

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC

Ústav managementu a marketingu

Veronika Holoušová

Úspěšná manažerka
A Successful Manager

Bakalářská práce

Vedoucí práce: RNDr. Ing. Miroslav Rössler, CSc., MBA

Olomouc 2011

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Úspěšná manažerka“ zpracovala samostatně a použila jsem pouze materiály uvedené v seznamu použité literatury.

V Olomouci dne

.....
Veronika Holoušová

Poděkování

Děkuji panu RNDr. Ing. Miroslavu Rösslerovi, CSc., MBA za pomoc při zpracování mé bakalářské práce a čas, který mi věnoval.

Velice děkuji slečně Mgr. Lucii Všetečkové, která mi poskytla potřebný a stěžejní rozhovor pro bakalářskou práci.

.....
Veronika Holoušová

Obsah

Úvod	6
Teoretická část	8
1. Management	8
1.1 Obecná teorie manažera	10
1.2 Co je to úspěch	12
2. Dokonalá manažerka	15
2.1 Image ideální manažerky	15
2.1.1 Co je image?	16
2.1.2 Proč je image důležitý?	16
2.1.3 Šaty, barvy, boty	19
2.2 Vlastnosti a schopnosti úspěšné manažerky	23
2.2.1 Dobrá komunikace	25
2.2.2 Profesionální dojem	27
3. Žena, práce, rodina – tři neoddělitelné pojmy	29
3.1 Kariéra versus soukromí	31
3.1.1 Kariéra nebo dítě?	31
4. Žena v managementu	33
4.1 Více žen do managementu	34
4.2 Proč ženy berou méně za stejnou práci?	37
4.2.1 Rozdíly jsou v celé Evropě	39
4.3 Ženy v číslech	41
Empirická část	43
5. Metodologie	43
6. Výzkumná metoda	43
6.1 Zásady tvorby otázek	44
6.2 Druhy interview	45
6.3 Prostředí interview	47
6.4 Nejdůležitější pravidla	47
6.5 Průběh interview	48
6.6 Vyhodnocení odpovědí	50
6.7 Celkové hodnocení interview.....	50

7. Interview - úvod	50
7.1 Interview v praxi	53
8. Shrnutí	58
Závěr	59
Anotace	61
Annotation	62
Seznam použité literatury	63
Seznam obrázků	67
Seznam příloh.....	68

Úvod

Tématem mé bakalářské práce je manažerka a její úspěch, nebo-li „Úspěšná manažerka“. Proč právě tato problematika? Určitá diskriminace při přijímání žen na vyšší posty je tu již od pradávna. Ovšem v dřívějších dobách si to mnohé ženy vůbec nepřipouštěly a braly to tak, jak to je. Pravidla, která přicházejí již z historie, kdy muž je lovcem a shání potravu pro svoji rodinu, v dnešní době bychom řekli, že se stará o finanční situaci rodiny, a žena je ta, která pečuje o teplo domova a výchovu dětí, zůstala v mnoha lidech zakotvená až dodnes. Ale tak tomu není. Všechno se s dobou mění, stejně tak i tato teorie. Ženy mají stejná práva na finanční zabezpečení rodiny a manažerské posty jako muži. Stejně tak i muži mají právo na výchovu dětí a mateřskou dovolenou.

Mým cílem je vyzpovídat jednu z žen zastoupených v managementu a na základě tohoto rozhovoru zhodnotit její kariérní úspěch.

V teoretické části je definován management, manažer a úspěch. Úspěch je subjektivní pojem. Každý se na něj dívá z jiného pohledu, pro každého má jinou hodnotu, těžší, či lehčí dosažení. Na čem se ale shodneme všichni, úspěch je báječná věc, kterou si všichni přejeme. Představuje pro nás určitý chtíč. V další kapitole se věnuji image úspěšné manažerky, která není tvořena pouze šaty, botami a líčením, ale také určitými vlastnostmi a schopnostmi. Problematika „začarovaného“ trojúhelníku žena - práce – rodina je popsána ve třetí kapitole. Závěrečná kapitola teoretické části je věnována ženám v managementu – důvody jejich zastoupení v managementu, menší finanční ohodnocení v porovnání s muži na stejné pozici a číselné údaje vystihující realitu umístění žen v profesním žebříčku.

V empirické části se věnuji interview mnou zvolené manažerky. Je jí slečna Mgr. Lucie Všecková, která vykonává činnost personální ředitelky ve společnosti Pars nova a.s. v Šumperku. V úvodu je vysvětlena samotná definice interview, nebo-li rozhovoru a důležité faktory ovlivňující jeho vypovídací schopnost. Mezi tyto faktory patří zásady tvorby otázek, druhy interview, vhodné prostředí pro interview, pravidla tvorby a průběh interview, vyhodnocení odpovědí a následné shrnutí a celkové zhodnocení interview. Následuje aplikace těchto poznatků v praxi. Pro přesnější rozbor výše zmíněné manažerky jsem použila 2 testy: Manažerskou mřížku, Belbinův test – týmové role.

Při výběru tématu byl pro mě management jasná volba. A proč právě název „Úspěšná manažerka“? Jednou bych se jí chtěla stát i já sama. Proto jsem se pokusila připravit jak sobě samé, tak i vám všem, mým milým čtenářům, dávku informací o tom, jak se jí stát a tuto pozici si udržet.

Teoretická část

1. Management

Management můžeme definovat jako systematický proces plánování, organizování, vedení a kontrolování, a to vše tak, aby tyto jednotlivé úseky byly prováděny účinně a efektivně. To znamená, aby se veškeré prováděné činnosti, jejichž účelem je dosažení cílů organizace, dělaly správně.¹

Podle Bělohlávka můžeme management prezentovat jako „proces, protože jde o soustavu následných aktivit a úkolů, které jsou vzájemně provázané. Je to systematický proces, protože manažer má vnášet do svých aktivit řád a vykonávat své úkoly způsobem, který je uznán dalšími členy organizace a je v souladu s jejich očekáváním. Jednotlivé aktivity (plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování) mohou být tím či oním manažerem upřednostňovány podle jeho schopností a osobních preferencí či podle požadavků organizace. Všechny manažerské aktivity jsou nedílnou součástí procesu řízení a jsou vzájemně propojeny.“²

Ať si to uvědomujeme nebo ne, celý dnešní svět je utvářen managementem – inovací, jejíž soustava myšlenek a praktických postupů tvoří předpoklad fungování organizací. Je-li v našem zájmu, rozvíjet naši vlastní kariéru, umět přeměňovat své schopnosti ve výkonnost, musíme aplikovat management na sebe samé. To vede k úspěchu.³

„Management, jako vědní obor, je nový. Jeho kořeny můžeme sledovat až do poloviny devatenáctého století. Nicméně jeho vyzrávání v systematickou disciplínu je událostí, která se odehrává teprve v průběhu našeho života. Během několika posledních desetiletí objevil management svého skutečného génia – schopnost proměňovat složitost a specializovanost ve výkonnost.“⁴

¹ Srov. ROBBINS, Stephen P., a COULTER, M., *Management*, s. 23 – 24.

² BĚLOHLÁVEK, F., a kol., *Management*, s. 7.

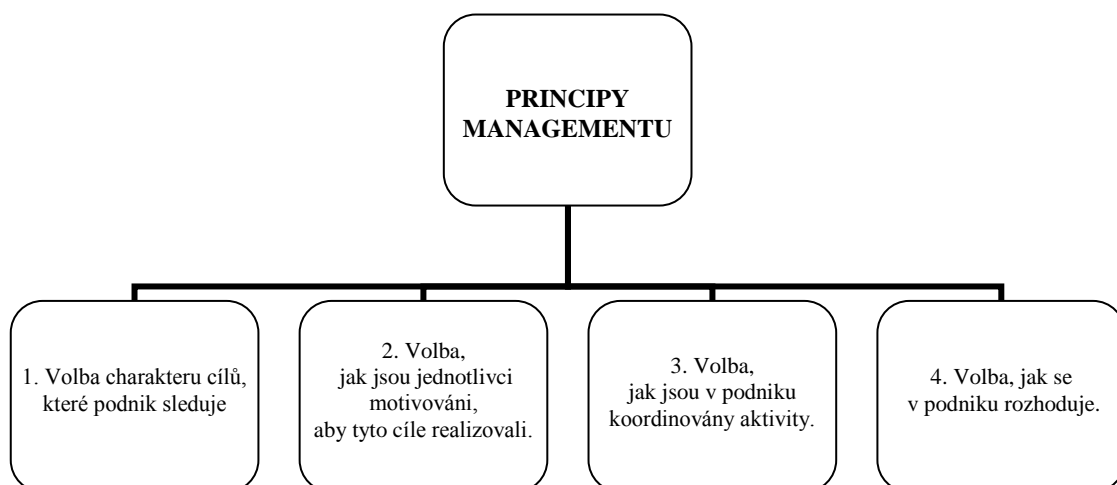
³ Srov. MAGRETTA, J., *Co je to management*, s. 11 – 12.

⁴ MAGRETTA, J., *Co je to management*, s. 11 – 12.

Jak uvádí autorka knihy Joan Magretta: „Navzdory mnoha úspěchům zůstává management nejméně pochopenou z profesí, které utvářejí moderní život. Někteří lidé management vnímají jako cosi, s čím je prostě třeba se smířit. Cynický přístup říká, že jsme zdědili společnost organizací, takže potřebujeme management, abychom organizace mohli spravovat a řídit. Takový pohled obrací věci naruby, když zaměňuje příčinu a následek. Je tomu tak, že právě proto, že jsme se v řízení vypracovali na tak dobrou úroveň, jsme se rozhodli vytvořit organizace, abychom dosahovali široké palety cílů, kterých by nikdo z nás nemohl dosáhnout, kdyby jednal zcela sám.“⁵

„V posledních třiceti letech se v literatuře i diskusích objevují mnohem častěji myšlenky o vůdcovství než o managementu. Autoři se však domnívají, že je čas to změnit. Vůdcovství je o chování, které je hodné následování. Management je o tom, jak přimějeme ostatní pracovat.“⁶

K dispozici jsou 4 klíčové principy managementu:



Obr. 1 - Principy managementu⁷

„V současné době by se chápání tohoto pojmu dalo shrnout do následujících bodů.“⁸

⁵ MAGRETTA, J., *Co je to management*, s. 14.

⁶ REDAKCE, Jaký je váš manažerský model. *Moderní řízení*, s. 68 – 69.

⁷ Tamtéž.

⁸ ŠNÝDROVÁ, I., *Manažerka a stres*, s. 58.

- Management vykonávají vedoucí nebo řídicí pracovníci, manažeři či manažerky.
- Management představuje, co se týče obsahu, značně obecnou disciplínu se širokým záběrem praktické aplikace, která může být uplatněna pro velmi rozmanité druhy organizačních jednotek.
- Management lze aplikovat na různých úrovních v hierarchii organizace a zároveň v různých obsahově rozmanitých činnostech.

Nic není vyvráceno ničím. O managementu existuje spousta teorií, předsudků a domněnek, ale všechny se v závěru textu shodují na jediném systému – procesu činností, které jsou v souladu, systematicky uspořádané, pracující za účelem dosažení úspěchu.

1.1 Obecná teorie manažera

Teorie dřívějších dob byla jednoduchá – článek organizace, který nařizoval ostatním, co mají dělat a jakým způsobem. Tak se manažer odlišil od nemanážerského postu, tedy zaměstnance, který přímo určitou činnost vykonával a neměl žádné podřízené. Avšak v dnešní době to už zdaleka není pravda. Ostré hranice mezi pozicí manažera a nemanážera jsou již dávno pryč. Mnoho tradičních pozic nyní vyžaduje manažerské aktivity a stejně tak tomu je i na druhé straně – nemanážeré provádějí činnosti, které byly dříve součástí práce manažera.⁹

Přístupme tedy k otázce: Jak definovat manažera? Manažer či manažerka „je ten, kdo pracuje s lidmi a koordinuje jejich aktivity tak, aby bylo dosaženo cílů organizace. To znamená, že koordinuje práci skupin týmů, složených pracovníků různých oddělení nebo i osob působících mimo organizaci, jako jsou dočasní zaměstnanci nebo zaměstnanci dodavatelů.“¹⁰

„Obecným posláním manažerské činnosti je směřování a dosažení úspěchu nebo prosperity dané organizace nebo procesu.

⁹ Srov. ROBBINS, Stephen P., a COULTER, M., *Management*, s. 22.

¹⁰ ROBBINS, Stephen P., a COULTER, M., *Management*, s. 22.

Úspěch může být například vyjádřen kvantitativními či kvalitativními charakteristikami cílů nebo různými měřítky efektivnosti.“¹¹

Hledání ideálních vlastností vedoucích pracovníků dosud nepřineslo jasné závěry. Pokud je manažer zaměřen na osobní orientaci, sleduje ve své práci primárně slávu, povýšení, úspěch či kariéru. Manažer, který je řízen neosobní orientací je primárně zaměřen na jemu svěřenou jednotku, její poslání, efektivitu a lidi v ní.¹²

Těmito teoriemi a dalšími výzkumy vzniklo rozdělení na „čtyři typy manažerů:“¹³

- Chladný administrátor – realizuje ve vedoucí funkci své osobní ambice a k tomuto cíli využívá chladný, věcný a neosobní přístup.
- Lidsky neobratný administrátor – primárně sleduje cíle a zájmy organizace a přitom u něho převažuje věcný přístup a zájem o svět věcí
- Mafián – tento manažer mistrně využívá svět lidí pro své osobní, sobecké cíle a to někdy až za hranicí zákona.
- Neformální lídr – jde o téměř ideální manažerský typ. Primárně sleduje zájmy organizace a do svého úsilí obratně zapojuje i svoje spolupracovníky.

1.1.1 Ženské vůdcovství

Kdysi byl spekulovaný problém, zda se muži a ženy jako lídři ve stejných pozicích liší, sice zajímavý, ale nikoliv aktuální. Tato debatovaná otázka daného problému je však nenávratně pryč a nyní je v manažerských pozicích mnoho žen.¹⁴

Ženy jsou zastánkyně spíše demokratického a participativního stylu (muži autoritativního a direktivního stylu). Ženy na vedoucích pozicích se snaží především posílit sebedůvěru svých lidí, podporují spoluúčast, předávají moc a informace.

¹¹ ŠNÝDROVÁ, I., *Manažerka a stres*, s. 58.

¹² Srov. MAŘÁDEK, V., *Čtyři typy manažerů, Moderní řízení*, s. 85.

¹³ MAŘÁDEK, V., *Čtyři typy manažerů, Moderní řízení*, s. 85.

¹⁴ Srov. ROBBINS, Stephen P., a COULTER, M., *Management*, s. 436.

