

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

DIPLOMOVÁ PRÁCE



MANAGEMENT FIREM

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Genderové rozdíly ve vybrané organizaci / Gender differences in selected organization

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Červen / 2015

JMÉNO A PŘÍJMENÍ / STUDIJNÍ SKUPINA

Bc. Jana Špačková / MF13

JMÉNO VEDOUCÍHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

PhDr. Markéta Šnýdrová, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 21. 4. 2015, Praha.

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu diplomové práce, za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé diplomové práce.

SOUHRN

1. Cíl práce:

Hlavním cílem je pojmenovat genderové rozdíly ve vybrané organizaci a formulovat pro danou organizaci doporučení pro možné zlepšení situace.

Ke splnění hlavního cíle byly stanoveny tyto dílčí cíle:

- provedení obsahové analýzy sekundárních zdrojů, jejímž výsledkem bude získaná poznatková platforma zpracovaná formou literární rešerše k tématu osobnost, řídicí styly, genderové rozdíly a stereotypy;
- porovnat situaci ve vybraných genderových ukazatelích na úrovni České republiky a EU;
- uskutečnit kvalitativní šetření formou strukturovaných rozhovorů na vybraném vzorku respondentů;
- komparace získaných informací a zhodnocení současné situace s pojmenováváním doporučení pro organizaci.

2. Výzkumné metody:

- obsahová analýza formou literární rešerše vybraných primárních a sekundárních zdrojů;
- kvalitativní výzkum formou strukturovaných rozhovorů;
- rozbor a komparace získaných primárních dat.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Kvalitativní šetření poukázalo na potenciální zlepšení v rámci organizace, zejména:

- projít současná školení a tréninkové programy a modifikovat jejich obsah;
- ponechat školení na typologii osobnosti a styly řízení a zamyslet se nad jejich obsahem a audiencí, kvůli zajištění dostupnosti těchto školení pro budoucí a nové řídicí pracovníky;
- zrevidovat kompetenční model v organizaci a rozvést globální či oživit lokální verzi (chybí očekávané charakteristiky chování);
- revize platných HR předpisů během nábory pracovníků a zvážení nového školení ohledně genderových stereotypů;
- zviditelnění globálního rozvojového programu pro ženy na lokální úrovni;
- znovuzavedení kvót na nástupce současných manažerů (aby alespoň jeden z možných nástupců byla žena).

4. Závěry a doporučení:

Hlubší prozkoumání výsledků výzkumu především HR oddělením s důrazem na tréninky, jejich obsah, audienci a možné vytvoření specifického tréninku zaměřeného na genderové stereotypy. Dále pak přezkoumání platných HR předpisů: pro nábor pracovníků; porovnat jednotlivé kariérní stupně a jejich platové ohodnocení s přihlédnutím k částečným úvazkům (pro zamezení negativních projevů na možnostech kariérního postupu a školení) a zrevidovat současnou komunikaci ohledně povýšených jednotlivců a upravit tuto komunikaci s ohledem na pojmenování důvodů, proč byl tento jedinec nejlepší (pro zamezení současného vnímání, že ženy nejsou vnímány jako perspektivní pro organizaci kvůli osobnímu životu).

KLÍČOVÁ SLOVA

Osobnost manažera, kompetenční model, genderové stereotypy, genderová rovnost.

SUMMARY

1. Main objective:

The main objective of this work is to identify gender differences in the selected organization and formulate recommendations for possible improvements.

In order to achieve this, the following partial objectives were set:

- to perform content analysis of selected publications which will result in obtaining relevant theoretical knowledge base in a form of literature review on the following topics: personality, management styles, gender differences and stereotypes;
- to compare the situation within the chosen indicators related to genders in Czech republic and the EU;
- realization of a qualitative research through structured interviews on selected sample of respondents;
- comparison of acquired information, evaluation of the current situation and listing improvement recommendations for the organization.

2. Research methods:

- content analysis via literature review of selected primary and secondary sources;
- qualitative research in the form of structured interviews;
- analysis and comparison of the primary data.

3. Result of research:

Qualitative research has revealed a potential improvement within the organization, in particular:

- the current education, training programs and their content modification;
- trainings on the typology of personalities and management styles, reflecting their content and audiences, in order to ensure the availability of such trainings for future and new management personnel;
- revision of the competency model in the organization and develop global or revive local version (missing expected behavioral characteristics);
- looking into the existing HR regulations during recruitment process to evaluate creation of new training addressing gender stereotypes;
- promoting global development programs for women on local level and reintroduction of successor quotas of existing managers (at least one of the possible successors would be a woman).

4. Conclusions and recommendation:

Deeper evaluation of the results particularly by HR department with an emphasis on trainings, their content and audience. Possible creation of trainings focusing on gender stereotypes. Furthermore, revision of existing HR regulations for: recruitment process, comparison of individual career levels with respect to their salaries taking into account part time workers (to avoid negative impact on career and training opportunities). Review the current communication with regards to promotion of individuals and having in place clear justification on reasoning of the individual selections (to prevent current perception that women are not perceived as promising for the organization due to their personal lives).

KEYWORDS

Personality of a manager, competency model, gender stereotypes, gender equality.

JEL Classification

J16: Economics of Gender, Non-labor Discrimination

A12: Relation of Economics to Other Disciplines

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Vysoká škola ekonomie a managementu
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Jana Špačková
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní obor:	Management firem
Studijní skupina:	MF 13
Název DP:	Genderové rozdíly ve vybrané organizaci
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1 Úvod1.1 Cíl a metodika2 Teoretická část2.1 Osobnost a osobnost manažera2.2 Styly řízení2.3 Genderové rozdíly v manažerské roli3 Praktická část3.1 Genderové porovnání v ČR a EU3.2 Genderové srovnání ve vybrané organizaci3.3 Doporučení4 Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• SHAMBAUGH, R. <i>Make room for her: why companies need an integrated leadership model to achieve extraordinary results</i>. New York : McGraw-Hill, 2013, 224 s. ISBN 00-717-9792-0.• ANNIS, B., GRAY, J. <i>Work with me: the 8 blind spots between men and women in business</i>. New York : Palgrave Macmillan, 2013, 260 s. ISBN 978-023-0341-906.• ŘÍČAN, P. <i>Psychologie osobnosti: obor v pohybu</i>. 6., rev. a dopl. vyd. Praha : Grada, 2010, 208 s. ISBN 978-802-4731-339.• WITTENBERG-COX, A. <i>How women mean business: a step by step guide to profiting from gender balanced business</i>. Chichester : Wiley, 2010, 405 s. ISBN 04-706-8884-X.
Harmonogram	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 31.12.2014• Zpracování teoretické části do 28.02.2015• Zpracování výsledků do 31.03.2015• Finální verze do 01.05.2015
Vedoucí DP:	PhDr. Markéta Šnýdrová, Ph.D.

V Praze dne 4.11.2014

Prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

Milan
Žák

Digitálně podepsal Milan Žák
DN: c=CZ, cn=Milan Žák,
o=Vysoká škola ekonomie a
managementu, o.p.s.,
email=zak@vsem.cz,
serialNumber=CICA-10102655
Datum: 2014.11.04 16:03:19
+01'00'

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Obsah

1 Úvod.....	1
1.1 Cíl a metodika.....	2
2 Teoretická část.....	7
2.1 Osobnost a osobnost manažera.....	7
2.1.1 Pojem osobnost.....	7
2.1.2 Pojem osobnost manažera.....	11
2.2 Styly řízení.....	14
2.3 Genderové rozdíly v manažerské roli.....	18
2.3.1 Historický vývoj.....	18
2.3.2 Genderové rozdíly v osobnostních rysech a vlastnostech manažera.....	20
2.3.3 Genderové stereotypy vnímání.....	22
3 Praktická část práce.....	26
3.1 Genderové porovnání v ČR a EU.....	26
3.1.1 Vybrané ukazatele genderových rozdílů.....	26
3.1.2 Zhodnocení vybraných ukazatelů genderových rozdílů.....	31
3.1.3 Zastoupení žen ve vrcholových funkcích.....	33
3.2 Genderové srovnání ve vybrané organizaci.....	34
3.2.1 Rozvojové programy pro ženy ve vybrané organizaci.....	36
3.2.2 Vyhodnocení rozhovorů.....	37
3.3 Doporučení.....	47
4 Závěr.....	50
Literatura.....	53
Přílohy.....	58

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Seznam tabulek

Tabulka 1 Obecný kompetenční model	20
Tabulka 2 Big Five osobnostních rysů	21
Tabulka 3 Tradiční stereotypy chování a vlastností muže a ženy	23
Tabulka 4 Dosažení terciárního vzdělání podle pohlaví, věková skupina 30-34 let – v %	58
Tabulka 5 Předčasná odchodovost ze vzdělávacích systémů podle pohlaví v %	58
Tabulka 6 Zaměstnanost podle pohlaví v %	58
Tabulka 7 Míra zaměstnanosti aktuálních absolventů v %	59
Tabulka 8 Délka pracovního života podle pohlaví v letech	59
Tabulka 9 Očekávaná délka života dle pohlaví v letech	59
Tabulka 10 Rozdíl ve výdělcích mezi muži a ženami v %	59
Tabulka 11 Práce na částečný úvazek podle pohlaví v %	60
Tabulka 12 Genderová rovnováha v EU a ČR	60
Tabulka 13 Identifikační a demografické otázky – kladné odpovědi	103
Tabulka 14 Otázky ohledně osobnosti manažera – kladné odpovědi	103
Tabulka 15 Otázky ohledně stylů řízení – kladné odpovědi	103
Tabulka 16 Otázky ohledně genderových stereotypů – kladné odpovědi	104
Tabulka 17 Otázky ohledně rozvojových programů pro manažery – kladné odpovědi	104
Tabulka 18 Vybrané společnosti nabízející školení osobnost manažera	104

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Seznam grafů

Graf 1 Dosažení terciárního vzdělání podle pohlaví, věková skupina 30-34 let v %	27
Graf 2 Předčasná odchodovost ze vzdělávacích systémů podle pohlaví v %	27
Graf 3 Zaměstnanost podle pohlaví v %	28
Graf 4 Míra zaměstnanosti aktuálních absolventů v %	29
Graf 5 Délka pracovního života dle pohlaví v letech	29
Graf 6 Očekávaná délka života dle pohlaví v letech	30
Graf 7 Genderová platová nerovnost v %	31
Graf 8 Práce na částečný úvazek podle pohlaví v %	31
Graf 9 Genderová rovnováha v EU a ČR průměrná hodnota za sledované období v %	33
Graf 10 Genderová rovnováha v EU a ČR průměrná hodnota za sledované období v %	34
Graf 11 Identifikační a demografické otázky (1. část) – kladné odpovědi	37
Graf 12 Identifikační a demografické otázky (2. část) – kladné odpovědi	38
Graf 13 Otázky ohledně osobnosti manažera – kladné odpovědi	39
Graf 14 Otázky ohledně stylů řízení – kladné odpovědi	41
Graf 15 Otázky ohledně genderových stereotypů (1. část) – kladné odpovědi	44
Graf 16 Otázky ohledně genderových stereotypů (2. část) – kladné odpovědi	45
Graf 17 Otázky ohledně rozvojových programů pro manažery – kladné odpovědi	46

Seznam obrázků

Obrázek 1 Struktura osobnosti	8
Obrázek 2 Eysenckovo kvadratické porovnání temperamentu v pojetí Hippokratově a Jungově	10
Obrázek 3 Čtyři styly vedení z hlediska udávání směru a podpory ze strany manažera	17
Obrázek 4 Program diverzity ve vybrané organizaci	61

1 Úvod

Každá organizace je tak vyspělá, jako jsou vyspělí její zaměstnanci na všech úrovních a to je jeden z důvodů, proč se o rozvoj svých pracovníků každá organizace zajímá. Na vedoucí pracovníky jsou kladeny vyšší nároky než na ostatní zaměstnance, co se osobnostních kvalit týká, jelikož kvalita managementu se odráží na úspěšnosti celé organizace. Osobnost manažera, jeho kompetence a autorita je proto pro každou organizaci velice důležitým atributem a cestou k úspěchu. Organizace se snaží využívat schopnosti a dovednosti svých vedoucích pracovníků.

Historicky byl muž vnímán jako člověk co vede, žena, jako někdo kdo následuje a především pečuje o rodinu, čemuž odpovídalo tradiční rozdělení rolí v rodině. Doba se však posunula dál a s tím i vnímání rolí jednotlivých pohlaví. Ženy začaly pronikat do ryze mužského světa a posouvat se v hierarchii firemního žebříčku až na vrcholové pozice, přičemž těchto žen je stále v dnešní době málo a genderové stereotypy mají stále své místo ve společnosti, organizacích, ale samozřejmě i v každém jednotlivci.

Využívají tedy organizace potenciálu všech svých řídicích pracovníků, jaký na to mají názor muži a ženy v řídicích rolích, jak se na otázku genderové rovnosti dívá organizace a jsou obě pohlaví stejně placena za odvedenou práci? Mají uvažované kvóty pro ženy v managementu své opodstatnění? Jedná se o aktuální téma, které je pro celou společnost, organizace a především jednotlivce velkou výzvou, proto tyto otázky a výše uvedené úvahy položily základy k této diplomové práci.

Tato práce se bude věnovat porovnání žen a mužů v řídicích rolích a to s přihlédnutím k osobnosti a stylům řízení s tím, že v teoretické části práce bude provedena obsahová analýza sekundárních zdrojů, jejímž výsledkem bude text zpracovaný formou literární rešerše. Dále budou vymezeny základní pojmy z psychologie, jako je osobnost člověka, pojmenování základních řídicích stylů a genderových rozdílů v osobnostních vlastnostech manažera. Závěr teoretické části se bude věnovat genderovým stereotypům a stereotypům, kterým musí čelit ženy v řídicích pozicích.

Praktická část práce se bude věnovat porovnání vybraných genderových ukazatelů na úrovni České republiky a EU. Jedná se především o vzdělání, zaměstnanost, zdraví, ukazatel rozdílnosti v odměňování mužů a žen a zastoupení žen ve vrcholových funkcích. Poté bude zúženo pole působnosti na vybranou organizaci, která bude přiblížena na globální i lokální úrovni, včetně popisu rozvojových projektů, specifických pro ženy. V této vybrané organizaci bude proveden výzkum formou kvalitativního šetření, pomocí strukturovaných rozhovorů s manažery nejvyššího vedení české outsourcingové divize.

Takto získané poznatky budou kompilovány do doporučení pro danou organizaci.

1.1 Cíl a metodika

Hlavním cílem této diplomové práce bude pojmenovat genderové rozdíly ve vybrané organizaci a formulovat pro danou organizaci doporučení pro možné zlepšení situace.

Ke splnění hlavního cíle byly stanoveny tyto dílčí cíle:

- provedení obsahové analýzy sekundárních zdrojů, jejímž výsledkem bude získaná poznatková platforma zpracovaná formou literární rešerše k tématu osobnost, řídicí styly, genderové rozdíly a stereotypy;
- porovnat situaci ve vybraných genderových ukazatelích na úrovni České republiky a EU;
- uskutečnit kvalitativní šetření formou strukturovaných rozhovorů na vybraném vzorku respondentů;
- komparace získaných informací a zhodnocení současné situace s pojmenováváním doporučení pro organizaci.

Tato práce vznikla na základě rozboru primárních a sekundárních zdrojů. Metodologie teoretické části práce se zakládá na studiu vybraných tuzemských, zahraničních i internetových literárních zdrojů. Sběr dat pro tuto práci započal v září 2014 a po bližším prozkoumání byly vybrány publikace, ze kterých bylo při vypracování této práce čerpáno v literární rešerši, přičemž vybraná literatura sloužila k definování základních pojmů z psychologie a řízení lidských zdrojů. Zhotovená obsahová analýza sekundárních zdrojů, která je zpracovaná formou literární rešerše bude sloužit jako poznatková platforma k zaměření a především hodnocení praktické části práce.

Praktická část práce se bude nejdříve věnovat komparaci primárních zdrojů z Eurostatu European Commission, 2015) a to ve srovnání a vyhodnocení vybraných ukazatelů. Data z vybraných ukazatelů byla zaznamenána po jednotlivých letech pro porovnávané subjekty (Česká republika a Evropská unie). Pro zápis dat byl použit Excel 2010 a data byla kategorizována s využitím popisné statistiky do tabulek a grafů, přičemž grafy jsou v praktické části práce rozebrány a jednotlivé tabulky jsou dostupné v příloze této práce.

Stěžejní částí této práce je kvalitativní šetření, které bude provedeno formou strukturovaných rozhovorů s otevřenými otázkami. K získání relevantních dat ke zhodnocení situace ve vybrané organizaci bude postupováno podle následujících konkretizovaných kroků výzkumu (Miovský, 2006, s. 91 – 92):

Mapování – dle Miovského je mapování první fáze každého výzkumu, získává se základní orientace ve zkoumané problematice, definuje se výzkumný problém a aktuálnost tohoto problému. Za naplnění této fáze lze považovat kapitolu 1. Úvod a podkapitolu 1.1 Cíl práce.

Teoreticko-kritická analýza stavu poznání – tato fáze úzce navazuje na mapování, přičemž získání teoretických poznatků je zdokumentováno v kapitole 2. Teoretická část této práce jako literární rešerše vybraných sekundárních zdrojů.

Formulace cílů výzkumné studie - tento výzkum bude sloužit k porovnání teoretických poznatků a organizací deklarovaných programů s realitou manažerů a manažerek s ohledem na genderovou ne/rovnost v manažerských pozicích ve vybrané organizaci a navržení dalších kroků.

Výzkum bude proveden v české outsourcingové divizi, která má 994¹ zaměstnanců. Z toho je 341 mužů (34% zaměstnanců) a 653 žen (66% zaměstnankyň). Organizace má maticovou organizační strukturu a ne všichni zaměstnanci (především manažeri a specialisté) mají své nadřízené v České republice a jsou do české pobočky přiřazeni v rámci jejich fyzické lokality a ne výkonu práce. Z čehož se dvěma nejvyššími pracovními zařazeními je 27 manažerů, z nichž je 13 mužů (48%) a 14 žen (52%).

Česká outsourcingová divize je řízena 8 manažery, kteří jsou součástí 27 manažerů s nejvyšším pracovním zařazením. Na dalších řídicích úrovních (střední a nižší management) je 99 zaměstnanců, z toho 48 mužů (48%) a 51 žen (52%).

Formulace výzkumných otázek – výzkumné otázky v rozhovorech byly zpracovány po prostudování Dismana (2000, s. 148 - 164) a jsou rozepsány v příloze, jako příloha č. 11. Otázky jsou rozděleny do pěti tematických celků s celkovým počtem 35 výzkumných otázek. Tematické celky a rozdělení výzkumných otázek je následující: otázky ohledně osobnosti člověka (6 výzkumných otázek); otázky ohledně stylu vedení (4 výzkumné otázky), otázky ohledně genderových rozdílů (14 výzkumných otázek); otázky ohledně rozvojových programů pro manažery (5 výzkumných otázek) a demografické otázky (6 výzkumných otázek).

Časový harmonogram – se skládá ze tří stěžejních bodů:

- příprava strukturovaného rozhovoru - únor 2015;
- sběr dat (uskutečnění rozhovorů) – 9. března až 18. března 2015;
- rozbor a interpretace získaných dat – 19. března až 31. března 2015.

Popis metodologického rámce a metod – dle Miovského je tato fáze jádrem popisu projektu, proto následuje detailní popis této části.

Metodologický rámec a popis metod dle Miovského (2006, s. 91 – 92) obsahuje tyto části: obecný metodologický rámec, výzkumný soubor a vybraná metoda jeho získání, popis případných etických problémů a jejich řešení, následujícím krokem jsou metody zpracování a rozboru dat, navazujícím krokem jsou samotné výstupy.

Obecný metodologický rámec:

Pavlica (2000, s. 29) uvádí, že existují dvě plnohodnotné alternativy výzkumu nabízející při správném použití specifické výhody a na druhou stranu i omezení. Tyto dvě legitimní alternativy jsou kvalitativní a kvantitativní výzkum (Pavlica, 2000, s. 29). Po zvážení obou přístupů, jejich rozdílů a možných přínosů podle Dismana (2000, s. 141) byl pro dosažení cílů této práce zvolen **kvalitativní výzkum formou strukturovaných rozhovorů s otevřenými otázkami**. Jelikož kvantitativní výzkum se využívá v případech existence hypotéz a kvalitativní výzkum se využívá v případech, kdy se hypotézy teprve tvoří (Disman, 2000, s. 286 – 287). Tento typ rozhovoru byl zvolen, protože k formulování závěrů je nutné, aby všichni dotazovaní odpověděli na všechny otázky a to i ve stejném znění a posloupnosti. Miovský (2006, s. 162 – 163) uvádí mezi hlavní nevýhodu strukturovaného rozhovoru omezený prostor výzkumníka pro rozvoj relevantního či zajímavého tématu, se kterým nebylo původně počítáno. Jako řešení, které bude v těchto případech použito, je zaznamenání těchto témat pro další možné

¹ Uvedená data jsou validní k lednu 2015. Počet zaměstnanců na všech úrovních se mění v závislosti na rozvoji organizace jako celku a dalších okolnostech.

budoucí výzkumy či podněty pro danou organizaci, ale nebudou dále rozebírány či zkoumány jako součást tohoto výzkumu.

V rámci zajištění stejných podmínek účastníkům jak uvádí Miovský (2000, s. 174) bude nastavena doba trvání rozhovoru na minimálně 1 hodinu a maximálně 1 hodinu a 30 minut.

Jako hlavní typ výzkumu byla zvolena metoda **pilotní studie**² a to s přihlédnutím k cílům této práce, jelikož téma jako takové je senzitivní pro organizaci i jednotlivce, proto bude tato kvalitativní metoda provedena pro zjištění existence informací, které jsou požadovány pro navržení řešení pro danou organizaci, ve které může figurovat i následující prohlubující výzkum identifikovaného problému či potvrdit stanoviska organizace vzhledem k základnímu pilíři deklarovaného touto organizací, to je respekt k jednotlivci popsané v kapitole 3.2 Genderové srovnání ve vybrané organizaci a 3.2.1 Rozvojové programy pro ženy ve vybrané organizaci.

Výzkumný soubor:

Po prostudování kvalitativních pravděpodobnostních a nepravděpodobnostních metod výběru výzkumného souboru dle Miovského (2006, s. 127 – 139) byla vybrána **metoda prostého záměrného výběru** a to především kvůli nedostupnosti celého základního souboru a proto, že vybraní respondenti splňují kritéria pro zařazení do výzkumu a s tímto výzkumem souhlasí.

Bude osloveno **8 manažerů**, 4 ženy a 4 muži. Tento sestavený **základní soubor** poskytne informace s ohledem na genderovou rovnost či nerovnost ve vybrané organizaci a nastíní možnosti dalšího možného postupu pro organizaci jako celek. Z těchto 8 manažerů jich je 6 v užším vedení pražské divize a tito manažeři byli doplněni o dvě účastnice a to s ohledem na vyrovnání počtu respondentů obou pohlaví. Tyto 2 respondentky byly zvoleny metodou prostého záměrného výběru, s přihlédnutím k jejich minulým i současným rolím v organizaci a taktéž pracovnímu, která je srovnatelná s ostatními šesti účastníky.

Manažeři a manažerky vybráni do základního souboru jsou v organizaci více než 5 let a ve své historii plnili více funkcí, proto mají možnost zhodnotit genderovou situaci z více úhlů pohledu.

Metody zpracování a rozboru dat:

První součástí data management³ procesu je fixace dat, na kterou pak navazují procedury spojené s úpravou získaných informací pro následný rozbor, přičemž procesy získávání, zpracování a analýza dat může probíhat paralelně (Miovský, 2006, s. 196) a poslední fází data managementu je systematizace kvalitativních dat, tedy dokončení jejich úpravy, kdy na tuto fázi navazuje již samotný rozbor dat.

² Disman (2000, s. 121) uvádí, že pilotní studie se provádí na malém vzorku vybrané populace, která bude předmětem budoucího výzkumu, přičemž cílem je zjištění existence a dostupnosti hledaných informací ve vybrané populaci. Miovský (2006, s. 26) mezi čtyřmi základními kvalitativními metodami uvádí předvýzkum a orientační výzkum, které jsou alternativou pro pilotní studii. Oba autoři se tedy shodují, že pilotní studie je validní kvalitativní metoda výzkumu.

³ Data management je část výzkumu, kdy jsou data technicky zpracována a připravena pro následnou analýzu (Miovský, 2006, s. 195).

Fixace dat proběhne audiozáznamem v případech souhlasu účastníků a poté převeden na papír. V opačném případě proběhne fixace **metodou tužka-papír**, kdy výzkumník bude zaznamenávat odpovědi přímo během jednotlivých rozhovorů. Poté proběhne **doslovná transkripce**, která je součástí příloh této práce, a to přílohy číslo 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21 a 22. Tři účastníci jsou cizinci, proto přílohy obsahují jak rozhovor v angličtině, tak překlad dle výzkumníka, přičemž k rozboru se použijí české verze rozhovorů.

Kvůli **citlivosti tématu** a některých otázek v rozhovoru, jedním z možných problémů může být zaznamenávání rozhovorů audiozáznamem. Budou použity tyto dvě varianty:

a) rozhovory budou zaznamenávány audiozáznamem a po doslovném přepsání budou tyto audiozáznamy zničeny pro zachování anonymity dotazovaných (za předpokladu souhlasu účastníků);

b) v případě nesouhlasu budou rozhovory zaznamenávány na papír výzkumníkem přímo během rozhovorů, přičemž tato varianta bude náročnější na časovou dotaci od účastníků, s čímž bude každý účastník seznámen.

Účastníci budou seznámeni s oběma variantami před započítím samotných rozhovorů. Ze stejného důvodu nebudou jako součást přílohy uvedena jména účastníků, ale pouze pozměněné názvy pozic a to ze stejného důvodu – zachování anonymity kvůli citlivosti tématu.

Proces systematizace kvalitativních dat je dle Miovskeho (2006, s. 209) úzce spojen s rozbohem dat a může tedy probíhat cyklicky, kdy se doplňují a rozšiřují data podle nových zjištění. Autor uvádí dva základní kroky procesu systematizace, to je krok třídění informací dle stanovených kritérií a krok dva jsou dílčí úpravy dat usnadňující práci s nimi, přičemž byly vybrány následující kroky a procedury.

V první fázi systematizace dat bude provedena **redukce**, při které se vynechají nadbytečná slova a slovní spojení a taktéž tzv. slovní vata. Na tento krok naváže krok **kategorizace dat** a to podle jednotlivých kategorií otázek (otázky, vztahující se k osobnosti člověka; otázky, vztahující se k stylu vedení; otázky, vztahující se ke genderovým rozdílům; otázky, vztahující se k rozvojovým programům pro manažery a demografické otázky). Následně bude provedeno **kódování dat** (Miovský, 2006, s. 210) neboli převod neagregovaného záznamu do datových segmentů, pro následnou snazší identifikaci a orientaci v datech. S ohledem na kategorizaci dat dle skupin otázek byla vybrána pro samotný rozbor dat **metoda vytváření trsů**, přičemž skupiny dat (trsy) vzniknou na základě podobnosti (překryvu) či stejnou charakteristikou uspořádání (Miovský, 2006, s. 221). Metoda vytváření trsů bude doplněna o **metodu prostého výčtu**⁴ k zaznamenání četnosti výskytu určitých jevů a charakteristik (Miovský, 2006, s. 223).

⁴ Metoda prostého výčtu je na hranici kvalitativního a kvantitativního výzkumu, přičemž frekvence a intenzita určitého jevu taktéž vypovídá o kvalitě (Miovský, 2006, s. 223).

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Po dokončení rozboru výstupů ze strukturovaných rozhovorů bude následovat shrnutí a doporučení pro danou organizaci. Tato doporučení budou vycházet z literární rešerše, jako poznatkové platformy a samotných rozhovorů s tím, že bude brán zřetel i na data zjištěná na makroekonomické úrovni České republiky a EU.

Na závěr budou shrnuty výstupy z jednotlivých částí této práce.

2 Teoretická část

Teoretická část diplomové práce se bude věnovat vymezení základních pojmů, které jsou pro práci klíčové, to za pomoci literární rešerše vybraných sekundárních zdrojů. Budou vymezeny pojmy osobnost a osobnost manažera, kdy bude popsána struktura, členění osobnosti a osobnostní charakteristiky manažerů. Následovat bude kapitola věnující se stylů, řízení, poté kapitola ohledně genderových rozdílů v manažerských rolích, kde bude popsán historický vývoj a genderové rozdíly v osobnostních rysech a vlastnostech manažerů. Jako poslední bude kapitola věnující se genderovým stereotypům.

2.1 Osobnost a osobnost manažera

Tato podkapitola je věnována nejdříve osobnosti jako takové v podkapitole 2.1.1 Pojem osobnost, kdy bude prozkoumána a popsána struktura osobnosti, složení (členění osobnosti) na schopnosti, motivaci, temperament a charakter neboli postoje. Následovat bude podkapitola 2.1.2 Pojem osobnost manažera zabývající se osobními charakteristikami manažerů a to osobní kvality, kompetence, autorita a role manažera.

2.1.1 Pojem osobnost

Nakonečný (1998, s. 9) uvádí, že pojem osobnost vyjadřuje vnitřní organizaci duševního života člověka. Autor dále poukazuje na skutečnost, že osobnost funguje jako jednotný celek a vytváří smysluplné souvislosti s vnějšími projevy, tedy chování jedince. Říčan (2010, s. 13-14) zmiňuje tři významy, které v psychologii slovo „osobnost“ má a to hodnotící pojem, který užije laik především v hodnotícím významu, především v pozitivním slova smyslu. Druhým významem, který uvádí autor je psychologická individualita jedince - osobitost, odlišnost jedince od jiných jedinců téhož věku a kultury, přičemž autor uvádí, že psychologie osobnosti je v tomto smyslu vědou o individuálních rozdílech a třetím významem je osobnost jako architektura (struktura) celku psychiky. Nakonečný (1998, s. 10) dodává, že pojem osobnost nemá v psychologii hodnotící akcent a osobností je každý, kdo vykazuje specifickou lidskou formu fungování. Smékal (2002, s. 12) je v souladu s oběma autory, jelikož dle jeho definice psychologie osobnosti popisuje a vysvětluje, jak a čím se lidé od sebe liší a podobají ve svém vědomí a jednání, a proč tomu tak je. Smékal (2002, s. 20) zároveň poukazuje na soudobé teorie osobnosti, které korespondují s dimenzí biologickou (svět přírody a věcí); psychosociální (svět lidské mysli a lidských vztahů) a duchovní (svět kultury). Mikuláščík (2007, s. 109) definuje pojem osobnost následovně: „*nezdůrazňuje výjimečnost člověka, ale jeho jedinečnost. Osobnost je integrovaný celek duševních a tělesných vlastností, vnitřně organizovaný, dynamický, proměnlivý, adaptabilní a neopakovatelný. Integrovaný je vědomím JÁ (vzniká až kolem třetího roku života). Osobnost je otevřená vlivům působení prostředí a jiných osobností ze sociálního prostředí.*“

Struktura osobnosti vyjadřuje vnitřní uspořádání osobnosti neboli skladbu jejích prvků (dispozic) a zároveň struktura osobnosti vyjadřuje určitý trvalejší stav (Nakonečný, 1998, s. 61), Bedrnová et al. (2007, s. 49) uvádějí stejnou definici a dodávají, že

v psychologii osobnosti je výčet prvků nejednoznačný. Bedrnová et al. (2007, s. 49) dále uvádějí, že pojetí struktury osobnosti je vykládáno různě a poukazuje na klasické pojetí v psychoanalýze Freudem a behaviorismu Watsona. Dle autorů Freud uvádí tři složky:

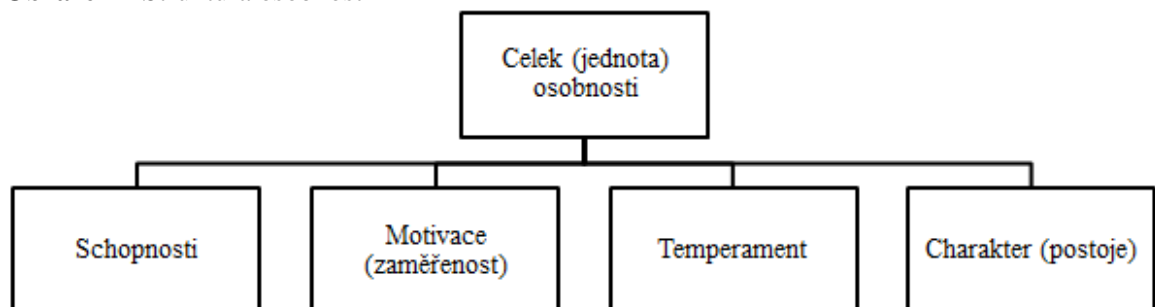
- Ono (Id) – je: „*temná, nepřístupná část naší osobnosti*“ (Freud, 1991, s. 373) a je charakterizována snahou o uspokojení pudů a nezná dobro ani zlo;
- Já (Ego) – zprostředkovává spojení a konfrontaci člověka s vnějším, reálným světem; přičemž představuje „*rozum a rozvahu*“ a „*slibuje více bezpečnosti a větší úspěch*“ (Freud, 1991, s. 375);
- Nadjá (Superego) – vykonává dohled nad veškerou činností jedince, přičemž se nadjá dle Freuda (1991, s. 369): „*jeví jako reprezentant všech mravních omezení, jako zástupce úsilí o sebezdokonalení*“.

Bedrnová et al. (2007, s. 50) poukazují na praktické hledisko Freudových složek a vyvozují, že člověk (pracovník, manažer) je nejen racionální, emocionální ale dokonce i pudový a proto je někdy jeho chování ovlivňováno neuvědomovanými, vrozenými impulsy.

Watson (2003) in Bedrnová et al. (2007, s. 50) naopak vymezil osobnost jako systém dvou úrovní neboli jako produkt soustavy zvyků a přisuzoval odlišnosti v chování jedinců vnějším především sociálním vlivům. Autoři uvádějí úroveň vrozenou (fyziologické vlastnosti organismu povahou nepodmíněné, vrozené reflexy) a úroveň získanou (instinkty osvojované učením, podmíněné reflexy a individuálně odlišné zvyky), přičemž v praxi by aplikace tohoto přístupu znamenala možnost naučit pracovníky (tedy i manažery) správným působením na formování jejich podmíněných reflexů čemukoli (Bedrnová et al., 2007, s. 51).

Autoři Bedrnová et al. (2007, s. 52 - 60), Nakonečný (1998, s. 59 - 129), Mikuláščík (2007, 113 - 122) člení osobnost dle následujícího obrázku č. 1.

Obrázek 1 Struktura osobnosti



Zdroj: Bedrnová et al. (2007, s. 52).

Výše uvedené členění bude následně detailněji popsáno, nejdříve schopnosti, poté motivace, následovat bude temperament a na závěr charakter.

Schopnosti

Mikuláščík (2007, s. 113) uvádí, že „*schopnosti jsou reálné předpoklady pro vykonávání nějaké činnosti*“ a jsou geneticky předurčeny až v 60 % poměru. Bedrnová et al. (2007, s. 52) dále schopnosti člení na obecné, specifické, pohybové, smyslové a rozumové. Říčan (2010, s. 75) a Mikuláščík (2007, s. 113) shodně uvádějí existenci „osobního

stropu“, který žádný jedinec nemůže překonat. Autoři však zároveň uvádějí fakt, že žádný jedinec tohoto stropu nedosáhne, jelikož ten lze dosáhnout pouze v ideálních podmínkách, které během života nelze nastolit.

Nejznámější schopností je obecná inteligence (Říčan, 2010, s. 80), kdy 50% populace dosahuje jejího průměru a odchylky na obě strany, jež jsou téměř totožné a to podprůměr a nadprůměr lehký – 16%, výrazný – 7% a vysoký – 2,3 % resp. 2,5%. Sternberg (2003) in Říčan (2010, s. 84) uvádí teorii tří principů neboli Sternbergovu triarchickou teorii, která dělí inteligenci do tří skupin, a sice analytickou (zastoupeno běžnými inteligenčními testy – obecná inteligence), tvořivou inteligenci (uplatňuje se v případech, kdy je nutno se na danou situaci podívat novým způsobem) a praktickou (aplikuje znalosti a dovednosti včetně analytické a tvořivé inteligence, tak aby z toho měl daný jedinec prospěch).

Intelekt manažera by neměl být příliš nadprůměrný a odlišný od podřízených, kvůli snadnější komunikaci s podřízenými, jelikož každá skupina má jiný hodnotový systém a jiný jazyk (Mikuláščík, 2007, s. 115). Bedrnová et al. (2007, s. 53) uvádějí, že ve vazbě na schopnosti hrají roli i vědomosti (osvojení souborů představ a pojmů); obratnost (dispozice k pohybům celého těla); zručnost (dispozice k manuálním činnostem); dovednosti (způsobilost k praktickému využití vědomostí); talent (soubor výrazných dovedností); vlohy (vrozené předpoklady k vykonávání určité činnosti); nadání (soubor velmi příznivých vrozených předpokladů k určité činnosti). Nakonečný (1998, s. 95) se s Bedrnovou et al. (2007, s. 53) shoduje, až na výklad talentu, ke kterému uvádí nejednotné chápání a to buď jako mimořádné nadání nebo mimořádné schopnosti přičemž schopnosti jsou chápány jako zkušenosti.

Motivace (zaměření)

Motivy určují směr a sílu chování jednotlivců (Nakonečný (1998, s. 124), přičemž v užším smyslu vyjadřují motivy vědomé záměry nebo cíle a v širším smyslu vyjadřují cíle chování vůbec (nevědomé účely). Mikuláščík (2007, s. 116) definuje motivaci jako pohnutku nebo popud, který nás dává do pohybu a zároveň daného jedince usměrňuje. Říčan (2010, s. 96) dodává, že se o motivu často mluví jako o potřebě, především ke zdůraznění nedostatku nějakého žádoucího předmětu.

Bedrnová et al. (2007, s. 54) ve shodě s Říčanem (2010, s. 104) rozdělují základní motivační dispozice na prvotní (vrozené) a druhotné (získané). Autoři uvádějí, že vrozené motivy jsou instinkty k uspokojení především biologických potřeb a slouží k zachování člověka jako biologického druhu. Motivы získané směřují k rozvoji kvality života jedince a zařazují se sem návyky, zájmy hodnoty, ideály (Bedrnová et al., 2007, s. 54).

Madsen (1974) in Bedrnová et al. (2007, s. 55) dělí motivy na primární (př.: motivy hladu, žízně, sexuální dýchání, spánek, bezpečí, pečování,...) a sekundární (motivы dosažení úspěchu, motiv moci, sociálního kontaktu a vlastnictví). Mikuláščík (2007, s. 116) Madsonův přístup k dělení motivů nazývá potřebami s obdobným dělením a Nakonečný uvádí Maslowovu hierarchii potřeb (Maslow, 1943 in Nakonečný, 1998, s. 130), kde jsou potřeby uváděny od základních (nejnižších) až po vývojově nejvyšší následovně: základní potřeby a) fyziologické (uspokojení žízně, hladu, atp.) a b) potřeby bezpečí; dále potřeby psychologické a) potřeba lásky a přináležitosti a b) potřeby uznání

(potřeba důvěry, kompetence, výkonu, atp.); na vrcholku hierarchie stojí potřeba seberealizace (potřeby realizovat svůj potenciál, osobní růst.

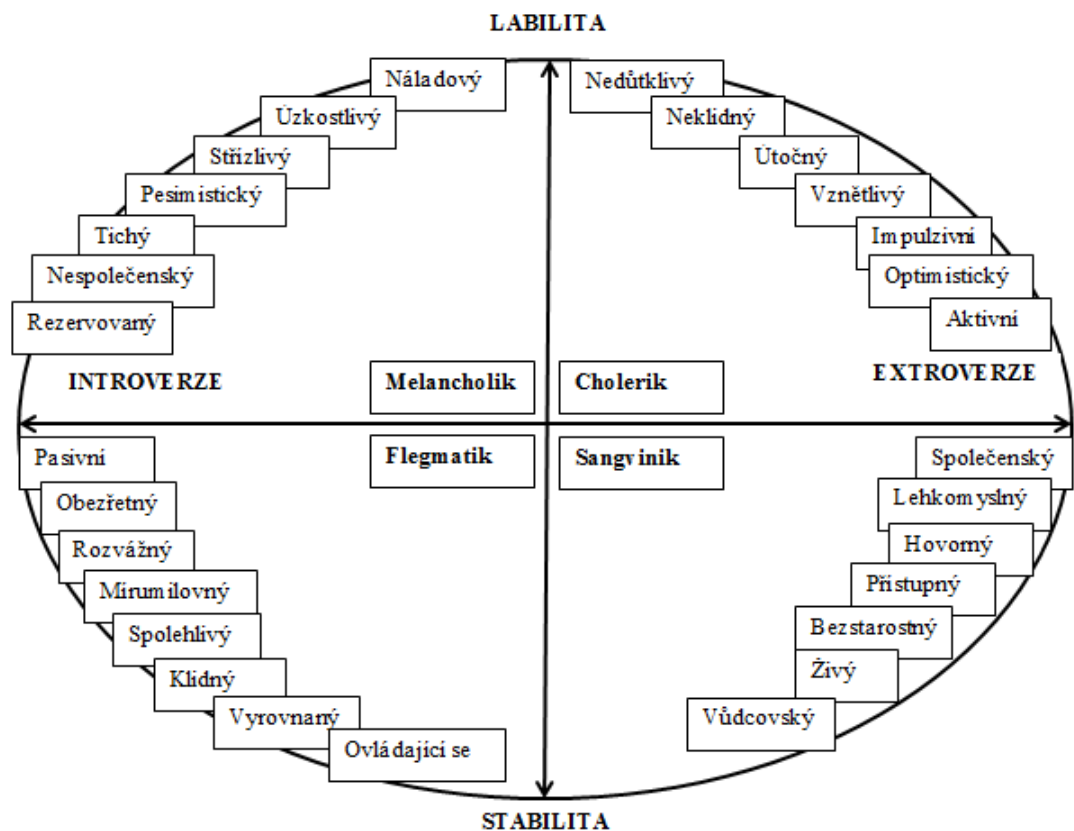
Bedrnová et al. (2007, 385-386) uvádějí dvou faktorovou teorii motivace dle Herzberga et al. (2011), kdy první skupina faktorů je skupina hygienická, které mají vliv na pracovníkovu nespokojenost v práci, nemají však vliv na pracovníkovu motivaci pracovního jednání a druhá skupina faktorů je skupina vnitřních motivátorů, které vedou k pracovníkově nespokojenosti, spokojenosti a pracovní motivaci.

