



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU  
INSTITUTE OF MANAGEMENT

## ANALÝZA ŽENSKÝCH SPECIFIK STYLU VEDENÍ V ORGANIZACI ZABÝVAJÍCÍ SE VÝVOJEM INFORMAČNÍCH TECHNOLOGIÍ

ANALYSIS OF FEMALE SPECIFIC LEADERSHIP STYLE IN ORGANIZATIONS  
DEALING WITH INFORMATION TECHNOLOGY DEVELOPMENT

AUTOR PRÁCE  
AUTHOR

Eva Hlaváčková, BA

VEDOUCÍ PRÁCE  
SUPERVISOR

PhDr. Emilie Franková, Ph.D.

BRNO 2016

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

**Hlaváčková Eva, BA**

---

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

**Analýza ženských specifíků stylu vedení v organizaci zabývající se vývojem informačních technologií**

v anglickém jazyce:

**Analysis of Female Specific Leadership Style in Organizations Dealing with Information Technology Development**

Pokyny pro vypracování:

Úvod  
Cíle práce, metody a postupy zpracování  
Teoretická východiska práce  
Analýza současného stavu  
Výsledná doporučení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

Seznam odborné literatury:

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

FRANKOVÁ, Emilie. Kreativita a inovace v organizaci. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 254 s. ISBN 978-80-247-3317-3.

KARSTEN, Hartmut. Ženy - muži: [genderové role, jejich původ a vývoj]. 1.vyd. Praha: Portál, 2006. 183 s. ISBN 80-7367-145-X.

KŘÍŽKOVÁ, Alena a Karel PAVLICA. Management genderových vztahů: postavení žen a mužů v organizaci. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. 155 s. ISBN 80-7261-117-8.

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Emilie Franková, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2015/2016.

L. S.

---

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA  
Ředitel ústavu

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
Děkan fakulty

V Brně, dne 29. 2. 2016

## **Abstrakt**

Cílem diplomové práce „Analýza ženských specifíků stylu vedení v organizaci zabývající se vývojem informačních technologií“ staví na provedení analýzy pracovních stylů vedoucích pracovníků a pracovnic s ohledem na definování ženských specifíků vedení ve srovnání s muži.

Teoretická část práce přináší vymezení základních pojmů souvisejících s uvedeným tématem, zvláště pak genderu a s ním souvisejícím stereotypům. Odpovídající pozornost je věnována současnému stavu v managementu z pohledu žen.

Empirická část dokumentuje průběh kvantitativního výzkumného šetření provedeného u dané společnosti, kdy byl zkoumán styl vedení v souladu se stanovenými hypotézami. Souhrn zjištěných poznatků je v závěru diskutován v souvislosti svého potenciálního přínosu pro firemní praxi v oboru řízení a kultivace lidských zdrojů.

## **Abstract**

The aim of the diploma thesis „Analysis of Female Specific Leadership Style in Organizations Dealing with Information Technology Development“ is based on an analysis of working styles of man and woman lead with regard to defining the specifics of women's leadership in comparison to men.

The theoretical part provides basic terms related to this topic, especially the gender, and the related stereotypes. Adequate attention is paid to the current situation in management from the women's perspective.

Empirical part documents the course of quantitative research performed in the company, when the style of leadership has been studied in accordance with the stated hypotheses. At the end the summary of the findings is discussed in the context of their potential contribution to the company's experience in the field of management and cultivation of human resources.



## **Klíčová slova**

Styl vedení, gender, stereotypy, vedení, postavení žen

## **Keywords**

Leadership style, gender, stereotypes, leadership, position of women

## **Bibliografická citace**

HLAVÁČKOVÁ, E. *Analýza ženských specifík stylu vedení v organizaci zabývající se vývojem informačních technologií*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2016. 108s. Vedoucí diplomové práce PhDr. Emilie Franková, Ph.D.

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně.  
Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 27. ledna 2016

.....

podpis studenta

## **Poděkování**

Děkuji paní PhDr. E. Frankové, Ph.D., za cenné připomínky a odborné rady, které měly zásadní význam pro koncepci i finální verzi této diplomové práce. Rovněž chci vyjádřit svůj dík vedení a zaměstnancům firmy IBM Brno za poskytnuté informace a příkladnou součinnost.

## Obsah

Úvod.....	11
1 Teoretická část .....	13
1.1 Geneze a dobové souvislosti .....	13
1.1.1 Základy řízení lidí v organizaci .....	13
1.1.2 Styly vedení .....	14
1.1.3 Universalistické pojetí .....	15
1.1.3.1 Teorie vedení odvislé od osobních kvalit a způsobu chování .....	16
1.1.3.2 Kontinuum vedení podle Tannenbauma a Schmidta .....	16
1.1.3.3 Teorie „4 S“ .....	17
1.1.3.4 Výzkum Ohio State University – dimenze <i>úcta</i> a <i>struktura</i> .....	18
1.1.3.5 Teorie GRYD – manažerská mřížka .....	19
1.1.4 Kontingenční přístup.....	20
1.1.4.1 Fiedlerův kontingenční model.....	21
1.1.4.2 Vroomův a Yettonův náhodný (rozhodovací) model.....	21
1.1.4.3 Teorie „cesta – cíl“ .....	22
1.1.4.4 J. Adair a funkcionální leadership.....	23
1.1.5 Situační vedení.....	24
1.1.6 Transakční a transformační styl vedení .....	24
1.1.7 Vedení týmu.....	25
1.1.8 Versatilní vedení .....	26
1.2 Genderové stereotypy a jejich vliv na styl vedení a uplatnění žen .....	27
1.2.1 Gender.....	27
1.2.2 Gender v managementu .....	29
1.2.3 Předsudky a stereotypy .....	30
1.2.4 Ženy v managementu a firemní kultura .....	32
1.2.5 K povaze androcentrismu .....	34
1.2.6 Genderová segregace a pracovní trh .....	36
1.3 Vývojové trendy v odstraňování genderové nerovnosti .....	38
1.3.1 Muži a ženy v managementu firmy .....	38
1.3.2 Postavení žen v managementu .....	41
1.3.3 Manažerská kariéra mužů a žen .....	43

2	Praktická část .....	45
2.1	Stanovení hypotéz .....	45
2.2	Dotazníky použité k potvrzení či vyvrácení stanovených hypotéz .....	46
2.2.1	Multi Factor Leadership test .....	46
2.2.2	Path-Goal Leadership test .....	47
2.2.3	Least Preferred Co-worker test .....	48
2.3	Statistická analýza získaných dat .....	50
2.3.1	Multi Factor Leadership test .....	52
2.3.2	Path-Goal Leadership test .....	52
2.3.3	Least Preferred Co-worker test .....	53
2.4	Dílčí výsledky vedoucích pracovníků v rámci dotazníků .....	54
2.4.1	Muž 2 .....	54
2.4.2	Muž 3 .....	57
2.4.3	Muž 4 .....	61
2.4.4	Muž 5 .....	65
2.4.5	Žena 2 .....	68
2.4.6	Žena 3 .....	72
2.4.7	Žena 4 .....	76
2.4.8	Žena 5 .....	79
2.5	Shrnutí dílčích výsledků a verifikace stanovených hypotéz .....	83
2.5.1	Multi Factor Leadership test .....	83
2.5.2	Path-Goal Leadership test .....	86
2.5.3	Least Preferred Co-worker test .....	89
2.6	Doporučení .....	93
	Závěr .....	96
	Literatura a zdroje: .....	99
	Seznam grafů .....	102
	Seznam obrázků .....	104
	Seznam tabulek .....	105
	Seznam příloh .....	106

## Úvod

Podíl žen ve vedení nejrůznějších firem a organizací se sice trvale zvyšuje, typického manažera však ve většinovém názoru reprezentuje muž. Stereotypní předsudky pak v mnoha ohledech nejen ovlivňují či dokonce blokují postup žen na vedoucí pozice, ale také vytvářejí u mnoha žen přesvědčení, že aby uspěly v mužském světě, musejí přijímat mužské vzorce chování, které však ve svém důsledku mohou být z hlediska efektivního stylu vedení spíše kontraproduktivní.

Stávající odborná literatura akcentuje především morální aspekty rovnosti mužů a žen, přičemž výstupy těchto prací se soustřeďují buďto na klasifikaci a hodnocení stylu vedení podle určitého teoretického klíče nebo přinášejí (často nereálná) doporučení k zajištění parity obou pohlaví v top managementu.

Domnívám se, že analýza stylu vedení z genderového hlediska by měla být chápána v širokém kontextu – tedy nejen jako bezprostředně pozorovatelné chování na určité pozici, ale také jako chování, které dlouhodobě ovlivňuje okolí a vyvolává v něm symptomatické změny.

Důležitá je rovněž otázka vztahu mezi stylem vedení a předpokládaným ideálem genderové diverzity a posouzení, zda rozdíl ve vnímání mužského a ženského stylu má objektivní základ či zda je pouze sice vitálním, ale vývojem překonaným myšlenkovým reliktem.

Běžně dostupná odborná literatura se obvykle soustředí buďto na vlastní styl vedení žen nebo akcentuje ať již skutečně nebo domněle existující diskriminační prostředí, kde vystupují do popředí především morální vztahy mezi muži a ženami. Můj pohled je ovšem spíše kontextový, což znamená, že sice otázku morálních konsekvencí nijak nepopírá, avšak akcentuje aplikovatelnou složku hodnocení stylu vedení spolu s doporučením, které má napomoci vyrovnání podílu mužů a žen ve vedoucích pozicích.

K ověření stanovených hypotéz budou použity Multi Factor Leadership test, Path-Goal Leadership test a Least Preferred Co-worker test. Vzhledem k tomu, že v rámci výzkumu jsou šetřeny skutečnosti osobního charakteru, které se dotýkají konkrétních zaměstnanců konkrétní firmy, byly výsledky v detailu i souhrnu anonymizovány. Ve své práci řádně uvádím všechny citace, práce jako taková však hodně staví i na mých vlastních myšlenkách a závěrech.



# 1 Teoretická část

## 1.1 Geneze a dobové souvislosti

Geneze a dobové souvislosti nejdůležitějších východisek při zkoumání problematiky stylu vedení, základní přístupy a teoretická východiska, hnutí za emancipaci žen.

### 1.1.1 Základy řízení lidí v organizaci

V dnešní turbulentní době se management organizací neustále mění. Objevují se nové moderní informační technologie, roste význam schopnosti rychlého rozhodování, neustále se utvářejí nová strategická spojení mezi řízením a využíváním lidských i materiálních zdrojů.

Nutnost efektivního aplikování nejnovějších metod a technik managementu se bezprostředně dotýká všech typů organizací. V tomto smyslu lze management chápat jako proces koordinování činnosti skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků (DONNELLY, GIBSON, IVANCEVICH, 2011).

Bylo již nesčetněkrát potvrzeno, že vysoké kvality a produktivity nelze dosáhnout bez vzdělaných, tvořivých a houževnatých jednotlivců, kteří jsou nejen teoretiky, ale v pravém slova smyslu nositeli manažerského rozhodování. V tomto ohledu není samozřejmě rozdíl mezi muži a ženami na vedoucích pozicích.

Management organizací je dnes právem pokládán za důležitý společenský fenomén. Před vědou zde stojí důležitý, složitý a současně již ze své podstaty zajímavý úkol smířit dva extrémny, tedy tzv. „čistou manažerskou vědu“ a manažerskou praxi.

Literatura obvykle rozlišuje tři základní přístupy k managementu, jimiž jsou přístup **klasický, behavioristický a vědecký** (podrobněji in DONNELLY, GIBSON, IVANCEVICH, 2011).

Samotná definice pojmu **vedení** je značně široká a zpravidla nese individuální autorskou pečeť svého původce. Nejčastěji je zde zdůrazňován akcent následování, rozhodování, přesvědčování, ovlivňování a motivace. Donnelly *et al.* soudí, že „vedení je součástí řízení, ale nikoliv celým řízením“ a samo vedení je potom definováno jako lidský faktor stmelující skupinu (DONNELLY, GIBSON, IVANCEVICH, 2011, s. 459).

Zatímco pojem **management** obvykle splývá s pojmem řízení a tak je také chápán nejen odbornou, ale i laickou veřejností, pojmy **manažer** a **leader** fungují obvykle jako synonyma. Přitom bychom zde však měli nepochybně rozlišovat. **Leader** by měl být definován jako vůdce (často i vizionář), u **manažera** spatřujeme jako dominantní úkol řízení činnosti jiných lidí. Někteří autoři dokonce s náznakem jistého despektu vidí leadera jako originál, kdežto manažera jako jeho pouhou kopii (BENNIS, 1991).

**Styl vedení** lidí lze definovat jako určitou schopnost leadera vytvářet příznivé podmínky pro adekvátní reakci podřízených a kultivaci jejich motivace. Tento styl je samozřejmě originální případ od případu, neboť nikde nenalezneme ani dvě zcela shodné individuality v roli vůdce, ani dvě zcela totožné firmy či jiné organizace. Styl vedení bývá také označován jako vzorec chování, který je jistým způsobem vnímán ostatními. Zde ovšem může dojít k viditelnému rozporu mezi názorem týmu a představou, kterou má leader sám o sobě (GILL, 2006).

### 1.1.2 Styly vedení

Touha vést či řídit lidi je tak stará jako lidstvo samo a ideál úspěšného vůdce je samozřejmě s příslušnými konotacemi charakteristický pro všechny civilizační okruhy. Něco jiného je ovšem čistá empirie, historická zkušenost či dokonce náboženský mýtus a jiný fenomén představuje reálný pokus o položení základů skutečné teorie vedení. Např. Bělohlávek (BĚLOHLÁVEK *et al.*, 2006) uvádí, že první fundované studie a teorie se začaly objevovat až na přelomu 19. a 20. století, kdy prosté vyhodnocování výkonnosti dělníků ustupovalo exaktnímu zkoumání stylů vedení a jejich úspěšnosti. Zde lze uvést jako jednoho z mnohých Fredericka Taylora, jehož metody zvyšování efektivnosti práce byly zavedeny v některých moderních amerických závodech (automobilka Ford). Svě

aplikace se dočkaly i v Československu, v obuvnickém podniku Tomáše Bati. Baťa se o výhodách metody osobně přesvědčil při své cestě do Spojených států amerických.

Nelze nezmínit dílo zakladatele školy lidských zdrojů George Eltona Mayo, který zkoumal význam sociálních vztahů a pocitu spokojenosti zaměstnanců na pracovišti ve vztahu k dosažené produktivitě práce (BĚLOHLÁVEK, 2005). Tím byla otevřena cesta k rozvoji humanistických teorií, které na přelomu padesátých a šedesátých let dvacátého století zdůrazňovaly význam osobního rozvoje a satisfakce pracovníků. Douglas McGregor zde na základě způsobu motivace a z toho vyplývající formy řízení vymezil dva typy pracovníků a v této souvislosti zkonstruoval svoji „teorii X“ a „teorii Y“. Zde platí, že zatímco pracovník, vyznávající teorii X, má k práci postoj v mnoha směrech negativní, nesnáší odpovědnost a k větší aktivitě jej pohne pouze „metoda cukru a biče“, pracovník, který spadá do teorie Y, bývá samostatný, odpovědný a práce je pro něj daleko spíše zábavou a hrou než trestem. Na základě toho, jakého pracovníka má manažer před sebou, zvolí svůj styl vedení.

### 1.1.3 Universalistické pojetí

Universalistické pojetí je založeno na osobní charakteristice manažera a způsobu jeho chování ve vymezených situacích. Např. **teorie rysů** vychází z axiomu, že dobrý vedoucí se jako takový již rodí a záleží pouze na tom, aby jeho vrozené schopnosti byly nejprve nalezeny a potom náležitým způsobem rozvinuty.

Těchto rysů je velmi mnoho. Za všechny jako typické reprezentanty můžeme jmenovat strategické a operativní myšlení, obecné a speciální oborové znalosti, dovednosti získané výcvikem, vrozené vlastnosti jako je empatie, komunikativnost, smysl pro odpovědnost, citová stálost, důslednost apod., a konečně i postoje, které vyjadřují vztah člověka ke světu jak v měřítku marginálním, tak i globálním.

Z identifikace vnitřních kvalit a vlastností potom vznikaly nejrůznější teorie, souhrnně označované jako tzv. **teorie velkého muže** (NORTHOUSE, 2009). Ke cti autorů těchto teorií je třeba dodat, že nalezené a zkoumané rysy vynikajících osobností jsou sice podmínkou úspěšného vedení, nikoliv však jeho automatickou zárukou.

Vůči teorii rysů bývaly vznášeny četné námitky zejména proto, že v ní byly málo či vůbec zohledněny situační proměnné. Jinými slovy, realita je vždy podstatně složitější než její předběžná abstraktní konstrukce. Dopad těchto vlastností, třeba že nebyly bagatelizovány, byl však postupem doby do značné míry relativizován.

### 1.1.3.1 Teorie vedení odvislé od osobních kvalit a způsobu chování

Tyto teorie se oprošťují od bezprostřední souvislosti s charakteristikou vůdcovských vlastností, ale soustřeďují se na to, co vůdce při výkonu své práce aktivně vykonává.

V polovině dvacátého století vzniká několik teorií, které se pokoušejí o vymezení stylů vedení. K nejznámějším patří vymezení tří hlavních stylů podle Kreitnera a Kinickiho (BĚLOHLÁVEK *et al.*, 2006). Těmito styly jsou styl **autoritativní**, kde dominuje jednosměrná komunikace shora dolů, zadané úkoly musí být přesně plněny, samostatnost podřízených není žádoucí. Na druhé straně ovšem pozorujeme konstantní výkonnost, která má zpravidla vysokou kvalitu a nepodléhá náhodným výkyvům a turbulencím.

**Demokratický** styl se vyznačuje nepřehlédnutelnou mírou participace, která motivuje a emočně angažuje. Komunikace mezi nadřízeným a podřízenými je obousměrná, demokratické rozhodování si však vyžaduje svoji daň ve formě jisté časové ztráty. Odpovědnost vedoucího za finální rozhodnutí však není dotčena.

Styl **laissez-faire** – zde je rozhodování ponecháno přímo na pracovnících, kteří si sami volí nejvhodnější postup práce. Komunikace tedy probíhá na horizontální rovině a může skvěle fungovat ve standardních situacích, zpravidla však selhává v krizových momentech, kdy je žádoucí rychlé a nekompromisní rozhodnutí.

### 1.1.3.2 Kontinuum vedení podle Tannenbauma a Schmidta

Robert Tannenbaum a Warren H. Schmidt představili tzv. **normální kontinuum chování** jako množství stylů vedení (chování), které jsou k dispozici. Určující premisou je tvrzení, že každý manažer ve své práci řeší úlohy spojené s rozhodováním. Zvolení

nejlepšího stylu potom záleží na konkrétní situaci a podle stupně kontroly, kterou vedoucí disponuje, lze uvažovat o čtyřech stylech vedení (CEJTHAMR, DĚDINA, 2010).

V první řadě je to **oznámení**, kdy se vedoucí rozhodne sám a své rozhodnutí podřízeným pouze sdělí, druhou možností je tzv. **prodej**, kdy vedoucí opět direktivně rozhodne, avšak podřízené se snaží přesvědčit o své pravdě. Třetí verzí je **konzultace**, kdy vedoucí svůj pohled konzultuje s podřízenými ještě před svým rozhodnutím a konečně čtvrtou alternativou je **propojení**, kdy sice mohou rozhodnout podřízení, avšak nemohou přitom za žádných okolností překročit mantinely, které jim vedoucí vytyčí.

Pro výběr vhodného stylu vedení potom podle Tannenbauma a Schmidta existují tři faktory (CEJTHAMR, DĚDINA, 2010), jimiž jsou **síly v režii manažera** (vlastnosti a rysy jeho vlastní osobnosti), **síly v režii podřízených** (ti jsou ovlivňováni vlastním vztahem k manažerovi) a **síly zakotvené v situaci** (vedoucí se nepohybuje ve společenském vakuu, ale do jeho chování se zákonitě promítají nejrůznější vlivy okolí). Pokud jsou si jednotliví manažeři působení těchto sil vědomi a jsou schopni je ve své činnosti reflektovat, mají všechny předpoklady k tomu, aby z nich jejich vnímavost a flexibilita vytvořily opravdu úspěšné vedoucí pracovníky.

### 1.1.3.3 Teorie „4 S“

V šedesátých letech rozvinul Remsis Likert teorii čtyř manažerských systémů vedení, tzv. **teorii „4 S“** (CEJTHAMR, DĚDINA, 2010):

- Systém 1: vykořisťování autoritativní
- Systém 2: laskavý autoritativní
- Systém 3: konzultativní
- Systém 4: participativní

Tam, kde je uplatňován vykořisťující autoritativní styl, jsou podřízení motivováni sankcemi, které by nastaly, pokud by práce nebyla řádně odvedena. Vzájemná komunikace je zde sporadická a nevyvážená.

Laskavý autoritativní manažerský styl staví naopak na motivaci prostřednictvím odměn. Atmosféra je sice přátelská, ovšem komunikace podřízených s managementem má i zde poměrně ostře vymezené rysy.

Konzultativní manažerský styl dává podřízeným plnou důvěru. Jejich motivace je postavena na odměnách, odpovědnost je v organizaci určitým způsobem distribuována mezi většinu pracovníků. Daří se zde týmové práci a široce je rozvinuta i komunikace jak ve vertikálním, tak horizontálním směru.

Participativní styl staví do popředí důvěru v podřízené. Jejich motivace i zde vychází z odměn, nikoliv z trestů. Odpovědnost je rozložena rovnoměrně a podílejí se na ní všechny organizační úrovně.

Likert zjistil, že k používání autoritativních manažerských systémů směřují spíše méně produktivní podniky, kdežto nejúspěšnější organizace využívají konzultativní a participativní manažerský styl. Jakkoliv přísnost a náročnost může krátkodobě přinést vysoký výkon a produktivitu, jsou úspěchy založené na strachu ze sankce velmi labilní a dlouhodobě neudržitelné. Proto by měly převládat mezi členy organizace, a to i mezi nadřízenými a podřízenými, vztahy podpory a kooperace, kdy rozhodování probíhá ve skupině a všichni členové organizace podporují aspirace na co nejlepší výsledek.

#### **1.1.3.4 Výzkum Ohio State University – dimenze *úcta* a *struktura***

Výzkum, který byl na této universitě proveden v šedesátých letech, zjistil dvě na sobě nezávislé hlavní dimenze v chování vedoucích. Těmito dimenzemi jsou **úcta** (vzájemný respekt a důvěra, jinými slovy ohled) a **struktura** (strukturou zde musíme rozumět organizaci práce a definování jednotlivých úkolů). Jestliže jsou tyto dva faktory na sobě nezávislé, lze je kombinovat a vytvořit tak čtyři kombinace typů chování vedoucích manažerů:

- s nízkou úctou a nízkou strukturou
- s nízkou úctou a vysokou strukturou
- s vysokou úctou a vysokou strukturou

- s vysokou úctou a nízkou strukturou.

Z uvedeného vyplývá, že pokyny manažera, který disponuje vysokým přirozeným respektem a má vloh pro optimální organizaci pracovních úkolů, budou realizovány daleko efektivněji, než příkazy toho, který tento respekt nemá, a zájmy členů skupiny jsou mu lhostejné. V ideálním případě úspěšný vedoucí požívá vysoké úcty a dosahuje vysoké struktury. V praxi se ovšem často musíme spokojit se stavem, který se od žádoucí úrovně značně odlišuje.

Na obdobném principu je založen výzkum vědeckého týmu z University of Michigan, který byl zaměřen na vliv chování vedoucích na malé skupiny, které byly bezprostředně orientovány na práci – ovšem s tím rozdílem, že vedle dimenzí *úcty* a *struktury* se zde objevuje i *orientace na práci* a *orientace na pracovníky*. Potom platí, že efektivní pracovník používá skupinových metod řízení a současně stanovuje vysoké výkonné cíle (BĚLOHLÁVEK *et al.*, 2006).

Výše uvedená studie určuje, že vůdcové by měli vynikat těmito čtyřmi společnými charakteristikami (CEJTHAMR, DĚDINA, 2005):

- delegování autority a vyvarování se přílišné supervize
- zájem a starost o podřízené, o každého jednotlivě
- účast na řešení problémů
- vysoké standardy výkonu

Autoři zdůrazňují, že *nenápadná či všeobecná kontrola (...) byla efektivnější, než styl s přísnou či neustálou kontrolou* (DONNELLY *et al.*, 1997, s. 490).

#### 1.1.3.5 Teorie GRYD – manažerská mřížka

Na počátku šedesátých let vytvořili Robert J. Blake a Jane S. Mouton model tzv. manažerské mřížky (*managerial grid*). Tento dvourozměrný model se dvěma osami slouží k vysvětlení toho, jak vedoucí dosahují cílů organizace pomocí dvou dimenzí, jimiž

jsou *orientace na úkol* a *orientace na lidi*. Každá z os mřížky je rozdělena na devět dílů, jimiž je vyjádřena míra vůdcova zájmu (CEJTHAMR, DĚDINA, 2005).

Ve své základní podobě mřížka zobrazuje pět základních kombinací míry zájmu o výrobu a míry zájmu o zaměstnance. Platí, že číslice 1 symbolizuje nejmenší zájem a číslice 9 zájem největší. Podle teorie vůdcovské mřížky potom hovoříme o pěti základních stylech – *ochuzující manažer (volný průběh)*, *autoritativní manažer (autorita – poslušnost)*, *manažer uprostřed cesty (organizační člověk)*, *manažer venkovského klubu (vedoucí spolku zahrádkářů)*, *týmový manažer (týmový vedoucí)* (podle BĚLOHLÁVEK *et al.*, 2006, s. 75).

Dodatečně byly do manažerské (vůdcovské) mřížky doplněny také *styl paternalistický* a *oportunistický*. Paternalistický styl usiluje o výborné výsledky, odměňuje poslušnost, vyžaduje loajalitu, dává naději a perspektivu.

Oportunistický styl spočívá v tom, že vůdce využívá celého rejstříku stylů s jediným účelem – dosáhnout co největšího osobního prospěchu. Jeho výkon je zásadně ovlivňován principem osobní recipacity – je ochoten angažovat se pouze tehdy, následuje-li konkrétní protiplnění.

Je zřejmé, že žádného manažera nelze zařadit pouze do jednoho stylu. Faktem zůstává, že každý manažer používá zpravidla jeden hlavní styl, ale v záloze má nejméně jeden, ba častěji více dalších stylů (ŠULEŘ, 2008). Za žádoucí lze pokládat styl tzv. týmového vedoucího, kdežto jako nejméně vhodný se jeví styl, jehož podstatou je volný průběh.

#### **1.1.4 Kontingenční přístup**

Teorie založené na osobních kvalitách a osobnosti vedoucího nebyly přijímány s jednoznačným uznáním. Od hledání ideálního stylu řízení se tedy dospělo k otázce, jaký vliv má na styl řízení konkrétní situace. Jinými slovy, jak chování vedoucího koresponduje s konkrétní situací.



#### 1.1.4.1 Fiedlerův kontingenční model

Fiedler rozlišuje dva styly vedení – styl orientovaný na úkol a styl orientovaný na vztahy (BĚLOHLÁVEK *et al.*, 2006). Jeho efektivnost potom ovlivňují tyto dimenze (DONNELLY *et al.*, 1997):

- vztahy mezi vedoucími a členy skupiny
- struktura úkolů
- pravomoci funkčního postavení

Nelze říci, že by z výše uvedeného vyplývalo jednotné doporučení jednoho stylu řízení. Spíše se na základě zkoumání stylu konkrétního manažera doporučuje změna situace v takovém smyslu, aby ladila s praktikovaným manažerským stylem.

Jestliže podřízení nejsou ochotni akceptovat nastavený způsobem vedení, vzniká výbušná situace, která vždy přináší nežádoucí a často nepředvídatelné výsledky. Proto vedoucí, který má skutečný zájem o fungování svého týmu, musí svým podřízeným dané cíle nejen představit, ale tyto lidi pro jejich splnění také získat. V opačném případě je realizace cílů zásadním způsobem ohrožena.

#### 1.1.4.2 Vroomův a Yettonův náhodný (rozhodovací) model

Tvůrci teorie rozlišují tři hlavní styly vedení – A, C a G. Faktory tiskací A a tiskací C se potom dělí na dvě další kategorie (DONNELLY *et al.*, 1997). Jednotlivá písmena představují určité styly vedení – A je symbolem vedení autokratického, C konzultativního, G skupinového.

Při bližším pohledu se ukazuje, že v případě A1 vedoucí pracovník řeší problém sám, přičemž používá všechny dostupné informace. Ve variantě A2 nejprve získává potřebné informace od svých podřízených, teprve potom sám rozhodne.

V konzultativním stylu se v případě situace C1 pracovník nejprve zabývá řešením problémů v úzkém kruhu s vybranými podřízenými, kteří nemusí tvořit jednolitou

skupinu. Konečné rozhodnutí vydává sám a návrhy které při konzultaci zazněly, může, ale také nemusí akceptovat. Nastane-li varianta C2, spočívá zásadní rozdíl v tom, že podřízení tentokrát tvoří skupinu. S jejími doporučeními ovšem vedoucí opět naloží podle svého.

U stylu G2 (skupinový styl) je problém opět řešen s celou skupinou, jednotlivé alternativy se společně zhodnotí a výsledné rozhodnutí je záležitostí všeobecného konsensu.

Pro výběr vhodného stylu může napomoci tzv. rozhodovací strom, který je tvořen sedmi diagnostickými otázkami. Jejich stěžejními okruhy jsou kvalita rozhodnutí a jeho přijatelnost (CEJTHAMR, DĚDINA, 2010). U kvality rozhodnutí se sleduje požadavek kvality, dostatek informací a strukturovanost problému. Přijatelnost rozhodnutí je potom vymezena významem akceptovatelnosti, akceptovatelností pro podřízené, sdílením organizačních cílů zaměstnanci a pravděpodobnosti konfliktu mezi spolupracovníky. Na otázky se odpovídá systémem ano – ne tak, aby se oním rozhodovacím stromem dospělo až k doporučenému vhodnému stylu vedení. V současné době ustupuje systém dvou variantních odpovědí daleko výstižnějšímu hodnocení o pěti bodech, které je daleko přesnější.

#### 1.1.4.3 Teorie „cesta – cíl“

Tento model, jehož autorem je Robert House, je založen na předpokladu, že motivace jedince závisí především na tom, jak bude zvýšení pracovního úsilí odměněno. „*Motivace vzniká, je-li pracovní úsilí završeno adekvátním výkonem a tento výkon následován atraktivní odměnou*“ (BĚLOHLÁVEK *et al.*, 2006, s. 159).

V tomto smyslu používají vedoucí pracovníci několik stylů vedení (BĚLOHLÁVEK *et al.*, 2006):

- direktivní vedení
- podporující vedení
- participativní vedení

- vedení zaměřené na výkon

Vedoucí, který plánuje práci podřízeným, aniž by s nimi konzultoval příslušné pracovní postupy a zohledňoval jejich osobní dispozice, je bezesporu příznivcem direktivního vedení. Má-li vedoucí na zřeteli nejen efektivní splnění pracovních úkolů, ale dbá rovněž na přátelské vztahy a optimální atmosféru na pracovišti, preferuje podporující styl vedení. Pokud přitom dokonce zohledňuje ve svém rozhodování názory a návrh podřízených, užívá styl vedení participativního. A konečně při vedení zaměřeném na výkon stanovuje vedoucí podřízeným náročné mobilizující úkoly, přičemž zdůrazňuje, že má plnou důvěru v jejich schopnosti.

V různých situacích a v různých momentech může samozřejmě jedna a tatáž osoba používat různé vedoucí styly. Jejich účinnost samozřejmě ovlivňuje mnoho proměnných, například to, že výsledky určitého typu vedení jsou významně ovlivňovány preferencemi podřízených ve smyslu struktury a určitosti úkolu (DONNELLY *et al.*, 1997).

#### 1.1.4.4 J. Adair a funkcionální leadership

V teorii Johna Adaira vystupují tři proměnné (TURECKIOVA, 2004):

- potřeby úkolů
- potřeby jednotlivce
- potřeby skupiny

V zásadě jde o to, aby manažer měl všechny tyto tři hlavní oblasti pod kontrolou a dokázal je vzájemně sladit. Proto musí zařídit, aby práce byla provedena (potřeby úkolu), prověřovat, že to pracovníci dělají (potřeby jednotlivce) a řídí a motivuje daný pracovní tým jako celek (potřeby skupiny) (STEIGAUF, 2011). Všechny tři dimenze se samozřejmě překrývají a velikost jejich průniku je obrazem manažerova většího nebo menšího důrazu na funkčně orientované chování.