Jsou to právě manažerky, které spoléhají na své charisma, zkušenosti, kontakty a interpersonální dovednosti ovlivňovat lidi. Snaží se svým vůdcovstvím, motivováním ostatních propojit osobní zájmy s cíly organizace.¹⁵

Mnoho studií ukazuje, že ženy – manažerky mají na základě hodnocení kolegů, nadřízených i podřízených vyšší skóre, než jejich mužské protějšky. Proč je tomu tak? V prostředí organizací týmová práce, důvěra, flexibilita, partnerství a šíření informací vytlačují utajování, zaběhlé struktury, individuální soutěživost a kontrolu. Nejlepší manažeři motivují, umí naslouchat, poskytují svým lidem pomoc a podporu. A právě ženy jsou toho schopny ve větší míře než muži.¹⁶

„Ženy umějí naslouchat, respektují odlišné přístupy, při učení uplatňují cit i komplexní přístup. Jsou trpělivé a schopné kompromisu, nevyvolávají konflikty a ani je nemají v oblibě, ustupují, jsou velmi pilné. Projevují pocity, jsou sebekritické, jejich život je plný rozporů, improvizují v chaosu, jsou pragmatické a mají intuici, se spolupracovníky jednají kolegiálně. Nejsou rády středem pozornosti, obzvláště při výměně názorů. Neútočí, od ostatních nevyžadují mnoho, dbají na způsob mluvy a na zdvořilost. Dávají si skromnější cíle, netrvají za každou cenu na své pravdě, jsou talentované a „všeho schopné“, ale nepostupují strategicky. Poučte se od úspěšných žen!“¹⁷

„Chceme-li si v dnešním světě počínat dobře, nebo alespoň činit dobro, předpokládá se, že se všichni naučíme myslet jako manažeři, i když nás za ně třeba nikdo nepovažuje.“¹⁸

1.2 Co je to úspěch

O úspěchu každý obvykle mluví s určitou jistotou. To bylo úspěšné, tamto zase ne, ta je úspěšná, tamta určitě ne. Při hodnocení úspěchu lidí, výkonů, myšlenek nebo třeba vývojových trendů se málokdy shodneme.¹⁹

¹⁵ Srov. ROBBINS, Stephen P., a COULTER, M., *Management*, s. 436.

¹⁶ Srov. tamtéž.

¹⁷ ECHTEROVÁ, D., *Chci být úspěšná*, s. 11.

¹⁸ MAGRETTA, J., *Co je to management*, s. 12.

¹⁹ Srov. PLAMÍNEK, J., *Tajemství úspěchu*, s. 15.

„Úspěch vskutku můžeme považovat za osobní, intimní téma. Smíme o něm uvažovat intuitivně, snít o něm ve svém vnitřním životě nebo k němu zůstat neteční – a především jej v takovém případě chápat po svém. Jakmile ovšem zatoužíme povídat si o úspěchu s jinými lidmi a shodnout se s nimi, vzniká potřeba úspěch definovat společně. Bez naplně této podmínky bychom si jen stěžili mohli skutečně rozumět.“²⁰

Povaha úspěchu podle Jiřího Plamínka a jeho nové knihy: „Úspěch je vyzýván i zesměšňován, ceněn i podceňován. Bývá předmětem závidění i sporů, může být předstírán i maskován, někdy má pověst zaslouženého plodu lidské kvality, jindy může být viděn jako důsledek nedostatku morálky, svědomí nebo zdrženlivosti. Někteří lidé o něj horečně usilují, jiní jej zatracují a přehlížejí, ale jen málokdo vůči němu dokáže zůstat zcela chladným.“ „Co je to úspěch?“ Je tedy zdařilá otázka – kdy a za jakých podmínek přichází, koho a proč rád navštěvuje.²¹

Pojem úspěch může být definován pouze ve vztahu k něčemu. „Srovnáním něčeho s něčím. To, co porovnáváme, když mluvíme o úspěších a neúspěších, je očekávání se skutečností. Úspěch je tedy stav, kdy bylo dosaženo toho, čeho být dosaženo mělo.“²² Je to naplněné očekávání.

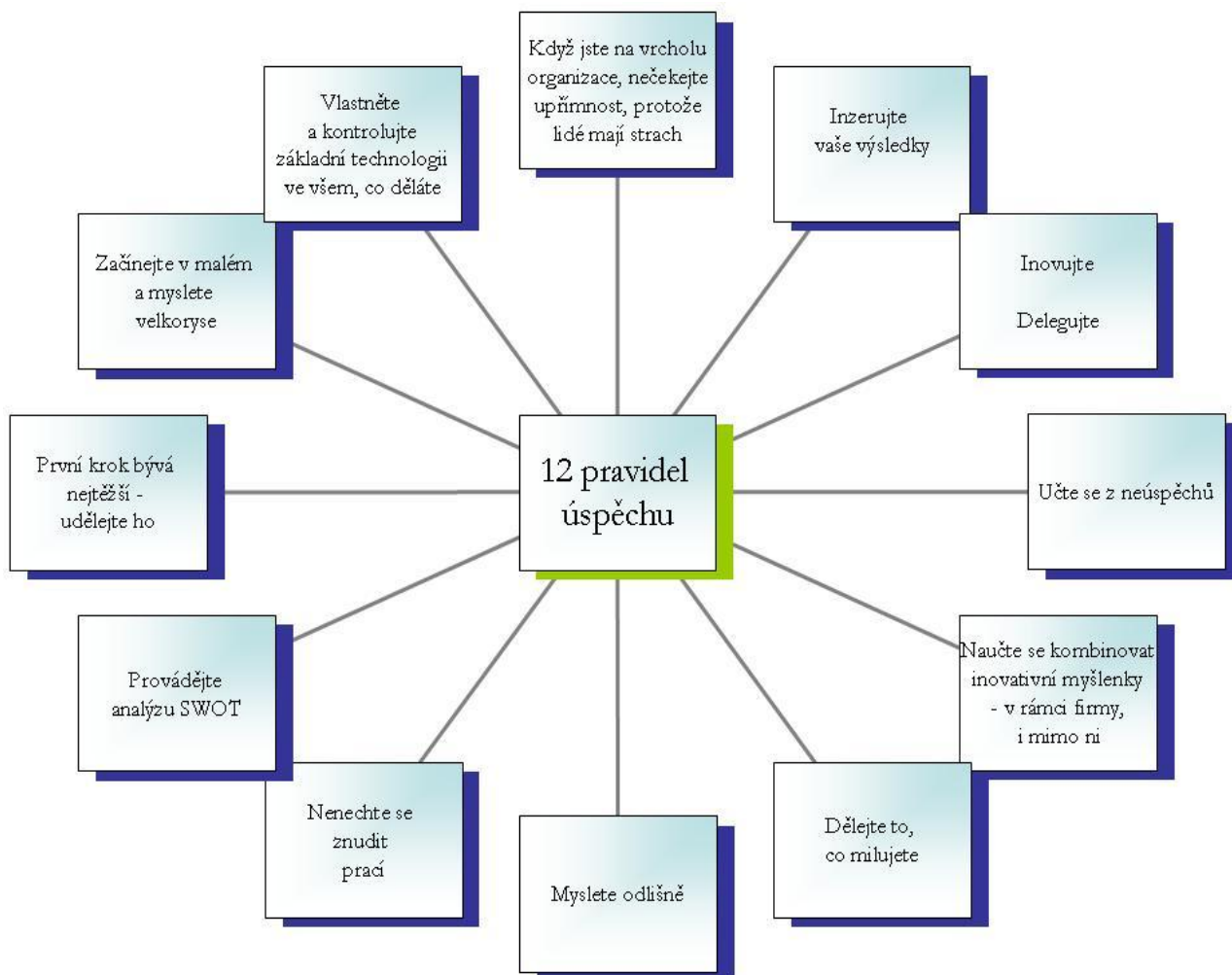
Na úspěch se tedy můžeme dívat různými způsoby a považovat za něj odlišné věci. Toto zvolené pojetí může rozhodovat o tom s jakou lehkostí se očekávání setkají s realitou a jak se člověk bude cítit – spokojený nebo dokonce až šťastný.²³

²⁰ PLAMÍNEK, J., *Tajemství úspěchu*, s. 15.

²¹ Tamtéž.

²² Tamtéž.

²³ Srov. PLAMÍNEK, J., *Tajemství úspěchu*, s. 21.



Obr. 2 - 12 pravidel úspěchu²⁴

„Chcete být úspěšná? Základem úspěchu je těžká práce a trochu štěstí. K výšinám totiž nejede žádný výtah – kdo chce být úspěšný, musí tam vystoupat po schodech. A tak platí, kdo chce hodně, musí také hodně zaplatit. Zní to tvrdě, ale mělo by nás to odradit? Říká se, že úspěch není nic než dřina, neustálá sebekontrola, disciplína a vypětí. A přece jsou mnozí, kteří tvrdí opak. Podle Američanů nepotřebujete nic než ten správný cíl, „pozitivní náboj“, duševní trénink a úspěch je na dosah ruky!“²⁵

Člověk musí mít rád svoji práci a musí ho bavit, jinak nebude úspěšná. To je základ k tomu, abychom to, co děláme, dělali rádi a dobře. A když si pro něco vytvoříme nadšení, můžeme ho přenést i na ostatní.

²⁴ REDAKCE, Steve Jobs: 12 pravidel úspěchu, *Moderní řízení*, s. 70.

²⁵ ECHTEROVÁ, D., *Chci být úspěšná*, s. 7.

Samozřejmě práce není vždy zdrojem zábavy, někdy se musíme k něčemu nutit, tvrdě se to chtěné věci zakousnout a někdy musíme snést i nezdar.²⁶

Jak vycházet s lidmi při práci – jeden z klíčů ke kariéřnímu úspěchu. Ženy ve většině případů mají v dispozici dobré komunikační prostředky, snahu vycházet dobře, jak se svými kolegy, tak s podřízenými, nadřízenými, zákazníky,...avšak je tomu tak vždycky?

Zde je deset typů pro osvěžení paměti a inspiraci k úspěchu v kariéřní dráze.²⁷

1. Hlavu vzhůru a oční kontakt.
2. Aktivně naslouchejte.
3. Dejte najevo upřímný zájem o člověka.
4. Předpokládejte vždy dobrý úmysl.
5. Sdílejte pocit úspěchu.
6. Buďte otevření k možnosti, že se mýlíte.
7. Plňte svoje závazky.
8. Dávejte najevo uznání.
9. Mluvte s ostatními jasně, přímo, s respektem, příjemně a pozitivně.
10. Neočekávejte, že vás budou mít všichni rádi a vy je.

2. Dokonalá manažerka

2.1 Image ideální manažerky

Úspěšné manažerky musí mít ve srovnání s ostatními vždy „něco navíc“. Management se vyznačuje jako řízení lidí, kde charisma, osobní styl a profesionalita manažerky jsou tím, co určuje směr a správnou orientaci na činnosti.

Manažerky musí dávat najevo svým kolegům i konkurentům, kdo jsou, o co usilují, jakými pravidly se řídí, atd. Musí nechat působit svůj vlastní styl.²⁸

²⁶ Srov. ECHTEROVÁ, D., *Chci být úspěšná*, s. 7.

²⁷ REDAKCE, Jak vycházet s lidmi při práci, *Moderní řízení*, s. 65.

²⁸ Srov. SAMPSON, E., *Jak si vytvořit působivý image: krok za krokem k úspěšné kariéře.*, s. 8.

2.1.1 Co je image?

Mohli bychom říci, že je to jakýsi obraz, který znázorňuje, co skrývá nitro člověka. To, jak působíme a co z nás vyzařuje, to, co je tzv. propagováno – hodnoty, kompetence, dovednosti, budeme také umět poskytnout.

Osobní image je vytvořen složitou kombinací vnitřních a vnějších faktorů, do niž zahrnujeme vyvolaný image, obraz sama sebe („self -image“) a vyžadovaný image.²⁹

2.1.2 Proč je image důležitý?

Mnoho cest vede k vrcholu. Řada z nich je etická, jiné ovšem ne. Chceme-li se vydat tou správnou cestou, je potřeba získat potřebnou profesionální image.

„Existuje přinejmenším šest důvodů, proč je osobní image tak významný pro rozvoj kariéry:“³⁰

- Osobní styl ovlivňuje rozhodování lidí, kteří mají na váš postup vliv.
- Věříme tomu, co vidíme.
- Všichni máme málo času a spoléháme na první dojem.
- O úspěchu dnes rozhoduje každý a dosáhnout úspěchu vyžaduje, aby každý jednal jako vyslanec své profese nebo organizace.
- Jak jinak zahlédnout hvězdu v poli sobě rovných?
- Dobrý vzhled je naše plus.

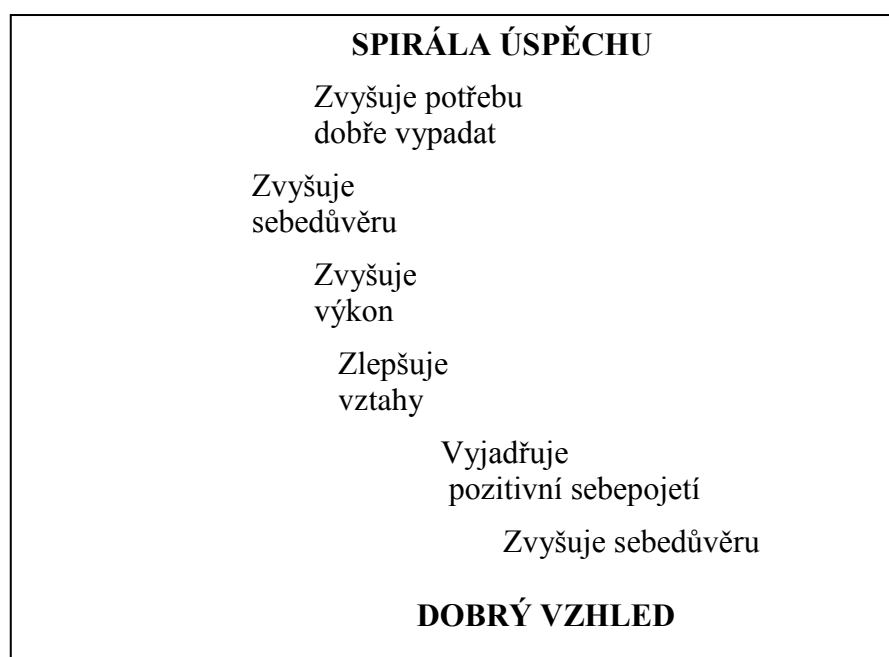
²⁹ Srov. SAMPSON, E., *Jak si vytvořit působivý image: krok za krokem k úspěšné kariéře.*, s. 11-12.

³⁰ SAMPSON, E., *Jak si vytvořit působivý image: krok za krokem k úspěšné kariéře.*, s. 15.