Temperament

Jak dobře člověk něco dělá je záležitostí schopností, to co člověk dělá je záležitost motivace a celkový styl lidského prožívání a jednání, který souvisí s emočním aspektem osobnosti, je temperament (Blatný et al. (2003) in Říčan (2010, s. 65).

Mikuláščík (2007, s. 120) uvádí, že temperament má výrazný vliv na ostatní složky osobnosti a může působit na motivaci a projevuje se i v charakterových rysech jednotlivce. Bedrnová et al. (2007, s. 56) dodává, že temperament shrnuje vlastnosti jak prožívání, tak chování jednotlivce, které určují způsob a styl veškeré lidské činnosti. Říčan (2010, s. 121) poukazuje na v praxi využívané Eysenckovo kvadratické porovnání temperamentu v pojetí Hippokratově a Jungově, taktéž znázorněno na následujícím obrázku č. 2.

Obrázek 2 Eysenckovo kvadratické porovnání temperamentu v pojetí Hippokratově a Jungově



Zdroj: Mikuláščík (2007, s. 121).

Čím blíže je člověk ke středu, tím jsou temperamentové vlastnosti méně výrazné a naopak čím blíže okraji, tím výrazněji se temperament projevuje (Mikuláščík, 2007,

s. 120). Autor dále poukazuje na fakt, že v případě introverta a extroverta stejně vzdálených od středu, je extrovert více poznatelný díky barvitějším projevům.

Dle výše uvedeného je každý jednatel jiný a podle toho by měl manažer ke každému pracovníkovi přistupovat (Mikuláščík, 2007, s. 120), přičemž je temperament výrazným faktorem pracovní aktivity, kdy např. introvert a flegmatik jsou vytrvalejší než extrovert a sangvinik.

Charakter (postoje)

Provazník (2002, s. 98) vymezuje charakter jako: „*soustavu relativně stálých duševních vlastností člověka, které se projevují v jeho vztazích k různým stránkám skutečnosti, včetně vztahů člověka k sobě samému.*“ Bedrnová et al. (2007, s. 57) uvádí příklady různých stránek skutečnosti jako: vesmír, společnost, vlastní činnost (včetně té pracovní), vlastní osobnost, druzí lidé. Autoři uvádějí, že charakterem se rozumí individuální svéráz, neboli souhrn osobnostních vlastností, které se projevují ve vztahu k výše popsaným skutečnostem, kdy během společenské konverzace se charakterem obvykle rozumí morální charakter.

Stagner (1961, s. 224) zařazuje sílu vůle jako jádro charakteru, která vyjadřuje schopnost nejen tlumit nějaké impulzy, ale i klást si náročné cíle, zjednotněná síla vůle vede k sebekontrolě. Charakter je formován již od narození a s přibývajícím věkem se jeho rozdíly mezi jednotlivci zvětšují vlivem zkušeností (Nakonečný, 1998, s. 258).

Jordan (2003) uvádí, že čím lépe manažer zná svůj tým, tím lépe může budovat silné stránky týmu, proto znalost osobností je pro každého manažera důležitá a je důležité mít se na pozoru v jednoznačném označování osobností, jelikož pak celý tým tohoto může využívat k ospravedlňování nastolené rutiny.

2.1.2 Pojem osobnost manažera

Známou skutečností je fakt, že osobní charakteristiky manažerů jsou důležitější než všech ostatních zaměstnanců a očekávají se charakteristiky, které lze označit za mimořádné (Bedrnová et al., 2007, s. 272). Veber et al. (2009, s. 35) zároveň poukazuje na fakt, že odborný časopis Fortune, klade kvalitu managementu na první místo v hodnotících kritériích při hodnocení nejúspěšnějších podniků. Dále budou popsány osobní kvality, kompetence, autorita a role manažera, které dotvářejí osobnost manažera ve vztahu k jim samotným i k ostatním.

Osobní kvality manažera

Bedrnová et al. (2007, s. 272-273) uvádějí, že se zvyšuje důraz na kvalitu v obecném měřítku a zároveň dle zkušeností organizací, jejich výsledky jsou závislé na kvalitním jednání jedince a toto vedlo k tomu, že se výraz osobní kvality manažera všeobecně využívá a ve stejný moment se na tyto kvality začal klást důraz. Autoři dodávají, že každý jedinec má své momentální osobní kvality, které odrážejí vše, co na jedince působí a formuje jeho konkrétní a aktuální identitu a podobu. K formování osobnosti jedince se využívají postoje a charakterové vlastnosti stejně tak i zaměřenost

a temperament jedince, to vše se pak odráží ve způsobu sebehodnocení jedince a může to vést k přibližování se ideálním osobnostním kvalitám.

Hroník (2008, s. 91) uvádí následující projevy zralého manažera: je předvídatelný a čitelný, neříká všechno, vyjadřuje své pocity, důvěřuje sobě i okolí, nemluví negativně o nepřítomných, má smysl pro humor, má v souladu slova i činy, přiznává chybu bez pocitu újmy, s ostatními zachází s respektem a udává hranice. Veber et al. (2009, s. 36) zdůrazňují charisma, neboli schopnost jedince získat a vést skupinu pouze silou své osobnosti. Porvazník (2003) upozorňuje na komplex osobních, mravních a etických vlastností, které poukazují na sociální zralost manažera a jsou zčásti zděděné a zčásti získané výchovou.

Bedrnová et al. (2007, s. 275) uvádějí, že nelze jednoznačně vymezit žádoucí vlastnosti, jelikož expertům se nepodařilo shodnout se na konkrétních vlastnostech ani na jejich celkovém počtu. Autoři dále uvádějí, že jednotlivci kombinují a kompenzují jednotlivé vlastnosti, to vede k vysoké variabilitě řešení, odlišnost nároků na jednotlivé manažery (nižší, střední a vrcholový) nedovoluje stanovit obecně platné charakteristiky v úspěšnosti v řízení a v neposlední řadě fakt, že v odlišných sociálních podmínkách se některé vlastnosti mohou jevit jako žádoucí a v jiných jako nežádoucí.

Kompetence manažera

Osobní kvality manažera nestačí a je nutné pohlížet i na způsobilost manažera neboli manažerskou kompetenci, jenž má dvě složky, odbornost (competence) a zároveň sociální schopnosti jednání a chování (competency), jak uvádějí Veber et al. (2009, s. 36). Autoři dále uvádějí, že odborné znalosti jsou získávány především ve školních strukturách, ale zrychlení změn, ke kterým dochází jak v organizacích, tak mimo ně, vede k závěru, že si manažer nemůže vystačit pouze se znalostmi získanými během školní výuky, ale je nutné toto vzdělání průběžně rozšiřovat a doplňovat a to sebevzděláváním a posilováním praktických dovedností souvisejících se zvládnutím správných řídicích praktik (např.: rozhodování, plánování, kontrola, delegování, atd.).

Veber et al. (2009, s. 36-39) dále uvádějí lidskou dimenzi způsobilosti manažera a konstatují, že jedním z typických rozměrů kompetencí manažera jsou osobní vlastnosti, které prezentují vztah manažera k sobě samému, k druhým a ke světu, jako příklad lze uvést tyto pozitivní osobní vlastnosti: bezúhonnost, důvěryhodnost, poctivost, zásadovost, přesnost, ohleduplnost. Autoři uvádějí jako další rozměr aktivitu manažera, neboli vztah k práci, k vyhledávání a zavádění nových poznatků a lze uvést tyto reprezentující vlastnosti: svědomitost, rozhodnost, iniciativnost, vytrvalost, samostatnost, odpovědnost. V neposlední řadě se od manažerů očekává, že budou vůdčími osobnostmi s vlastnostmi jako: přitažlivost, iniciativa, pro-aktivita, přesvědčivost a sebejistota, to znamená, že vůdcovství by mělo vyplývat ze síly osobnosti, tedy z přirozené autority (Veber et al., 2009, s. 39).

Tobin a Pettingell (2008, s. 78) mezi nejdůležitější manažerské kompetence zahrnují následující: mluvená a psaná komunikace, oceňování rozmanitosti, budování týmů, networking, partnerství, budování vztahů, emocionální inteligence, ovlivňování, zvládání konfliktů, řízení výkonu, rozvoj, motivování, delegování a koučování ostatních.

Ve vymezení kompetencí hrají výraznou roli schopnosti rozvíjet a motivovat okolí i sebe ke kvalitě i efektivitě podávaných výkonů, umět aplikovat znalosti a schopnosti na nové situace a úkoly (Bedrnová et al., 2007, s. 279-280). Autoři dále uvádějí, že výraznou roli hrají interpersonální dovednosti a to nejen v rozvoji a motivaci ostatních ale také dovednosti, které se týkají efektivního jednání a přesvědčovacích schopností, přičemž kompetenci manažera je nutno chápat nejen v profesní rovině ale i v rovině sociální. Závěrem autoři dodávají, že kompetence může být považována za optimální doladění celkové způsobilosti jedince.

Veber et al., Tobin a Pettingell i Bedrnová et al. se zabývají různým pohledem na manažerské kompetence, přičemž se v obecném hledisku shodují a liší se v jednotlivých jmenovaných vlastnostech, kterými by měl manažer oplývat.

Role a autorita manažera

Autorita je vyjádřena celkovým dopadem vlivu manažera na pracovníky a míra vážnosti, kterou u nich požívá (Bedrnová, et al., 2007, s. 283). Veber et al. (2009, s. 36) definují autoritu manažera jako uznání, jehož se mu dostává od důležitých partnerů kvůli jeho postavení, osobním vlastnostem, odborným znalostem a dovednostem. Bedrnová, et al. (2007, s. 283) uvádějí, že autorita se uplatňuje na subjektivní rovině uznání nebo neuznání nároku manažera na respekt ze strany podřízených pracovníků.

Mitzberg (2005) in Kubátová (2012, s. 82) provedl průzkum mezi vrcholovými manažery s ohledem na jejich každodenní práci a vyplynulo, že práce manažerů je různorodá, útržkovitá s důrazem na verbální komunikaci, přičemž s výjimkou schůzí se manažerům jen zřídka stává, že by se jedné věci věnovali více než 10 minut a jejich práce je většinou plněna jen částečně kvůli nutnosti věnovat pozornost různým spolupracovníkům a úkolům během pracovního dne. Mitzberg došel tedy k závěru, že manažeři jsou jako herci v divadle a hrají různé role a rozdělil tyto role do tří typových skupin (interpersonální, informativní a rozhodovací), ve kterých rozlišil deset rolí (Mitzberg (2005) in Kubátová (2012, s. 82)).

Bělohlávek et al. (2006, s. 11) uvádí, že součástí interpersonální role manažera, která se týká mezilidských vztahů, je vystupování jako představitel (reprezentuje organizaci při ceremoniích), vedoucí (ve vztahu k podřízeným, motivuje, stimuluje, hodnotí), spojovatel (udržuje vztahy mezi jednotlivými útvary a vztahy mezi organizací a okolím). Kubátová (2012, s. 82) dodává, že manažer stráví kolem 12% svého času v roli představitel, která je spíše rutinní a nevyžaduje proto závažnou komunikaci či rozhodování. Součástí informační role týkající se získaných informací během aplikace interpersonální role je působení manažera jako pozorovatele (získávání informací z porad, informační sítě, tisku a zároveň neformálními cestami jako jsou rozhovory, recepcy, sportovní a jiné kluby), šířitele informací (skrze svou roli vedoucího svým podřízeným) a mluvčího (reprezentuje organizaci navenek, či svůj útvar vůči útvarům ostatním a hájí zájmy organizace) uvádějí Bělohlávek et al. (2006, s. 11). Autoři dále uvádějí rozhodovací roli manažera, která znamená tvorbu strategických rozhodnutí a to v roli podnikatele (manažer využívá příležitosti, řeší problémy, podniká akce ke zlepšení situace, zavádí nové postupy, technologie a přispívá k rozvoji organizace), řešitele rušivých událostí (reaguje na nečekané události, bariéry nežádoucí tlaky a krizové situace), distributora zdrojů (času, peněz, lidí, zařízení) a role vyjednavče (jednání s jinými útvary, jednotlivci i organizacemi).

Kubátová (2012, s. 87-88) uvádí, že manažer musí vědět nejen, co má dělat, ale také jak to má dělat a popisuje čtyři druhy manažerských dovedností, a sice: technické dovednosti (dovednosti nutné k výkonu určitého úkolu, znalosti, metody, nástroje či techniky), interpersonální dovednosti (spolupracovat a povzbuzovat spolupráci ve skupinách), organizační dovednosti (plánovat, organizovat, koordinovat, dohlížet), institucionální dovednosti (efektivně zastupovat organizaci, prezentovat poslání organizace). Autorka dodává, že ne všichni manažeři potřebují všechny zmíněné dovednosti ve stejné míře, záleží na úrovni managementu a zároveň i na typu organizace.

Autoři se shodují, že osobnostní vlastnosti, kompetence, role, autoritu i dovednosti aplikuje každý manažer individuálně dle prostředí, ve kterém se nachází i dle osobnostní vyzrálosti a zároveň se autoři shodují, že každý jedinec (manažer) se ke stejnému cíli může dostat kombinací jiných atributů.

2.2 Styly řízení

Kubátová (2012, s. 90) uvádí, že vedení lidí je: „*vědomé ovlivňování chování a jednání jedince nebo skupiny za účelem dosažení cílů organizace a řízení je chápáno spíše jako organizování a koordinování operativních činností.*“ Covey (2014, s. 140) tvrdí, že vedení je více uměním nežli záležitostí konkrétních dovedností a postupů. Veber et al. (2009, s. 43) uvádějí pouze styly řízení a užívají termínu manažerská práce. Bedrnová et al. (2007, s. 326) a Bělohlávek et al. (2006, s. 141) mezi vedením a řízením nedělají terminologické rozdíly a uvádějí oba termíny. Tato práce bude terminologicky užívat obou termínů řízení i vedení na stejné úrovni jelikož cílem je prozkoumat jednotlivé styly jako takové.

Styly řízení lze řadit z různých hledisek Bedrnová et al. (2007, s. 327), Bělohlávek et al. (2006, s. 142) shodně uvádějí tři základní styly řízení podle míry angažovanosti řízených pracovníků a to na autoritativní, demokratický a liberální.

Bělohlávek et al. (2006, s. 142) popisují jednotlivé styly následovně. **Autoritativní styl** vyjadřuje moc a rozhodování v rukách vedoucího; komunikace je jednosměrná shora dolů; výhodou je vysoká produktivita pracovníků a dosahování cílů a nevýhodou je potlačení individuální motivace a iniciativy. Autor dále popisuje **styl demokratický**, ve kterém vedoucí deleguje velkou část svých aktivit, ale ponechává si konečnou zodpovědnost za konečná rozhodnutí; komunikace je obousměrná; výhodou je osobní zaujetí jednotlivců na rozhodování (rozdělování úkolů) a nevýhodou je časová ztráta při demokratickém rozdělování úkolů celou skupinou (týmem). Jako další řídicí styl autor uvádí **styl liberální**, při jeho aplikaci vedoucí ponechává řízení práce na týmu včetně přenechání své autority, přičemž skupina se sama řídí a komunikace probíhá horizontálně (mezi jednotlivými členy týmu); výhodou je, že pracovníci si mohou úkoly řešit dle svého uvážení; nevýhodou je, že mohou tápat v případech, kdy je třeba účast či rozhodnutí vedoucího pracovníka.

Likert (1967) in Veber et al. (2009, s. 44) člení základní styly následovně. **Autoritativní styl** obsahuje direktivní řízení, manažer uskutečňuje všechna rozhodnutí bez zapojení podřízených. Dalším stylem řízení je dle Likerta **styl benevolentní**, ve kterém se manažer snaží vytvořit partnerské prostředí, důvěřuje podřízeným

a využívá jak odměn, tak trestů. Dalším řídicím stylem je dle autora **konzultativní styl**, který využívá obousměrné komunikace a k motivaci je využíváno především pozitivních nástrojů, pro rozhodování jsou zapojováni podřízení. Posledním řídicím stylem uváděným Likertem je **styl participativní**, kdy manažer podporuje aktivní zapojení podřízených v procesu rozhodování, vytyčuje cíle a cestu k jejich splnění ponechává na podřízených.

Bělohlávek i Likert se shodují v popisu manažera využívajícího autoritativní styl řízení. Konzultativní styl odpovídá stylu demokratickému a participativní styl odpovídá stylu demokratickému. Styl benevolentní je v Likertově členění navíc jako styl překlenovací mezi stylem autoritativním a konzultativním.

Stýblo et al. (2007, s. 499), Bedrnová et al. (2007, s. 328), Kubátová (2012, s. 96) i Bělohlávek et al. (2006, s. 148) ve svých publikacích uvádějí situační řízení dle Herseyho a Blancharda (2001) beroucí v úvahu jednotlivé situace, které nastávají jak v organizaci, tak konkrétnímu zaměstnanci. Autoři uvádějí následující řazení jednotlivých stylů: direktivní řízení, koučování, podpora a delegování.

Stýblo et al. (2007, s. 499-501) jednotlivé styly ze situačního řízení popisují následovně. Autoři uvádí, že **direktivní styl řízení** se zakládá na vysoké míře přímého usměrňování podřízených a zároveň v malé míře motivační podpory ze strany manažera; manažeři využívají tento styl řízení především pro nově příchozí zaměstnance, jelikož ti mají většinou vysokou míru motivace (protože v novém týmu začínají) a zároveň jim chybí zkušenosti, proto tito zaměstnanci přímé vedení ze strany manažera vítají; opakem je nevhodnost využití tohoto stylu v případě zkušených zaměstnanců či ve vedení týmu nebo jednotlivce pracujícího na kreativním úkolu, a to zejména z důvodů zaměření pracovního úkolu nebo také proto, že jedince své pracovní úkoly vykonává bez vnějšího zásahu ostatních.

Tracy (2013) uvádí, že manažer využívající direktivní styl řízení je náročný a nepružný, vyžadující pravidelnou zpětnou vazbu a přísné dodržování postupů od svých podřízených, přičemž ti vykonávají pouze nutné minimum práce a v případě, že je manažer mimo kancelář, práce stojí, protože podřízení neudělají žádné rozhodnutí ze strachu, že udělají nějakou chybu. Stýblo et al. i Tracy se shodují, že tento styl vedení může v určitých podmínkách fungovat a taktéž může být tím jediným správným, je však nutné hodnotit každou situaci a její vývoj jednotlivě.

Jako další styl řízení uvádějí Stýblo et al. (2007, s. 499-501) **styl koučování**, přičemž v tomto stylu je motivační podpora i míra usměrňování vyšší ze strany manažera; podřízený si buď nemusí uvědomovat potřebu pomoci, nebo mu žádost o pomoc může být nepřijemná, proto by měl být v tomto ohledu manažer proaktivní; problematika, ve které je jedinec koučován, bývá komplikovaná a může vést ke ztrátě nadšení a motivace pro dokončení daného úkolu, přičemž manažer figuruje v roli motivátora a kontrolora a nezapojuje se do samotného plnění úkolu; vhodné zvolení tohoto stylu k rozvoji zaměstnanců patří mezi úlohy manažera, jelikož jeho nevhodná aplikace může vést k nesplnění zadaného úkolu a v okrajovém případě i k odchodu zaměstnance ze společnosti.

Tracy (2013) uvádí styl **demokratický**, kde manažer je v roli kouče a mentora svým podřízeným, spolu s nimi nastavuje cíle a způsoby jejich hodnocení a měření, přičemž podřízení jsou za správného použití tohoto stylu vedení angažováni a motivováni,

jelikož jejich názory jsou respektovány a pracovní úkoly jsou změněny v případě potřeby. Autor dále uvádí, že je tento styl vysoce efektivní, jelikož i v případě, že je manažer mimo kancelář, se na pracovních úkolech pracuje, protože se každý jednotlivec cítí osobně zodpovědný za celkový výsledek a tím i produktivitu celé organizace.

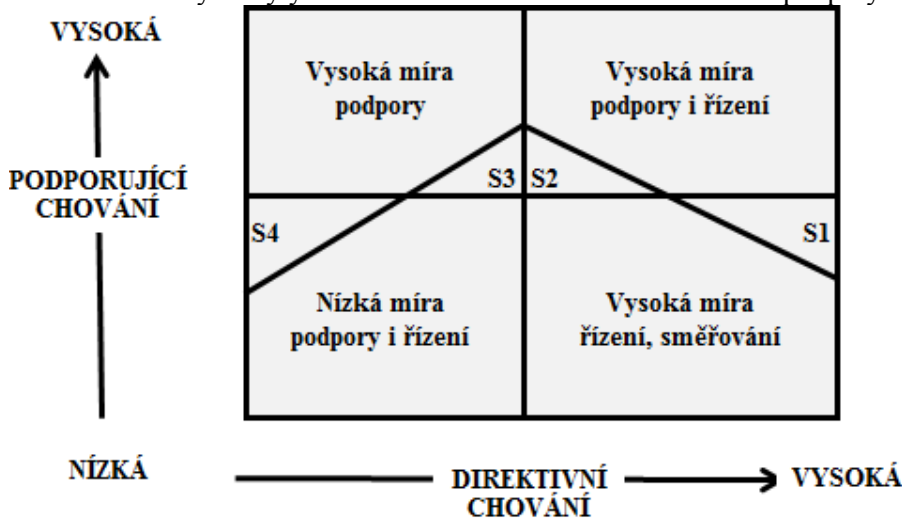
Dle autorů aplikací **podporovacího stylu řízení** manažer naslouchá svým podřízeným a jejich problémům při plnění zadaného úkolu, přičemž neposkytuje přímé rady jak daný úkol vykonat, jelikož si jsou zaměstnanci vědomi jak úkol splnit, to co postrádají je sebedůvěra a pomoc při jejím budování je role manažera; pokud je tento řídicí styl efektivně využit v praxi, tak se zaměstnanec stává samostatnějším a nezávislejším na vnitřních kontrolách, jelikož během rozhovorů s manažerem jsou jednotlivci ozřejmeny důvody jednotlivých rozhodnutí a toto vše vede k navyšování pracovníkových kompetencí.

Posledním popisovaným stylem řízení je **delegování**, které je vhodné využít pro zkušené zaměstnance, kteří mají vysokou sebedůvěru a jsou schopni plnit úkoly již dle jejich popisu nebo je jejich osobnostní vyzrálost na takové úrovni, že potřebují náročnější a samostatnější úkoly; uplatnění tohoto řídicího stylu je blízce spojeno s koncepcí řízení na základě cílů (MBO – management by objectives), přičemž manažer spolu s podřízeným nastaví cíle a kontrolu jejich plnění, přičemž proces ke splnění těchto cílů je plně v kompetenci jednotlivce; každý manažer by měl směřovat jednotlivce ve svých týmech k tomuto stádiu, jelikož aplikace tohoto řídicího stylu umožňuje efektivní delegování části povinností směrem dolů a manažerovi se tedy uvolňuje prostor pro složitější úkoly a jeho vlastní osobnostní růst (Stýblo et al., 2007, s. 499-501). Tracy (2013) uvádí, že delegování je jednou ze základních dovedností efektivního řízení lidí, jelikož bez správného delegování není možné, aby manažer sám dál rostl a rozvíjel se. Autor upozorňuje na definici managementu jako takového, který znamená dosahovat výsledků prostřednictvím druhých.

Bedrnová et al. (2007, s. 330-331) uvádějí, že se různí autoři v dnešní době zabývají stylem **transformačním** s důrazem na transformační efekty (motivace, symbolické chování, vize a morální vlastnosti). Autoři dodávají, že transformační styl řízení je označován za styl řízení 21. století, který je příznačný pro manažery zaměřující se na motivaci svých zaměstnanců, přičemž se snaží jim vysvětlit význam a účel jimi vykonávané práce pro organizaci jako takovou a ve stejný moment se snaží sladit zájmy jednotlivců se zájmy organizace. Bass a Avolio (1994) in Bedrnová et al. (2007, s. 332) definují transformační styl, jako přístup, kdy manažer stimuluje zájem týmu a kolegů, aby viděli svou práci z jiného úhlu pohledu, a pracují se čtyřmi „I“: ideální vliv, inspirující motivace, intelektuální stimulace, individualizované uznání.

Beck a Yeager (2001) používají jiné názvosloví a dělí styly řízení do čtyř kategorií podle míry podpory a udávaného směru (řízení) ze strany manažera, jak je uvedeno na následujícím obrázku č. 3.

Obrázek 3 Čtyři styly vedení z hlediska udávání směru a podpory ze strany manažera



Zdroj: Beck a Yeager (2001), vlastní úprava.

Výše uvedený obrázek se skládá ze čtyř stylů řízení dle míry podpory a udávaného směru či řízení ze strany manažera, přičemž tyto čtyři styly, ať už pojmenované jinak, obsahují chování ve stylech řízení popsané výše v této kapitole.

Beck a Yeager (2001) popisují styly následovně:

Styl 1 – Vysoká míra řízení, směřování – vedoucí rozhoduje a uskutečňuje plány bez vstupů od svých podřízených, přičemž manažeři využívající tento styl vedení vynikají v zadávání úkolů, poskytování informací a rozhodnutí směrem dolů. Snahou těchto manažerů je říci svým týmům co, kdy, proč a jak postupovat za neustálého dohledu.

Styl 2 – Vysoká míra podpory i řízení – tento styl obsahuje řízení seshora dolů na základě aktivně vyžádaných vstupů od svých podřízených. Manažeři, kteří využívají tento styl vedení, jsou dobří v získávání informací od klíčových lidí, sdílejí problémy s ostatními, přičemž si vyslechnou názory na daný problém od více lidí, poté se rozhodnou, určí směr a rozdělí úkoly k naplnění vytyčeného cíle.

Styl 3 – Vysoká míra podpory – při využívání tohoto stylu manažer pomáhá ostatním s jejich přidělenými úkoly ve fázích, kde si podřízení neví rady, přičemž manažer naslouchá diskusi ostatních o daném problému, pokládá spoustu otázek a jen málo odpoví na daný problém. Manažer využívající tento styl řízení poskytuje svým podřízeným vodítka a zdroje informací, ale rozhodnutí nechává na podřízených, jelikož ti jsou k danému problému nejbližší.

Styl 4 – Nízká míra podpory i řízení – manažeři využívající tento styl vedení nechávají rozhodování zcela v kompetenci svých týmů, při přidělování úkolů nezahlcují své podřízené přílišnými detaily a nechávají je, ať je vypracují sami. Na druhou stranu nevyžadují detailní informace ze strany svých podřízených s ohledem na řešené problémy.

Stýblo et al., Bedrnová et al., Bělohlávek et al. i Tracy se shodují s Beckem a Yeagerem ve stylech řízení, používané názvosloví je jiné, ale v detailních popisech lze najít korelace mezi jednotlivými autory, záleží pouze na každém jednotlivci, které z uváděných typů třídění jednotlivých stylů řízení jsou jim bližší.

Ibarra (2015) ve svém článku uvádí, že se styly řízení by měl každý manažer experimentovat, jelikož tento způsob povede k rychlejšímu sebezdokonalení a aplikaci jednotlivých stylů ve správnou chvíli.

2.3 Genderové rozdíly v manažerské roli

Osobní kvality, respekt, autorita a ve stejný moment zvládnání veškerých stylů řízení pomáhajících ve správném manažerském rozhodování v konkrétních situacích ale i k účinnému řízení týmů by měla být predispozice každého manažera. Rozvoj zaměstnanců je předmětem mnoha odborných publikací a výzkumů, přičemž si odborníci kladou otázky i genderové rozdíly. Bedrnová et al. (2007, s. 607) definují pojem gender jako určení rolí, norem a chování, které se vztahuje k ženám a mužům a je v různých společnostech, obdobích a sociálních skupinách vnímáno odlišně na rozdíl od pohlaví, které je univerzální a nemění se pod vlivem místa a času. Valerio (2009) dodává, že to mohou být fyzické rozdíly (např.: spojené s mateřstvím), nedostatek manažerek jako vzorů pro další generace nebo neochota manažerů úkolovat ženy stejně obtížnými projekty jako muže (Valerio, 2009).

V následujících kapitolách bude popsán historický vývoj, následovaný genderovými rozdíly v osobnostních rysech a vlastnostech manažera a genderovými stereotypy ve vnímání.

2.3.1 Historický vývoj

Role žen na pracovním trhu se vyvíjela, Valerio (2009) uvádí, že technický rozvoj a posun směrem k průmyslu během 20. století znamenal změny na světovém trhu práce, přičemž v roce 1925 byl podíl žen na trhu práce přibližně 20%, jelikož tradiční zařazení ženy byla starostlivost o chod domácnosti a výchova dětí. Autorka dále uvádí, že role ženy se rapidně změnila s příchodem 2. světové války, kvůli nedostatku mužů v továrnách začali ženy plnit do té doby výhradně mužskou roli s očekáváním, že se po válce ženy vrátí ke své do té doby tradiční roli, to bylo mateřství a domácnost. Pracující ženy byly akceptovány, ale s příchodem těhotenství bylo očekávání sopečnosti, že žena zůstane doma a bude se opět věnovat své tradiční roli, Valerio (2009) ještě dodává, že v 60. letech podíl žena trhu práce vzrostl na 40%.

Autorka dále ve své publikaci poukazuje na změny, které na světovém trhu práce za poslední čtyři dekády proběhly. Po 2. světové válce se v řízení firem využíval především „vojenský“ způsob, kdy jen hrstka vrcholových manažerů rozhodovala a řídila – aplikace řízení „shora dolů“ (Valerio, 2009). Dále autorka zdůrazňuje velký technologický rozvoj v letech 90. a další změny v požadavcích na vedení organizace a to zejména: globalizace podnikání; zaměření na eBusiness; spoléhání se na technologie poskytující informace napřímo; rozšíření trhů; důraz na životní prostředí

a ochranu přírodních zdrojů a planety jako takové; důraz na týmovou práci a zploštění organizačních struktur; rychlý rozvoj trhů v Číně, Indii a dalších částech světa a taktéž posun v prioritách a hodnotách mladé generace tkvící ve vzniku „duálního manželství či partnerství“, kdy jsou oba partneři zaměstnaní a dělí se o zodpovědnosti v domácnosti.

Z výše uvedených faktorů vyplývá, že se nároky na zaměstnance postupně stále zvyšují a toto platí dvojnásobně pro jednotlivce v řídicích funkcích, jelikož ti již nemají své týmy v jedné kanceláři, ale v nadnárodních firmách jsou tyto týmy často virtuální a rozložené po celém světě, jejich vedení je tedy mnohem náročnější a složitější, protože složení takovýchto týmů je velice různorodé, co se týká nejen pohlaví ale i časových pásem a kultur (Valerio, 2009).

Autorka dále uvádí, že nižší počet narozených v generaci X (narození v letech 1965 až 1979) vedl k tomu, že výběr manažerů pouze z mužů se stal nedostatečným a bylo nutno do tohoto výběru zařadit i ženy jakožto další logický vývojový stupeň, přičemž ženy mají stále na starost udržování chodu domácnosti, udržování vztahů jak se širší rodinou tak s přáteli a jelikož se o tyto povinnosti muži většinou nestarají, nedokážou a ani nemohou vznikající problémy pochopit. Annis a Gray (2013) uvádějí, že 9% mužů tvrdí, že rozumí ženám a naopak 68% žen tvrdí, že rozumí mužům.

Gurian a Annis (2008) uvádějí, že od 80. let probíhá výzkum funkcí mozku obou pohlaví s výsledky, které indikují, že muži i ženy mají rovnocenný intelektuální výkon, ale používají mozek rozdílně, jako příklad autoři uvádějí následující:

- *jak a co si pamatují*: ženy přijímají svými smysly v průměru více informací než muži a ukládají v mozku více materiálu pro pozdější použití;
- *jak zpracovávají slova*: ženy používají v průměru více slov než muži;
- *jak vnímají svět*: ženy vidí více barev a detailů a muži snadněji vidí fyzický pohyb objektu v prostoru kolem nich;
- *jak funguje střední mozek*: mozek ženy má tendenci spojovat emocionální činnosti s myšlenkami a slovy, proto jsou ženy schopny emocionální zkušenost zpracovat rychleji než muži, tento fakt často vytváří napětí mezi oběma pohlavími;
- *množství bílé a šedé hmoty v mozku*: ženy mají více bílé a muži více šedé hmoty, přičemž tato hmota souvisí s kognitivní funkcí mozku. Bílá hmota spojuje mozková centra do neuronové sítě a šedá hmota má tendenci lokalizovat mozkovou činnost do jednoho aktivního centra mozku. Tento fakt je jedním z důvodů, proč pohlaví přináší různé pohledy na stejný problém či design.

Valerio (2009) dále porovnává pracující partnery a starostlivost o domácnost a o děti, kdy výsledek ještě stále není vyrovnaný, je to 2 ku 1 ve prospěch žen, přičemž postupné narovnávání této situace a fakt že muži chtějí trávit více kvalitativního času s rodinou, tato změna přináší i nové otázky v řízení a to je „work-live balance“, kdy se muži i ženy chtějí věnovat nejen své kariéře ale stejnou měrou i rodině, ne jako v poválečném období, kdy kariéra byla pro muže a rodina pro ženy. Autorka uvádí, že tyto situace často vedou k tomu, že i muži stále častěji dotazují nutnost „meetingů v 7 ráno“, kdy oba rodiče tráví čas s dětmi a vypravují je do školy/ky.

Nový (1996 in Bedrnová et al., 2007, s. 607) provedl výzkum, z něhož vyplývá, že Česko patří mezi kultury maskulinní, kde dominují muži, kteří mají vyšší sociální status při vstupu na trh práce i v průběhu profesní dráhy a ženy tak vykonávají práce, které

jsou v souladu s genderovou rolí. Wittenberg-Cox (2010) dodává, že kulturní rozdíly je nutné brát do úvahy, přičemž organizace často využívají právě kulturní rozdíly k ospravedlňování pasivity. Autorka dále uvádí, že Evropa je v přístupech k řešení genderových rozdílů různorodá díky vyspělosti jednotlivých státních veřejných politik, to zahrnuje daňový systém, systém veřejné péče o děti a samotná školní docházka. Autorka dále uvádí, že postkomunistické země východní Evropy udržují rovnostářské dědictví s vysokou vzdělaností žen, to je oceňováno mezinárodními společnostmi. Dle Mikuláštika (2007, s. 132) je v českých podmínkách samozřejmé, že v partnerstvích pracuje muž i žena, kde výjimku tvoří vyšší vrstvy společnosti a ženy, které si prodlužují mateřskou dovolenou s tím, že se nakonec vrátí do pracovního života. Autor dále uvádí, že pokud jeden z partnerů ustupuje druhému kvůli kariéře (př. stěhování) je to obvykle žena.

Podle zprávy Světového ekonomického fóra (World Economic Forum) o genderové nerovnosti z roku 2014 se Česká republika umístila na 96 místě ze 142 zemí s nejhorším dílčím výsledkem v politické moci žen, přičemž nejlepší výsledky mají již tradičně skandinávské země.

2.3.2 Genderové rozdíly v osobnostních rysech a vlastnostech manažera

Na základě historického vývoje se organizace shodly na užitečnosti uspořádat a popsat požadavky na manažera do kompetenčního modelu (Valerio, 2009), přičemž obsahuje seznam rozměrů, které jsou širší nežli dovednosti. Autorka dále uvádí, že zavedení a znalost kompetenčního modelu přináší organizacím možnost objasnit manažerům očekávání ze strany organizace a zároveň pro manažery samotné, kteří budou schopni se objektivně zhodnotit a hodnotit i ostatní. Tento kompetenční model je uveden níže v tabulce č. 1.

Tabulka 1 Obecný kompetenční model

Kognitivní schopnosti	Interpersonální dovednosti
Úsudek, schopnost jednat s dvojnázností	Ovlivňování, vyjednávání, řešení konfliktů
Analyzování informací, rozvoj strategie	Budování a udržování vztahů
Vizionářské myšlení, globální pohled	Spolupráce s ostatními
Vůdčovské schopnosti	Komunikační dovednosti
Motivuje a inspiruje druhé	Naslouchání druhým
Hledá "win-win" řešení	Prezentace s dopadem
Řídí výkon	Technické dovednosti
Koučování a rozvoj ostatních	Prokazuje znalosti v oboru podnikání i v odvětví
Posiluje postavení jednotlivce i týmu	Prokazuje obchodní prozíravost

Zdroj: Valerio (2009), vlastní úprava.

Dovednosti a schopnosti uvedené výše jsou pro přehlednost dány do uvedené tabulky a rozděleny do pěti skupin na kognitivní a vůdčovské schopnosti, dále pak na interpersonální, komunikační a technické dovednosti. V tabulce jsou pro jednotlivé schopnosti a dovednosti uvedeny příklady chování očekávaného od vedoucího pracovníka. Výše uvedený model je dle Valeria (2009) zjednodušeným kompetenčním modelem a měl by vždy být uzpůsoben na potřeby jednotlivých organizací

a organizačních kultur. Autorka uvádí uvedené schopnosti a dovednosti jako základní pro rozvoj vedoucích pracovníků, a to mužů i žen.

Dále autorka uvádí, že ve výše uvedených schopnostech a dovednostech vykazují obě pohlaví více podobnosti nežli rozdílů, stále však mohou stereotypy v chování zúžit přijatelný rozsah chování od mužů i žen. Autorka zmiňuje příklad stereotypu chování „*myslete jako manažer = myslete jako muž*“, to znamená, že pro zvládnutí manažerské pozice je využíváno a vyžadováno více mužských vlastností nežli ženských. Dalším autorkou zmíněným genderovým stereotypem je nevhodnost ženských vlastností k úspěšnému výkonu manažerské role. Valerio (2009) zmiňuje hodnocení, které bylo provedeno muži, v němž schopnost vidět svět racionálně byla u žen charakterizována nízkou a to může vést k tomu, aby si jako své zástupce a nástupce opět vybírali muže, přičemž toto jednání může ovlivnit chod celé organizace.

Provazník (2002, s. 116) uvádí pětifaktorový model osobnosti neboli Big Five, který je uveden v tabulce č. 2.

Tabulka 2 Big Five osobnostních rysů

Vlastnost	Bližší charakteristika
Otevřenost vůči novým zkušenostem	Divergentní myšlení, flexibilita, kreativita, vynalézavost
Pečlivost, svědomitost	Silná pracovní etika, spolehlivost, sebekázeň
Extroverze	Asertivita, optimismus a družnost
Ochota, přívětivost	Důvěřivý, nesobecký, starostlivý, "jemný"
Neuroticismus	Ukazuje emocionální stres a negativní emoce jako je strach nebo hněv

Zdroj: Provazník (2002) a Valerio (2009).

Výzkumy Big Five vlastností ukázaly, že jednotlivci s charakteristikou extroverze a svědomitosti se častěji vyskytují v řídicích funkcích (Valerio, 2009), přičemž otevřenost změnám, tvořivost a představitost jsou taktéž důležité vlastnosti pro efektivního manažera. Autorka dodává, že přívětivost a neurotismus jsou na pomyslném žebříčku v chápání řídicí role na posledních místech.

Provazník (2002, s. 116) k tomuto modelu dodává, že je znám pod akronymem OCEAN podle prvních písmen anglických termínů (openness to experience, conscientiousness, extraversion, agreeableness, neuroticism⁵). Zároveň autor udává, že tento přístup k osobnosti byl ověřen již v několika desítkách světových jazyků (včetně ČR a to v letech 1997 až 2000) a prozatím je těchto 5 výše uvedených faktorů platných.

Valerio (2009) Big Five vlastnosti dále rozebírá z pohledu mužů a žen, přičemž došla k závěru, že inteligence i vůdčí schopnosti jsou na srovnatelné úrovni. Autorka uvádí extroverzi jako příklad, kdy obě pohlaví mají tuto vlastnost přibližně na stejné úrovni, ale liší se v některých složkách této vlastnosti, kdy extroverze se skládá z těchto vlastností: sebevědomí, asertivita, aktivita, vyhledávání vzrušení, vřelost, pozitivní emoce a pospolitost), přičemž ženy vykazují vyšší výsledky ve vřelosti a pozitivních emocích a muži v sebevědomí a vyhledávání vzrušení. Dle autorky jsou genderové rozdíly patrné i v dalších podsložkách jednotlivých vlastností, ale muži ani ženy neovládají všech pět charakteristik a musí se tedy dále rozvíjet. Závěrem autorka poukazuje na etiku a morálku, kde jsou rozdíly ve vnímání malé, ale přes to ženy více nesouhlasí s neetickým jednáním, lhaním a úplatkářstvím.

⁵ openness to experience – **otevřenost vůči zkušenostem**, conscientiousness – **svědomitost**, extraversion - **extroverze**, agreeableness - **ochota**, neuroticism – **neuroticismus** (vlastní překlad autorky).