John Adair uvádí, že vůdcovství existuje na třech různých úrovních (ADAIR, 2005):

- týmové vůdcovství (týmem se rozumí skupina o pěti až dvaceti lidech)

- operační vůdcovství (větší počet týmů, jejich vedoucí podávají report)
- strategické vůdcovství (jedná se o celou společnost či organizaci, která nese plnou odpovědnost za všechny úrovně vůdcovství, které se nachází pod ní)

### 1.1.5 Situační vedení

Teorie situačního vedení zavádí novou proměnnou – *zralost*, tj. *přípravenost splnit úkol*; je potom na vedoucím, aby zvážil, jaký styl vedení podle úrovně svých podřízených zvolí. V této oblasti je možné rozlišovat (BĚLOHLÁVEK *et al.*, 2006):

- Zralost pracovní, která je definována technickými znalostmi a dovednostmi, které pracovník používá při splnění úkolu.
- Zralost psychologická - projevuje se v aktuální připravenosti přijmout odpovědnost za splnění úkolu a nést případné důsledky.

Chování vedoucího potom osciluje ve dvou dimenzích, a to jako chování podpůrné nebo chování direktivní. Pro každý typ pracovníka a pro každou konkrétní situaci by bylo žádoucí vždy zvolit jiný typ vedení, což je ovšem v praxi stěží realizovatelné. V každém případě však platí, že řídicí zájem vedoucího vůči pracovníkovi roste s pracovníkovou neschopností, kdežto schopnostmi plně disponovaní zaměstnanci jsou v podstatě schopni řídit se sami.

### 1.1.6 Transakční a transformační styl vedení

Teorie, která je bezprostředně spjata s osmdesátými léty, zdůrazňuje úlohu vedoucího. *Dosavadní vedoucí byl především manažerem – úspěšně a efektivně řídil. Nový vedoucí je vůdce, který získává lidi a mění svět* (BĚLOHLÁVEK *et al.*, 2006, s. 160).

Podstatou transakčního vedení je vzájemná transakce, tedy výměna mezi vedoucím a pracovníkem ve smyslu „něco za něco“. Na jedné straně jsou tedy nabízeny pracovníkovi schopnosti a vynaložené úsilí, na straně druhé jsou tyto atributy příslušně

odměňovány. Toto transakční vedení se může realizovat jak *řízením výjimkou*, kdy vedoucí zasahuje do pracovního procesu pouze výjimečně, nebo se tak děje pomocí *podmíněné odměny* – vedoucí motivuje své podřízené příslibem určité, velmi konkrétní satisfakce.

Naproti tomu **transformační styl vedení** vychází z potřeb lidí a z přesvědčení, že dobrý vůdce dokáže vlastním přičiněním transformovat podnik. Může tak činit trojím způsobem (BĚLOHLÁVEK *et al.*, 2006).

- posílením uvědomění o významu a hodnotě vykonávané práce
- apelem na pracovníky, aby své osobní zájmy sladili se zájmy týmu
- změnou nebo rozšířením stávajícího spektra potřeb

Velkou úlohu zde hraje *charisma* (jež je ovšem samo o sobě svébytným pojmem), citové povzbuzení, osobní úcta a intelektuální stimulace. Zejména v této oblasti transformační vedoucí rozvíjí a podporuje intelektuální zázemí svých podřízených v souvislosti s řešením aktuálních problémů.

### 1.1.7 Vedení týmu

Z hlediska potřeb této práce lze využít zejména klasifikace Mereditha Belbina, který rozlišil osm respektive devět klíčových rolí týmu (BĚLOHLÁVEK, 2006). Dochází k závěru, že v rámci týmu by mělo fungovat široké spektrum osob, které zastávají různé role:

- myslitel (Plant) – rozvážný a kreativní člověk, zpravidla silná osobnost, zvědavý a introvertní
- vyhledávač zdrojů (Resources Investigator) – rozený organizátor, kreativnost, pohotovost, ovšem také impulzivnost a někdy malá vytrvalost
- koordinátor (Coordinator, Chairman) – vysoká odpovědnost, zaměřenost na cíl, důvěřivost v lidi a jejich potenciál
- formovač (Shaper) – cílevědomý, autoritativní, náročný, disponovaný pro dosahování náročných cílů spojených s překážkami

- vyhodnocovatel (Monitor – Evaluator) – udržuje si nadhled, jeho motivací je reálný úspěch projektu
- týmový pracovník (Team worker) – nekonfliktní a otevřený člověk, jehož motivací jsou dobré mezilidské vztahy
- realizátor (Implementer) – svědomitý, spolehlivý, důsledný, typický svým důrazem na dodržování norem a pravidel.
- Dokončovatel (Finisher) – je svědomitý a důkladný, nezanedbá žádný detail, jeho hlavní motivací je dokonalý pracovní výstup
- Specialista (Specialist) – nevyznačuje se žádnými typickými vlastnostmi, ale jeho hlavní devizou jsou hluboké profesní znalosti, které jej v mnoha ohledech mohou činit až nezastupitelným

Efektivní manažeři by měli v každém případě zvládnout různé formy interakce mezi protipóly těchto důležitých dimenzí (PAVLICA *et al.*, 2010):

- osobní interakce a interakce na dálku
- centralizace vedení a decentralizace vedení
- podpora jednoty a vzájemné soudružnosti versus podpora a využívání různorodosti a konfliktů
- skupinové rozhodování a individuální rozhodování
- orientace na plnění úkolu versus orientace na udržování pozitivních vztahů

Metody rozhodování lze rozčlenit na skupinové a individuální. K typickým metodám skupinového rozhodování patří konsensus, mezi metodami individuálního rozhodování dominuje verdikt experta či autoritativní a neodvolatelné rozhodnutí vedoucího.

### 1.1.8 Versatilní vedení

Tato koncepce vychází ze tří principů (PAVLICA *et al.*, 2010):

- Žádný postup není užíván v přehnané míře
- Protichůdné postupy jsou uplatněny vyváženě
- Vedoucí správně vyhodnocují situaci a odpovídajícím způsobem reagují

Jinými slovy, versatilní vedení je dynamickou rovnováhou manažerských dovedností. Platí zde ono klasické, že zatímco management znamená „*dělání věcí správným způsobem a dosahování výkonu a očekávaných výsledků pomocí kontroly*“ vedení je „*děláním správných věcí a inspirováním lidí pomocí vizi*“ (PAVLICA *et al.*, 2010., s. 19).

Direktivní styl bývá krátkodechý a přináší stejně krátkodobé výsledky. Organizace, synonymem válečné fronty a vedoucí není vojenský důstojník. Své spolupracovníky nesmí vystavovat bezduchému drilu, ale všestranně je podporovat a stimulovat, aby žádoucích výsledků bylo dosahováno nejen v požadované kvalitě, ale také dlouhodobě.

Efektivní vedoucí nerozhoduje *ad hoc*, ale vychází z funkčního mentálního modelu vedení lidí, tj. dobře ví, na čem se efektivní vedení zakládá, jak spolu jednotlivé skutečnosti souvisejí a pro jaké situace je ten který přístup nejvhodnější (PAVLICA *et al.*, 2010).

## **1.2 Genderové stereotypy a jejich vliv na styl vedení a uplatnění žen**

### **1.2.1 Gender**

Pojem *gender* má nejen v češtině mnohem širší význam než je slovo „pohlaví“. Zatímco pohlaví je označením souboru genetických vlastností, které odlišují ženy od mužů, *gender* bývá také nazýván pohlavím „sociálním“ (HARRINGTON *et al.*, 2006). V průběhu lidské existence potom tyto rozdílné biologické rysy vygenerovaly určité role žen a mužů, které se posléze transformovaly v určitá společenská očekávání. Ta jsou zakotvena jak v obecném povědomí, tak v odborné literatuře, kde se píše o „genderových stereotypch“ a „genderových rolích“.

Etymologie slova *gender* vychází z latinského „genus“, což znamená typ nebo druh. Termín *gender* čeština pouze přejala a nepřekládá ho, i když filosofie někdy pracuje s volným překladem *genderu* jako rodu.

Genderová teoretička Joan W. Scott určila gender jako „označení hierarchických rozdílů mezi muži a ženami, zakořeněné v sociálních institucích a sociálních praktikách“ (KŘÍŽKOVÁ, SLOBODA, 2009, s. 11). Potom lze říci, že gender nevzniká aktem zrození, ale vytváří se socializací a výchovou. Mluvíme o „uvědomění si existence odlišných skupin pohlaví, v rámci kterých jsou mužům a ženám připisovány odlišné role a také orientace na odlišné hodnoty a pozice ve společnosti“ (KŘÍŽKOVÁ, 2007, s. 21).

Mužům jsou tak připisovány vlastnosti jako racionalita, soutěživost a nezávislost, ženám naopak submisivnost, empatie a nezištnost.

Na to, jak se lidé učí genderu, je řada názorů. Podle *teorie sociálního učení* vzniká genderová identita pasivně pomocí klasického podmiňování, tedy například, děti jsou odměňovány za chování, které odpovídá jejich genderu, a naopak trestány za projevy, které se ze žádoucího modu vymykají (LIPPA, 2009).

*Kognitivně vývojová teorie* L. Kohlberga předpokládá, že děti přicházejí ke genderu „v rámci svých rozumových snah nalézt řád v sociálním světě, který je obklopuje“ (RENSETTY *et al.*, 2003, s. 100). Smysl informací je vyhledáván a nalézán pomocí vzorců a schémat, které dítě postupně objevuje.

Gender je spoluzodpovědný za identitu každého jedince. To znamená, že většina lidí spadá do kategorie „muž“ nebo „žena“, čemuž potom odpovídají názvy genderu jako „maskulinní“ a „femininní“. Připomeňme, že mohou existovat zcela nezávisle na biologickém pohlaví.

Princip genderu se promítá do interakcí, které vymezují a strukturují život jedinců i skupin. Gender potom může definovat sociální situace, která v rámci dané společnosti reprezentuje určitou sumu charakteristik typu chování a jednání.

Pierre Bourdieu vymezuje gender jako součást *habitu*, který je souhmem způsobů vnímání světa (BOURDIEU, 2000). Z toho plyne, že muži a ženy rozumějí sociálnímu světu odlišně a na základě genderového habitu mají i různé aspirace a různá očekávání.

Ve Spojených státech bylo analyzováno utváření genderu v etnografické tradici (WEST, ZIMMERMAN, 1987). Mluví se zde o tzv. „dělání genderu“ „doing gender“,



což je záměrné utváření rozdílů mezi mužským a ženským světem. Tyto rozdíly nejsou dány biologickou podstatou, ale sociální konstrukcí. Podle této teorie si každá společnost vytváří genderovou strukturu, která vyžaduje a předpokládá rutinní provedení příslušných aktivit v každodenních interakcích. Tím, jak jedinec manifestuje svoji příslušnost k určité pohlavní kategorii, současně posiluje zavedené genderové stereotypy.

### 1.2.2 Gender v managementu

V obecném povědomí je manažerská funkce pokládána za genderově neutrální. Je však nezpochybnitelným a statisticky průkazným faktem, že podíl žen v řídicích a rozhodovacích pozicích je nízký, a to bez ohledu na to, o jaký typ organizační činnosti se jedná. Zavedené genderové stereotypy vymezují mužům spíše oblast veřejnou, kdežto ženy zahánějí do oblasti soukromé. Děje se tak na základě jejich předpokládaných vlastností i osobních zvláštností, charakteristik a motivací. Teprve v posledních deseti letech je stále více poukazováno na to, že na vedoucích postech převažují muži. S tím je spojena soustava maskulinně orientovaných hodnot, v nichž dominuje obraz silného, racionálního a výkonného muže coby patriarchální hlavy rodiny (v tomto případě organizace). S tím je spojena i vize kontinuální dlouhodobé kariéry „živitele rodiny“.

Struktura klasické rodiny jako primární společenské instituce se ovšem změnila jak ve svých funkcích, tak řadě kvantitativních i kvalitativních parametrů. Rodiny jsou menší v souvislosti se změnou ženské role, změnily se i formy péče o děti.

Ženy dnes mají různé příležitosti k využívání času, mění se také jejich chápání sebe sama. Díky tomu ženy nacházejí nové možnosti pro hledání nových forem seberealizace doma i v zaměstnání. *Tradiční stereotypy a role pohlaví v rodině a na pracovišti ještě přetrvávají, avšak zvyšují se počty zaměstnaných žen, kdy mnoho z nich vědomě, či nevědomě zpochybňuje tradiční způsoby chování a své sociální role, což vede k novému chápání jejich vlastních cílů a potřeb, i restrukturalizaci jejich hodnotového systému.* (GAZDAGOVÁ, FISCHLOVÁ, 2006, s. 8).

Tento sociální a ekonomický vývoj se zákonitě promítl i do oblasti managementu a řízení. Od ryze technologických procesů vede rychlá cesta ke složitým a permanentně

se měnícím aktivitám, které jsou založeny na informačních tocích. Rámec toho, co je od manažerů očekáváno, se neustále rozšiřuje.

### 1.2.3 Předsudky a stereotypy

*Předsudek* není synonymem pojmu *stereotyp*, ale předpokládá předem formovaný, pevně fixovaný postoj. Oproti stereotypům působí společenské předsudky *formou agrese systematicky zaměřené proti členům určité skupiny* (HAYES, ŠTĚPANÍKOVÁ, 2011, s. 121). Zatímco předsudky jsou spojeny se silnými emocemi, vztahují se vždy na nečlenskou skupinu a jsou diskriminační. Stereotypy lze uplatnit i vůči vlastní osobě.

Ve společnosti jsou od nepaměti zakotveny normativní představy o rozdílné povaze žen a mužů. Genderové stereotypy, tedy paušálně uplatňovaná zobecňující tvrzení o mužích a ženách, jsou všudypřítomné, jakkoliv jsou v rozporu s běžnou zkušeností osvědčující vysokou rozmanitost mužského a ženského chování a vlastností.

Genderové stereotypy se samozřejmě uplatňují také na trhu práce – například v tom, že pracovní sféru pokládají především za mužskou doménu, zatímco ženám je souzena oblast rodinná a pečovatelská.

Bráno do důsledků to znamená, že muži jsou obecně pokládáni za vhodnější zaměstnance než ženy a jejich vlastnosti a požadavky jsou a priori považovány za normu, které se ženy musí přizpůsobit (DUDOVÁ, KRÍŽKOVÁ, FICHSLOVÁ, 2006). Mužské chování potom není akceptováno jako ryze maskulinní, ale jako plně profesionální, což ženy musí akceptovat.

Je otázkou, do jaké míry se zde uplatňuje teorie tzv. *sebenaplňujícího se proroctví*, která označuje stav, kdy určitá situace vyvolává určité chování. Pro ženy, které se chtějí prosadit v zaměstnání, je potom velmi náročné sladit požadavky svého soukromí i své profese. Například, byť to legislativa nepovoluje (Zákon o zaměstnanosti, 2004), stále existují tendence ženy znevýhodňovat z důvodu očekávaného budoucího mateřství.

Jeden z typických genderových stereotypů automaticky předpokládá, že muži jsou více motivováni a dokáží se lépe koncentrovat. Z tohoto srovnání potom ženy vycházejí jako méně vhodné.

Důsledkem genderových stereotypů je také to, že do některých vyšších pozic nemusí být ženy vůbec přijímány, i když splňují všechny kvalifikační předpoklady. Hovoříme potom o *horizontální segregaci pracovního trhu podle genderu* (DUDOVÁ, KRÍŽKOVÁ, FISCHLOVÁ, 2006, s. 22), kdy ženy buďto směřují do typicky ženských odvětví, nebo narážejí na pomyslný „skleněný strop“, či „skleněnou stěnu“ – neviditelnou, leč přesto existující bariéru.

Koncentrace žen do jiných oborů a zpravidla nižších pozic oproti mužům je označována jako *genderová segregace* (KRÍŽKOVÁ, PAVLICA, 2004). Právě v genderové segregaci se plně uplatňují klasické stereotypy ve vnímání a hodnocení typického ženského a mužského chování. Jinými slovy, ženy potom přirozeně směřují do humanitní sféry, zatímco přírodovědné obory zůstávají doménou mužů.

Genderová segregace existuje ve dvojí podobě – *horizontální* a *vertikální*. V prvním případě se jedná o nerovnoměrné zastoupení mužů a žen v různých oborech, ve druhém o jejich odlišné pozice v organizační hierarchii. Zpravidla platí, že zastoupení žen klesá úměrně s výškou zastávané pozice (KRÍŽKOVÁ, PAVLICA, 2004). Stane-li se, že se ve feminizovaném oboru objeví mužský pracovník, čelí zpravidla negativním reakcím, což však bývá kompenzováno vyšším platem. Snadné postavení nebude mít ani žena, která se objeví v tradičně maskulinním odvětví (KRÍŽKOVÁ, PAVLICA, 2004).

V odborné literatuře nacházíme pojem tzv. *tokenismu* (KANTEROVÁ, 1977). Zvláště ženám se může stát, že se v prostředí, kde převládají muži, dostanou do pozice tzv. *tokenu*, tedy určitých symbolů své skupiny. Tím na sebe přitahují zvýšenou pozornost, čímž umožňují, aby byly ve větší míře reflektovány prostřednictvím stereotypů. Kanterová (1977) definovala poměr 85:15 jako teoretické měřítko, kde členové majoritní skupiny jsou „dominantní“ a zbylí členové minoritní skupiny pak představují „tokeny“. Mezi základní jevy tokenismu patří tendence zdůrazňovat rozdíly, soustavný tlak na výkon, nedůvěra.

Dalším častým příkladem stereotypního chování je skutečnost, že si manažeři stereotypně vybírají takové uchazeče, kteří se od nich odlišují pokud možno co nejméně. Zejména v zavedených firmách také fungují tzv. *old-boys network*, což jsou sítě neformálních vztahů. Samozřejmě ryze maskulinních. Proniknout do těchto vazeb je pro ženy v podstatě nemožné (DUDOVÁ, KŘÍŽKOVÁ, FICHSLOVÁ, 2006). Obecně je organizační prostředí pokládáno za sexuálně neutrální, ve skutečnosti jsou zde však sexuální tenze velmi silné. Mužská sexualita se promítá do řady interakcí, přičemž svoji úlohu může sehrávat i prostý princip „něco za něco“.

Životnost genderových stereotypů je velmi vysoká a legislativní tlak na jejich změnu je vnímán jako nežádoucí importovaná intervence. Požadavek genderové rovnosti tak v personální politice naráží na značný odpor. Praxe ukazuje, že většina manažerů stále spojuje maskulinitu se systémem a racionalitou, kdežto o ženách se předpokládá, že o vyšší pozice nestojí, neboť svět jejich seberealizace leží v rodinné sféře.

Na druhé straně, díky vlivu takových stereotypů je pro muže snadné získat či udržet svoji autoritu. „*Například manažerovi se nemůže stát, že si ho obchodní partneři spletou se sekretářkou*“ (KŘÍŽKOVÁ, 2004, s 89).

#### **1.2.4 Ženy v managementu a firemní kultura**

Firemní kulturu si lze představit jako „osobnost firmy“. A stejně jako u lidí je velmi náročné ji podrobně popsat a navíc objektivizovat. Neboť stejně jako lidé, tak i firmy si o sobě vytvářejí určitý obraz (image), který se může značně lišit od skutečnosti. To platí i pro případ rovných příležitostí pro muže a ženy.

McLean a Marshallová (1993) vymezují organizační (firemní) kulturu jako soubor tradic, hodnot, taktik, přesvědčení a postojů, které tvoří kontext všeho, co se v organizaci odehrává.

Kultura nerovnosti pohlaví je do značné míry utvářena tím, jak se muži a ženy chovají vůči sobě navzájem. Je charakteristické, že u žen pozorujeme výraznější tendenci uvědomovat si všechny projevy kultury nerovnosti pohlaví na pracovišti, což je dáno tím,

že omezování svého chování vnímají daleko citlivěji. V neposlední řadě potom ty z nich, které se snaží poměry aktivně změnit, se setkávají nejen s odporem mužů, ale musí se vyrovnat i s averzí ostatních žen.

V některých organizacích funguje tzv. *gentlemanský klub*, což je kultura, která není vůči ženám nepřátelská, avšak ženy jsou přísně odkázány do svých zavedených rolí. Není to v rozporu s tím, že mohou být ve své práci výtečně ohodnoceny, ale možnost budování kariéry je tvrdě limitována, pokud ovšem není předem zcela znemožněna. Opět se zde setkáváme s faktem, že řadě žen tato pozice vyhovuje a nejsou ochotny angažovat se pro jakoukoliv zásadnější změnu.

Dále je nutno uvést *kulturu ignorace pohlaví* (GAZDAGOVÁ, FISCHLOVÁ, 2006). Vychází z předpokladu, že ženy žijí stejným životem jako muži a v manažerské pozici tedy mohou pracovat stejně dobře. Při povrchním pohledu se může zdát, že tato kultura je zcela demokratická a tedy nediskriminační. Ignoruje však skutečnost, že možnost volby, kterou ženy mají, do značné míry ovlivňují společenská realita a péče o domácnost. V organizaci, kde je mužská a ženská role nivelizována na stejnou úroveň, musí žena vynaložit daleko větší úsilí, aby se vyrovnala mužům anebo obhájila či získala vedoucí manažerskou úlohu. (GAZDAGOVÁ, FISCHLOVÁ, 2006).

Deal a Kennedy (1982) popisují čtyři typy firemní kultury, které vznikají jako kombinace faktorů velikosti rizika a rychlosti zpětné vazby ve firmách. Tato teorie je významná tím, že „ochota riskovat“ bývá často uváděna jako typický rozdíl mezi muži a ženami na manažerských pozicích.

Pro *kulturu tvrdých hochů* je typické vysoké riziko a velká dynamika zpětné vazby, kdy manažeři musí být schopni rychlého rozhodování a „přežít“ případný neúspěch. Kdo chce být silný, nesmí být slabší než jeho top management. Vzhledem k tomu, že tato kultura staví na výsledku, je považována za nejméně diskriminační, protože klade na všechny zúčastněné stejně vysoké nároky.

*Kultura pilné práce* vyniká nízkým rizikem činností a rychlou zpětnou vazbou. Úspěch se neměří ani tak kvantitou jako vytrvalostí. Důraz je kladen na utváření příjemné sociální atmosféry a budování týmu.

*Kultura vkládání firmy do sázky* je častá u organizací, které pracují na dlouhodobých projektech. Typické jsou v tomto ohledu vývoj, výzkum a výroba technologicky velmi náročných produktů. Rozhodnutí mají dlouhodobý časový přesah, na jejich efekt a zpětnou vazbu se mnohdy čeká i celá léta.

*Kultura v procesu* vyniká nízkým rizikem a vyznačuje se potlačenou či dokonce nulovou zpětnou vazbou. Na místo výsledku je v centru pozornosti proces. Charakteristická je tato kultura pro takový typ organizací, které můžeme označit souhrnným názvem *byrokracie*. Její pracovníci včetně managementu jsou orientováni na to, jak je jejich práce provedena, výsledek je jim do značné míry lhostejný. Zpravidla jsou v trvalé defenzivě, stavějí kolem sebe ochrannou bariéru úředních písemností, pokynů a zpráv. Kulturu procesu však můžeme přiznat i pozitivní přínos v tom, že zavádí pořádek a dodržování vyzkoušených postupů. Funguje ovšem pouze tehdy, jsou-li tyto postupy pod dobrou kontrolou.

### 1.2.5 K povaze androcentrismu

Nerovné postavení žen a mužů na trhu práce je od nepaměti dáno klasifikačním systémem, který definuje vztahy mezi ženami a muži jako hierarchizované počínaje mocenským postavením a konče sférou sociálních rolí. Jak jsme konstatovali již dříve, stále převládá přesvědčení, že muži jsou v mnoha ohledech nadřazeni ženám a jejich zkušenost je etalonem, podle něhož by měli být posuzováni všichni ostatní.

Pierre Bourdieu ve své práci *Nadvláda mužů* (2000) vytváří konstrukci *androcentrického sociálního řádu*, z něhož vyplývá, proč rozlišujeme mezi oběma pohlavími. Tato schémata jsou každému implikována již od dětství, a protože se tak děje již po tisíciletí, jsou chápána nejen jako plně legitimní, ale také jako objektivní. Tento vliv je natolik silný, že sociální vztahy mezi rody jsou doslova vpisovány do tělesných schránek, jinými slovy jsou *somatizovány* (BOURDIEU, 2000).

Tyto i jiné faktory spolu utvářejí podobu současného modelu sociálního řádu, který nehledě na legislativu a rostoucí emancipaci žen stále staví na mužské nadvládě a v mnoha ohledech ovlivňuje zaměstnaneckou strukturu pracovního trhu.

Rosabeth Kanterová (1997) upozorňuje, že klasický kariérní model a placená práce jsou základním zdrojem mužské identity, mocenské pozice a statusu, kde subjekt nachází sám sebe a prožívá značný pocit vnitřní satisfakce. Systémy placené práce byly v historii vždy organizovány muži. „*Maskulinní hodnoty pronikají organizačními kulturami a staví ženy a feminitu do pozice jinakosti*“ (WHITEVHEAT, 2002, s. 130).

Takřka bez výjimky platí tento stav i v managementu, kde se ukazuje, že současné manažerské praktiky jsou založeny na jistých genderových předpokladech a objektivitě jsou značně vzdáleny. Je sice pravda, že tyto požadavky ženy a priori nevylučují, avšak fungují jako závazný vzor. Ženy-manažerky proto zažívají v organizaci do určité míry schizoidní pocity, neboť se o nich žádá, aby obstály v navzájem protichůdných rolích ženského genderu a mužského chápání manažerské profesionality.

Nástup nových, subtilnějších manažerských stylů však pevné a dominantní postavení mužů v organizacích relativizuje, což ovšem mnozí z nich vnímají jako hrozbu. Machismus a s tím spojené maskulinní praktiky se stávají nejen osobním projevem, ale plní úlohu významného prvku strategie přežití v organizaci. „*Muži se v zaměstnání přestávají cítit bezpečně a to ohrožuje jejich sebepojetí jako živitelů rodiny, na němž je stále u většiny z nich založena jejich identita*“ (DUDOVÁ, KRÍŽKOVÁ, FISCHLOVÁ, 2006, s. 25).

V kontrastu k těmto tendencím existuje teorie *psychologického kontraktu* (GOFEE, NIKOLSON, 1994), kde nejistota a decentralizace signalizují zánik již námi dříve charakterizované tradiční mužské kariérní dráhy. Starý model je nahrazen vizí kariéry, která se daleko více podobá kariérnímu vzorci typickému pro ženy. Životní i profesionální dráha je přerušovaná, již není nutné, aby měla trvale vzestupnou tendenci, přesuny mezi různými zaměstnavateli jsou běžné a období bez pevného zaměstnání již není ani hendikepem, ani zvláštností.

Pro ženy neznamena tato koncepce nic nového, pro muže ovšem tyto prvky představují jisté novum – například v tom, že jejich profese jim už nebude poskytovat takovou osobní satisfakci jako dříve. Mimo jiné to znamená, že tradiční vertikální linie kontroly budou oslabeny a otřeseno bude i samotné spojení práce, managementu a maskulinity. S ohledem na tyto faktory „*úspěch moderního manažera spočívá do značné míry na jeho*

*schopnosti vést a vyjednávat v užších skupinách zaměstnanců pomocí svého osobního vlivu a mezilidských dovedností“ (DUDOVÁ, KŘÍŽKOVÁ, FISCHLOVÁ, 2006, s. 25).*

Genderová a hierarchická povaha moci v managementu nesmí být v žádném případě chápána jako ryze homogenní. Příslušníci managementu samozřejmě disponují řadou odlišností, které je individualizují a liší se samozřejmě případ od případu. Trvání na genderových stereotypch znamená, že absentuje ochota řešit rozpor kariérní a rodinné role, což znevýhodňuje ženy a vadí i mužům, kteří mají otevřený a liberální postoj k životu.

### **1.2.6 Genderová segregace a pracovní trh**

Jak jsme již uvedli, existují dva základní typy genderové segregace – *horizontální* (vysoká koncentrace žen nebo mužů v určitém profesionálním sektoru) a *vertikální* (typické je disproporční zastoupení žen a mužů ve vedoucích pozicích, zejména v oblasti středního managementu). V obou těchto typech funguje genderová segregace zaměstnání jako propojený systém, v němž se jednotlivé jevy vzájemně podmiňují, reprodukují a sekundárně vyvolávají rozdílné zacházení.

Bližší výzkum genderové segregace je datován do sedmdesátých let dvacátého století. *Neoklasické teorie vycházejí z toho, že zaměstnavatelé si vybírají své budoucí zaměstnance na základě očekávání co nejvyššího užítku, který jim tento pracovník přinese (SYROVÁTKA, 1997). Zaměstnavatel samozřejmě uvažuje v dlouhodobém horizontu a kalkuluje nejen se schopnostmi či fyzickým potenciálem mužského pracovníka, ale u žen bere do úvahy i jejich možné budoucí těhotenství a časté absence z důvodu péče o dítě.*

Neoklasické teorie předpokládají, že ženy obecně vykazují nižší produktivitu práce a disponují menší flexibilitou. Proto nesmí překvapovat, že jsou ohodnoceny nižší odměnou. Měly by si proto již v předstihu hledat taková zaměstnání, která přinášejí relativně vysoké nástupní platy.



Catherine Hakim (1981) definuje tři skupiny žen:

- ženy orientované na práci (work-centred); kariéra a práce jsou pro takovou ženu vším, vše ostatní je vedlejší
- ženy v domácnosti (homemakers); prioritní je rodina, případné zaměstnání hraje spíše marginální úlohu a např. doplňuje domácí rozpočet
- ženy adaptivní (adapted women); jsou podle autorky v populaci zastoupeny nejvíce, své chování přizpůsobují dané situaci a své preference dokážou pružně měnit.

*Teorie lidského kapitálu* staví na tom, že každý člověk po dobu celého svého života pečuje o svůj maximální zisk a užitek (ať již v jakékoliv podobě) a současně se snaží minimalizovat vynaložené náklady. Jestliže by měly rysy tradiční genderové segregace v oblasti lidského kapitálu vyhasnout, naruší se tím vypovídací schopnost teorie. Dochází k tomu například v okamžiku, kdy se úroveň vzdělání mužů a žen vyrovnává, ale „muži se stejným, nebo dokonce i nižším vzděláním než ženy, dosahují lepšího postavení na trhu práce“ (ŠMÍDOVÁ, JANOUŠKOVÁ, KATRŇÁK, 2008, s. 49).

*Diskriminační teorie* určují chování na pracovním trhu jako nerovné zacházení se členy jisté minoritní skupiny. Ten, kdo k této skupině náleží, je stigmatizován nespravedlivým zacházením bez ohledu na to, jaké jsou jeho další vlastnosti. Patří sem například příslušníci nejrůznějších menšin, zdravotně hendikepovaní lidé, jedinci s odlišnou sexuální orientací nebo zaměstnanci, kteří jsou diskriminováni vzhledem ke svému věku.

Diskriminace na základě pohlaví zakládá nerovnoprávné postavení žen na trhu práce a může se projevit v nejrůznějších oblastech, a to jak ve vymezení pracovních podmínek, tak v uplatnění odlišných mzdových sazeb (TRÁVNÍČKOVÁ, 2009).

Diskriminaci na trhu práce lze rozdělit na *úmyslnou* a *neúmyslnou*. Motivy úmyslné diskriminace jsou zpravidla velmi konkrétní, zatímco příčiny diskriminace neúmyslné (statistické) jsou zpravidla spojeny se segmentací trhu.

Teorie statistické diskriminace opět uvádí na scénu diskriminaci na základě pohlaví podle zažitých předsudků a stereotypů o mužských a ženských schopnostech. Osobní charakteristiky a preference jsou zde viděny jako projekce přírodou daných biologických rozdílů a přetvářejí se v jen obtížně modifikovatelné genderové stereotypy.

*Feministické a genderové teorie* mají na zřeteli zejména nevýhodné postavení žen na trhu práce a definují pracovní trh jako místo, které jistý typ zaměstnanců preferuje, kdežto jiný přehlíží. Na vině je zde námi již zmíněný patriarchální model společnosti, který přisuzuje naprostou dominanci mužskému světu. V některých profesích tedy ženy v podstatě nelze nalézt, a to proto, že jsou „tlačeny“ (Angl Crowding) do jiných oblastí, které jsou pak chápány jako typicky „ženské“.