Ženy na vyšších pozicích se shodují, že styl oblékání hraje významnou roli. Proto, především ony, bývají obvykle dobře oblékány. Jak ženy, tak i muži považují za značnou součást kvalifikace adekvátně se oblékat. Špatný nebo nevhodný oděv může být impulzem pro negativní vlastnosti.³¹

„Dobrý vzhled je základem spirály úspěchu – cyklu, v němž dobrý pocit, který nám dobrý vzhled přináší, je zpětně posilován míněním druhých, které svým vzhledem u nich vyvoláme.“³²

Dr. Joyce Brother, průmyslový psycholog



Obr. 3 - Spirála úspěchu³³

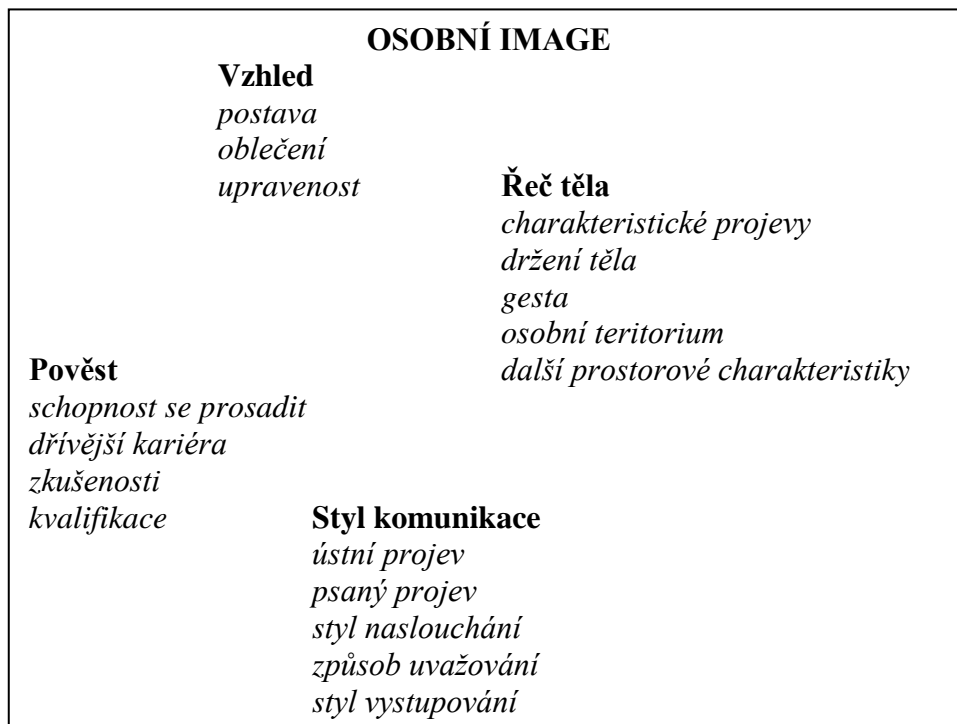
To, jak prezentujeme sami sebe, je náš vlastní profil. Náš vzhled, řeč těla, způsob vystupování a chování jsou prvotními signály toho, co je možné od nás očekávat. Všechny tyto složky vytvářejí osobní image.³⁴

³¹ Srov. SAMPSON, E., *Jak si vytvořit působivý image: krok za krokem k úspěšné kariéře.*, s. 17-18.

³² SAMPSON, E., *Jak si vytvořit působivý image: krok za krokem k úspěšné kariéře.*, s. 18.

³³ SAMPSON, E., *Jak si vytvořit působivý image: krok za krokem k úspěšné kariéře.*, s. 19.

³⁴ Srov. tamtéž.



Obr. 4 - Osobní image³⁵

Abychom si udržely své postavení a stále se rozvíjely ve své kariéře, je potřeba dát zřetelně najevo, že právě my jsme ty nejhodnější. V každém okamžiku se bude od nás očekávat plné využití našich odborných schopností k dosažení co nejlepších výsledků. Z kariérního hlediska jsou daleko důležitější schopnosti a image než pracovní dovednosti.³⁶

Například image úspěšné personální manažerky je, mimo vzhledu, také tvořen nezbytnými pomůckami, doplňky, rekvizitami. Bez ohledu na to, zda-li je používá vědomě či ne, jsou součástí jejího image. Stejně tak to může být způsob a styl telefonování či etika. Způsoby dobrého chování mohou zůstat nepovšimnuty, ale ty špatné si zapamatuje každý.³⁷

První dojem je nejdůležitější a zároveň rozhodující. Právě proto bychom tuto příležitost neměly podceňovat. Druhou šanci už totiž nikdy mít nebudeme.³⁸

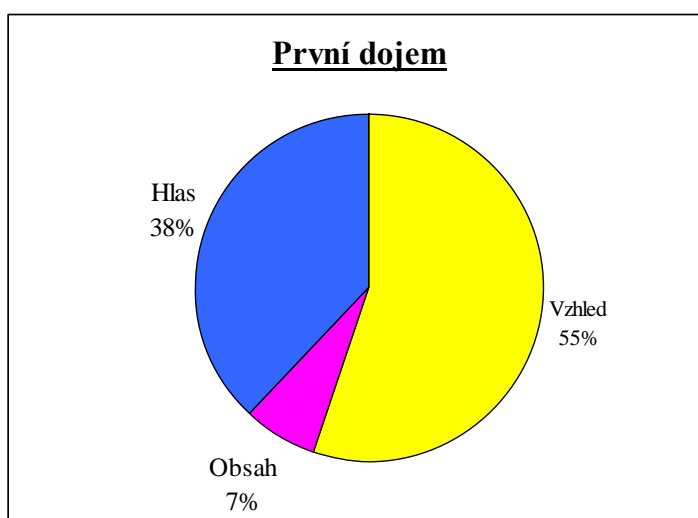
³⁵ SAMPSON, E., *Jak si vytvořit působivý image: krok za krokem k úspěšné kariéře.*, s. 20.

³⁶ Srov. SAMPSON, E., *Jak si vytvořit působivý image: krok za krokem k úspěšné kariéře.*, s. 20-21.

³⁷ Srov. tamtéž.

³⁸ Srov. SAMPSON, E., *Jak si vytvořit působivý image: krok za krokem k úspěšné kariéře.*, s. 24.

„Výzkumy ukazují, že během prvních minut setkání s dosud neznámým člověkem si 90% lidí vytváří o druhém úsudek založený z velké části na vizuálních vjemech – jeho fyzických rysech, vystupování, řeči těla, oblečení a celkové upravenosti.“³⁹ Ovšem tímto prvním dojmem se mohou mýlit. Ideální je si ponechat tuto představu s potřebným časem na rozhodnutí a až poté vyjádřit svůj názor na danou osobu.



Obr. 5 - První dojem⁴⁰

2.1.3 Šaty, barvy, boty

Vnímáme-li různé nuance v oblékání či ne, naše oblečené tělo za nás hovoří ještě dříve, než promluvíme. Image vytvořený oblečením je první, co každý zaregistruje. Dříve, než je první slovo vyřčeno, si vytvoříme obraz založený na držení těla, oblečení a řeči těla.⁴¹

Volba vhodného oblečení umožňuje sdělit informace o charakteru a stylu jeho nositele. Oblečení se v tuto chvíli stává takzvanou obchodní značkou.⁴² Snažte se využít to, že jste ženy, a upoutejte na sebe pozornost – samozřejmě v dobrém slova smyslu.

³⁹ SAMPSON, E., *Jak si vytvořit působivý image: krok za krokem k úspěšné kariéře.*, s. 25.

⁴⁰ Tamtéž.

⁴¹ Srov. SAMPSON, E., *Jak si vytvořit působivý image: krok za krokem k úspěšné kariéře.*, s. 29.

⁴² Srov. tamtéž.

V obchodech vám nabízí slušnou nabídku barev, tak se toho nebojte. Oblékejte se podle příležitosti, která vás čeká. Např. na různé prezentace a meetingy s nejvyšším vedením používejte spíše tlumené barvy jako je black&white nebo tmavomodrý kostýmek se slušivou halenkou a k tomu pěkné korálky či stříbrný řetízek. V tomto případě se musíte přizpůsobit v určité míře kultuře dané firmy. Pokud je to ovšem běžný den, či den strávený s klienty (dodavateli), nebojte se použít barvy. Pokud víte, že se budete pohybovat jen v kanceláři a nemáte naplánované schůzky s klienty, můžete si obléci pěkné jeany, lodičky a k tomu hezky vypadající vršek. V ostatních případech k ženě manažerke jeany nepatří. Důležité je umět ladit oblečení do určité barvy, podle toho, kterou máte ráda. Mít barevné oblečení neznamena být barvami přepřácaná. Noste to, co máte ráda a buďte sexy.⁴³

Pokud vás nějaký muž alespoň jednou za 14 dní pochválí a řekne, že vám to sluší, pak je všechno OK. Snažte se nosit doplňky a to každý den jiný. Doplňky jsou jako třešnička na dortu. Používejte přirozené denní líčení, které ladí s vaším oblečením a barvou vlasů. Mějte upravené ruce a hezké zuby, není nic horšího než zažloutlé zuby a špína za nehty. Používejte příjemný parfém, žena páchnoucí potem či od cigaret má k atraktivitě hodně daleko a to i kdyby jinak vypadala skvěle.⁴⁴

Je všeobecně známé, že když si žena vezme boty na podpatku, tak vypadá celkově hezčí, prodlužuje jí to nohy, nutí jí ke vzpřímenější a lepší chůzi a celkově je více sexy. Pokud má žena manažerka sen růst ve své kariéře, měla by dbát na svůj image vedle svých vědomostí a výsledků práce.⁴⁵

Profesionální top manažerka by měla nosit v zásadě kožené lodičky na podpatku o velikosti tak 5 – 8cm vysoké. Velikost podpatků cca 10 – 15cm patří jinam a ne do práce pro manažerku.

⁴³ Srov. PETERKOVÁ, J. Y., Žena Manažerka - Image - Oblečení – Barvy [online], [cit. 2011-01-26], Dostupný na WWW: <<http://www.zenamanazerka.cz/cs/clanek/clanky/manazeri-skoleni/zena-manazerka-image-obleceni-barvy.html>>.

⁴⁴ Srov. tamtéž.

⁴⁵ Srov. PETERKOVÁ, J. Y., Žena Manažerka - Boty, obuv, lodičky [online], [cit. 2011-01-26], Dostupný na WWW:< <http://zenamanazerka.cz/cs/clanek/clanky/manazeri-skoleni/zena-manazerka-boty-obuv-lodicky.html>>.

Budí dojem, že se jedná o trochu jiný typ ženy. Bota by měla být uzavřena, nehodí se aby pata a prsty koukaly ven. Různé aplikace, třásně a mašličky na eleganci nepřidá. Lodičky musí ladit s manažerčíným oblečením. Nejideálnější barva obuvi je samozřejmě černá. A také nesmíme opomenout punčocháče. Žena manažerka nikdy nechodí naboso i přesto, že má krásné nohy. Punčochy by měly být tělové a nebo pak barevné, ladící ke kostýmku.⁴⁶

Pro profesionální vystupování jsou důležité aspekty řeči těla:⁴⁷

- Oči – udržení očního kontaktu působí důvěryhodně, klopení zraku naopak submisivně.
- Obličej – výraz v tváři prozradí našich sedm základních emocí: hněv, strach, překvapení, štěstí, znechucení, smutek, bolest.
- Obočí – zvednutím obočí na pár vteřin dáváme najevo souhlas a přátelství.
- Poloha hlavy – hlavou zakloněnou mírně vzad dáváme dotyčnému najevo, že ho přehlízíme, díváme se na něj s nadřazeností.
- Držení těla – to jak stojíme, sedíme a chodíme může u druhých vyvolat buď sebejistý nebo plachý pocit. Stačí, když si představíme, že naši páteří prochází struna a někdo za ni z vrchu tahá, hned náš postoj bude vzpřímenější.
- Gestikulace – gesta používáme proto, abychom podpořili to, co říkáme. Můžou být vědomá – objetí, polibek, potřesení rukou, jiná zase podvědomá – škrábání se na krku, popotahování ušního lalůčku či hraní si s propisovací tužkou.

⁴⁶ Srov. PETERKOVÁ, J.Y., Žena Manažerka - Boty, obuv, lodičky [online], [cit. 2011-01-26], Dostupný na WWW: <<http://zenamanazerka.cz/cs/clanek/clanky/manazeri-skoleni/zena-manazerka-boty-obuv-lodicky.html>>.

⁴⁷ Srov. SAMPSON, E., Jak si vytvořit působivý image: krok za krokem k úspěšné kariéře., s. 31 – 32.

Existence osobního teritoria – osobního prostoru, stejně tak jako potřesení rukou patří do profesionálního vystupování nejen žen manažerek.

Zóny
veřejná (360cm a více)
společenská (120cm – 360cm)
osobní - široká (75 – 120cm)
- úzká (45 – 75cm)
intimní (15 - 45cm)

Obr. 6 - Přijatelná vzdálenost mezi lidmi v různých spol. a osob. situacích ⁴⁸

Potřesení rukou je efektivním a jasným vyjádřením toho kdo jste, co chcete a jaké je vaše postavení. Mělo by být doprovázeno společně s úsměvem a navázáním vizuálního kontaktu – zvyklostí, na kterou se můžete vždy spolehnout. ⁴⁹

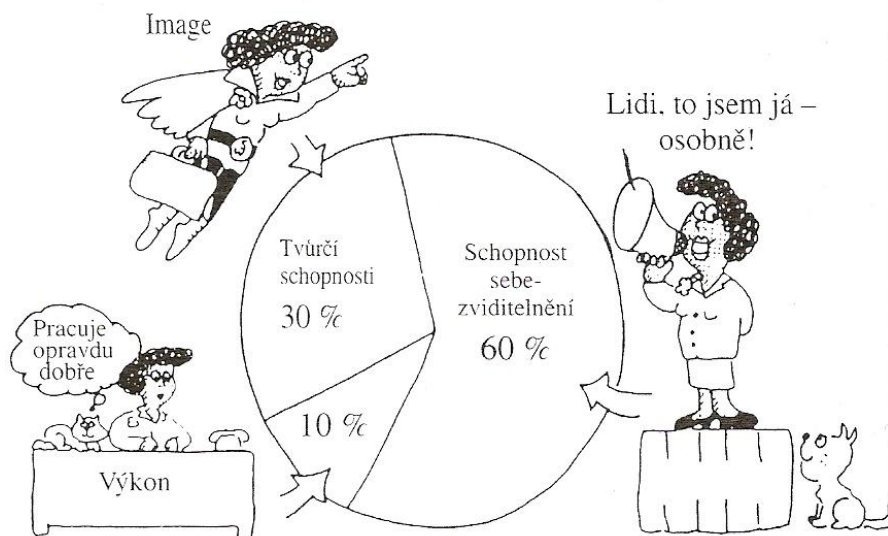
Ženy, jako jsou manažerky, v žádném případě nesmí zůstat neviditelné. Pro získání potřebné podpory při prosazování sebe samé jsou rozhodující tři faktory, z nichž je nejvýznamnější schopnost zviditelnit se a způsob, kterým se projevujeme. ⁵⁰

1. Práce – 10% - schopnost plnit požadavky a nést odpovědnost vyplývající z naší pozice.
2. Image a osobní styl – 30% - jak se prosazujeme a působíme ve vztazích s ostatními.
3. Zviditelnění se – 60% - jakou máme pověst, jaké jsou naše výsledky, jaké máme kontakty.

⁴⁸ SAMPSON, E., Jak si vytvořit působivý image: krok za krokem k úspěšné kariéře., s. 34.

⁴⁹ Srov. SAMPSON, E., *Jak si vytvořit působivý image: krok za krokem k úspěšné kariéře.*, s. 35.

⁵⁰ Srov. SAMPSON, E., *Jak si vytvořit působivý image: krok za krokem k úspěšné kariéře.*, s. 38.



Obr. 7- Pověst a úroveň nepřehlédnutelnosti⁵¹

„Profesionální vystupování není možno obléci či odložit jako kabát nebo sako. Image, má-li být účinný, musí být vytvářen do všech důsledků – každý den, všude, bez ohledu na to, s kým se právě setkáváme. Pozitivní dojem, který vyvoláváme dnes, se neztratí, i když ho momentálně nepotřebujete.“⁵²

2.2 Vlastnosti a schopnosti úspěšné manažerky

Chování člověka je nevyzpytatelné. Existují situace, které vyžadují pohotovou reakci a každý člověk se v ní zachová různě. Jakým způsobem se zachováme, takový můžeme očekávat výsledek. Zvládnutí situace závisí na věcech, jako je hodnocení sebe ve vztahu k druhým lidem a jak jsme si jisté sami sebou. Máme-li ovšem nedostatek již zmiňované sebedůvěry a nízké sebehodnocení, budeme mít v těchto situacích nepříjemný a ohrožující pocit. Naše chování se v tomto případě může projevit jako agresivní, kdy se budeme snažit tvrdě prosadit svůj názor bez ohledu na ostatní a možná se vyskytne i situace, kdy budeme druhé zesměšňovat nebo dělat osobní narážky. Druhá možnost je, že se budeme chovat submisivně.

