala bych jinak vůbec nic. I když jsem se neměla vždycky dobře, sem tam jsem se vlastně měla tak moc příšerně, že bych to nepřála ani největšímu nepříteli, ale já si to užila. Nemůžeme brát vzpomínky jednotlivě, ty šťastné a ty úděsné. Musíme se na vlastní minulost dívat jako na jeden celek, který rýsuje naši osobnost. Právě díky minulosti a charakteru jsme takoví, jací jsme.

Manažerka C: Jsem vystudovaná učitelka a v mládí jsem ve škole začínala. Hrozně mě to bavilo, ale bylo to příšerně placené. Takže teď bych to možná otočila. Nejprve bych se dostala tam, kde jsem teď, abych změnila platy učitelů a potom bych šla učit. Prvňáčky.

Manažerka D: Víte, že nad tím přemýšlím docela často? Nikdy ale nedokážu odpovědět, protože si představím, jak v pětadvaceti letech kráčím v nějakých stylových šatech na diskotéku, kde propařím celou noc a ráno mi není špatně.

Otázka č. 14: Co si vaši rodiče myslí o vaší kariéře?

Manažerka A: Jsou velmi hrdí.

Manažerka B: S rodiči se nestýkám, oni nevědí, co dělám já – já nevím, co dělají oni. A tak je to lepší. Víc bych o tom asi nemluvila.

Manažerka C: Popravdě vlastně ani nevím.

Manažerka D: Když vidí, kolik mám zmeškaných hovorů, zatímco si u nich dávám kafe, říkají mi, jestli mi to za to vůbec stojí.

Otázka č. 15: Proč jste se vůbec rozhodla stát se manažerkou?

Manažerka A: Chtěla jsem zjistit, jestli na to mám.

Manažerka B: Když jsem skončila inženýra, nikdy by mě nenapadlo, že budu jednou manažerka výroby. Tehdy jsem žila docela bohémským životem, takže se to všechno nějak semlelo samo. Dostala jsem první místo bezpečáka, na kuřárně odposlouchala, co se kde dělá, a potom už do všechno tak moc kecala, že mě dali sem.

Manažerka C: Po tom, co jsem odešla ze školy kvůli špatně placené učitelské pozici, jsem začala dělat recepční a za necelý rok si mě pozvali do jejich oddělení HR. Tam jsem byla moc drzá, že mi řekli, jestli jim nechci dělat v jiném závodě manažera. Chtěli se těch mých keců určitě jenom zbavit. No a tak jsem šla. Kdybych neměla ty roky, asi bych nebyla tolik odvážná. Ale taky mě nalákaly peníze, vždyť už tehdy jsem byla matka samoživitelka dvou dětí.

Manažerka D: Protože doma bych se unudila a na středních pozicích jsem měla problém s uznáváním autorit. Když jsem věděla, že po mně chtějí blbost, nedokázala jsem ji pro ně udělat.

Otázka č. 16: Na co žena manažerka myslí při každodenním odchodu z práce?

Manažerka A: Na to, co jí čeká zítra.

Manažerka B: Na to, co všechno neudělala a na to, co všechno jí chybí, protože kdyby měla pocit, že má všechno splněné, pak je to špatně, protože nikdy není hotovo.

Manažerka C: Myslím na to, že potřebuji nakoupit, že dcera chtěla koupit stejný deštník, jako viděla u Seleny Gomez v nejnovějším videoklipu, na to, že syn chce vyfoukat hlavu jako fotbalista Messi a na to, že jsem si v tom spěchu oblékla samo držící punčocháče obráceně, takže ta silikonová podložka nemá absolutně žádný efekt. Potom si uvědomím, že jsem něco zapoměla v kanceláři, vrátím se myšlenkami zpět a uvědomím si, že jsem na divizi neodeslala ten zatracený budget na další rok, takže si sedám a začínám tu dlouhou noční směnu.

Manažerka D: Myslí na to, že zase odchází a nemá prázdný stůl. Ale jinak to prostě nejde, to by se z toho člověk musel zbláznit.