*Teorie identity* (AKERLOF, KRANTON, 2000) se zabývá otázkou, do jaké míry se sebepojetí každého jedince promítá do jeho produktivity. Mluví se zde o typicky „mužských“ a „ženských“ povoláních, kdy v případě, že se v určité profesi objeví někdo, kdo nenaplnuje obecnou představu, může jedinec tuto situaci prožívat velmi úkorně. Řešení pak spočívá v tom, že buď své povolání opustí, nebo se snaží přizpůsobit, což samo o sobě opět vede jak k velmi různorodé reakci okolí, tak k rozporuplným vnitřním pocitům.

Je samozřejmé, že historický kontext genderové segregace nelze odtrhovat od společenského, politického, historického a ekonomického vývoje. Chápání genderu tedy není možné vnímat jako proces, který se odehrává v časovém a prostorovém vakuu, ale vždy je třeba brát do úvahy jeho sociálně historické konotace.

### **1.3 Vývojové trendy v odstraňování genderové nerovnosti**

#### **1.3.1 Muži a ženy v managementu firmy**

Jako rysy typické pro ženy coby vedoucí pracovnice jsou zpravidla uváděny empatie, intuitivnost, smysl pro pořádek, komunikační dovednosti, emotivnost, trpělivost a praktičnost. Mužům na řídicích pozicích jsou potom obvykle připisovány takové charakteristiky, jako je schopnost se rychle rozhodovat, umět se prosadit, odvaha

riskovat, schopnost povznést se nad detaily, aplikovat technické myšlení a řešit spíše věcné vztahy než osobní problémy (GAZDAGOVÁ, FISCHLOVÁ, 2006).

Lze tedy říci, že u žen jsou lépe rozvinuty sociální dovednosti. Jsou zpravidla vnímány a akceptovány jako přizpůsobivější než muži, neboť se dokážou vzdát své třeba i dříve neústupně hájené pozice a přistoupit na kompromis.

Není pochyb o tom, že řídicí pracovník musí disponovat kromě formální i neformální autoritou, která je dána jak jeho odbornou kompetencí, tak i úrovní řídicích schopností. Již jsme na jiném místě konstatovali, že se žena jako řídicí pracovnice setkává již předem s podceňováním a špatným hodnocením z mužské strany, aniž se ještě stačila jakkoliv projevit. Ne každá taková situace končí happy endem – přesto však vývoj podporuje stav, kdy – jestliže žena soustavně prokazuje svoji vysokou odbornou způsobilost, muži ji nakonec budou respektovat.

Typické rysy maskulinní a femininní organizace, které se opírají o tradiční chápání společenských hodnot, zpracovali do přehledné tabulky KŘÍŽKOVÁ a PAVLICA (2004):

- **maskulinní kultury a jejich organizace**

- 1) Ideálem manažera je silný, rozhodný nezávislý jedinec, zaměřený na vlastní seberealizaci.
- 2) Víra v jedince a jeho výkon.
- 3) Silná výkonová a mocenská motivace.
- 4) Zájmy organizace jsou nadřazeny osobním, podnik si vyhrazuje právo v případě potřeby zasahovat do soukromého a rodinného života zaměstnanců.
- 5) Konflikty jsou nežádoucí a jsou řešeny silou. Vysoká hladina pracovního stresu.
- 6) Ženy jsou všeobecně považovány za méně výkonné a spolehlivé pracovnice.
- 7) Na manažerských místech dominují muži. Ženy manažerky bývají výrazně asertivní.

- **femininní kultury a jejich organizace**

- 1) Ideálem manažera je člověk chápající svoji funkci jako službu kolektivu. Důraz se klade na diskusi a konsensus.
- 2) Víra v kolektiv a skupinovou spolupráci.
- 3) Výkonová motivace je v rovnováze s orientací na mezilidské vztahy. Úspěch je definován v souvislosti se schopností být nápomocný a prospěšný jiným lidem.
- 4) Organizační zájmy a potřeby nesmějí omezovat osobní a soukromý život pracovníků. Od podniku se očekává pochopení a vstřícnost při řešení soukromých a rodinných problémů.
- 5) Konflikty jsou chápány jako přirozená součást života a jsou řešeny kooperativně. Nižší hladina pracovního stresu.
- 6) Ženy jsou považovány za stejně schopné a hodnotné pracovnice jako muži.
- 7) Na manažerských místech jsou zastoupeni muži i ženy. Od manažerů a manažerek se nečeká výrazná asertivita.

Výběr pracovníků pro manažerské pozice není snadnou záležitostí, neboť zde vstupují do hry jak charakteristiky profese, tak stanovení příslušné osobní specifikace. Pro výběr musí být stanovena objektivní a měřitelná kritéria, neboť případné chyby způsobené nevhodným výběrem by mohly mít závažné důsledky.

Argyle (1989, cit. in GAZDAGOVÁ, FISCHLOVÁ, 2006) definuje čtveřici nejčastějších chyb, které se mohou při posuzování kandidátů vyskytnout:

- *vytváření stereotypních názorů*, do nichž se promítají takové faktory, jako je uchazečovo společenské postavení a jeho osobní vazby, pohlaví, osobní image.
- *vytváření nepodložených názorů*, jež jsou označovány jako tzv. „efekt svatozáře“. Znamená to, že na základě ojedinělé vlastnosti, která ovšem u hodnotitele vyvolá mimořádný dojem, jsou uchazeči připisovány další nezasloužené atributy, které ovšem s onou obdivuhodnou charakteristikou mohou mít jen velmi volnou souvislost.
- *dopouštění se chyb při rozlišování jednotlivých uchazečů*, kdy zvolená stupnice rozlišovacích kritérií neodpovídá ani počtu, ani složení skupiny uchazečů.

- *dopouštění se chyb v oblasti celkové úrovně hodnocení, což je nejen různě motivované podhodnocování, či nadhodnocování uchazečů, ale také uplatnění tzv. halo efektu.*

Často mohou do hry vstupovat i poměrně iracionální faktory a argumenty značně osobního charakteru, kterým mohou být – zejména je-li výběrová komise složena z větší části, či dokonce úplně pouze mužů – poškozovány zejména ženy.

### **1.3.2 Postavení žen v managementu**

Stále platí, že trh v podstatě vyžaduje klasický model genderové dělby práce, kdy se ženy-manažerky snaží o manažerskou kariéru a současně chtějí být oporou své rodině. Mállokdy však mají tolik energie, aby na žádanou úroveň zvládaly obojí. Muži-manažeři tak mají výraznou a jen stěží opomenutelnou výhodu. Ta je výraznější tím spíše, že při rozhodování o výběru managementu dávají zaměstnavatelé přednost pracovníkům, kteří se mohou pochlubit nepřerušovanou řídicí kariérou.

K tomu ještě přistupuje skutečnost, že současné nastavení stylu řízení a jeho dynamiky je jako by stavěno na míru svobodným lidem bez rodinných závazků.

Manažerská pozice je stále definována spíše kompetencemi, které jsou spojovány s muži. Proto je pro ženy obtížné pozici nejen získat, ale také si ji udržet. Normativně převládá mužský styl řízení. Pokud se ovšem ženy chtějí podobat mužům až příliš, jsou považovány „neženské“ a jejich autoritě to rozhodně neprospívá.

V řadě případů *„poměr mužů a žen ucházejících se o manažerské pozice určuje pravděpodobnost přijetí ženy na danou funkci“* (GAZDAGOVÁ, FISCHLOVÁ, 2006, s. 15). Vyšší podíl žen mezi uchazeči činí pravděpodobnější možnost, že bude vybrána také žena – a naopak. Výjimky ovšem potvrzují pravidlo. Například tehdy, když pro řízení týmů, které tvoří pouze ženy, jsou preferováni muži.

Dále platí, že *„ženy se ucházejí spíše o pozice ve středním a nižším managementu“* (GAZDAGOVÁ, FISCHLOVÁ, 2006, s. 15). Je tomu tak i proto, že do vrcholových

manažerských pozic je obvykle požadována praxe, kterou se (zpravidla z důvodu péče o rodinu) ženy nemohou prokázat.

Ženy se tradičně úspěšně prosazují v obchodě, v personalistice a v řídicích pozicích oborů obdobné povahy. Naproti tomu v oborech technických (výroba, stavebnictví, energetika, dopravní infrastruktura, se ženy prosazují daleko skromněji. Dokonce i zaměstnavatelé jsou ochotni připustit, že zde vládne jistá diskriminace žen. Rozhodující vliv na tento stav zde mají opět převládající stereotypy o tom, že v těchto oborech mají ženy automaticky horší předpoklady k tomu, aby ve srovnání s muži uspěly.

Konečné rozhodnutí o přijetí či nepřijetí ženy na manažerskou pozici může být ovlivněno mnoha i na první pohled irelevantními faktory. Patří sem například obchodní zájmy firmy (nepřijatelnost žen ve vedoucích pozicích pro arabský svět), genderová solidarita (muži do řídicích pozic prosazují opět muže), uplatňuje se zde i přímý či zprostředkovaný vliv personálních agentur. Některé manažerské posty tak bývají obsazovány na základě tzv. *přímého vyhledávání* (GAZDAGOVÁ, FISCHLOVÁ, 2006), kdy jsou vhodní kandidáti kontaktováni tzv. lovci mozků (headhunters) a mnoha způsoby přesvědčování, aby se přihlásili do výběrového řízení. Již zde mohou být ženy diskriminovány přáním klienta, aby personální agentura preferovala muže, i když sám klient by nic takového nikdy nepřiznal. Nic na tom nemění skutečnost, že zákaz jakékoliv diskriminace se opírá o příslušná ustanovení Zákoníku práce. Vztah mezi personální agenturou a klientem je totiž zpravidla dlouhodobý a důvěrný. Z toho plyne, že žádná ze zúčastněných stran účty ze své činnosti neskládá.

Muži-manažeři vystupují zpravidla sebevědoměji a jednají asertivně, což lze pokládat za součást jejich osobní image. Ženy se naproti tomu chovají empatictější, přirozeněji, jsou emociálně vnímavé a mají výrazný cit pro detail. Oproti svým mužským protějškům bývají více zaměřeny na mezilidské vztahy a často jim nechybí intuitivní dovednosti – například tam, kde je nutno předvídat vznik případných problémů. Až na výjimky není také ženskou prioritou získání moci a vlivu. Také ochota riskovat je o poznání menší.

### 1.3.3 Manažerská kariéra mužů a žen

Manažerskou kariérou myslíme profesionální dráhu ve smyslu postupu (tedy nikoliv vzestupu), od jedné pozice ke druhé. Již dříve jsme konstatovali, že jeden ze stereotypů představuje v paternalistickém přístupu jakoukoliv kariéru pouze v tom smyslu, že jeden úspěch je předstupněm úspěchu dalšího. Tento přístup byl samozřejmě již výkonově překonán.

Málo se však změnilo na tom, že kariérový postup je pro ženy mnohem náročnější, neboť se musejí prosadit v mužském kulturním prostředí. Lze také pozorovat rozdíly mezi mladší a starší ženskou generací (GAZDAGOVÁ, FISCHLOVÁ, 2006). Zatímco starší generace žen postupovala po linii založení rodiny – mateřství - zvýšení kvalifikace, mladší generace žen toto schéma obrací. Začíná kariérou, kterou vidí jako stále významnější životní prioritu, a založení rodiny odkládá až do vyššího věku, pokud vůbec.

Je sice sympatické, že pro mladé manažery a manažerky není rozhodující věk a gender (DUDOVÁ, KRÍŽKOVÁ, FISCHLOVÁ, 2006), ale podstatný je spíše přístup k práci a motivace, která je váže k pracovnímu procesu.

Podle tohoto kritéria můžeme hovořit o několika (třech) skupinách manažerek a manažerů.

Pro první skupinu představuje kariéra cíl jejich práce, chtějí se prosadit, mít podřízené a nést odpovědnost. K tomu samozřejmě patří kariérní růst. *„Cíleně vyvíjejí úsilí, aby ho dosáhli, vymýšlejí a aplikují strategie, jak nejvíce zhodnotit své zkušenosti a dosáhnout co nejdříve na vyšší pozice“* (DUDOVÁ, KRÍŽKOVÁ, FISCHLOVÁ, 2006, s. 34). Jestliže je jim v jejich aspiracích bráněno, odcházejí jinam. Mateřskou dovolenou zde ženy – manažerky nechápou jako zásadní překážku, ale pouze jako marginální epizodu, která jejich kariérní růst nemůže zastavit.

Pro manažery a manažerky ve druhé skupině platí, že kariérní postup zde není ani tak cílen, jako je spíše prostředkem k tomu, aby se mohli věnovat práci, pro niž se cítí být povoláni. Není pro ně ani tak podstatné, zda trajektorie jejich profesionálního osudu

směřuje vzhůru, jako spíše skutečnost, zda je jejich práce po všech stránkách uspokojuje. Zastoupení mužů a žen v této skupině je v podstatě rovnoměrné.

Konečně třetí skupina se necítí být kariérou motivována, ale vidí spíše negativní stránky manažerské profese, jako je absence volného času a ztráta osobní svobody. Odpovědnost je nemobilizuje, ale daleko spíše deprimuje a stresuje. Lze však říci, že tato skupina je mezi manažery poměrně vzácná.

Příležitosti k prosazení žen v managementu se neustále rozšiřují a ženy pronikají i do oblastí, kde se dříve vyskytovaly jen vzácně. Na tomto trendu se samozřejmě podílejí nejen změny v chování žen, ale také nová hierarchie jejich hodnotových preferencí. Stále většímu počtu žen přestává vadit, že musí překonávat poměrně silné předsudky, které – jak jsme již konstatovali – se nenacházejí pouze v typických mužských přístupech, ale paradoxně i na straně některých žen.

Obecně se očekává, že pokud již žena řídicí pozici již dostala, nebude požadovat žádné úlevy. Prosazení ženy na prestižním postu je tak spíše důsledkem její vlastní iniciativy než záměrného opatření ze strany zaměstnavatele.



## 2 Praktická část

### 2.1 Stanovení hypotéz

Potřebný výzkum byl proveden u firmy IBM Brno, která je pobočkou silné nadnárodní společnosti a jejíž portfolio zahrnuje v podstatě celé spektrum nabídky v oboru vysoce sofistikovaných elektronických komponentů.

Lze tedy s pravděpodobností hraničící s jistotou předpokládat, že v takovém podniku budou kladeny vysoké nároky nejen na běžné zaměstnance, ale tím spíše na vedoucí pracovníky. Cílem výzkumu je stanovit, jaký je styl vedení vedoucích pracovníků na vybraných úsecích, jak jsou identifikovány faktory, které tento styl ovlivňují a jak (či zda vůbec) se projevují rozdíly mezi muži a ženami zastoupenými ve vedení.

V tomto smyslu byly stanoveny dvě hypotézy.

Hypotéza hlavní predestinuje tvrzení, že ženy jsou obecně považovány za přinejmenším stejně dobré vedoucí pracovníky, jako jsou muži a v některých oblastech, jako je kreativita, inovace nebo zvládání konfliktů, je dokonce často předčí. Je však otázkou, zda toto tvrzení platí i pro IT firmy, které byly až doposud považovány spíše za doménu mužů.

Hypotéza vedlejší a priori předpokládá, že vnitřní prostředí firmy s touto vysoce náročnou náplní práce vyžaduje zvýšenou kreativitu, smysl pro inovaci a netradiční řešení tradičních problémů. Je však opravdu skutečností, že těmto žádoucím cílům napomáhá větší diverzita zaměstnanců, tj. různorodost jejich pohlaví, národností a věku?

K testování těchto hypotéz jsem použila test o koeficientu korelace, tedy test lineární závislosti v základním souboru. Nejjednodušším vztahem dvou metrických proměnných je potom lineární vztah. Jeho míru zjišťujeme mimo jiné právě korelačním koeficientem. V případě korelace však nestanovujeme přímo jeho rovnici, neboť to je cílem právě lineární regrese. Spíše si můžeme tento vztah představit jako celkovou míru odchylek bodů od přímky a míru tohoto vztahu pak odhadnout.

Předpokládejme dvojrozměrný základní soubor, kdy jedním rozměrem je vždy buď pohlaví, věk nebo národnost, a druhým pak jednotlivé výsledky dotazníků, s normálním rozdělením a korelačním koeficientem  $\rho$ .

Náhodný výběr z tohoto souboru má rozsah  $n$  a koeficient korelace  $r$ . Nulová hypotéza je tedy že  $\rho = 0$ , výsledky jednotlivých dotazníků jsou nezávislé na pohlaví, věku nebo národnosti. Testovacím kritériem pak bude:  $t = \frac{R}{\sqrt{1-R^2}} \sqrt{n-2}$  s nulovou hypotézou  $\rho = 0$ . Tato veličina má Studentovo rozdělení s  $n - 2$  stupni volnosti  $t(n - 2)$ .

Jestliže platí, že  $|t| > t_p(n - 2)$ , pak mohu nulovou hypotézu zamítnout. Odmítnutí nulové hypotézy znamená připsání alternativní hypotézy, že mezi složkami náhodné veličiny je korelace, nejsou lineárně nezávislé. To by v našem případě znamenalo, že pohlaví má vliv na kvalitu a způsob vedení vedoucího pracovníka, respektive, že diverzita není přínosná.

Jako pomocnou metodu k zpracování a pochopení výsledků jsem také použila grafickou analýzu.

## **2.2 Dotazníky použité k potvrzení či vyvrácení stanovených hypotéz**

Abych mohla potvrdit či vyvrátit mnou stanovené hypotézy, zvolila jsem tři dále uvedené dotazníky. Na základě jejich výsledků lze následně vytvořit adekvátní závěr.

### **2.2.1 Multi Factor Leadership test**

Tento test popisuje vnímání charakteru vedení vedoucího pracovníka jeho podřízenými. Hodnotí se zde sedm hlavních faktorů. Jsou to:

- Faktor 1 – IDEALIZED INFLUENCE (Idealizovaný vliv) indikuje, má-li vedoucí pracovník důvěru svých podřízených, jejich úctu a pocit, že se na něj mohou kdykoliv obrátit, prokazují mu oddanost a svěřují se mu se svými touhami a nadějemi. Patří sem rovněž to, hraje-li vedoucí pracovník modelovou roli.

- Faktor 2 – INSPIRATIONAL MOTIVATION (Inspirativní motivace) měří míru, nakolik vedoucí pracovník dokáže předkládat a interpretovat své vize, jak užívá vhodné formulace a příklady, aby pomohl svým podřízeným soustředit se na svou práci, a snaží se, aby podřízení cítili význam a důležitost své práce.
- Faktor 3 – INTELLECTUAL STIMULATION (Intelektuální podněcování / stimulace) ukazuje, do jaké míry vedoucí pracovník povzbuzuje své podřízené ke kreativě při pohledu na staré problémy novým způsobem a vytváří prostředí, které je tolerantní ke zdánlivě extrémním řešením a vychovává své podřízené k vytváření vlastních hodnot ve vztahu k přesvědčení v organizaci.
- Faktor 4 – INDIVIDUALIZED CONSIDERATION (Individualizované jednání) indikuje, do jaké míry vedoucí pracovník projevuje zájem o pracovní a duševní pohodu svých podřízených, rozděluje úkoly na základě individuálních kvalit a věnuje zvláštní pozornost těm podřízeným, kteří působí dojemem, že jsou ve skupině méně angažováni.
- Faktor 5 – CONTINGENT REWARD (Souvislé ohodnocení / odměna) posuzuje, do jaké míry dokáže vedoucí pracovník přesně definovat podřízenému jeho cíle, aby byl podřízený odměněn, zdůraznit očekávání vedoucího pracovníka od podřízeného, uznat a rozpoznat úspěchy podřízených.
- Faktor 6 – MANAGEMENT - BY - EXCEPTION posuzuje, zda vedoucí pracovník vysvětlil svým podřízeným požadavky a očekávání související s jejich úkoly, zda vedoucí pracovníci jsou spokojeni se standardním výkonem a jsou přesvědčeni, že „pokud není něco rozbité, není třeba to opravit“.
- Faktor 7 – LAISSEZ - FAIRE měří, zda vedoucí pracovník nemá přehnaná očekávání, nechává věci volně plynout a své podřízené volně plnit jejich úkoly (nezasahuje do jejich každodenní / rutinní práce).

### 2.2.2 Path-Goal Leadership test

Tento test se zaměřuje na sklony k preferovanému typu - stylu vedení. Na základě tohoto testu je zřejmé, ke kterému z daných stylů vedení se jednotliví řídicí pracovníci přiklánějí nejčastěji nebo naopak zřídka. Rozeznáváme čtyři typy vedení: styl direktivní, styl podporující styl, účastnický styl, styl orientovaný na cíl.

Direktivní styl je typický pro vysoce aktivní vedoucí pracovníky. Vedoucí pracovník se zde soustředí převážně na své vlastní vnímání problému a situace, vydává příkazy.

Podporující styl vedení dává lidem autoritu a důvěru lidem při výkonu jejich práce a současně jim zajišťuje podporu, kterou potřebují.

Účastnický styl vedení je takový styl, kdy vedoucí pracovník nechává vstupovat do nastavování cílů a řešení věci i své podřízené, ponechává si však „právo“ posledního slova.

Poslední styl vedení na cíl je orientovaný na překonání stanovených předdimenzovaných cílů a očekávání těch nejvyšších výsledků.

### 2.2.3 Least Preferred Co-worker test

Least Preferred Co-worker test lze využít ve dvou dimenzích. První dimenze působí jako ukazatel takových charakterových vlastností, jak je vnímají podřízení u svých vedoucích pracovníků. Druhá dimenze vypovídá o tom, jakého zaměření jsou vedoucí pracovníci - zda se jedná spíše o osobnosti, které jsou orientované na vztahy nebo jsou úkolově orientovaní či dokonce individualisté.

**Úkolově orientované** (nebo úkolově zaměřené) vedení představuje behaviorální přístup, ve kterém se leader zaměřuje na úkoly, jež je třeba provést, buď aby byly splněny určité cíle, nebo k dosažení určitého výkonnostního standardu.

**Vztahově orientované** (nebo Vztahově zaměřené) vedení je personifikací behaviorálního přístupu, ve kterém se leader zaměřuje na spokojenost, motivaci a obecné blaho členů týmu. Oba modely vedení jsou často srovnávány, neboť je známo, že produkují různé výsledky za různých okolností.

Úkolově-vztahový model je Forsythem definován jako „popisný model vedení, který zastává názor, že většina chování ve vedení může být klasifikována jako udržování výkonu nebo udržování vztahů.“ (DONELSON, 2010, s. 84)

V roce 1940 se výzkum v oblasti vedení začal odklánět od identifikace jednotlivých vůdčích rysů směrem k analýze vlivů některých chování ve vedení, jedná se převážně o přístup orientovaný na úkoly a vztahy (BASS, 1990).

Níže uvedená tabulka srovnává oba dva přístupy:

**Tabulka 1 Úkolově vs. vztahově orientovaný**

<b>Úkolově orientovaný</b>	<b>Vztahově orientovaný</b>
Důraz na zjednodušení práce	Důraz na usnadnění vzájemných vazeb
Zaměření se na strukturu, role a úkoly	Zaměření se na vztahy, obecné blaho a motivaci
Prioritou je produkovat požadované výsledky	Prioritou je podporující pozitivní vztah
Důraz na nastavení cílů a jasný plán, jak cílů dosáhnout	Důraz na členy týmu a komunikace mezi nimi
Přísné používání rozvrhů a plánů stylem krok za krokem a systému trestu a motivace	Usnadnění komunikace, neformální interakce a časté schůzky týmů

Styl individuálního vedení není tak častý. Individualita podporuje samostatnost, iniciativu, vytrvalost, jedinečné vnímání, nové vize a nápady. To vše je pro leadera velice důležité, a proto není divu, že mezi leadery lze nalézt mnoho individualistů. Individualita je schopnost kvalifikovaně a s vysokou mírou originality řešit jakoukoli novou situaci jinak, než tak, jak byl člověk vyškolen, jak je zvyklý a co zná.

Individualita je tedy držení vlastností, které pomáhají určit jednotlivce mezi ostatními, a tím ho učinit jedinečným. Také může být definována jako schopnost hrát podle pravidel, o kterých je člověk přesvědčený, že jsou pro něho správná. To znamená, že pokud se něčí přesvědčení, víra a přístup k životu dotyčným jeví jako správné, potom pokračuje v utváření svého života sám podle sebe, i když to ostatní neschvalují.

## 2.3 Statistická analýza získaných dat

Abych mohla porovnat řídicí vedoucí přístup u mužů a žen a to, jak jej vnímají jejich vlastní podřízení, vybrala jsme vzorek deseti vedoucích pracovníků, pěti mužů a pěti žen. Jejich sto dvaceti šesti podřízeným jsem rozeslala dotazník obsahující tři standardizované testy:

- Multi Factor Leadership test, který má sedm dimenzi a 21 otázek;
- Path-Goal Leadership test, který má čtyři dimenze a 20 otázek;
- Least Preferred Co-worker test, který je tvořen 18 osmibodovými posuzovacími škálami. Jde o tzv. sémantický diferenciál.

Podřízení z jednotlivých týmů porovnávali svého nadřízeného - muže, který je pro ně v roli manažera, a svou nadřízenou, která je pro ně v roli team leadera. Toto rolové rozdělení neplatí u vzorku žena 1 a muž 1. Zde je žena v roli manažera a muž v roli team leadera. Obě role spadají v rámci IBM a jejího strukturního rozdělení do rolí managementu, tedy řídicích rolí. Pro moji verifikaci hypotéz se tedy hodí. Ze sto dvaceti šesti rozeslaných dotazníků jsem obdržela nazpět celkem sto pět platných sad odpovědí. Národnost a věk řídicích pracovníků jsou uvedeny v tabulce níže (informace o pohlaví, věku a národnosti jsou k dispozici rovněž pro podřízené, ty budou dále použity ke korelační analýze). Jména účastníků z důvodu ochrany jejich osobních údajů jsem nahradila obecným názvem typ muž 1, žena 1, muž 2, žena 2 apod.

**Tabulka 2 Přehled respondentů**

Jméno	Pohlaví	Věk	Národnost	Odpovědělo respondentů
Žena 1	žena	mezi 35 a 50 lety	Rumunská	2
Muž 1	muž	mezi 35 a 50 lety	Česká	1
Žena 2	žena	mezi 20 a 34 lety	Česká	18
Muž 2	muž	mezi 20 a 34 lety	Česká	22
Žena 3	žena	mezi 20 a 34 lety	Slovenská	11
Muž 3	muž	mezi 20 a 34 lety	Česká	9
Žena 4	žena	mezi 35 a 50 lety	Filipínská	5

Muž 4	muž	mezi 35 a 50 lety	Česká	6
Žena 5	Žena	mezi 20 a 34 lety	Rumunská	15
Muž 5	Muž	mezi 20 a 34 lety	Rumunská	16

Z výše uvedené tabulky je patrné, že pro ženu 1 a muže 1 jsem získala pouze 2, respektive pouze 1 odpovědný dotazník. Proto je z dalšího zkoumání vyřadím. Přesto mi stále zůstal k dispozici odpovídající vzorek 8 vedoucích pracovníků, z nichž jsou stále 4 muži a 4 ženy, čtyři Češi a čtyři cizinci.

Nyní otestujeme naše hypotézy. Na hladině významnosti 95 %, tedy s pravděpodobností  $p = 0,05$ , ověříme, zda u dvojrozměrné veličiny, kdy v jedné veličině jde o pohlaví, věk nebo národnost, se může jednat o lineární závislost.

Použijeme předchozí test lineární nezávislosti v základním souboru. Nejprve vypočteme výběrový korelační koeficient  $R$  a tuto hodnotu dosadíme do testovacího kritéria:  $t = \frac{R}{\sqrt{1-R^2}} \sqrt{n-2}$ . V případě, že testovací kritérium na hladině významnosti 95 % nepřekročí kritickou hodnotu:  $t_{0,05}(8-2) = 2,447$ , nemusíme zamítnout nulovou hypotézu o lineární nezávislosti pohlaví, věku nebo národnosti.

Tím, že v definici korelačního koeficientu pracujeme s teoretickými hodnotami charakteristik, měli bychom při praktických výpočtech použít jejich výběrové protějšky. V takovém případě hovoříme o tzv. výběrovém korelačním koeficientu. Ten vyjadřuje

vzorec:  $R(X, Y) = \frac{S_{XY}}{\sqrt{S_X^2 S_Y^2}}$ , kde  $S_{XY} = \frac{\sum_{i=1}^n (X-\bar{X})(Y-\bar{Y})}{n-1}$  je výběrová kovariance.

$S_X^2 = \frac{\sum_{i=1}^n (X-\bar{X})^2}{n-1} > 0$  je výběrový rozptyl  $X$  a  $S_Y^2 = \frac{\sum_{i=1}^n (Y-\bar{Y})^2}{n-1} > 0$  je výběrový rozptyl  $Y$ .

O korelačním koeficientu můžeme říci, že nabývá hodnot od  $-1$  do  $+1$ , které představují ať už kladný nebo záporný čistě lineární vztah. Pokud korelační koeficient v absolutní hodnotě dosahuje hodnoty  $0,7$  a více, pak hovoříme o korelaci silné, naopak u hodnoty  $0,3$  a méně hovoříme o korelaci slabé. V případě kladné korelace hodnoty obou proměnných zároveň stoupají, zatímco u záporné korelace jedna proměnná klesá a druhá stoupá. Není-li mezi proměnnými lineární vztah, dosahuje  $r = 0$ . Korelační koeficient je platný pouze v rozmezí použitých dat. Není závislý na změně pořadí, ani jednotkách původních proměnných. Je takzvaně bezrozměrný. To, že je korelační koeficient výrazně

odlišný od nuly, ještě není důkazem funkčního vztahu proměnných. Z tohoto důvodu provedeme test hypotéz právě na všech významnějších výběrových korelačních koeficientech R, které dále uvádím.

### **2.3.1 Multi Factor Leadership test**

Multi Factor Leadership test má sedm dimenzí: Idealized Influence, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation, Individual Consideration, Contingent Reward, Management by Exception a Laissez-fair Leadership. K jejich hodnocení slouží celkem 21 otázek s bodovou hodnotou od 1 do 7 bodů. Každý faktor pak hodnotí součet 3 otázek. Přitom bodové hodnocení každého kritéria nabývá hodnot od 3 do 21 bodů. Faktor hodnotíme jako slabý, pokud součet tří odpovědí je nižší než 10 a naopak jako silný, pokud je součet tří odpovědí vyšší než 15.

Vzhledem k tomu, že průměr je součet všech hodnot vydělený jejich počtem, jedná se de facto o součet minima a maxima vydělených dvěma. To pro moji analýzu není ten nejvhodnější ukazatel – proto raději zvolím k hodnocení medián, který představuje střední hodnotu. To znamená, že polovina všech hodnot je větší než medián a druhá polovina menší než medián.

### **2.3.2 Path-Goal Leadership test**

Path-Goal Leadership test má čtyři dimenze: Directive, Supportive, Participative a Achievement Oriented. K jejich hodnocení slouží celkem dvacet otázek s bodovou hodnotou od 1 do 7 bodů. Každý faktor pak hodnotí součet pěti otázek, přitom bodové hodnocení každého kritéria nabývá hodnot od 5 do 35 bodů. Faktor hodnotíme jako slabý, pokud součet pěti odpovědí je nižší než 16 a naopak jako silný, pokud je součet pěti odpovědí vyšší než 25.

Vzhledem k tomu, že průměr je součet všech hodnot vydělený jejich počtem, jedná se de facto o součet minima a maxima vydělených dvěma, což pro moji analýzu není nejvhodnější ukazatel – proto znovu zvolím k hodnocení medián.



### 2.3.3 Least Preferred Co-worker test

Least Preferred Co-worker test zjišťuje, zda vedoucí pracovníci jsou spíše orientováni na mezilidské vztahy či na výkon svých podřízených. Také ukazuje charakterové rysy vedoucích pracovníků tak, jak je vnímají jejich podřízení. Pro zjištění charakterových vlastností respondentů se hodnotí podřízenými celkem osmnáct otázek s bodovou hodnotou od 1 do 8 bodů. Jejich součet nabývá hodnot od 18 do 144 bodů.