V rychle se rozvíjejících a měnících organizacích je logicky kladen i velký důraz na rychlý rozvoj manažerů, kdy obě pohlaví uvádějí, že k tomu jim napomáhá plnění náročných úkolů (Valerio, 2009). Autorka taktéž uvádí, že muži tvrdí, že mají přístup k mnoha náročným úkolům, opak platí pro ženy, což s sebou přináší větší možnosti ve vlastním rozvoji.

Shambaugh (2013) tvrdí, že do řešení se musí zapojit ženy, muži i celé organizace, přičemž ženy musí nést zodpovědnost za svůj kariérní postup, jelikož ve většině organizací již ženám v postupu nic nebrání, jsou to ony samy a jejich vnitřní zábrany, předpoklady a chování co je drží zpět od další úrovně vedení. Dále autorka uvádí, že muži představující stále 80% vyššího a výkonného vedení organizací hrají klíčovou roli v postupu žen na vyšší úroveň, jelikož jsou v nejlepší pozici je obhájit a zároveň lze využít jejich zkušeností, dobrého jména i mentorování a koučování. Závěrem autorka dodává, že by organizace měli řešit počty žen (manažerek), které odpadávají nebo se naopak neucházejí o seniorní pozice, jelikož mnoho těchto organizací investovalo a vyvinulo robustní plány na přípravu kompetentních žen, a proto je nyní třeba hledat cesty, jak těmto ženám pomoci v dalším kariérním kroku.

Gurian a Annis (2008) uvádějí, že pro zachování rovnováhy mezi muži a ženami ve vedení organizací, ženy pro to, aby v organizaci zůstaly a rostly, nejčastěji potřebují „work-live“ flexibilitu (v tomto se shodují s muži), pochopení mužů že jejich potřeby jsou vzájemně závislé a nejsou tedy oddělené, potřebují být respektovány za to, čím jsou, potřebují být mentorovány genderově vyváženým způsobem. Bedrnová et al. (2007, s. 609) kromě výše uvedených důvodů genderově integrované organizace uvádí ještě: organizaci, která je odpovědná za dopady svých aktivit vůči společnosti, hodnoty vzájemnosti a spolupráce převyšují nad soupeřením, méně mocensky orientovaní manažeři a propustnější organizace.

2.3.3 Genderové stereotypy vnímání

Pod stereotypem se skrývá zevšeobecnování vlastností jednotlivců a nejčastěji je to povolání, národnost, rasa, etnický původ a pohlaví (Valerio, 2009). Nebezpečným rysem stereotypu je fakt, že si jedinec neuvědomuje, že v danou chvíli nějaký stereotyp používá a jeho mínění i rozhodování je tím ovlivněno a zároveň autorka dodává, že jsou stereotypy odolné proti změnám, proto je pravděpodobné, že si jedinec zapamatuje informace, které potvrzují předchozí předpoklad, nežli informace, které ho vyvracejí.

Bedrnová et al. (2007, s. 607) zdůrazňují, že „gender jako pojem vyjadřuje vlastnosti a chování spojované s obrazem muže a ženy, které jsou formovány kulturou a společností.“ Rozdělení genderových rolí je závislé na čase, kultuře a sociálních skupinách, ve kterých každý jedinec žije, a obklopují ho. Valerio (2009) i Bedrnová et al. dospěli ke stejnému závěru s ohledem na ženy na trhu práce a to je fakt, že po vstupu ženy na trh práce je patrné, že se věnují práci, která harmonizuje s jejich genderovou rolí v dané kultuře a společnosti.

Mikuláščík (2007, s. 131) uvádí tradiční stereotypy chování muže a ženy, které jsou uvedeny v následující tabulce č. 3.

Tabulka 3 Tradiční stereotypy chování a vlastností muže a ženy

Stereotyp muže		Stereotyp ženy	
logický	strategický	intuitivní	spontánní
racionální	nezávislý	emocionální	pečovatelská
agresivní	soutěživý	submisivní	spolupracující
uživatelský	„vedoucí, který rozhoduje“	empatická	„loajální podporovatelka, která následuje“

Zdroj: Mikuláščík (2007, s. 131).

Levá strana tabulky obsahuje popis chování a vlastností, který je očekávaný od mužů a pravá strana obsahuje očekávané chování a vlastnosti od žen, přičemž jsou to stereotypy a tudíž ani jedno z pohlaví nemusí těmito vlastnostmi a chováním oplývat.

Mikuláščík (2007, s. 131) k výše uvedeným stereotypům dodává, že klasický obraz muže a ženy se neustále mění a uvádí jako příklad měnící se fungování ekonomiky, kde je očekávaný jiný přístup k práci s lidmi a očekává se větší míra seberealizace, tvůrčí aktivity a týmové práce. Autor tvrdí, že v těchto změněných podmínkách a situacích bude mít větší možnosti intuitivní přístup žen.

Následovně jsou rozvedeny stereotypy spojené s pohlavím dle Valeria (2009):

Dvojitá spoutanost („Double Bind“):

Ženy jsou stále považovány za netypické manažery a lídry a nejen proto jsou na ně kladeny protikladné nároky, kdy na straně jedné pokud manažerka přijme za svůj řídicí styl dominantnost, asertivitu a sebe prosazování, je vnímána jako příliš ostrá či agresivní. Na druhé straně pokud si osvojí více demokratický styl řízení, je vnímána jako příliš měkká či slabá uvádí Valerio (2009). Autorka dále uvádí kontrast, že pokud se žena chová v souladu s ženským stereotypem, bývá vnímána jako příliš hodná a naopak manažer bývá často odměňován a povyšován pokud mezi jeho vlastnosti patří starostlivost a péče o druhé, jelikož takovéto chování u mužů je považováno nad rámec jeho běžných povinností, protože dle stereotypu takovéto chování se očekává od žen.

Flynn et al. (2013) ve svém článku uvádějí příklad dvojitých standardů v chování ženy, kdy ženy jsou buď kompetentní, nebo oblíbené, ale jen občas v nich okolí vidí obě vlastnosti. Autoři uvádějí, že asertivním ženám hrozí, že budou vnímány jako agresivní či ambiciózní a dodávají, že před tím než bude možné plně využít ženský potenciál v organizacích, bude nutné se tohoto stereotypu kompletně zbavit.

Dvojitý standardy:

Existují různá očekávání od každého pohlaví a to taktéž ústí do dvojitých standardů při jejich hodnocení Valerio (2009). Autorka uvádí, že studie prokázaly, že u žen používajících autokratický způsob řízení, bývají hodnoceny hůře nežli ženy, které používají demokratický způsob řízení, pokud je hodnotitelem muž, na druhou stranu muži mají stejné hodnocení, ať využívají libovolný způsob řízení. Autorka dále zmiňuje ukazatel sebe zviditelňování, kdy muži volí metodu propagace a ženy se snaží své schopnosti dokazovat skutky a diplomacii, v opačném případě bývají vnímány jako

hrozba pro ostatní. Tento názor sdílí i Green (2013), která uvádí, že pokud ženy prokážou vlastnosti lídra, jsou vnímány spíše jako muži a nevidíme v nich ženskost, naopak pokud žena ukazuje svou ženskou stránku, není vnímána jako lídr.

Kompetenčnost žen:

Manažerky bývají často zpochybňovány co se jejich kompetenčnosti týče, uvádí Valerio (2009) a uvádí, že ženy vykonávají zadané úkoly stejně efektivně jako muži ale i přes to musí neustále dokládat svou spolehlivost, schopnosti a znalosti, přičemž u mužů je jejich kvalifikace i důvěryhodnost brána za samozřejmou a dodává, že k získání povýšení musí mít ženy mnohem lepší hodnocení nežli muži. Fakt, že se ženy musí neustále prokazovat, může být jednou z příčin, proč se ženy o vyšší pozice neucházejí (Valerio, 2009).

Flynn et al. (2013) ve svém článku dodávají, že v top 1000 společnostech hodnocených časopisem Fortune, jsou pouze 4% společností, které mají ve vedení zastoupeny ženy v pozicích CEO⁶. Autoři vysvětlují tuto situaci kombinací následujících faktorů: ženy jsou méně agresivní než muži v žádostech o velké pracovní příležitosti, o které stojí; je větší pravděpodobnost, že muži ve vrcholových pozicích si vyberou za své nástupce opět muže; ženy mají méně ženských vzorů, podle kterých se můžou řídit a v neposlední řadě o ženskou pozornost usiluje nejen pracovní život, ale i jiné mimopracovní aktivity a nároky na ně. Autoři dodávají, že organizace, kde působí ženy ve vedení, jsou na trhu úspěšnější.

Rezistence k ženám ve vedení:

Valerio (2009) uvádí, že pole působnosti manažerek je omezené, jelikož musí najít styl řízení, který jim vyhovuje a je zároveň genderově přijatelný dle vžitých stereotypů. Autorka dále uvádí, že styl řízení manažerek je více kontrolován nežli styl řízení manažerů a pokud chtějí být ženy úspěšné, musí oplývat sympatičností, v opačném případě se objevuje rezistence k jejich stylu vedení. Všeobecně jsou muži vnímáni jako schopní vedoucí a řídicí pracovníci, jelikož vedení je považováno za tradičně mužskou roli (Valerio, 2009).

Flynn et al. (2013) ve svém článku ještě uvádějí **paradox rozdílných mezd**, přičemž částečně vysvětlují více než 20 % rozdíl v platech mužů a žen tím, že si ženy vybírají profese, které jsou hůře hodnoceny (jako je sociální práce, učitelství, atp.), ale i pokud se tento fakt vezme do úvahy, existuje nevysvětlitelná mezera v platech mužů a žen a to cca. 12%. Rozdíl v platech mužů a žen prokazují i primární data uvedena v této práci v kapitole 3.1.1 Vybrané ukazatele genderových rozdílů.

Pro muže i ženy ve vedoucích funkcích jsou genderové stereotypy překážkou, protože ženy jsou často považovány a vnímají se tak mnohdy taktéž jako ty hodné a to je brzdi v případech, kdy řeší s podřízenými disciplinární přestupky a taktéž v případech, kdy potřebují požádat o prostředky k vyřešení problému tvrdí Valerio (2009). Autorka dále uvádí, že manažeři se necítí příjemně, v případech kdy mají dávat negativní zpětnou vazbu či hodnocení ženě, muži jsou vnímáni jako ti odolnější proto se také cítí lépe, když hodnotí muž muže. Čím výše ve firmě tím více je ve vedoucích pozicích mužů a to dává ostatním mužům, kteří usilují o podobnou roli rozsáhlou řadu příkladů, co vše je

⁶ CEO – chief executive officer (výkonný ředitel).

považováno za management a jaké styly vedení lze aplikovat uvádí autorka a naopak nedostatek žen ve vrcholových funkcích zabraňuje ostatním uchazečkám si představit sebe samu v takovéto roli.

Skutečnost, že genderové stereotypy a nevědomé předsudky jsou stále aktuální, dokazuje Vládní strategie pro rovnost žen a mužů v České republice na léta 2014 – 2020 publikovaná Českou vládou (2014, s. 25), kde nejsou vypsány konkrétní cíle, jak stereotypy odstranit, je zde uveden pouze cíl hlavní a tedy obecný, jedná se o: *„systematické nalézání cest k účinnému odstraňování genderových stereotypů a nevědomých předsudků ve všech sférách a na všech úrovních společnosti.“*

Valerio (2009) uvádí, že ve srovnání minulosti a současnosti, lze identifikovat změny na úrovni individuální, organizační a sociální. Autorka uvádí, že změny na individuální úrovni tkví ve faktu, že ženy mají nyní možnost, stejně jako muži si vybrat kam půjdou studovat, jakému sportu se budou věnovat, jelikož společnost již není ekonomicky závislá na mužích. Dále dodává, že to vše přináší ženám možnosti si vybrat cestu, která jim nejvíce vyhovuje. Dle autorky změny na úrovni organizace značí fakt, že si organizace uvědomují důležitost žen, proto uvádějí v život „women networks⁷“ apod. programy a zároveň se starají o férový přístup ke všem svým zaměstnancům, snaží se vyjít vstříc ženám s rodinami (práce z domova, částečný úvazek, atd.), uvádět příklady úspěšných mužů a žen, přičemž cílem organizace, je samozřejmě udržet si talentované zaměstnance, bez ohledu na pohlaví. Dle autorky nestačí, aby ženy samy chtěly něco změnit, stejně tak jako podniky. Je k tomu zapotřebí změna ve společnosti, která v dnešním globálním světě probíhá v různých částech různě, ale to, že jsme informováni, nám pomáhá přijmout změny ve světě, taktéž i ženy jako lídry za své (Valerio, 2009).

Flynn et al. (2013) uvádějí, že ženy, kterým se výše uvedené stereotypy podařilo překonat, používají dva nástroje, jimiž jsou: 1) zůstávají věrné svému řídicímu stylu a své přirozenosti (příklad dovedností: spolupracující styl vedení, aktivní naslouchání a přirozenou schopnost řídit a udržovat mezilidské vztahy); ženy by neměly napodobovat řídicí styl mužů k tomu, aby byly přesvědčivé a autoritativní, musí být autentické a přesvědčivost a autorita se dostaví; 2) ženy by si měly stanovit svou vlastní definici úspěchu, jelikož v minulosti definovali úspěch muži, je dost reálné, že pro ženy jsou tyto definice neplatné a proto si musí vytvořit své.

Historický vývoj i fakt, že ženy a muži jsou rozdílní ve využívání svých charakteristik a taktéž kvůli genderovým stereotypům přispěly k tomu, že Evropská komise (Jacobsen, 2015) v roce listopadu 2012 zavedla kvóty pro ženy v managementu a to na 40 % žen. Česká vláda (2014, s. 14) si stanovila tentýž cíl a je zdokumentován ve Vládní strategii pro rovnost žen a mužů v České republice na léta 2014 – 2020 mezi hlavními problémy bylo identifikováno nerovné zastoupení žen a mužů v rozhodovacích funkcích, přičemž podíl mužů se stále zvyšuje při stoupající hierarchii rozhodování. Tato zjištění jsou v souladu se zjištěním autorů citovaných v této práci.

⁷ Women network – spolupracující síť žen (vlastní překlad autorky).

3 Praktická část práce

Praktická část této práce se bude nejdříve zabývat genderovým porovnáním České republiky s Evropskou unií ve vybraných indikátorech, kterými jsou vzdělání, zaměstnanost, zdraví a ukazatel rozdílnosti v odměňování mužů a žen. Následovat bude subkapitola věnující se zastoupení žen ve vrcholových funkcích. Další kapitola přiblíží vybranou organizaci na globální i lokální úrovni s ohledem na rozvojové programy pro ženy. Poté následuje vlastní vyhodnocení rozhovorů s účastníky kvalitativního šetření, které proběhlo formou strukturovaných rozhovorů. Jako poslední kapitola této části je kapitola věnující se doporučením pro danou organizaci na základě zjištěných dat jak z rozhovorů, tak z vybraných genderových indikátorů.

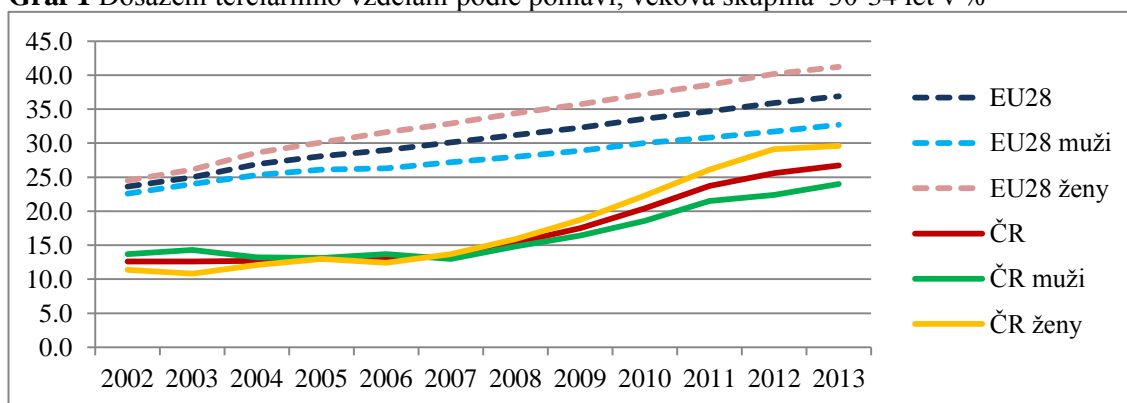
3.1 Genderové porovnání v ČR a EU

Evropská unie shromažďuje data ohledně rovnosti mužů a žen, z nichž vybrané indikátory budou následně přiblíženy, a sice vzdělání, zaměstnanost, zdraví a ukazatel rozdílnosti v odměňování mužů a žen a to ve srovnání České republiky a průměru Evropské unie. Poté budou vyhodnoceny a jako poslední bude následovat subkapitola ohledně zastoupení žen ve vrcholových funkcích.

3.1.1 Vybrané ukazatele genderových rozdílů

Jedním z významných ukazatelů statistiky v oblasti vzdělání je **podíl osob, které dosáhly terciárního vzdělání**⁸ a patří i do souboru hlavních ukazatelů používaných k monitorování strategie Evropa 2020, kdy si tato strategie klade za cíl zvýšení podílu obyvatelstva ve věku 30-34 let s ukončeným vysokoškolským vzděláním na nejméně 40% (Eurostat, 2015) a Česká republika má stanovená dílčí cíle na 32% (Eurostat – A, 2014). Na následujícím grafu č. 1 je zobrazena situace od roku 2002 až do roku 2013 a to celkové výsledky EU a ČR a zároveň dílčí výsledky dle pohlaví.

Graf 1 Dosažení terciárního vzdělání podle pohlaví, věková skupina 30-34 let v %



Poznámka: dle tabulky 4 uvedené v příloze.

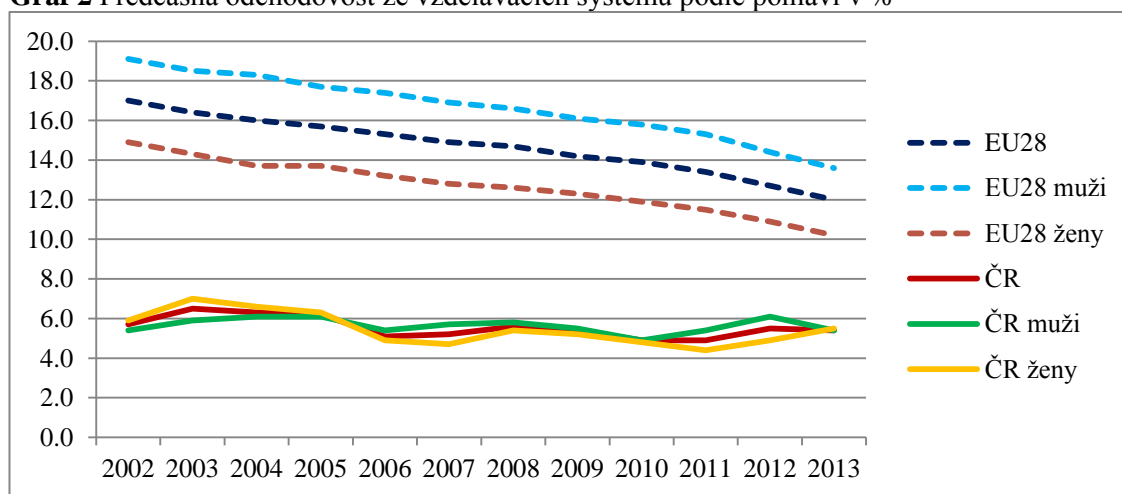
Zdroj: Eurostat A, Dosažení terciárního vzdělání podle pohlaví, věková skupina 30-34 let (2014), vlastní úprava.

⁸ Klasifikace obsahu jednotlivých stupňů vzdělání je dostupná např. na stránkách UNESCO: <http://www.uis.unesco.org/Education/Pages/international-standard-classification-of-education.aspx> pod ISCED (International Standard Classification of Education).

Jak je patrné na výše uvedeném grafu, jsou výsledky EU vyšší a průměrná vzdělanost žen v EU již překročila stanovený cíl. Oproti tomu v ČR i s přihlédnutím k faktu, že je cíl nižší (32%), tohoto výsledku nedosahuje národní průměr (v roce 2013 na úrovni 26,7%), ani vzdělanost mužů (24%), či žen (29,6%) odděleně. Zároveň je patrné, že vzdělanost žen v EU je nad EU průměrem a od roku 2007 je tento trend patrný i v ČR v rámci srovnání s celkovými národními výsledky a rozdíl ve vzdělanosti žen a mužů každý rok narůstal, kdy v roce 2012 činil rozdíl 6,7% a v roce 2013 byl tento rozdíl 5,6% ve prospěch žen. ČR chybí do stanoveného cíle 5,3%. Rozdíl v tomto ukazateli na úrovni EU mezi ženami a muži je větší než v ČR a činí 8,5% v roce 2013.

Dalším statistickým ukazatelem řadícím se do kategorie vzdělání je **indikátor předčasné odchodovosti ze vzdělávacích systémů** podle pohlaví uvedený na grafu č. 2, přičemž cíl stanovený na úrovni EU je 10% a pro ČR 5,5% (Eurostat – B, 2014).

Graf 2 Předčasná odchodovost ze vzdělávacích systémů podle pohlaví v %



Poznámka: dle tabulky 5 uvedené v příloze.

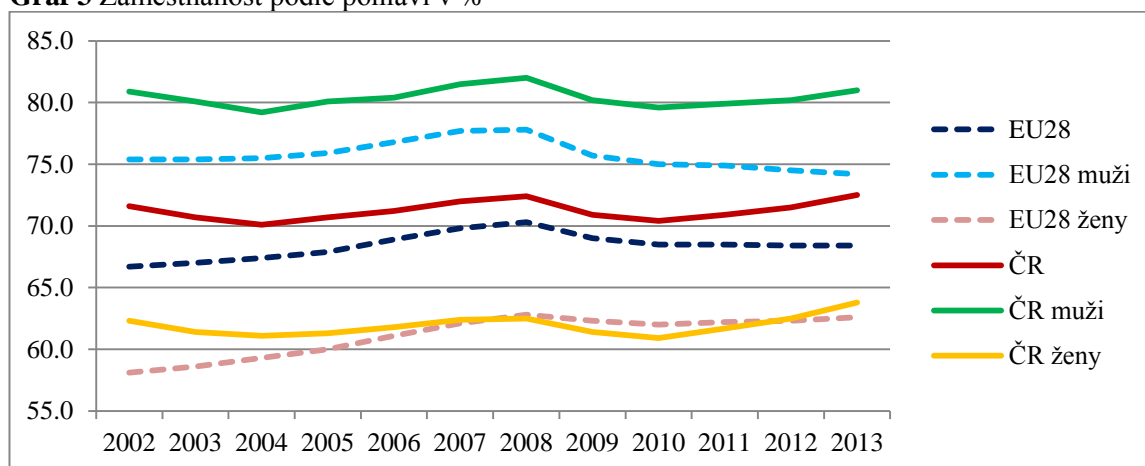
Zdroj: Eurostat B, Předčasná odchodovost ze vzdělávacích systémů podle pohlaví (2014), vlastní úprava.

Výše uvedený graf bere do úvahy procento populace ve věku 18 až 24 let s nejvýše středním vzděláním, přičemž tito jednotlivci již nejsou v dalším vzdělávacím procesu (Eurostat – B, 2014). Z výsledků je patrné, že Česká republika již svůj cíl splnila a to v roce 2012 a udržela ho i v roce 2013, kdy rozdíly za celé sledované období mezi muži a ženami jsou v řádech desetin procent a ve sledovaném období si ženy vedly nepatrně lépe. Naopak průměr EU je na 13,6% pro rok 2013, přičemž ženy jsou na 10,2% a muži o 3,4 % hůře. V celém sledovaném období se průměr EU zlepšil o 5% mezi lety 2002 až 2013. ČR se drží v celém sledovaném období kolem stanoveného cíle, stejně tak jsou zde pouze nepatrné rozdíly mezi muži a ženami.

Míra zaměstnanosti mužů a žen patří mezi klíčové sociální ukazatele při posuzování a zkoumání vývoje na trhu práce a zároveň patří mezi ukazatele měřené ve strategii Evropa 2020 s cílem zaměstnanosti mužů a žen nastaveném na 75% (Evropa 2020, 2015).

Tento ukazatel je znázorněn na dalším grafu č. 3 a vyjadřuje podíl počtu osob ve věku 20 až 64 let v zaměstnání⁹ na celkovém počtu obyvatel stejné věkové skupiny (Eurostat – C, 2014).

Graf 3 Zaměstnanost podle pohlaví v %



Poznámka: dle tabulky 6 uvedené v příloze.

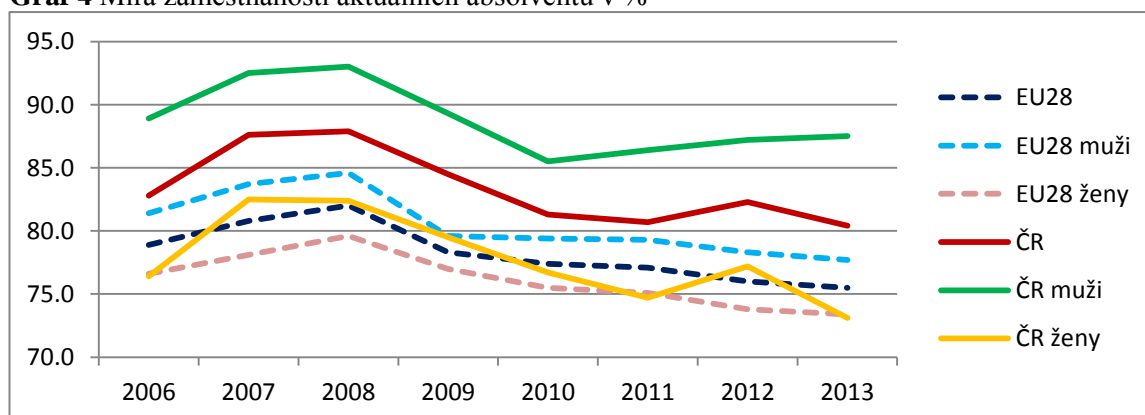
Zdroj: Eurostat C, Zaměstnanost podle pohlaví (2014), vlastní úprava.

Jak je zřetelné z výše uvedeného grafu, je zaměstnanost v ČR v celém sledovaném období vyšší nežli průměr EU a to 72,5% v ČR a 68,4% v EU za rok 2013. Zaměstnanost žen (ČR 63,8% a EU 62,6% v roce 2013) je pro oba subjekty nižší v celém sledovaném období oproti zaměstnanosti mužů.

Zaměstnanost mužů je jak pro ČR (81%, 2013), tak pro EU (74,2%, 2013) vyšší nežli celkové hodnoty opětovně pro celé sledované období. Zaměstnanost mužů v ČR ve sledovaném období je v průměru vyšší o 18,5% a v EU o 14,6% než zaměstnanost žen. Genderová nerovnost v tomto ukazateli je větší v ČR nežli v EU.

Jedním z dalších důležitých ukazatelů je **míra zaměstnanosti absolventů**, přičemž se tento ukazatel týká osob ve věku 20 až 34 let (Eurostat – H, 2014) a je uveden na grafu č. 4.

Graf 4 Míra zaměstnanosti aktuálních absolventů v %



Poznámka: dle tabulky 7 uvedené v příloze.

Zdroj: Eurostat H, Míra zaměstnanosti aktuálních absolventů (2014), vlastní úprava.

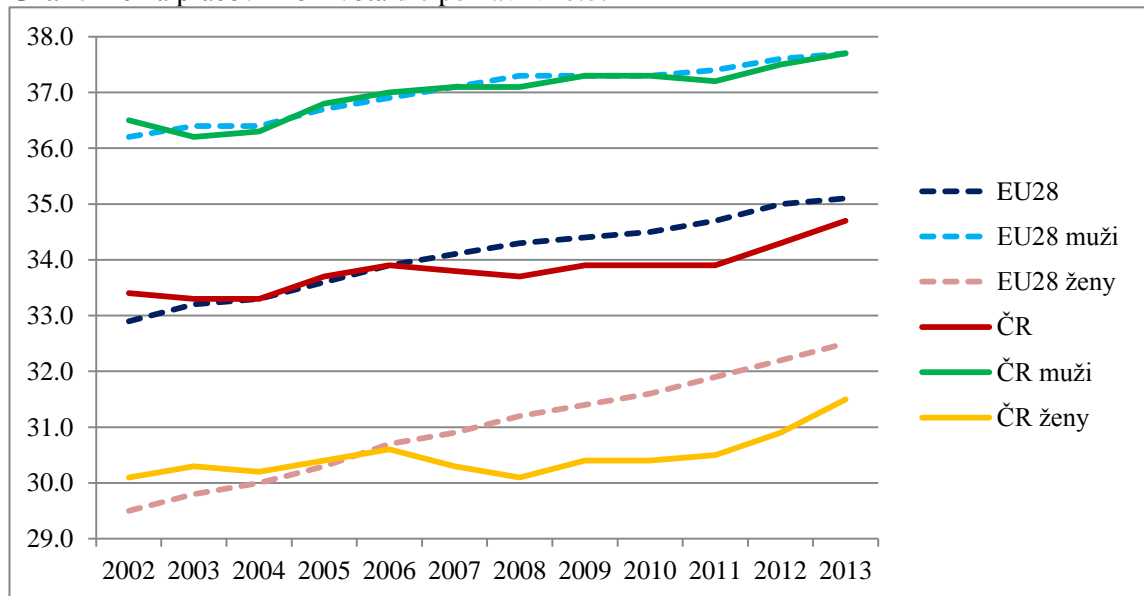
⁹ Zaměstnané obyvatelstvo obsahuje osoby, které v referenčním týdnu odvedly práci za mzdu po dobu nejméně jedné hodiny, nebo tyto osoby měly pracovní místo, na kterém dočasně chyběli (Eurostat – C, 2014).

Z výše uvedeného grafu vyplývá, že ČR jako celek a skupina muži jsou ve výsledcích nad EU průměrem. Muži, v porovnání se ženami, si v ČR vedou v tomto ukazateli lépe v průměru o 11% ve sledovaném období a v EU o 4,4%. Lze tedy konstatovat, že situace v EU celkově je více genderově vyrovnaná v porovnání s ČR.

Celkový trend pro všechny dílčí subjekty je klesající kromě mužů v ČR, kde od roku 2010 dochází k postupnému zvyšování zaměstnanosti mužských absolventů naopak trend pro ženy je klesající a je zde rozdíl více nežli 10 procentních bodů v zaměstnanosti absolventů ve prospěch mužů.

Mezi další ukazatele trhu práce patří **délka pracovního života** a taktéž **očekávaná délka života** zobrazená na následujících grafech č. 5 a č. 6.

Graf 5 Délka pracovního života dle pohlaví v letech



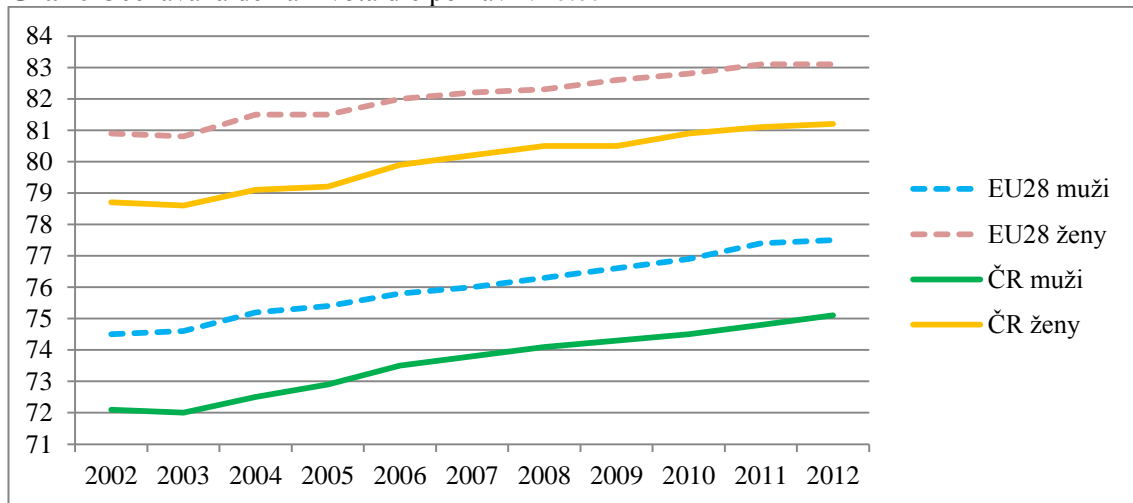
Poznámka: dle tabulky 8 uvedené v příloze.

Zdroj: Eurostat D, Délka pracovního života (2014), vlastní úprava.

Z výše uvedeného grafu vyplývá, že délka pracovního života se prodlužuje jak pro muže a ženy tak i pro EU a ČR zároveň, jedním z důvodů může být stárnoucí populace v celé EU. Tento ukazatel má podobný trend jako zaměstnanost podle pohlaví. Muži pracují déle nežli ženy a to přibližně o 6 let. Délka pracovního života mužů v roce 2013 činila pro EU i ČR 37,7 let. Tento ukazatel je nejnižší pro ženy v ČR a to 31,5 let se stoupající tendencí, tak jako u ostatních dílčích výsledků. Tento ukazatel je vypočítán pravděpodobnostním modelem, kdy se předpokládá, že jedinec bude aktivní na trhu práce po celou dobu svého produktivního života (Eurostat – D, 2014), to může být jedním z důvodů proč je tento ukazatel nižší pro ženy nežli pro muže a to kvůli přerušování pracovního života z důvodů péče o rodinu (mateřská a rodičovská dovolená).

Očekávaná délka života vyjadřuje průměrný počet let, kterých se každé novorozené dítě v průměru může dožít (Eurostat – E, 2014) a je vyjádřena na grafu č. 6.

Graf 6 Očekávaná délka života dle pohlaví v letech



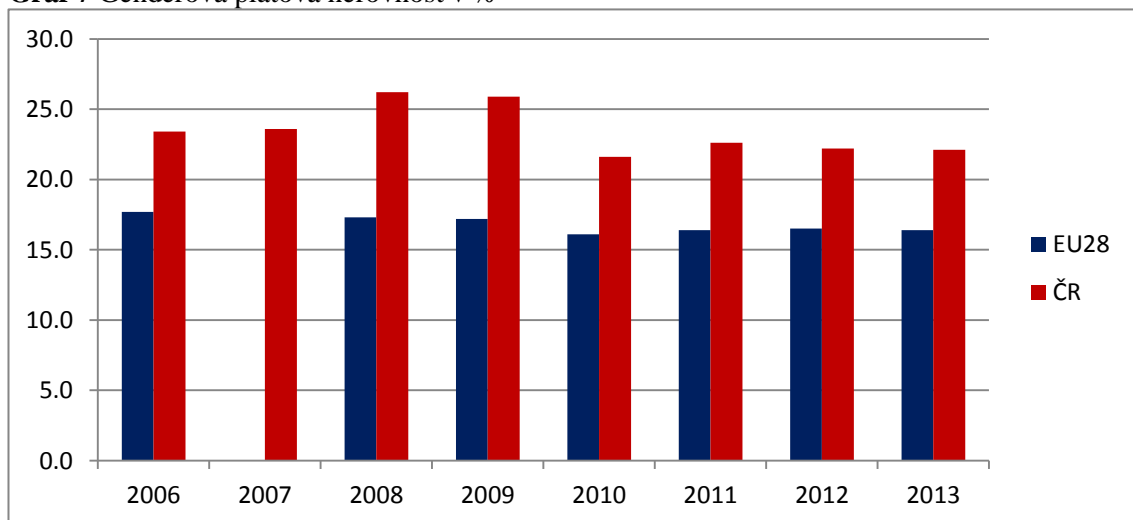
Poznámka: dle tabulky 9 uvedené v příloze.

Zdroj: Eurostat E, Očekávaná délka života dle pohlaví (2014), vlastní úprava.

Z výše uvedeného grafu je patrné, že se očekávaná délka života zvyšuje ve sledovaném období je to téměř o 10 měsíců pro EU a 6 měsíců pro ČR. Pro muže v EU i ČR se délka očekávaného života mezi lety 2002 až 2012 navýšila o 3 roky, u žen o 2,5 roku v ČR a 2,2 roku v EU, přičemž rozdíl v tomto ukazateli mezi ženami a muži v roce 2012 byl 6,1 let v ČR a 5,6 let v EU.

Dalším z významných ukazatelů nerovnosti mezi pohlavími je ukazatel měřící **rozdíl ve výdělcích mužů a žen** a je znázorněn na grafu č. 7. Tento indikátor je kalkulován jako rozdíl mezi průměrným hrubým hodinovým výdělkem placených zaměstnaných mužů a žen, přičemž do úvahy se berou organizace s více než 10 zaměstnanci (Eurostat – F, 2014).

Graf 7 Genderová platová nerovnost v %



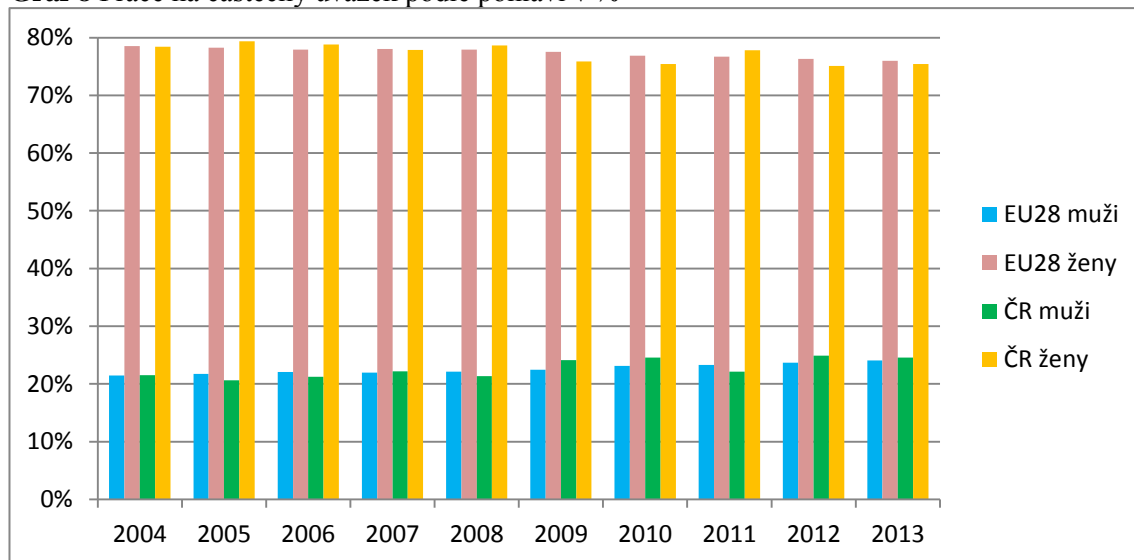
Poznámky: E27 reprezentováno v letech 2008 a 2009. Data k roku 2007 nejsou k dispozici. Graf vytvořen dle tabulky 10 uvedené v příloze.

Zdroj: Eurostat F, Genderová platová nerovnost mezi muži a ženami (2014), vlastní úprava.

Ve sledovaném období je rozdíl ve výdělcích v průměru o 6,6% vyšší v ČR v porovnání s EU. V průměru EU se od roku 2010 nic výrazného nezměnilo a stejně tak v ČR od roku 2011. Výsledky udávají, že rozdíl ve výdělcích mezi muži a ženami je pro rok 2013 v ČR 22,1% a v EU o 5,7 % nižší, tedy 16,4%.

Indikátor platové nerovnosti je úzce spjat i s výsledky ukazatele **práce na částečný úvazek** mezi ženami a muži uvedený níže na grafu č. 8.

Graf 8 Práce na částečný úvazek podle pohlaví v %



Poznámka: dle tabulky 11 uvedené v příloze.

Zdroj: Eurostat G, Práce na částečný úvazek podle pohlaví (2015), vlastní úprava.

Z grafu vyplývá, že kolem 80% všech pracovních míst na částečný úvazek je obsazeno ženami. Ve sledovaném období je to v průměru 77%, to jak v EU, tak v ČR. Muži tvoří skupinu 23% z celku pracujících na částečný úvazek. Absolutní čísla jsou uvedena v tabulce 8 jako součást příloh této práce. Ve sledovaném období není patrný vývoj žádným směrem a zůstává tedy rozdělení na dvě třetiny žen a jednu třetinu mužů naplňující pozice na částečný úvazek.

3.1.2 Zhodnocení vybraných ukazatelů genderových rozdílů

Kapitola 3.1.1 se věnovala rozboru jednotlivých vybraných ukazatelů z problematiky genderové rovnosti. Tato kapitola zhodnotí vybrané ukazatele jako celek se společným jmenovatelem gender.

Platová nerovnost mezi muži a ženami je v EU (16,4%) nižší než v ČR (22,1%), to vede k faktu, že po dobu jejich pracovního života, který činí v ČR 31,5 let pro ženy a 37,7 pro muže, si ženy vydělají méně nejen kvůli samotné délce pracovního života, ale taktéž kvůli genderové nerovnosti v platech. To směřuje k tomu, že vyplácené důchody jsou pro ženy nižší než pro muže a pro ženy to znamená větší riziko ohrožení chudobou (Evropa – Spravedlnost, 2014). Ve stejný moment k nerovnosti přispívá také skutečnost, že přibližně 80% pracovních míst na částečný úvazek je obsazeno ženami. Částečné úvazky se negativně projevují na možnostech kariérního postupu, v možnostech školení, v důchodových nárocích, i v nárocích na podporu

v nezaměstnanosti a taktéž tyto faktory ovlivňují rozdíly v odměňování obou pohlaví, jak uvádí Evropská komise (Evropa – Spravedlnost, 2014).