## 9 SHRnutí PRAKTICKÉ ČÁSTI

Teze, které byly položeny před realizací praktické části, dopadly takto:

- Tvrzení A - Na ženské pohlaví na manažerské pozici je nahlíženo skepticky.

Ve firmě, kde bylo provedeno dotazníkové šetření, berou muži ženu jako rovnocenného partnera. Zaměstnanci si myslí, že žena dokáže zastat stejně dobrou práci, jako muž, a má i stejnou šanci na karierní vzestup.

- Tvrzení B – Zaměstnanci požádají o pomoc raději ženu, než muže.

Díky ženské ochotě pomoci a smyslu pro pečlivost mají zaměstnanci důvěru větší, než k muži. Tezi tedy potvrdili.

- Tvrzení C - Skloubit rodinu a post manažerky dohromady nelze.

Třetí a poslední potvrzená teze dotazníkovým šetřením, kdy zaměstnanci s 94% jistotou potvrdili, že skloubit rodu a kariéru nejde. Oproti tomu 3 manažerky ze 4 při rozhovoru tezi vyvrátili.

### 9.1 DOPORUČENÍ PRO PRAXI

V rámci začleňování nových manažerek na vedoucí posty by nemělo být opomínáno v ženách probouzet zdravé sebevědomí, chválit je za dobře odvedenou práci a rozvíjet jejich schopnosti a dovednosti.

Na samém počátku by si ale žena měla ujasnit priority, jestli je pro ni samotnou důležitější kariéra, nebo rodina, protože obojí nejde odvádět se stoprocentním výkonem.

Doporučovala bych také, aby si zaměstnavatelé sedli a vyškrtli benefity, které jsou náročné finančně, ale nikoho neokouzlí, a aby se zamysleli nad tím, jaké benefity jsou v současnosti tím největším lákadlem, a to nejen pro ženy. Cílem

všech zaměstnavatelů není mít v práci genderovou diverzitu, ale mít v práci esa, která vám vydělají peníze.

Zaměřením se a utříbením priorit, zbavením se přebytečného a vymyšlením něčeho nového, se stanete, vy, zaměstnavatelé, těmi, kdo má pověst zaměstnavatele, který se umí postavit turbulentním změnám, přizpůsobit se ekonomické situaci, sociální situaci, kdy v roce 2018 stále není dostatek kvalifikovaných zaměstnanců, jež by hledali práci a také tím, kdo má co nabídnout. Buďte noví, buďte nezávislí, buďte ten, kdo má něco jiného, výjimečného.

## ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo objasnit problematiku obsazování vedoucích pozic ženami manažerkami a dozvědět se, zda jsou ženy výkonnostně na nižší úrovni, než muži, nebo co je opravdovým důvodem toho, proč je na vedoucích pozicích stále přebytek mužů.

Jak potvrdila teoretická část bakalářské práce, žen na manažerských postech je velmi poskrovnu. Vyplývalo, že si ženy dostatečně nevěří – nemají vysoké sebevědomí, jako muži, často se podceňují a bojí se přijmout výzvu, jakou představuje post manažerky. Často se spokojí s průměrem a s tím, co je k dispozici, protože se zkrátka a dobře bojí.

Když se žena ale přesto odváží a obsadí manažerskou pozici, často se jí nedostane takové péče, jakou by si zasloužila a jaká by motivovala ostatní ženy s potenciálem a talentem k tomu, aby se připojily k ní.

Ženy manažerky byly vyhodnoceny jako efektivnější a schopnější, než muži, ale aby si někdo všiml jejich úspěchů, musí pracovat daleko více, než nadprůměrný muž.

Většina žen se také potýká s problematikou work-life balance, neboli sladění profesního života s osobním. Doma jsou stále vztyčnou osobou, která udává chod celé domácnosti, jíž zabezpečuje. Žena nemá nikdy volno a žije v koloběhu života, kdy se v práci dře, aby její výkony byly stále vysoké, přijde domů z práce, musí udělat s dětmi úkoly, připravit večeři a už jí nezbývá energie a mozková kapacita není schopna přijmout zážitky ze školy jejich vlastních dětí.