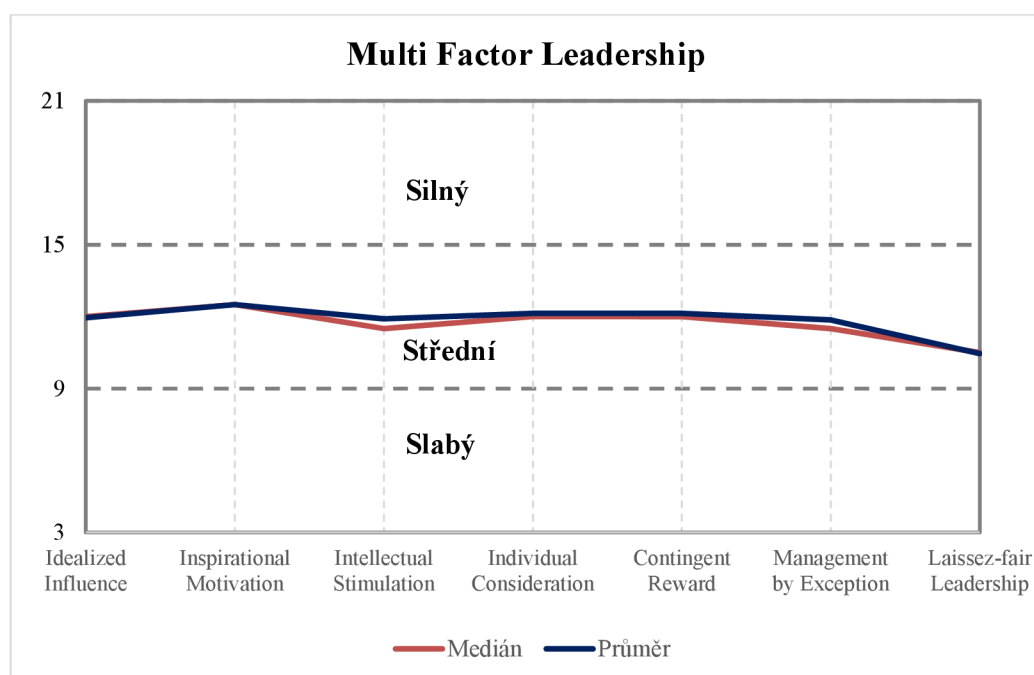
Vedoucího pracovníka hodnotíme jako orientovaného na výsledek, pokud součet dosáhne hodnoty 57 a nižší, jako individuálního, pokud se součet hodnot pohybuje v rozmezí od 58 do 63 a jako vztahově orientovaného, pokud součet hodnot dosahuje 64 a více.

Abychom mohli graficky interpretovat, či jsou zkoumaní vedoucí pracovníci orientováni spíše na vztahy nebo na dosažení výsledků, převedli jsme škálu součtu na škálu jednotlivých faktorů. Dále jsme určili průměr jednotlivých faktorů. Na škále od 1 do 8 tak na výsledek orientovaní pracovníci dosahují průměru 3,2 a méně. Vztahově orientovaní vedoucí pracovníci dosahují průměru 3,5 a více. Vedoucí pracovníci s individuální preferencí pak dosahují průměru v rozmezí od 3,2 do 3,5.

## 2.4 Dílčí výsledky vedoucích pracovníků v rámci dotazníků

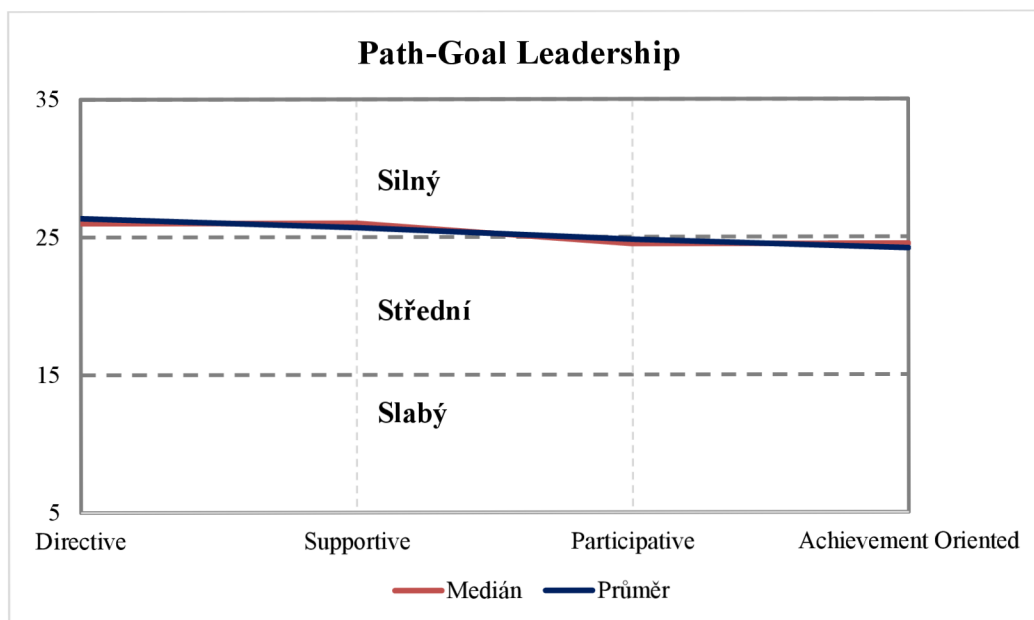
### 2.4.1 Muž 2

V prvním testu dosahuje hodnot v rozpětí od 10,5 do 12,5, jde tedy spíše průměrné až nižší hodnoty, přičemž medián je většinou nižší než průměr. Většina hodnotících tedy hodnotila spíše hůře. Z analýzy je rovněž patrné, že nedochází k žádným významnějším odchylkám. Muž 2 je nejhůře hodnocen v kategorii Laissez-Fair Management. Někdy se u něj projevuje tendence k mikromanagementu.



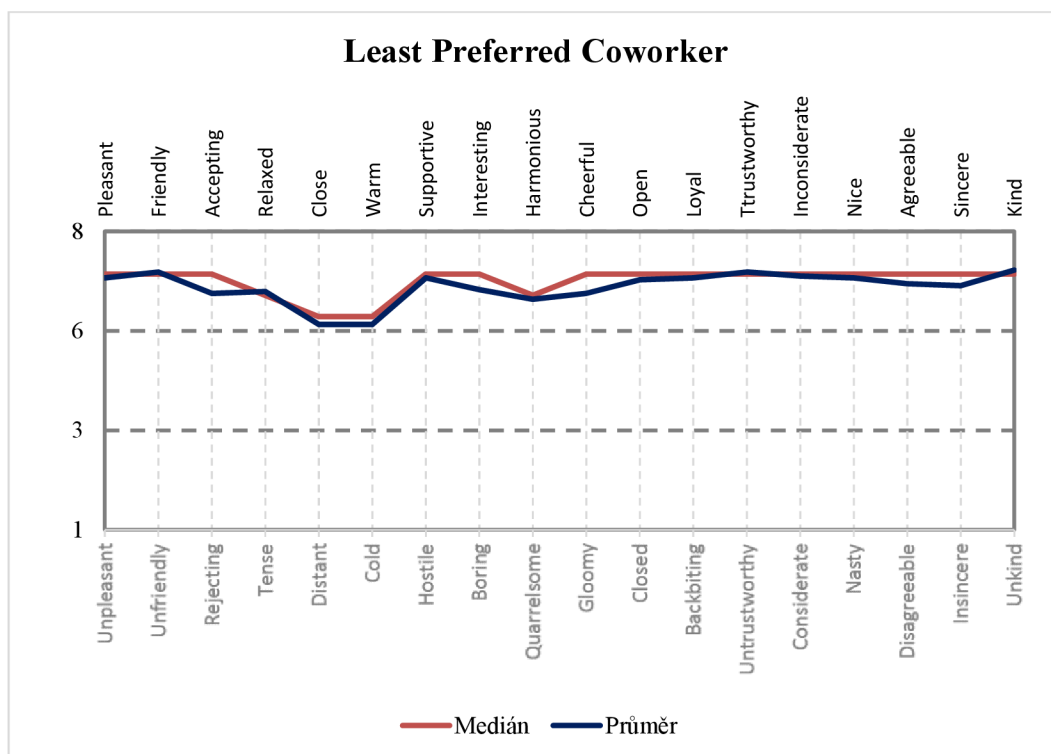
Graf 1 Muž 2 - Multi Factor Leadership

Ve druhém testu dosahuje hodnot od 24,2 do 26,4. Jde tedy o téměř hraniční vysoké hodnoty, přičemž medián přibližně odpovídá průměru. Z analýzy je patrné, že muž 2 je také pouze průměrně orientován na výsledek, avšak chce se ve svém stylu vedení chovat direktivně. Své podřízené se snaží spíše podporovat, avšak sám na tom není příliš silně účastný.



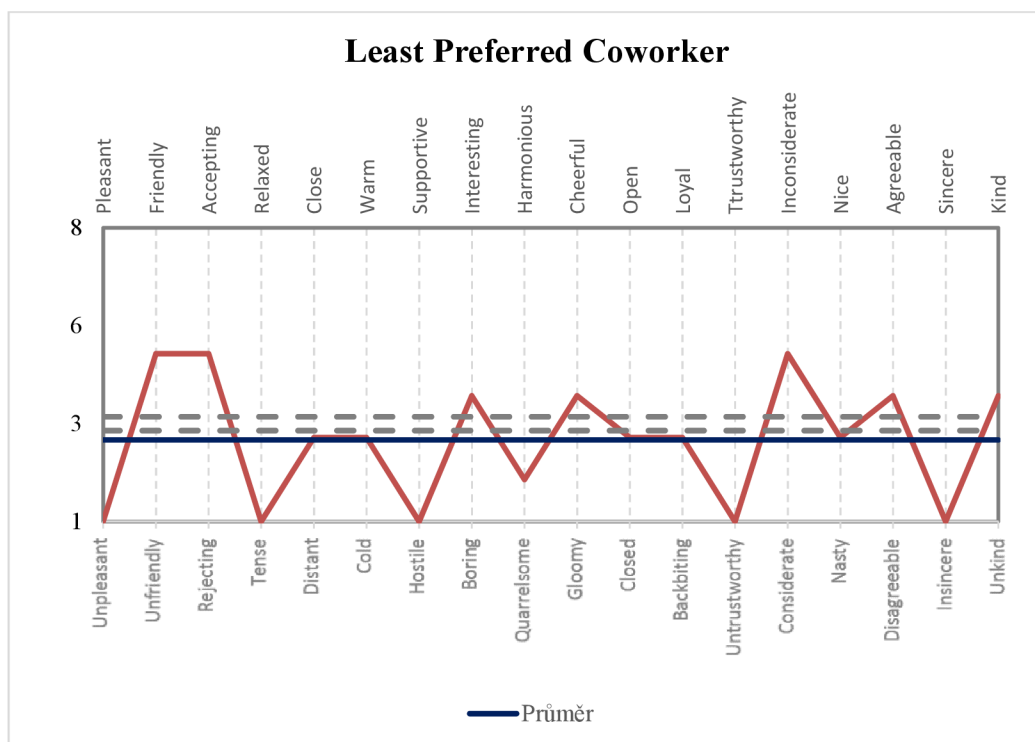
**Graf 2 Muž 2 - Path-Goal Leadership**

Ve třetím testu z pohledu podřízených dosahuje hodnoty od 5,8 do 7,1. Jde tedy o hodnoty velmi vysoké, přičemž medián je nepatrně vyšší než průměr. V této kategorii většina hodnotících hodnotila orientovaného na vztahy. Z analýzy je patrné, že muž 2 nedosahuje žádného kladného extrému. Hůře byl hodnocen pouze v kategoriích blízkosti a vřelosti, kde dosáhl shodné hodnoty 5,8.



**Graf 3 Muž 2 - Least Preferred Coworker – Dimenze 1**

Třetí test jsem také provedla mezi vedoucími pracovníky navzájem. V tomto případě muž 2 dosahoval hodnot od 1 do 5 a jedná se tedy spíše o hodnoty nízké, i když se značným rozptylem. Průměrná hodnota činila 2,9 - tudíž můžeme říci, že z vlastního pohledu se vedoucí pracovník považuje za orientovaného na výsledek.

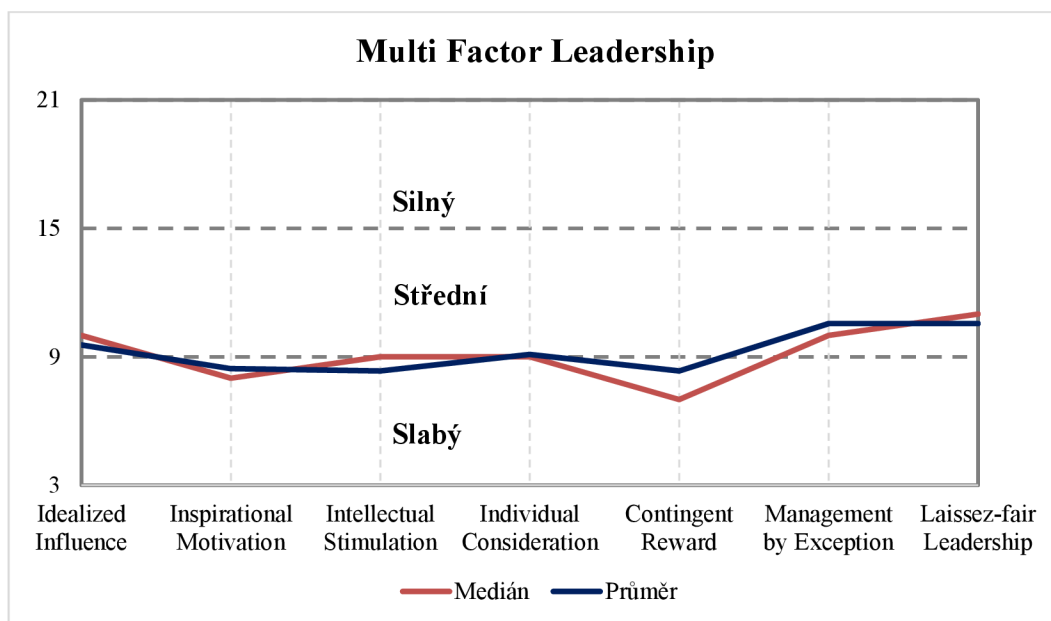


**Graf 4 Muž 2 - Least Preferred Coworker - Dimenze 2**

Ve výše popsaných třech průzkumech dosahuje muž 2 ne příliš konzistentních výsledků. Přesto dokáže úspěšně plnit stanovené cíle a vést své podřízené. Projevuje však tendence k mikromanagementu. Je tak spíše operativním manažerem než pravým leaderem.

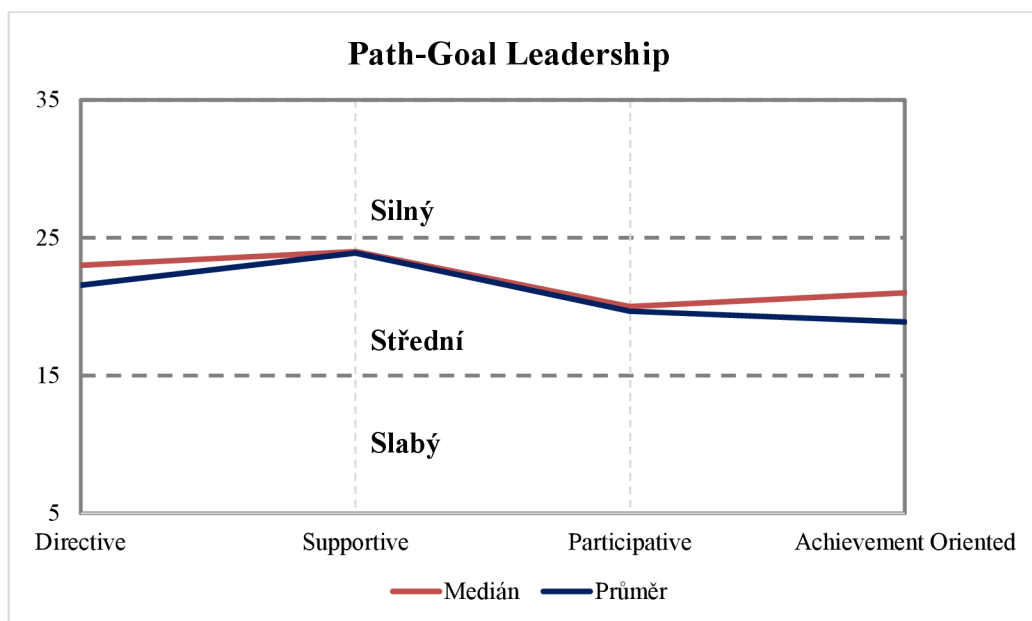
#### 2.4.2 Muž 3

V prvním testu dosahuje hodnot od 8 do 11. Jde tedy o hodnoty spíše průměrné až nižší. Muž tři získal celkově nejnižší hodnocení ze všech vedoucích pracovníků. V jeho případě je medián většinou nižší než průměr, a tedy většina hodnotících jej hodnotila spíše hůře. Z analýzy jsou patrné dva pozitivní a jeden negativní výraznější extrém. V případě pozitivních extrémů se jedná o kategorie Management by Exception and Laissez-fair Management. Muž 3 zbytečně nezasahuje do řešení úkolů svých podřízených. Nejvíce negativním extrémem jsou kategorie Intellectual Stimulation a Contingent Reward, kdy muž 3 dosahuje shodně hodnot 8,3 - z hlediska svých podřízených je patřičně konstantně nestimuluje k plnění úkolů a dosahování vytyčených cílů.



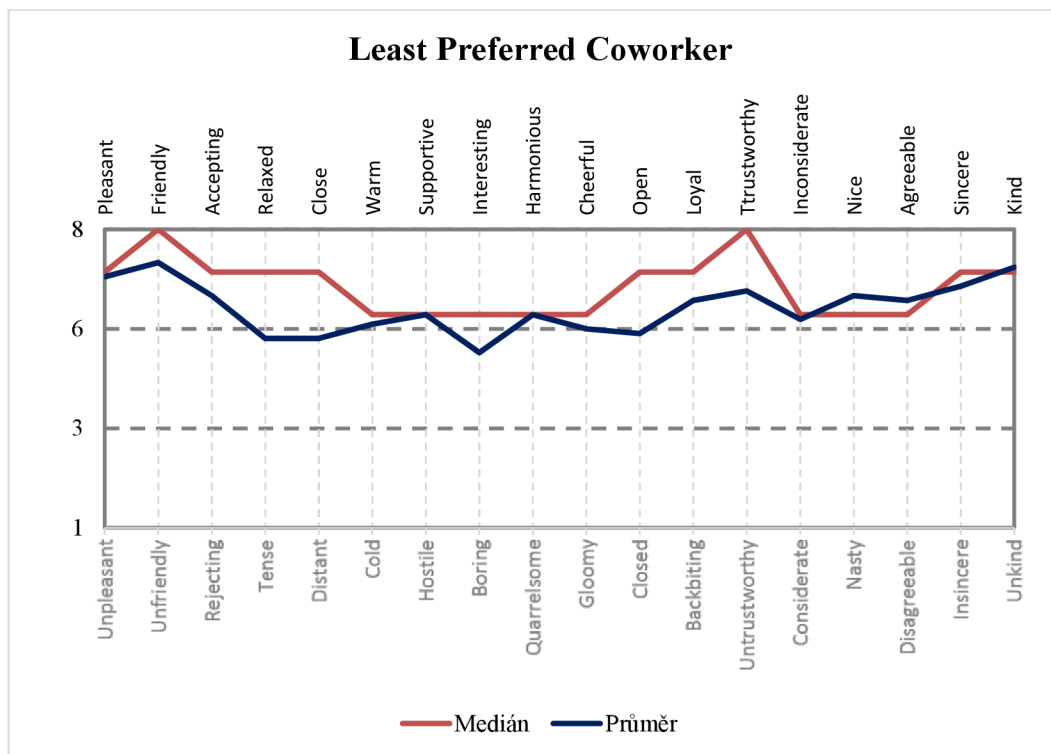
**Graf 5 Muž 3 - Multi Factor Leadership**

Ve druhém testu dosahuje hodnot v rozpětí od 18,9 do 24, jde tedy spíše opět o hodnoty průměrné, přičemž medián je většinou vyšší než průměr, a tedy většina hodnotících hodnotila spíše lépe. Z analýzy je patrné, že muž 3 dosahuje jednoho kladného extrému v případě kategorie supportive s hodnotou 23, snaží se svým podřízeným pomoci při plnění jejich úkolů. Je však vnímán jako méně orientovaný na finální výsledek, a proto má spíše jen průměrné hodnocení v kategorii Achievement Oriented s hodnotou 18,9. Z tohoto důvodu se pak ani nesnaží působit direktivně nebo se aktivně podílet na aktivitách svých podřízených.



**Graf 6 Muž 3 - Path-Goal Leadership**

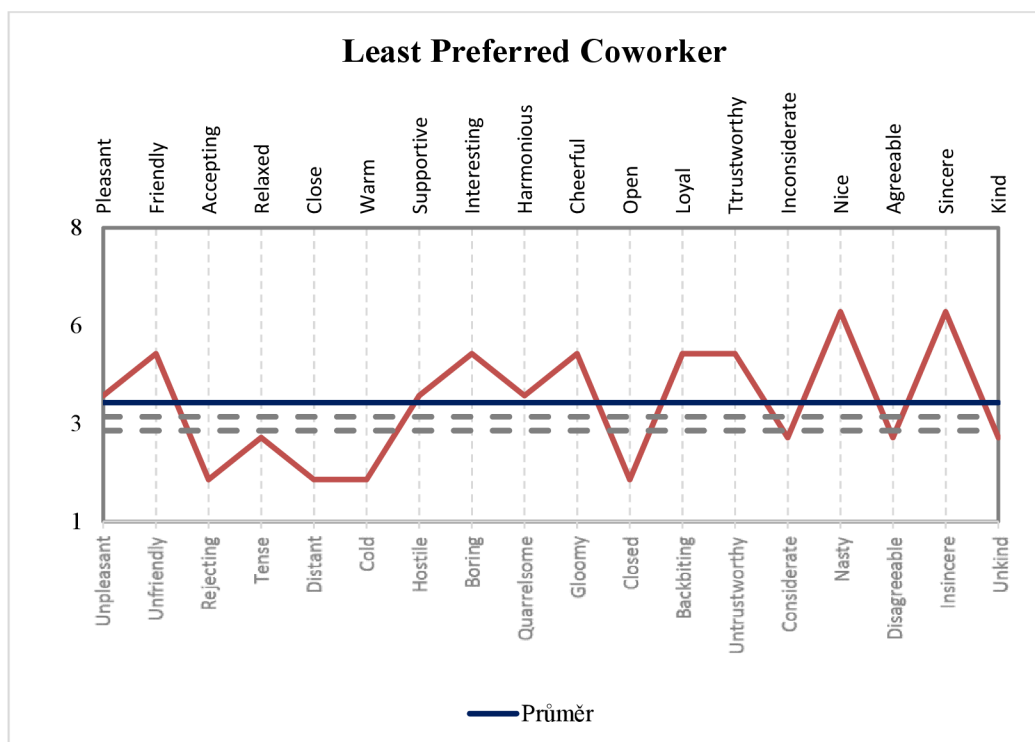
Ve třetím testu dosahuje hodnot od 5,1 až po 8. Jde tedy o hodnoty vysoké, mají však také velký rozptyl. Medián je většinou vyšší než průměr, v této kategorii tedy většina hodnotících hodnotila orientovaného na vztahy. Z analýzy je patrné, že muž 3 je velice přátelský a důvěryhodný člověk, v těchto kategoriích dosahuje maximální hodnoty 8. Je však také považován za poněkud nudného, v této kategorii dosáhl právě hodnoty 5,1. Stále je však silně vztahově orientovaný.



**Graf 7 Muž 3 - Least Preferred Coworker – Dimenze 1**

Třetí test jsem také provedla mezi vedoucími pracovníky navzájem. V tomto případě muž 3 dosahoval hodnot od 2 do 6 a jedná se tedy spíše o hodnoty střední, avšak se značným rozptylem. Průměrná hodnota činila 3,8, a tudíž můžeme říci, že z vlastního pohledu se tento vedoucí pracovník považuje za orientovaného na vztahy.



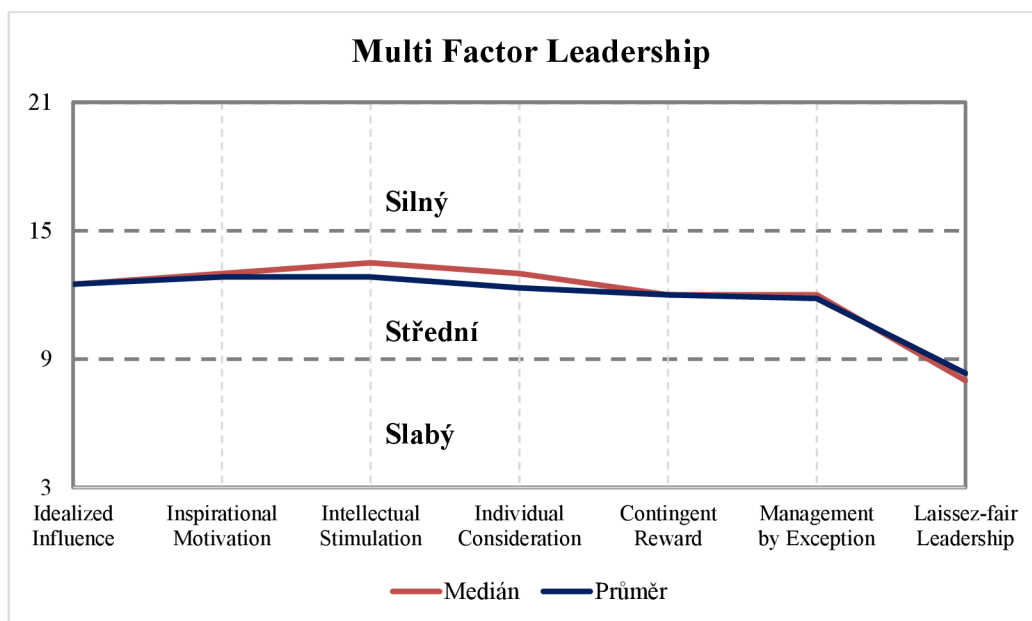


**Graf 8 Muž 3 - Least Preferred Coworker – Dimenze 2**

Ve výše popsáných třech průzkumech dosahuje muž 3 významnějších výkyvů ve výsledcích. Je všeobecně považován za přátelskou a důvěryhodnou osobnost, avšak nepatří mezi nejvíce komunikativní a aktivní manažery. V hodnocení Multifactor Leadership testu dosahuje nejnižších hodnot ze všech manažerů.

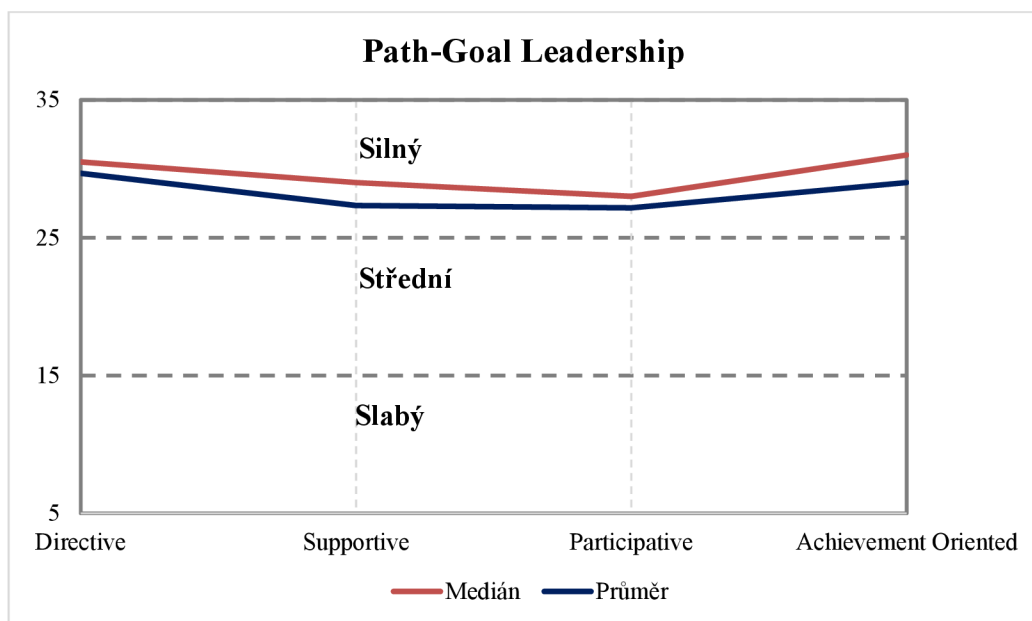
### 2.4.3 Muž 4

V prvním testu dosahuje spíše nadprůměrných hodnot v rozpětí od 8 do 13,5, přičemž medián je většinou nepatrně vyšší než průměr, a tedy většina hodnotících hodnotila spíše lépe. Z analýzy je patrné, že nedochází k žádným významnějším odchylkám. Muž 4 je nejlépe hodnocen mezi všemi manažery v kategorii Intellectual Stimulation právě s hodnotou 13,5 a zároveň nejhůře hodnocen v kategorii Laissez-Fair Management s hodnotou 8. Často mívá tendenci k mikromanagementu.



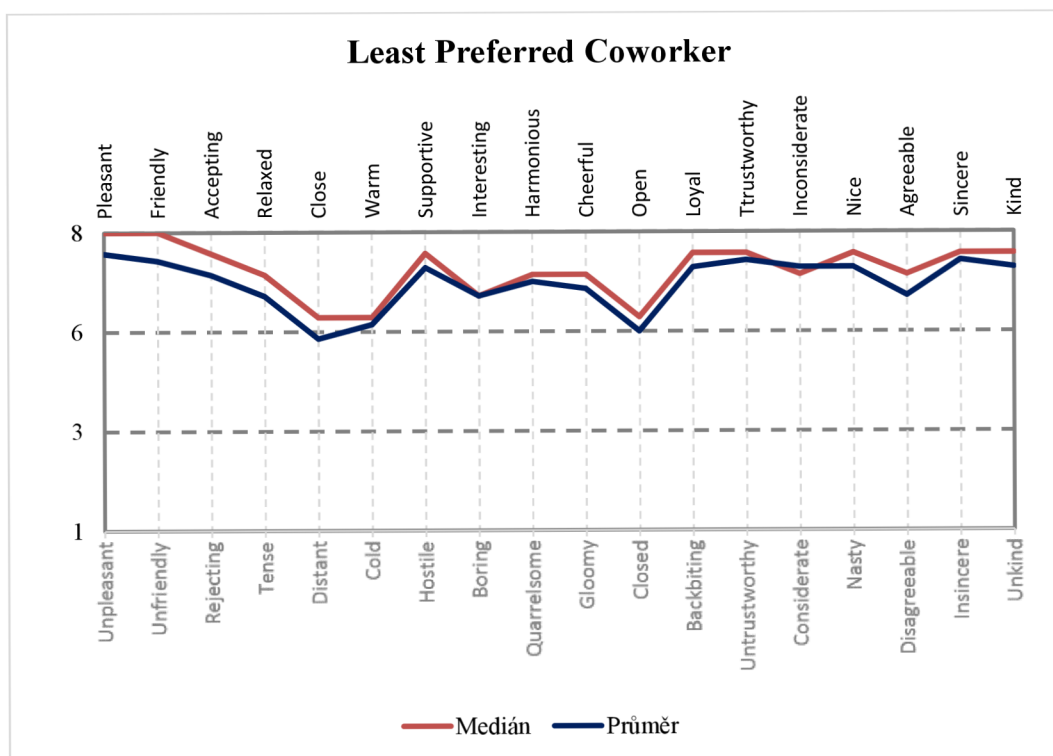
**Graf 9 Muž 4 - Multi Factor Leadership**

Ve druhém testu dosahuje opět vysokých hodnot od 27,2 do 31, nejvyšších mezi všemi manažery vůbec, přičemž medián je většinou vyšší než průměr, a tedy většina hodnotících hodnotila spíše lépe. Z analýzy je patrné, že muž 4 je velice silně orientován na výsledek kde dosahuje právě hodnoty 31, a tudíž i jeho styl je vnímán jako silně direktivní s hodnotou 30,5. Na rozdíl od některých jiných vedoucích pracovníků je považován za silně „podporujícího“ i silně „účastného“, ačkoliv zde dosahuje svých nejnižších hodnot 27,2 a 27,3.