⁵¹ SAMPSON, E., Jak si vytvořit působivý image: krok za krokem k úspěšné kariéře., s. 38.

⁵² SAMPSON, E., *Jak si vytvořit působivý image: krok za krokem k úspěšné kariéře.*, s. 51 – 52.

To znamená, že se nebudeme nijak bránit, moc toho nenamluvíme a budeme úplně potichu. Avšak poté se budeme cítit ublížené nebo úzkostlivé, následně třeba i našťvané a otrávené.⁵³

Přesně tyto dva typy chování jsou typické pro osoby postrádající důvěru ve své schopnosti, ale především v sebe vůbec. Proto existuje rada – buďme asertivní! Asertivním chováním vyjádříme své požadavky, mínění, pocity, potřeby a tužby přímým a čestným způsobem. Hlavním cílem tohoto jednání je uspokojit potřeby a práva obou stran.⁵⁴

Při komunikaci se asertivita ženy projevuje následně:⁵⁵

- oceňuje i kritizuje, když je potřeba,
- mluví stručně a k věci,
- trvá na svém mínění, svých požadavcích a potřebách,
- říká „ne“ kdykoliv chce,
- nebojí se rozhodovat,
- mluví s lidmi tak, jak by si přála, aby no mluvili s ní,
- oceňuje hlediska druhých.

Určitá skupinka žen na vedoucích pozicích si myslí, že si musí osvojit agresivní postoj, aby dosáhly patřičných výsledků. Myslí si, toto chování musí zaujmout právě ženy – aby se mohly vyrovnat mužům na vyšších postech – a tak dosáhnou toho, že je budou podřízení poslouchat. Nejvíce se to týká žen, které se v minulosti chovaly submisivně a nyní chtějí ukázat, kdo tu vládne.⁵⁶

⁵³ Srov. BOWNOVÁ, G., BRADYOVÁ, C., *Úspěšná manažerka*, s.12.

⁵⁴ Srov. BOWNOVÁ, G., BRADYOVÁ, C., *Úspěšná manažerka*, s.12 – 13.

⁵⁵ Srov. BOWNOVÁ, G., BRADYOVÁ, C., *Úspěšná manažerka*, s.14.

⁵⁶ Srov. BOWNOVÁ, G., BRADYOVÁ, C., *Úspěšná manažerka*, s.16.

Samozřejmě tento přístup není vhodný aplikovat. Zákonitě musí selhat, ať dříve nebo později. Agresivita lidí jediné zneprátnuje a už v žádném případě neplodí úspěch.⁵⁷

„Proč je tedy jediná možnost asertivního chování dobré manažerky?“⁵⁸

1. Budeme spokojenější, protože dokážeme vyjádřit své potřeby.
2. Je pravděpodobnější, že druzí naše požadavky splní, protože jim budou jasné.
3. I kdyby je nesplnili, budeme na tom lépe, protože budeme vědět, že jsem zvládly situaci a že si nemáme co vyčítat.
4. Zvýší se naše sebedůvěra, protože nebude existovat situace, která by nás mohla ohrozit.
5. Vytvoříme dobrý pracovní tým, protože budeme schopny využít silných stránek svých kolegů, místo aby nás ohrožovaly.
6. Budeme schopny ovládat své vlastní chování, a tedy vytvářet jasné a fungující vazby.
7. Budeme odolnější vůči stresu, protože zredukujeme záporné pocity, jako je hněv a frustrace.
8. Budeme iniciativnější, protože se přestaneme předem bát, že uděláme chybu.
9. Bude se nám lépe jednat s lidmi – budeme-li s nimi totiž jednat přímo, je pravděpodobné, že oni budou jednat s námi také tak.
10. Budeme se cítit mezi lidmi lépe, a tak se naše vzájemné vztahy s ostatními zlepší ve všech ohledech.

2.2.1 Dobrá komunikace

Součástí schopné a výkonné manažerky je samozřejmě dobrá komunikace. Dorozumět se se svými kolegy, klienty, ale i podřízenými je základní manažerská dovednost. Instituce a podniky potřebují manažery se schopností komunikace k tomu, aby lidi uměli motivovat, aby vytvářeli efektivní týmy, aby je dokázali o všem správně informovat a radit jim, aby úspěšně jednali, aby uměli rozvíjet své schopnosti.⁵⁹

⁵⁷ Srov. BOWNOVÁ, G., BRADYOVÁ, C., *Úspěšná manažerka*, s.16.

⁵⁸ BOWNOVÁ, G. BRADYOVÁ, C., *Úspěšná manažerka*, s.17.

⁵⁹ Srov. BOWNOVÁ, G., BRADYOVÁ, C., *Úspěšná manažerka*, s. 40.

Jedná-li se o efektivní a opravdu dobrou komunikaci, musíme říci, že tento dar mají právě ženy. Bohužel, tuto silnou a velmi potřebnou schopnost mnohdy organizace, pro niž pracují, nedokáží ocenit.⁶⁰

K efektivnímu dorozumívání je nezbytných šest předpokladů, abychom věděly, že druhá strana správně rozumí našemu sdělení.⁶¹



Obr. 8- Šest předpokladů komunikačního procesu⁶²

Pakliže je splněno všech šest základních kroků, můžeme si být jisté, že komunikujeme účinně.⁶³

Ovšem není vždy všechno ideální, jak se zdá. Dobré komunikaci se staví do cesty mnoho překážek. Hluk, kouř, ustavičné přerušování není nic příjemného a moc daleko se v komunikaci nedostaneme. Avšak každá překážka se dá překonat.⁶⁴

Jako největší překážku pocítujeme to, že jsme žena. Někteří lidé se na ženy ve vedoucích pozicích dívají jako na zvláštní druh a neumějí s nimi jednat. Čím je žena mladší a vzdělanější, tím je to pro ni těžší. Především se jimi cítí ohroženi muži, kteří byli zvyklí přijímat ženy pouze jako své pomocnice a ženy vnímají spíše jako své matky, dcery či sexuální partnerky než kolegyně nebo dokonce šéfky. Překážku lze odbourat komunikací s nimi, ochotou je vyslechnout a porozumět jejich názoru.⁶⁵

⁶⁰ Srov. BOWNOVÁ, G., BRADYOVÁ, C., *Úspěšná manažerka*, s. 40.

⁶¹ Srov. tamtéž.

⁶² BOWNOVÁ, G., BRADYOVÁ, C., *Úspěšná manažerka*, s. 40 – 41.

⁶³ Srov. BOWNOVÁ, G., BRADYOVÁ, C., *Úspěšná manažerka*, s. 41.

⁶⁴ Srov. BOWNOVÁ, G., BRADYOVÁ, C., *Úspěšná manažerka*, s. 42.

⁶⁵ Srov. BOWNOVÁ, G., BRADYOVÁ, C., *Úspěšná manažerka*, s. 42 – 44.

Další překážkou, která se objevuje v nejednom podniku je věk. Jako mladší „paní šéfová“ se asi nebudete zamlouvat starším lidem, kteří tam už „nějaký ten pátek“ pracují. Snažme se je, jako šéfové, stále něčím motivovat, při každé vhodné příležitosti je chválit a dávat je za vzor. Mladší kolegové – vrstevníci – budou mít sklon s námi jednat jako se sobě rovným. Ať už jsou naši kolegové jakkoli mladí či staří, je důležité se k nim chovat čestně a uctivě – brát je vážně. Důležité je se řídit pravidlem – chceme-li být úspěšné, je důležité, abychom byly respektované než oblíbené. Pokud nás budou mít lidé rádi, tím lépe pro nás, ale dobře budou pracovat jen pro toho, před kým mají respekt. Mezi řadu dalších překážek se řadí např. sociální, kulturní a jazykové rozdíly, osobní postoje, či postavení.⁶⁶

Profesionální komunikaci je možno se naučit (i když jde vždy o dlouhý proces). Pověřená osoba musí vždy podávat spolehlivé a srozumitelné informace, musí vědět nejen jak říkat, ale co říkat.

2.2.2 Profesionální dojem

Dojem, jehož nabývají lidé v našem okolí – je to příslib toho, co můžete nabídnout, co jste schopni poskytnout. Schopnost zapůsobit profesionálním dojmem můžeme rozdělit do pěti vlastností: kompetentnost, sebekontrola, důvěryhodnost, sebedůvěra, důslednost.⁶⁷

Kompetentnost je souhrn schopností toho, co dokážeme dělat – naše schopnosti, dovednosti, kvalifikace, zkušenosti, kterými disponujeme. Nejdůležitější je, abychom se soustředili na to, co je naší nejsilnější stránkou.⁶⁸

Sebekontrola můžeme uvést jako schopnost, jejíž udržení je nezbytné vždy a všude. „Vypustit páru“ může být pro nás ulehčující, ale taky nevhodné a nebezpečné. Představme si tuto situaci s možnými účinky. Pokud někdy nastane, vždy se dostatečně ohlédněme zpět a zeptejme se sami sebe: „Stálo to za to?“⁶⁹

⁶⁶ Srov. BOWNOVÁ, G., BRADYOVÁ, C., *Úspěšná manažerka*, s. 44 – 45.

⁶⁷ Srov. SAMPSON, E., *Jak si vytvořit působivý image: krok za krokem k úspěšné kariéře.*, s. 49.

⁶⁸ Srov. tamtéž.

⁶⁹ Srov. SAMPSON, E., *Jak si vytvořit působivý image: krok za krokem k úspěšné kariéře*, s. 50.

Další vlastnost, která tvoří profesionální dojem je důvěryhodnost. Tuto schopnost musí mít na vyšších pozicích všichni. Dáváme najevo, že svoji práci umíme vykonávat a vyvoláváme tím dojem u druhých, že to, o čem prohlašujeme, že jsme schopni dělat, opravdu umíme. Musíme si udržovat svoji zdravou sebedůvěru, která vychází přímo z našeho nitra. Pozitivní myšlení, vědomí, že jsme dobře připraveni, máme dostatek informací, ale také schopnost vzpřímeného držení těla a uvolněného dýchání nám dává sebestjistotu a odvahu k jednání.⁷⁰

Nabídnou vám „deset důvodů, proč být sebestjistější.“⁷¹

1. Sebestjistá žena ovládá svůj život.
2. Sebestjistá žena sebou nenechá příliš manipulovat.
3. Sebestjistá žena využívá svých silných stránek – ne těch slabých.
4. Sebedůvěra vzbuzuje respekt.
5. Sebedůvěra je klíčem ke zvýšení efektivity práce.
6. Sebedůvěra je považována za nejdůležitější rys špičkového pracovníka.
7. Zvýšení sebedůvěry vede i ke zlepšení komunikace s ostatními.
8. Sebestjité ženy nejsou tak závislé na souhlasu ostatních.
9. Sebestjité ženy vědí, kam směřují – a jak se tam dostanou.
10. Pozitivní myšlení prospívá zdraví, štěstí a úspěchu.

Sebedůvěra tedy vyžaduje: přijmout sebe samu, využít plně svých možností a v neposlední řadě mít se ráda.⁷²

⁷⁰ Srov. SAMPSON, E., *Jak si vytvořit působivý image: krok za krokem k úspěšné kariéře*, s. 50 – 51.

⁷¹ BOWNOVÁ, G., BRADYOVÁ, C., *Chcete být manažerkou?*, s. 48 – 51.

⁷² Srov. BOWNOVÁ, G., BRADYOVÁ, C., *Chcete být manažerkou?*, s. 51.

3. Žena, práce, rodina – tři neoddělitelné pojmy

„Role a postavení žen v „prostoru veřejném“, jejich vliv, moc, prestiž ve společnosti, ale i jejich životní úroveň, seberealizace a pocity uspokojení, jsou dnes dány především jejich prací v placeném zaměstnání. Nezanedbatelnou, byť někdy přehlíženou skutečností ale je, že žena pracovala vždy, i když nebyla zaměstnaná. Muž byl lovcem, válečníkem a dobrodruhem, spíš sportoval a hrál si, kdežto žena byla ta, která se starala o oheň, chránila děti a území, na kterém pobývali. Takže můžeme říct, že zakladatelkou práce je právě žena. Neberme to doslova, ale i práce doma byla a je prací a přinášela a dodnes přináší ženám jistotu, i když většinou ne úplnou satisfakci.“⁷³

Je třeba si uvědomit, že život ve společnosti se odehrává ve dvojí rovině – rodinné a pracovní. Žena ve vedoucím postavení může pociťovat rozpor mezi její rolí manažerky a rolí, kterou zastává v domácnosti. Kariéerní dráha a plánování rodiny jsou pro ženu zásadními okamžiky jejího života. Bohužel, právě v tuto chvíli je žena nucena vybrat si pro sebe tu vhodnější seberealizaci. Nyní se nám ukázal další důvod, proč je stále méně žen ve vedoucích pozicích - vyžaduje opravdu mnoho energie, volného času a hlavně úsilí. Ženy mají k činnosti manažerky lepší předpoklady, ale často jsou neúnosně zatěžovány. Těžko se jim sladují rodinné a pracovní povinnosti – rodinné starosti, nedorozumění a konflikty snižují výkon v práci a naopak, konflikty pracovní a společenské narušují její osobní život.⁷⁴

Pro ženy je pracovní činnost především finančním naplněním. Stále ještě převládá názor, že ženy bez rodiny a dětí představují něco neúplného. Avšak díky sociálním stereotypům je na tuto skutečnost žena připravovaná již od dětství, a tak jí na tom nepřijde nic divného a neprotestuje. Již při hledání práce ženy přemýšlejí, jak ji budou moci co nejlépe sloučit s rodinou. To ovšem vysvětluje, proč se tolik neucházejí o pozici manažerky. A tak už z tohoto důvodu, z pohledu zaměstnavatele, jsou ženy posuzovány především jako matky, které se budou starat o dítě. Mateřství je totiž stále považováno a přisuzováno matce, jako její hlavní, jedinečná a nepřenositelná role, která zcela ovlivňuje její život.

⁷³ VODÁKOVÁ, A., VODÁKOVÁ, O., *Rod ženský: Kdo jsme, odkud jsme přišly, kam jdeme?*, s. 156.

⁷⁴ Srov. ŠNÝDROVÁ, I., *Manažerka a stres*, s. 9 – 10.