Ve výsledcích ukazatele dosažení terciárního vzdělání ve věku 30 až 34 let se Česká republika nachází pod průměrem EU celkově i ženy a muži samostatně. Tento ukazatel má však stoupající tendenci a přibližuje se tedy k vytyčenému cíli, přičemž jsou výsledky vyšší pro ženy. V EU rozdíl činí 5,3% a v ČR 5,6% za rok 2013. S přihlédnutím k ukazateli předčasné odchodovosti ze vzdělávacích systémů, má ČR vyšší cíl než EU, který již splnila (5,5% vs. 10%). EU vykazuje výsledky pro ženy na 10,2% a muži o 3,4 % hůře.

Pokud přihlédneme k zaměstnanosti absolventů, tak v ČR je markantní rozdíl v zaměstnávání žen a mužů a to v průměru o 11% ve prospěch mužů, přičemž zaměstnanost absolventek má klesající tendenci (stejně tak ukazatele pro EU). I přesto, že zaměstnanost absolventů je v ČR na vysoké úrovni a dále pomalu stoupá, je zde vyšší i genderová nerovnost v porovnání s EU, kde rozdíl v zaměstnanosti absolventů mužů a žen činí 4,4% ve prospěch mužů. Celková zaměstnanost je v ČR vyšší nežli průměr EU, přičemž zaměstnanost mužů jak v ČR, tak v EU vyčnívá nad celkové výsledky. Ve sledovaném období je zaměstnanost mužů v průměru vyšší o 18,5% v ČR a v EU o 14,6% než zaměstnanost žen. Lze tedy konstatovat, že genderová nerovnost v celkové zaměstnanosti je větší v ČR nežli v EU a to téměř o 4% ve prospěch mužů.

Délka pracovního života se prodlužuje jak pro muže a ženy, tak i pro EU a ČR zároveň. Jedním z důvodů může být stárnoucí populace v celé EU. Tento ukazatel má podobný trend jako zaměstnanost podle pohlaví. Muži pracují déle nežli ženy a to přibližně o 6 let (v EU i ČR). Jedním z důvodů, proč je tento ukazatel nižší pro ženy, je nutnost přerušování pracovního života kvůli péči o rodinu. Dalším důvodem proč se délka pracovního života prodlužuje je i skutečnost, že se prodlužuje délka života jako takového, kde se ženy dožívají v průměru vyššího věku než muži. V ČR i EU je to v průměru přibližně o 6 let ve prospěch žen.

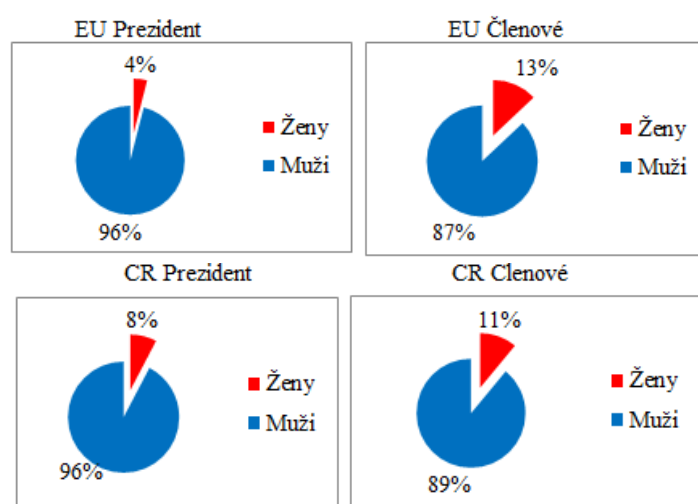
Z osmi popsaných ukazatelů uvedených v kapitole 3.1.1, vykazují čtyři z nich rostoucí trend, a sice: očekávaná délka života, délka pracovního života, zaměstnanost a dosažení terciárního vzdělání. Ukazatel práce na částečný úvazek, genderová platová nerovnost, míra zaměstnanosti, předčasná odchodovost ze vzdělávacích systémů se za sledované období, co se týká trendu, nezměnili a zůstávají na obdobné úrovni. Genderová nerovnost se u vybraných ukazatelů snižuje na úrovni EU u dvou ukazatelů: zaměstnanost mužů a žen a předčasná odchodovost ze vzdělávacích systémů. Naopak genderová nerovnost se zvyšuje u míry zaměstnanosti aktuálních absolventů v ČR ve prospěch mužů a u ukazatele dosažení terciárního vzdělání podle pohlaví ve prospěch žen jak v EU, tak v ČR.

3.1.3 Zastoupení žen ve vrcholových funkcích

Evropská komise uvádí na svém portálu (Europa – Spravedlnost, 2015), že ženy jsou nedostatečně zastoupeny v rozhodovacích funkcích, zejména v politice a podnikání. Dále uvádí, že ženy tvořily v roce 2014 28% jednotlivých členských komor parlamentu a v obchodním světě tvořily ženy 20,2% členů správních rad ve veřejně registrovaných organizacích. Evropská komise (Europa – Spravedlnost, 2015) se genderovou nerovností zabývala již v roce 2010 a v roce 2011 vyzvala organizace k samoregulaci a větší genderové spravedlnosti, přičemž výsledky z roku 2012 ukázaly, že pokrok není vidět a proto jsou třeba další opatření, jako jsou kvóty žen v managementu.

Dále Evropská komise (Europa – Spravedlnost, 2015) sbírá data ohledně genderové rovnováhy v rozhodovacích pozicích. Kompilovaná data jsou uvedena na následujících grafech č. 9 a č. 10.

Graf 9 Genderová rovnováha v EU a ČR průměrná hodnota za sledované období v %



Vysvětlivky: Obsahem jsou společnosti, které jsou veřejně obchodovatelné (akcie obchodovány na burze) a řadí se mezi největší společnosti.

Prezident => představitel nejvyššího rozhodovacího orgánu v dané společnosti (dozorčí rada či představenstvo).

Členové => jsou to všichni členové nejvyššího rozhodovacího orgánu v dané společnosti.

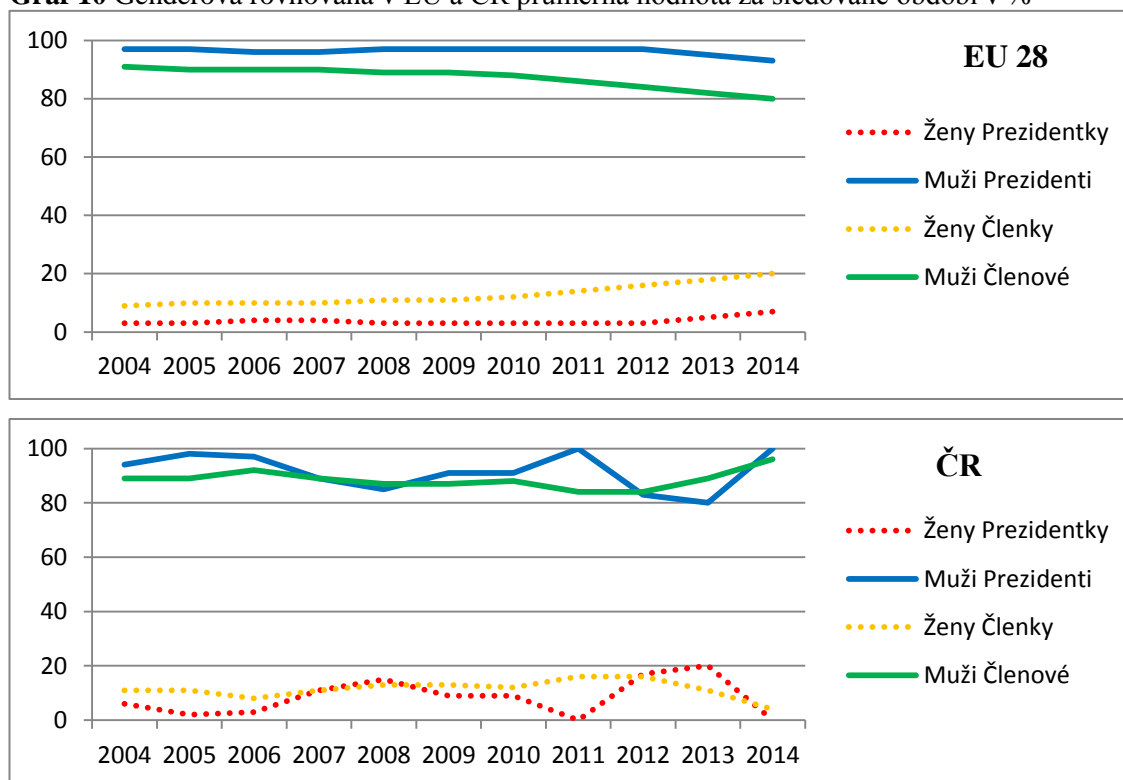
Poznámka: dle tabulky 12 uvedené v příloze.

Zdroj: Europa - Justice, Board members (2015), vlastní úprava.

Výše uvedené koláčové grafy obsahují průměrné zastoupení mužů a žen mezi lety 2004 až 2014 ve vrcholových funkcích, a je z nich patrné, že v procentuálním zastoupení si Česká republika vede lépe v pozicích nejvyššího rozhodovacího orgánu oproti EU. Naopak v pozicích členů je na tom v porovnání s ČR lépe EU. Data jsou sbírána pouze pro velké společnosti obchodované na burze, proto jsou data v absolutních hodnotách nízká, v průměru jde o 13 společností v ČR s průměrným výsledkem 1 ženy a pro EU 21 žen v rolích prezidentek. Členek nejvyššího rozhodovacího orgánu ve společnostech je v průměru 1 žena v ČR a 74 v celé EU. Z výše uvedeného je patrné, že v těchto vrcholových rolích panuje velká genderová nerovnost.

Pro lepší vizualizaci současného trendu jsou na následujícím grafu č. 10 uvedeny hodnoty v letech 2004 až 2014.

Graf 10 Genderová rovnováha v EU a ČR průměrná hodnota za sledované období v %



Poznámka: dle tabulky 12 uvedené v příloze.

Zdroj: Europa - Justice, Board members (2015), vlastní úprava.

Z výše uvedeného grafu je patrné, že v EU se situace mění ve prospěch žen od roku 2011, jelikož zastoupení žen stoupá jak na úrovni prezidenta organizace, tak členů v nejvyšším výkonném orgánu. V ČR tento trend není patrný a je naopak klesající. Je nutno podotknout, že v ČR se do úvahy bere v průměru 13 společností a je tedy absolutní počet těchto pozic omezený, ale pro přiblížení velikosti genderové nerovnosti jsou tato data dostačující.

Z výše uvedeného vyplývá, že kvóty pro ženy v managementu nejsou naplňovány a cíl stanovený EU 40% žen v managementu do roku 2020 je stále vzdálený, zároveň je to důkazem výsledků z Euro barometru (2012) že obchodní komunitě dominují muži a ti nemají v ženské schopnosti a dovednosti důvěru, tento názor zastává 76% respondentů a 68% respondentů zastává názor, že ženy mají menší svobodu, kvůli rodinným povinnostem.

3.2 Genderové srovnání ve vybrané organizaci

Vybranou společností je americká společnost Accenture, která je globální společností zabývající se poradenstvím, poskytováním technologických služeb a outsourcingem. Accenture zaměstnává globálně 319 000 lidí a své služby nabízí ve více než 120 zemích světa, včetně České republiky (Accenture, 2015). Tržby této společnosti za fiskální rok 2014, který skončil 31. srpna 2014, činily 30 miliard USD.

Tři vrcholové funkce v této společnosti na globální úrovni zastávají muži a to CEO, CFO a COO¹⁰ uvádí Accenture (2015). Představenstvo tvoří 10 lidí, z nichž jsou 4 ženy (Accenture – A, 2015), tvoří tedy 40%, což je více než v průměrech EU a ČR uvedených v grafech č. 8 a 9. Zároveň lze podotknout, že tato společnost stojí na šesti základních pilířích, z nichž jeden zohledňuje respekt k jednotlivcům a součástí tohoto pilíře je i diverzita včetně genderové rovnosti (Accenture – B, 2015).

V České republice existuje pobočka Accenture od roku 1991 s divizemi outsourcing, technologie, poradenství a interní tým pro chod organizace jako celku (Accenture - F, 2014) s tím, že tato pobočka čítá cca 1900 zaměstnanců ve všech čtyřech divizích.

Výzkum bude proveden v české outsourcingové divizi, která má 994¹¹ zaměstnanců. Z toho je 341 mužů (34% zaměstnanců) a 653 žen (66% zaměstnankyň). Organizace má maticovou organizační strukturu a ne všichni zaměstnanci (především manažeři a specialisté) mají své nadřízené v České republice a jsou do české pobočky přiřazeni v rámci jejich fyzické lokality a ne výkonu práce. Z čehož se dvěma nejvyššími pracovními zařazeními je 27 manažerů, z nichž je 13 mužů (48%) a 14 žen (52%). Česká outsourcingová divize je řízena 8 manažery, kteří jsou součástí 27 manažerů s nejvyšším pracovním zařazením. Na dalších řídicích úrovních (střední a nižší management) je 99 zaměstnanců, z toho 48 mužů (48%) a 51 žen (52%).

Pro středoevropský region sestavili manažeři listinu pro manažery, která obsahuje 11 zásad, kterými se manažeři mají řídit (Accenture – Intranet, 2015). S touto listinou jsou seznámeni i nově přichozí zaměstnanci pro vzájemné nastavení očekávání a obsahuje zásady týkající se frekvence a kvality zpětné vazby, rozvoje týmu i jednotlivců, nastavování cílů, chování manažerů k ostatním v organizaci, ohodnocování a oslavování výsledků jednotlivců i týmu, oboustranné komunikaci, rozvoji sebe samotných, mentorování týmu a navázání a udržení dobré atmosféry a spolupráce v týmu (Accenture – Intranet, 2015).

Tuto listinu lze považovat za kompetenční model dané organizace, jelikož jsou zde popsána očekávání v chování a přístupu k podřízeným. Kromě této listiny, která je validní a uzpůsobená pro středoevropské poměry existuje ještě globální celosvětová intranetová stránka přístupná všem zaměstnancům s informacemi ohledně popisu jednotlivých rolí v organizaci.

Očekávané vlastnosti, dovednosti a schopnosti jsou částečně skryty ve výsledných výstupech popsaných v listině. Globální informace o rolích jsou obecné a to z důvodů celosvětové působnosti, proto si každý region specifikuje role dle vlastních potřeb. S přihlédnutím k listině platné pro Českou republiku, lze organizaci doporučit prohloubení této listiny o očekávané charakteristiky od manažerů, které v této listině nejsou jednoznačně zachyceny. Dostupnost obecně popsaných očekávání není pouze na globálních stránkách ale i v příručce pro zaměstnance, se kterou jsou všichni zaměstnanci při nástupu do organizace seznámeni (Accenture – Intranet, 2015).

¹⁰ CEO – chief executive officer (výkonný ředitel); CFO – chief financial officer (finanční ředitel); COO – chief operations officer (provozní ředitel).

¹¹ Uvedená data jsou validní k lednu 2015. Počet zaměstnanců na všech úrovních se mění v závislosti na rozvoji organizace jako celku a dalších okolnostech.

3.2.1 Rozvojové programy pro ženy ve vybrané organizaci

Accenture jako organizace pojímá genderové rozdíly jako součást programu diverzita (rozmanitost), přičemž součástí tohoto programu jsou také rozdíly ve věku, etnickém původu, náboženství a sexuální orientaci (Accenture – C, 2015). Přehled celého programu je součástí přílohy jako obrázek č. 4. Cílem tohoto programu je zajistit férové jednání a přístup ke všem výše uvedeným formám rozdílů mezi jednotlivci a zároveň správné schopnosti těchto jedinců využít v rámci organizace (Accenture - C, 2015).

Na globální úrovni zaměstnává tato organizace přibližně 109 000 žen, to je 36% celkové pracovní síly (Accenture – D, 2015) a za účelem rozvoje a posílení úspěchu žen v této organizaci byl v březnu 2012 zaveden program s názvem Definování úspěchu – Tvá cesta se zaměřením na rozvoj žen v manažerských rolích a posílení postavení žen.

V programu pro rozvoj žen nejen v manažerských rolích společnost vytvořila několik podprogramů, které jsou na úrovni jednotlivých poboček lokalizovány s přihlédnutím ke kulturním rozdílům i k rozdílům v legislativě v dané zemi.

Programy pro rozvoj žen jsou následující (Accenture – E, 2015):

Mentorovací program pro ženy, kdy tento program páruje ženy, které chtějí růst do lídrovských pozic s mentory, kteří již seniorní manažerskou pozici zastávají, přičemž tyto mentoři pomáhají svým svěřenkyním mimo jiné i k získávání kontaktů a sebe zviditelňování.

Dalším programem je **globální online fórum**, které spojuje ženy z různých koutů světa a pomáhá jim definovat úspěch s pomocí vzdělávacích programů a využíváním multimédií. Také čtvrtletní **fóra úspěchu**, kde seniorní manažeři a manažerky hovoří o svých přístupech k vedení lidí a dalších aspektech jejich kariéry.

Oslavy mezinárodního dne žen, kdy ženy mají možnost rozhovorů s úspěšnými ženami jak z oboru, tak z jiných profesí ohledně jejich kariérového postupu, osobních cílů a samotné definice úspěchu pro ně jako jednotlivce.

Školící a rozvojové programy, které jsou určené k rozvoji nových lídrů, které jsou částečně řízeny globálně a částečně lokálně na úrovni jednotlivých zemí.

Doplněním těchto globálních programů jsou **programy lokální**, kde se ženy v České republice mohou účastnit jak globálních, tak lokálních programů pro jejich rozvoj. Lokální programy pro rozvoj jsou (Accenture – Intranet, 2015): koučink s externím lektorem, role ochránce zájmů rodičů a role ochránce zájmů manažerů, mentorování na lokální úrovni, který se koná tváří v tvář s vybraným mentorem, HR politika na začleňování rodičů navracejících se z mateřské a rodičovské dovolené.

3.2.2 Vyhodnocení rozhovorů

Pro vyhodnocování rozhovorů lze otázky kategorizovat **do pěti tematických celků**, kdy **první** celek je věnován otázkám ohledně osobnosti člověka; **druhý** otázkám stylu vedení; **třetí** se svými otázkami věnuje genderovým rozdílům; **čtvrtý** se zaměřuje na rozvojové programy pro manažery a **pátý** identifikačním a demografickým údajům ohledně účastníků výzkumu.

Jeden z účastníků nesouhlasil s fixací rozhovoru audiozáznamem, proto proběhlo zachycení rozhovoru na papír.

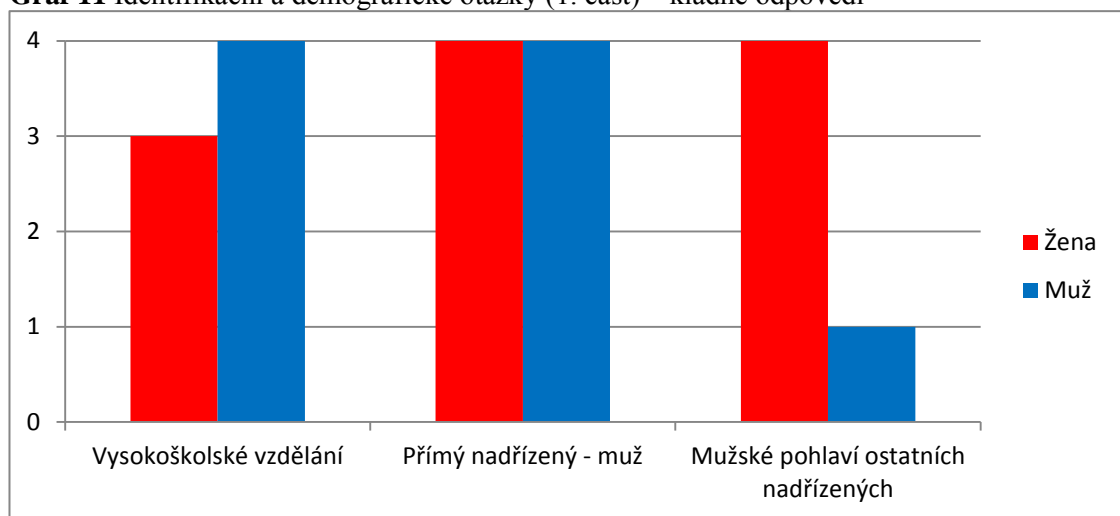
Následující rozbor výsledků je z pohledu jednotlivých tematických celků s přihlédnutím k pohlaví, v případě, že se odpovědi výrazně odlišují, s tím, že identifikační a demografické údaje spadající do celku pět, budou uvedeny jako první, pro lepší orientaci v rozboru ostatních tematických celků.

Identifikační a demografické údaje

Identifikační a demografické údaje byly položeny až na konec rozhovoru pro doplnění kompletnosti údajů a získání dodatečných informací. Bylo položeno šest otázek, které jsou uvedeny v příloze č. 11.

Odpovědi lze shrnout do dvou následujících grafů č. 11 a 12.

Graf 11 Identifikační a demografické otázky (1. část) – kladné odpovědi



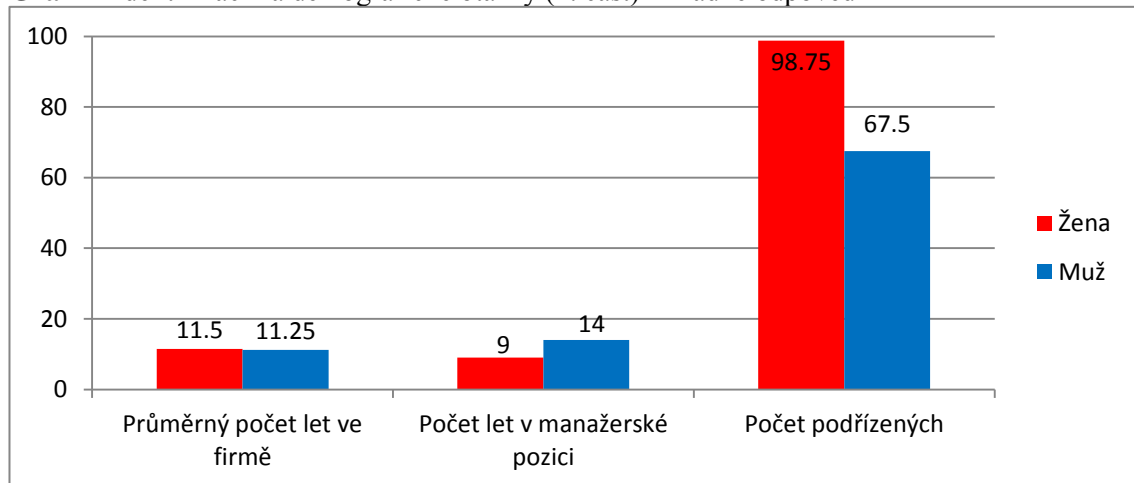
Poznámka: dle tabulky 13 uvedené v příloze.

Zdroj: Vlastní zpracování dle odpovědí v rozhovorech přílohy č. 12 až příloha č. 22.

Jak je vidět na výše uvedeném grafu sedm manažerů má minimálně vysokoškolské vzdělání a jedna manažerka má středoškolské vzdělání. Přímý nadřízený všech respondentů je muž a s přihlédnutím k faktu, že organizace má maticovou strukturu ostatní manažeři, kterým těchto osm vybraných respondentů reportuje, jsou pro pět z nich pouze muži a pro tři respondenty zástupci obou pohlaví.

Následující graf shrnuje průměrný počet let manažerů ve firmě, v manažerské pozici a průměrný počet podřízených dle pohlaví.

Graf 12 Identifikační a demografické otázky (2. část) – kladné odpovědi



Poznámka: dle tabulky 13 uvedené v příloze.

Zdroj: Vlastní zpracování dle odpovědí v rozhovorech přílohy č. 12 až příloha č. 22.

Všichni respondenti jsou v organizaci více než 10 let, a to v rozmezí 10 až 13 let, přičemž ženy jsou ve firmě v průměru o 3 měsíce déle. Všichni respondenti řídí lidi minimálně 6 let, s tím že muži jsou v průměru v manažerské pozici o 5 let déle než ženy.

Počet podřízených je v rozpětí 20 až 300. Šest manažerů řídí týmy v rozpětí 20 – 50 lidí, jeden manažer momentálně řídí 120 lidí a jedna manažerka 300 lidí. Jedna z respondentek změnila roli a v současné chvíli přímo nevede žádné lidi, do úvahy je brán tým, který ovlivňuje a reportuje jí nepřímo, a to kvůli maticové struktuře organizace.

Osobnost člověka

Otázky prvního tematického celku směřované na osobnost člověka a organizační požadavky na manažery byly položeny jako první během rozhovorů. Těchto otázek bylo šest a jsou součástí přílohy č. 11.

Na otázku ohledně **typologie osobností** všichni respondenti nějakou typologii, která je jim osobně blízká, jmenovali. Sedm účastníků se ve svých odpovědích zaměřilo na temperament osobnosti ve jmenovaných typologiích a jeden na role lidí, ostatní aspekty osobnosti nebyly v odpovědích zmíněny. Všichni respondenti typologie osobnosti využívají v praxi, šest z nich uvědoměle a dva intuitivně (nepřímo). Lze tedy konstatovat, že temperament jako složka osobnosti je pro respondenty důležitým aspektem při práci s lidmi.

V odpovědích uvedené **způsoby využívání znalostí** ohledně osobnostní typologie jsou v komunikaci s týmem, s problematickým členem týmu, při představování novým osobám, při pohovorech, při hledání vhodných týmů pro plnění úkolů.

Na otázku, jaké **dovednosti, schopnosti a vlastnosti** by měl manažer mít, shodně uvedlo pět respondentů, že vedení lidí a týmová spolupráce je důležitá. Čtyři

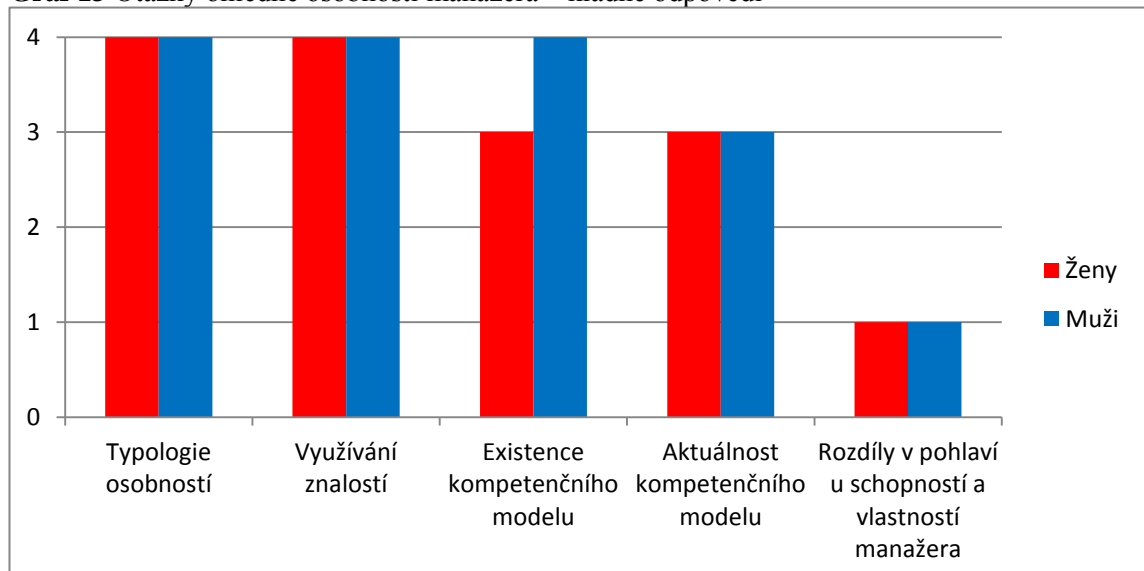
respondenti uvedli komunikaci a tři motivaci, spravedlnost a umění se rozhodovat i s přijetím následků v případě špatného rozhodnutí. Dva manažeři uvedli objektivní přístup, vyjednávací schopnosti a podporování. Každý z manažerů uvedl i vlastnost, schopnost nebo dovednost, která se u ostatních neobjevila, např.: otevřenost, tolerantnost, osobnostní vyzrálost, obchodní prozíravost, pozitivní myšlení, pravdomluvnost, soucit, práce pod stresem, nastavování očekávání a technické dovednosti.

S ohledem na to, zda jsou **firemní požadavky na manažery** zdokumentovány, sedm respondentů uvedlo ano a jeden respondent si není jistý existencí takového dokumentu. Přičemž dva respondenti nevědí, kde tyto informace hledat a tři respondenti by hledali tyto informace na intranetu globální úrovně a tři v lokální příručce pro zaměstnavatele¹². Šest manažerů zastává názor, že **dokument je aktuální a validní**. Jeden manažer zastává názor, že tento dokument není využíván, jak by bylo potřeba. Jiný manažer uvádí, že se tento dokument zaměřuje spíše na technické dovednosti a znalosti, než na vedení lidí. Jeden z manažerů uvedl, že neexistuje dostatečná kontrola, zda se manažeři chovají v souladu s tímto dokumentem. Žádný z manažerů neuvedl listinu vytvořenou a platnou pro střední Evropu v rámci organizace.

Poslední otázka byla směřována na **rozdíl ve schopnostech, dovednostech a vlastnostech s ohledem na pohlaví**. Šest manažerů nevidí rozdíl a naopak dva manažeři ano. Tři manažerky uvedly rozdíly v řízení mužů a žen, které mohou být považovány za stereotypy podle pohlaví, jak uvedla respondentka (příloha č. 12), že: „v businessu a IT mohou být lepší muži a naopak v podpůrných funkcích, např. HR nebo finance, ženy.“

Na závěr tohoto tematického celku otázek lze odpovědi shrnout jak podle odpovědí jednotlivých respondentů, tak podle jejich pohlaví a to do následujícího grafu č. 13.

Graf 13 Otázky ohledně osobnosti manažera – kladné odpovědi



Poznámka: dle tabulky 14 uvedené v příloze.

Zdroj: Vlastní zpracování dle odpovědí v rozhovorech přílohy č. 12 až příloha č. 22.

¹² Poznámka výzkumníka: informace pocházející z obou zdrojů jsou shodné, zdroj: Accenture – Intranet, (2015).

Z výše uvedeného grafu vyplývá, že všichni dotazovaní manažeři znají a využívají nějakou typologii osobnosti a to především s ohledem na temperament osobnosti a využívají těchto znalostí v komunikaci (představování novým lidem, jednání s problematickými jedinci a při přijímání nových pracovníků). Respondenti se ve většině shodli, že by manažer měl být schopen vést lidi a spolupracovat v rámci týmů, následovala schopnost komunikace, motivace a umění se rozhodovat, přičemž sedm manažerů se shodlo, že kompetenční model pro manažery ve firmě existuje a je aktuální a validní, na druhou stranu však žádný z manažerů neuvedl listinu platnou pro pobočky ve střední Evropě. Šest respondentů věří, že na schopnosti, vlastnosti a dovednosti manažera má vliv osobnost člověka a ne pohlaví. Jeden manažer a jedna manažerka zastávají opačný názor.

Styly řízení

Na otázky ohledně osobnosti člověka, navazovaly čtyři otázky ohledně stylů vedení, které jsou součástí přílohy č. 11.

Sedm manažerů uvedlo **základní řídicí styly**¹³, které v různých kombinacích využívají s ohledem na konkrétní situaci a řízeného jednotlivce a taktéž každému z těchto manažerů je bližší jiný styl vedení a respondenti tedy nevyužívají stejný mix řídicích stylů. Stejný počet manažerů nedělá rozdíly ve **stylu řízení s ohledem na pohlaví**, jeden manažer ano, kdy uvedl, že je nutné chovat se jako chameleon a přizpůsobovat styl řízení publiku, tudíž i pohlaví. Jedna manažerka uvedla, že vnímá rozdíl v mužích manažerech a jejich přístupu k mužům a ženám v jejich týmech (dle respondentky jsou muži řízení participativním způsobem a ženy direktivním). Jiná respondentka uvádí, že manažerovi (muži či ženě) musí vybraný způsob řízení sedět a nesmí být předstíraný, neboť to dříve či později vyústí v konfliktní situaci. Tato manažerka se tedy odvolává na osobnost manažera a zvolenou roli, kterou manažer hraje. Jiná manažerka se v jiné otázce (změny přístupu k řízení jednotlivých pohlaví ostatními manažery) uvedla totéž, a to že muži hrají jiné role v případech, že jednání se ženou nebo mužem.

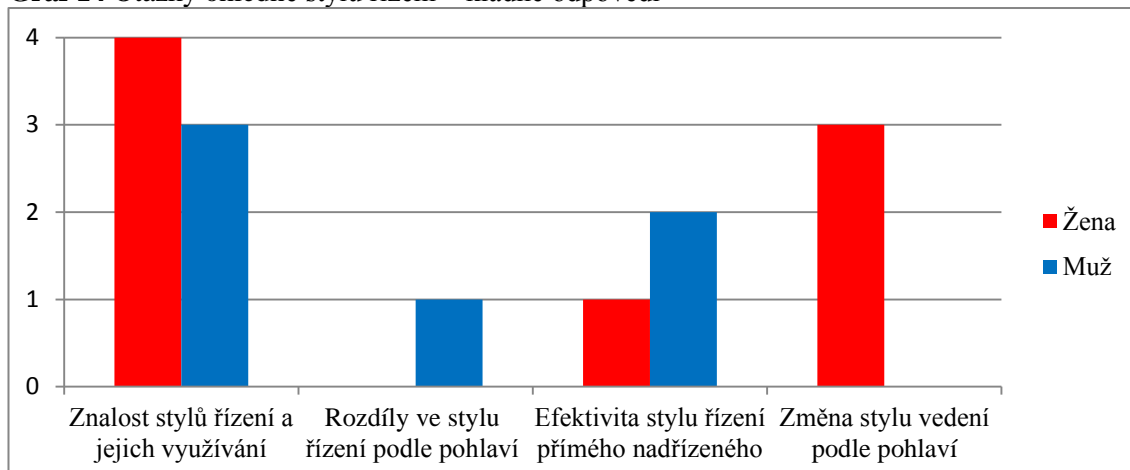
Tři manažeři považují **řídicí styl svého nadřízeného** za efektivní a čtyři nikoli. Jedna manažerka se nevyjádřila. Negativní odpovědi se vyjadřovali ohledně: nepřizpůsobivosti požadavkům řízeného člověka, netransparentnosti; faktu, že zvolený styl vede k reaktivnímu přístupu, nedůvěře a ztrátě motivace ze strany řízeného. Pozitivní odpovědi se vyjadřovali o situačním řízení.

Na otázku zabývající se **změnou přístupu ostatních manažerů** s ohledem na pohlaví odpověděly kladně tři ženy, jedna žena a čtyři muži změny v chování nezaznamenali. Mezi konkrétní projevy změněného přístupu byla uvedena neochota přijímat vracející se matky po mateřské/rodičovské dovolené, kvůli předpokládané nemocnosti. Dvě manažerky uvedly, že takovéto chování zaznamenaly, ale nebyly schopny uvést konkrétní příklad.

¹³ Poznámka výzkumníka: uvedeny taktéž v teoretické části v kapitole 2.2 Styly řízení.

Tematický celek otázek ohledně stylů řízení lze shrnout následujícím grafem č. 14.

Graf 14 Otázky ohledně stylů řízení – kladné odpovědi



Poznámka: dle tabulky 15 uvedené v příloze.

Zdroj: Vlastní zpracování dle odpovědí v rozhovorech přílohy č. 12 až příloha č. 22.

Sedm manažerů zná a využívá základní řídicí styly a nedělají rozdíly ve vedení podle pohlaví. Pouze tři respondenti zastávají názor, že řídicí styl jejich nadřízených je efektivní. Poslední otázka se zabývala změnou přístupu s ohledem na pohlaví, přičemž tři ženy odpověděly kladně, ostatní záporně s rozličnými konkrétními příklady či bez nich.

Genderové stereotypy

Během rozhovorů bylo položeno čtrnáct otázek na téma genderové stereotypy, které byly součástí třetího tematického okruhu otázek a jsou uvedeny v této práci jako součást přílohy č. 11.

Všichni manažeři byli schopni vysvětlit **pojem** genderový stereotyp nejčastěji jako „škatulkování rolí“, zobecňování standardních vlastností nebo očekávané chování od jednotlivých pohlaví. Respondenti uvedli následující **příklady** obecných genderových stereotypů: muži vydělávají peníze, ženy se starají o domácnost a vychovávají děti; ženy jsou špatné řidičky. V odpovědích byly uvedeny i stereotypy v pracovním a manažerském životě: ženy jsou slabé, příliš jemné, emocionální, mají averzi vůči riziku a na druhou stranu muži jsou logičtí, dominantní a nezávislí; muži manažeři jsou více arogantní než ženy, ženy musí dosahovat lepších výsledků než muži, aby dosáhly na manažerskou roli; ženy lépe vedou týmy, muži jsou férovější.

Příklady genderových stereotypů byly vyjmenovány i v prvním tematickém celku a to jako součást odpovědi na otázku týkající se schopností, vlastností a dovedností jednotlivých pohlaví: v businessu a IT jsou lepší muži, v podpůrných funkcích jako je HR nebo finance zase ženy; ženy jsou intuitivnější a transparentnější; muži se jednodušeji rozhodují; mají tendenci na sebe brát větší riziko; nebojí se, že selžou a akceptují selhání jako součást procesu; přijímají lépe, že by jim mohla nějaká kompetence chybět; ženy mají větší tendenci se ospravedlňovat; nezkoumají nové oblasti, pokud se necítí zcela kompetentní; mají méně odvahy a méně riskují v rozhodování; podceňují se, ale v mnoha aspektech se více zajímají; jednají s osobním přístupem k jejich týmům; jsou více tolerantní a přesné.

Na otázku ohledně **používání** genderových stereotypů v pracovním životě odpovědělo šest respondentů negativně a dvě respondentky pozitivně, přičemž obě manažerky využívají genderový stereotyp ve svůj prospěch a to v předpokládaném chování mužů. Všichni manažeři si myslí, že se lze genderovým stereotypům **bránit**, přičemž odpovědi jsou různorodé od kvót pro ženy, aktivní přístup obou pohlaví a osvětu, přes vzájemné porozumění až po názor, že „*se jedná o nafouknuté téma, které by samo o sobě neexistovalo*“, jak uvedl jeden z respondentů (příloha č. 13) nebo jak uvedla jiná respondentka (příloha č. 12) „*je třeba, aby se k tomu lidé aktivně postavili, ženy i muži. Ženy se bojí, že budou označeny za feministky a muži za slabochy.*“ Všichni manažeři však vidí možnosti, jak se genderovým stereotypům bránit a zároveň se je snaží buď nepoužívat, nebo je používají cíleně.

Šest manažerů uvedlo, že se s **genderovou nerovností** nesetkali a dvě manažerky odpověděly kladně s vysvětlením u obou, že musely více a lépe pracovat pro dosažení stejného hodnocení. Další dvě respondentky sice odpověděly negativně, ale dodaly zkušenosti s genderovou nerovností a stereotypem a to ve vyšším ohodnocení mužů za stejnou práci a v tom, že podle nich jsou muži více dominantní, proto jsou v top pozicích. Naopak muži byli v odpovědích na tuto otázku mnohem stručnější než ženy s negativním vyjádřením jejich odpovědí a pouze jeden uvedl obavu z příchodu EU směrnic ohledně kvót pro ženy v managementu s tím, že poté genderová nerovnost teprve vznikne.

Všichni manažeři vidí v organizaci **genderovou rovnost**, přičemž dvě manažerky (ty, které nejsou v užším firemním vedení) vidí možnosti pro zlepšení a jedna respondentka uvádí, že genderová rovnost závisí na jednotlivých vedoucích pracovnících, což nemůže ovlivnit a druhá za genderovou nerovností vidí možné rozdíly v platech mužů a žen, jelikož k těmto datům nemá přístup. Mezi dalšími je opět zmíněn nedostatek žen v top managementu, ale od jiné respondentky než v předchozí odpovědi. Muži se vyjádřili kladně bez dalších dodatečných detailů.

Další otázka v tomto celku hledala odpověď na osobní **důležitost tématu genderové rovnosti pro respondenty**, přičemž pět respondentů vyjádřilo důležitost a tři nikoli. Ve dvou odpovědích obou od žen se vyskytuje genderový stereotyp spojovaný se ženou jako matkou (nutnost starat se o děti, velký tlak z rodiny) a ve dvou odpovědích jedna od ženy a jedna od muže se opakuje nutnost férového přístupu, přičemž jedna z respondentek. (přílohy č. 19 a 20) si myslí, že: „*je důležité nabídnout férové zacházení oběma pohlavím a otázka je, zda je toto možné, pokud je v rámci rozhodnutí dominantní pouze jedno z pohlaví?*“ Všichni respondenti se snaží genderové nerovnosti zabraňovat a vidí i cesty jak toho docílit, veškeré snažení však může být ovlivněno dominantním postavením pouze jednoho z pohlaví ve vrcholových funkcích, pokud tomu tak v organizaci je.

S ohledem na **povyšování obou pohlaví** si šest respondentů (čtyři muži a dvě ženy) myslí, že obě pohlaví mají stejné možnosti. Dvě respondentky, zastávají opačný názor s odůvodněním, že ženy nejsou vnímány jako perspektivní do budoucna pro organizaci i kvůli osobnímu životu. Tři respondentky ve svých odpovědích opět zmínily, že v top managementu je více mužů než žen s možnými důvody, že se budou či chtějí více věnovat rodině.