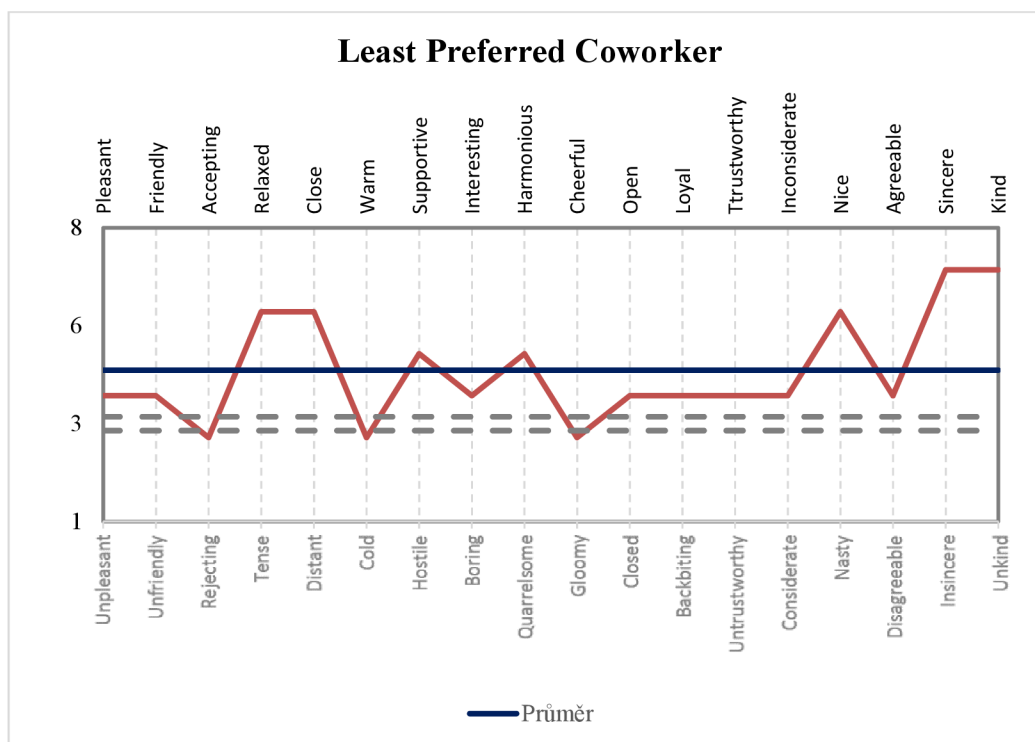
**Graf 10 Muž 4 - Path-Goal Leadership**

Ve třetím testu dosahuje velmi vysokých hodnot v rozpětí od 5,5 do 8, přičemž medián je nepatrně vyšší než průměr. V této kategorii tedy většina hodnotících hodnotila orientovaného na vztahy. Z analýzy je patrné, že muž 4 celkově dosahuje velice vysokých hodnot, přesto je svými podřízenými vnímán jako chladný, uzavřený a vzdálený, nabývá zde hodnot 5,5 respektive 6. Ačkoliv je stále silně vztahově orientován, v těchto třech zmiňovaných kategoriích má jisté tendence spíše k jisté individualitě.



**Graf 11 Muž 4 - Least Preferred Coworker – Dimenze 1**

Třetí test jsem také provedla mezi vedoucími pracovníky navzájem. V tomto případě muž 4 dosahoval hodnot od 3 do 7 a jde tedy spíše o hodnoty vysoké, avšak se středním rozptylem. Průměrná hodnota činila 4,6. Lze proto říci, že z vlastního pohledu se vedoucí pracovník považuje za orientovaného na vztahy.

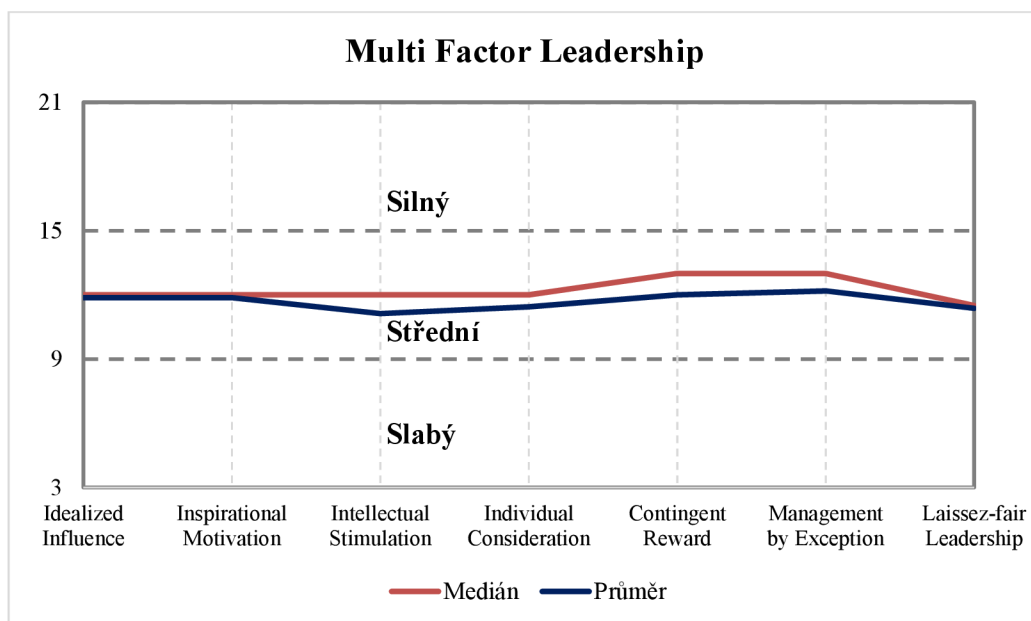


**Graf 12 Muž 4 - Least Preferred Coworker – Dimenze 2**

Ve třech výše popsaných průzkumech dosahuje muž 4 absolutně nejlepších výsledků. Je všeobecně považován přátelského a skromného, avšak cílevědomého vedoucího pracovníka. Je to typický přirozený leader, kterého jeho podřízení uznávají a následují.

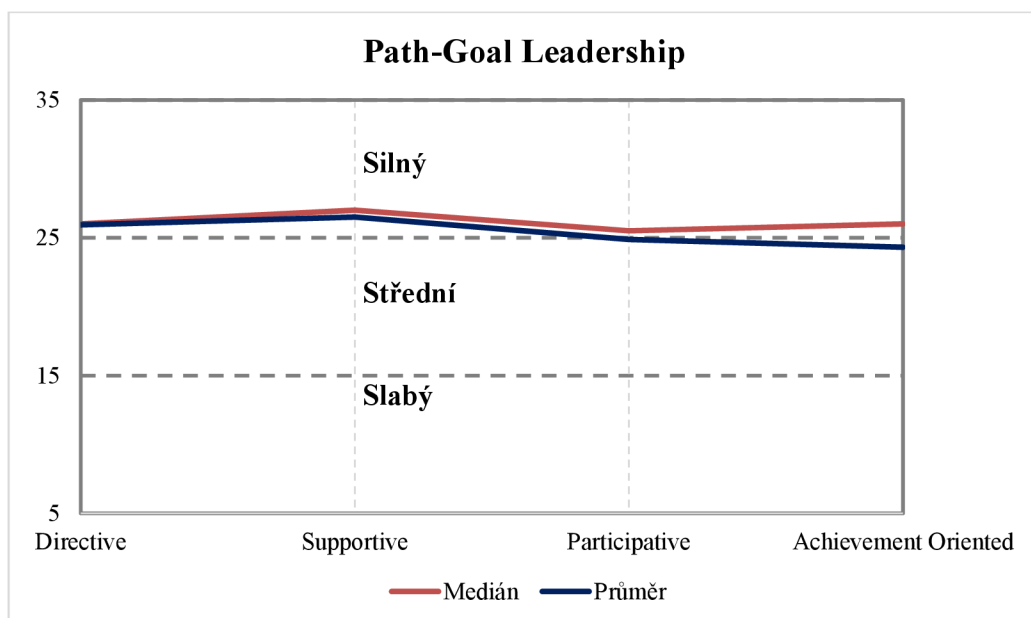
#### 2.4.4 Muž 5

V prvním testu dosahuje velmi konzistentních hodnoty od 11,1 do 13. Jde tedy převážně o hodnoty průměrné s relativně malým rozptylem, přičemž medián je spíše vyšší než průměr, a tedy většina hodnotících jej hodnotila spíše lépe. Z analýzy vyplývá, že nedochází k žádným významnějším odchylkám - dle tohoto testu tedy můžeme označit muže 5 za „standardního manažera“.



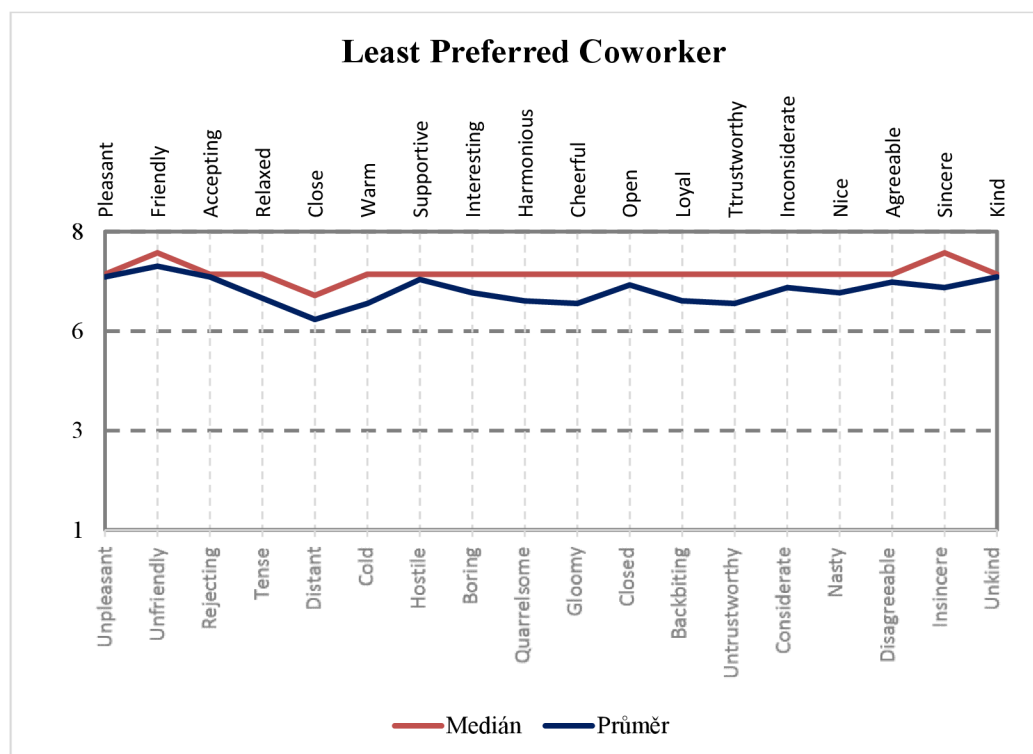
**Graf 13 Muž 5 - Multi Factor Leadership**

Ve druhém testu dosahuje vyšších nebo hraničních hodnot v rozsahu od 24,3 do 27, přičemž medián je spíše vyšší než průměr, většina hodnotících jej hodnotila spíše lépe. Z analýzy je patrné, že muž 5 je orientován na výsledek a s tím je také spojený jeho lehce direktivní styl vedení, v těchto kategoriích dosahuje shodně hodnoty 26.



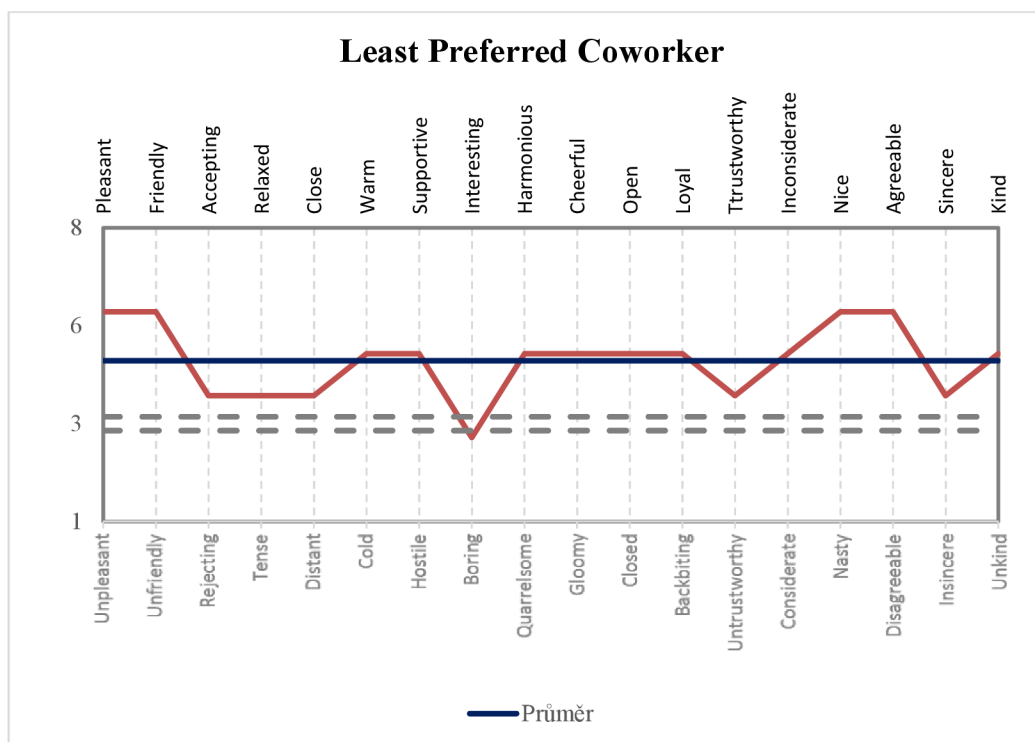
**Graf 14 Muž 5 - Path-Goal Leadership**

Ve třetím testu dosahuje velmi vysokých hodnot v rozmezí od 6,3 do 7,5, přičemž medián je nepatrně vyšší než průměr. V této kategorii většina hodnotících hodnotila orientovaného na vztahy. Z analýzy zřetelně vyplývá, že muž 5 dosahuje dvou kladných extrémů, je přátelský a upřímný. V těchto kategoriích dosahuje shodně hodnoty 7,5. Nejhorší byl hodnocen v kategorii blízkosti právě s hodnotou 6,3, stále je však silně vztahově orientovaný.



Graf 15 Muž 5 - Least Preferred Coworker – Dimenze 1

Třetí test jsem také provedla mezi vedoucími pracovníky navzájem. V tomto případě muž 5 dosahoval hodnot od 3 do 6. Jde tedy spíše o hodnoty vysoké, avšak se středním rozptylem. Průměrná hodnota činila 4,8. Můžeme říci, že z vlastního pohledu se vedoucí pracovník považuje za orientovaného na vztahy.



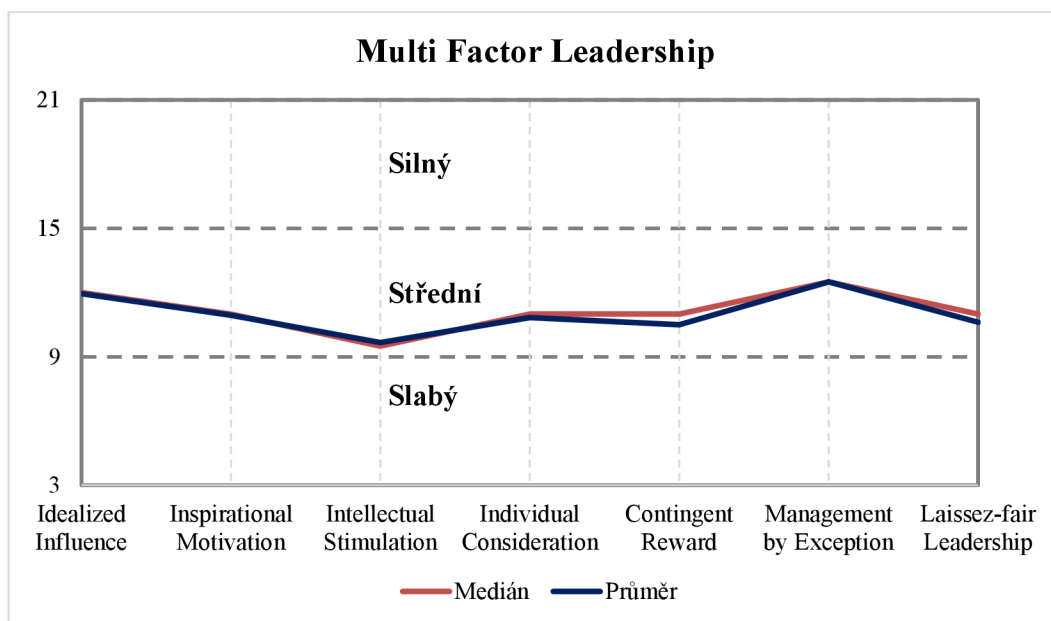
**Graf 16 Muž 5 - Least Preferred Coworker – Dimenze 2**

Ve výše popsáných třech průzkumech dosahuje muž 5 konzistentních výsledků. Je všeobecně považován za velice přátelského a skromného. Dokáže úspěšně plnit stanovené cíle a patřičně vést své podřízené. Ačkoliv může působit jako neprůbojný manažer, je ve skutečnosti leaderem, kterého jeho podřízení uznávají a následují.

#### 2.4.5 Žena 2

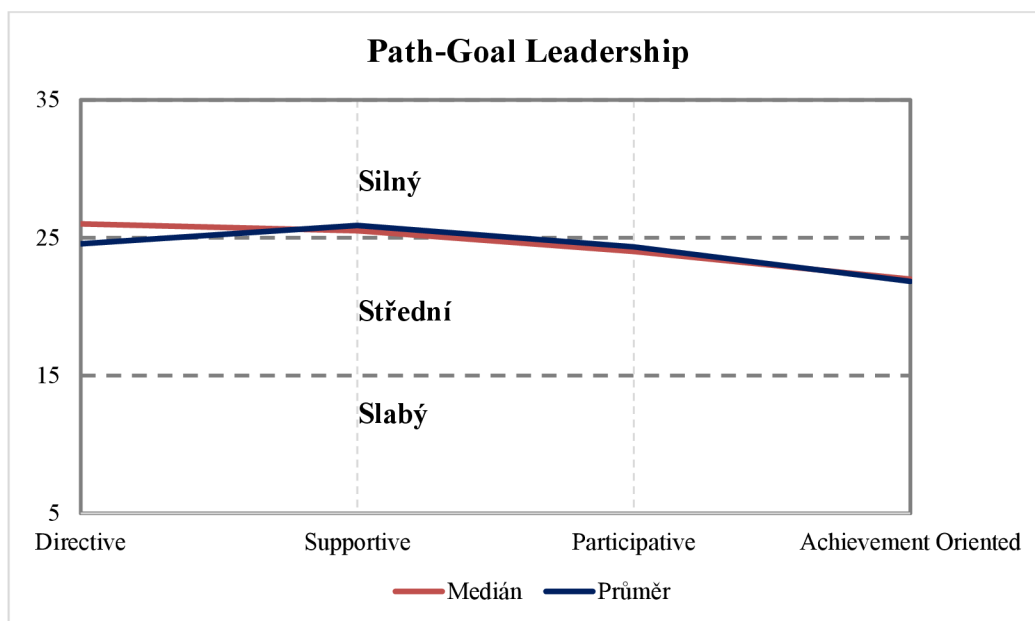
V prvním testu dosahuje spíše průměrných až nižších hodnot v rozsahu od 9,5 do 12, přičemž medián je spíše vyšší než průměr, a tedy většina hodnotících hodnotila spíše lépe. Z analýzy jsou patrné dva výraznější extrémy. Prvním a lehce negativním je v kategorii intelektuální stimulace právě s hodnotou 9,5. Naopak druhým a pozitivním extrémem je kategorie Management by Exception s hodnotou 12, kdy žena 2 zbytečně nezasahuje do řešení úkolů svých podřízených a angažuje se pouze v případě, kdy dochází k odchylkám od vytyčených cílů.





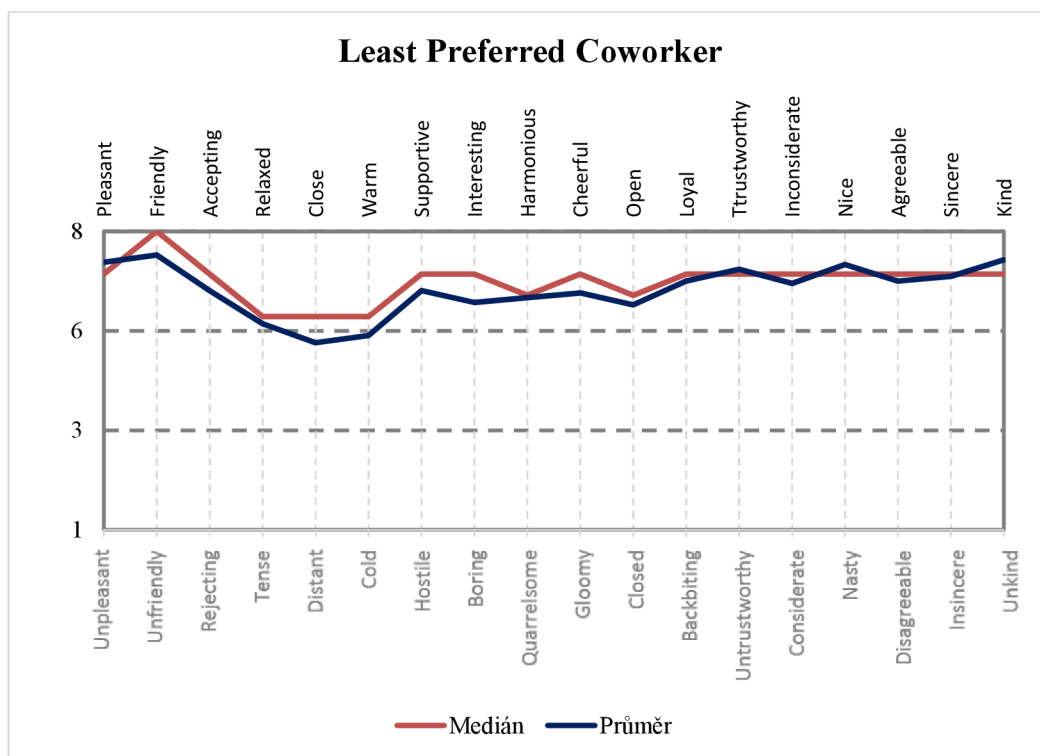
**Graf 17 Žena 2 - Multi Factor Leadership**

Ve druhém testu dosahuje od 21,8 do 26. Jde téměř o hraniční vysoké hodnoty, avšak se středním rozptylem, přičemž medián je spíše nižší než průměr, a tedy většina hodnotících hodnotila spíše hůře. Z analýzy je patrné, že žena 2 působí lehce direktivně, jasně zadává požadované úkoly a je součástí jejich plnění. V těchto kategoriích dosáhla hodnoty 26 a 25,5. Je však vnímána jako méně účastná z důvodu omezenější technické znalosti v oboru IT a pouze průměrně orientovaná na výsledek vyjádřený právě hodnotou 21,8, netrvá na „přesahování“ cílů („over achievement“).



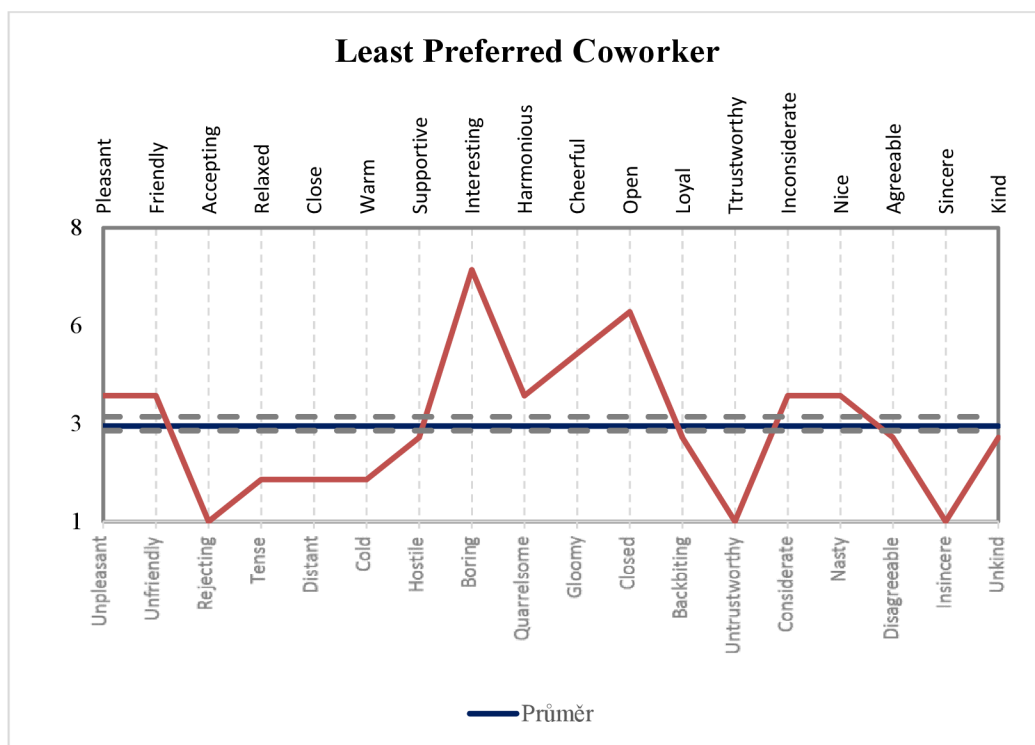
**Graf 18 Žena 2 - Path-Goal Leadership**

Ve třetím testu dosahuje velmi vysokých hodnot od 5,4 do 8, avšak se středním rozptylem. Medián je nepatrně vyšší než průměr. V této kategorii ji většina hodnotících hodnotila jako orientovanou na vztahy. Z analýzy je patrné, že žena 2 dosahuje jednoho kladného extrému právě s hodnotou 8, je velice přátelská, avšak nejhůře byla hodnocena v kategoriích blízkosti a vřelosti s hodnotou 5,4 a 5,6. Stále je však silně vztahově orientována.



**Graf 19 Žena 2 - Least Preferred Coworker – Dimenze 1**

Třetí test jsem také provedla mezi vedoucími pracovníky navzájem. V tomto případě žena 2 dosahovala hodnot od 1 do 7 a jde tedy spíše o hodnotu střední, avšak s obrovským rozptylem. Průměrná hodnota činila 3,3. Můžeme uvést, že z vlastního pohledu se vedoucí pracovník považuje za silně individuálního.



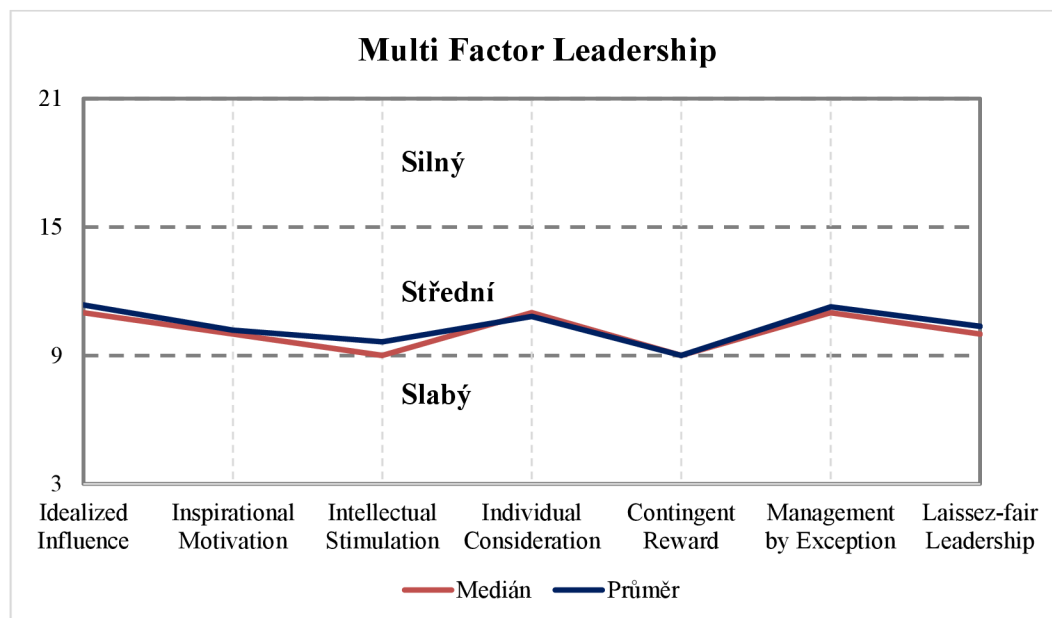
**Graf 20 Žena 2 - Least Preferred Coworker – Dimenze 2**

Ve výše popsaných třech průzkumech dosahuje žena 2 jen velmi nepatrných výkyvů ve výsledcích. Je všeobecně považována za přátelskou, avšak poněkud rezervovanou. Dokáže úspěšně plnit stanovené cíle a patřičně vést své podřízené. Nechává jim patřičný prostor pro realizaci a seberealizaci. Zbytečně nezasahuje do každodenních aktivit. Žena 2 by se pro doladění ucelené role vedoucího pracovníka měla více zaměřit na „over achievement“ a najít si čas na individuální podporu podřízených.

#### 2.4.6 Žena 3

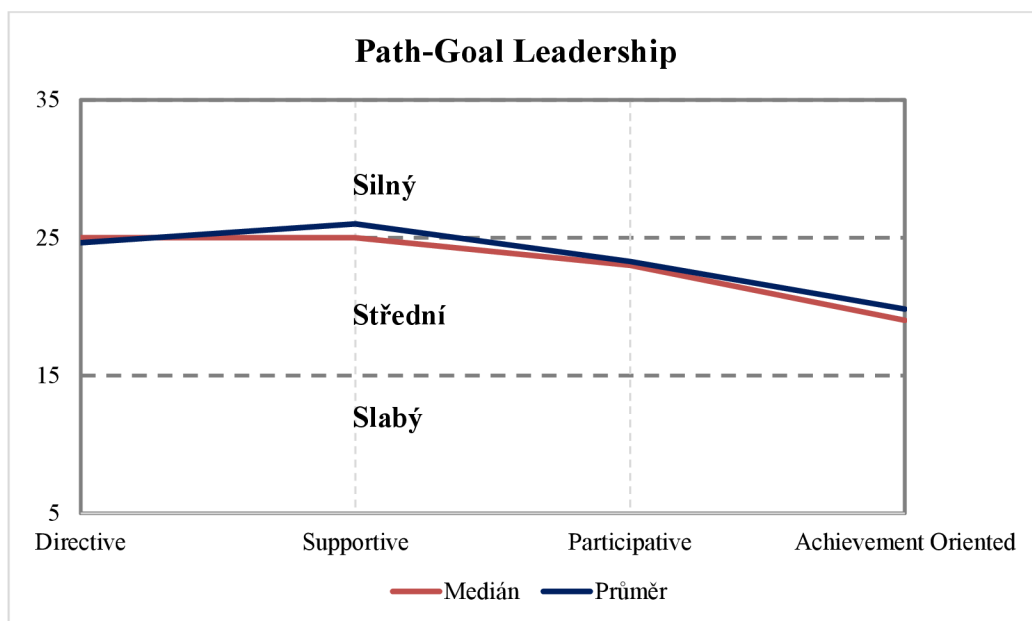
V prvním testu dosahuje výsledků spíše průměrných až nižších, které nabývají hodnot od 9 do 11,4. Medián je většinou nižší než průměr, a tedy většina hodnotících hodnotila spíše hůře. Z analýzy jsou patrné tři pozitivní a dva negativní výraznější extrémy. V případě pozitivních extrémů jde o kategorie Idealized Influence, Individual Consideration a Management by Exception s hodnotami 11,4, 11 a 11,3. Žena 3 zbytečně nezasahuje do řešení úkolů svých podřízených. Prvním a lehce negativním je výsledek v kategorii intelektuální stimulace. To je vysvětleno faktem, že žena 3 profesně nepochází

z IT odvětví. Druhým lehce negativním extrémem je kategorie Contingent Reward, kdy žena 3 patřičně a konstantně nestimuluje své podřízené k plnění svých úkolů a dosahování vytyčených cílů. V obou těchto kategoriích doahuje shodně hodnoty 9.