Pro zlepšení motivace k práci a vedoucím pozicím obecně, by si měla žena definovat manažerský vzor, který ji povede napříč celou kariérou. Řada odborníků také říká, aby žena našla vysněný vzor sama v sobě. Je také nesmírně důležité udržovat čerstvou mysl a pozitivní přístup k životu.

Celkovým závěrem práce je fakt, že ženy globálně nemají chuť ani tendence mířit na vedoucí pozice, přestože mají talent i potenciál, protože nemají vzor nebo se přílišně podceňují.

Doporučovala bych rozvíjet soft skills, komunikační a prezenční dovednosti a hlavně probouzet v každé ženě sebelásku. Je vědecky dokázáno, že velice blaze a účinněji, než psycholog, působí například nalepený papírek na zrcadlo, u kterého si každý den čistíte zuby. Na papírku může například stát, že je žena nádherná, že jí má ona sama moc ráda a děkuje jí, že vydržela s hubnutím, dokázala dokončit projekt, být okouzluje, a tak dále. Fantazii se meze nekladou, nic to nestojí a účinky to má zcela blahodárné.

Zároveň by pomohlo i školení k sebeuvědomění mužů, že nejsou něco víc, než ženy, a aby tím úplně vymizel sexismus.

Z vlastní zkušenosti, kdy mým nadřízený byl muž a v současné době je žena, podotýkám, že v též organizaci, vím, že muži jsou více flegmatictí a mají zásadovější postoje, než ženy. Muž je šéf, se kterým se dá mluvit, dá se mu situace vysvětlit a má pochopení pro ženské záležitosti, byť jde třeba jen o potřebu nakoupit si nové oblečení. Žena je jako manažerka tvrdá, aby si udržela respekt mužů, kteří však mnohdy nad takovým přístupem kroučí hlavou a důsledek to má spíše opačný. Také jsou více výbušné a netolerantní k určitým věcem. Samozřejmě nechci házet obě pohlaví do jednoho pytle, tato záležitost je spíše individuální a záleží na jednotlivých osobnostech, které jsou dány také výchovou a případným komplexem, který si osoba táhne již z dětství, mládí, nebo minulosti globálně.

Není třeba být příliš tvrdá žena manažerka, to ponechejme mužům žralokům. Jen buďte samy sebou, nestravte v práci celý život a buďte dobré v tom, co děláte.

# SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

## Seznam použitých českých zdrojů

BĚLOHLÁVEK, František. 2006. *Management*. Brno : Computer Press, 2006. 80-85839-45-8.

FOLWARCZNÁ, Ivana. 2010. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2010. 978-80-247-3067-7.

KŘÍŽÍKOVÁ, Alena a PAVLICA, Karel. 2004. *Management genderových vztahů: postavení žen a mužů v organizaci*. Praha : Management Press, 2004. 80-7261-117-8.

KŘÍŽÍKOVÁ, Alena. 2002. *Životní strategie manažerek*. Praha : Sociologický ústav AV ČR, 2002. 80-7330-031-1.

ŠNÝDROVÁ, Ivana. 2006. *Manažerka a stres*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2006. 80-247-1272-5.

## Seznam použitých zahraničních zdrojů

BARNARD, C., 1938. *The functions of the executive*. Cambridge, USA: Harvard University Press.

MACCOBY, E., 1974. *The psychology of sex differences*. Stanford: Stanford University Press.

## Seznam použitých internetových zdrojů

ALTER, Chartlotte. 2016. Time. *Time*. [Online] 23. Červen 2016. [Citace: 12. Leden 2018.] <http://time.com/4379072/sheryl-sandberg-young-women-mentorship-interview/>.