Následovala otázka, zda si myslí, že jsou obě pohlaví za **stejnou práci i stejně platově hodnoceni**. Šest respondentů (čtyři muži a dvě ženy) odpověděli ano, ale dodali, že obě

pohlaví jsou stejně hodnoceny na nižších kariérních úrovních (jelikož do těchto záznamů u svých týmů mají přístup), s tím, že na vyšších kariérních úrovních nemohou toto tvrzení podpořit a to buď proto, že nemají přístup k datům ohledně platů nebo proto, že si myslí, že si muži o větší peníze při nástupu řeknou. Jedna ze záporných odpovědí uvádí jako možné vysvětlení to, že organizace přidává pouze těm, kdo si o to řeknou a to jsou zpravidla muži. Druhá ze záporných odpovědí, vyjadřuje systém zavedený v organizaci s ohledem na navyšování platů, jelikož tato manažerka (viz přílohy č. 19 a 20) 2x přerušila práci z důvodu mateřské dovolené (28 týdnů pro jednu mateřskou dovolenou), po které hned nastoupila v obou případech nazpět do práce, obě mateřské dovolené byli v období, kdy organizace reviduje platy a navyšuje je buď plošně, nebo vybraným jedincům, to se ale týká pouze aktivních zaměstnanců (tam čerpání mateřské dovolené nepatří). Po nastoupení zpět do zaměstnání dorovnání platů neproběhlo, proto tato manažerka soudí, že za stejnou práci pobírá menší odměnu než kolegové, kteří práci nepřerušili.

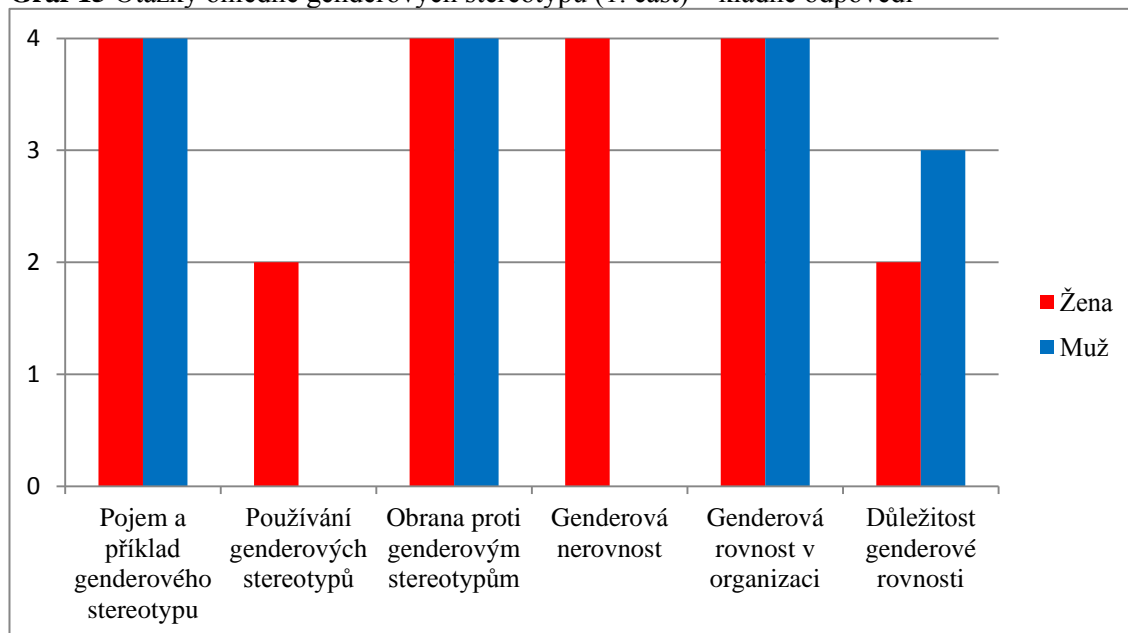
Šest manažerů (čtyři muži a dvě ženy) si myslí, že **zastoupení v nižším a středním managementu jsou obě pohlaví** vyrovnaná, v **top managementu** si tři manažeři z těchto šesti myslí že je více mužů nežli žen s uvedenými důvody, že muži se lépe prezentují, umí se prodat a jsou agresivnější v honbě za kariérou. Jedna respondentka (příloha č. 17) uvedla: „*neposuzuji lidi dle pohlaví, ale dle schopností. Měli by tam být ti nejlepší a ne kvóty muž/žena*“. S ohledem na **nastavování kvót pro ženy v managementu** uvedlo šest manažerů, že kvóty nejsou cestou k řešení menšího počtu žen v managementu, přičemž jedna žena a jeden muž jsou opačného názoru a tvrdí, že v organizaci byt' neoficiálně fungují kvóty již nyní. Dva muži ve svých odpovědích hovoří o pozitivní diskriminaci, kterou nepovažují za správnou cestu k hledání řešení. V odpovědích zaznívá názor, že manažerskou pozici by měl dostat ten nejlepší a to by se mělo hodnotit dle kvalit, schopností, zkušeností, znalostí a připravenosti na roli bez ohledu na pohlaví.

Na otázku, zda je **lepší lídr muž nebo žena** odpovědělo všech osm manažerů, že nezáleží na pohlaví ale na osobnostních kvalitách. Pouze v jedné odpovědi se objevil názor, že organizace by měla využít žen a mužů manažerů podle toho, kde se nachází (v zaváděcí fázi muži a ve stabilizační fázi ženy), přičemž tato odpověď může být považována za využití genderových stereotypů v praxi. Pět manažerů uvedlo, že jim osobně nezáleží, zda je **vede/řídí muž nebo žena**, ale stejně jako u předcházející otázky záleží na osobnosti. Tři manažerky uvedly preferenci jednoho z pohlaví. Dvě by preferovaly muže a to proto, že nekomplotují a jsou přímočařejší a jedna manažerka by preferovala ženu, kvůli lepším osobním zkušenostem s nadřízenou ženou než mužem.

Poslední otázka z tohoto tematického celku se věnovala **dlouhodobým kariérním cílům respondentů**. Pět z nich uvedlo, své konkrétní cíle, kam by se chtěli v rámci organizace posunout a mezi překážky k dosažení svých cílů jmenovali vývoj trhu a organizace jako takové. Tři respondenti, v tomto případě všechny ženy uvedly, že cíl mají buď velice obecný, nebo jsou ve fázi přehodnocování situace a hledání cílů.

Tematický celek otázek ohledně genderových stereotypů lze shrnout následujícími grafy č. 15 a č. 16.

Graf 15 Otázky ohledně genderových stereotypů (1. část) – kladné odpovědi



Poznámka: dle tabulky 16 uvedené v příloze.

Zdroj: Vlastní zpracování dle odpovědí v rozhovorech přílohy č. 12 až příloha č. 22.

Z výše uvedeného grafu a taktéž z výsledků jednotlivých rozhovorů vyplývá, že všichni respondenti byli schopni vysvětlit pojem genderový stereotyp a uvést příklady z osobního i pracovního života, přičemž příklady stereotypů byly vyjmenovány i v jedné z otázek z prvního tematického celku otázek ohledně osobnosti manažera.

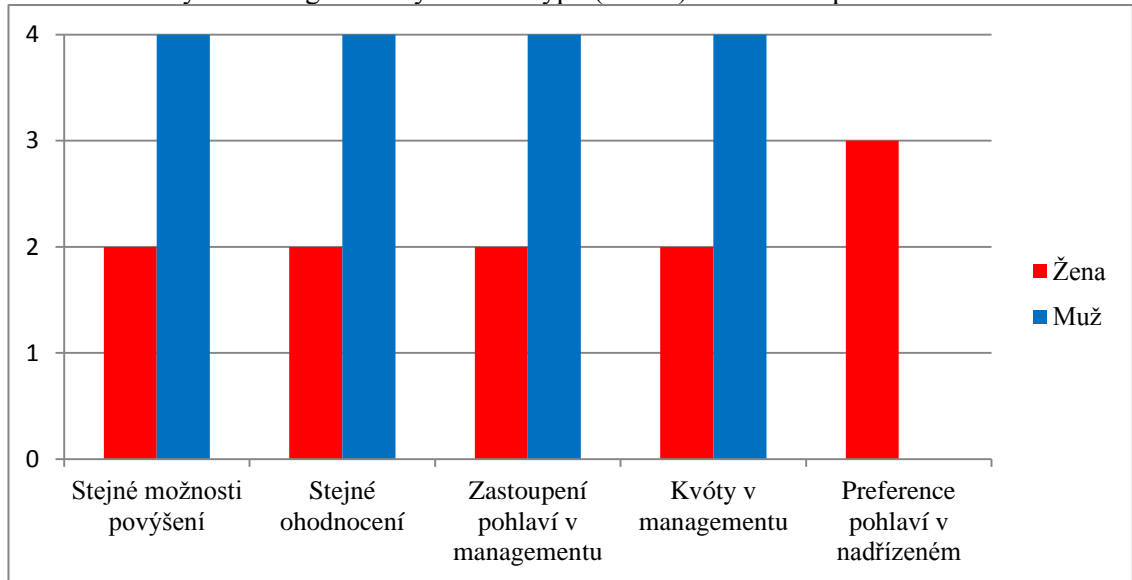
Šest respondentů se snaží genderové stereotypy v pracovním životě nepoužívat, naopak dvě manažerky tyto stereotypy aktivně v pracovním životě využívají a všichni manažeři vidí a jsou schopni pojmenovat možnosti, jak se genderovým stereotypům bránit.

Všichni respondenti vidí vybranou organizaci genderově rovnou, přičemž s genderovou nerovností se setkaly všechny čtyři respondentky a to v platové nerovnosti a v nutnosti odvádět lepší výkon pro získání stejného hodnocení jako muži, naopak nikdo z mužů se s genderovou nerovností nesetkal.

Pět respondentů považuje téma genderové rovnosti za důležité, tři nikoli a šest manažerů (čtyři muži a dvě ženy) si myslí, že obě pohlaví mají stejné možnosti v získání vyšší pozice (povyšování) a stejný počet respondentů zastává názor, že jsou obě pohlaví za stejnou práci stejně platově hodnocena.

Další otázky jsou pro přehlednost zpracovány do následujícího grafu č. 16.

Graf 16 Otázky ohledně genderových stereotypů (2. část) – kladné odpovědi



Poznámka: dle tabulky 16 uvedené v příloze.

Zdroj: Vlastní zpracování dle odpovědí v rozhovorech přílohy č. 12 až příloha č. 22.

Z výše uvedeného grafu vyplývá, že na otázky ohledně rovných příležitostí v získání povýšení a na otázku ohledně stejného ohodnocení pro obě pohlaví odpovědělo šest respondentů (čtyři muži a dvě ženy) kladně, k oběma otázkám však dodali, že obě pohlaví jsou stejně hodnoceny a mají stejné možnosti k získání povýšení na nižších kariérních úrovních, s tím, že na vyšších kariérních úrovních nemohou toto tvrzení podpořit a to buď proto, že nemají přístup k datům ohledně platů nebo proto, že si myslí, že si muži o větší peníze při nástupu řeknou, pro otázku stejných možností získat povýšení je v top managementu více mužů než žen a proto zde stejné podmínky respondenti nevidí.

Všech osm respondentů uvedlo, že kvality manažera jsou závislé na osobnosti a ne na pohlaví, přičemž tři respondentky uvedli, že preferují za svého přímého nadřízeného jedno z pohlaví (dvě muže a jedna ženu). S ohledem na nastavování kvót pro ženy v managementu uvedlo šest manažerů, že kvóty nejsou cestou k řešení menšího počtu žen v managementu.

Rozvojové programy pro manažery

Čtvrtým tematickým celkem bylo pět otázek ohledně rozvojových programů pro manažery, jejich znění je součástí přílohy č. 11.

Všichni manažeři vyjádřili názor, že v organizaci **existuje** dostatek rozvojových programů a byli schopni některé z programů vyjmenovat. Zlepšení manažeři vidí ve změně formy – mnoho virtuálních tréninků; v audienci – programy jsou pouze pro skupinu nejlepších zaměstnanců; chybí programy pro zaměstnance, kteří jsou ve firmě delší dobu. Sedm manažerů **využívá** rozvojové programy, které jsou v organizaci k dispozici a totéž doporučují svým podřízeným. Z využívaných programů byly jmenovány: koučink, mentoring, workshopy a diskusní fóra s top manažery. Jedna

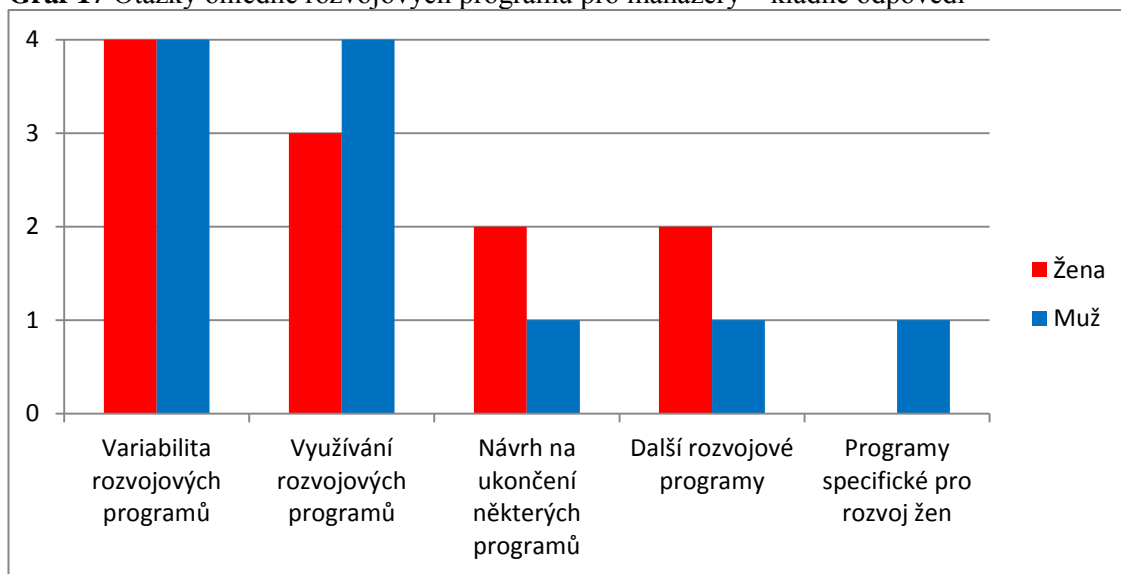
manažerek vyjádřila názor, že většina lidí nemá přístup ke školení, v době, kdy je zapotřebí.

Pět manažerů nevidí žádné programy, které by se měly **zrušit**. Naopak tři ano a to: zastaralé programy zaměřené na technické dovednosti; programy, které nejsou efektivní (podle respondenta je lze rozeznat tak, že z povinných stanou dobrovolné a zaměstnanci se na ně přestanou hlásit); omezení počtu programů a zahajování nových, až po skončení stávajících. S ohledem na zavedení **dalších** rozvojových programů se kladně vyjádřili tři manažeři, kteří hovoří především o zavedení cílené rotace na manažerských pozicích a vylepšení některých stávajících programů. I v případě negativních odpovědí, vidí manažeři možnosti pro zlepšení v konsolidaci stávajících programů a plánování využitosti manažerů v případě aktivní účasti v některém z programů.

Na poslední otázku z tohoto tematického celku, zda existují **specifické rozvojové programy pro ženy**, odpovědělo sedm manažerů záporně a jeden kladně, a to skupina pro pracující matky. Většina manažerů se shodla, že není potřeba a neměli by existovat specifické programy pouze pro jedno pohlaví, ale podle zaměření na dovednosti, schopnosti a znalosti, protože by se s oběma pohlavími mělo zacházet stejně.

Následující graf č. 17 ukazuje odpovědi na jednotlivé otázky shrnuté podle pohlaví.

Graf 17 Otázky ohledně rozvojových programů pro manažery – kladné odpovědi



Poznámka: dle tabulky 17 uvedené v příloze.

Zdroj: Vlastní zpracování dle odpovědí v rozhovorech přílohy č. 12 až příloha č. 22.

Jak uvádí výše uvedený graf, všichni manažeři vyjádřili názor, že v organizaci existuje dostatek rozvojových programů a byli schopni některé z programů vyjmenovat a sedm manažerů využívá rozvojové programy, které jsou v organizaci k dispozici a totéž doporučují svým podřízeným. Pět manažerů nevidí žádné programy, které by se měly zrušit a tři ano a to především zastaralé programy na technické dovednosti. S ohledem na zavedení dalších rozvojových programů se kladně vyjádřili tři manažeři, kteří hovoří především o zavedení cílené rotace na manažerských pozicích. Sedm manažerů si myslí, že neexistují specifické rozvojové programy pro ženy a existovat by neměly.

3.3 Doporučení

Výsledky kvalitativního šetření se jen obtížně shrnují do obecných tvrzení, protože existuje riziko, že v případě přílišného zestručnění a zevšeobecnění, by některé myšlenky respondentů mohly zůstat opomenuty. Proto je i na toto vyhodnocení nutné nahlížet v plných souvislostech celého vyhodnoceného výzkumu (viz kapitola 3.2.2), i se znalostí konkrétních výpovědí jednotlivých respondentů (viz přílohy 12 až 22).

S ohledem na výstupy rozhovorů s otázkami na osobnost manažera lze shrnout, že všichni manažeři nějakou typologii osobnosti znají. Každý z nich uvedl několik příkladů, kdy tradiční typologie osobnosti popsané v teoretické části práce patřily mezi častěji se vyskytující s tím, že respondenti uvedli, že znalosti ohledně typologie osobnosti v praxi využívají a to jak v pracovním, tak soukromém životě. Lze tedy doporučit **školení na téma osobnost manažera**, respektive člověka, pro budoucí řídicí pracovníky v organizaci. Průměrná cena na trhu dvoudenního školení je 5 558 Kč¹⁴ (zpracováno dle veřejně dostupných nabídek tří vybraných společností dle tabulky č. 28).

S ohledem na schopnosti, dovednosti a vlastnosti manažera, uvedli respondenti vedení lidí, týmová spolupráce, komunikace, motivace a umění se rozhodovat. V případě umění se rozhodovat se o něm respondenti zmínili i v odpovědích na jiné otázky, proto lze předpokládat, že tato dovednost patří mezi klíčové pro vyzrálého manažera. Opět i zde lze organizaci doporučit zaměřit se na **školení vedoucích pracovníků ve zmíněných dovednostech**. Výše uvedené dvoudenní školení obsahuje základy rozvoje týmové spolupráce, komunikace, motivace a umění se rozhodovat. Toto školení lze doporučit nižšímu managementu a pro střední a vyšší management se zaměřit na prohlubující a rozšiřující školení.

Dalším tematickým celkem byly otázky ohledně stylů řízení. Respondenti pojmenovali základní řídicí styly a v různých kombinacích je využívají (tyto základní řídicí styly jsou popsány v kapitole 2.2). Lze tedy organizaci doporučit, stejně jako u typologie osobnosti, **školení a tréninky** zaměřené na tuto tematiku pro řídicí pracovníky s prohlubováním těchto znalostí spolu s kariérním růstem těchto pracovníků. Pro liniové manažery lze doporučit školení na základní styly řízení, pro střední management rozšířit styly vedení o vybrané styly jako je situační řízení, koučink a mentoring. Pro vyšší management pak prohlubovat znalosti všech stylů a zaměřit se na správné využívání.

Všichni respondenti uvedli, že v organizaci existuje dostatek rozvojových programů, proto pro výše uvedená doporučení je třeba ověřit, jaké školící programy v organizaci existují a jsou využívány, to platí pro veškeré dostupné programy. **Modifikovat obsah dle potřeby a zamyslet se nad audiencí** (potenciální budoucí vedoucí pracovníci, začínající vedoucí pracovníci a seniorní vedoucí pracovníci, specialisté, neřídicí pracovníci), pro zajištění dostupnosti školení ve správný moment pro daného jedince. Dalším návrhem je konsolidace některých programů a lepší plánování programů, které běží nepřetržitě po nějakou delší část roku či celý rok a pravidelná přítomnost ze strany účastníků je nutná. Organizace by zde měla definovat priority pro manažery s tím, že účast je mandatorní na celém programu. V tomto případě je nutné, aby organizace pomohla sestavit a dodržet plán zastupitelnosti pro manažery účastníci se na těchto programech.

¹⁴ Tato cena je pouze orientační, lze očekávat slevy dle odebíraného množství jednotlivých kurzů. Zároveň je nutné vzít do úvahy společnosti, se kterými organizace na dodávání školení již spolupracuje.

Na otázku ohledně zdokumentovaných validních a aktuálních organizačních požadavků na manažery, odpověděla většina manažerů, že takový dokument existuje, žádný z manažerů se však nevyjádřil o listině, která je validní pro střední Evropu a poukazovali na obecné požadavky popsané na globální úrovni, či přístupné v zaměstnaneckém manuálu. Jelikož tato listina obsahuje kompetenční model očekávaný od manažerů, respektive je tomuto modelu nejbližší, lze **doporučit**:

- prozkoumání všech pramenů, kde se kompetenční model vyskytuje na globální i lokální úrovni;
- sjednocení očekávání v jednotlivých pramenech;
- určení globální a lokální verze (s přihlédnutím ke globální působnosti organizace, bude nutné uvést v život lokální variantu globálního dokumentu); druhou možností je sjednocení očekávání do jediné verze a uvést v život jeden globální dokument a v rámci školení na lokalizaci upozornit, respektive očekávané chování vysvětlit (opět přihlédnout ke kulturním rozdílům);
- pro případ, že zůstane listina v platnosti, nebo v případě vytvoření nového dokumentu vycházejícího z této listiny, prohloubit tento dokument a doplnit očekávané charakteristiky od manažera i s příklady očekávaného chování (příklad obecného kompetenčního modelu je uveden v kapitole 2.3.2).

Očekávání organizace od manažerů by měla být shrnuta v jednom dokumentu včetně očekávaného chování, proto by se organizace nad očekáváními, které má na své řídicí pracovníky, měla zamyslet a uveřejnit je jako součást ucelené listiny. S takto sestaveným dokumentem pracovat v rámci tréninků a školení a tuto tematiku přidat do již existujících školení na typologii osobností a styly řízení pro umožnění všem manažerům se těmto očekáváním přiblížit (příklad takových osobnostních rysů je uveden v kapitole 2.3.2 v tabulce 2). Tento dokument by organizace měla zároveň zařadit do pravidelného hodnotícího cyklu manažerů jako jedno ze základních očekávání. Tím si organizace zajistí, že se tomuto tématu budou manažeři spolu se svými nadřízenými věnovat a možné nedostatky odstraňovat právě s pomocí školení či jiných vzdělávacích metod (např.: koučink a mentoring).

Dalším návrhem pro organizaci je získávání zpětné vazby od svých podřízených na zvolený styl řízení a jeho vhodnost užití. Jelikož je toto téma citlivé pro obě strany, je zde nutný předpoklad důvěry mezi oběma účastníky a vytvoření podmínek ze strany organizace. Především v pravidelných osobních setkáních, na kterých se probírá rozvoj a cíle podřízeného, kde by bylo možné k těmto pravidelným schůzkám přidat otázku ohledně stylu řízení, tedy zpětné vazby ze strany podřízeného. Takto získaná zpětná vazba by měla opět být vstupem pro budoucí plánování rozvoje daného jedince.

Vzhledem k vyhodnocení odpovědí otázky zabývající se změnou přístupu manažerů podle toho, zda jedná se o ženu či muže, lze organizaci doporučit **revizi HR předpisů** a zavedení kontroly při náborech zaměstnanců a zároveň školení řídicích pracovníků, nejlépe od matek a otců, kteří se z rodičovské dovolené vrátili s argumenty ohledně výkonnosti těchto zaměstnanců, pro vyvrácení genderových stereotypů ohledně jednotlivců navracejících se do zaměstnání z mateřské nebo rodičovské dovolené.

Sedm z osmi manažerů si není vědomo existence rozvojových programů pro ženy. Z toho důvodu lze organizaci doporučit **zviditelnění globálního programu na lokální úrovni** (jedna manažerka se účastní „čtvrtletních fór úspěchu“, a jeden manažer si je vědom lokální role „ochránce zájmů rodičů“, ale nevnímají to jako rozvojové

programy). S přihlédnutím k podnikové kultuře by si organizace měla jasně stanovit očekávání od programů specifických pro jedno pohlaví a s takto formulovaným cílem pak předstoupit před manažery a poté všechny zaměstnance.

Všichni manažeři byli schopni vysvětlit a uvést příklady genderových stereotypů a věří, že se jim lze vyvarovat. Na druhou stranu všechny čtyři respondentky uvedly, že se s genderovou nerovností setkaly. Téma **genderové ne-rovnosti** je citlivé, je pro organizaci nutné ve spolupráci s HR oddělením **prozkoumat** a možné nálezy buď zpracovat do HR procesů a v případě nutnosti zjištěné konkrétní situace narovnat, a to:

- jednotlivé kariérní stupně a jejich platové zařazení z pohledu stejného ohodnocení mužů a žen za stejnou odváděnou práci;
- zavedený systém navyšování mezd (vzít v úvahu ženy na mateřské dovolené a zamyslet se nad muži/ženami na rodičovské dovolené s ohledem na úpravu mzdy po návratu do zaměstnání);
- ve výše uvedených šetření přihlídnout k částečným pracovním úvazkům, jelikož se částečné úvazky projevují negativně na možnostech kariérního postupu a školení (dle kapitoly 3.1.1);
- současnou komunikaci ohledně povýšených jednotlivců a upravit tuto komunikaci s ohledem na pojmenování důvodů proč byl tento jedinec nejlepší (pro zamezení současného vnímání, že ženy nejsou vnímány jako perspektivní pro organizaci kvůli osobnímu životu);
- prozkoumat možnost znovuzavedení kvót na nástupce současných manažerů (aby alespoň jeden z možných nástupců byla žena), muži manažeři takovýto přístup považují za pozitivní diskriminaci, proto správné vysvětlení a následná komunikace bude klíčová.

Závěrem lze tedy doporučení shrnout následovně:

- projít současná školení a tréninkové programy a modifikovat jejich obsah;
- školení na typologii osobnosti a styly řízení ponechat a zamyslet se nad jejich obsahem a audiencí, kvůli zajištění dostupnosti těchto školení pro budoucí a nové řídicí pracovníky;
- zrevidovat kompetenční model v organizaci a rozvést globální či oživit lokální verzi (chybí očekávané charakteristiky chování);
- revize platných HR předpisů během nábory pracovníků a zvážení nového školení ohledně genderových stereotypů;
- zviditelnění globálního rozvojového programu pro ženy na lokální úrovni;
- pokusit se vyvrátit předsudky ohledně genderových stereotypů či narovnat situaci, kde genderová rovnost neplatí (viz předchozí odstavec).

4 Závěr

Tato diplomová práce je zaměřena na genderové rozdíly ve vybrané organizaci a je rozdělena na část teoretickou a praktickou. V teoretické části byla provedena obsahová analýza sekundárních zdrojů, jejímž výsledkem je text zpracovaný formou literární rešerše vymezující základní pojmy: osobnost a osobnost manažera, včetně popisu struktury, členění osobnosti a osobnostní charakteristiky manažerů. Následované vymezením základních stylů řízení a genderových rozdílů v manažerských rolích včetně historického vývoje a pojmenování genderových rozdílů v osobnostních rysech a vlastnostech manažerů. Závěrem se teoretická část práce věnuje genderovým stereotypům a stereotypům ohledně žen v managementu.

Osobnost člověka je formována jeho schopnostmi, zaměřeností, temperamentem a charakterem a pro každého manažera platí, že čím lépe zná svůj tým a ostatní spolupracovníky, tím lépe může s jednotlivci pracovat a využívat jejich silných stránek. S ohledem na vlastnosti jsou na manažery kladeny vyšší nároky a v kvalitě managementu se odráží i úspěšnost celé organizace, proto osobní kvality, role, autorita, kompetence i styly řízení manažera jsou důležité jak pro každého manažera, tak pro organizace, které si musí nastavit očekávání na své řídicí pracovníky. S ohledem na genderové rozdíly v obecném kompetenčním modelu (interpersonální, komunikační a technické dovednosti a kognitivní a vůdcovské schopnosti) vykazují obě pohlaví více podobností, nežli rozdílů, přičemž obě pohlaví potřebují flexibilitu pro pracovní i osobní život, kdy stále převládá rezistence k ženám v řídicích funkcích a kompetenčnost žen bývá zpochybňována.

Praktická část této práce se věnovala porovnání České republiky s Evropskou unií ve vybraných indikátorech, kterými byly vzdělání, zaměstnanost, zdraví, ukazatel rozdílnosti v odměňování mužů a žen a v neposlední řadě zastoupení žen ve vrcholových funkcích. Poté byla přiblížena vybraná organizace na globální a lokální úrovni, ve které proběhlo kvalitativní šetření formou strukturovaných rozhovorů, kdy na závěr praktické části byla pojmenována doporučení směrem k této organizaci.

S ohledem na srovnávané ukazatele genderových rozdílů lze konstatovat, že čtyři z nich vykazují rostoucí trend, a to: očekávaná délka života, délka pracovního života, zaměstnanost a dosažení terciárního vzdělání. Ukazatel práce na částečný úvazek, genderová platová nerovnost, míra zaměstnanosti, předčasná odchodovost ze vzdělávacích systémů se za sledované období, co se týká trendu, nezměnily a zůstávají na obdobné úrovni. Genderová nerovnost se u vybraných ukazatelů snižuje na úrovni EU u dvou ukazatelů: zaměstnanost jednotlivých pohlaví a předčasná odchodovost ze vzdělávacích systémů. Naopak genderová nerovnost se zvyšuje u míry zaměstnanosti aktuálních absolventů v ČR ve prospěch mužů a u ukazatele dosažení terciárního vzdělání podle pohlaví ve prospěch žen jak v EU, tak v ČR.

V ukazateli dosaženého terciárního vzdělání ve věku 30 až 34 let, se Česká republika nachází pod průměrem EU a to jak v celkovém ukazateli, tak pro ženy a muže samostatně. V EU rozdíl činí 5,3% a v ČR 5,6% za rok 2013. Tento ukazatel má stoupající náklon s lepšími výsledky pro ženy. Ve zkoumaném vzorku osmi vybraných manažerů, má devět z deseti manažerů vysokoškolské vzdělání (jedna žena pouze středoškolské). V ukazateli předčasné odchodovosti ze vzdělávacích systémů, má ČR vyšší cíl než EU, který již splnila (5,5% vs. 10%). EU vykazuje výsledky pro ženy na 10,2% a muži o 3,4 % hůře.

Mezi klíčové sociální ukazatele při zkoumání a posuzování vývoje trhu práce s cílem pro Českou republiku stanoveném na 75% patří míra zaměstnanosti mužů a žen. Tohoto cíle se České republice zatím nepodařilo dosáhnout s tím, že k jeho naplnění jsou blíže muži nežli ženy a to v průměru o 18,5%. V tomto ukazateli je tedy zřejmá genderová nerovnost a to v neprospěch žen. Stejně tak je tomu i v ukazateli zabývajícím se zaměstnáváním absolventů, jelikož v ČR je značný rozdíl v zaměstnávání absolventů žen a mužů a to v průměru o 11% pro sledované období ve prospěch mužů, kdy zaměstnávání absolventek má klesající sklon (stejný trend je patrný ve výsledcích EU).

Dalším zkoumaným ukazatelem byla délka pracovního života, která se prodlužuje pro ženy i muže v ČR i v EU. Jedním z možných důvodů vysvětlující tento trend může být stárnoucí populace v celé EU, dalším důvodem pro prodlužování pracovního života může být i skutečnost, že se prodlužuje délka života jako takového s tím, že ženy se dožívají v průměru vyššího věku nežli muži a to o šest let (jak v ČR, tak v EU). Muži pracují přibližně o šest let déle nežli ženy, kdy jedním z možných důvodů, proč je tento ukazatel nižší pro ženy, může být nutnost přerušování pracovního života kvůli péči o rodinu (mateřská a rodičovská dovolená).

Délka pracovního života v ČR je pro muže 37,7 let a pro ženy 31,5. Ženy tedy mají kratší dobu na vydělávání během produktivní části života a zabezpečení se na stáří. Dalším vstupujícím faktorem je platová nerovnost mezi muži a ženami, přičemž ženy si vydělají pouze 77,9% toho co muži za stejnou práci. Oba tyto důvody ústí v situace, kdy ženy pobírají nižší důchody než muži a toto pohlaví je tedy více ohroženo chudobou. K tomu zároveň přispívá i skutečnost, že kolem 80% pracovních míst na částečný úvazek obsazují ženy, kdy tento typ pracovního poměru se negativně projevuje na možnostech školení a kariérních možnostech. Ve stejný moment jsou částečné úvazky i jedním ze vstupů ovlivňující rozdíly v odměňování obou pohlaví, v nárocích na podporu v nezaměstnanosti a v důchodových nárocích.

Pokud přihlídneme k ukazateli, který se zabývá ženami ve vrcholových funkcích, lze konstatovat, že nastavený cíl ve výši 40 % zastoupení žen ve vrcholných funkcích do roku 2020, není ještě z daleka naplněn, jelikož se pro EU hovoří o 4 % v nejvyšší roli, 13 % v rolích členů nejvyššího rozhodovacího orgánu a pro ČR o 8 % respektive 11 % žen v těch samých rolích.

Nejvyšší rozhodovací orgán vybrané organizace je tvořen deseti lidmi, z čehož jsou čtyři ženy. Tato organizace tedy doporučení 40% žen ve vrcholových funkcích dodržuje, co se představenstva týká. Tři nejvyšší role v organizaci ale zastávají muži. Vybraná organizace zaměstnává na globální úrovni 36 % žen, přičemž česká outsourcingová divize, ve které byl proveden výzkum, zaměstnává 66 % žen z celkového počtu 994 zaměstnanců.

Kvalitativní šetření formou strukturovaných rozhovorů bylo provedeno v pobočce české outsourcingové organizace, která má 994 zaměstnanců. Z toho je 341 mužů (34 %) a 653 žen (66 %). Tato pobočka je řízena 8 manažery, kteří jsou součástí 27 manažerů s nejvyšším kariérním zařazením. Rozhovory byly uskutečněny s 6 řídicími manažery a 2 manažerkami ze skupiny 27 manažerů kvůli genderové vyrovnanosti. Během rozhovorů bylo položeno 35 otázek rozdělených do 5 tematických celků: osobnosti člověka, stylů řízení, genderových rozdílů, rozvojových programů a identifikačních otázek.

Na základě rozboru odpovědí lze doporučení pro danou organizaci shrnout následovně. Projít současná školení s tréninkovými programy a modifikovat jejich obsah; školení na

typologii osobnosti a styly řízení ponechat. Dále zanalyzovat jejich obsah a audienci kvůli zajištění dostupnosti těchto školení pro budoucí a nové řídicí pracovníky; zrevidovat existující kompetenční model v organizaci, rozvést globální verzi, případně oživit lokální verzi, přičemž chybí očekávané charakteristiky chování a takto zrevidovaný kompetenční model zařadit mezi základní očekávání do hodnotícího cyklu manažerů. Dále přezkoumat platné HR předpisy pro nábor pracovníků a zvážit zavedení nového školení ohledně genderových stereotypů; zviditelnit globální rozvojový program pro ženy na lokální úrovni.

Genderová ne-rovnost je citlivé téma pro každého jednotlivce a pro organizaci je základní nutností zajistit rovné podmínky pro všechny. Na základě výstupů z rozhovorů lze doporučit hlubší prozkoumání následujících oblastí a možné nálezy zapracovat do HR předpisů nebo konkrétní situace v případě nutnosti urovnat. Oblasti, které je nutné dále zkoumat: porovnat jednotlivé kariérní stupně a jejich platové zařazení z pohledu stejného ohodnocení mužů a žen za stejnou práci; zrevidovat zavedený systém navyšování mezd z pohledu lidí na mateřské a rodičovské dovolené. Během těchto šetření přihlídnout k částečným pracovním úvazkům pro zamezení negativních projevů na možnostech kariérního postupu a školení. A zrevidovat současnou komunikaci ohledně povýšených jednotlivců a upravit tuto komunikaci s ohledem na pojmenování důvodů, proč byl tento jedinec nejlepší (pro zamezení současného vnímání, že ženy nejsou vnímány jako perspektivní pro organizaci kvůli osobnímu životu). Závěrem prozkoumat možnost znovuzavedení kvót na nástupce současných manažerů (aby alespoň jeden z možných nástupců byla žena), muži manažeři takovýto přístup považují za pozitivní diskriminaci, proto správné vysvětlení a následná komunikace bude klíčová.

Literatura

Odborné knihy a časopisy

ANNIS, B., GRAY, J. *Work with me: the 8 blind spots between men and women in business*. New York: Palgrave Macmillan, 2013, 260 s. ISBN 978-023-0341-906. Dostupné z WWW: <http://skillport.books24x7.com/toc.aspx?bookid=59484>.

BASS, B. M., AVOLIO B. J. *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994, 238 s. ISBN 08-039-5236-8.

BECK, J. D., YEAGER, N. M. *The leader's window: mastering the four styles of leadership to build high-performing teams*. 2nd ed. Palo Alto, CA: Davies-Black Pub., 2001, 300 s. ISBN 08-910-6160-6. Dostupné z WWW: <http://skillport.books24x7.com/toc.aspx?bookid=6432>.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006, 724 s. ISBN 80-251-0396-X.

BLATNÝ, M., PLHÁKOVÁ A. *Temperament, inteligence, sebepojetí: nové pohledy na tradiční témata psychologického výzkumu*. Vyd. 1. Tišnov: Sdružení SCAN, 2003, 150 s. ISBN 80-866-2005-0.

COVEY, S. R. *7 návyků skutečně efektivních lidí: zásady osobního rozvoje, které změní váš život*. 3. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2014, 366 s. ISBN 978-80-7261-268-0.

DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost: Příručka pro uživatele*. 3. vyd., Praha: Karolinum, 2000, ISBN 80-246-0139-7.

FLYNN, J., HEATH, K., HOLT, D. Harvard Management Update Subscription. *Six Paradoxes Women Leaders Face in 2013* [online]. 2013 [cit. 2015-03-03]. Dostupné z WWW: https://hbr.org/2013/01/six-paradoxes-women-leaders-fa?goback=%252Egde_3369691_member_201402006.

FREUD, S. *Přednášky k úvodu do psychoanalýzy: Nová řada přednášek k úvodu do psychoanalýzy*. Vyd. 2., Praha: Avicenum, 1991, 464 s. ISBN 8020101829.

GREEN, S. Harvard Management Update Subscription. *Ambitious Women Face More Obstacles than Just Work-Life Balance*. [online]. 2013 [cit. 2015-03-04]. Dostupné z WWW: <https://hbr.org/2013/09/ambitious-women-face-more-obst>.

GURIAN, M., ANNIS, B. *Leadership and the sexes: using gender science to create success in business*. 1st ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2008, 233 s. ISBN 07-879-9703-X. Dostupné z WWW: <http://skillport.books24x7.com/toc.aspx?bookid=27654>.

HERSEY, P., BLANCHARD K. H., JOHNSON, D. E. *Management of organizational behavior: leading human resources*. 8th ed. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 2001, 516 p. ISBN 01-301-7598-6.

HERZBERG, F., MAUSNER B., SNYDERMAN B. B. *The Motivation to Work: Organization and Business*. Svazek 1. přepr. vyd. Transaction Publishers, 2011. ISBN 9781412815543.

- HRONÍK, F. *Manažerská integrita*. 1. vyd. Brno: Motiv Press, 2008, 149 s. ISBN 978-80-904133-0-6.
- IBARRA, H. Harvard Management Update Subscription. *The Authenticity Paradox*. [online]. 2015 [cit. 2015-03-10]. Dostupné z WWW: https://archive.harvardbusiness.org/cla/web/product_detail.seam?R=R1501C-PDF-ENG&conversationId=69133.
- JORDAN, K. Harvard Management Update Subscription. *Analyze This: Can Personality Theory Help You Lead Your Unit?* [online]. 2003 [cit. 2015-02-11]. Dostupné z WWW: https://archive.harvardbusiness.org/cla/web/he/product_view.seam?R=U0302D-PDF-ENG&T=CCM&C=SEARCH&CS=00bc4c66ceb6a69786d55bfbcf87a522.
- KUBÁTOVÁ, S. *Vedení lidí a strategie v nejistých dobách*. Praha: Management Press, 2012, 214 s. ISBN 978-80-7261-257-4.
- LIKERT, R. *The human organization: its management and value*. New York: McGraw-Hill, 1967. 258 s. ISBN 00-703-7851-7.
- MADSEN, K. *Modern theories of motivation: a comparative metascientific study*. 1. vyd. New York: Wiley, 1974, 472 s. ISBN 047056329x.
- MASLOW, A. H. *A theory of human motivation*. Psychological review, 1943, vol. 4, no. 50, p. 370-396.
- MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerské psychologie*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 380 s. ISBN 978-80-247-1349-6.
- MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B., LAMPEL, J. *Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management*. New York: Free Press, 2005, 407 s. ISBN 07-432-7057-6.
- MIOVSKÝ, M. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada Publishing, 1. vyd., 2006. ISBN 80-247-1362-4.
- NAKONEČNÝ, M. *Psychologie osobnosti*. 2.vyd. Praha: Academia, 1998, 336 s. ISBN 80-200-0628-1.
- NOVÝ, I. *Interkulturální management: Lidé, kultura a management*. 1.vyd. Praha: Grada, 1996, 143 s. ISBN 80-716-9260-3.
- PAVLICA, K. *Sociální výzkum, podnik a management: průvodce manažera v oblasti výzkumu hospodářských organizací*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2000. ISBN 80-861-1925-4.
- ŘÍČAN, P. *Psychologie osobnosti: obor v pohybu*. 6., rev. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2010, 208 s. ISBN 978-802-4731-339.
- SHAMBAUGH, R. *Make room for her: why companies need an integrated leadership model to achieve extraordinary results*. New York: McGraw-Hill, 2013, 224 s. ISBN 00-717-9792-0. Dostupné z WWW: <http://skillport.books24x7.com/toc.aspx?bookid=56460>.
- SMĚKAL, V. *Pozvání do psychologie osobnosti: člověk v zrcadle vědomí a jednání*. Brno: Barrister, 2002, 513 s. ISBN 80-85947-80-3.
- STAGNER, Ross. *Psychology of personality*. New York: McGraw-Hill, 1961, 658 s. ISBN 00-706-0689-7.