**Graf 21 Žena 3 - Multi Factor Leadership**

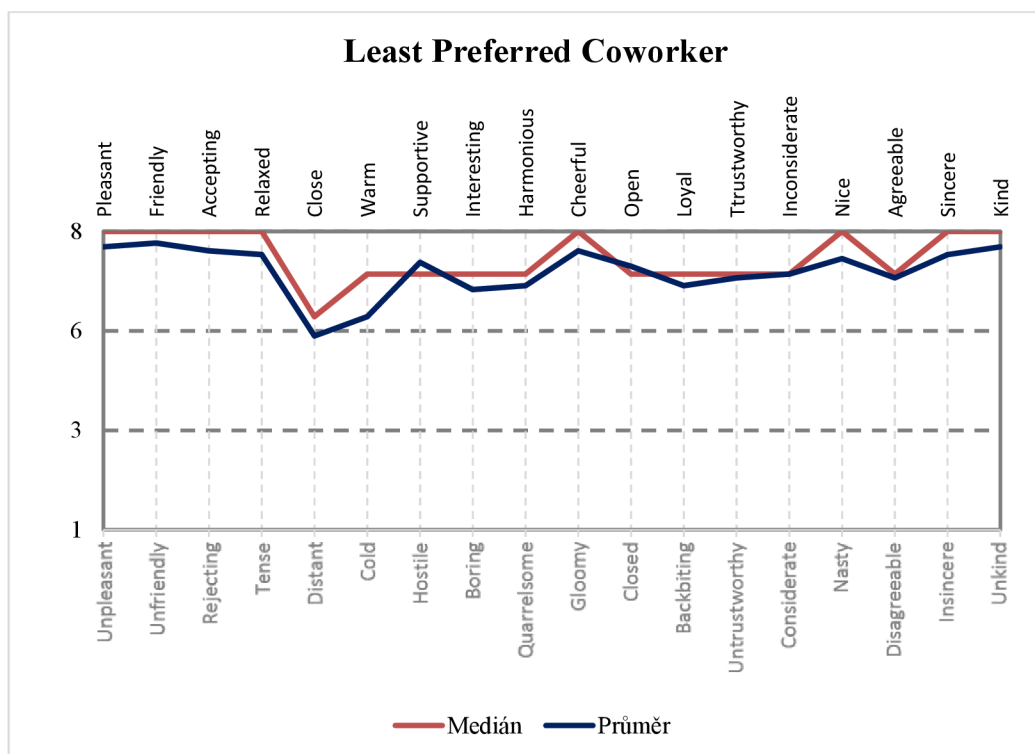
Ve druhém testu dosahuje téměř hraničních vysokých až středních hodnot od 19 do 25, avšak se středním rozptylem. Medián je většinou nepatrně nižší než průměr, a tedy většina hodnotících hodnotila spíše hůře. Z analýzy je patrné, že žena 3 dosahuje kladného extrému v případě kategorie Supportive právě s hodnotou 25, jasně zadává požadované úkoly, avšak již není součástí jejich plnění. Je také vnímána jako méně účastná („participative“) z důvodu omezenější technické znalosti v oboru IT a pouze průměrně orientovaná na výsledek s hodnotou 19, netrvá na „přeplnění“ cílů („over achievement“).



**Graf 22 Žena 3 - Path-Goal Leadership**

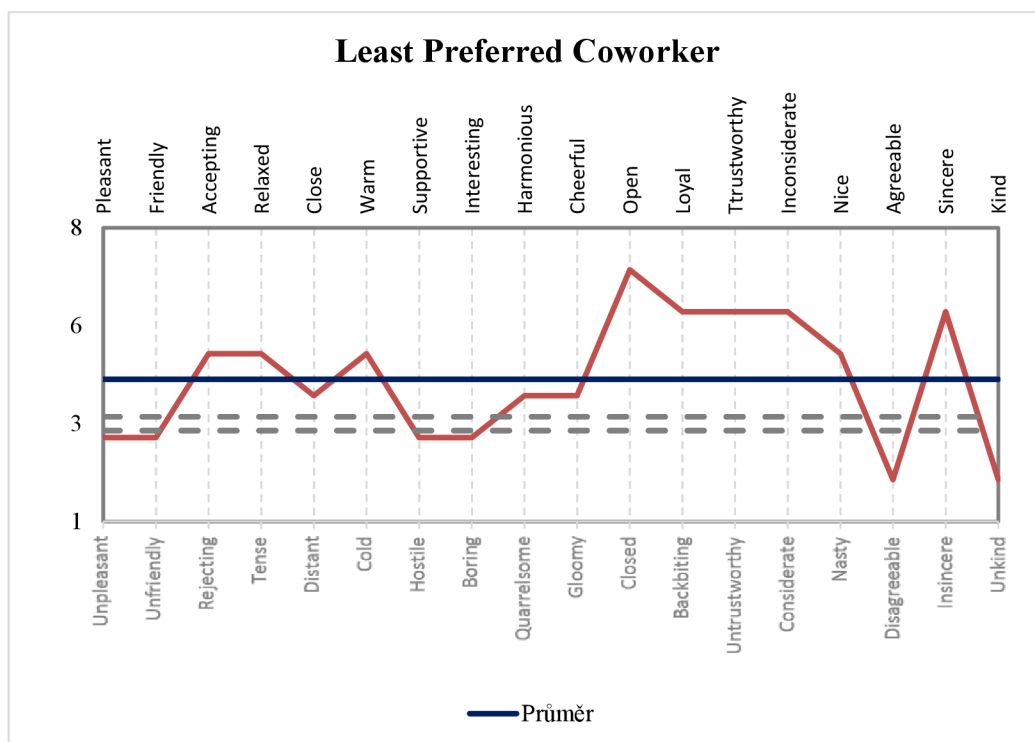
Ve třetím testu dosahuje celkově nejvyšších hodnot mezi všemi vedoucími pracovníky v rozpětí od 5,5 do 8, avšak se středním rozptylem. Medián je vyšší než průměr, a tedy v této kategorii většina hodnotících hodnotila jako orientovanou na vztahy.

Z analýzy je zřejmé, že žena 3 je velice srdečný a přátelský člověk a je v této roli takto vnímána svými podřízenými, zde dosahuje právě hodnot 8. Hůře byla hodnocena pouze v kategoriích blízkosti s hodnotou 5,5. Stále je však silně vztahově orientovaná.



**Graf 23 Žena 3 - Least Preferred Coworker – Dimenze 1**

Třetí test jsem rovněž provedla mezi vedoucími pracovníky navzájem. V tomto případě žena 3 dosahovala hodnot od 2 do 7, a jde tedy o hodnotu spíše střední, avšak se značným rozptylem. Průměrná hodnota činila 4,4, což nás oprávněně konstatovat, že z vlastního pohledu se vedoucí pracovník považuje za silně orientovaného na vztahy.



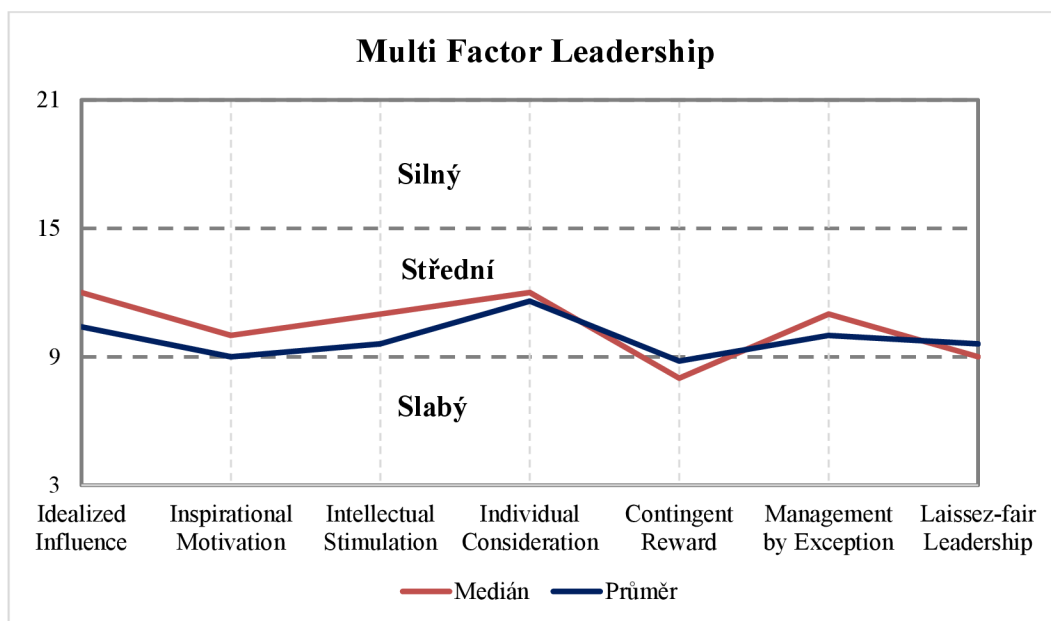
**Graf 24 Žena 3 - Least Preferred Coworker – Dimenze 2**

Ve výše popsaných třech průzkumech dosahuje žena 3 jen velmi nepatrných výkyvů ve výsledcích. Je všeobecně považována za přátelskou a srdečnou osobnost. Nedokáže však vždy a za všech okolností úspěšně plnit stanovené cíle a patřičně vést své podřízené, i když jim nechává patřičný prostor pro jejich realizaci a seberealizaci. Také zbytečně nezasahuje do jejich každodenních aktivit.

#### 2.4.7 Žena 4

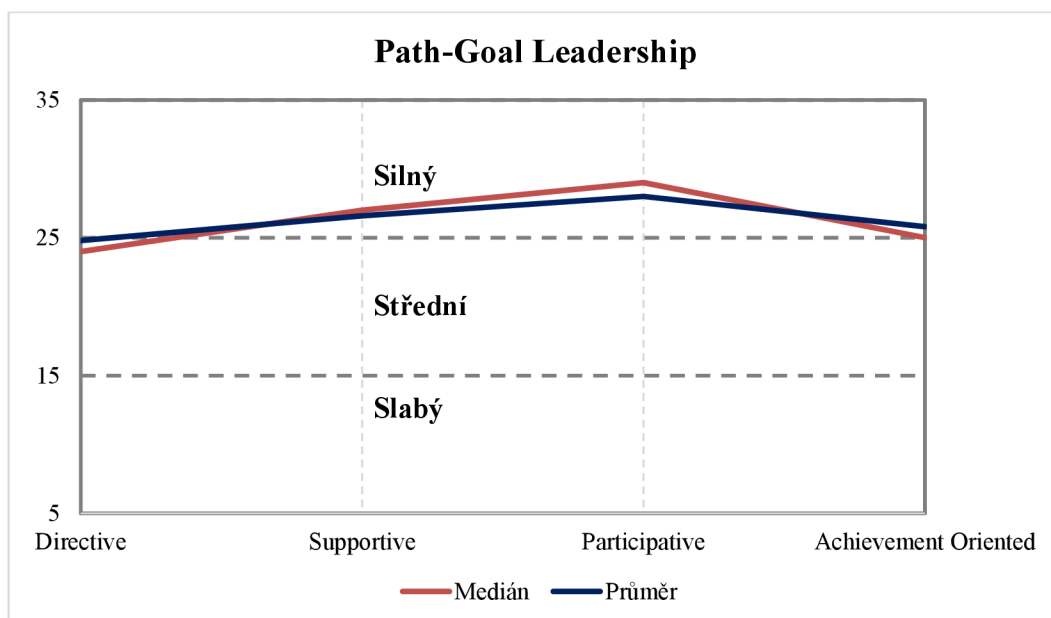
V prvním testu dosahuje spíše průměrných až nižších hodnot s rozpětím od 8 do 12. Jde tedy o střední rozptyl, přičemž medián je většinou výrazně vyšší než průměr, a tedy většina hodnotících hodnotila spíše lépe. Z analýzy jsou patrné dva pozitivní a jeden negativní výraznější extrém. V případě pozitivních extrémů jde o kategorie Idealized Influence a Individual Consideration, shodně dosahující právě hodnoty 12. Žena 4 je velice aktivní a je ochotná pomáhat svým podřízeným. Nejvíce negativním extrémem je kategorie Contingent Reward vyjádřená hodnotou 8, kdy žena 4 patřičně a konstantně nestimuluje své podřízené k plnění svých úkolů a dosahování vytyčených cílů.





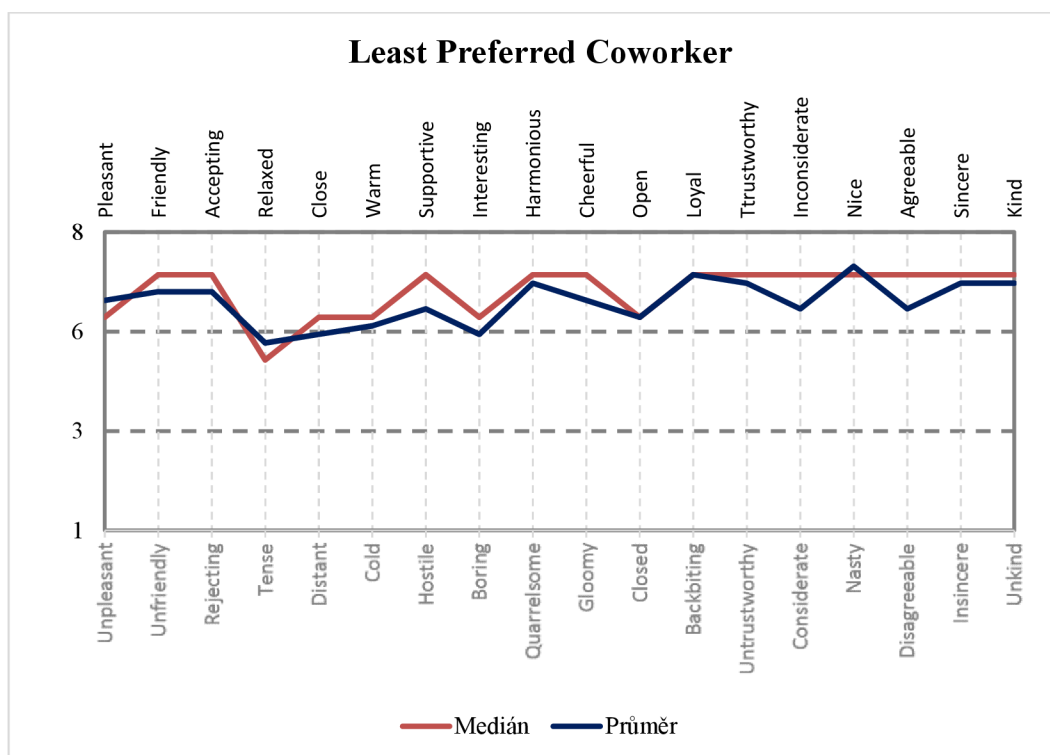
**Graf 25 Žena 4 - Multi Factor Leadership**

Ve druhém testu dosahuje opět spíše vyšších hodnot v rozpětí od 24 do 29. Jde tedy o střední rozptyl, přičemž medián je většinou vyšší než průměr, a tedy většina hodnotících hodnotila spíše lépe. Z analýzy je patrné, že žena 4 dosahuje kladného extrému v případě kategorie Participative s hodnotou 29, je aktivně účastná při plnění zadávaných úkolů.



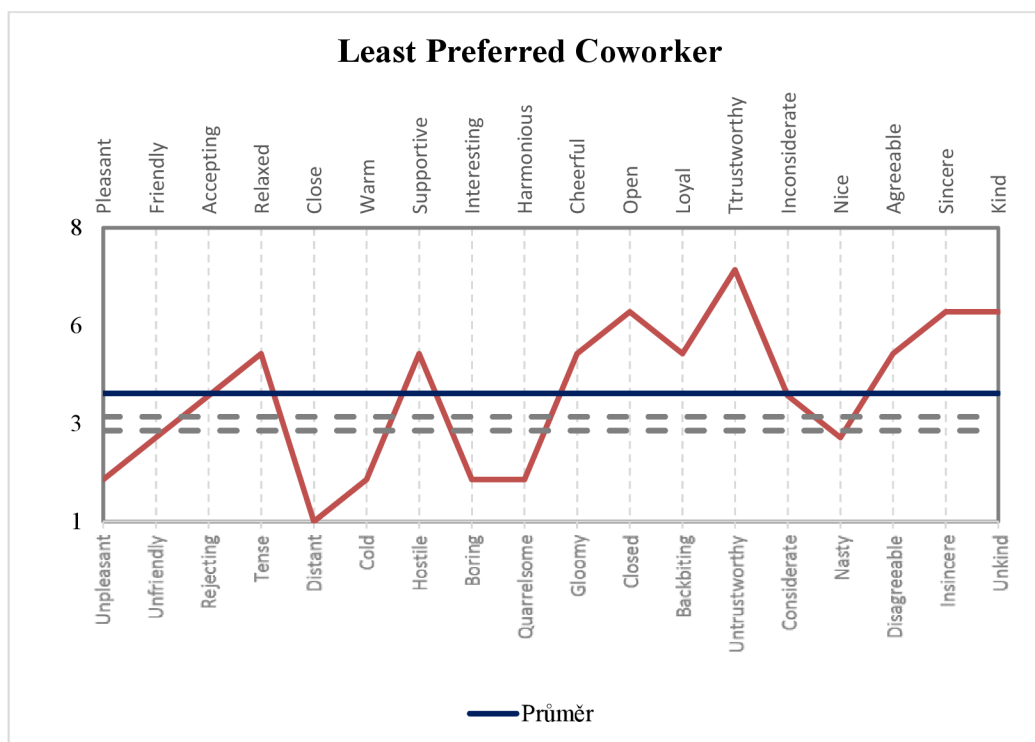
**Graf 26 Žena 4 - Path-Goal Leadership**

Ve třetím testu dosahuje velmi vysokých hodnot v rozmezí od 5 do 7, přičemž medián je výrazně vyšší než průměr, a tedy v této kategorii ji většina hodnotících hodnotila jako orientovanou na vztahy. Z analýzy je patrné, že žena 4 nedosahuje žádného kladného extrému. Hůře byla hodnocena v kategoriích blízkosti s hodnotou 5,6. Je také považována za napjatou s její nejnižší hodnotou 5,4. Stále je však silně vztahově orientovaná.



**Graf 27 Žena 4 - Least Preferred Coworker – Dimenze 1**

Třetí test jsem také provedla mezi vedoucími pracovníky navzájem. V tomto případě žena 4 dosahovala hodnot od 1 do 7 a jde tedy spíše o střední hodnotu, avšak se značným rozptylem. Průměrná hodnota činila 4,1. Můžeme říci, že z vlastního pohledu se vedoucí pracovník považuje za silně orientovaného na vztahy.

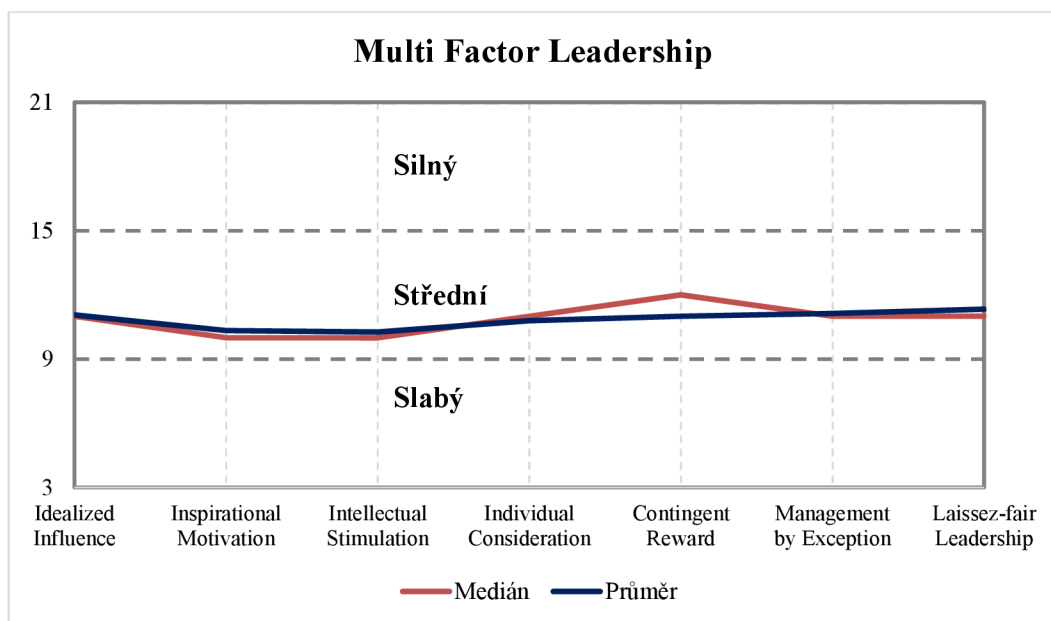


**Graf 28 Žena 4 - Least Preferred Coworker – Dimenze 2**

Ve výše popsaných třech průzkumech dosahuje žena 4 konzistentních výsledků. Dokáže úspěšně plnit stanovené cíle a vést své podřízené, je velice aktivní, snaživá, má ráda přehled a rozumí věcem. To má však někdy negativní důsledek v její občasné tendenci k mikromanagementu.

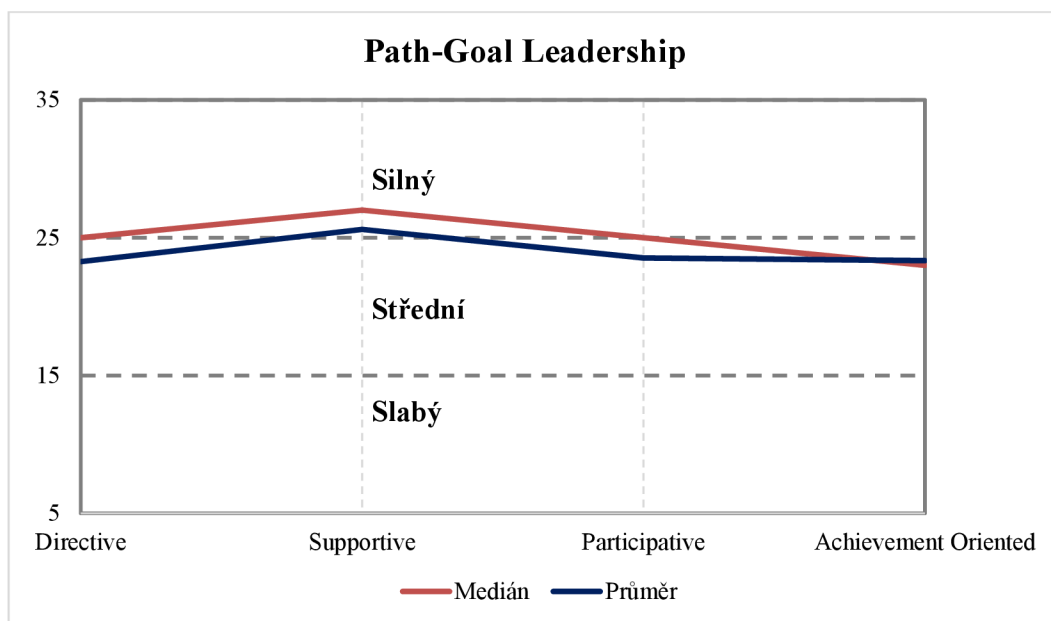
#### 2.4.8 Žena 5

V prvním testu dosahuje hodnot v rozmezí od 10,3 do 12. Jde o hodnoty spíše průměrné až nižší, přičemž medián je většinou nepatrně nižší než průměr, a tedy většina hodnotících hodnotila spíše hůře. Z analýzy je patrné, že nedochází k žádným významnějším odchýlkám, kromě lehce pozitivního extrému v kategorii Contingent Reward s hodnotou 12.



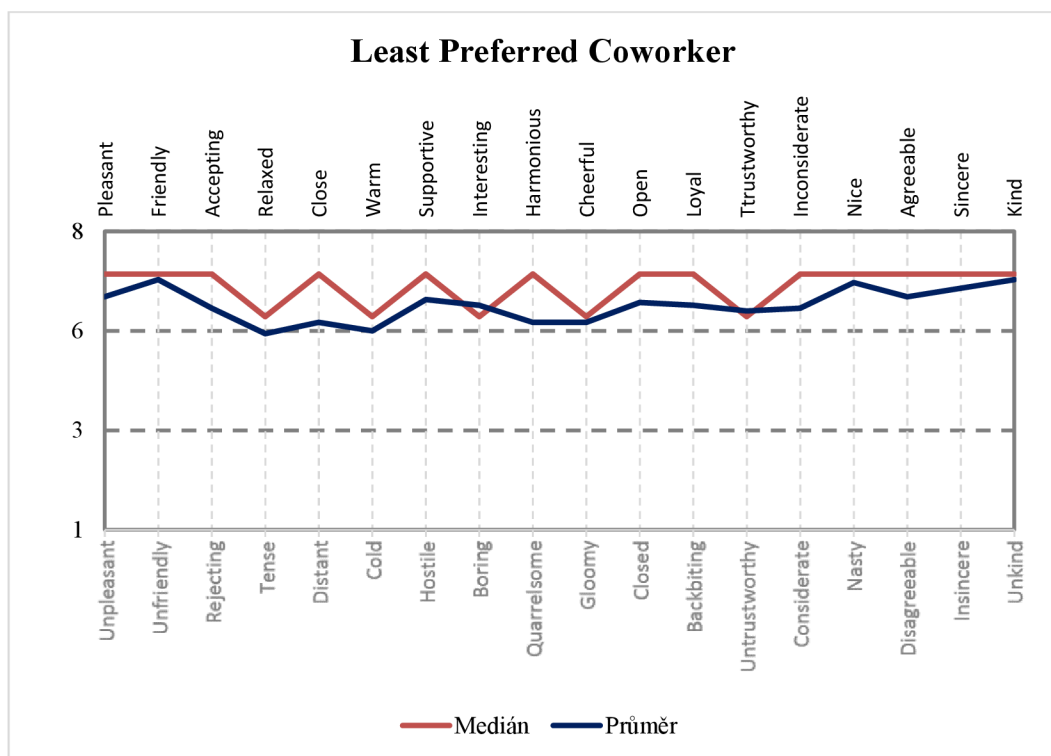
**Graf 29 Žena 5 - Multi Factor Leadership**

Ve druhém testu dosahuje s rozpětím 23,3 až 27 opět hraničních vyšších hodnot, přičemž medián je většinou vyšší než průměr, a tedy většina hodnotících hodnotila spíše lépe. Z analýzy je patrné, že žena 5 je svým podřízeným nápomocna v plnění jejích úkolů s hodnotou právě 27, avšak ačkoliv se snaží působit až direktivně, její orientace na výsledek je pouze průměrná s hodnotou 23,3.



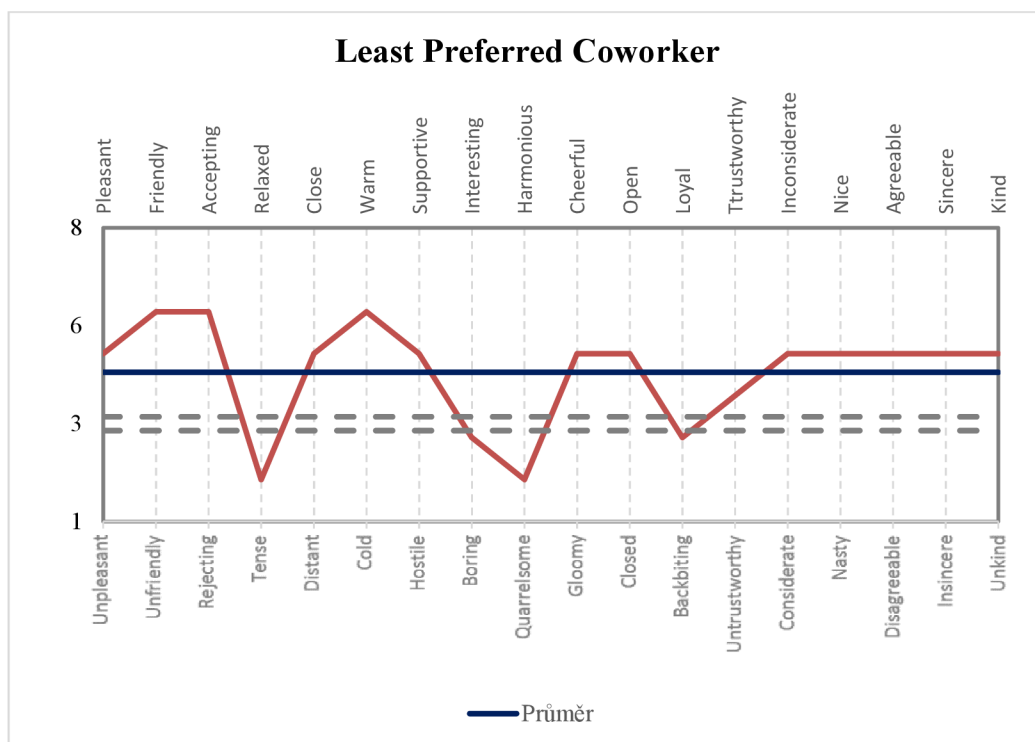
**Graf 30 Žena 5 - Path-Goal Leadership**

Ve třetím testu dosahuje velmi vysokých hodnot v rozmezí od 5,6 do 7, přičemž medián je obvykle vyšší než průměr, a tedy v této kategorii ji většina hodnotících hodnotila jako orientovanou na vztahy. Z analýzy je zřejmé, že žena 5 nedosahuje žádných významnějších extrémů. Ačkoliv je stále silně vztahově orientovaná, průměr všech kategorií je nejnižší ze všech vedoucích pracovníků a jeví tak tendenci k jisté individualitě.



**Graf 31 Žena 5 - Least Preferred Coworker – Dimenze 1**

Třetí test jsem také provedla mezi vedoucími pracovníky navzájem. V tomto případě žena 5 dosahovala hodnot od 2 do 6 a jde tedy spíše o hodnotu střední, avšak se středním rozptylem. Průměrná hodnota činila 4,6, z čehož vyplývá, že z vlastního pohledu se vedoucí pracovník považuje za silně orientovaného na vztahy.



**Graf 32 Žena 5 - Least Preferred Coworker – Dimenze 2**

Ve výše popsaných třech průzkumech dosahuje žena 5 konzistentních výsledků. Ačkoliv je velice aktivní a snaživá, dokáže plnit stanovené cíle pouze průměrně a stejně tak i vede své podřízené.