Ale tohle všechno je otázkou budoucnosti, kdy se názor na mateřství přisuzované pouze ženám obrátí. Porodnost klesá, roste počet bezdětných žen a jsou stále nabízeny větší a větší možnosti seberealizace žen mimo rodinu.⁷⁵

Formující se struktura společnosti pomáhá zlepšovat podmínky pro ženy. Bylo zvykem, že manželka, starající se o domácnost, podporovala v kariéře svého vysoce postaveného muže. Těchto případů začíná ovšem ubývat. Ženy chtějí pracovat a rozvíjet své aspirace. Rodin s jedním rodičem nebo se ženou živitelkou je stále více. Ženy také dosahují vyššího vzdělání a chtějí ho využít, než aby se oddávaly jen rodinnému krbu.⁷⁶

„Situace pro ženy ve vedoucím postavení se tedy mění a nastává doba velkých příležitostí pro ty, které mají ctižádost a vůli k úspěchu. Ženy jsou však stále ještě v menšině a budou v ní poměrně dlouho dobu. Následkem toho mají v práci speciální problémy – čistě a pouze proto, že jsou ženy.“⁷⁷

Začínáte si uvědomovat, že ve své práci nejste šťastná? Není třeba dělat okamžitě ukvapené závěry a měnit pracovní místo. Je třeba si identifikovat, které faktory jsou pro vás v práci frustrující. Je to například nepříjemný šéf, váš tým, který žije v úplně jiném světě jako vy, či práce, která vás nenaplňuje? Takových faktorů může být víc a je velmi důležité, aby jste si vyhradila chvíli klidu a sepsala si všechna, které to jsou a následně se je pokusila začít řešit. Samozřejmě existují i takové frustrující faktory, které vás donutí k hledání si nového pracovního místa. Můžou jimi být:⁷⁸

1. Frustrující šéf.
2. Cítíte, že nikam nerostete.
3. Cítíte se přepracované.
4. Necítíte ocenění za práci
5. Neuspokojuje vás práce či zaměření.

⁷⁵ Srov. ŠNÝDROVÁ, I., *Manažerka a stres*, s. 26 – 28.

⁷⁶ Srov. BOWNOVÁ, G., BRADYOVÁ, C., *Úspěšná manažerka*, s.11.

⁷⁷ BOWNOVÁ, G., BRADYOVÁ, C., *Úspěšná manažerka*, s.11.

⁷⁸ Srov. POTAŠOVÁ, B., *Ako byť šťastný v pracovnom živote*, *HRM*, s. 85 – 86.

Na závěr si zkuste sepsat faktory, které vás naopak v práci těší a které vás naplňují. Je důležité pracovat naplno po dobu vašeho pracovního času, ale potom je také důležité se po této povinné době dokázat odreagovat, pročistit si hlavu a obnovit myšlenky např. pobytem v přírodě, na zahrádce, sportem či s přáteli.⁷⁹

3.1 Kariéra versus soukromí

„Být či nebýt manažerkou?“ Tak tuto otázku si pokládá mnoho žen hned po dokončení studia. Jejich cílem je „rychlý růst ve firmě, postup na vysněná místa, která by jim zajistila prestiž, výborné platové ohodnocení a stabilní postavení ve společnosti. Současně takový typ pozice v organizační struktuře společnosti přináší i oběti. Až na druhé místo z důvodu časové vytíženosti často odkládají soukromý život a postupně se i tyto ženy mnohokrát naučí vnímat práci jako to, co jim naplňuje život absolutní spokojeností. Fakt, že si práci a kariéru postavily na první místo, vnímají jako určitou cestu, kterou si vybraly a kterou by nikdy neměnily.“⁸⁰

3.1.1 Kariéra nebo dítě?

Představme si situaci, kdy je žena na vysoké manažerské pozici, v práci je velmi spokojená a úspěšná. Ovšem, její biologické hodiny začínají hlasitě tikat a jí se v hlavně zrodí dilema – mít či nemít dítě. Jaká by byla vaše odpověď? Vás, jako čtenáře?

Dnešní doba se liší od té předešlé – mladí lidé mají často problém zplodit dítě na první pokus, někdy to trvá i několik let. Nemluvě o párech, jejichž věková hranice přesáhla 30 let. Může pak právě nastat ta obávaná, ale běžná situace, že žena má vybudovanou skvělou kariéru, ale bez rodiny. Vždy se dá najít optimální cesta, při které je dilema řešitelné.

Máte-li se zaměstnavatelem dobrý vztah, ví, že jste nepostradatelná a ve své práci jedinečná, zaručeně vám vyhoví. Samozřejmě, že čím vyšší je manažerčina pozice, tím je to složitější. Například Personální ředitelka může být s firmou v kontaktu přes internet a svoji pozici nahrazovat alespoň tímto způsobem. Složitější už by to bylo v pozici Obchodní ředitelky, která je většinu svého času na cestách.

⁷⁹ Srov. POTAŠOVÁ, B., Ako byť šťastný v pracovnom živote, *HRM*, s. 86.

⁸⁰ KRAKOWSKI, L., Žen - manažerek je více, musí však zapracovat na sebedůvěře [online], [cit. 2011-01-28], Dostupný na WWW: <<http://www.podnikatel.cz/clanky/zen-v-dulezitych-pozicich-je-vice/>>.

Odborníci říkají, že pokud se žena manažerka rozhodne jít na mateřskou dovolenou, neměla by na ni zůstat déle jak 1 rok. 3 roky strávené doma s dítětem je pro ženu s touto profesí dlouhá doba. Dlouhá doba na to, aby se její kariérní růst zbrzdil. Ano, i tak bude zůstat pozadu oproti svému mužskému kolegovi, ale tak to prostě je, je to úděl, nás, žen – matek. Ve výjimečných případech se role může obrátit, ovšem tato situace nastane, když má žena vyšší plat než muž a je ochotná se vzdát své role pečovatelky. Může nastat situace, kdy vám zaměstnavatel dá na výběr – buď a nebo. Žádná žena by neměla zaváhat. Děti jsou darem a radostí života. Později by to už vyjít nemuselo, žena by byla nešťastná a její pochmurné chování by se mohlo odrazit na její doposud dokonale vykonávané práci. Pokud je žena dobrá manažerka, práci si najde vždycky.

Když se žena rozhodne jít hledat kvalitní zaměstnání okamžitě po ukončení vysoké školy nebo po již zmiňované mateřské dovolené, může se setkat s mnoha diskriminačními faktory, které jsou nepříjemné, ale patřící do běžného života – třeba jste se s nimi setkali už i vy.

Proč nás, ženy, nechtějí? ⁸¹

- Žena kolem 29 let – brzy bude těhotná.
- Absolventka školy – nemá praxi, není čas ji všechno učit.
- Absolventka VŠ – brzy by otěhotněla.
- Žena, která má malé děti – bude věčně doma díky problémům s nimi.
- Svobodná žena nad 35 let – určitě bude divná.
- Žena ve věku 45 let a více – starší člověk, všechno ví a zná předem, bude jen kritizovat, odmítá se učit nové věci.

⁸¹ Srov. PETERKOVÁ, J.Y., Diskriminace v zaměstnání - Zažila jste nějakou? [online], [cit. 2011-01-31], Dostupný na WWW:< <http://www.zenamanazerka.cz/cs/clanek/clanky/prace-kariera/diskriminace-v-zamestnani.html>>.

- Žena – tato pozice přece není pro ženy, určitě by to nezvládla.
- Silná kuřačka – páchne a má menší produktivitu práce.
- Příliš obézní člověk – kazila by nám image, nemá pevnou vůli.

S čím se dále také můžete setkat – manažer nepřijímá ženy, stačí max. jedna a pak raději mít chlapy, je to jednodušší řízení. Nebo právě naopak – manažer si najímá ženy, je rád obdivován a obletován.⁸²

4. Žena v managementu

V historii byla přisuzovaná ženám role matky a ochránkyně rodinného krbu, ale společnost se mění a tento model s ní. Ženy začaly vykonávat i tzv. mužské práce a zároveň této změně dokázaly přizpůsobit i své chování.⁸³

„K postupnému bourání tradic a předsudků v rámci ženského a mužského světa docházelo už v minulosti. Když se slavná spisovatelka Georgie Sandová oblékla do kalhot, do té doby výhradně mužského oděvu, neznamenalo to jen smazání hranice v oděvním průmyslu. Ženy se postupně snažily změnit zažitě hodnoty i v jiných oblastech společenského života. A právě jednou z nich se stala možnost dosahovat stejných pracovních úspěchů jako muži.“⁸⁴

Při zadání pojmu „manažerka“ do jakéhokoli internetového vyhledávače, vám to s největší pravděpodobností okamžitě nabídne nápovědu: „Máte na mysli manažer?“ Tímto vám dá systém značně najevo, že synonymem pro představitele důležitých řídicích funkcí byl vždy muž.

⁸² Srov. PETERKOVÁ, J.Y., Diskriminace v zaměstnání - Zažila jste nějakou? [online], [cit. 2011-01-31], Dostupný na WWW: <<http://www.zenamanazerka.cz/cs/clanek/clanky/prace-kariera/diskriminace-v-zamestnani.html>>.

⁸³ Srov. ŠNÝDROVÁ, I., *Manažerka a stres*, s. 29.

⁸⁴ KRAKOWSKI, L., Žen - manažerek je více, musí však zapracovat na sebedůvěře [online], [cit. 2011-01-28], Dostupný na WWW:< <http://www.podnikatel.cz/clanky/zen-v-dulezitych-pozicich-je-vice/>>.

Doba se však posunula o krok dále, vznikající překážky jsou postupně překračovány a přístupy k ženám na manažerských pozicích se značně změnily. Díky tomu počet žen na těchto vyšších pozicích vzrostl, ale ne všechny mají ve své pozici dostatečnou důvěru. Brzdou úspěchu může být snaha zkombinovat pracovní život s tím rodinným. Převážně z tohoto důvodu se o dosažení titulu, úspěšná žena – manažerka, hovoří zejména o ženách, jejichž věk přesáhl hranici 40. roku.⁸⁵

Typické ženské schopnosti, které mohou ženy na vyšších pozicích úspěšně využívat, jsou kupříkladu schopnost umění číst v lidech, kteří ji v pracovním týmu obklopují, naslouchat jim, schopnost empatie, vstřícná komunikace nebo schopnost pracovat v týmu a delegovat. Také mají větší cit pro detail. Avšak ženám stále chybí ambice při dosahování vyšších kariérních postů, na tuto cestu musí vynaložit mnohem více úsilí než mužské pokolení.⁸⁶

Odborníci tvrdí: „Nebojte se mít ambice a moc“. Ženy spoléhají na to, že tím, že jsou pracovitě, odpovědné, v práci dřou od ráno do večera, si jich tím spíše někdo všimne a nabídne jim lepší pozici. Ale tak to v realitě nefunguje. Jedinou cestou k lepší kariéře je použít vlastní úsilí a správnou strategii. Úspěšným nástrojem k její realizaci bývá leadership, který lze trénovat a rozvíjet koučováním. Další významné místo v manažerčině rozvoji je mentoring. Zkušenější manažerka předává své doposud získané zkušenosti ženě, která se jí teprve snaží stát.⁸⁷

Podle Aleny Kazdové „dnes už vůbec nezáleží při výběru lidí do firmy na pohlaví, národnosti, rase, náboženství či kultuře kandidátů, firmy chtějí schopné lidi a dobře chápou, že diverzita může přinášet nové podněty, nápady a pomáhat rozvíjet byznys.“⁸⁸

4.1 Více žen do managementu

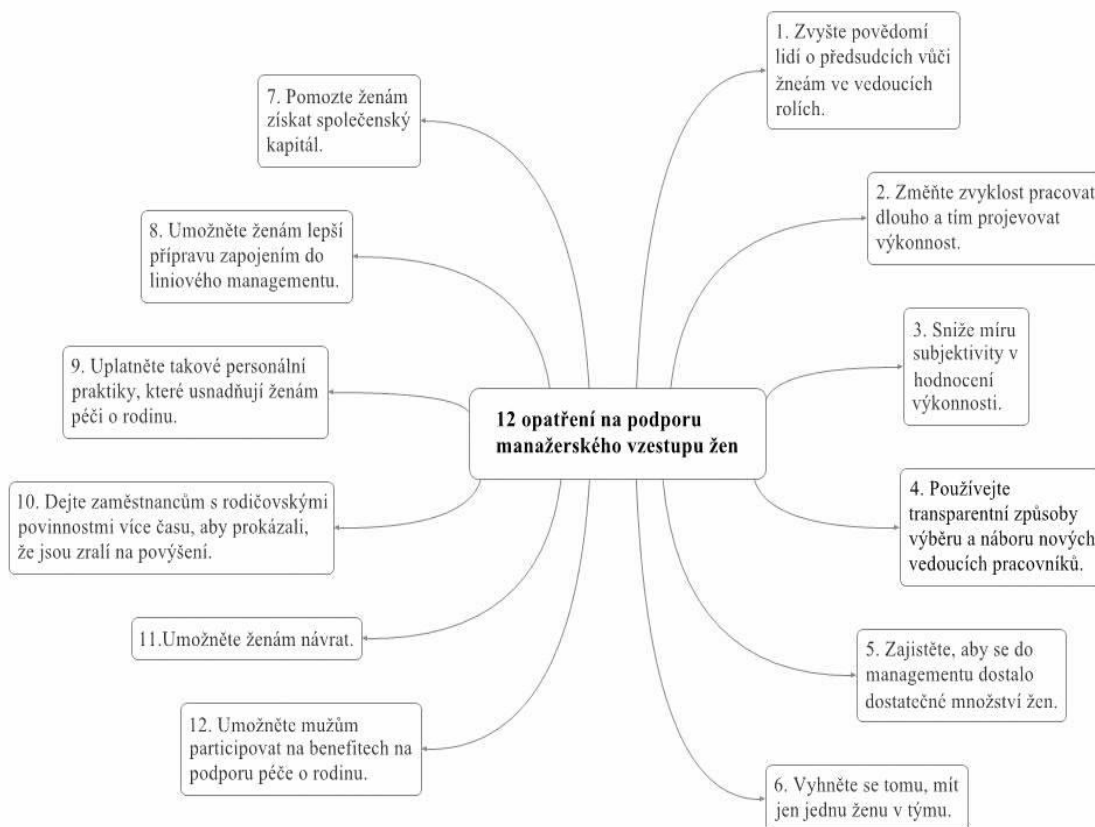
Proč brát ženy do managementu? „Následujících 12 rad netvoří ani zdaleka vyčerpávající seznam všech možností, které lze v podnicích na podporu manažerského vzestupu žen využít.“⁸⁹

⁸⁵ Srov. KRAKOWSKI, L., Žen - manažerek je více, musí však zapracovat na sebedůvěře [online], [cit. 2011-01-28], Dostupný na WWW: < <http://www.podnikatel.cz/clanky/zen-v-dulezitych-pozicich-je-vice/>>.

⁸⁶ Srov. KAZDOVÁ, A., Leadership pomáhá ženám v kariéře, *HRM*, s. 15.

⁸⁷ Srov. tamtéž.

⁸⁸ KAZDOVÁ, A., Leadership pomáhá ženám v kariéře, *HRM*, s. 15.



Obr. 9- 12 opatření na podporu manažerského vzestupu žen⁹⁰

Shrnutím těchto 12 rad, lze získat závěrečnou a potřebnou myšlenku: „Organizace mohou uspět v úsilí o to, aby polovina pozic v top managementu byla obsazena ženami, které se svou výkonností plně vyrovnají mužům. Musí však začít účinně působit na všechny překážky, které se dnes staví ženám do cesty v jejich úsilí dostat se do horních pater. Každé z uvedených 12 opatření uplatní jako ucelený a vnitřně sladěný soubor, úspěch na sebe nenechá dlouho čekat.“⁹¹

„Nyní vzniká reálná naděje, že ženy vybavené mapou překážek a bariér, které se jim staví do cesty, budou moci přijímat rozhodnutí s dobrou informovaností. A muži manažeři budou moci poznat, jak mohou usnadnit ženám kariérní růst. Pokud mají ženy dosáhnout rovnoprávnosti, muži a ženy budou muset sdílet vůdcovské a manažerské funkce v organizacích. Se znalostí překážek a možných způsobů, jak je překonat, je reálné této rovnoprávnosti v managementu dosáhnout v dohledné době.“⁹²

⁸⁹ REDAKCE, Více žen do managementu firem, *Moderní řízení*, s. 92.