STERNBERG, R. J. *Wisdom, intelligence, and creativity synthesized*. New York: Cambridge University Press, 2003, 227 s. ISBN 0521002710.

PORVAZNÍK, J. *Celostní management: pilíře kompetence v řízení*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Bratislava: Sprint, 2003, 509 s. ISBN 80-890-8505-9.

PROVAZNÍK, V. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002, 226 s. ISBN 80-247-0470-6.

STÝBLO J., URBAN J., VYSOKAJOVÁ M. *Personalistika 2007-2008*, 1. vyd., Praha: ASPI Wloters Kluwer, Meritum, 2007. 897 s. ISBN 978-80-7357-239-6.

TOBIN, D., PETTINGELL, M. *The AMA guide to management development*. New York: AMACOM, 2008. 328 s. ISBN 978-081-4409-794. Dostupné z WWW: <http://site.ebrary.com/lib/vsem/docDetail.action?docID=10271826&p00=competency+manager>.

TRACY, B. *Delegation & Supervision*. AMACOM Books. 2013. 112 s. ISBN 08-144-3314-6. Dostupné z WWW: <http://skillport.books24x7.com/toc.aspx?bookid=55778>.

VALERIO, A. M. *Developing women leaders: a guide for men and women in organizations*. Malden, MA: Wiley-Blackwell, 2009, 162 s. ISBN 14-051-8370-5. Dostupné z WWW: <http://skillport.books24x7.com/toc.aspx?bookid=33764>.

VEBER, J. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

WATSON, W, STEWART, W. H., BARNIR, A. The effects of human capital, organizational demography, and interpersonal processes on venture partner perceptions of firm profit and growth. *Journal of Business Venturing*. 2003, vol. 18, no. 2, p. 145-164. DOI: 10.1016/S0883-9026(01)00082-9.

WITTENBERG-COX, A. *How women mean business: a step by step guide to profiting from gender balanced business*. Chichester: Wiley, 2010, 405 s. ISBN 04-706-8884-X. Dostupné z WWW: <http://skillport.books24x7.com/toc.aspx?bookid=40935>.

Internetové zdroje

ACCENTURE. *Accenture*. [online]. 2015 [cit. 2015-02-25]. Dostupné z WWW: <http://www.accenture.com/us-en/pages/index.aspx>.

ACCENTURE - *Intranet* - vnitropodnikové materiály, 2015.

ACCENTURE - A. *Board of directors*. [online]. 2015 [cit. 2015-02-25]. Dostupné z WWW: <http://www.accenture.com/us-en/company/governance/board-directors/Pages/index.aspx>.

ACCENTURE - B. *Our core values*. [online]. 2015 [cit. 2015-02-25]. Dostupné z WWW: <http://www.accenture.com/us-en/company/overview/values/Pages/index.aspx>.

ACCENTURE - C. *Inclusion and Diversity at Accenture*. [online]. 2015 [cit. 2015-02-25]. Dostupné z WWW: <http://www.accenture.com/us-en/company/people/diversity/Pages/index.aspx>.

ACCENTURE - D. *Women* [online]. 2015 [cit. 2015-02-25]. Dostupné z WWW: <http://www.accenture.com/us-en/company/people/women/Pages/index.aspx>.

ACCENTURE - E. *Our women's programs* [online]. 2015 [cit. 2015-02-25]. Dostupné z WWW: <http://www.accenture.com/us-en/company/people/women/Pages/womens-programs-initiatives.aspx>.

ACCENTURE - F. *Accenture*. [online]. 2015 [cit. 2015-02-25]. Dostupné z WWW: <http://www.accenture.jobs.cz/index.php?brand=g2&exportRCM=26154426&trackingBrand=www.google.cz&rps=186&ep=>.

EUROPA – JUSTICE. *Board members*. [online]. 2015 [cit. 2015-02-23]. Dostupné z WWW: http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/business-finance/supervisory-board-board-directors/index_en.htm

EUROPA – SPRAVEDLNOST. *Problematika rozdílného odměňování mužů a žen v Evropské unii*. [online]. 2014 [cit. 2015-02-23] ISBN 978-92-79-36088-6. Dostupné z WWW: http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-pay-gap/index_cs.htm.

EUROPA – SPRAVEDLNOST. *Gender balance in decision-making positions*. [online]. 2015 [cit. 2015-02-24] ISBN 978-92-79-36088-6. Dostupné z WWW: http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/index_en.htm.

EUROSTAT – A. *Tertiary educational attainment by sex, age group 30-34*. [online]. 2014 [cit. 2015-02-22]. Dostupné z WWW: http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/refreshTableAction.do?tab=table&plugin=1&pcode=t2020_41&language=en.

EUROSTAT – B. *Early leavers from education and training by sex*. [online]. 2014 [cit. 2015-02-22]. Dostupné z WWW: http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/refreshTableAction.do?tab=table&plugin=1&pcode=t2020_40&language=en.

EUROSTAT – C. *Employment rate, by sex*. [online]. 2014 [cit. 2015-02-22]. Dostupné z WWW: <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/refreshTableAction.do?tab=table&plugin=1&pcode=tsdec420&language=en>.

EVROPA 2020, *Cíle strategie Evropa 2020*, [online]. 2015 [cit. 2015-02-22]. Dostupné z WWW: http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/targets/index_cs.htm.

EUROSTAT – D. *Duration of working life*. [online]. 2014 [cit. 2015-02-22]. Dostupné z WWW: <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/refreshTableAction.do?tab=table&plugin=1&pcode=tsd420&language=en>.

EUROSTAT – E. *Life expectancy at birth, by sex*. [online]. 2014 [cit. 2015-02-23]. Dostupné z WWW: <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/refreshTableAction.do?tab=table&plugin=1&pcode=tps00025&language=en>.

EUROSTAT – F. *Gender pay gap in unadjusted form*. [online]. 2014 [cit. 2015-02-23]. Dostupné z WWW: <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tsdsc340&plugin=1>.

EUROSTAT – G. *Full-time and part-time employment by sex, age and highest level of education attained (1 000)*. [online]. 2015 [cit. 2015-02-23]. Dostupné z WWW: http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=lfsa_epgaed&lang=en.

EUROSTAT. *Gender Statistics*. [online]. 2015 [cit. 2015-02-22]. Dostupné z WWW: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Gender_statistics#Further_Eurostat_information.

EUROSTAT – H. *Employment rates of recent graduates*. [online]. 2014 [cit. 2015-02-23]. Dostupné z WWW: <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/refreshTableAction.do?tab=table&plugin=1&pcode=tps00053&language=en>.

JACOBSEN, H. *Reding pushes 40% female quota on corporate boards*. EurActiv.com [online]. 2015 [cit. 2015-02-21]. Dostupné z WWW: <http://www.euractiv.com/socialeurope/commission-gives-green-light-gen-news-516048>.

SPECIAL EUROBAROMETR 376 –. *Women in decision-making positions*. [online]. 2012 [cit. 2015-02-25]. Dostupné z WWW: <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/refreshTableAction.do?tab=table&plugin=1&pcode=tps00053&language=en>.

VLÁDA ČR. *Vládní strategii pro rovnost žen a mužů v České republice na léta 2014–2020*. Vláda České republiky [online]. 2014 [cit. 2015-02-21]. Dostupné z WWW: <http://www.vlada.cz/cz/clenove-vlady/pri-uradu-vlady/jiri-dienstbier/aktualne/vlada-schvalila-vladni-strategii-pro-rovnost-zen-a-muzu-v-ceske-republice-na-leta-2014---2020-124855/>.

World Economic Forum, *The Global Gender Gap Report 2014* [online]. 2014 [cit. 2015-02-18]. Dostupné z WWW: <http://reports.weforum.org/global-gender-gap-report-2014/part-1/the-global-gender-gap-index-results-in-2014/#>.

Přílohy

Příloha 1 Tabulka 4 Dosažení terciárního vzdělání podle pohlaví, věková skupina 30-34 let – v %

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
EU28	23.6	25.0	26.9	28.1	29.0	30.1	31.2	32.3	33.6	34.7	35.9	36.9
EU28 muži	22.6	24.0	25.3	26.1	26.3	27.2	28.0	28.9	30.0	30.8	31.7	32.7
EU28 ženy	24.5	26.1	28.6	30.1	31.6	32.9	34.4	35.7	37.2	38.6	40.2	41.2
ČR	12.6	12.6	12.7	13.0	13.1	13.3	15.4	17.5	20.4	23.7	25.6	26.7
ČR muži	13.7	14.3	13.2	13.1	13.7	13.0	14.8	16.4	18.6	21.5	22.4	24.0
ČR ženy	11.4	10.8	12.1	13.0	12.4	13.7	15.9	18.7	22.3	26.1	29.1	29.6

Zdroj: Eurostat A, Dosažení terciárního vzdělání podle pohlaví, věková skupina 30-34 let (2014), vlastní úprava.

Příloha 2 Tabulka 5 Předčasná odchodovost ze vzdělávacích systémů podle pohlaví v %

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
EU28	17.0	16.4	16.0	15.7	15.3	14.9	14.7	14.2	13.9	13.4	12.7	12.0
EU28 muži	19.1	18.5	18.3	17.7	17.4	16.9	16.6	16.1	15.8	15.3	14.4	13.6
EU28 ženy	14.9	14.3	13.7	13.7	13.2	12.8	12.6	12.3	11.9	11.5	10.9	10.2
ČR	5.7	6.5	6.3	6.2	5.1	5.2	5.6	5.4	4.9	4.9	5.5	5.4
ČR muži	5.4	5.9	6.1	6.1	5.4	5.7	5.8	5.5	4.9	5.4	6.1	5.4
ČR ženy	5.9	7.0	6.6	6.3	4.9	4.7	5.4	5.2	4.8	4.4	4.9	5.5

Zdroj: Eurostat B, Předčasná odchodovost ze vzdělávacích systémů podle pohlaví (2014), vlastní úprava.

Příloha 3 Tabulka 6 Zaměstnanost podle pohlaví v %

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
EU28	66.7	67.0	67.4	67.9	68.9	69.8	70.3	69.0	68.5	68.5	68.4	68.4
EU28 muži	75.4	75.4	75.5	75.9	76.8	77.7	77.8	75.7	75.0	74.9	74.5	74.2
EU28 ženy	58.1	58.6	59.3	60.0	61.1	62.1	62.8	62.3	62.0	62.2	62.3	62.6
ČR	71.6	70.7	70.1	70.7	71.2	72.0	72.4	70.9	70.4	70.9	71.5	72.5
ČR muži	80.9	80.1	79.2	80.1	80.4	81.5	82.0	80.2	79.6	79.9	80.2	81.0
ČR ženy	62.3	61.4	61.1	61.3	61.8	62.4	62.5	61.4	60.9	61.7	62.5	63.8

Zdroj: Eurostat C, Zaměstnanost podle pohlaví (2014), vlastní úprava.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Příloha 4 Tabulka 7 Míra zaměstnanosti aktuálních absolventů v %

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
EU28	78.9	80.8	82.0	78.3	77.4	77.1	76.0	75.5
EU28 muži	81.4	83.7	84.6	79.6	79.4	79.3	78.3	77.7
EU28 ženy	76.6	78.1	79.6	77.0	75.5	75.1	73.8	73.4
ČR	82.8	87.6	87.9	84.5	81.3	80.7	82.3	80.4
ČR muži	88.9	92.5	93.0	89.3	85.5	86.4	87.2	87.5
ČR ženy	76.4	82.5	82.4	79.5	76.7	74.7	77.2	73.1

Zdroj: Eurostat H, Míra zaměstnanosti aktuálních absolventů (2014), vlastní úprava.

Příloha 5 Tabulka 8 Délka pracovního života podle pohlaví v letech

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
EU28	32.9	33.2	33.3	33.6	33.9	34.1	34.3	34.4	34.5	34.7	35.0	35.1
EU28 muži	36.2	36.4	36.4	36.7	36.9	37.1	37.3	37.3	37.3	37.4	37.6	37.7
EU28 ženy	29.5	29.8	30.0	30.3	30.7	30.9	31.2	31.4	31.6	31.9	32.2	32.5
ČR	33.4	33.3	33.3	33.7	33.9	33.8	33.7	33.9	33.9	33.9	34.3	34.7
ČR muži	36.5	36.2	36.3	36.8	37.0	37.1	37.1	37.3	37.3	37.2	37.5	37.7
ČR ženy	30.1	30.3	30.2	30.4	30.6	30.3	30.1	30.4	30.4	30.5	30.9	31.5

Zdroj: Eurostat D, Délka pracovního života (2014), vlastní úprava.

Příloha 6 Tabulka 9 Očekávaná délka života dle pohlaví v letech

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
EU28 muži	74.5	74.6	75.2	75.4	75.8	76	76.3	76.6	76.9	77.4	77.5
EU28 ženy	80.9	80.8	81.5	81.5	82	82.2	82.3	82.6	82.8	83.1	83.1
ČR muži	72.1	72	72.5	72.9	73.5	73.8	74.1	74.3	74.5	74.8	75.1
ČR ženy	78.7	78.6	79.1	79.2	79.9	80.2	80.5	80.5	80.9	81.1	81.2

Zdroj: Eurostat E, Očekávaná délka života dle pohlaví (2014), vlastní úprava.

Příloha 7 Tabulka 10 Rozdíl ve výdělích mezi muži a ženami v %

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
EU28	17.7	:	17.3	17.2	16.1	16.4	16.5	16.4
ČR	23.4	23.6	26.2	25.9	21.6	22.6	22.2	22.1

Poznámky: E27 reprezentováno v letech 2008 a 2009. Data pro rok 2007 nejsou k dispozici.

Zdroj: Eurostat F, Rozdíl ve výdělích mezi muži a ženami (2014), vlastní úprava.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Příloha 8 Tabulka 11 Práce na částečný úvazek podle pohlaví v %

výsledky v tisících	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
EU28	34,097.90	35,557.60	37,076.90	37,836.50	38,355.00	38,805.40	39,539.70	39,957.50	40,677.60	41,444.90
EU28 muži	7,323.30	7,723.80	8,193.80	8,315.80	8,478.40	8,725.50	9,136.20	9,306.70	9,639.80	9,964.60
EU28 ženy	26,774.50	27,833.80	28,883.10	29,520.70	29,876.60	30,079.90	30,403.60	30,650.80	31,037.80	31,480.30
ČR	204.80	205.30	210.70	211.60	210.20	232.30	247.20	225.10	238.20	279.80
ČR muži	44.10	42.40	44.80	46.90	44.90	56.10	60.70	49.80	59.30	68.70
ČR ženy	160.60	162.90	166.00	164.80	165.30	176.20	186.50	175.20	178.90	211.10
výsledky v %	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
EU28 muži	21%	22%	22%	22%	22%	22%	23%	23%	24%	24%
EU28 ženy	79%	78%	78%	78%	78%	78%	77%	77%	76%	76%
ČR muži	22%	21%	21%	22%	21%	24%	25%	22%	25%	25%
ČR ženy	78%	79%	79%	78%	79%	76%	75%	78%	75%	75%

Zdroj: Eurostat G, Práce na částečný úvazek podle pohlaví (2015), vlastní úprava.

Příloha 9 Tabulka 12 Genderová rovnováha v EU a ČR

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Průměr v %	Průměr v #
EU28 Ženy Prezidentky	3	3	4	4	3	3	3	3	3	5	7	4	21
EU28 Muži Prezidenti	97	97	96	96	97	97	97	97	97	95	93	96	554
EU28 Ženy Členky	9	10	10	10	11	11	12	14	16	18	20	13	74
EU28 Muži Členové	91	90	90	90	89	89	88	86	84	82	80	87	501
ČR Ženy Prezidentky	6	2	3	11	15	9	9	0	17	20	0	8	1
ČR Muži Prezidenti	94	98	97	89	85	91	91	100	83	80	100	92	12
ČR Ženy Členky	11	11	8	11	13	13	12	16	16	11	4	11	1
ČR Muži Členové	89	89	92	89	87	87	88	84	84	89	96	89	12

Zdroj: Europa - Justice, Board members (2015), vlastní úprava.

Příloha 10 Obrázek 4 Program diverzity ve vybrané organizaci



Cross-cultural
Diversity



Employee Resource
Groups



Ethnic Diversity



Lesbian, Gay, Bisexual
and Transgender



Our Culture



Persons with
Disabilities



Supplier Inclusion &
Diversity Program



Training



Women

Zdroj: Accenture – C (2015).

Příloha 11 Otázky strukturovaného rozhovoru

Otázky ohledně osobnosti:

1. Znáte nějakou typologii osobností? Pokud ano, tak jakou? *Do you know any personality typology? If so, which one?*
2. Využíváte těchto znalostí v praxi? Pokud ano, tak jak? *Do you use the knowledge of the typologies in practice? If so then how?*
3. Jaké schopnosti, vlastnosti a dovednosti by podle vás měl/a manažer/ka mít? A proč tak soudíte? *What abilities, qualities and skills should a manager have? And why do you think so?*
4. Existuje v organizaci nějaký dokument, který shrnuje firemní požadavky na manažery s ohledem na schopnosti, vlastnosti a dovednosti manažerů? *With regards to abilities, qualities and skills, is there any document which summarizes the companies requirements for managers?*
5. Pokud takový dokument existuje, považujete jej za aktuální a kompletní nebo byste navrhl/a nějaké změny? Pokud ano, jaké? *In case such document exists, do you think it is up to date and valid or would you suggest any changes with respect to its content? If so then what are those changes?*
6. Vidíte rozdíl u schopností, vlastností a dovedností manažera/ky s ohledem na pohlaví? Pokud ano, uveďte příklad. *Do you see any differences in management*

with respect to abilities, qualities and skills linked to gender? If so, please provide examples.

Otázky ohledně stylu vedení:

7. Jaké styly vedení znáte a využíváte? *What leadership styles do you know and use?*
8. Děláte rozdíly ve stylu řízení s ohledem na pohlaví člena týmu? Pokud ano, tak jaké a proč? *Do you make any differences in leadership style with respect to team member's gender? If so, what are the differences and why do you make them?*
9. Jaký styl vedení využívá váš nadřízený? Považujete tento styl za efektivní, v obou případech prosím popište proč? *What leadership style is used by your manager/s? Do you consider used style as effective? In both cases please describe why?*
10. Všiml/a jste si, že by váš nadřízený či jiný manažer/ka ve vašem okolí měnil/a přístup (styl vedení) s ohledem na pohlaví? Popište situaci, pokud ano. *Have you noticed that your boss or someone from your peer group is changing managing style with regards to gender?*

Otázky ohledně genderových stereotypů:

11. Co si představujete pod pojmem genderový stereotyp? *What do you see under the term gender stereotype?*
12. Uveďte nějaký příklad genderového stereotypu. *Provide some examples of gender stereotypes.*
13. Zamyslete se na chvíli. Jste si vědom/a, že byste v pracovních vztazích použil/a genderový stereotyp? Pokud ano, tak jaký? *Pause on a moment. Have you ever used gender stereotypes in labour relations? If so, what was it?*
14. Myslíte si, že se lze používání genderových stereotypů bránit? Pokud ano, tak jak a pokud ne, tak proč? *Do you think it is possible to defend yourself from usage of the gender stereotypes? If so, then how and if not, then why?*
15. Setkal/a jste se někdy s genderovou nerovností? Pokud ano uveďte příklad. *Have you ever encounter gender inequalities? If so, please provide example.*
16. Jak na vás působí vaše organizace ve vztahu ke genderové rovnosti? *What is your feeling around gender equality in your organization?*
17. Je téma genderová rovnost pro vás či vaše okolí důležité, prosím rozveďte odpověď. *Is the subject of gender equality for you or your environment important, please elaborate on the answer.*
18. Myslíte si, že muži a ženy ve firmě mají stejné možnosti získání povýšení? A proč? *Do you think that men and women in your organization have the same opportunities to get promoted? And why?*
19. Myslíte si, že jsou ženy i muži ve vaší organizaci placeni stejně za srovnatelnou práci? (rozveďte odpověď) *Do you think that men and women are equally paid for the comparable work? (please elaborate on the answer).*
20. Myslíte si, že jsou obě pohlaví dostatečně zastoupena v managementu? Proč tak soudíte? *Do you think that both genders are well represented in the management? And why do you think so?*
21. Co si myslíte o kvótách v managementu? Uvítal/a byste něco takového ve vaší organizaci nebo v jiných organizacích? A v jakých a proč? *What is your opinion on the quotas in the management? Would you welcome something similar in your organization or other organizations? If so in which and why?*
22. Kdo si myslíte, že je lepší lídr, muž nebo žena, a proč? *Who do you think is better leader man or woman and why?*

23. Vy osobně jste raději, pokud vás vede muž nebo žena? A proč? *What is your personal preference in terms of direct management, do you prefer man or woman as your boss? And why?*
24. Kde se vidíte v delším časovém horizontu (jaký je váš kariérní cíl)? Jaké vidíte největší překážky v jeho dosažení? *Where do you see yourself in the long term (what is your career goal)? And what are the biggest obstacles to get there?*

Rozvojové programy pro manažery:

25. Jaké existují v organizaci rozvojové programy? *What are the organization's development programs?*
26. Jakým způsobem jsou využívány vámi osobně a vašimi týmy? *How are they used by yourself and by your teams?*
27. Jsou z vámi uvedených programů nějaké, které byste ukončil/a? Pokud ano, tak proč? *From the list of the development programs you have named earlier, are there any which you would end if possible? If so then why?*
28. Vidíte možnosti pro nějaké další manažerské rozvojové programy? Pokud ano, jaké a proč? *Do you see any other opportunities for other management development programs? If so what programs and why?*
29. Existují ve firmě nějaké programy specifické pro rozvoj žen? Pokud ano, jaké? *Are there any company specific development programs with respect to women? If so, what are they?*

Identifikační a demografické otázky:

30. Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání? *What is your highest level of education?*
31. Jak dlouho jste ve firmě? *How long have you been in the organization?*
32. Jaká je vaše pozice? Popište stručně náplň práce. *What is your position, please describe it a bit.*
33. Řídíte lidi? Pokud ano, kolik a jak dlouho? *Do you manage people? If so how many and for how long?*
34. Je váš nadřízený muž nebo žena? *Is your boss man or woman?*
35. Jelikož jste maticová organizace, další manažeri, kteří vás úkolují, jsou jakého pohlaví? *As you are matrix organization other managers which are giving you orders are which gender?*

Pohlaví / Gender – zaznamenáno výzkumníkem k následujícímu zpracování.

Příloha 12 Přepis rozhovoru s vedoucí oddělení rizik

Otázky ohledně osobnosti:

Jana Špačková (JŠ): Znáte nějakou typologii osobností? Pokud ano, tak jakou?

Vedoucí oddělení rizik (VOR): Ano. Marcus Buckingham (StandOut, Strength finder), DISC, MBTi.

JŠ: Využíváte těchto znalostí v praxi? Pokud ano, tak jak?

VOR: Ano, při komunikaci, při tvorbě týmu a práci v něm.

JŠ: Jaké schopnosti, vlastnosti a dovednosti by podle vás měl/a manažer/ka mít? A proč tak soudíte?

VOR: Široká otázka (s ohledem na typologii osobnosti podle Marcus Buckingham – je spousta profilu a žádný není špatný). Každopádně mých top five je efektivní práce v týmu, collaboration¹⁵ obecně, rozvoj lidí, business acumen¹⁶, znalost firemních financí.

JŠ: Existuje v organizaci nějaký dokument, který shrnuje firemní požadavky na manažery s ohledem na schopnosti, vlastnosti a dovednosti manažerů?

VOR: Ano, role jsou dány v Global Role Model¹⁷ a další kritické atributy v MyPerformance¹⁸.

JŠ: Pokud takový dokument existuje, považujete jej za aktuální a kompletní nebo byste navrhla nějaké změny? Pokud ano, jaké?

VOR: Byl aktualizován loni. Se svou rolí jsem OK, ostatní moc neznám.

JŠ: Vidíte rozdíl u schopností, vlastností a dovedností manažera/ky s ohledem na pohlaví? Pokud ano, uveďte příklad.

VOR: Ne, nevidím. Rozdíly jsou dány více typem osobnosti, ale často se typologie bagatelizují vzhledem k pohlaví (genderové stereotypy), např. v businessu a IT jsou lepší muži, v podpůrných funkcích, např. HR nebo finance, ženy.

Otázky ohledně stylu vedení:

JŠ: Jaké styly vedení znáte a využíváte?

VOR: Situational Leadership/management – přizpůsobení stylu osobě, se kterou pracuji.

JŠ: Děláte rozdíly ve stylu řízení s ohledem na pohlaví člena týmu? Pokud ano, tak jaké a proč?

VOR: Ne, v žádném případě ne.

JŠ: Jaký styl vedení využívá váš nadřízený? Považujete tento styl za efektivní, v obou případech prosím popište proč?

VOR: Ano, můj šéf je v oblasti genderové diverzity naprosto nezatížený. On sám má spíše “Driver” styl, na který je třeba se zejména v komunikaci s ním naladit.

JŠ: Všimla jste si, že by váš nadřízený či jiný manažer/ka ve vašem okolí měnil/a přístup (styl vedení) s ohledem na pohlaví? Popište situaci, pokud ano.

VOR: Ano, velmi často. Např. neochota přijímat do týmu matky po mateřské (předpokládaná nemocnost). V případě konfliktu s jinou manažerkou, jsem i od nižších manažerů slyšela něco ve stylu “děvčata, no tak se domluvte”, brali to jako konflikt osobností, než jako vážný problém k řešení.

Otázky ohledně genderových stereotypů:

JŠ: Co si představujete pod pojmem genderový stereotyp?

VOR: Mezi další mohu jmenovat tyto: ženy lépe vedou týmy (mateřský komplex), jsou příliš emotivní. Chlapi jsou férovější (He is a good guy. Nikdy jsem to neslyšela o ženě. She is good ano, ale to znamená, že je schopná). Bossy se využívá skoro výhradně

¹⁵ Příklad dle výzkumníka: collaboration = spolupráce obecně.

¹⁶ Příklad dle výzkumníka: acumen = obchodní prozíravost.

¹⁷ Poznámka výzkumníka: intranet přístupný všem zaměstnancům organizace s popisem jednotlivých rolí.

¹⁸ Poznámka výzkumníka: aplikace používaná celou organizací pro formalizaci cílů a jejich hodnocení.

u žen, muž je prostě boss. Poslední hit (ze včerejška): ženy se nedostávají do vedoucích pozic proto, že přirozeně dávají přednost rodině, mění priority (to je pěkná blbost, často je to prostě proto, že muž neustoupí a nepomůže).

JŠ: Uved'te nějaký příklad genderového stereotypu.

VOR: Už jsem jich spoustu uvedla.

JŠ: Zamyslete se na chvíli. Jste si vědom/a, že byste v pracovních vztazích použila genderový stereotyp? Pokud ano, tak jaký?

VOR: Snažím se to nedělat.

JŠ: Myslíte si, že se lze používání genderových stereotypů bránit? Pokud ano, tak jak a pokud ne, tak proč?

VOR: Ano, ale je třeba, aby se k tomu lidé aktivně postavili, ženy i muži. Ženy se bojí, že budou označeny za feministky a muži za slabochy.

JŠ: Setkal/a jste se někdy s genderovou nerovností? Pokud ano uveďte příklad.

VOR: Ano, např. Pouze 4.8% CEO v Fortune500 companies je žen (a to je historický vrchol). Mzdy žen celosvětově za tutéž práci jsou na 78 % mezd mužů, u žen do 35 let je to 90%. V předchozím zaměstnání jsem musela pracovat více a lépe, abych dostala stejné hodnocení.

JŠ: Jak na vás působí vaše organizace ve vztahu ke genderové rovnosti?

VOR: Dobře, podpora firmy i managementu je dobrá.

JŠ: Je téma genderová rovnost pro vás či vaše okolí důležité, prosím rozveďte odpověď.

VOR: Velmi. Často mluvím s pracujícími ženami, u kterých dochází díky přemíře tlaku z domova a z práce k: zdravotním a psychickým problémům, problémům ve vztazích/rozvody, burn out/deprese, odchodu z práce.

JŠ: Myslíte si, že muži a ženy ve firmě mají stejné možnosti získání povýšení? A proč?

VOR: Na MD¹⁹ level²⁰ ne – je daleko méně MD žen než mužů. Nevím, proč to tak je. Asi jsou ženy vnímány jako méně perspektivní do budoucna. Asi se stále zohledňuje ochota “zemřít za firmu“.

JŠ: Myslíte si, že jsou ženy i muži ve vaší organizaci placeni stejně za srovnatelnou práci? (rozveďte odpověď)

VOR: Nevím, ale myslím si, že ne. Přidává se zpravidla jen tomu, kdo si o to řekne, a to jsou zpravidla muži.

JŠ: Myslíte si, že jsou obě pohlaví dostatečně zastoupena v managementu? Proč tak soudíte?

VOR: V operations²¹ do manažerské pozice ano, ale na senior manažer a MD level ne.

JŠ: Co si myslíte o kvótách v managementu? Uvítala byste něco takového ve vaší organizaci nebo v jiných organizacích? A v jakých a proč?

¹⁹ Příklad dle výzkumníka: MD = managing director = výkonný ředitel.

²⁰ Příklad dle výzkumníka: level = úroveň, pracovní zařazení.

²¹ Příklad dle výzkumníka: operations = operativní.

VOR: Myslím si, že pomáhají vytvářet vědomí a prostor, např. v naší firmě bývala kvóta: měj 3 successors²², z toho alespoň jednu ženu.

JŠ: Kdo si myslíte, že je lepší, lídr muž nebo žena, a proč?

VOR: Myslím si, že gender na kvalitu lídra nemá vliv. Zním příklady dobrých a špatných lídrů v obou pohlavích.

JŠ: Vy osobně jste raději, pokud vás vede muž nebo žena? A proč?

VOR: Je mi to úplně jedno. Jak jsem řekla, špatní a dobří šéfové můžou být jak muži, tak ženy.

JŠ: Kde se vidíte v delším časovém horizontu (jaký je váš kariérní cíl)? Jaké vidíte největší překážky v jeho dosažení?

VOR: Vytvořit, udržet a řídit globální funkci, která je relevantní strategii firmy. Překážek je více, ale ta hlavní bude dostat příležitost na čemž s použitím networkingu pracuji.

Rozvojové programy pro manažery:

JŠ: Jaké existují v organizaci rozvojové programy?

VOR: Je jich spousta, ale víceméně zaměřené jen na high performers. To je podle mě špatně – pro každého by mělo být něco.

JŠ: Jakým způsobem jsou využívány vámi osobně a vašimi týmy?

VOR: Stejně jako u předchozí odpovědi – většina lidí nedostane školení, když ho potřebuje.

JŠ: Jsou z vámi uvedených programů nějaké, které byste ukončila? Pokud ano, tak proč?

VOR: Neefektivní programy, které lidi nebaví a neradi se jich účastní. Tyto programy jsou vidět v případě, že se udělají dobrovolné, v tu chvíli se účast sníží, protože lidi radši pracují, než stráví půl dne na školení, které pro ně nemá smysl.

JŠ: Vidíte možnosti pro nějaké další manažerské rozvojové programy? Pokud ano, jaké a proč?

VOR: Ano, career counseling, people management a project management²³ nejsou na úrovni, na jaké mají být.

JŠ: Existují ve firmě nějaké programy specifické pro rozvoj žen? Pokud ano, jaké?

VOR: Ne.

Demografické otázky:

JŠ: Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

VOR: Vysoká škola.

JŠ: Jak dlouho jste ve firmě?

VOR: 11 let

JŠ: Jaká je vaše pozice? Popište stručně náplň práce.

²² Překlad dle výzkumníka: successor = nástupce.

²³ Překlad dle výzkumníka: career counseling = kariérní poradenství, people management = vedení lidí, project management = projektové řízení.

VOR: Risk and Compliance Lead

JŠ: Řídíte lidi? Pokud ano, kolik a jak dlouho?

VOR: Globální tým má přes sto lidí, já pracuji aktivně cca s 30-40. Můj první tým jsem začala řídit před šesti lety, předtím jsem působila jako specialista.

JŠ: Je váš nadřízený muž nebo žena?

VOR: Muži.

JŠ: Jelikož jste maticová organizace, další manažeři, kteří vás úkolují, jsou jakého pohlaví?

VOR: Muži.

JŠ: To byla má poslední otázka, děkuji vám za rozhovor.

Pohlaví zaznamenáno výzkumníkem: žena.

Příloha 13 Přepis rozhovoru s Procurement operation manažerem

Otázky ohledně osobnosti:

Jana Špačková (JŠ): Znáte nějakou typologii osobností? Pokud ano, tak jakou?

Procurement operation manažer (POM): Ano, podle barev.

JŠ: Využíváte těchto znalostí v praxi? Pokud ano, tak jak?

POM: Jen občas. Především k přípravě meetingu s problematickými osobami.

Jaké schopnosti, vlastnosti a dovednosti by podle vás měl/a manažer/ka mít? A proč tak soudíte?

POM: Schopnost řešit problémy, schopnost komunikace, motivace teamu. Manažer by měl být schopen nadchnout svůj tým pro vizi a dovést k výsledku. Soudím tak podle svých zkušeností.

JŠ: Existuje v organizaci nějaký dokument, který shrnuje firemní požadavky na manažery s ohledem na schopnosti, vlastnosti a dovednosti manažerů?

POM: Ano existuje. Nicméně si nemyslím, že je využíván.

JŠ: Pokud takový dokument existuje, považujete jej za aktuální a kompletní nebo byste navrhl nějaké změny? Pokud ano, jaké?

POM: Nepovažuji ho za aktuální. Podle mne neodpovídá potřebám lokální společnosti, je příliš globální. Neexistuje také dostatečná kontrola, zda se manažeři chovají podle tohoto dokumentu.

JŠ: Vidíte rozdíl u schopností, vlastností a dovedností manažera/ky s ohledem na pohlaví? Pokud ano, uveďte příklad.

POM: Ne. Záleží na osobnosti člověka, ne na pohlaví.

Otázky ohledně stylu vedení:

JŠ: Jaké styly vedení znáte a využíváte?

POM: Direktivní, demokraticky, liberální a participativní. Snažím se využívat všechny, ačkoliv některé jsou mi bližší.

JŠ: Děláte rozdíly ve stylu řízení s ohledem na pohlaví člena týmu? Pokud ano, tak jaké a proč?

POM: Ne, nevidím důvod.

JŠ: Jaký styl vedení využívá váš nadřízený? Považujete tento styl za efektivní, v obou případech prosím popište proč?

POM: V tuto chvíli žádný. V minulosti jsem zažil různé styly. Některé jsem vůči své osobě považoval za málo efektivní, až destruktivní. Největším problémem bylo nepřizpůsobení se mým požadavkům – nebo alespoň najítí kompromisu.

JŠ: Všiml jste si, že by váš nadřízený či jiný manažer/ka ve vašem okolí měnil/a přístup (styl vedení) s ohledem na pohlaví? Popište situaci, pokud ano.

POM: Ne, nezaznamenal jsem.

Otázky ohledně genderových stereotypů:

JŠ: Co si představujete pod pojmem genderový stereotyp?

POM: Představa, jak se má určitý gender chovat...

JŠ: Uved'te nějaký příklad genderového stereotypu.

POM: Například, žena vychovává dítě.

JŠ: Zamyslete se na chvíli. Jste si vědom, že byste v pracovních vztazích použil genderový stereotyp? Pokud ano, tak jaký?

POM: Ne, nikdy. Důležitá je znalost a osobnost.

JŠ: Myslíte si, že se lze používání genderových stereotypů bránit? Pokud ano, tak jak a pokud ne, tak proč?

POM: Ano, nemluvit o nich. Domnívám se, že se někdy jedná jen o nafouknuté téma, které by samo o sobě neexistovalo.

JŠ: Setkal jste se někdy s genderovou nerovností? Pokud ano uveďte příklad.

POM: Ne, ale mám pocit, že se díky směrnici EU brzy setkám.

JŠ: Jak na vás působí vaše organizace ve vztahu ke genderové rovnosti?

POM: Velice dobře, nevidím žádný problém.

JŠ: Je téma genderová rovnost pro vás či vaše okolí důležité, prosím rozveďte odpověď.

POM: Mam rád, když v týmu pracují muži i ženy zhruba ve stejném zastoupení. Nicméně ne vždy je to možné. Já osobně to považuji za věc znalostí, dovedností, zkušeností a dostupnosti daného jedince v okamžiku potřeby.

JŠ: Myslíte si, že muži a ženy ve firmě mají stejné možnosti získání povýšení? A proč?

POM: Ano, úplně stejně. Nikdy jsem se ve firmě neseťkal s tím, že by bylo preferováno jedno pohlaví před druhým.

JŠ: Myslíte si, že jsou ženy i muži ve vaší organizaci placeni stejně za srovnatelnou práci? (rozveďte odpověď)

POM: Ano, někdy i více. Vidím, tedy rozdíly v platech, ale podle mě to není spojeno s pohlavím, ale hrají tu roli jiné věci, jako jsou zkušenosti a jak dlouho jsou ve firmě.

JŠ: Myslíte si, že jsou obě pohlaví dostatečně zastoupena v managementu? Proč tak soudíte?

POM: Ano, jsou. Soudím tak podle jejich zastoupení, které je dle mého názoru vyrovnané.

JŠ: Co si myslíte o kvótách v managementu? Uvítal byste něco takového ve vaší organizaci nebo v jiných organizacích? A v jakých a proč?

POM: Považuji je za diskriminační. Podle mne je důležitá osobnost a znalost.

JŠ: Kdo si myslíte, že je lepší lídr, muž nebo žena, a proč?

POM: Záleží na osobnosti.

JŠ: Vy osobně jste raději, pokud vás vede muž nebo žena? A proč?

POM: To samé jako předchozí otázka.

JŠ: Kde se vidíte v delším časovém horizontu (jaký je váš kariérní cíl)? Jaké vidíte největší překážky v jeho dosažení?

POM: Manažerská pozice na globální úrovni. Problémy vidím v interním fungování firmy a systému povyšování.

Rozvojové programy pro manažery:

JŠ: Jaké existují v organizaci rozvojové programy?

POM: Koučing, mentoring, programy na podporu rozvoje managementu.

JŠ: Jakým způsobem jsou využívány vámi osobně a vašimi týmy?

POM: Coaching a mentoring, školení hlavně na soft skills²⁴.

JŠ: Jsou z vámi uvedených programů nějaké, které byste ukončil/a? Pokud ano, tak proč?

POM: Ne.

JŠ: Vidíte možnosti pro nějaké další manažerské rozvojové programy? Pokud ano, jaké a proč?

POM: Ne

JŠ: Existují ve firmě nějaké programy specifické pro rozvoj žen? Pokud ano, jaké?

POM: Ano – skupina pro pracující matky. Ženy mohou mít také koučing a mentoring s úspěšnými ženami.

Demografické otázky:

JŠ: Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

POM: Vysoká škola, magistr.

JŠ: Jak dlouho jste ve firmě?

POM: 10 let

JŠ: Jaká je vaše pozice? Popište stručně náplň práce.

POM: Procurement operation manažer – řízení portfolia klientů v této oblasti outsourcingu.

²⁴ Překlad dle výzkumníka: soft skills = měkké dovednosti.

JŠ: Řídíte lidi? Pokud ano, kolik a jak dlouho?

POM: Ano, 10 let, v tuto chvíli 50 zaměstnanců.

JŠ: Je váš nadřízený muž nebo žena?

POM: Muž

JŠ: Jelikož jste maticová organizace, další manažeři, kteří vás úkolují, jsou jakého pohlaví?

POM: Žena, muž, žena....

JŠ: Jsme na konci našeho rozhovoru. Děkuji vám za vaše odpovědi.

Pohlaví zaznamenáno výzkumníkem: muž.

Příloha 14 Přepis rozhovoru s Global Operation lídrem

Otázky ohledně osobnosti:

Jana Špačková (JŠ): Znáte nějakou typologii osobností? Pokud ano, tak jakou?

Global Operational leader (GOL): Ptačí typologie, MBTI, Jungova

JŠ: Využíváte těchto znalostí v praxi? Pokud ano, tak jak?

GOL: Využívám v uvědomění si během aplikování individuálního přístupu podle typu osobnosti, ale využívám to spíš intuitivně.

JŠ: Jaké schopnosti, vlastnosti a dovednosti by podle vás měl/a manažer/ka mít? A proč tak soudíte?

GOL: Manažer by měl mít schopnost end to end pohledu. Rozeznat a správně určit priority. Schopnost motivovat lidi a schopnost je rozvíjet a ocenit a taky je podporovat ve správných trénincích. Schopnost se rozhodovat a nebát se přijmout dopady svých rozhodnutí, i kdyby byli negativní. Nebát se přiznat chybu a hledat způsoby zlepšení a rozvoje jak u sebe tak u týmu. Být transparentní a otevřený v komunikaci a lidi poslouchat a taky je ve stejnou chvíli challengovat²⁵ a dovést k lepším výkonům. Manažer má podporovat týmovou spolupráci i v případě, že sám je individualista. Má vždy v první řadě myslet na svůj tým a klienta a na svoji firmu a až potom na své osobní cíle. Tyhle všechny schopnosti vedou tým k produktivitě a zároveň k dobré atmosféře v týmu.

JŠ: Existuje v organizaci nějaký dokument, který shrnuje firemní požadavky na manažery s ohledem na schopnosti, vlastnosti a dovednosti manažerů?