## 2.5 Shrnutí dílčích výsledků a verifikace stanovených hypotéz

### 2.5.1 Multi Factor Leadership test

Průměrné hodnoty výsledků pro jednotlivé vedoucí pracovníky jsou zobrazeny v tabulce níže:

**Tabulka 3 Multi Factor Leadership test – průměrné hodnoty (část A)**

	<b>Idealized Influence</b>	<b>Inspirational Motivation</b>	<b>Intellectual Stimulation</b>	<b>Individual Consideration</b>
<b>Žena 2</b>	PRŮMĚRNÁ	PRŮMĚRNÁ	NÍZKÁ	PRŮMĚRNÁ
<b>Muž 2</b>	PRŮMĚRNÁ	PRŮMĚRNÁ	PRŮMĚRNÁ	PRŮMĚRNÁ
<b>Žena 3</b>	PRŮMĚRNÁ	PRŮMĚRNÁ	NÍZKÁ	PRŮMĚRNÁ
<b>Muž 3</b>	NÍZKÁ	NÍZKÁ	NÍZKÁ	NÍZKÁ
<b>Žena 4</b>	PRŮMĚRNÁ	NÍZKÁ	NÍZKÁ	PRŮMĚRNÁ
<b>Muž 4</b>	PRŮMĚRNÁ	PRŮMĚRNÁ	PRŮMĚRNÁ	PRŮMĚRNÁ
<b>Žena 5</b>	PRŮMĚRNÁ	PRŮMĚRNÁ	PRŮMĚRNÁ	PRŮMĚRNÁ
<b>Muž 5</b>	PRŮMĚRNÁ	PRŮMĚRNÁ	PRŮMĚRNÁ	PRŮMĚRNÁ

**Tabulka 4 Multi Factor Leadership test – průměrné hodnoty (část B)**

	<b>Contingent Reward</b>	<b>Management by Exception</b>	<b>Laissez-fair Leadership</b>
<b>Žena 2</b>	PRŮMĚRNÁ	PRŮMĚRNÁ	PRŮMĚRNÁ
<b>Muž 2</b>	PRŮMĚRNÁ	PRŮMĚRNÁ	PRŮMĚRNÁ
<b>Žena 3</b>	NÍZKÁ	PRŮMĚRNÁ	PRŮMĚRNÁ
<b>Muž 3</b>	NÍZKÁ	PRŮMĚRNÁ	PRŮMĚRNÁ
<b>Žena 4</b>	NÍZKÁ	PRŮMĚRNÁ	NÍZKÁ
<b>Muž 4</b>	PRŮMĚRNÁ	PRŮMĚRNÁ	NÍZKÁ
<b>Žena 5</b>	PRŮMĚRNÁ	PRŮMĚRNÁ	PRŮMĚRNÁ
<b>Muž 5</b>	PRŮMĚRNÁ	PRŮMĚRNÁ	NÍZKÁ

Mediánové hodnoty výsledků se tak pro jednotlivé manažery ve srovnání s průměry nepatrně liší a jsou zobrazeny v tabulce níže:



**Tabulka 5 Multi Factor Leadership test – mediánové hodnoty (část A)**

	<b>Idealized Influence</b>	<b>Inspirational Motivation</b>	<b>Intellectual Stimulation</b>	<b>Individual Consideration</b>
<b>Žena 2</b>	PRŮMĚRNÁ	PRŮMĚRNÁ	NÍZKÁ	PRŮMĚRNÁ
<b>Muž 2</b>	PRŮMĚRNÁ	PRŮMĚRNÁ	PRŮMĚRNÁ	PRŮMĚRNÁ
<b>Žena 3</b>	PRŮMĚRNÁ	PRŮMĚRNÁ	NÍZKÁ	PRŮMĚRNÁ
<b>Muž 3</b>	PRŮMĚRNÁ	NÍZKÁ	NÍZKÁ	NÍZKÁ
<b>Žena 4</b>	PRŮMĚRNÁ	PRŮMĚRNÁ	PRŮMĚRNÁ	PRŮMĚRNÁ
<b>Muž 4</b>	PRŮMĚRNÁ	PRŮMĚRNÁ	PRŮMĚRNÁ	PRŮMĚRNÁ
<b>Žena 5</b>	PRŮMĚRNÁ	PRŮMĚRNÁ	PRŮMĚRNÁ	PRŮMĚRNÁ
<b>Muž 4</b>	PRŮMĚRNÁ	PRŮMĚRNÁ	PRŮMĚRNÁ	PRŮMĚRNÁ

**Tabulka 6 Multi Factor Leadership test – mediánové hodnoty (část B)**

	<b>Contingent Reward</b>	<b>Management by Exception</b>	<b>Laissez-fair Leadership</b>
<b>Žena 2</b>	PRŮMĚRNÁ	PRŮMĚRNÁ	PRŮMĚRNÁ
<b>Muž 2</b>	PRŮMĚRNÁ	PRŮMĚRNÁ	PRŮMĚRNÁ
<b>Žena 3</b>	NÍZKÁ	PRŮMĚRNÁ	PRŮMĚRNÁ
<b>Muž 3</b>	NÍZKÁ	PRŮMĚRNÁ	PRŮMĚRNÁ
<b>Žena 4</b>	NÍZKÁ	PRŮMĚRNÁ	NÍZKÁ
<b>Muž 4</b>	PRŮMĚRNÁ	PRŮMĚRNÁ	NÍZKÁ
<b>Žena 5</b>	PRŮMĚRNÁ	PRŮMĚRNÁ	PRŮMĚRNÁ
<b>Muž 4</b>	PRŮMĚRNÁ	PRŮMĚRNÁ	NÍZKÁ

Z výše uvedené tabulky je patrné, že téměř všichni vedoucí pracovníci dosahují průměrných hodnot. Výjimky tvoří pouze muž 3, který dosáhl nízkého výsledku ve čtyřech kategoriích: Inspirational Motivation, Intellectual stimulation, Individual Consideration a Contingent Reward.

Z této tabulky je také zřejmé, že výsledky jednotlivých faktorů jsou prakticky nezávislé jak na pohlaví, tak i na věku nebo národnosti jednotlivých vedoucích pracovníků. Výjimku tvoří pouze kategorie Laissez-fair Leadership a věk. To také potvrdila i korelační analýza. Při korelační analýze bylo také zjištěno, že toto neplatí

pouze pro výše uvedené vedoucí pracovníky, ale také pro jednotlivé respondenty. Jedinou výjimku tvoří věk vedoucího pracovníka a faktor Laissez-fair leadership. Zde byla pozorována velice silná negativní korelace (korelační koeficient 0,85) a středně slabá negativní korelace s faktorem Management by Exception (0,46). V případě pohlaví pozorujeme slabě negativní korelaci vůči faktorům Idealized Influence (0,35) a Contingent Reward (0,36).

Abychom ověřili naši hypotézu, použijeme výše zmiňovaný test lineární nezávislosti v základním souboru. Vypočtený korelační koeficient  $R$  dosadíme do testovacího kritéria:  $t = \frac{R}{\sqrt{1-R^2}} \sqrt{n-2}$ . Pokud jde o výše zmíněné korelace věku a faktorů Laissez-fair Leadership a management by exception, hodnota první z nich  $t_{0,05}(8-2) = 3,952$  je vyšší než kritické testové kritérium  $t_{0,05}(8-2) = 2,447$  a tudíž můžeme naši hypotézu vyloučit. V případě druhého vztahu je hodnota  $t_{0,05}(8-2) = 1,269$  nižší než testové kritérium a tedy naši hypotézu o nezávislosti vyloučit nemůžeme.

Korelační koeficienty nabývající hodnot 0,36 a 0,35 dosahují hodnot testového kritéria  $t_{0,05}(8-2) = 0,945$  a  $t_{0,05}(8-2) = 0,915$  což je také nižší než testové kritické kritérium a tedy ani zde naši hypotézu o nezávislosti vyloučit nemůžeme.

Ostatní korelace s korelačním faktorem menším než 0,3 jsme záměrně neuváděli. Korelační analýza také ukázala vysokou korelaci mezi jednotlivými faktory navzájem. Silná korelace, tedy větší než 0,7 byla pozorována mezi faktory F1 a F2, F2 a F3, F4 a F1, F4 a F2, F4 a F3, F5 a F2, F5 a F3. Zjednodušeně tak můžeme říci, že respondenti měli tendenci u faktorů F1 až F5 dávat přibližně stejně vysoké hodnocení. To však není předmětem zkoumání této práce.

### 2.5.2 Path-Goal Leadership test

Průměrné hodnoty výsledků pro jednotlivé vedoucí pracovníky jsou zobrazeny v tabulce níže:

**Tabulka 7 Path-Goal Leadership test – průměrné hodnoty**

	<b>Directive</b>	<b>Supportive</b>	<b>Participative</b>	<b>Achievement Oriented</b>
<b>Žena 2</b>	PRŮMĚRNÁ	VYSOKÁ	PRŮMĚRNÁ	PRŮMĚRNÁ
<b>Muž 2</b>	VYSOKÁ	VYSOKÁ	PRŮMĚRNÁ	PRŮMĚRNÁ
<b>Žena 3</b>	PRŮMĚRNÁ	VYSOKÁ	PRŮMĚRNÁ	PRŮMĚRNÁ
<b>Muž 3</b>	PRŮMĚRNÁ	PRŮMĚRNÁ	PRŮMĚRNÁ	PRŮMĚRNÁ
<b>Žena 4</b>	PRŮMĚRNÁ	VYSOKÁ	VYSOKÁ	VYSOKÁ
<b>Muž 4</b>	VYSOKÁ	VYSOKÁ	VYSOKÁ	VYSOKÁ
<b>Žena 5</b>	PRŮMĚRNÁ	VYSOKÁ	PRŮMĚRNÁ	PRŮMĚRNÁ
<b>Muž 5</b>	VYSOKÁ	VYSOKÁ	PRŮMĚRNÁ	PRŮMĚRNÁ

Mediánové hodnoty výsledků se tak pro jednotlivé vedoucí pracovníky ve srovnání s průměry nepatrně liší a jsou zobrazeny v tabulce níže:

**Tabulka 8 Path-Goal Leadership test – mediánové hodnoty**

	<b>Directive</b>	<b>Supportive</b>	<b>Participative</b>	<b>Achievement Oriented</b>
<b>Žena 2</b>	VYSOKÁ	VYSOKÁ	PRŮMĚRNÁ	PRŮMĚRNÁ
<b>Muž 2</b>	VYSOKÁ	VYSOKÁ	PRŮMĚRNÁ	PRŮMĚRNÁ
<b>Žena 3</b>	PRŮMĚRNÁ	PRŮMĚRNÁ	PRŮMĚRNÁ	PRŮMĚRNÁ
<b>Muž 3</b>	PRŮMĚRNÁ	PRŮMĚRNÁ	PRŮMĚRNÁ	PRŮMĚRNÁ
<b>Žena 4</b>	PRŮMĚRNÁ	VYSOKÁ	VYSOKÁ	PRŮMĚRNÁ
<b>Muž 4</b>	VYSOKÁ	VYSOKÁ	VYSOKÁ	VYSOKÁ
<b>Žena 5</b>	PRŮMĚRNÁ	VYSOKÁ	PRŮMĚRNÁ	PRŮMĚRNÁ
<b>Muž 5</b>	VYSOKÁ	VYSOKÁ	VYSOKÁ	VYSOKÁ

V prvním případě, u kategorie Directive, dosahují čtyři vedoucí pracovníci hodnoty vysoké a čtyři vedoucí pracovníci hodnoty průměrné. Ze čtyř vedoucích pracovníků, kteří dosahují hodnoty vysoké, je pouze jedna žena a jeden cizinec. Lze tedy s určitou mírou pravděpodobnosti předpokládat, že direktivní styl řízení uplatňují převážně čeští muži.

Ve druhém případě mají u kategorie Supportive všichni vedoucí pracovníci výsledky spíše vysoké, pouze žena 3 a muž 3 mají hodnocení pouze průměrné. Vzhledem k tomu,

že ze dvou průměrných výsledků je jedna žena a jeden cizinec, je z hlediska statistiky prakticky vyloučeno, že pohlaví nebo národnost mají nějaký vliv na tuto kategorii. Stejně tak v případě kategorie Participative, kde dosahují tři vedoucí pracovníci vysokých hodnot a pět vedoucích pracovníků hodnot spíše středních. Z oněch tří vedoucích pracovníků s vysokým hodnocením je pak jedna žena a dva cizinci. I zde tak můžeme s velkou pravděpodobností vyloučit, že pohlaví nebo národnost mají nějaký vliv na tuto kategorii.

V poslední kategorii Achievement Oriented opět pouze dva vedoucí pracovníci dosáhli vysokých hodnot, z nichž oba dva byli muži, a jeden byl cizinec. Můžeme tak s určitou mírou pravděpodobnosti konstatovat, že muži jako vedoucí pracovníci jsou více orientováni na výsledek, přičemž tento fakt je pravděpodobně nezávislý na pohlaví.

To také potvrdila i korelační analýza. Pohlaví, národnost ani věk prakticky nejsou korelovány s faktory Supportive a Participative. Naproti tomu faktor Directive je spíše středně slabě negativně korelován s pohlavím (korelační koeficient dosahuje hodnoty 0,39) a národností (0,39). Stejně tak faktor Achievement oriented je středně slabě negativně korelován s pohlavím (0,47).

Abychom ověřili naši hypotézu, použijeme výše zmiňovaný test lineární nezávislosti v základním souboru. Vypočtený korelační koeficient  $R$  dosadíme do testovacího kritéria:  $t = \frac{R}{\sqrt{1-R^2}} \sqrt{n-2}$ . Korelační koeficienty nabývající hodnot 0,47 a 0,39 dosahují hodnot testového kritéria  $t_{0,05}(8-2) = 1,304$  a  $t_{0,05}(8-2) = 1,037$ , což je také nižší než testové kritické kritérium a tedy ani zde naši hypotézu o nezávislosti vyloučit nemůžeme.

Ostatní korelace s korelačním faktorem menším než 0,3 jsme záměrně neuváděli. Naproti tomu korelační analýza ukázala vysokou korelaci mezi jednotlivými faktory navzájem. Silná korelace, tedy větší než 0,7, byla pozorována mezi všemi kategoriemi. Zjednodušeně tak můžeme říci, že respondenti měli tendenci u všech kategorií dávat přibližně stejně vysoké hodnocení. To však opět není předmětem zkoumání této práce.

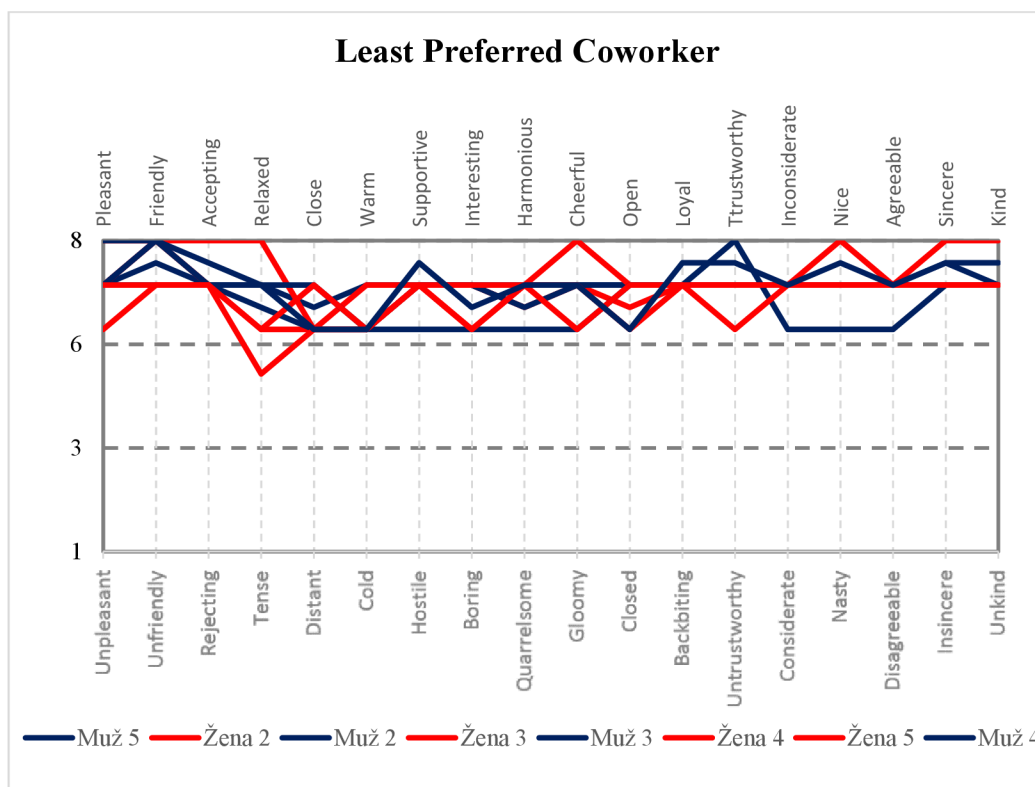
### 2.5.3 Least Preferred Co-worker test

#### 1. DIMENZE

Pokud bychom měli srovnat, jak vedoucí pracovníky vidí jejich podřízené, při porovnání mediánů nejen že zjistíme, že mezi muži a ženami nejsou prakticky žádné významnější rozdíly, ale zejména všichni pracovníci dostali hodnoty vyšší než šest, a to pouze s jedinou výjimkou, kterou tvoří žena 4 v kategorii Tense / Relaxed, kde obdržela medián z obdržených hodnot ve výši 5 (nejnižší medián vůbec). Můžeme tak se určitou pravděpodobností vyloučit, že by podřízené viděli při hodnocení svých nadřízených v tomto testu nějaké významnější rozdíly mezi muži a ženami s jedinou výjimkou, kterou je kategorie Untrtusthwothy / Trustworthy. To potvrdila i korelační analýza, která zjistila středně silnou negativní korelaci mezi pohlavím a důvěryhodností (korelační koeficient 0,59), a tedy, že muži jsou více důvěryhodní nežli ženy.

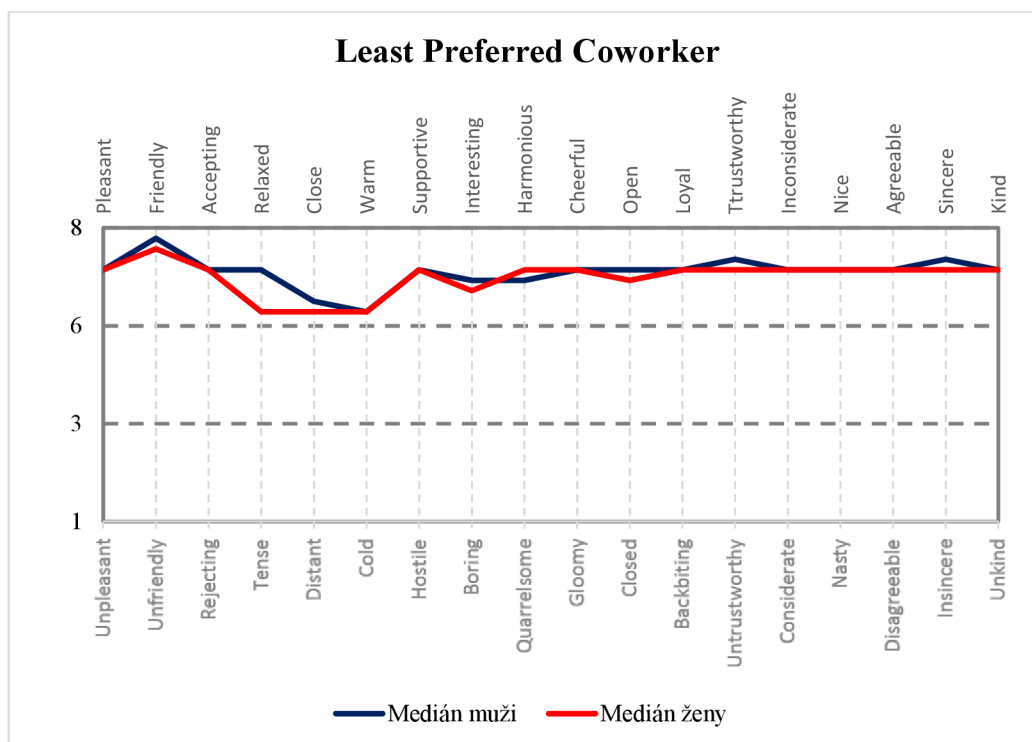
Abychom ověřili naši hypotézu, použijeme výše zmiňovaný test lineární nezávislosti v základním souboru. Vypočtený korelační koeficient  $R$  dosadíme do testovacího kritéria:  $t = \frac{R}{\sqrt{1-R^2}} \sqrt{n-2}$ . Pokud jde o výše zmíněné korelace pohlaví a důvěry, hodnota testového kritéria  $t_{0,05}(8-2) = 1,789$  je nižší než kritické testové kritérium  $t_{0,05}(8-2) = 2,447$  a tudíž nemůžeme naši hypotézu o nezávislosti vyloučit.

Výše popsané výsledky pak shrnuje grafická analýza pro porovnání jednotlivých mužů a žen.



**Obrázek 1 Last Preferred Coworker – 1. dimenze**

V zájmu lepšího porovnání jednotlivých pohlaví jsem provedla také níže uvedenou grafickou analýzu mediánů všech mužů a žen.



Obrázek 2 Last Preferred Coworker – 1. dimenze – medián

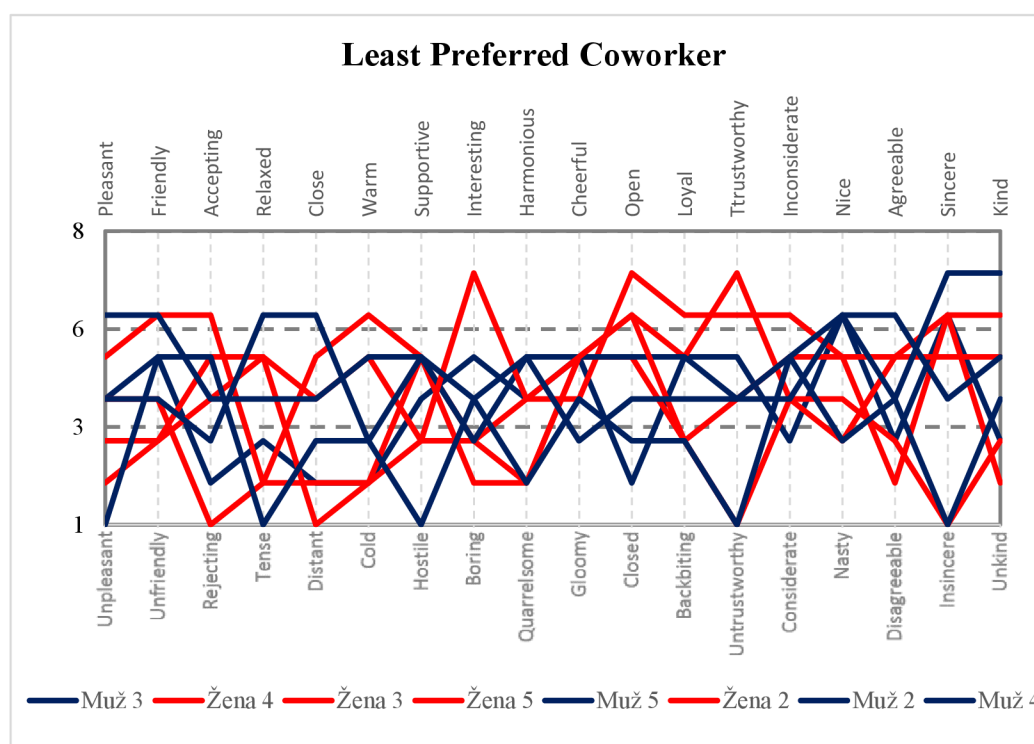
## 2. DIMENZE

Pokud bychom měli srovnat LPC vedoucích pracovníků, pak z osmi zkoumaných vedoucích pracovníků, kteří měli za úkol hodnotit sami sebe, jich šest bylo jasně vztahově orientovaných. Výjimku tvořila jedna žena, která je silně individuální a jeden muž, který je silně úkolově orientován. Pokud jde o jednotlivé kategorie, jedinou výjimku tvoří kategorie Open. Ženy jsou obecně otevřenější nežli muži. To potvrzuje i silná korelace mezi pohlavím a právě kategorií Open (korelační koeficient 0,8). Můžeme tak s velkou mírou statistické pravděpodobnosti vyloučit, že pohlaví má vliv na výsledky testu „Least Preferred Co-worker.“

Abychom ověřili naši hypotézu, použijeme výše zmiňovaný test lineární nezávislosti v základním souboru. Vypočtený korelační koeficient R dosadíme do testovacího kritéria:  $t = \frac{R}{\sqrt{1-R^2}} \sqrt{n-2}$ . Pokud jde o výše zmíněné korelace pohlaví a otevřenosti, hodnota testového kritéria  $t_{0,05}(8-2) = 3,266$  je vyšší než kritické testové kritérium  $t_{0,05}(8-2) = 2,447$  a tudíž můžeme naši hypotézu o nezávislosti vyloučit.

**Tabulka 9 LPC faktor vedoucích pracovníků**

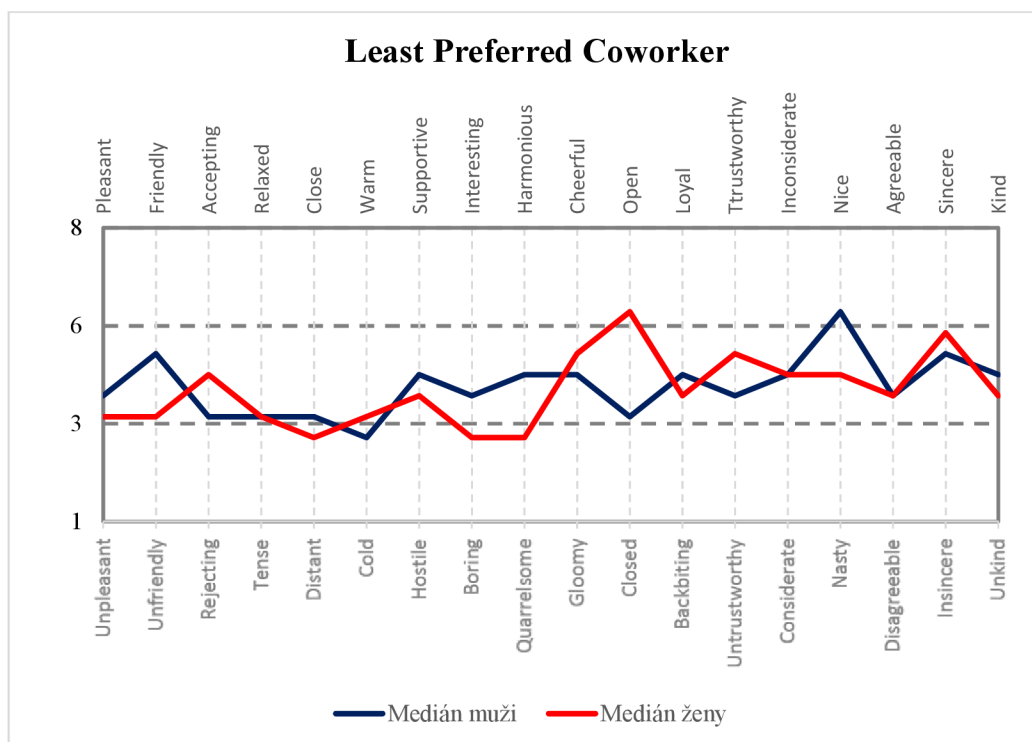
	LPC
<b>Žena 2</b>	silně individuální
<b>Muž 2</b>	úkolově orientovaný
<b>Žena 3</b>	vztahově orientovaná
<b>Muž 3</b>	vztahově orientovaný
<b>Žena 4</b>	vztahově orientovaná
<b>Muž 4</b>	vztahově orientovaný
<b>Žena 5</b>	vztahově orientovaná
<b>Muž 5</b>	vztahově orientovaný



**Obrázek 3 Last Preferred Coworker – 2. Dimenze**

Abych mohla lépe porovnat jednotlivá pohlaví, provedla jsem rovněž níže uvedenou grafickou analýzu mediánů všech mužů a žen.





Obrázek 4 Last Preferred Coworker – 2. Dimenze – medián

## 2.6 Doporučení

Z provedených výzkumů vyplývají některá doporučení určená jak vedení firmy, tak přímo jednotlivým vedoucím pracovníkům ve vztahu ke stylu vedení, jaký používají. Nebylo prokázáno, že mezi respondenty převažují ve vnímání mužského a ženského stylu vedení subjektivní názory nad objektivními, ani že by se výrazně uplatňoval vliv bariér založených na stereotypních předsudcích a bránících ženám v postupu na vedoucí pozici či výkon jejích pravomocí výrazně komplikoval.

Lze pouze doporučit, aby firma dále uplatňovala svoji vnitřní politiku důsledně genderové vyváženosti, která je charakteristická pro tuzemskou i mezinárodní image podniku a zabraňuje ať již skutečnému či domnělému znevýhodnění žen ve vedoucích pozicích.

Mezi zaměstnanci firmy IBM Brno jsou muži zastoupeni 70,3 procenta, podíl žen činí 29,7 procenta. Vysokou školu má 58,1 procent žen, středoškolským vzděláním se může prokázat 41,9 procent zaměstnankyň.

Bezesporu zajímavé a v tuzemsku stále ještě netradiční je národnostní složení, které je důkazem nadnárodního a vysoce kosmopolitního charakteru firmy s celosvětovou působností. Zatímco Češi (a Češky) tvoří 62,1 procenta pracovníků, podíl zaměstnanců jiné národnosti činí plných 37,9 procenta.

O kvalitě výkonu manažerské funkce nerozhoduje to, zda role manažera náleží muži či ženě, ale objektivní faktory dané podmínkami konkrétního pracovního prostředí. To však v žádném případě neznamená, že by firma mohla bagatelizovat či dokonce ignorovat ženiny mateřské, resp. rodinné povinnosti, v nichž je žena nenahraditelná a nezastupitelná.

V zájmu dalšího posílení generové vyváženosti ve firmě je žádoucí, aby byly v úzké součinnosti s personálním oddělením rozvíjeny teambuildingové aktivity, které budou mít přinejmenším trojí vysoce pozitivní efekt: posílení skupinové koheze podřízených, zlepšení sociálního klimatu na pracovišti a zvýšení motivace zaměstnanců ke zlepšení jejich pracovního výkonu.

Dále je třeba uvažovat o kurzech koučinku zaměřených na rozvoj vnitřního potenciálu vedoucích pracovníků k efektivnímu vedení podřízených a účasti v praktických kurzech a trénincích v oblasti leadershipu pro liniové manažery střední úrovně řízení se zaměřením na tzv. měkké dovednosti (soft-skills).

Bezesporu přínosná bude rovněž účast vedoucích pracovníků v kurzech emoční inteligence a periodicky prováděné evaluační hodnocení manažerů ze strany jejich podřízených pracovníků, což poskytne žádoucí a využitelnou zpětnou vazbu.

Výsledky procesu stanovení vzdělávacích potřeb v této oblasti mohou být ovlivněny více faktory – například tím, zda v minulosti již byly podobné aktivity uskutečňovány a s jakými cíli, kolik osob na nich participovalo, zda je vedení připraveno tyto trendy nejen tolerovat, ale zda je aktivně podporuje, zda bude vzájemná kombinace metod identifikace

přínosná a zda budou získané výsledky a výstupy analyzovatelné a hodnotitelné. Velmi důležitý je propočet očekávané časové a finanční náročnosti. Nicméně skutečnost, že účast na vzdělávacích aktivitách znamená současně absenci pracovníka na pracovišti, je přinejmenším vyvážena přínosným a žádoucím rozvojem jeho sociálních kompetencí. Z tohoto hlediska se jeví i průměrná částka 50 000 Kč za kvalitní kurs soft skill dovedností na jednoho zaměstnance jako přijatelná.

Hodnocení aktivit získaných v procesu edukace podává výstižnou analýzu skutečných i očekávaných znalostí, dovedností i schopností vedoucích pracovníků v oblasti leadershipu, což lze efektivně zúročit například při zavádění změn v systému a organizaci práce. Každá investice do lidského kapitálu proto efektivně podporuje zvyšování výkonnosti jednotlivců, týmů i celého podniku.

## Závěr

Cílem mé diplomové práce bylo provedení analýzy stylů vedení vedoucích pracovníků a jejich osobnostních rysů z hlediska pohlaví na vybraných pozicích ve firmě zabývající se vývojem informačních technologií. Diplomovou práci jsem rozčlenila na dvě základní části - část teoretickou a část empirickou.

V teoretické části jsem definovala základní pojmy související s tématem, jako je např. specifikace termínů management a leadership, styl vedení a gender. V kapitole Geneze a dobové souvislosti jsem se pokusila postihnout soudobé teoretické přístupy v oblasti vedení lidí. V současnosti se již jedná o značné množství rozmanitých teorií, které lze kategorizovat na tzv. universalistické pojetí, kontingenční přístup, situační vedení, transakční a transformační styl vedení, vedení týmů a nakonec tzv. versatilní vedení. Tyto koncepty jsem se snažila stručně charakterizovat postihnout rozdíly mezi nimi.

Protože cílem práce bylo zjistit potenciální ženská specifika stylu vedení ve zkoumané organizaci, zaměřila jsem se při studiu primární literatury také na genderové odlišnosti stylů vedení, uplatnění žen ve vedoucí pozici a s tím související tzv. genderové stereotypy.

Na základě stanovených cílů a studia teoretických poznatků jsem stanovila hlavní a vedlejší hypotézu a následně zpracovala projekt kvantitativního empirického výzkumu. Jako nástroj sběru dat jsem využila tři standardizované testy“ Multifactor Leadership, Path-Goal Leadership a Least Preferred Co-worker, které jsem upravila do jednotného formuláře. Původně byly tyto jednoduché testy v podobě výrokových baterií a jednoho sémantického diferenciálu konstruovány k sebehodnocení vedoucích pracovníků. Já jsem však tyto testy využila k hodnocení stylu vedení a manažerských vlastností sebe a mých kolegů vedoucích pracovníků ze strany našich podřízených. Jsem přesvědčena, že tato změna účelu a drobná stylistická úprava v zadání nijak nenarušila validitu těchto testů.

Samotný výzkum probíhal v *delivery centru* mezinárodní firmy IBM v Brně, založeném roku 2001 Již řadu let tam pracuji ve sféře managementu na pozici *team leadera*. V současné době jsem nadřízenou 29 mužům a 3 ženám české i cizí národnosti. Jedná se o různě staré podřízené ve věku od 23 do 75 let. V obdobné pozici jako já pracuje

dalších 5 kolegů. Ti vedou celkem 5 týmů, které jsem pro svůj výzkum oslovila. I jejich podřízení vykazují přibližně stejné sociální charakteristiky jako můj tým. Dotazníky byly rozdány v rámci oddělení *mainframu*, které spravuje nejvýkonější počítače světa, jež jsou využívány převážně v bankovním sektoru. Team leadrům je nadřazený manažer, kterému se team leader zodpovídá a reportuje.