ČR, Úřad vlády a menšin, Odbor lidských práv a ochrany. 2014. Vláda. *Vláda*. [Online] 2014. [Citace: 18. Prosinec 2017.] [https://www.vlada.cz/assets/ppov/rovne-prilezitosti-zen-a-muzu/Projekt\\_Optimalizace/Strategie-pro-rovnost-zen-a-muzu-v-CR-na-leta-2014-2020.pdf](https://www.vlada.cz/assets/ppov/rovne-prilezitosti-zen-a-muzu/Projekt_Optimalizace/Strategie-pro-rovnost-zen-a-muzu-v-CR-na-leta-2014-2020.pdf).

FORBES, Moira. 2014. Forbes. *Forbes*. [Online] 3. Červenec 2014. [Citace: 18. Leden 2018.] <https://www.forbes.com/sites/moiraforbes/2014/07/03/power-woman-indra-nooyi-on-why-women-cant-have-it-all/#78f6d51e36bc>.

JIAN, Lee Deborah. 2014. Forbes. *Forbes*. [Online] 20. Říjen 2014. [Citace: 19. Únor 2018.] <https://www.forbes.com/sites/deborahlee/2014/10/20/6-tips-for-better-work-life-balance/2/#b68f2652a13a>.

HOLÝ, Dalibor. 2014. Statistika & My. *Statistika & My*. [Online] Červen 2014. [Citace: 7. Leden 2018.] <http://www.statistikaamy.cz/2014/06/proc-zeny-berou-mene/>.

CHAN, Elizabeth S. DDI World. *DDI World*. [Online] [Citace: 20. Únor 2018.] <https://www.ddiworld.com/ddi/media/trend-research/au-profile-of-a-successful-female-leader.pdf?ext=.pdf>.

2018. Mall. *Blog Mall*. [Online] 30. Leden 2018. [Citace: 10. Únor 2018.] <https://blog.mall.cz/o-nas/nejvetsi-inspiraci-jsou-lide-kolem-me-rika-treti-nejuspesnejsi-manazerka-ceska-jitka-dvorakova-647.html>.

Management Mania. *Management Mania*. [Online] 2015. Červenec 29. [Citace: 19. Únor 2018.] <https://managementmania.com/cs/mckinsey-7s>.

PETERKOVÁ, Michaela PhDr. Syndrom vyhoření. *Psychoweb*. [Online] [Citace: 20. Únor 2018.] <http://www.syndrom-vyhoreni.psychoweb.cz/>.

STEWART, Carol. 2014. LinkedIn. *LinkedIn*. [Online] 8. Září 2014. [Citace: 4. Leden 2018.] <https://www.linkedin.com/pulse/20140908204953-79456794-10-tips-to-help-women-get-promoted-to-senior-management/>.

2014. Managers.org. *Managers.org*. [Online] Květen 2014. [Citace: 16. Únor 2018.] <https://www.managers.org.uk/~media/Research%20Report%20Downloads/The%20Power%20of%20Role%20Models%20-%20May%202014.pdf>.

2017. Sun Times. *Chicago Sun Times*. [Online] 8. Únor 2017. [Citace: 18. Leden 2018.] <https://chicago.suntimes.com/opinion/editorial-irene-rosenfeld-showed-women-the-way/>.

ZENGER, Jack a Joseph, FOLKMAN. 2012. HBR. *Harvard Business Review*. [Online] 15. Březen 2012. [Citace: 20. Únor 2018.] <https://hbr.org/2012/03/a-study-in-leadership-women-do>.

## **SEZNAM ZKRATEK**

Aj. – a jiné

Apod. – a podobně

Atd. – a tak dále

HR – Human Resources = lidské zdroje

Např. – například

Tzn. – to znamená

# SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

## Seznam obrázků

Obrázek 1: McKinsleyho model 7 S.....	18
Obrázek 2: Aspirace žen a mužů s potenciálem na vysoké pozice.....	21
Obrázek 3: Obsazení manažerských pozic s výhledem na 10 let. ....	23

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Respondentky .....	49
-------------------------------	----