GOL: Možná existuje, ale nejsem si toho vědoma. Nedávno jsme dostali job description²⁶, ale to podle mě není to, co vy máte na mysli.

JŠ: Ne to není.

JŠ: Pokud takový dokument existuje, považujete jej za aktuální a kompletní nebo byste navrhli/a nějaké změny? Pokud ano, jaké? Poznámka výzkumníka: otázka přeskočena, kvůli odpovědi výše.

JŠ: Vidíte rozdíl u schopností, vlastností a dovedností manažera/ky s ohledem na pohlaví? Pokud ano, uveďte příklad.

²⁵ Překlad dle výzkumníka: challengovat = hledat výzvy.

²⁶ Překlad dle výzkumníka: job description = popis pracovní pozice.

GOL: Nemyslím si, že záleží na tom, zda je to žena, nebo muž. Myslím si, že ženy dokážou být intuitivnější a transparentnější, ale není to zákonité.

Otázky ohledně stylu vedení:

JŠ: Jaké styly vedení znáte a využíváte?

GOL: Hodně podporuji participativní styl, ale když si to situace vyžaduje, tak aplikuji i jiné styly, jako je demokratický, a když je to opravdu nutné, tak direktivní a pouze výjimečně se uchýlím k liberálnímu, pokud teda vůbec.

JŠ: Děláte rozdíly ve stylu řízení s ohledem na pohlaví člena týmu? Pokud ano, tak jaké a proč?

GOL: Nedělám, aspoň si toho teda nejsem vědoma. Ale vnímám, že muži manažeři k mužům v týmech přistupují více participativním stylem a k ženám vnímám, že mají větší tendenci využívat direktivní styl. Možná je to ale jen můj osobní pocit.

JŠ: Jaký styl vedení využívá váš nadřízený? Považujete tento styl za efektivní, v obou případech prosím popište proč?

GOL: Má spíše tendenci k liberálnímu stylu a někdy mi vadí netransparentnost. Nepovažuji tento styl za efektivní, protože to vede spíše k reaktivnímu místo proaktivnímu přístupu.

JŠ: Všimla jste si, že by váš nadřízený či jiný manažer/ka ve vašem okolí měnil/a přístup (styl vedení) s ohledem na pohlaví? Popište situaci, pokud ano.

GOL: Konkrétní situaci si nevybavuji, ale jak jsem zmínila, vnímám takovéto změny přístupu spíše u mužů manažerů.

Otázky ohledně genderových stereotypů:

JŠ: Co si představujete pod pojmem genderový stereotyp?

GOL: Je to tak trochu zaškatulkování u rolí anebo jak se má člověk chovat podle svého pohlaví. Od ženy se vždy očekává, že bude obětavá a poslušná a od muže, že bude vůdce.

JŠ: Uveďte nějaký příklad genderového stereotypu.

GOL: O mnoho víc manažerů je mužů než žen. Žena musí dokazovat podstatně lepší schopnosti a výsledky, aby dosáhla na manažerskou roli.

JŠ: Zamyslete se na chvíli. Jste si vědom/a, že byste v pracovních vztazích použila genderový stereotyp? Pokud ano, tak jaký?

GOL: Já ho nechci používat, snažím se zaměřovat jen na proaktivní a pozitivní přístup, schopnosti, zkušenosti a potenciál při rozhodování, kdo je vhodný kandidát na nějakou roli.

JŠ: Myslíte si, že se lze používání genderových stereotypů bránit? Pokud ano, tak jak a pokud ne, tak proč?

GOL: Věřím, že jde a to open minded²⁷ přístupem a mít objektivní a transparentní approach²⁸.

JŠ: Setkala jste se někdy s genderovou nerovností? Pokud ano uveďte příklad.

²⁷ Překlad dle výzkumníka: open minded = otevřená mysl.

²⁸ Překlad dle výzkumníka: approach = přístup.

GOL: Jak jsem již uvedla hlavně v rozhodování na manažerské roli.

JŠ: Jak na vás působí vaše organizace ve vztahu ke genderové rovnosti?

GOL: Vidím prostor pro zlepšení, ale zároveň vidím ve firmě snahu o podporu rovnosti. Ve finále ale záleží často na jednotlivých lídrech a určitě ve firmě nerovný přístup existuje.

JŠ: Je téma genderová rovnost pro vás či vaše okolí důležité, prosím rozved'te odpověď.

GOL: Je důležité dát rovnocennou šanci ženám na jakoukoli pozici. Je důležité, aby proto, že existuje riziko, že žena odejde na mateřskou, nebo má malé děti, nebyla dávána na vedlejší kolej, pokud je schopnější, lepší a má větší potenciál.

JŠ: Myslíte si, že muži a ženy ve firmě mají stejné možnosti získání povýšení? A proč?

GOL: Myslím si, že nemají právě kvůli důvodům, které jsem teď uvedla. Myslím si, že ze strany mužů, pokud oni rozhodují o kandidátovi či povýšení existuje podvědomý strach z žen a toho, že budou schopnější než oni, nebo strach z toho, co budou dělat, když žena půjde na mateřskou nebo bude mít nemocné dítě. Bohužel i některé ženy manažerky mají stejné obavy, když jde o výběr do jejich týmu.

JŠ: Myslíte si, že jsou ženy i muži ve vaší organizaci placeni stejně za srovnatelnou práci? (rozved'te odpověď)

GOL: Nevím na vyšších manažerských pozicích. Když si vzpomenu na můj bývalý tým, tak tam rozdíly nebyly nebo byly minimální. Myslím, že se to v naší firmě nepodporuje, ale věřím, že nějaké rozdíly tam jsou. Je to ale možná i proto, že muži mají větší sebevědomí a větší lokty jít si za svým, takže i na interview si muži většinou řeknou o vyšší plat než ženy a je možné že tento plat dostanou a tím pádem už vstupují do firmy s výhodou.

JŠ: Myslíte si, že jsou obě pohlaví dostatečně zastoupena v managementu? Proč tak soudíte?

GOL: V top managementu je více mužů a důvody už jsem jmenovala. Stručně jde o to, že se umí lépe prodat a mají větší sebevědomí a jsou cílevědomější.

JŠ: Co si myslíte o kvótách v managementu? Uvítala byste něco takového ve vaší organizaci nebo v jiných organizacích? A v jakých a proč?

GOL: Myslím si, že kvóty jsou k ničemu. Je potřeba objektivně posoudit schopnosti a zkušenosti. Spíš je to o změně mindsetu²⁹ společnosti.

JŠ: Kdo si myslíte, že je lepší lídr, muž nebo žena, a proč?

GOL: Asi v jak kterých situacích a fázích firmy. Myslím si, že v zavádění asi muži, protože mají menší strach jít do rizika. Věřím, že žena je lepší ve stabilizaci a budování organizace. Celkově se ale nedá říct, protože každý lídr má být hodnocený na základě jejich přístupu, potenciálu, schopností a zkušeností.

Znám jak špatné manažerky a manažery, tak výborné manažerky a manažery. Za sebe mám v životě větší vzor v manažerkách ženách než v mužích s výjimkou našeho CEO, který mi přijde výjimečný.

²⁹ Příklad dle výzkumníka: mindset = myšlení

JŠ: Vy osobně jste raději, pokud vás vede muž nebo žena? A proč?

GOL: Moje nejlepší šéfová byla žena, ale zažila jsem i dvě strašně neschopné a pomstychtivé manažerky. Moji šéfové muži byli fajn, ale spíš průměrní, nikdo nebyl výjimečný, že bych si řekla jó to je můj vzor. To byly spíš ženy.

JŠ: Kde se vidíte v delším časovém horizontu (jaký je váš kariérní cíl)? Jaké vidíte největší překážky v jeho dosažení?

GOL: Mým cílem je práce s lidmi a mít možnost osobního přínosu pro tým, možnost je rozvíjet. Nemám tedy konkrétní cíl, ale ráda bych se stala součástí užšího managementu, abych mohla něco pozitivně ovlivnit. Jsem věčný optimista.

Rozvojové programy pro manažery:

JŠ: Jaké existují v organizaci rozvojové programy?

GOL: Je jich dost, ale jsou hodně virtuální.

JŠ: Jakým způsobem jsou využívány vámi osobně a vašimi týmy?

GOL: Vždy jsem se snažila využít potenciál všude, kde to jde a to hlavně přes workshopy, specificky zaměřené tréninky a týmovou spolupráci.

JŠ: Jsou z vámi uvedených programů nějaké, které byste ukončil/a? Pokud ano, tak proč?

GOL: Ne.

JŠ: Vidíte možnosti pro nějaké další manažerské rozvojové programy? Pokud ano, jaké a proč?

GOL: Workshopy, jsou interaktivní. Dále zavést cílenou rotaci na vedoucích pozicích.

JŠ: Existují ve firmě nějaké programy specifické pro rozvoj žen? Pokud ano, jaké?

GOL: Myslím, že ne. Můžu se mýlit.

Demografické otázky:

JŠ: Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

GOL: Středoškolské, výšku jsem nedokončila, otěhotněla jsem. Ale jednou se ji chystám dodělat. Taky mám ukončenou jednu sekci City University, je to něco podobného jako MBA, ale méně prestižní, ale nemám to taky dokončené. Takže cítím tu rezervu, kterou chci dohnat.

JŠ: Jak dlouho jste ve firmě?

GOL: 11 let a 2 měsíce.

JŠ: Jaká je vaše pozice? Popište stručně náplň práce.

GOL: Global Operation lead. Zodpovědnost za klienta, globální SLA/KPI, operativu i několik center a taky zlepšování procesů a standardizaci.

JŠ: Řídíte lidi? Pokud ano, kolik a jak dlouho?

GOL: Řídila jsem tým v rozpětí 50 až 100 lidí asi 10 let, momentálně nemám přímé vedení týmů. Vedoucí týmů mi nepřímo reportují a to 5 s celkovým týmem 40 lidí.

JŠ: Je váš nadřízený muž nebo žena?

GOL: Muž.

JŠ: Jelikož jste maticová organizace, další manažeři, kteří vás úkolují, jsou jakého pohlaví?

GOL: Muži.

Pohlaví zaznamenáno výzkumníkem: žena.

Příloha 15 Přepis rozhovoru s Global Operations Lead for our Document Management Capability – anglická verze (česká verze bude následovat jako příloha č. 16)

Jana Špačková (JŠ): Do you know any personality typology? If so, which one?

Global Operations Lead for our Document Management Capability (DMCL):

I have learned about various personality typologies, as part of the psychology education I did a standard typology, and then have also gone through some other typologies, such as Myers Briggs.

JŠ: Do you use the knowledge of the typologies in practice? If so, then how?

DMCL: I would say that we all use it, sometimes not even thinking about it... I definitely use it when being introduced to new people (either in business or private life), in order to adapt my approach and communication to the specific personality type.

JŠ: What abilities, qualities and skills should a manager have? And why do you think so?

DMCL: Those most important that I can think of are – ability to work under pressure, clear and non-emotional thinking, compassion, goal orientation, good listening and communication skills, good judgment and objective approach, positive thinking, negotiation skills, leadership and motivational skill. All of these, plus a lot more should be there in order for manager to be able to produce best results, both team and individual.

JŠ: With regards to abilities, qualities and skills, is there any document which summarizes the companies requirements for managers?

DMCL: Companies should have the abilities, qualities and skills documented as part of their requirements for manager roles, which would be used during the hire process. In our company this is documented as a standard, and used for hire and performance process.

JŠ: In case such document exists, do you think it is up to date and valid or would you suggest any changes with respect to its content? If so then what are those changes?

DMCL: Document is updated ongoing, and my view is that it is up to date.

JŠ: Do you see any differences in management with respect to abilities, qualities and skills linked to gender? If so, please provide examples.

DMCL: No, I don't see any differences in management that are linked to gender.

JŠ: What leadership styles do you know and use?

DMCL: I have come across and know of variety of leadership styles (Hands-off, hands-on, democratic, autocratic, paternalistic, transformational and transactional...etc.). I personally like to use a mix of paternalistic and democratic styles, but would consider any other, if and when needed.

JŠ: Do you make any differences in leadership style with respect to team member's gender? If so, what are the differences and why do you make them?

DMCL: No, I wouldn't make any differences in leadership style that would be related to team member's gender.

JŠ: What leadership style is used by your manager/s? Do you consider used style as effective? In both cases please describe why?

DMCL: I would normally work with more than one manager, but if I would choose direct supervisor, then I can say that he would have used most of the time autocratic / hands-on leadership style. I don't consider that particular used style as very effective, as it shows distrust and does not motivate.

JŠ: Have you noticed that your boss or someone from your peer group is changing managing style with regards to gender?

DMCL: No, I haven't noticed such changes.

JŠ: What do you see under the term gender stereotype?

DMCL: I would understand gender stereotypes to be generalization of the standard attributes and differences between certain individuals or genders, I would not see them as normally being accurate.

JŠ: Provide some examples of gender stereotypes.

DMCL: Male managers are more arrogant.... Female managers are not as strong as men... there is loads.

JŠ: Pause on a moment. Have you ever used gender stereotypes in labor relations? If so, what was it?

DMCL: No, not that I can remember.

JŠ: Do you think it is possible to defend yourself from usage of the gender stereotypes? If so, then how and if not, then why?

DMCL: Of course it's possible; it comes from different things, such as background, personality type, maturity, understanding, awareness etc. I think each individual has to work on it.

JŠ: Have you ever encounter gender inequalities? If so, please provide example.

DMCL: No, I don't think I have.

JŠ: What is your feeling around gender equality in your organization?

DMCL: Very good, the organization is doing its utmost to promote gender equality.

JŠ: Is the subject of gender equality for you or your environment important, please elaborate on the answer.

DMCL: The subject of gender equality is definitely important for me and my environment, it's definitely something that is part of our professional and private life, and is part of our ethics and culture.

JŠ: Do you think that men and women in your organization have the same opportunities to get promoted and why?

DMCL: Yes, I do, as the promotion criteria are based on the experience, knowledge and expertise of an individual.

JŠ: Do you think that men and women are equally paid for the comparable work? (Please elaborate on the answer).

DMCL: If we are talking about our company, the answer is yes; again the pay is dependent on the experience, knowledge and expertise and not related to gender. However, there might be cases in some smaller companies where this might not be the case.

JŠ: Do you think that both genders are well represented in the management? And why do you think so?

DMCL: Yes, I do so, the representation is almost close to 50/50, it's probably still a bit more on the male part. People get into the management from both genders, based on the same criteria.

JŠ: What is your opinion on the quotas in the management? Would you welcome something similar in your organization or other organizations? If so, in which and why?

DMCL: I think that quotas are good as the guidance; although one has to understand that always might not be possible to have them 100% met. In the way, we already have quotas in our organization, these might not be official, but kind of exist.

JŠ: Who do you think is better leader man or woman and why?

DMCL: I think it could be either man or a woman, there might be different ways of leadership, but it's not really dependent on gender if someone would be a better leader.

JŠ: What is your personal preference in terms of direct management, do you prefer man or woman as your boss and why?

DMCL: I don't think I have preferences, I had both, great woman and man as my boss, depends on the person, rather than gender

JŠ: Where do you see yourself in the long term (what is your career goal)? And what are the biggest obstacles to get there?

DMCL: My career goal is to step up to new challenges and take on new responsibilities; the biggest obstacles might be connected to the actual business market.

JŠ: What are the organization's development programs?

DMCL: There are several development programs in place, and are parts of the formalized career development plans but also part of the organization / center strategy.

JŠ: How are they used by yourself and by your teams?

DMCL: They are used by me and our teams in order to identify career opportunities, and development possibilities.

JŠ: From the list of the development programs you have named earlier, are there any which you would end if possible? If so, then why?

DMCL: No, none at the moment.

JŠ: Do you see any other opportunities for other management development programs? If so what programs and why?

DMCL: There are always more opportunities for additional management development programs, and I think these would normally have to be tailored / developed for specific

organization, I cannot think of any 'ready-made' that I could recommend at this moment.

JŠ: Are there any company specific development programs with respect to women? If so, what are they?

DMCL: I'm not aware of any, I think women are part of all development programs, and I don't think that these are restricted to any of the gender.

JŠ: What is your highest level of education?

DMCL: University Degree, Economics

JŠ: How long have you been in the organization?

DMCL: Almost 12 years.

JŠ: What is your position, please describe it a bit.

DMCL: Global Operations Lead for our Document Management Capability, taking care of 6 global centers on the day to day basis, as well as of any new opportunities and pipeline projects, mobilizations, continuous improvement programs, finances, stakeholder management etc.

JŠ: Do you manage people? If so, how many and for how long?

DMCL: Yes, have managed people over the last 25 years, teams between 5 – 150, at the moment manage the 120 FTE team, with approx. 10 direct reports.

JŠ: Is your boss man or woman?

DMCL: My boss is a man.

JŠ: As you are matrix organization other managers which are giving you orders are which gender?

DMCL: At the moment one other is woman, and 1 other is man.

JŠ: That was my last question. Thank you for your time as well as all your answers.

Příloha 16 Přepis rozhovoru s Global Operations Lead for our Document Management Capability – český překlad dle výzkumníka (anglická verze příloha č. 15)

Otázky ohledně osobnosti:

Jana Špačková (JŠ): Znáte nějakou typologii osobností? Pokud ano, tak jakou??

Global Operations Lead for our Document Management Capability (DMCL): Součástí mého psychologického vzdělání bylo i učivo ohledně různých typologií osobností. Učili jsme se jak standardní typologii, tak i jiné typologie jako je od Myers Briggse.

JŠ: Využíváte těchto znalostí v praxi? Pokud ano, tak jak?

DMCL: Řekl bych, že to používáme všichni, někdy i bez přemýšlení. Já to určitě využívám během představování novým lidem (jak v pracovním tak v soukromém životě), s tím, že přizpůsobuji svůj přístup a komunikaci vůči konkrétnímu typu osobnosti.

JŠ: Jaké schopnosti, vlastnosti a dovednosti by podle vás měl/a manažer/ka mít? A proč tak soudíte?

DMCL: Ty nejdůležitější, na které si teď mohu vzpomenout, jsou: schopnost pracovat pod stresem, jasné a neemotivní myšlení, soucit, orientace na cíl, dobré naslouchání a komunikační dovednosti, dobrý úsudek a objektivní přístup, pozitivní myšlení, vyjednávací schopnosti, řídicí a motivační schopnosti. Všechny tyto vlastnosti a spoustu dalších by měl každý manažer mít k tomu, aby byl schopen předkládat nejlepší výsledky a to jak s týmem, tak individuálně.

JŠ: Existuje v organizaci nějaký dokument, který shrnuje firemní požadavky na manažery s ohledem na schopnosti, vlastnosti a dovednosti manažerů?

DMCL: Organizace by měli mít schopnosti, kvality a dovednosti zdokumentovány jako součást požadavků na roli manažera, a to by mělo být používáno během náboru. V naší společnosti je toto zdokumentováno jako standard a používáno během náboru a hodnotícího procesu.

JŠ: Pokud takový dokument existuje, považujete jej za aktuální a kompletní nebo byste navrhl/a nějaké změny? Pokud ano, jaké?

DMCL: Tento dokument je aktualizován průběžně a můj názor je, že je aktuální a kompletní.

JŠ: Vidíte rozdíl u schopností, vlastností a dovedností manažera/ky s ohledem na pohlaví? Pokud ano, uveďte příklad.

DMCL: Ne, nevidím žádné rozdíly v managementu s ohledem na pohlaví.

Otázky ohledně stylu vedení:

JŠ: Jaké styly vedení znáte a využíváte?

DMCL: Zním různé styly vedení (hands-off, hands-on, demokratický, autokratický, paternalistický, transformační a transakční... atp.). Osobně rád mixuji paternalistický a demokratický styl vedení, ale využil bych jakýkoli jiný v případě, že je to potřeba.

JŠ: Děláte rozdíly ve stylu řízení s ohledem na pohlaví člena týmu? Pokud ano, tak jaké a proč?

DMCL: Ne, nedělám žádné rozdíly ve stylu řízení s ohledem na pohlaví daného člena týmu.

JŠ: Jaký styl vedení využívá váš nadřízený? Považujete tento styl za efektivní, v obou případech prosím popište proč?

DMCL: Pracuji s více manažery najednou, ale pokud vyberu svého přímého nadřízeného, tak ten nejčastěji používá autokratický a hands-on řídicí styl. Nepovažuji tyto řídicí styly za efektivní, protože to ukazuje na nedůvěru a nemotivuje to.

JŠ: Všiml jste si, že by váš nadřízený či jiný manažer/ka ve vašem okolí měnil/a přístup (styl vedení) s ohledem na pohlaví? Popište situaci, pokud ano.

DMCL: Ne, těchto změn jsem si nevšiml.

Otázky ohledně genderových stereotypů:

JŠ: Co si představujete pod pojmem genderový stereotyp?

DMCL: Rozumím jim jako zobecňování standardních vlastností a odlišností mezi určitými jednotlivci, nebo pohlavími. Podle mě nejsou přesné.

JŠ: Uved'te nějaký příklad genderového stereotypu.

DMCL: Mužští manažeři jsou více arogantní. Ženy manažerky nejsou tak silné jako muži, je jich spousta.

JŠ: Zamyslete se na chvíli. Jste si vědom, že byste v pracovních vztazích použil genderový stereotyp? Pokud ano, tak jaký?

DMCL: Ne, na žádný si nemohu vzpomenout.

JŠ: Myslíte si, že se lze používání genderových stereotypů bránit? Pokud ano, tak jak a pokud ne, tak proč?

DMCL: Samozřejmě, že je to možné. Pochází to z různých aspektů, jako je původ, typ osobnosti, vyzrállost, porozumění, povědomí, atd. Myslím si, že každý jednatel na tom musí pracovat sám.

JŠ: Setkal/a jste se někdy s genderovou nerovností?

DMCL: Ne, nemyslím si to.

JŠ: Jak na vás působí vaše organizace ve vztahu ke genderové rovnosti?

DMCL: Velmi dobře. Organizace dělá vše pro podporu rovnosti mužů a žen.

JŠ: Je téma genderová rovnost pro vás či vaše okolí důležité, prosím rozveďte odpověď.

DMCL: Určitě je pro mě téma genderové rovnosti důležité, jakož i pro mé okolí, je to rozhodně něco, co je součástí našich pracovních i soukromých životů a je to součástí naší etiky a kultury.

JŠ: Myslíte si, že muži a ženy ve firmě mají stejné možnosti získání povýšení? A proč?

DMCL: Ano, myslím si, že kritéria pro povýšení se zakládají na zkušenostech, znalostech a odbornosti daného jedince.

JŠ: Myslíte si, že jsou ženy i muži ve vaší organizaci placeni stejně za srovnatelnou práci? (rozveďte odpověď)

DMCL: Pokud mluvíme o naší společnosti, tak odpověď zní ano. Opět plat je závislý na zkušenostech, znalostech a odbornosti a není spojen s pohlavím. Nicméně, mohou existovat případy, v některých menších společnostech, kde genderová rovnost nemusí platit.

JŠ: Myslíte si, že jsou obě pohlaví dostatečně zastoupena v managementu? Proč tak soudíte?

DMCL: Ano, myslím si, že jsou. Zastoupení je skoro 50/50. Možná je to stále o trochu více na straně mužů. Lidé se dostávají do managementu z obou pohlaví na základě stejných kritérií.

JŠ: Co si myslíte o kvótách v managementu? Uvítal/a byste něco takového ve vaší organizaci nebo v jiných organizacích? A v jakých a proč?

DMCL: Myslím si, že kvóty jsou dobré jako vodítko, ale všichni musí rozumět tomu, že ne vždy je možné je 100% naplnit. Jistým způsobem už v organizaci máme kvóty, nejsou sice oficiální, ale existují.

JŠ: Kdo si myslíte, že je lepší lídr, muž nebo žena, a proč?

DMCL: Myslím si, že to mohou být oba, existuje mnoho různých způsobů vedení, ale to, zda je někdo lepší lídr, není závislé na pohlaví.

JŠ: **Vy osobně jste raději, pokud vás vede muž nebo žena? A proč?**

DMCL: Nemyslím si, že mám nějakou preferenci. Zažil jsem obojí, skvělé ženy i muže jako své šéfy. Záleží to na osobě ne na pohlaví.

JŠ: **Kde se vidíte v delším časovém horizontu (jaký je váš kariérní cíl)? Jaké vidíte největší překážky v jeho dosažení?**

DMCL: Mým kariérním cílem je přijmout nějakou novou výzvu a nové zodpovědnosti. Největší překážka bude samotný trh.

Rozvojové programy pro manažery:

JŠ: **Jaké existují v organizaci rozvojové programy?**

DMCL: Existuje několik rozvojových programů, které jsou součástí formálních rozvojových plánů, ale taktéž jsou součástí organizační a divizní strategie.

JŠ: **Jakým způsobem jsou využívány vámi osobně a vašimi týmy?**

DMCL: Jsou využívány mnou i mým týmem k identifikaci kariérních příležitostí a možností rozvoje.

JŠ: **Jsou z vámi uvedených programů nějaké, které byste ukončil/a? Pokud ano, tak proč?**

DMCL: Ne, v tuto chvíli žádný.

JŠ: **Vidíte možnosti pro nějaké další manažerské rozvojové programy? Pokud ano, jaké a proč?**

DMCL: Vždycky existuje více možností pro další manažerské rozvojové programy a myslím si, že ty musí být ušity na míru každé organizaci. Nevzpomenu si na žádný „hotový“ program, který bych v tuto chvíli doporučil.

JŠ: **Existují ve firmě nějaké programy specifické pro rozvoj žen? Pokud ano, jaké?**

DMCL: Nejsm si žádného vědom. Myslím si, že ženy jsou součástí všech rozvojových programů a nemyslím si, že tyto programy jsou omezeny pro nějaké pohlaví.

Demografické otázky:

JŠ: **Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

DMCL: Vysoká škola, ekonomie.

JŠ: **Jak dlouho jste ve firmě?**

DMCL: Skoro 12 let.

JŠ: **Jaká je vaše pozice? Popište stručně náplň práce.**

DMCL: Globální operativní vedoucí pro divizi řízení dokumentů. Každý den se starám o 6 center, stejně tak o nové potenciální klienty a projekty, nově příchozí klienty a programy na zlepšování poskytovaných služeb a taktéž o finance a o řízení všech zúčastněných stran.

JŠ: **Řídíte lidi? Pokud ano, kolik a jak dlouho?**

DMCL: Ano, řídím lidi posledních 25 let a to týmy o velikosti 5 až 150 lidí, v tuto chvíli řídím 120 lidí s přibližně 10 přímými podřízenými.

JŠ: Je váš nadřízený muž nebo žena?

DMCL: Můj šéf je muž.

JŠ: Jelikož jste maticová organizace, další manažeři, kteří vás úkolují, jsou jakého pohlaví?

DMCL: V tuto chvíli je jeden další šéf muž a jedna žena.

JŠ: To byla má poslední otázka. Děkuji vám za váš čas a odpovědi.

Pohlaví zaznamenáno výzkumníkem: muž.

Příloha 17 Přepis rozhovoru s Globální specialistkou na vybraný proces

Otázky ohledně osobnosti:

Jana Špačková (JŠ): Znáte nějakou typologii osobností? Pokud ano, tak jakou?

Globální specialista (GS): Introvert/extrovert, sangvinik/cholerik; driver/amiable³⁰.

JŠ: Využíváte těchto znalostí v praxi? Pokud ano, tak jak?

GS: Spíš intuitivně, nepřemýšlím o tom.

JŠ: Jaké schopnosti, vlastnosti a dovednosti by podle vás měl/a manažer/ka mít? A proč tak soudíte?

GS: Organizační schopnosti, jednání s lidmi, vyjednávací schopnosti, schopnost se rychle učit. Flexibilita. Driver³¹. To je z mé praxe, která formovala můj názor.

JŠ: Existuje v organizaci nějaký dokument, který shrnuje firemní požadavky na manažery s ohledem na schopnosti, vlastnosti a dovednosti manažerů?

GS: Job description³² a employee manuál³³, kde jsou požadavky popsány dle kariérních stupňů.

JŠ: Pokud takový dokument existuje, považujete jej za aktuální a kompletní nebo byste navrhl/a nějaké změny? Pokud ano, jaké?

GS: Nestudovala jsem ho detailně, proto se nemohu vyjádřit.

JŠ: Vidíte rozdíl u schopností, vlastností a dovedností manažera/ky s ohledem na pohlaví? Pokud ano, uveďte příklad.

GS: Nemohu říci, že vidím. Vidím rozdíl mezi dobrým a špatným a to je nezávislé na pohlaví.

Otázky ohledně stylu vedení:

JŠ: Jaké styly vedení znáte a využíváte?

GS: Direktivní, demokratický, participace ostatních – používám všechny, záleží na situaci a rozené osobě.

JŠ: Děláte rozdíly ve stylu řízení s ohledem na pohlaví člena týmu? Pokud ano, tak jaké a proč?

³⁰ Příklad dle výzkumníka: amiable = přívětivý, laskavý.

³¹ Příklad dle výzkumníka: driver = udávající směr, rytmus.

³² Příklad dle výzkumníka: job description = popis pracovní pozice.

³³ Příklad dle výzkumníka: employee manual = příručka pro zaměstnance.

GS: Ne, jsme v práci, a pokud se nejedná o práci fyzickou, rozdíl v pohlaví nehraje roli.

JŠ: **Jaký styl vedení využívá váš nadřízený? Považujete tento styl za efektivní, v obou případech prosím popište proč?**

GS: Mám minimální kontakt se svým nadřízeným. Ale určitě kombinuje direktivní a demokratický, záleží dle situace. Jsem s jeho stylem spokojena, ale nemohu říci, zda je efektivní. 95% své práce si organizuji sama.

JŠ: **Všimla jste si, že by váš nadřízený či jiný manažer/ka ve vašem okolí měnil/a přístup (styl vedení) s ohledem na pohlaví? Popište situaci, pokud ano.**

GS: Zatím jsem nepozorovala.

Otázky ohledně genderových stereotypů:

JŠ: **Co si představujete pod pojmem genderový stereotyp?**

GS: Žena u plotny.

JŠ: **Uved'te nějaký příklad genderového stereotypu.**

GS: Totéž jako u předchozí otázky.

JŠ: **Zamyslete se na chvíli. Jste si vědoma, že byste v pracovních vztazích použila genderový stereotyp? Pokud ano, tak jaký?**

GS: Muži mají rádi blondýnky³⁴, tak proč toho nevyužít?

JŠ: **Myslíte si, že se lze používání genderových stereotypů bránit? Pokud ano, tak jak a pokud ne, tak proč?**

GS: Pravděpodobně osvětou.

JŠ: **Setkala jste se někdy s genderovou nerovností? Pokud ano uveďte příklad.**

GS: Ne osobně, ale muži na stejné pozici jsou lépe placeni.

JŠ: **Jak na vás působí vaše organizace ve vztahu ke genderové rovnosti?**

GS: Předstírá, že genderová nerovnost neexistuje. Nemám data pro porovnání například platů.

JŠ: **Je téma genderová rovnost pro vás či vaše okolí důležité, prosím rozveďte odpověď.**

GS: Nikdy jsem nenarazila v mém případě na nerovnost, takže pro mě momentálně není.

JŠ: **Myslíte si, že muži a ženy ve firmě mají stejné možnosti získání povýšení? A proč?**

GS: Myslím si, že ano, ale nemám to potvrzené. Nicméně v managementu od určité úrovně je více mužů, což může mít souvislost nebo nemusí. Na příklad ženy s dítětem mohou mít jiné priority než kariérní růst.

JŠ: **Myslíte si, že jsou ženy i muži ve vaší organizaci placeni stejně za srovnatelnou práci? (rozveďte odpověď)**

GS: Nevím, nemám vstupní data. Na nejnižší úrovni rozhodně, jsou.

³⁴ Poznámka výzkumníka: respondentka má blond vlasy.

JŠ: Myslíte si, že jsou obě pohlaví dostatečně zastoupena v managementu? Proč tak soudíte?

GS: Neposuzuji lidi dle pohlaví, ale dle schopností. Měli by tam být ti nejlepší a ne kvóty muž/žena.

JŠ: Co si myslíte o kvótách v managementu? Uvítala byste něco takového ve vaší organizaci nebo v jiných organizacích? A v jakých a proč?

GS: Jak už jsem uvedla, jsem proti kvótám. Nahoru by se měl dostat ten nejlepší bez ohledu na pohlaví.

JŠ: Kdo si myslíte, že je lepší lídr, muž nebo žena, a proč?

GS: Nemam názor, záleží na osobnosti.

JŠ: Vy osobně jste raději, pokud vás vede muž nebo žena? A proč?

GS: Muž – je citelnější a většinou přímočařejší, nekomplotuje.

JŠ: Kde se vidíte v delším časovém horizontu (jaký je váš kariérní cíl)? Jaké vidíte největší překážky v jeho dosažení?

GS: O kariérním cíli jsem nepřemyslela, spíše o cíli v osobním životě a to sem nepatří.

Rozvojové programy pro manažery:

JŠ: Jaké existují v organizaci rozvojové programy?

GS: Kariérní rozvojový plán, který si každý sám nastaví a nadřízený mi schválí školení a ostatní způsoby učení a samozřejmě to záleží na rozpočtu...

JŠ: Jakým způsobem jsou využívány vámi osobně a vašimi týmy?

GS: Využívány jsou, ale neznamenají automaticky kariérní postup. To, že člověk dosáhne určitých schopností a dovedností neznamená, že dosáhne na povýšení – například není žádná otevřená role.

JŠ: Jsou z vámi uvedených programů nějaké, které byste ukončila? Pokud ano, tak proč?

GS: Ne, ale v principu programy nevyužívám.

JŠ: Vidíte možnosti pro nějaké další manažerské rozvojové programy? Pokud ano, jaké a proč?

GS: Na toto nemám ucelený názor. Jak jsem řekla, sama tyto programy nevyužívám, tak je pro mě těžké je soudit a doporučit nějaké další.

JŠ: Existují ve firmě nějaké programy specifické pro rozvoj žen? Pokud ano, jaké?

GS: Nejsem si vědoma. Opět si nemyslím, že by na ženy mělo být nahlíženo jako na něco exotického, co potřebuje speciální péči.

Demografické otázky:

JŠ: Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

GS: Vysokoškolské, inženýr.

JŠ: Jak dlouho jste ve firmě?

GS: 11 let.

JŠ: Jaká je vaše pozice? Popište stručně náplň práce.

GS: Globální specialista, zodpovědný za globální servis daného procesu a zodpovědný za část projektu v Praze.

JŠ: Řídíte lidi? Pokud ano, kolik a jak dlouho?

GS: Ano, momentálně 20 lidí, jinak po dobu 10 let řídím různě velké týmy mezi 5 až 60 lidmi.

JŠ: Je váš nadřízený muž nebo žena?

GS: Muž.

JŠ: Jelikož jste maticová organizace, další manažeři, kteří vás úkolují, jsou jakého pohlaví?

GS: Pouze muži.

JŠ: Děkuji vám za váš čas a za rozhovor.

Pohlaví zaznamenáno výzkumníkem: žena.

Příloha 18 Přepis rozhovoru s vedoucím projektu

Otázky ohledně osobnosti:

Jana Špačková (JŠ): Znáte nějakou typologii osobností? Pokud ano, tak jakou?

Vedoucí projektu (VP): Ano, fyziologická nebo psychologická. A mluvíme o extrovertovi nebo introvertovi.

JŠ: Využíváte těchto znalostí v praxi? Pokud ano, tak jak?

VP: Omezeně, většinou při interview kandidátů na pozice.

JŠ: Jaké schopnosti, vlastnosti a dovednosti by podle vás měl/a manažer/ka mít?

VP: V první řadě záleží na úrovni řízení, ale vždy by měl mít schopnosti – předvídat, přesvědčit, organizovat, najít správný čas na rozhodnutí. Vlastnosti – pracovitost, pravdomluvnost, férovost a dravost. Dovednosti – používat správný řídicí styl, komunikační dovednosti, vedení lidí.

JŠ: A proč tak soudíte?

VP: Vycházím z mnohaletých zkušeností v řídicí pozici.

JŠ: Existuje v organizaci nějaký dokument, který shrnuje firemní požadavky na manažery s ohledem na schopnosti, vlastnosti a dovednosti manažerů?

VP: Ano. Je to popis jednotlivých kariérních stupňů s očekáváním na každého jednotlivce.

JŠ: Pokud takový dokument existuje, považujete jej za aktuální a kompletní nebo byste navrhl/a nějaké změny? Pokud ano, jaké?

VP: Považuji ho víceméně za aktuální.

JŠ: Vidíte rozdíl u schopností, vlastností a dovedností manažera/ky s ohledem na pohlaví? Pokud ano, uveďte příklad.

VP: Ne, nevidím.

Otázky ohledně stylu vedení:

JŠ: Jaké styly vedení znáte a využíváte?

VP: Zním všechny 4 – direktivní, delegování, řešení problémů, koučink a využívám dle potřeby.

JŠ: Děláte rozdíly ve stylu řízení s ohledem na pohlaví člena týmu? Pokud ano, tak jaké a proč?

VP: Ne.

JŠ: Jaký styl vedení využívá váš nadřízený? Považujete tento styl za efektivní, v obou případech prosím popište proč?

VP: Delegování, direktivní a koučink – ve většině případů a s tím jsem víceméně spokojený.

JŠ: Všiml jste si, že by váš nadřízený či jiný manažer/ka ve vašem okolí měnil/a přístup (styl vedení) s ohledem na pohlaví? Popište situaci, pokud ano.

VP: Ne.

Otázky ohledně genderových stereotypů:

JŠ: Co si představujete pod pojmem genderový stereotyp?

VP: Rozdělení role muže a ženy a to z pohledu stereotypu.

JŠ: Uveďte nějaký příklad genderového stereotypu.

VP: Muž vydělává peníze, žena se stará o domácnost.

JŠ: Zamyslete se na chvíli. Jste si vědom, že byste v pracovních vztazích použil genderový stereotyp? Pokud ano, tak jaký?

VP: Ne.

JŠ: Myslíte si, že se lze používání genderových stereotypů bránit? Pokud ano, tak jak a pokud ne, tak proč?

VP: Ano. Například zákony nebo nařízení, příklad je procentní rozdělení.

JŠ: Setkal jste se někdy s genderovou nerovností? Pokud ano uveďte příklad.

VP: Ne.

JŠ: Jak na vás působí vaše organizace ve vztahu ke genderové rovnosti?

VP: Přístup společnosti je na odpovídající úrovni.

JŠ: Je téma genderová rovnost pro vás či vaše okolí důležité, prosím rozveďte odpověď.

VP: Ano. Jak jsem již uvedl, férový přístup je pro mě jako manažera důležitý, proto genderová rovnost je jedním z věcí co by mělo být v rovnováze.

JŠ: Myslíte si, že muži a ženy ve firmě mají stejné možnosti získání povýšení? A proč?

VP: Ano, záleží na výkonu.

JŠ: Myslíte si, že jsou ženy i muži ve vaší organizaci placeni stejně za srovnatelnou práci? (rozveďte odpověď)

VP: Ano, ale nemám přístup k informacím ohledně vyšších levelů³⁵ (leadership).

JŠ: Myslíte si, že jsou obě pohlaví dostatečně zastoupena v managementu? Proč tak soudíte?

VP: Ve vyšším managementu (level 10 a vyšší) nejsou. Převažují muži 70%. Důvod neznám.

JŠ: Co si myslíte o kvótách v managementu? Uvítal/a byste něco takového ve vaší organizaci nebo v jiných organizacích? A v jakých a proč?

VP: Obecně nejsem příznivcem kvót, ale pokud je podíl žen v nižších úrovních vyšší než mužů a ve vyšších úrovních obrácený, tak zřejmě zde existuje disproporce.

JŠ: Kdo si myslíte, že je lepší lídr, muž nebo žena, a proč?

VP: Nevidím rozdíl – záleží na osobnosti jedince.

JŠ: Vy osobně jste raději, pokud vás vede muž nebo žena? A proč?

VP: Není pro mne rozhodující pohlaví nadřízeného pracovníka. Spíš jaká je to osobnost.

JŠ: Kde se vidíte v delším časovém horizontu (jaký je váš kariérní cíl)?

VP: Současná pozice mi vyhovuje – chci se zaměřit na nově vznikající capabilitu³⁶.

JŠ: Jaké vidíte největší překážky v jeho dosažení?

VP: Předání aktivity z dalších capabilit, kde jsem svou kariéru začínal, abych se mohl soustředit na nové výzvy.

Rozvojové programy pro manažery:

JŠ: Jaké existují v organizaci rozvojové programy?

VP: Různé například možnost rozvoje – specialista, BA, PBS³⁷ atd.

JŠ: Jakým způsobem jsou využívány vámi osobně a vašimi týmy?

VP: Na odpovídající úrovni. Nevidím v tom žádný problém.

JŠ: Jsou z vámi uvedených programů nějaké, které byste ukončil/a? Pokud ano, tak proč?

VP: Omezil bych jejich počet a zahajoval nové, až některé skončí.

JŠ: Vidíte možnosti pro nějaké další manažerské rozvojové programy? Pokud ano, jaké a proč?

VP: V současné době se diskutuje rotace na řídicích pozicích po 2 letech.

JŠ: Existují ve firmě nějaké programy specifické pro rozvoj žen? Pokud ano, jaké?

VP: Nejsem si vědom.

Demografické otázky:

JŠ: Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

VP: Vysokoškolské.

³⁵ Poznámka výzkumníka: level = kariérní zařazení.

³⁶ Poznámka výzkumníka: capability = organizací identifikovaná skupina nabízených služeb.

³⁷ Poznámka výzkumníka: BA – Business Advisors, PBS- Prague Business Services = programy pro nestandardní podporu klientů, kdy před samotným vysláním jednotlivce ke klientovi probíhá zaškolovací proces v mnoha oblastech (především v měkkých dovednostech).