⁹⁰ REDAKCE, Více žen do managementu firem, *Moderní řízení*, s. 92 – 93.

⁹¹ REDAKCE, Více žen do managementu firem, *Moderní řízení*, s. 93.

⁹² Tamtéž.

Které ze dvou pohlaví dokáže být lepším vůdcem? Tato otázka s jistotou padne, kdykoli se debatuje o roli pohlaví a vůdcovství. V 80. letech se zrodil termín „skleněný strop“, jako skutečnost, že jsou ženám odpírány ty nejvyšší příčky ve firemní struktuře.⁹³ „Je to neviditelná zábrana úspěchu, a někdy ji nelze prorazit ani bucharem. Skleněný strop znamená, že i když splňujete všechna požadovaná kritéria, nejste-li správného rodu, zapomeňte na kariéru. Existují nepostižitelné překážky, na něž žena žádající o místo narazí, zejména u společností, které vždycky zaměstnávaly muže. Tuto setrvačnost při výběru vedoucích zaměstnanců je pro ženy někdy nemožné překonat. Zaměstnavatelé dodnes dávají při řízení a vedení přednost rozhodnému a dokonce agresivnímu přístupu před kooperativním a smířlivým. Jinými slovy dávají přednost mužskému principu před ženským.“⁹⁴

Nenechte si uniknout talent. Rozdíly nevyplývají pouze z pohlaví daného člověka, ale také z jeho osobnosti, zvědavosti, emocionální inteligenci, zkušenosti, disciplíny a mimo jiné i ze smyslu pro humor dané osoby. Při vybírání lidí na uvolněnou manažerskou pozici či pouze při povyšování, rovnocenně naslouchejte. Kdo ví, jaký talent můžete objevit?⁹⁵

Existuje řada důkazů, že se ženy umí emočně napojit na své podřízené, projevit sebevědomí, otevřenost, mravní integritu a hodnověrnost. Také zpravidla více spolupracují a do svého rozhodování zapojují více lidí. To bezesporu znamená plus pro management na podpatcích. Co většina z nich odmítá, je riskovat. Při rozhodování používají jak emoční, tak rozumovou stránku svého mozku, zatímco muži buď jednu, nebo druhou.⁹⁶

⁹³ Srov. REDAKCE, Ženy manažerky dokážou být velmi zdatnými vůdci [online], [cit. 2011-02-01], Dostupný na WWW: <<http://hn.ihned.cz/c1-29379110-zeny-manazerky-dokazou-byt-velmi-zdatnami-vudci>>.

⁹⁴ BOWNOVÁ, G., BRADYOVÁ, C., *Úspěšná manažerka*, s. 10.

⁹⁵ Srov. REDAKCE, Ženy manažerky dokážou být velmi zdatnými vůdci [online], [cit. 2011-02-01], Dostupný na WWW:< <http://hn.ihned.cz/c1-29379110-zeny-manazerky-dokazou-byt-velmi-zdatnami-vudci>>.

⁹⁶ REDAKCE, Lék na krizi: ženy ve vedení [online], [cit. 2011-02-01], Dostupný na WWW: <<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:FXu3lhic32kJ:modernizeni.ihned.cz/c1-38348420-lek-na-krizi-zeny-ve-vedeni+%C5%BEena+v+managementu&cd=9&hl=cs&ct=clnk&gl=cz&client=firefox-a>>.

Podle manažera roku 2002 B. Kačny „ženy sice kladou větší důraz na komunikaci s podřízenými, ale převládá u nich názorová nestálost, jsou snadněji ovlivnitelné a při důležitých jednáních projevují latentní snahu o ochranu. Dokážou se sice okamžitě vyjádřit k určitému problému, ale často nevidí jeho hloubku. Ženy mají větší smysl pro detail, ale nejsou ochotné přijímat odpovědnost za případný neúspěch.“⁹⁷

4.2 Proč ženy berou méně za stejnou práci?

Jedním z cílů evropské zaměstnavatelské politiky je eliminovat mzdovou mezeru mezi ženami a muži. Česká republika se zavázala při vstupu do EU naplňovat zásady rovného zachování v pracovních vztazích, rovných příležitostí žen a mužů a nediskriminace. Bohužel u nás doposud nebyla sestavena analýza, která by ukazovala, že skutečně existují mzdové rozdíly u mužů a žen. Stále je podporován názor, že ženy a muži pracují v jiných oborech a také to, že mužů je na manažerských pozicích víc.⁹⁸

„Je známo, že ženy vydělávají v celkovém průměru ČR zhruba o 25 % méně než muži. Aspekty, které mají na výši mzdového rozdílu vliv, můžeme rozdělit na charakteristiky osobní, respektive lidský kapitál, a na charakteristiky strukturální, tedy charakteristiky samotného pracovního místa. Vliv lidského kapitálu na mzdové rozdíly mezi muži a ženami je omezený pouze na určité kategorie. Pokud jde o věk, pouze ve věkové skupině do 29 let je mzdový rozdíl o něco nižší, což je dáno zejména tím, že u žen poměrně často ještě nehraje velkou roli znevýhodňující faktor péče o děti, a dále fakt, že v této nejmladší kategorii je zcela vyrovnáno rozložení nejvyššího dosaženého vzdělání mezi pohlavími.“⁹⁹

V této věkové kategorii dokonce ženy s vysokoškolským vzděláním o něco přesahují podíl vysokoškoláků mužů. To znamená, že nejvíce jsou ve srovnání se stejně vzdělanými muži mzdově znevýhodněny vysokoškolačky.¹⁰⁰ Což je velmi smutné, protože nás „svět práce“ tlačí do toho, abychom přinášely vysokoškolské tituly, ale následné mzdové ohodnocení je mnohdy žalostné.

⁹⁷ MOTEJZÍKOVÁ, E., Ještě jednou na téma gender gap in management: Čeho se tedy muži obávají u svých kolegyně manažerek? [online], [cit. 2011-02-01], Dostupný na WWW: <<http://modernirizeni.ihned.cz/c1-13057560-jeste-jednou-na-tema-gender-gap-in-management>>.

⁹⁸ Srov. KŘÍŽKOVÁ, A., Proč ženy berou méně za stejnou práci?, *HRM*, s. 21.

⁹⁹ KŘÍŽKOVÁ, A., Proč ženy berou méně za stejnou práci?, *HRM*, s. 21.

¹⁰⁰ Srov. tamtéž.

„Mzdový rozdíl mezi průměrným mzdovým ohodnocením vysokoškolačky a vysokoškoláka je u nás téměř 33 % bodů.“¹⁰¹

Vzhledem k počtu žen s dokončeným vysokoškolským vzděláním, které převládá nad tím mužským, představují právě tyto vzdělané ženy nevyužitý potenciál. Podniky, které nevyužijí vstup těchto schopných žen do jejich firmy, přicházejí o schopné a talentované manažerky. Ženy v top managementu totiž přinášejí firmě zisk.¹⁰²

Hlavními překážkami dosažení vyššího postu, ženy nejčastěji uvádějí: rodinné povinnosti, nedostatek ženských vzorů, stereotypy a předsudky týkající se ženských rolí a schopností, nedostatek mentoringových programů a nedostatek poskytnutých zkušeností.¹⁰³ Odborníci dokazují, „že firmy, které mají větší počet žen v řídicích pozicích, vykazují vyšší zisky. Na druhé straně, ženám je kladeno do jejich kariéry mnoho překážek. Firmy, které tyto překážky bourají, vědí, že ženy jsou pro management důležité.“¹⁰⁴ A proč stále zdůrazňují, že jsou ženy pro management důležité? Jejich pracovní týmy jsou díky nim produktivnější a nápaditější, jsou i zákaznicemi, potřeby zákazníků dokáží odhadnout daleko lépe. A na závěr ta nejdůležitější samozřejmost – ženy manažerky jsou stejně schopné jako jejich mužští kolegové.¹⁰⁵

„Statistiky mluví jasně – najít dobrou práci a hodně v ní vydělávat mají české ženy stále těžší než muži. Podle průzkumu společnosti Mercedes se mzdy žen a mužů mladších 24 let liší o pětinu a s přibývajícím věkem se rozdíl v platech ještě zvětšuje. Zatímco čtyřicetiletí muži berou v průměru 27 tisíc, stejně staré ženy si odnášejí jen necelých 17 tisíc.“¹⁰⁶ Práce žen není bohužel shodně ohodnocena jako práce mužů.

¹⁰¹ KRŮŽKOVÁ, A., Proč ženy berou méně za stejnou práci?, *HRM*, s. 21.

¹⁰² Srov. JACHANOVÁ- DOLEŽALOVÁ, A., Ženy v top managementu přinášejí firmě zisk, *HRM*, s. 13.

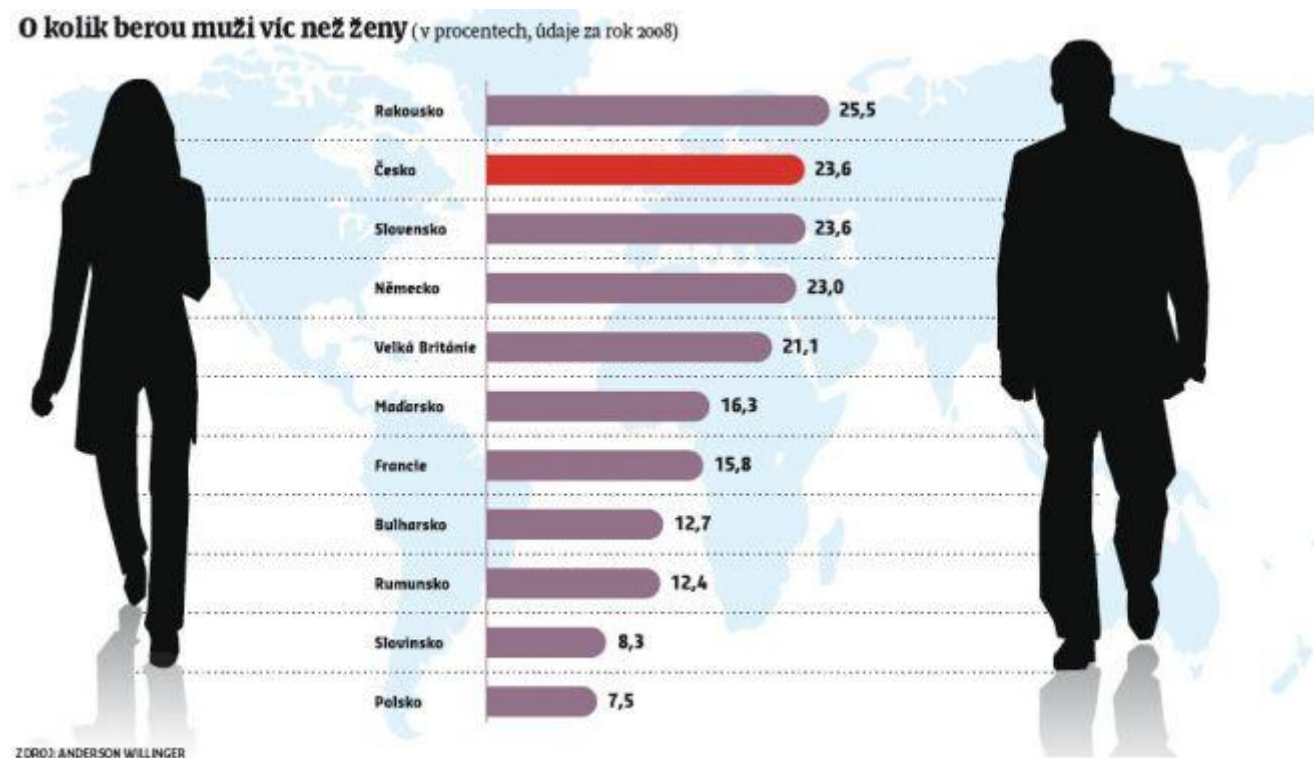
¹⁰³ Srov. JACHANOVÁ- DOLEŽALOVÁ, A., Ženy v top managementu přinášejí firmě zisk, *HRM*, s. 14.

¹⁰⁴ JACHANOVÁ- DOLEŽALOVÁ, A., Ženy v top managementu přinášejí firmě zisk, *HRM*, s. 14.

¹⁰⁵ Srov. tamtéž.

¹⁰⁶ LUŇÁKOVÁ, Z., České manažerky berou i 300 tisíc korun [online], [cit. 2011-02-02], Dostupný na WWW: <<http://ekonomika.ihned.cz/c1-38703540-ceske-manazerky-berou-i-300-tisic-korun>>.

Jedním z důvodů, a to podstatným, je skutečnost, že ženy nestřídají pracovní místa tak často jako muži a preferují stálost. Upřednostňují osmihodinovou pracovní dobu, vyhýbají se přesčasům a pracovním cestám, a to všechno z rodinných důvodů.¹⁰⁷



Obr. 10- O kolik berou muži víc než ženy¹⁰⁸

4.2.1 Rozdíly jsou v celé Evropě

Ženy mají nižší platy než muži i v jiných zemích Evropy. Tato situace se netýká jen České republiky. „Zatím co v Česku podle průzkumů společnosti Anderson Willinger ženy vydělávají o 23,6 % méně než muži, v celé Evropské unii je to průměrně o 17,4 % méně. V některých zemích však mzdové rozdíly zakazuje přímo zákon. Například francouzské společnosti podléhají každoročnímu auditu, který prověřuje případné nesrovnalosti v platech podle pohlaví.“¹⁰⁹

¹⁰⁷ Srov. LUŇÁKOVÁ, Z., České manažerky berou i 300 tisíc korun [online], [cit. 2011-02-02], Dostupný na WWW:< <http://ekonomika.ihned.cz/c1-38703540-ceske-manazerky-berou-i-300-tisic-korun>>.

¹⁰⁸ LUŇÁKOVÁ, Z., České manažerky berou i 300 tisíc korun [online], [cit. 2011-02-02], Dostupný na WWW:< <http://ekonomika.ihned.cz/c1-38703540-ceske-manazerky-berou-i-300-tisic-korun>>.

¹⁰⁹ Tamtéž.

V žebříčku hodnocení zemí, které mají ve vedení nejen muže, je tak Česko hluboce pod průměrem Evropy. Podle studií z roku 2008 je management evropských firem v průměru tvořen z deseti procent ženami. Největší podíl na těchto procentech má skandinávská země – Norsko. 40 % podíl žen je stanovený zákonem, to znamená, že ve vedení firmy musí být 40 až 60 procent žen. Česká republika se tedy pohybuje pod průměrem – 29 % (28%) žen ve vedení.¹¹⁰

Hospodářské noviny sestavily pro rok 2009 žebříček 25 žen českého byznysu. Vítězkou se stala Murel Anton, předsedkyně představenstva a generální ředitelka Vodafone. „Za své největší životní vítězství považuji vztahy s rodinou. Zvláště od doby, kdy žiji pryč, jsme si ještě bližší“, vypověděla Muriel Anton.¹¹¹ Nositelkou titulu PR Manager roku 2010 a vítězkou celého ročníku se stala Martina Kemrová, senior manažerka firemní komunikace a tisková mluvčí společnosti T-Mobile.¹¹² PR Managerem roku se stala výrazná osobnost - žena, která odvážně a kreativně prosazuje moderní trendy i zavedené postupy v public relations, čímž přispívá k rozvoji a naplnění obchodních cílů firmy a současně splňuje základní nominační kritéria.¹¹³

Prosadit se v byznysu není pro nás opravdu jednoduché. Některé ženy prosazují spíše rodinu než kariéru, a tak jsou ochotni se jí i vzdát. Ale podle mého názoru se vzniklá situace dá skloubit. Záleží jen na samotné ženě. I sami muži přiznávají, že to ženy mají těžší. Spousta z nich zastává názor, že ženy patří za sporák a kvalit mužů prostě dosahovat nemůžou. Zkrátka „holky těžší to mají“.¹¹⁴

¹¹⁰ Srov. LUŇÁKOVÁ, Z., České manažerky berou i 300 tisíc korun [online], [cit. 2011-02-02], Dostupný na WWW: <<http://ekonomika.ihned.cz/c147222720-zeny-ve-vedeni-vzacne-zbozi>>.