## Seznam grafů

Graf 1: Jaké je Vaše pohlaví? .....	38
Graf 2: Do které věkové kategorie patříte?.....	38
Graf 3: Ve firmě pracujete. ....	39
Graf 4: Váš nadřízený je. ....	40
Graf 5: Váš vztah s nadřízeným je.....	40
Graf 6: Váš nadřízený Vás uvádí do stresových situací: .....	41
Graf 7: Je pro Vás pohlaví Vašeho nadřízeného důležité? .....	42
Graf 8: Měl/a jste někdy pocit, že zažíváte bossing (šikanu od nadřízeného)? .....	42
Graf 9: Vzal/a byste kritiku lépe od ženy, nežli od muže? .....	43
Graf 10: Přijal/a byste pochvalu od ženy, nežli od muže? .....	44

Graf 11: Myslíte si, že žena dokáže odvést stejně dobrou práci jako muž? .....	44
Graf 12: Požádal/a byste o pomoc raději ženu, nežli muže? .....	45
Graf 13: Preferujete spíše ženské, než mužské kolegy? .....	46
Graf 14: Myslíte si, že mají ženy stejnou možnost karierního růstu, jako muži?.....	46
Graf 15: Jaký je podle Vás ideální věk žen v managementu? .....	47
Graf 16: Myslíte si, že je možné úspěšně spojit kariéru a roli matky? .....	48
Graf 17: Dokáže si žena manažerka získat Váš respekt?.....	48

## SEZNAM PŘÍLOH

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

## **Příloha A - Dotazník**

### **Žena manažerka**

Dotazník slouží ke zpracování praktické části bakalářské práce na téma Žena manažerka.

#### **Jaké je Vaše pohlaví?**

- Muž
- Žena

#### **Do které věkové kategorie patříte?**

- 20-25 let
- 26-30 let
- 31-39 let
- 40 let a více

#### **Ve firmě pracujete:**

- 0-3 roky
- 4-6 let
- 7-10 let
- 11 let a více

#### **Váš nadřízený je:**

- Muž
- Žena

#### **Váš vztah s nadřízeným je:**

- Špatný
- Ucházející
- Výborný

#### **Váš nadřízený Vás uvádí do stresových situací:**

- Velmi často
- Zřídka
- Vůbec

#### **Je pro Vás pohlaví Vašeho nadřízeného důležité?**

- Ano
- Ne

#### **Měl/a jste někdy pocit, že zažíváte bossing (šikanu od nadřízeného)?**

- Ano
- Ne

**Vzal/a byste kritiku lépe od ženy, nežli od muže?**

- ( ) Ano
- ( ) Ne

**Přijmul/a byste lépe pochvalu od ženy, nežli od muže?**

- ( ) Ano
- ( ) Ne

**Myslíte si, že žena dokáže odvést stejně dobrou práci jako muž?**

- ( ) Ano
- ( ) Ne

**Požádal/a byste o pomoc raději ženu, nežli muže?**

- ( ) Ano
- ( ) Ne

**Preferujete spíše ženské, než mužské kolegy?**

- ( ) Ano
- ( ) Ne

**Myslíte si, že mají ženy stejnou možnost karierního růstu, jako muži?**

- ( ) Ano
- ( ) Ne

**Jaký je podle Vás ideální věk žen v managementu?**

- ( ) 20-30 let
- ( ) 30-40 let
- ( ) 40 let a více

**Myslíte si, že je možné úspěšně spojit kariéru a roli matky?**

- ( ) Ano
- ( ) Ne

**Dokáže si žena manažerka získat Váš respekt?**

- ( ) Ano
- ( ) Ne



## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora: Tereza Štolová**

**Obor: Manažerská studia – řízení lidských zdrojů**

**Forma studia: Kombinovaná**

**Název práce: Žena manažerka**

**Rok: 2018**

**Počet stran textu bez příloh: 55**

**Celkový počet stran příloh: 2**

**Počet titulů českých použitých zdrojů: 5**

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 2**

**Počet internetových zdrojů: 13**

**Vedoucí práce: Ing. Katarína Krpálková Krelová, Ph.D.**