Dotazník byl distribuován prostřednictvím interního systému firmy všem podřízeným, takže se jednalo o tzv. vyčerpávající šetření. Základní soubor tvořilo 126 pracovníků. Přestože se jednalo o tzv. elektronický dotazník, u něhož bývá návratnost relativně nízká, podařilo se mi ve spolupráci s manažerkou personálního oddělení a správcem sítě (pracovníkem IT) získat 105 vyplněných dotazníků podřízených pracovníků. Bohužel u dvou manažerů byla návratnost tak nízká, že jsem je musela vyřadit z další analýzy. Přesto jsem mohla dále pracovat s výsledky hodnocení osmi manažerů. Zde byla nejnižší návratnost od 9 podřízených z 34, podřízených pro daný tým, tedy 26,47 % a nejvyšší návratnost byla od 22 podřízených z 32 podřízených, tedy ve výsledku odpovědělo 68,75 %. Sebraná data byla uložena do matice dat v tabulkovém procesoru Excel. Takto utříděna umožnila následně provést některé statistické operace, zejména se jednalo o procedury týkající se souvislosti dvou znaků (korelace) k ověření stanovených hypotéz.

V následné analýze jsem vyhodnotila všechny tři testy pro každého manažera a verbálně charakterizovala, k jakým stylům vedení inklinují a jaké mají silné a slabé stránky. Tyto výsledky budou sloužit jako zpětná vazba pro samotné manažery, případně pro vedení brněnské pobočky a personální oddělení, které mohou přijmout adekvátní opatření ke zvýšení efektivnosti stylu vedení manažerů a odstranění jejich slabých stránek. Já sama v kapitole Návrhy a doporučení nastiňuji některé podněty.

V úvodu práce jsem stanovila jednu hlavní a jednu vedlejší hypotézu:

Hlavní hypotéza: V oblasti IT firem lze pozorovat významnější rozdíly mezi muži a ženami ve vedoucích pozicích.

Vedlejší hypotéza: Diverzita pohlaví a národnosti zlepšuje pracovní prostředí.

Pokud jde o verifikaci hlavní hypotézy, nelze tvrdit, že v oblasti dané IT firmy jsou pozorovány významnější rozdíly mezi muži a ženami ve vedoucích pozicích. Úspěch definují spíše osobnostní kvality a aktivní zapojení podřízených do rozhodovacího a řídicího procesu.

Diverzita pohlaví a národnosti rozvíjí kreativitu a inovaci. V této souvislosti nebylo prokázáno, že by věk nějakým způsobem omezoval jak vedoucí pracovníky, tak jejich podřízené.

## Literatura a zdroje:

- [1] ADAIR, J.: *Jak řídit druhé i sám sebe*. Brno 2005.
- [2] BASS, B. M.: *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications (3rd ed.)*. New York 1990.
- [3] BĚLOHLÁVEK, F.: *Osobní kariéra*. Praha 1994.
- [4] BĚLOHLÁVEK, F.: *Jak řídit a vést lidi*. Brno 2005.
- [5] BĚLOHLÁVEK, F.: *Jak vést a motivovat lidi*. Brno 2008.
- [6] BĚLOHLÁVEK, F.: *Jak vést svůj tým*. Praha 2008.
- [7] BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P., ŠULEŘ, O.: *Management*. Brno 2006.
- [8] BLAŽEK, L.: *Management. Organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha 2011.
- [9] BROŽOVÁ, D.: *Kapitoly z ekonomie trhu práce*. Praha 2006.
- [10] DEAL, T. E.; KENNEDY, A. A. *Corporate cultures: the rites and the rituals of corporate life*. London 1982.
- [11] DUDOVÁ, R., KRÍŽKOVÁ, A., FISCHLOVÁ, D.: *Gender v managementu: kvalitativní výzkum podmínek a nerovností v ČR*. Praha 2006.
- [12] DONELLY, J., GIBSON, J., IVANCEVICH, J. M.: *Management*. Praha 1997.
- [13] DONELSON, F., R.: *Group Dynamics 5th edition*. Belmont, CA: Wadsworth Cengage Learning 2010.
- [14] DĚDINA, J., CEJTHAMR, V.: *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha 2005.
- [15] FRANKOVÁ E.: *Kreativita a inovace v organizaci*. Praha 2011.
- [16] GAZDAGOVÁ, M., FISCHLOVÁ, D.: *Sondáž postojů zaměstnavatelů k uplatnění žen v managementu a zkušenosti s nimi (kvalitativní šetření s vybranými reprezentanty zaměstnavatelů)*. Praha 2006.
- [17] HAJNÁ, Z.: *Jak dosáhnout rovnosti na trhu práce*. Praha 2001.
- [18] HAKIM, C.: *Explaining Trends in Occupational Segregation in Historical Sociology*. 1994.
- [19] HAKIM, C.: *Job segregation in Employment Gazette*. 1981.
- [20] KATRŇÁKOVÁ, H., VÁGNER, I., WEBER, M.: *Personal management a leadership*. Brno 2006.

- [21] KARSTEN, H.: *Ženy – muži*. Praha 2006.
- [22] KOLDINSKÁ, K.: *Gender a sociální právo*. Praha 2010.
- [23] KOUBEK, J.: *Řízení pracovních sil a zaměstnanosti v podniku*. Praha 2000.
- [24] KRÍŽKOVÁ, A.: *Životní strategie žen a mužů v řízení (a) podnikání*. Praha 2007.
- [25] KRÍŽKOVÁ, A., PAVLICA, K.: *Management genderových vztahů: postavení žen a mužů v organizaci*. Praha 2004.
- [26] KRÍŽKOVÁ, A., MARÍKOVÁ, H., HAŠKOVÁ, H., FORMÁNKOVÁ, L.: *Pracovní dráhy žen v České Republice*. Praha 2011.
- [27] KRÍŽKOVÁ, A., SLOVODA, Z.: *Genderová segregace českého trhu práce: Kvantitativní a kvalitativní obraz*. Praha 2009.
- [28] KUCHYNKOVÁ, L.: *Styl vedení českých manažerů*. In *Ekonomika a management organizací – výzkum, výuka a praxe*. Brno 2010.
- [29] LUKÁŠOVÁ, R.: *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha 2004.
- [30] McLEAN, A., MARSHALL, J.: *Intervening in cultures*. Bath 1993.
- [31] PAVLICA, K., JAROŠOVÁ, E., KAISER, R. B.: *Versatilní vedení: dynamická rovnováha manažerských dovedností*. Praha 2010.
- [32] PLAMÍNEK, J.: *Synergický management: vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech*. Praha 2000.
- [33] RESKIN, B.: *Sex segregation in the Workplace* in *Annual Review of Sociology*. 1993.
- [34] STACHOVÁ, A.: *Personální management*. Karviná 1997.
- [35] ŠULEŘ, O.: *Pět rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. Brno 2008.
- [36] TURECKIOVÁ, M.: *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha 2004.
- [37] VALENTOVÁ, M., ŠMÍDOVÁ, I., KATRŇÁK, T.: *Genderová segregace trhu práce v kontextu segregace vzdělanosti: Mezinárodní srovnání*. In *Gender, rovné příležitosti, výzkum*. 2007.
- [38] VALOUCHOVÁ, E.: *Prosazování rovnosti mužů a žen na trhu práce v České republice*. Praha 2002.
- [39] VEBER, J.: *Management: Základy, prosperita, globalizace*. Praha 2006.
- [40] VLACH, J., ŠNAJDROVÁ, Z., KOZELSKÝ, T., MUSIL, J.: *Gender v managementu*. Praha 2008.
- [41] ŽÍDEK, L. – *Transformace české ekonomiky: 1989-2004*. Praha 2006.



[42] Multi Factor Leadership test -

[http://alrestivo.com/Downloads\\_files/Multifactor%20Leadership%20Questionnaire.pdf](http://alrestivo.com/Downloads_files/Multifactor%20Leadership%20Questionnaire.pdf)

[43] Path-Goal Leadership test -

<http://people.uncw.edu/nottinghamj/documents/slides6/Northouse6e%20Ch7%20Path-Goal%20Survey.pdf>

[44] Least Preferred Co-worker test -

[https://cyfar.org/sites/default/files/Least\\_PreferredCoworkerScale.pdf](https://cyfar.org/sites/default/files/Least_PreferredCoworkerScale.pdf)

## Seznam grafů

Graf 1 Muž 2 - Multi Factor Leadership.....	54
Graf 2 Muž 2 - Path-Goal Leadership .....	55
Graf 3 Muž 2 - Least Preferred Coworker – Dimenze 1 .....	56
Graf 4 Muž 2 - Least Preferred Coworker - Dimenze 2 .....	57
Graf 5 Muž 3 - Multi Factor Leadership.....	58
Graf 6 Muž 3 - Path-Goal Leadership .....	59
Graf 7 Muž 3 - Least Preferred Coworker – Dimenze 1 .....	60
Graf 8 Muž 3 - Least Preferred Coworker – Dimenze 2 .....	61
Graf 9 Muž 4 - Multi Factor Leadership.....	62
Graf 10 Muž 4 - Path-Goal Leadership .....	63
Graf 11 Muž 4 - Least Preferred Coworker – Dimenze 1 .....	64
Graf 12 Muž 4 - Least Preferred Coworker – Dimenze 2 .....	65
Graf 13 Muž 5 - Multi Factor Leadership.....	66
Graf 14 Muž 5 - Path-Goal Leadership .....	66
Graf 15 Muž 5 - Least Preferred Coworker – Dimenze 1 .....	67
Graf 16 Muž 5 - Least Preferred Coworker – Dimenze 2 .....	68
Graf 17 Žena 2 - Multi Factor Leadership.....	69
Graf 18 Žena 2 - Path-Goal Leadership.....	70
Graf 19 Žena 2 - Least Preferred Coworker – Dimenze 1 .....	71
Graf 20 Žena 2 - Least Preferred Coworker – Dimenze 2.....	72
Graf 21 Žena 3 - Multi Factor Leadership.....	73
Graf 22 Žena 3 - Path-Goal Leadership.....	74
Graf 23 Žena 3 - Least Preferred Coworker – Dimenze 1.....	75
Graf 24 Žena 3 - Least Preferred Coworker – Dimenze 2.....	76
Graf 25 Žena 4 - Multi Factor Leadership.....	77
Graf 26 Žena 4 - Path-Goal Leadership.....	77
Graf 27 Žena 4 - Least Preferred Coworker – Dimenze 1.....	78
Graf 28 Žena 4 - Least Preferred Coworker – Dimenze 2.....	79
Graf 29 Žena 5 - Multi Factor Leadership.....	80
Graf 30 Žena 5 - Path-Goal Leadership.....	81

Graf 31 Žena 5 - Least Preferred Coworker – Dimenze 1 .....	82
Graf 32 Žena 5 - Least Preferred Coworker – Dimenze 2 .....	83

## Seznam obrázků

Obrázek 1 Last Preferred Coworker – 1. dimenze.....	90
Obrázek 2 Last Preferred Coworker – 1. dimenze – medián.....	91
Obrázek 3 Last Preferred Coworker – 2. Dimenze.....	92
Obrázek 4 Last Preferred Coworker – 2. Dimenze – medián.....	93
Obrázek 5 Hlavní strana aplikace, např. při prvním vstupu respondenta.....	107
Obrázek 6 Tabulka se zašifrovanými uživatelskými jmény a typem dotazníku, který již dotyčný respondent odeslal.....	108
Obrázek 7 Dotazník pro ohodnocení mužského leadera .....	109
Obrázek 8 Dotazník pro ohodnocení ženského leadera.....	109
Obrázek 9 Hlavní strana aplikace při vyplnění obou dotazníků.....	110
Obrázek 10 Hlavní tabulka dotazníku v databázi, formulářová data odeslaná respondenty.....	110
Obrázek 11 Excel s upravenými daty z databáze pro dotazujícího .....	111
Obrázek 12 Ukázka PHP kódu pro zjištění uživatelského jména respondenta .....	111
Obrázek 13 Ukázka PHP kódu pro uložení dat při odeslání dotazníkového formuláře	112
Obrázek 14 Ukázka PHP kódu pro uložení zašifrovaného uživatelského jména a typu odeslaného dotazníku.....	113
Obrázek 15 Ukázka PHP kódu pro kontrolu, zda již uživatel nevyplnil tento typ dotazníku dříve .....	113

## Seznam tabulek

Tabulka 1 Úkolově vs. vztahově orientovaný .....	49
Tabulka 2 Přehled respondentů.....	50
Tabulka 3 Multi Factor Leadership test – průměrné hodnoty (část A).....	84
Tabulka 4 Multi Factor Leadership test – průměrné hodnoty (část B).....	84
Tabulka 5 Multi Factor Leadership test – mediánové hodnoty (část A) .....	85
Tabulka 6 Multi Factor Leadership test – mediánové hodnoty (část B).....	85
Tabulka 7 Path-Goal Leadership test – průměrné hodnoty .....	87
Tabulka 8 Path-Goal Leadership test – mediánové hodnoty .....	87
Tabulka 9 LPC faktor vedoucích pracovníků .....	92

## Seznam příloh

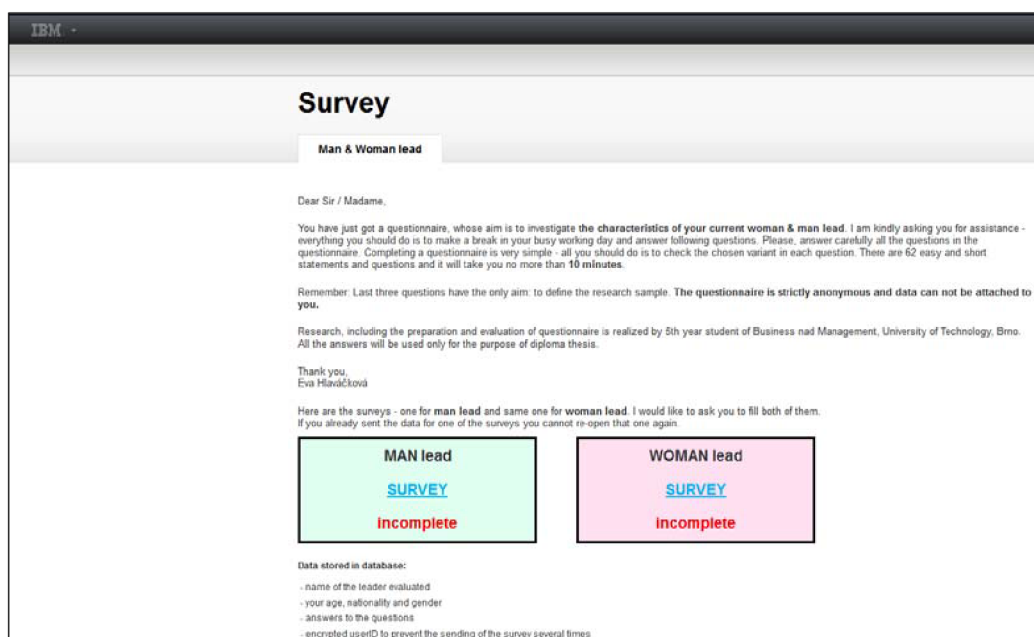
Příloha 1) Tvorba a zpracování dotazníku .....	107
--	-----

# Příloha 1) Tvorba a zpracování dotazníku

## Technické detaily k dotazníku Man / Woman Lead IBM

Dotazník byl v elektronické podobě rozeslán manažerům pěti týmů IBM. Celkový počet možných respondentů činil 126. Každý z oslovených mohl hodnotit jednoho mužského leadera a jednoho ženského leadera, obvykle manažera a jeho team leadera.

Pro vytvoření dotazníku byl použit programovací jazyk PHP, kterým byl zobrazován HTML formulář formátovaný kaskádovými styly CSS. Nebyl použit javascript z důvodu větší kompatibility prohlížečů ve firmě, která z velké části používá operační systém Linux. Rovněž bylo třeba vyhnout se technickým problémům u respondentů, kteří mají javascript zakázaný. Odeslaný formulář byl zkontrolován na serveru pomocí PHP a hodnoty dotazníku byly ukládány do databáze mySQL. Jako design byla použita standardní interní šablona IBM, běžně používaná na intranetových stránkách IBM a u menších aplikací, které denně používají zaměstnanci. Respondent tedy známý vzhled stránek poznal na první pohled.



Obrázek 5 Hlavní strana aplikace, např. při prvním vstupu respondenta

Soubory i databáze byly umístěny na IBM server, na kterém běží i další aplikace používané ve firmě. Respondent se tedy nemusel obávat neznámé domény (obvykle dokonce zakázané firewallem firmy), ani použít povinné intranetové heslo jako u ostatních aplikací. Ověřením uživatele, který má přístup do zabezpečeného intranetu IBM, se zvýšila relevantnost výsledků. Tím, že se přihlásí pod svým firemním emailem, umožní po vyplnění dotazníku vložit do databáze informaci, že již odeslal jeden nebo druhý typ. Jeho uživatelské jméno je při zápisu zašifrováno a je porovnáváno pouze při opakovaném vstupu, není použito ve výsledcích, jelikož dotazník musí být anonymní. Pokud již dotazník odeslal, je mu zakázáno jej vyplnit podruhé, právě na základě tohoto záznamu z databáze.

ID	hash_uid	leader
1	2a09c2a8baeec5f1909c89909f7324641ead44a7	m
2	5decb57f2998262f4523febe2c061d93c5680fe9	w
3	b74c6320cd23cc705e8406f009da0bfb6ce8999d	m
4	7477ee9e1989319f572623ebabe3f8c4f5f1f40f	w
5	5decb57f2998262f4523febe2c061d93c5680fe9	m
6	f8a0e0bd2ebe5b8f4123c07aa28d2589bc0668bc	m
7	b74c6320cd23cc705e8406f009da0bfb6ce8999d	w
8	7477ee9e1989319f572623ebabe3f8c4f5f1f40f	m
9	4c947a435edc7faeedaa8721862ee49aac7421af	m
10	91e8ef62eae27bebbffadf0b12bf3e1807ff1a62	w
11	86fd9967133fd20d68a25c8f31a9e0cea0bf2c63	m
12	2a09c2a8baeec5f1909c89909f7324641ead44a7	w
13	0d403030b65562b849305b16bd5d5ba03cb3b257	m
14	4c947a435edc7faeedaa8721862ee49aac7421af	w
15	c3533fc4a4e283ea1d6ab6aa29c67737b12aa370	m
16	bb4af5792514ef96df371195a6d298a754ad183a	m
17	14f452fa85670d739cbb1e8e18803025512c8fc3	m
18	14f452fa85670d739cbb1e8e18803025512c8fc3	w
19	c3533fc4a4e283ea1d6ab6aa29c67737b12aa370	w
20	76d6e4f2ad58e356ae8247a3e67b2a21a70a0448	m

**Obrázek 6** Tabulka se zašifrovanými uživatelskými jmény a typem dotazníku, který již dotyčný respondent odeslal

Dotazník byl naprogramován tak, aby byl odeslán vždy jen kompletní formulář. Pokud nějaká část byla zapomenuta, respondent byl upozorněn a chybějící sekce zvýrazněna. Byly otestovány i případné chyby s uložením dotazníku a na všechny možnosti, například v případě nedostupnosti databáze, byl opět respondent upozorněn. Pokud dotazník pro mužského nebo ženského leadera byl již vyplněn, zaměstnanec mohl vidět, že již jej nemůže vyplnit znovu, odkaz na dotazník byl odstraněn a i po vložení



přesné URL adresy do prohlížeče byla provedena kontrola z databáze a uživatel případně vrácen na hlavní stranu.

**Survey**

Man & Woman lead

**Survey - Man lead**

Please select your current man lead you are going to describe in this questionnaire:

select a man lead

Twenty one descriptive statements are listed below. Judge how frequently each statement fits your man LEAD and circle the number:

Key:  
 1 = Not at all  
 2 = Once in a while  
 3 = Sometimes  
 4 = Fairly often  
 5 = Frequently, if not always

	1	2	3	4	5
1 LEAD makes others feel good to be around her/him	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2 LEAD expresses with a few simple words what we could and should do	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3 LEAD enables others to think about old problems in new ways	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4 LEAD helps others develop themselves	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5 LEAD tells others what to do if they want to be rewarded for their work	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6 LEAD is satisfied when others meet agreed-upon standards	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7 LEAD is content to let others continue working in the same ways always	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8 Others have complete faith in Lead	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9 LEAD provides appealing images about what we can do	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10 LEAD provides others with new ways of looking at puzzling things	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Obrázek 7 Dotazník pro ohodnocení mužského leadera

**Survey**

Man & Woman lead

**Survey - Woman lead**

Please select your current woman lead you are going to describe in this questionnaire:

select a woman lead

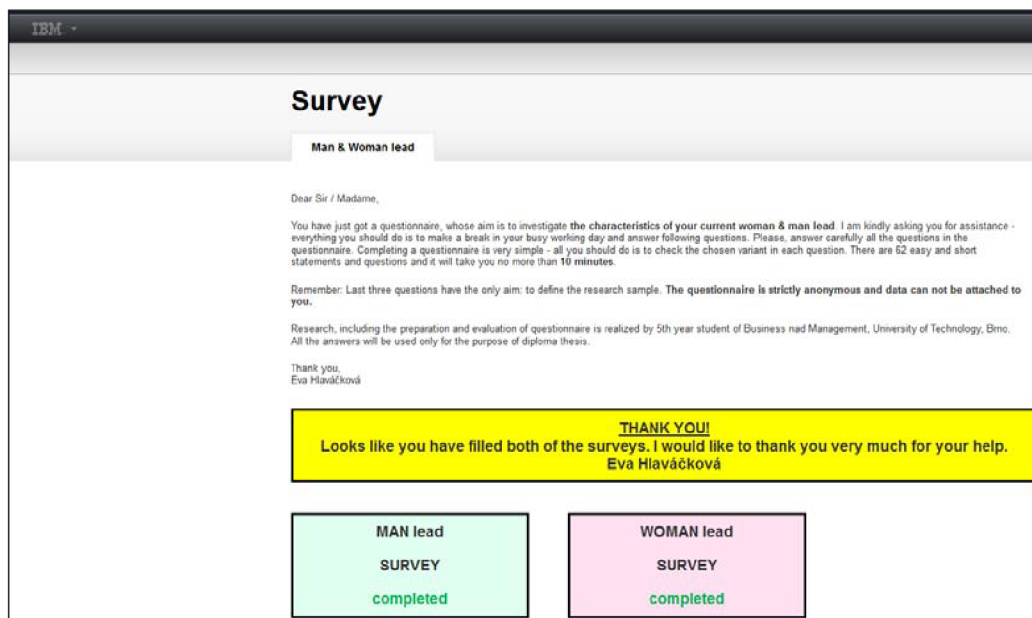
Twenty one descriptive statements are listed below. Judge how frequently each statement fits your woman LEAD and circle the number:

Key:  
 1 = Not at all  
 2 = Once in a while  
 3 = Sometimes  
 4 = Fairly often  
 5 = Frequently, if not always

	1	2	3	4	5
1 LEAD makes others feel good to be around her/him	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2 LEAD expresses with a few simple words what we could and should do	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3 LEAD enables others to think about old problems in new ways	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4 LEAD helps others develop themselves	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5 LEAD tells others what to do if they want to be rewarded for their work	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6 LEAD is satisfied when others meet agreed-upon standards	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7 LEAD is content to let others continue working in the same ways always	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8 Others have complete faith in Lead	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9 LEAD provides appealing images about what we can do	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10 LEAD provides others with new ways of looking at puzzling things	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Obrázek 8 Dotazník pro ohodnocení ženského leadera

Pokud byly vyplněny oba dotazníky, respondentovi bylo zobrazeno poděkování a oba odkazy na dotazník pro něj již nebyly dostupné.



Obrázek 9 Hlavní strana aplikace při vyplnění obou dotazníků

Dotazující měl k dispozici odkaz, kterým si mohl vygenerovat soubor Microsoft Excel, jenž obsahoval zformátovaná data uložená v databázi. Neměl přístup k druhé tabulce s uživatelskými jmény, byť zašifrovanými. K vytváření Excelu na požádání byla použita open source funkce PHPEXcel 1.8.

respondent	leader	gender	age	nation	qu1	qu2	qu3	qu4	qu5	qu6	qu7	qu8	qu9	qu10	qu11	qu12	qu13	qu14	qu15
1	Karel Stromák	male	3550	Czech	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	5	1	2	3
2	Eva Hlaváčková	male	2034	Czech	5	4	4	5	5	5	3	5	5	5	5	5	4	4	4
3	Matěj Jabloň	male	2034	Czech	4	2	3	5	3	3	4	2	3	2	3	2	5	4	4
4	Eva Hlaváčková	male	2034	Indian	4	5	3	3	4	4	5	4	3	4	4	4	3	4	4
5	Karel Stromák	male	2034	Czech	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4
6	Karel Stromák	female	2034	Other	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5
7	Lenka Kusá	male	2034	Czech	5	4	4	4	1	3	5	2	3	2	4	3	5	4	5
8	Karel Stromák	male	2034	Indian	5	5	4	5	5	3	5	5	4	4	5	3	3	5	5
9	Karel Stromák	male	2034	Czech	5	5	5	5	4	5	2	4	4	4	4	4	2	2	4
10	Lenka Kusá	male	2034	Czech	5	5	4	5	5	5	3	4	4	4	5	3	3	4	4
11	Karel Stromák	male	2034	Slovak	5	4	4	5	5	4	4	3	5	4	4	3	1	2	4
12	Eva Hlaváčková	male	3550	Czech	5	3	2	3	3	4	2	3	4	3	4	3	2	3	2
13	Karel Stromák	male	3550	Czech	4	5	5	4	4	5	4	3	4	4	3	4	4	3	3
14	Eva Hlaváčková	male	2034	Czech	4	3	3	2	2	4	3	2	2	2	3	3	3	2	3
15	Karel Stromák	male	m50	Czech	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	2	4
16	Karel Stromák	female	2034	Czech	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	2	2	2
17	Karel Stromák	male	3550	Slovak	4	4	3	5	5	3	2	3	3	4	1	5	1	5	4

Obrázek 10 Hlavní tabulka dotazníku v databázi, formulářová data odeslaná respondenty

Dotazník	Lead	Pohlaví	Věk	Národnost	Otázka	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	Karel Stromšík	muž	mezi 35 a 50 lety	česká		4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4
2	Eva Hlaváčková	muž	mezi 20 a 34 lety	česká		5	4	4	5	5	5	5	3	5	5	5
3	Marek Jakač	muž	mezi 20 a 34 lety	česká		4	2	3	5	5	3	4	2	3	2	3
4	Eva Hlaváčková	muž	mezi 20 a 34 lety	indická		4	5	3	3	4	4	5	4	4	3	4
5	Karel Stromšík	muž	mezi 20 a 34 lety	česká		5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
6	Karel Stromšík	žena	mezi 20 a 34 lety	jina		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
7	Lenka Kusá	muž	mezi 20 a 34 lety	česká		5	4	4	4	1	5	5	2	5	2	4
8	Karel Stromšík	muž	mezi 20 a 34 lety	indická		5	5	4	4	5	5	3	5	5	4	4
9	Karel Stromšík	muž	mezi 20 a 34 lety	česká		5	5	5	5	4	5	2	4	4	4	4
10	Lenka Kusá	muž	mezi 20 a 34 lety	česká		5	5	4	5	5	5	5	3	4	4	5
11	Karel Stromšík	muž	mezi 20 a 34 lety	slovenská		5	4	4	5	5	4	4	3	5	4	4
12	Eva Hlaváčková	muž	mezi 35 a 50 lety	česká		5	3	2	5	5	4	2	3	4	3	4
13	Karel Stromšík	muž	mezi 35 a 50 lety	česká		4	5	5	4	4	5	4	3	4	4	5
14	Eva Hlaváčková	muž	mezi 20 a 34 lety	česká		4	3	3	2	2	4	3	2	2	2	5
15	Karel Stromšík	muž	více jak 50 let	česká		4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4
16	Karel Stromšík	žena	mezi 20 a 34 lety	česká		5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4
17	Karel Stromšík	muž	mezi 35 a 50 lety	slovenská		4	4	3	5	5	3	2	3	3	4	1
18	Eva Hlaváčková	muž	mezi 35 a 50 lety	slovenská		5	3	4	5	5	5	4	5	4	5	3

Obrázek 11 Excel s upravenými daty z databáze pro dotazujícího

```

$ds=ldap_connect("bluepages.ibm.com"); // funkce pro připojení do LDAP serveru IBM

if ($ds) { // při úspěšném spojení
    $r=ldap_bind($ds); // použijeme vyhledávací funkci ldap serveru
    // hledáme uživatele podle emailu, kterým se vždy musí přihlásit
    $sr_crit = "mail=" . $SERVER['PHP_AUTH_USER'];
    // vyhledáme uživatele
    $sr=ldap_search($ds, "ou=bluepages,o=ibm.com", $sr_crit);
    // zjistíme jeho detaily ze serveru
    $info = ldap_get_entries($ds, $sr);
    ldap_close($ds); // uzavřeme spojení se serverem
}
else { // v případě chyby zobrazíme důvod ukončení skriptu
    DisplayErrMsg("Unable to connect to LDAP server (bluepages.ibm.com)");
    exit();
}

// pro celou aplikaci si uložíme pouze uživatelské jméno
// přestože máme celé pole informací, stačí nám pouze jedna:
$_SESSION['ID'] = $info[0]['uid'][0];

```

Obrázek 12 Ukázka PHP kódu pro zjištění uživatelského jména respondenta

```

// pokud odeslaný formulář neobsahuje žádné chyby
if(!$errors)
{
// načteme funkci připojení do databáze a připojíme se
require_once('DbConnector.php'); $connector = new DbConnector();
// vytvoříme SQL pro uložení dat do databáze
$insertQuery = "
INSERT INTO answers (`respondent`, `leader`, `gender`, `age`, `nation`,`";
// pro usnadnění - všech 59 sloupců `qu1` až `qu59` můžeme vypsát cyklem
for($e=1;$e<=59;$e++)
{
$insertQuery .= "`qu".$e."`";
if($e<59) {$insertQuery .= ",";}
}
$insertQuery .= "
SELECT coalesce(MAX(`respondent`)+1,1),",
"".$_POST['leader'].", ".
"".$_POST['gender'].", ".
"".$_POST['ages'].", ".
"".$_POST['nation'].", ";
// pro usnadnění - všech 59 odpovědí můžeme uložit také cyklem
for($e=1;$e<=59;$e++)
{
$insertQuery .= $_POST['qu'.$e];
if($e<59) {$insertQuery .= ",";}
}

$insertQuery .= "
FROM answers
";
// vložíme nový záznam, v případě úspěchu nemusíme provádět další akci
if ($result = $connector->query($insertQuery)){
else { // v případě neúspěchu nastavíme chybu pro další zpracování
    $err_DB = true; $errors = true;
}
}
}

```

Obrázek 13 Ukázka PHP kódu pro uložení dat při odeslání dotazníkového formuláře

```

// uložíme zašifrované uživatelské jméno a typ dotazníku, který odpověděl respondent
if(!$errors){ // jen pokud doposud nebyla chyba
    if($_GET['type']=="man") {$typeDB = "m";}
    else                    {$typeDB = "w";}
    $insertQuery = "INSERT INTO users (`hash_uid`, `leader`)
                   VALUES ('".sha1($_SESSION['ID'])."', '". $typeDB."')";
    // vložíme nový záznam, v případě úspěchu nemusíme provádět další akci
    if ($result = $connector->query($insertQuery))
        { // přesměrujeme uživatele na hlavní stranu
          $_SESSION['success'] = "OK"; header('Location: '.$subdomain); exit();
        }

    else {
        // v případě neúspěchu nastavíme chybu pro další zpracování
        $err_DB = true; $errors = true;
    }
}
}

```

Obrázek 14 Ukázka PHP kódu pro uložení zašifrovaného uživatelského jména a typu odeslaného dotazníku

```

// načteme funkci připojení do databáze a připojíme se
require_once('DbConnector.php'); $connector = new DbConnector();
// kontrola, zda je v databázi zašifrované ID respondenta s právě vyplňovaným typem dotazníku
$sql = "SELECT leader FROM users WHERE hash_uid = '".sha1($_SESSION['ID'])."'";
$result = $connector->query($sql);
while($row = $connector->fetchArray($result))
{ // pokud takový řádek existuje v databázi a typ dotazníku se shoduje
  if(
    ($row['leader']=="m" && $_GET['type']=="man")
    OR
    ($row['leader']=="w" && $_GET['type']=="woman")
  )
    // zakážeme respondentovi odpovědět a vrátíme jej na hlavní stranu
    {header('Location: '.$subdomain); exit();}
}
}

```

Obrázek 15 Ukázka PHP kódu pro kontrolu, zda již uživatel nevyplnil tento typ dotazníku dříve