¹¹¹ Srov. tamtéž.

¹¹² Srov. MRAČKOVÁ, Z., Martina Kemrová z T-Mobilu je PR Managerem roku 2010 [online], [cit. 2011-02-02], Dostupný na WWW: <<http://www.retailinfo.cz/konference/tiskove-zpravy/martina-kemrova-z-t-mobilu-je-pr-managerem-roku-2010>>.

¹¹³ Proč a jak oceňujeme [online], [cit. 2011-02-02], Dostupný na WWW: <<http://lmc.jobs.cz/prmanager2010/#par1>>.

¹¹⁴ Srov. LUŇÁKOVÁ, Z., České manažerky berou i 300 tisíc korun [online], [cit. 2011-02-02], Dostupný na WWW: <<http://ekonomika.ihned.cz/c147222720-zeny-ve-vedeni-vzacne-zbozi>>.

4.3 Ženy v číslech

To, že je minimální počet žen v technických a složitých oborech se dá pochopit. Ale například Česká televize má ve vedení patnáct členů, kde jsou pouze tři ženy. Situace není lepší ani v bankovníctví. Největších bankovních a finančních institucí či pojišťoven je celkem třiadvacet. Ve vrcholovém managementu je obsazeno 94 členů a z toho je pouze 7 žen. Mnoho tuzemských firem ve svém vedení zaměstnává 406 lidí. Žen je tam pouze 27 – zhruba šest procent. Situace v obsazování žen na vrcholová místa je smutná až „děsivá“. Podle vyhlášených top manažerek může být typický mužský byznys dokonce na škodu. „Ženy jsou opatrnější, a když chystají nějakou změnu, tak do toho nejdou po hlavě, ale promyslí si to více než muži,“ řekla Jana Žižková z technologické společnosti SAS.¹¹⁵

Výzkumy hlásají: „v Česku je 29 procent manažerek a v poslední době jich nepřibývá“. „ČR má první záznam z roku 1999, kdy bylo ve vrcholovém vedení 26 procent žen. O rok později se číslo posunulo na 28 procent a od té doby se drží stále na stejné příčce, maximálně s rozdílem jednoho procenta.“¹¹⁶

„V 50 největších obchodovaných firmách v EU je pouze 11 procent žen ve vrcholovém vedení a pouze čtyři procenta firem mají ženu coby generální ředitelku.“¹¹⁷

„Zastoupení žen na manažerských pozicích:“¹¹⁸

Evropská unie 32 %

Lotyšsko 52 %

Chorvatsko 45 %

Rumunsko 45 %

Slovensko 42 %

Polsko 40 %

Velká Británie 37 %

Španělsko 37 %

Slovinsko 35 %

¹¹⁵ Srov. LUŇÁKOVÁ, Z., České manažerky berou i 300 tisíc korun [online], [cit. 2011-02-02], Dostupný na WWW: <<http://ekonomika.ihned.cz/c147222720-zeny-ve-vedeni-vzacne-zbozi>>.

¹¹⁶ EUROSTAT, rok 2007 [online], [cit. 2011-02-03], Dostupné na WWW: <<http://www.idnes.cz/>>.

¹¹⁷ Tamtéž.

¹¹⁸ Tamtéž.

Maďarsko 34 %
Švédsko 34 %
Dánsko 30 %
Česká republika 28 %
Rakousko 26 %

Z tabulky je patrné, jak si které země hýčkají svůj „sličný management“.

Ve většině evropských zemí je tomu jinak, než u nás. „Tak například ve Francii byl odsouhlasen zákon nastolující rovnost zastupování žen v politických stranách. Zákon z roku 2001, zabezpečující přístup žen na odpovědná místa ve veřejném sektoru, má konkrétní dopad na snížení pracovní doby. Ve velkých podnicích je nově zavedena i 14 denní otcovská dovolená a služby pro rodiny s dětmi. A výsledek? 42 % dotázaných Francouzek souhlasí s tím, že jejich pracovní podmínky se v posledních dvou letech zlepšily.“¹¹⁹

„Ve skandinávských zemích je více žen ve vedoucích funkcích než jinde v Evropě a rodiny s dětmi mají v zaměstnání různé výhody. Například tu, že jeden z rodičů si může vzít až roční neplacenou dovolenou. Všeobecně uznávaným požadavkem je, že ženy musí dostat za stejnou práci stejný plat jako muži!“¹²⁰

Cílem je využití potenciálu těch nejlepších bez ohledu na věk, národnost či pohlaví.

¹¹⁹ MOTEJZÍKOVÁ, E., Ještě jednou na téma gender gap in management: Čeho se tedy muži obávají u svých kolegyň manažerek? [online], [cit. 2011-02-01], Dostupný na WWW: <<http://modernirizeni.ihned.cz/c1-13057560-jeste-jednou-na-tema-gender-gap-in-management>>.

¹²⁰ Tamtéž.

Empirická část

5. Metodologie

V zájmu praktické části je získat subjektivní odpovědi na předem stanovené otázky se zaměřením na požadovaný cíl – úspěch. Posuzování úspěšnosti není nikdy zcela absolutní, získáváme subjektivní pohled, proto tento výzkum bude praktikován pouze na jedné osobě.

Pojem úspěch/úspěšnost skrývá jistě pro každého z nás určitý „chtíč“. Je to slovo přitažlivé a obvykle si pod ním každý představujeme něco jiného – často to, co nám samým schází a co ostatní mají. „Úspěch v práci představuje splnění našich důležitých potřeb – společenského uznání a zajištění životních potřeb. Ne všichni ale vyhledávají velké pracovní nasazení a život bez práce si snadno dovedou představit.“¹²¹

Proto jsem se rozhodla vyzkoumat tento pojem v oblasti managementu. I já si jednou přeji být „Úspěšná manažerka“.

6. Výzkumná metoda

Rozhovor, nebo-li interview je základní sociální funkcí, patřící k významným nástrojům komunikace mezi lidmi. Právě proto je hojně využíván jako jedna z metod poznávání člověka.¹²² Je to metodická technika, která se neopírá o písemné vyjádření respondenta, ale vychází z ústní komunikace. Existuje možná nepatrná odlišnost rozhovoru - je považován za volnou formu komunikace, a interview, pro než je charakteristické, že je předem připraveným, strukturovaným postupem, opírajícím se o soubor promyšlených otázek.¹²³

Ne každý rozhovor je interview, avšak v této práci budeme tyto dva významy považovat za rovnocenné. Slovo interview pochází z Anglie a je složeno ze dvou částí. Inter znamená „mezi“ a view znamená „názor“ nebo „pohled“.

¹²¹ ŠRANKOVÁ, E., Máte předpoklady na úspěch v práci?. *HRM*, s. 83.

¹²² Srov. ONDREJKOVIČ, P., *Úvod do metodologie společenskovedného výskumu.*, s. 150.

¹²³ Srov. PELIKÁN, J., *Základy empirického výzkumu pedagogických jevů*, s. 117.

Z takto vyjádřeného názvu můžeme rozpoznat, že jde o interpersonální kontakt, nebo-li o kontakt tváří v tvář, pokud ovšem nejde o telefonické interview. Mohli bychom tedy říci, že jde o výzkumnou metodu, která zachycuje fakta, ale také proniká hlouběji do motivů a postojů respondenta. Při této metodě můžeme dokonale sledovat jakékoliv příznivé i nepříznivé reakce respondenta a podle nich regulovat další průběh pokládaných otázek.¹²⁴

Jelikož je tato technika postavena na přímém kontaktu, je její úspěšnost závislá na navození tzv. raportu tazatelem. Raportem je označováno přátelské navázání vztahu mezi výzkumníkem a respondentem a vytvoření příjemné a otevřené atmosféry. Pokud by nedošlo k tomuto pozitivnímu vztahu, nebo byla by tato situace nějak narušena, mohlo by dojít k odmítnutí respondenta spolupracovat s výzkumníkem.¹²⁵

6.1 Zásady tvorby otázek

V interview je možno pokládat otázky uzavřené, polouzavřené a volné. Uzavřená otázka vede k možnosti výběru z nabízených variant. Při volbě této varianty otázek je možné, že dojde k nepřesnostem, či zkreslení výpovědi. Pokud si není tvůrce otázek jistý, zda náhodou neexistuje ještě nějaká další varianta odpovědi, může použít otázky polouzavřené. Tím umožní respondentovi vybrat si ze souboru nabízených možností, nebo použít odpověď dle vlastní intuice. Žádnou variantu odpovědi nabízejí respondentovi otázky volné. Právě jim se dává přednost před otázkami uzavřenými a to proto, že nechávají zcela volný prostor. Jsou často využívány, neboť se každý může vyjádřit, jak uzná za vhodné.¹²⁶

Je třeba si i upřesnit, jaká pravidla mají takové vznikající otázky. Pravidlem číslo jedna je srozumitelnost otázky. Výzkumník musí pokládat otázky tak, aby byly jasné naprosto všem. Dále by neměly být používány odborné termíny a cizí slova. V tomto případě by mohlo dojít k tzv. faux pas a situace by byla nepříjemná jak pro tazatele, tak pro respondenta. Nepovedená otázka je ta, která je vyslovená v jedné tak dlouhé větě, kdy při jejím doznění, je začátek zapomenut. Též je nutné si uvědomit, že formulace otázky musí být jednoznačná a nemá obsahovat současně otázku na dvě věci.

¹²⁴ Srov. GAVORA, P., *Úvod do pedagogického výzkumu*, s. 110.

¹²⁵ Srov. tamtéž.

¹²⁶ Srov. REICHEL, J., *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*, s. 102.

Formulace nesmí být ani příliš široká, ani všeobecná. Dotaz také nesmí působit jakkoli sugestivně. Uvedu vám příkladnou otázku: „Souhlasíte s interupcí, že ano?“ Jistě z ní cítíte jistou sugesci. Proto je vhodnější otázku pokládat jiným a přiměřenějším způsobem: „Jaký je váš názor na interupci?“¹²⁷

Pozor si však musíme dát i na použití dotazu „proč“. Jede o otázku přinášející nepřesné i zavádějící odpovědi a spoustu respondentů nutí odhalovat něco, nad čím možná ještě ani nepřemýšleli. Znovu uvedu na příkladu: „Proč lidé souhlasí s interupcí, s trestem smrti, ...?“ Takto přímo se ptát určitě nemůžeme, protože nic nezjistíme. Zda-li se chceme dozvědět, jaká je představa dotazovaného, pak by měla být otázka položena lépe: „Co si myslíte, proč lidé souhlasí s interupcí, trestem smrti, ...?“¹²⁸

6.2 Druhy interview

Podle toho, jak dalece je interview výzkumníkem řízen, je možno ho rozlišit na interview strukturované, polostrukturované a nestrukturované. Všechny tyto typy lze v různých podobách použít, jen si musíme upřesnit jak.¹²⁹

Smyslem strukturovaného interview je získání odpovědí na předem stanovený soubor otázek. Ty tvoří na sebe navazující řetěz dotazů, který má tvar trychtýře. Podle postupu badatele může mít tvar buď uzavřený, kdy začínáme u obecně pokládaných dotazů a náš výzkum končí u zcela konkrétních a věcných otázek, nebo může jít o trychtýř otevřený, kde je postup opačný. Začínáme pokládat konkrétní dotazy a postupně se dostaneme k obecnějším problémům. Jejich pořadí je také předem určeno. Tázající pouze zaznamenává odpovědi, nepřidává k otázkám vlastní komentář. Výhodou strukturovaného interview je, že poskytuje respondentům stejné podmínky na odpovědi a jejich výsledky se dají většinou dobře statisticky zpracovávat. Hledisko času se projevuje jako méně náročné. Nevýhodou je naopak obtížné navazování kontaktu mezi respondentem a tazatelem.^{130, 131}

¹²⁷ Srov. REICHEL, J., *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů* s. 100-101.

¹²⁸ Srov. REICHEL, J., *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*, s. 101-102.

¹²⁹ Srov. CHRÁSKA, M., *Metody pedagogického výzkumu: Základy kvantitativního výzkumu*. s. 182.

¹³⁰ Srov. tamtéž.

¹³¹ Srov. PELIKÁN, J., *Základy empirického výzkumu pedagogických jevů*, s. 119-120.

Polostrukturované interview (uvádí se i jako rozhovor pomocí návodu, částečně řízený), se vyznačuje tím, že má předem stanovený soubor otázek (témat), které nemají striktně stanovené pořadí.

Pravomocí tazatele může být částečné pozměnění pořadí otázek, avšak za předpokladu, že budou probírány všechny. Oproti strukturovanému interview může tazatel pokládat doplňující otázky. Varianta tohoto interview skrývá výhody a snaží se minimalizovat nevýhody obou krajních forem rozhovoru, tj. nestrukturovaného (volného) a strukturovaného. Určitá volnost je vhodná při navázání kontaktu tazatele s informátorem, situace může být uvolněnější a komunikace lehčeji plynout. Na druhou stranu určitá míra formalizace ulehčuje třídění údajů. Právě proto je varianta polostrukturovaného interview často využívána. Avšak na rozdíl od volného interview se často objevuje předpis prostředí, v němž by se měl rozhovor odehrávat. (např. v restauraci).¹³²

Nestrukturované interview (též volné, či neformální) se více přibližuje přirozené komunikaci. Jde o dialog mezi tazatelem a respondentem, kdy si navzájem vyměňují své názory a společně na ně reagují. Formulace otázek a jejich sled je volně ponechán na tazateli, který se i může volně vracet k zajímavým nebo nejasným místům ve výpovědi respondenta. Další výhodou nestandardizovaného interview je snadnější navázání kontaktu výzkumníka s dotazovanou osobou, což může znamenat jeho bezprostřednější a upřímnější projev. Avšak pozor! Informace získané ve spontánním rozhovoru nesmí být v žádném případě, zejména jde-li o informace osobního charakteru, předány třetím osobám, ani jinak zneužity. Jako nevýhoda se může projevit skutečnost, že všichni respondenti odpovídají za zcela stejných podmínek a také to, že volné interview ve většině případů neposkytuje přímo kvantitativně zpracovatelný materiál.^{133, 134}

¹³² Srov. REICHEL, J., *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*, s. 111-112.

¹³³ Srov. PELIKÁN, J., *Základy empirického výzkumu pedagogických jevů*, s. 118.

¹³⁴ Srov. CHRÁSKA, M., *Metody pedagogického výzkumu: Základy kvantitativního výzkumu*, s. 183.