JŠ: Jak dlouho jste ve firmě?

VP: Více než 13 let.

JŠ: Jaká je vaše pozice? Popište stručně náplň práce.

VP: Řízení týmu a projektu.

JŠ: Řídíte lidi? Pokud ano, kolik a jak dlouho?

VP: V tuto chvíli je to přímo 10 lidí, nepřímo 50. Za dobu mé působnosti ve firmě to bylo mezi 10 až 80 lidmi.

JŠ: Je váš nadřízený muž nebo žena?

VP: Muž.

JŠ: Jelikož jste maticová organizace, další manažeři, kteří vás úkolují, jsou jakého pohlaví?

VP: Obojího.

JŠ: To byla má poslední otázka, děkuji vám za váš čas a poskytnuté odpovědi.

Pohlaví zaznamenáno výzkumníkem: muž.

Příloha 19 Přepis rozhovoru s vedoucí portfolio zákazníků – anglická verze (česká verze bude následovat jako příloha č. 20)

Jana Špačková (JŠ): Do you know any personality typology? If so, which one?

Vedoucí portfolio zákazníků (VPZ): Yes, we talk about the introvert, the extrovert, the judging type, etc.

JŠ: Do you use the knowledge of the typologies in practice? If so, then how?

VPZ: I think I use them rather in an indirect way as I try to stay away from labeling people, so probably the way how I use them is once I understand better what personally someone is I try to be more tolerant in some aspects and adapt better to their needs or way of reacting vs. imposing my own style.

JŠ: What abilities, qualities and skills should a manager have? And why do you think so?

VPZ: I would simply list in two areas: technical and interpersonal. Technical, looking more into on job skills (for example finance background, some knowledge of IT, etc.). Interpersonal, goes into a larger area and includes basic communication skills to people management ones.

In terms of interpersonal skills a good manager is a good person to me someone who can be objective, fair, have a mature thinking, open minded, tolerant, direct, supportive, helpful etc. those basics were always things I appreciated in a manager and actually in a leader too and tried to follow the same when it came to my own skills.

In terms of managers I call also skill the power or courage of decision which is something that actually is missing many times in people calling them managers – taking a decision is a powerful thing as involved the risk of ... being wrong, but I can't qualify someone a manager if that decision power or courage is missing.

JŠ: With regards to abilities, qualities and skills, is there any document which summarizes the companies requirements for managers?

VPZ: Yes and focuses always on technical skills even if people management is mentioned in general has a “technical” aspect.

JŠ: In case such document exists, do you think it is up to date and valid or would you suggest any changes with respect to its content? If so then what are those changes?

VPZ: Mostly valid as these documents are generic and aligned globally on the technical aspects.

JŠ: Do you see any differences in management with respect to abilities, qualities and skills linked to gender? If so, please provide examples.

VPZ: I believe so as much as we like it or not there is a difference in women and men when it comes to managing. To me and might sound a cliché ... men are much more easy in decision making, they tend to take more risks, they are not afraid to fail, they accept failure as “part of the process”, they accept better that they might have some missing competencies etc.

Women tend to justify themselves more, micromanage, do not explore new areas if not fully feeling competent, take less courage and risks on decisions, over judge themselves but in many aspects they do care more, show a more personal approach to their teams, tolerance, are more documented and accurate and the list could continue.

JŠ: What leadership styles do you know and use?

VPZ: Even if I may not seem like the most I enjoy is playing the host, the harmonizer style. I may be sometimes more commanding or directing typically as I don't have enough patience but I rather regret being in that position.

JŠ: Do you make any differences in leadership style with respect to team member's gender? If so, what are the differences and why do you make them?

VPZ: Not really. I believe both genders can be in any of the styles what shows is if that person trying to “pretend” a style which doesn't fit – then sooner or later that would result in a conflict evident to the outside world.

JŠ: What leadership style is used by your manager/s? Do you consider used style as effective? In both cases please describe why?

VPZ: A lot of commanding probably would come to my mind but not effective to me as a leader has to impose in my view through qualities that are to be recognized by the followers not just spoken out or claimed. I take a manager to the leader level.

JŠ: Have you noticed that your boss or someone from your peer group is changing managing style with regards to gender?

VPZ: Yes I have actually seen managers who would play different roles in relationship to men or women.

JŠ: What do you see under the term gender stereotype?

VPZ: Putting a label just because you are a man or a woman.

JŠ: Provide some examples of gender stereotypes.

VPZ: Women are weak, too gentle, emotional, risk averse and on the other side men are logical, dominant, independent.

JŠ: **Pause on a moment. Have you ever used gender stereotypes in labor relations? If so, what was it?**

VPZ: I might have but usually is not my intention still I know I prefer to work with men as it's easier for me to be direct probably because I feel men will not take things personally while a woman would – is this a stereotype too?

JŠ: **Do you think it is possible to defend yourself from usage of the gender stereotypes? If so, then how and if not, then why?**

VPZ: Well I think you should not defend yourself just keep close to your beliefs and sooner or later reality will show the right path.

JŠ: **Have you ever encountered gender inequalities? If so, please provide example.**

VPZ: Well I believe the high managers roles are still a men's world but I'm not necessarily judging that this is because simply men are more dominant maybe there is something women can do differently. I know for myself I lack ambition or I don't vocalize what I want so is that because I'm a woman? Maybe yes maybe not.

JŠ: **What is your feeling around gender equality in your organization?**

VPZ: Actually I don't feel that so much seeing more and more women moving in higher positions to still what I call middle management where I position myself too, in upper roles it is a question mark as I cannot really compare from own experience.

JŠ: **Is the subject of gender equality for you or your environment important, please elaborate on the answer.**

VPZ: I don't want to stick on this topic, creating special treatment for women would not be the direction I would go, I think it is important to offer a fair treatment to both genders and question is can that be the case if only one gender dominates the decision?

JŠ: **Do you think that men and women in your organization have the same opportunities to get promoted and why?**

VPZ: To middle level as mentioned previously I believe opportunities are equal. Maybe as a mother there might be a question mark around interrupting the work for a maternity leave and coming back and also the "society" expectations that the mother is more present with the kids in assisting them which again might limit career opportunities. Personally I haven't seen that as huge drawback but I know a lot of women do and actually they have experienced issues in being accepted that way.

JŠ: **Do you think that men and women are equally paid for the comparable work? (Please elaborate on the answer).**

VPZ: Well I have a strong belief that actually not. I will give you a technical example. Over 2 maternity leaves of only 6 months I lost the opportunity of having a salary adjustment as the adjustment period was just falling in that 6 months period. Regardless contribution previously or long term and with no adjustments allowed in the following years you are technically paid less than the men with continuous working schedule.

JŠ: **Do you think that both genders are well represented in the management? And why do you think so?**

VPZ: As middle level yes, higher no difficult to say why but might go back also to women not being so aggressive in career seeking.

JŠ: What is your opinion on the quotas in the management?

VPZ: I think we shall not stuck on quotas, we shall look to qualities, achievements regardless of gender it simply might be men are more qualified in one organization and vice versa in other.

JŠ: Would you welcome something similar in your organization or other organizations? If so, in which and why?

VPZ: As I said I'm not big fan of quotas as to me that would not solve the problem.

JŠ: Who do you think is better leader man or woman and why?

VPZ: It's not a gender question to me. It's about personal qualities.

JŠ: What is your personal preference in terms of direct management, do you prefer man or woman as your boss and why?

VPZ: I might favor a man as I can feel more comfortable in adapting a direct communication, bad news and good news all together, while with women I would need to take more consideration – see I'm setting a cliché myself. On the other side I can't say I really have a preference and believe have taken same attitude in both having a man or a woman as manager.

JŠ: Where do you see yourself in the long term (what is your career goal)? And what are the biggest obstacles to get there?

VPZ: The biggest obstacle is probably my will at this stage, after several changes in the company I need to rethink what is actually my ultimate goal, is a reset period for me.

JŠ: What are the organization's development programs?

VPZ: Several development programs running the most recent I have attended is looking to improve managerial skills both technical in interpersonal.

Also there are some open discussion forums with SE-s some more interesting than the others. In this aspect I believe working directly with someone who can be inspirational has the biggest impact compared to a program itself. Active learning sessions was one of my favorite workshops as part of the development programs running currently.

JŠ: How are they used by yourself and by your teams?

VPZ: I always suggested my direct report to take the career development from the aspect of long term investment in their skills with a target not only to be successful in current company but gain something that is valuable for them in any other company or in general in their personal life. I try to give guidance in what programs they should attend and a very direct view of my observations but always give a liberty in what the person will finally chose to join in.

JŠ: From the list of the development programs you have named earlier, are there any which you would end if possible? If so, then why?

VPZ: Some of the technical skills types of development programs are actually outdated so definitely something I don't encourage.

JŠ: Do you see any other opportunities for other management development programs? If so what programs and why?

VPZ: Maybe not add more but rather be consistent in keeping one program end to end would be more advisable, many programs start with a big marketing but do not end or they are not properly followed.

JŠ: Are there any company specific development programs with respect to women? If so, what are they?

VPZ: Not as I am aware as mentioned previously I rather see them as forums and networking opportunity but not really development programs – at least in our region.

There are rather forums one of them I'm part of and being led by one of the SE in the BPO space. The program is rather targeting in my view an open discussion or enables networking between women than looking into specific development. On the other side I'm not a believer in creating special programs for women as this sounds rather as a recognition that women should be treated differently than men.

JŠ: What is your highest level of education?

VPZ: Post university studies

JŠ: How long have you been in the organization?

VPZ: 13 years

JŠ: What is your position, please describe it a bit.

VPZ: Portfolio lead, managing approximately 20 clients across 2 major offerings. Lead the dedicated service delivery leads, act as escalation point for account managers, drive the cost to service and continuous improvement agenda, support sales, promote and represent the Delivery center.

JŠ: Do you manage people? If so, how many and for how long?

VPZ: Indirect 300+, direct 12 that is now. I have started managing people 10 years ago.

JŠ: Is your boss man or woman?

VPZ: Man always a many believe that except early stages with current company and a most recent occurrence all other managers were men

JŠ: As you are matrix organization other managers which are giving you orders are which gender?

VPZ: Men.

Příloha 20 Přepis rozhovoru s vedoucí portfolia zákazníků – český překlad dle výzkumníka (anglická verze příloha č. 19)

Otázky ohledně osobnosti:

Jana Špačková (JŠ): Znáte nějakou typologii osobností? Pokud ano, tak jakou?

Vedoucí portfolia zákazníků (VPZ): Ano, hovoříme o introvertovi, extrovertovi, hodnotící styl atp.

JŠ: Využíváte těchto znalostí v praxi? Pokud ano, tak jak?

VPZ: Myslím si, že je spíše využívám nepřímou, protože se snažím neznačkovat lidi. Možná je využívám, když porozumím jaký daný dotyčný je, snažím se být více tolerantní na některé jeho aspekty a adaptovat se na jeho způsoby a nesnažím se tedy vnucovat mu vlastní styl.

JŠ: Jaké schopnosti, vlastnosti a dovednosti by podle vás měl/a manažer/ka mít? A proč tak soudíte?

VPZ: Seznam bych zjednodušila na dvě oblasti: technické a mezilidské. Technické jsou více dovednosti potřebné k výkonu role (na příklad znalost financí, znalost IT, atp.). Mezilidské zasahují větší oblast a obsahují základní komunikační dovednosti směrem k řízeným lidem.

Z hlediska mezilidských vztahů je pro mě dobrý manažer zároveň i dobrý člověk, někdo, kdo je objektivní, férový, vyzrálý v myšlení, otevřený, tolerantní, přímý, podporující, pomáhající, atp. Tyto vlastnosti jsem na manažerovi vždy oceňovala a v lídrovi taktéž a vždy jsem se snažila, abych tyto vlastnosti užívala taktéž.

U manažerů je důležitá taktéž vlastnost nebo odvaha rozhodovat, což je vlastně něco co mnohokrát lidem, kteří se nazývají manažeři, chybí. Rozhodování je mocná věc a obsahuje i riziko, že se dotýčný splete, ale nemohu někoho, komu tato vlastnost v moci rozhodování chybí, kvalifikovat jako manažera.

JŠ: Existuje v organizaci nějaký dokument, který shrnuje firemní požadavky na manažery s ohledem na schopnosti, vlastnosti a dovednosti manažerů?

VPZ: Ano a vždy se soustředí na technické dovednosti i přes to, že řízení lidí je ve všeobecnosti zmíněno, vždy je tam technický aspekt.

JŠ: Pokud takový dokument existuje, považujete jej za aktuální a kompletní nebo byste navrhla nějaké změny? Pokud ano, jaké?

VPZ: Víceméně je tento dokument aktuální, protože obsahuje obecné a globálně sladěné technické aspekty.

JŠ: Vidíte rozdíl u schopností, vlastností a dovedností manažera s ohledem na pohlaví? Pokud ano, uveďte příklad.

VPZ: Věřím, že ano. Ať se nám to líbí nebo ne, existují rozdíly v řízení žen a mužů. Pro mě a možná to bude znít jako klišé, muži se mnohem jednodušeji rozhodují, mají tendenci na sebe brát větší riziko; nebojí se, že selžou; a akceptují selhání jako součást procesu, přijímají lépe, že by jim mohla nějaká kompetence chybět.

Ženy mají větší tendenci se ospravedlňovat, mikro řídit, nezkoumají nové oblasti, pokud se necítí zcela kompetentní, mají méně odvahy a méně riskují v rozhodování, podceňují se, ale v mnoha aspektech se více zajímají, jednají s osobním přístupem k jejich týmům, jsou více tolerantní a přesné a v seznamu bych mohla pokračovat.

Otázky ohledně stylu vedení:

JŠ: Jaké styly vedení znáte a využíváte?

VPZ: I když to tak nevypadá, nejvíce si užívám roli hostitele, což je součástí stylu řízení harmonie. Možná jsem někdy více velitelská, nebo užívám direktivního stylu, protože většinou nemám dost trpělivosti a toho taky většinou lituji.

JŠ: Děláte rozdíly ve stylu řízení s ohledem na pohlaví člena týmu? Pokud ano, tak jaké a proč?

VPZ: Ve skutečnosti ne. Věřím, že obě pohlaví mohou být řízeny stejně, co se ale ukazuje je, že pokud jedinec předstírá určitý styl, který mu neseďí, tak dříve či později to vyústí v konflikt, který bude znatelný pro okolí.

JŠ: Jaký styl vedení využívá váš nadřízený? Považujete tento styl za efektivní, v obou případech prosím popište proč?

VPZ: Na mysl mi přichází pravděpodobně hodně ze stylu direktivního (příkazovacího), ale pro mě to není efektivní, protože lídr by měl sázet na jiné kvality, které by měli být uznány podřízenými a ne jen ty, co jsou uváděny lídrem jako slova či tvrzení. Beru manažera jako lídra.

JŠ: Všimla jste si, že by váš nadřízený či jiný manažer/ka ve vašem okolí měnil/a přístup (styl vedení) s ohledem na pohlaví? Popište situaci, pokud ano.

VPZ: Ano, vlastně jsem viděla manažery, kteří používali jiné role ve vztahu k mužům, nebo k ženám.

Otázky ohledně genderových stereotypů:

JŠ: Co si představujete pod pojmem genderový stereotyp?

VPZ: Škatulkování jen proto, že jste muž, nebo žena.

JŠ: Uved'te nějaký příklad genderového stereotypu.

VPZ: Ženy jsou slabé, příliš jemné, emocionální, averzní vůči riziku a na druhou stranu muži jsou logičtí, dominantní a nezávislí.

JŠ: Zamyslete se na chvíli. Jste si vědoma, že byste v pracovních vztazích použila genderový stereotyp? Pokud ano, tak jaký?

VPZ: Možná ano, ale obvykle to není můj záměr, ale stále preferuji pracovat s muži, asi je pro mě jednodušší být přímá. Cítím, že muži si to nebudou brát osobně, přičemž žena ano – je toto taky stereotyp?

JŠ: Myslíte si, že se lze používání genderových stereotypů bránit? Pokud ano, tak jak a pokud ne, tak proč?

VPZ: Myslím si, že by se člověk neměl bránit, ale měl by se držet blízko toho, čemu věří a dříve či později mu život ukáže ten správný směr.

JŠ: Setkala jste se někdy s genderovou nerovností? Pokud ano uved'te příklad.

VPZ: Věřím, že vysoce postavené manažerské pozice je stále mužský svět, ale neodsuzuji to. Jednoduše, muži jsou více dominantní a možná existuje něco, co můžou ženy dělat jinak. Vím, že mě chybí ambice nebo se nevyjadřuji dost jasně s tím, co chci. Může to tedy být tím, že jsem žena? Možná ano možná ne.

JŠ: Jak na vás působí vaše organizace ve vztahu ke genderové rovnosti?

VPZ: Vlastně nemám pocit, že by byla pohlaví nevyrovnaná s tím, že vidím více a více žen ve vyšších pozicích ale stále, já tomu říkám střední management, kde vidím i sama sebe. Vyšší pozice jsou s otazníkem, jelikož to nemohu porovnat, protože s tím nemám vlastní zkušenost.

JŠ: Je téma genderová rovnost pro vás či vaše okolí důležité, prosím rozved'te odpověď.

VPZ: Nechci se k tomuto tématu moc vázat. Vytvářet speciální zacházení pro ženy není směr, kterým bych se ubírala. Myslím si, že je důležité nabídnout férové zacházení oběma pohlavím a otázka je, zda je toto možné, pokud je v rámci rozhodnutí dominantní pouze jedno z pohlaví?

JŠ: Myslíte si, že muži a ženy ve firmě mají stejné možnosti získání povýšení? A proč?

VPZ: Jak už jsem zmínila, myslím si, že do úrovně středního managementu jsou možnosti stejné. Možná pro matky tam může být otazník, a to kolem přerušení práce z důvodů mateřské dovolené a poté nástup zpět a taktéž společenské očekávání, že matka pomáhá dětem a tudíž s nimi tráví více času. Opět toto očekávání může limitovat kariérní možnosti pro danou matku. Osobně jsem neviděla tak velké zpomalení, ale vím, že mnoho žen ano a měly problémy být akceptovány novým způsobem.

JŠ: Myslíte si, že jsou ženy i muži ve vaší organizaci placeni stejně za srovnatelnou práci? (rozved'te odpověď)

VPZ: Mám silný pocit, že ve skutečnosti nejsou. Dám vám technický příklad. Během mých dvou mateřských dovolených, které byly pouze 6 měsíců, jsem přišla o možnost o navýšení platu, protože navyšování vycházelo do období těchto 6 měsíců. Bez ohledu na přínos před mým odchodem nebo z dlouhodobého hlediska. A následující roky jsem technicky byla placena méně než muži s nepřetržitou prací.

JŠ: Myslíte si, že jsou obě pohlaví dostatečně zastoupena v managementu? Proč tak soudíte?

VPZ: Na střední úrovni managementu ano. Vyšší management ne. Je těžké říci proč tomu tak je, ale je to možná tím, že ženy nejsou tak agresivní ve snaze o kariérní postup.

JŠ: Co si myslíte o kvótách v managementu?

VPZ: Na kvóty, bychom se dle mého názoru neměli vázat. Měli bychom hledat kvality a úspěchy bez ohledu na pohlaví. Jednoduše to může být tím, že v jedné organizaci jsou více kvalifikovaní muži a v druhé zas ženy.

JŠ: Uvítala byste něco takového ve vaší organizaci nebo v jiných organizacích? A v jakých a proč?

VPZ: Jak jsem již řekla, nejsem fanouškem kvót, protože podle mě to problém nevyřeší.

JŠ: Kdo si myslíte, že je lepší lídr, muž nebo žena, a proč?

VPZ: Pro mě toto není otázkou pohlaví, ale osobních kvalit.

JŠ: Vy osobně jste raději, pokud vás vede muž nebo žena? A proč?

VPZ: Dala bych přednost muži, protože se pohodlněji přizpůsobím direktivní komunikaci, špatné i dobré zprávy v jednom. S ženou manažerkou bych musela věnovat našemu vztahu větší pozornost – vidíte, nastavuji si předsudky sama. Na druhou stranu nemohu říct, že opravdu nějakou preferenci mám. Myslím si, že jsem měla stejný přístup v obou případech muž nebo žena jako mí manažeři.

JŠ: Kde se vidíte v delším časovém horizontu (jaký je váš kariérní cíl)? Jaké vidíte největší překážky v jeho dosažení?

VPZ: Jako největší překážku v tuto chvíli vidím svou vůli. Po několika změnách v organizaci musím znovu promyslet co je opravdu můj konečný cíl, teď jsem v období znovu nastavování.

Rozvojové programy pro manažery:

JŠ: Jaké existují v organizaci rozvojové programy?

VPZ: Právě probíhá několik rozvojových programů, ten nejčerstvější, kterého jsem se zúčastnila, se snaží zlepšit jak technické, tak interpersonální manažerské dovednosti. Také existují otevřená diskusní fóra s SE³⁸, přičemž některé z nich jsou zajímavé. V tomto ohledu věřím, že pracovat s někým, kdo je inspirativní má největší vliv než program jako takový. Aktivní učení byl jedním z mých oblíbených seminářů, jako součást nynějšího rozvojového programu.

JŠ: Jakým způsobem jsou využívány vámi osobně a vašimi týmy?

VPZ: Svým přímým podřízeným jsem vždy říkala, ať berou kariérní rozvoj z pohledu dlouhodobé investice v jejich dovednosti s cílem nebýt jen úspěšný v nynější společnosti ale naučit se něco hodnotného pro ně osobně i ostatní společnosti. Snažím se je vést v tom, kterých programů by se měli zúčastnit a napřímo jim sděluji, co si myslím, ale vždy jim dám svobodu se rozhodnout, který program si vyberou.

JŠ: Jsou z vámi uvedených programů nějaké, které byste ukončil/a? Pokud ano, tak proč?

VPZ: Některé programy soustředěné na technické dovednosti jsou zastaralé, v účasti na těchto programech je nepodporuji.

JŠ: Vidíte možnosti pro nějaké další manažerské rozvojové programy? Pokud ano, jaké a proč?

VPZ: Možná nepřidávat další, ale zamyslet se nad ponecháním právě rozběhlých programů do konce. Mnoho programů začíná s velkým marketingem ale buď neskončí, nebo nejsou následovány.

JŠ: Existují ve firmě nějaké programy specifické pro rozvoj žen? Pokud ano, jaké?

VPZ: Pokud jsem si vědoma tak ne. Jak už jsem zmínila dříve, raději se na ně dívám jako na fóra a možnosti networkingu ale ne jako na rozvojové programy – alespoň ne v našem regionu.

Existují spíše fóra, jednoho z nich jsem součástí a je veden jedním z našich SE v oblasti outsourcingu. Tento program si bere za cíl spíše otevřenou diskusi a umožnění networkingu mezi ženami a ne specifický rozvoj. Na druhou stranu moc nevěřím ve vytváření speciálních programů pro ženy, protože to spíš zní, jako uznání toho, že se má se ženami zacházet jinak než s muži.

Demografické otázky:

JŠ: Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

VPZ: Post graduální studium.

JŠ: Jak dlouho jste ve firmě?

VPZ: 13 let.

JŠ: Jaká je vaše pozice? Popište stručně náplň práce.

VPZ: Vedoucí portfolia zákazníků, vedu přibližně 20 klientů ve dvou velkých outsourcingových odvětvích. Vedou řídicí manažery dedikované jednotlivým klientům, jsem pro ně i klienty kontakt pro řešení problémů, řídím náklady za dodávané služby a zároveň agendu neustálého zlepšování dodávaných služeb. Podporuji prodej našich služeb a zastupuji naši pobočku.

³⁸ Poznámka výzkumníka: SE = senior executive = nejvyšší postavený vedoucí pracovník.

JŠ: Řídíte lidi? Pokud ano, kolik a jak dlouho?

VPZ: Nepřímo přes 300, přímo 12 to je nyní, řídit lidi jsem začala před 10 lety.

JŠ: Je váš nadřízený muž nebo žena?

VPZ: Muž. Myslím si, že kromě opravdových začátků v této organizaci a kromě mé poslední zkušenosti všichni ostatní byli muži.

JŠ: Jelikož jste maticová organizace, další manažeři, kteří vás úkolují, jsou jakého pohlaví?

VPZ: Muž.

Pohlaví zaznamenáno výzkumníkem: žena.

Příloha 21 Přepis rozhovoru s vedoucím portfolia klientů – anglická verze (česká verze bude následovat jako příloha č. 22)

Jana Špačková (JŠ): Do you know any personality typology? If so, which one?

Vedoucí portfolio klientů (VPK): Belbin and Hermann models.

JŠ: Do you use the knowledge of the typologies in practice? If so, then how?

VPK: I did Belbin a couple years back in my team to see how I could best pair people to work on projects.

JŠ: What abilities, qualities and skills should a manager have? And why do you think so?

VPK: Leading by example is critical to me. Empathy is important too, you need to show that you listen to people. Be tough but fair. Never commit or promise to your team members something you cannot make happen. Setup expectations so that they are no surprises. Do not react on the spot, take a step back before you answer.

JŠ: With regards to abilities, qualities and skills, is there any document which summarizes the companies requirements for managers?

VPK: I believe so but I do not recall where it is stored.

JŠ: In case such document exists, do you think it is up to date and valid or would you suggest any changes with respect to its content?

VPK: Knowing my company, I'm confident those documents are up to date.

JŠ: Do you see any differences in management with respect to abilities, qualities and skills linked to gender? If so, please provide examples.

VPK: I think people act differently if the manager is a man or a woman. I have no concrete examples this is just my feeling.

JŠ: What leadership styles do you know and use?

VPK: I do not remember any.

JŠ: Do you make any differences in leadership style with respect to team member's gender? If so, what are the differences and why do you make them?

VPK: You need to be a chameleon, i.e. you need to adapt your style to your audience, and especially when working in a multicultural environment so I make differences because of everything including gender again it is based on my feeling what to do when.

JŠ: What leadership style is used by your manager/s? Do you consider used style as effective? In both cases please describe why?

VPK: Highly effective, in my view.

JŠ: Have you noticed that your boss or someone from your peer group is changing managing style with regards to gender?

VPK: I didn't notice this.

JŠ: What do you see under the term gender stereotype?

VPK: Inequality between men and women.

JŠ: Provide some examples of gender stereotypes.

VPK: The first that comes to mind is when you drive you tend to associate bad driving with women.

JŠ: Pause on a moment. Have you ever used gender stereotypes in labor relations? If so, what was it?

VPK: I am not aware of any and if I did I do not remember.

JŠ: Do you think it is possible to defend yourself from usage of the gender stereotypes? If so, then how and if not, then why?

VPK: Yes if there is a common understanding that skills and expertise should matter over gender.

JŠ: Have you ever encounter gender inequalities? If so, please provide example.

VPK: Not in my team as I use what I have said skills and experience are the key factors. How is it elsewhere than in my team I am not sure.

JŠ: What is your feeling around gender equality in your organization?

VPK: I think overall my company is well aware of this and communicates around this topic

JŠ: Is the subject of gender equality for you or your environment important, please elaborate on the answer.

VPK: I do not think about it on a daily basis let's say, I just try to avoid inequality when I see it, if I have the possibility to act on it.

JŠ: Do you think that men and women in your organization have the same opportunities to get promoted and why?

VPK: Yes. Organization is promoting people based on skills and not gender so I have not seen that gender would be plus or minus for anyone.

JŠ: Do you think that men and women are equally paid for the comparable work? (Please elaborate on the answer).

VPK: In my team, overall they are. Outside of it I do not know.

JŠ: Do you think that both genders are well represented in the management? And why do you think so?

VPK: In my reporting line it is more men than women, I don't know why that is.

JŠ: What is your opinion on the quotas in the management? Would you welcome something similar in your organization or other organizations? If so, in which and why?

VPK: I'm against positive discrimination but I'm against blocking women accessing management based on their gender if they are up to the task. For me the best person should be selected, regardless of the gender.

JŠ: Who do you think is better leader man or woman and why?

VPK: I don't think gender should matter. It is about having specific qualities that makes you a leader.

JŠ: What is your personal preference in terms of direct management, do you prefer man or woman as your boss and why?

VPK: I would say it does not matter but till now I have reported only to men and that works fine so hard to say how it would be reporting to a woman.

JŠ: Where do you see yourself in the long term (what is your career goal)? And what are the biggest obstacles to get there?

VPK: Leading the whole portfolio for Europe would be the midterm goal. Long term goal is more connected to my personal live than work. And biggest challenge will be constant changes in the organization, who knows Europe as a region might not exist in a year or so.

JŠ: What are the organization's development programs?

VPK: There are many programs for development and few for developing managers. We have a lot for new managers but not for those who are there long time and still would like to get better in their skills.

JŠ: How are they used by yourself and by your teams?

VPK: I use what I believe is beneficial for me and do the same to my team.

JŠ: From the list of the development programs you have named earlier, are there any which you would end if possible? If so, then why?

VPK: No, I think that they should all be running, the problem we have is time as we have not enough time to dedicate to trainings and development as such.

JŠ: Do you see any other opportunities for other management development programs? If so what programs and why?

VPK: As mentioned earlier, give managers more time for development, sometimes for longer running projects there is no space to attend all sessions because of various reasons such as client visits, sales visits, escalations, etc...

JŠ: Are there any company specific development programs with respect to women? If so, what are they?

VPK: Not that I would be aware of.

JŠ: What is your highest level of education?

VPK: Post Grad degree + MBA.

JŠ: How long have you been in the organization?

VPK: Around 10 years.

JŠ: What is your position, please describe it a bit.

VPK: I'm responsible for portfolio of accounts.

JŠ: Do you manage people? If so, how many and for how long?

VPK: I have managed people for approx. 8 years, up to 50 FTEs and 4 direct managers

JŠ: Is your boss man or woman?

VPK: A man

JŠ: As you are matrix organization other managers which are giving you orders are which gender?

VPK: Men only for me.

Příloha 22 Přepis rozhovoru s vedoucím portfolia klientů – český překlad dle výzkumníka (anglická verze příloha č. 21)

Otázky ohledně osobnosti:

Jana Špačková (JŠ): Znáte nějakou typologii osobností? Pokud ano, tak jakou?

Vedoucí portfolia klientů (VPK): Modely Belbin a Hermann.

JŠ: Využíváte těchto znalostí v praxi? Pokud ano, tak jak?

VPK: Před pár lety jsem v mém týmu vyzkoušel Belbina, abych zjistil jak nejlépe párovat lidi pro práci na projektech.

JŠ: Jaké schopnosti, vlastnosti a dovednosti by podle vás měl/a manažer/ka mít? A proč tak soudíte?

VPK: Pro mě je důležité jít příkladem. Empatie je taktéž důležitá a musíte ukázat, že lidem nasloucháte. Být tvrdý, ale férový. Nikdy neslibujte členům týmu něco, co nemůžete udělat, dodat sám. Nastavte očekávání, ať se předejde pozdějším překvapením. Nereagujte na místě, zamyslete se, než odpovíte.

JŠ: Existuje v organizaci nějaký dokument, který shrnuje firemní požadavky na manažery s ohledem na schopnosti, vlastnosti a dovednosti manažerů?

VPK: Myslím si, že ano ale nevím kde je to uložené.

JŠ: Pokud takový dokument existuje, považujete jej za aktuální a kompletní nebo byste navrhl nějaké změny? Pokud ano, jaké?

VPK: Jelikož znám svou organizaci, jsem si jistý, že tyto dokumenty jsou aktuální.

JŠ: Vidíte rozdíl u schopností, vlastností a dovedností manažera/ky s ohledem na pohlaví? Pokud ano, uveďte příklad.

VPK: Myslím si, že se lidé chovají rozdílně, pokud je řídí muž nebo žena. Je to jen můj pocit, ale nemám žádný konkrétní příklad.

Otázky ohledně stylu vedení:

JŠ: Jaké styly vedení znáte a využíváte?

VPK: Na žádný si nevzpomínám.

JŠ: Děláte rozdíly ve stylu řízení s ohledem na pohlaví člena týmu? Pokud ano, tak jaké a proč?

VPK: Musíte být chameleonem, protože musíte přizpůsobit váš styl publiku, zejména při práci v multikulturním prostředí, takže rozdíl dělám včetně pohlaví. Zase, je to závislé na mých pocitech co a kdy udělat.

JŠ: Jaký styl vedení využívá váš nadřízený? Považujete tento styl za efektivní, v obou případech prosím popište proč?

VPK: Myslím si, že je velice efektivní.

JŠ: Všiml jste si, že by váš nadřízený či jiný manažer/ka ve vašem okolí měnil/a přístup (styl vedení) s ohledem na pohlaví? Popište situaci, pokud ano.

VPK: Toho jsem si nevšiml.

Otázky ohledně genderových stereotypů:

JŠ: Co si představujete pod pojmem genderový stereotyp?

VPK: Nerovnost mezi muži a ženami.

JŠ: Uved'te nějaký příklad genderového stereotypu.

VPK: První, který mně napadá je, že pokud řídíte, tak si asociujete špatné řidiče se ženami.

JŠ: Zamyslete se na chvíli. Jste si vědom, že byste v pracovních vztazích použil genderový stereotyp? Pokud ano, tak jaký?

VPK: Nejsem si toho vědom, a pokud jsem nějaký použil tak nevědomě.

JŠ: Myslíte si, že se lze používání genderových stereotypů bránit? Pokud ano, tak jak a pokud ne, tak proč?

VPK: Ano, pokud existuje společné porozumění, že na zkušenostech a dovednostech by mělo záležet víc než na pohlaví.

JŠ: Setkal/a jste se někdy s genderovou nerovností? Pokud ano uved'te příklad.

VPK: V mém týmu ne, protože používám, co jsem již řekl. Zkušenosti a dovednosti jsou klíčovým faktorem. Nejsem si jistý, jak je to v jiných týmech.

JŠ: Jak na vás působí vaše organizace ve vztahu ke genderové rovnosti?

VPK: Celkově si myslím, že je na tom naše organizace dobře a na toto téma komunikuje.

JŠ: Je téma genderová rovnost pro vás či vaše okolí důležité, prosím rozved'te odpověď.

VPK: Řekněme, že o tom každý den nepřemýšlím. Jen se snažím nerovnostem zabránovat, když je vidím a mám možnost jednat.

JŠ: Myslíte si, že muži a ženy ve firmě mají stejné možnosti získání povýšení? A proč?

VPK: Ano. Organizace povyšuje lidi na základě jejich dovedností a ne pohlaví, takže jsem neviděl, že by pro kohokoli bylo pohlaví plus nebo minus.

JŠ: Myslíte si, že jsou ženy i muži ve vaší organizaci placeni stejně za srovnatelnou práci? (rozved'te odpověď)

VPK: V mém týmu jsou. Mimo něj nevím.

JŠ: Myslíte si, že jsou obě pohlaví dostatečně zastoupena v managementu? Proč tak soudíte?

VPK: V mé linii, kam reportuji, je více mužů než žen a nevím proč tomu tak je.

JŠ: Co si myslíte o kvótách v managementu? Uvítal byste něco takového ve vaší organizaci nebo v jiných organizacích? A v jakých a proč?

VPK: Jsem proti pozitivní diskriminaci, ale jsem také proti blokování žen v přístupu k manažerským rolím založené na pohlaví, pokud jsou připravené na tuto roli. Z mého pohledu by měla být vybrána nejlepší osoba, bez ohledu na pohlaví.

JŠ: Kdo si myslíte, že je lepší lídr, muž nebo žena, a proč?

VPK: Nemyslím si, že by mělo záležet na pohlaví. Je to o tom mít specifické vlastnosti, které z vás dělají vůdce.

JŠ: Vy osobně jste raději, pokud vás vede muž nebo žena? A proč?

VPK: Řekl bych, že je to jedno ale až doposavad jsem reportoval pouze mužům a to fungovalo dobře. Těžko říct, jaké by to bylo reportovat ženě.

JŠ: Kde se vidíte v delším časovém horizontu (jaký je váš kariérní cíl)? Jaké vidíte největší překážky v jeho dosažení?

VPK: Řídit celé portfolio pro Evropu bych viděl jako střednědobý cíl. Dlouhodobý cíl patří spíše do osobního života než pracovního. A největší výzvou budou neustálé změny v organizaci, kdo ví Evropa, jako region nemusí za rok existovat.

Rozvojové programy pro manažery:

JŠ: Jaké existují v organizaci rozvojové programy?

VPK: Existuje mnoho programů pro rozvoj a pár pro rozvoj manažerů. Máme toho spoustu pro nové manažery ale ne pro ty, kteří jsou v organizaci dlouho a chtěli by na sobě pracovat.

JŠ: Jakým způsobem jsou využívány vámi osobně a vašimi týmy?

VPK: Využívám to, co je pro mě přínosné a to doporučuji i svým podřízeným.

JŠ: Jsou z vámi uvedených programů nějaké, které byste ukončil? Pokud ano, tak proč?

VPK: Ne, myslím si, že by všechny měli pokračovat. Problém který vidím, je v čase, kterého můžeme věnovat tréninkům a rozvoji jako takovému.

JŠ: Vidíte možnosti pro nějaké další manažerské rozvojové programy? Pokud ano, jaké a proč?

VPK: Jak jsem již řekl dříve, dejte manažerům více času na rozvoj, někdy pro programy, které běží delší dobu, není dost času na zúčastňování se všech seminářů (lekci), z mnoha různých důvodů jako klientské návštěvy, prodejní návštěvy, stížnosti ...

JŠ: Existují ve firmě nějaké programy specifické pro rozvoj žen? Pokud ano, jaké?

VPK: Nevím o nich.

Demografické otázky:

JŠ: Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

VPK: Post Graduální diplom + MBA.

JŠ: Jak dlouho jste ve firmě?

VPK: Okolo 10 let.

JŠ: Jaká je vaše pozice? Popište stručně náplň práce.

VPK: Jsem zodpovědný za portfolio zákazníků.

JŠ: Řídíte lidi? Pokud ano, kolik a jak dlouho?

VPK: Řídím lidi přibližně 8 let, nejvíce 50 lidí se 4 přímými podřízenými.

JŠ: Je váš nadřízený muž nebo žena?

VPK: Muž.

JŠ: Jelikož jste maticová organizace, další manažeři, kteří vás úkolují, jsou jakého pohlaví?

VPK: Pro mě pouze muži.

Pohlaví zaznamenáno výzkumníkem: muž.

Příloha 23 Tabulka 13 Identifikační a demografické otázky – kladné odpovědi

	Žena	Muž
Vysokoškolské vzdělání	3	4
Přímý nadřízený - muž	4	4
Mužské pohlaví ostatních nadříze	4	1
Průměrný počet let ve firmě	11.5	11.25
Počet let v manažerské pozici	9	14
Počet podřízených	98.75	67.5

Zdroj: Vlastní zpracování výstupů z rozhovorů uvedených v přílohách č. 12 až 22.

Příloha 24 Tabulka 14 Otázky ohledně osobnosti manažera – kladné odpovědi

	Ženy	Muži
Typologie osobností	4	4
Využívání znalostí	4	4
Existence kompetenčního modelu	3	4
Aktuálnost kompetenčního modelu	3	3
Rozdíly v pohlaví u schopností a vlastností manažera	1	1

Zdroj: Vlastní zpracování výstupů z rozhovorů uvedených v přílohách č. 12 až 22.

Příloha 25 Tabulka 15 Otázky ohledně stylů řízení – kladné odpovědi

	Žena	Muž
Znalost stylů řízení a jejich využívání	4	3
Rozdíly ve stylu řízení podle pohlaví	0	1
Efektivita stylu řízení přímého nadřízeného	1	2
Změna stylu vedení podle pohlaví	3	0

Zdroj: Vlastní zpracování výstupů z rozhovorů uvedených v přílohách č. 12 až 22.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Příloha 26 Tabulka 16 Otázky ohledně genderových stereotypů – kladné odpovědi

	Žena	Muž
Pojem a příklad genderového stereotypu	4	4
Používání genderových stereotypů	2	0
Obrana proti genderovým stereotypům	4	4
Genderová nerovnost	4	0
Genderová rovnost v organizaci	4	4
Důležitost genderové rovnosti	2	3
Stejně možnosti povýšení	2	4
Stejně ohodnocení	2	4
Zastoupení v managementu	2	4
Kvóty v managementu	2	4
Pference pohlaví v nadřazeném	3	0

Zdroj: Vlastní zpracování výstupů z rozhovorů uvedených v přílohách č. 12 až 22.

Příloha 27 Tabulka 17 Otázky ohledně rozvojových programů pro manažery – kladné odpovědi

	Žena	Muž
Variabilita rozvojových programů	4	4
Využívání rozvojových programů	3	4
Návrh na ukončení některých programů	2	1
Další rozvojové programy	2	1
Programy specifické pro rozvoj žen	0	1

Zdroj: Vlastní zpracování výstupů z rozhovorů uvedených v přílohách č. 12 až 22.

Příloha 28 Tabulka 18 Vybrané společnosti nabízející školení osobnost manažera

SMARTER Training & Consulting	CZK 5,700	http://www.smarter.cz/38-OSOBNOST-A-KOMUNIKACE-MANAZERA
GEMCO s.r.o.	CZK 4,990	http://gemco.cz/cs/skoleni/ostatni-skoleni/manazerske-dovednosti/osobnost-manazera-jeji-rozvoj-a-seberozvoj/
PEFEK Training & Consulting s.r.o.	CZK 5,985	http://pefek.cz/kurzy/nove-na-manazerske-pozici-56?gclid=CJ6C_pf0gcUCFUTJtAod0g0ALw
Průměrná cena	CZK 5,558	

Poznámky:

PEFEK – cena školení navýšena o 50%, původní cena odpovídala jednodennímu školení. Veškeré uvedené ceny jsou za 16 hodinové školení (dvoudenní školení) včetně DPH.

Zdroj: Volně dostupné na internetu, vlastní zpracování.