6.3 Prostředí interview

Pro výzkumnou metodu je důležité vytvořit tiché, klidné, pokud možno izolované prostředí, oddělené od jakéhokoliv dění. Dělat interview např. v rušné restauraci, kde se neustále střídají hosté, není moc vhodné. Nejideálnější je provádět rozhovor v prostředí, které je respondentovi příjemné a známé, např. jeho kancelář.¹³⁵

6.4 Nejdůležitější pravidla

- Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, interview by mělo probíhat v přirozeném prostředí za vhodné situace. Neměly by se ho účastnit osoby, kterých se netýká.
- Interview by mělo mít svůj určitý časový prostor.
- Svoji důležitost má i raport, tj. navázání kontaktu s respondentem. Badatel by měl být nevtíravý a taktní vůči dotazovanému. Na výsledky interview má vliv i celkový zjev tazatele (účes, oblečení, doplňky, kosmetika, atp.), jeho chování během rozhovoru a mnoho dalších osobních vlastností.¹³⁶
- „Rozhovor by měl být ukončen tak, aby bylo možné v případě potřeby v něm pokračovat, popřípadě se k některým otázkám vrátit. I tady je třeba připomenout povinnost výzkumníka poděkovat respondentovi za spolupráci, čas, který mu věnoval, ocenit jeho ochotu, popřípadě i otevřenost.“¹³⁷
- Respondent vám musí dát souhlas ke zveřejnění uskutečněného rozhovoru, nebo-li souhlas k předání informací třetím osobám.

¹³⁵ Srov. GAVORA, P., *Úvod do pedagogického výzkumu*, s. 111.

¹³⁶ Srov. CHRÁSKA, M., *Metody pedagogického výzkumu: Základy kvantitativního výzkumu*, s. 183.

¹³⁷ ONDREJKOVIČ, P., *Úvod do metodologie společenskovedného výskum*, s.152.

6.5 Průběh interview

Úvodní část interview je věnována navození osobního vztahu a zaujetí respondenta. Zde je potřeba ujasnit s jakým záměrem je interview vedeno a odstranit veškeré obavy tázaného. Je osvědčené věnovat dvě až tři minuty rozhovoru o běžných věcech (např. o počasí, rodině) a až poté začít interview.¹³⁸

Po celou dobu rozhovoru je potřeba, aby se badatel choval ke zkoumané osobě přátelsky, avšak aby také zachoval profesionální přístup. Všechny otázky mají být tématicky organizovány a seřazeny do obsahových celků. Při dokončení otázek zabývajících se jednou tematikou se rozhovor přesouvá k otázkám jiného celku. Z toho tedy plyne, že interview je ústním výzkumným nástrojem, ale jeho průběh musí být promyšlený a tazatel musí v určitých momentech pružně reagovat.¹³⁹

Úkolem tazatele je udržovat adekvátní a plynulý průběh interview. Využívá proto několik prostředků, které udržují potřebnou respondentovu aktivační úroveň. Zpřesňují tak jeho odpovědi na otázky, vytvářejí podmínky pro usnadnění a ujasnění činnosti tazatele.

Těmito prostředky jsou:¹⁴⁰

- **Krátké výrazy vyjadřující porozumění a zájem:** „*Aha, rozumím*“.
- **Krátké vyčkávací pauzy.** Ideální jsou dvou až tří sekundové pauzy. Naopak negativní efekt mají pauzy delší.
- **Neutrálně laděné žádosti o dodatečné informace:** „*Jak to myslíte?*“, „*Rád bych věděl více o vašem názoru na věc.*“, „*Ještě něco jiného?*“
- **„Echo“**, tj. opakování respondentových slov: Např. respondent říká: „*Na personálním úseku máme schopný a pracovitý tým, opravdu se nám daří.*“
Výzkumník: „*Daří se vám?*“

¹³⁸ Srov. GAVORA, P., *Úvod do pedagogického výzkumu*, s. 112.

¹³⁹ Srov. GAVORA, P., *Úvod do pedagogického výzkumu*, s. 113.

¹⁴⁰ Srov. GAVORA, P., *Úvod do pedagogického výzkumu*, s. 113 nebo JANOUŠEK, J. *Metody sociální psychologie*, s. 112- 113.

Odborníci se shodují v tom, že citlivé používání echa vyjadřuje pozornost a sympatie ze strany badatele a na respondenta působí povzbudivě.

- **Shrnutí nebo reflexe respondentových výrazů.** Výzkumník uvádí příklady, které ukazují, že chápe pocity respondenta. Toto shrnutí se často začíná výrazy jako „*Pocitujete, že...*“ nebo „*Myslíte tím, že...*“
- **Žádosti o dodatečné informace.** „*Proč si myslíte, že to tak je?*“, „*Jak se vám to ujasnilo?*“, „*Kdy to bylo?*“
- **Žádosti o vysvětlení:** „*Není mi to jasné. Mohl byste vysvětlit, co jste tím myslel?*“
- **Zopakování původní otázky.**

Svůj význam má i záznam průběhu interview. Ten je možno provádět písemně či pomocí magnetofonu. Písemný záznam je možno provádět okamžitě po doznění respondentovy odpovědi, až po ukončení rozhovoru nebo pomocí zapisujícího pomocníka. Metoda zápisu až po ukončení rozhovoru skrývá riziko zapomínání a tím i zkreslení výsledků. Avšak zaznamenávání odpovědí přímo v průběhu interview může narušit atmosféru rozhovoru a tím vznikne obtížnější navazování kontaktu. Používání magnetofonu je pro výzkumníky docela běžnou záležitostí. Rušivé vlivy nebývají většinou příliš velké.¹⁴¹ Mikrofon je vhodné umístit mimo zorný úhel respondenta, aby neodváděl jeho pozornost. Výhodou této metody je, že se badatel může plně věnovat kladení otázek a jejich plynulému navazování. Avšak tuto metodu můžeme využít pouze s výslovným souhlasem respondenta. Při zápisu interview je třeba zaznamenat datum, kdy se uskutečnilo.¹⁴²

¹⁴¹ Srov. CHRÁSKA, M., *Metody pedagogického výzkumu: Základy kvantitativního výzkumu*, s. 184.

¹⁴² Srov. GAVORA, P., *Úvod do pedagogického výzkumu*, s. 114.

6.6 Vyhodnocení odpovědí

Po dokončení interview se všemi dotazovanými je třeba uspořádat získané odpovědi a vyhodnotit je. Tato výzkumná metoda bývá zpravidla použita na větší skupinu osob, avšak může být orientovaná i na jednu osobu – zde je vyhodnocování odpovědí samozřejmě jednodušší. Odpovědi se seřazují (rozdělují) do vámi zvolených kategorií - do skupin odpovědí si podobných tak, aby se celek zaznamenaných odpovědí zmenšil a vy jste získali podrobnější přehled o zkoumané problematice. U většího počtu zkoumaných osob lze sestavit statistiku častosti výskytu podobných odpovědí na dané otázky.

6.7 Celkové hodnocení interview

Interview je jedna z nejnáročnějších výzkumných metod. Je náročnější např. než dotazník, a to především z časového hlediska. Mezi silné stránky rozhovoru patří schopnost a možnost badatele pružně reagovat a přizpůsobit se vzniklým situacím. Na druhou stranu metoda interview vyžaduje přímý kontakt s tazatelem, tudíž si zakládá na tazatelově postřehu a dovednostech. Problémy s validitou (platností) znění otázek a odpovědí se nikterak neliší od validních otázek a odpovědí uváděných v dotazníku. Čím více je výzkumník bezprostřední, tím jsou respondentovi odpovědi více validní.¹⁴³

7. Interview - úvod

Pro svoji empirickou část jsem si zvolila výzkumnou metodu polostrukturovaného interview nebo-li rozhovor. Pro kvalitativní výzkum interview je možno použít například metodu výběru „snowball“. Avšak tato pomocná metoda v mé práci využita nebude, jelikož budu provádět výzkum pouze s jednou osobou. Závěrečné vyhodnocování odpovědí nebude nikterak složité, jelikož nebudu muset použít kategorizace a kódování k třídění zodpovězených dotazů.

¹⁴³ Srov. GAVORA, P., *Úvod do pedagogického výzkumu*, s. 114 – 115.

Zmíněnou osobou je slečna Mgr. Lucie Všetečková, která vykonává činnost personální ředitelky ve společnosti Pars nova a.s. v Šumperku. Tato firma je jednou z nejvýznamnějších firem působících v oblasti modernizace, oprav a výroby kolejových vozidel v ČR. Ke dni 8. 2. 2010 vykazuje 743 kmenových a 73 agenturních zaměstnanců. Počet to není vysoký, ale v nevelkém městě Šumperku se prezentuje jako největší.

Pozicí „personální manažerka“ jsem se začala zabývat proto, že i já bych se na ni chtěla jednou vypracovat. Být v kontaktu s lidmi, rozvíjet svoji komunikační dovednost, mít možnost řídit svůj vlastní a schopný tým, vytvořit si svoji strategii v řízení a k tomu všemu být hlavně úspěšná ve své činnosti – to je můj sen. A právě proto jsem si vybrala již zmiňovanou osobu a kamarádku Mgr. Lucii Všetečkovou. Ve své práci je opravdu vytižená, ale jak se dozvíte z rozhovoru, najdou se i „světlé stránky“, které tuto práci dokáží zpříjemnit.

- Před samotným začátkem pokládání otázek, byl z důvodu ochrany osobních dat, položen dotaz zkoumané manažerce, zda souhlasí se zveřejněním získaných informací.
- Veškeré níže uvedené informace jsou pravdivé a zaznamenané přesně podle respondentčiny výpovědi. Pouze její jméno bylo pozměněno.
- Předem formulované otázky byly sestaveny dle zvoleného tématu bakalářské práce se zaměřením na cíl a prokonzultované s odborníky na metodologické výzkumy.
- Součástí rozhovoru bylo vyplnění tří manažerských testů personální manažerkou.
- Při zodpovídání připravených dotazů byl, jako technická pomůcka, využit notebook.

Před začátkem celého rozhovoru jsem Lucii požádala o vyplnění dvou manažerských testů:

- 1) Teorie GRID – Manažerská mřížka
- 2) Belbinův test – Týmové role

1) Teorie GRID – Manažerská mřížka

Manažer se orientuje buď na cíl (osa X) nebo na potřeby lidí (osa Y).

Lucie dosáhla nejlepšího výsledku a to Týmového managementu, který podle Stphena P. Robbinsa a Mary Coulter znamená: „Práce prováděna lidmi, kteří cítí závazek. Nezávislost na základě „společného podílu“ na organizaci vede ke vztahům důvěry a respektu.“¹⁴⁴

2) Belbinův test – Týmové role

Belbin definoval osm rolí, které je v týmu potřeba pokrýt. Všechny jsou stejně hodnotné a všechny je potřeba obsadit, aby tým fungoval efektivně.

Dokončovatel – Bez dokončovatele tým nikdy nedosáhne výsledku. Ověřuje detaily, stará se o plnění harmonogramu, vyniká smyslem pro naléhavost.

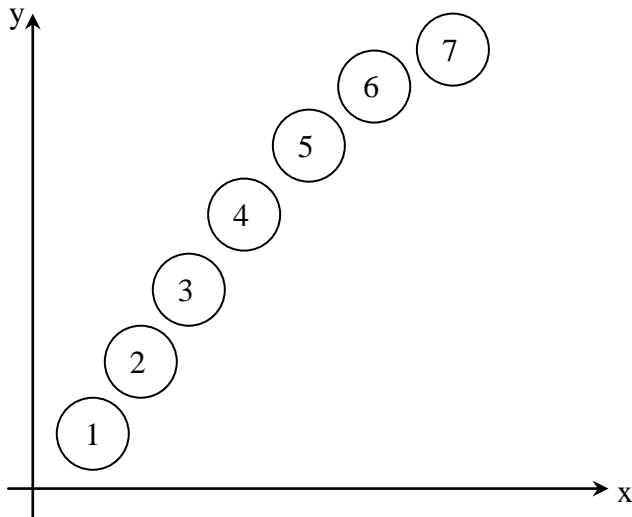
Realizátor – Praktický organizátor. Mění nápady v uskutečnitelné úkoly. Rád dělá plány a harmonogramy. Je metodický, odpovědný, důvěryhodný a výkonný.

Originály testů jsou k nahlédnutí v příloze.

¹⁴⁴ ROBBINS, Stephen P., a COULTER, M., *Management*, s. 421.

7.1 Interview v praxi

Úvodní část interview byla věnována navození příjemné a uvolněné atmosféry povídáním si o rodině. Dále jsem Lucii zadala úkol nakreslit na osu Y a X ty nejdůležitější body z její kariérní dráhy. A tak začala vzpomínat:



- 1 – Cestovní ruch a ekonomika služeb – střední odborná škola
- 2 – Advokátní kancelář – asistentka právníka
- 3 – Sociologie a andragogika – Filozofická fakulta UP Olomouc
 - 3 měsíční pobyt v Americe – zdokonalování se v anglickém jazyce
 - 4 měsíční pobyt v Londýně - zdokonalování se v anglickém jazyce
- 4 – Univerzita Palackého Olomouc – Metodik distančního vzdělávání
- 5 – Firemní lektor Pars nova a. s. Šumperk
- 6 – Vedoucí personálního úseku
 - kurz personálního manažera
- 7 – Personální ředitelka
 - kurz manažera vzdělávání
 - kurzy anglického jazyka

Poté jsme plynule přešly na samotný rozhovor:

1) Mít schopný a motivovaný tým je snem každého manažera. Jaká kritéria pro nábor zaměstnanců musí být splněna a co umožňujete „nováčkům“ u vás ve firmě?

Zájemce se musí umět vyjadřovat, komunikovat, mít příslušné dovednosti, aktivní přístup k práci. Odborné znalosti nejsou nezbytné. Ty se vždy doučí, podle toho v jaké činnosti se bude pohybovat. Člověk mi musí být sympatický – tzv. lidský (mít slušné vystupování). Při nástupu do práce každý „nováček“ projde školením, kdy je seznámen s chodem firmy a s náplní práce jednotlivých úseků. Díky těmto školením se dokáží rychleji začlenit, zorientovat a začít se rozvíjet.

2) Pracovní trh je velmi nestálý. Čím motivujete vaše zaměstnance k tomu, aby zůstali věrní vaší společnosti a „dýchali s ní“?

Prioritní je vědomí, že firma je stabilní a na trhu působí již 60. let. Jelikož firmu vlastní Škoda Transportation a.s., významný zaměstnavatel, můžeme říci, že je zde jistota zaměstnání. Dále zaměstnanci získávají benefity - penzijní připojištění, bonus za efektivní využívání fondu pracovní doby, Flexi Pass - odpracování celého měsíčního fondu, 5 týdnů dovolené pro zaměstnance, zaměstnanecké půjčky - pro zaměstnance se smlouvou na dobu neurčitou, dotované stravování, vánoční dárky, akce pro děti zaměstnanců (Mikuláš, Den dětí, výlety), jazykové kurzy přímo ve firmě, zvýhodněné volání – tarif.

3) V oblasti personálního řízení působíte již 6 let v jedné společnosti. Která oblast personalistiky byla pro vás největší výzvou a zkušeností?

Pracovní místo, na kterém jsem teď, celé zastřešování personalistiky. Právě toto místo bylo pro mě výzvou. I přes velké pracovní vytížení jsem zde spokojená. Já osobně bych na tomto místě vydržela až do důchodu. Mám rada lidi kolem sebe, máme sehraný pracovní kolektiv a až přátelské vztahy a nemyslím tím jen personální úsek.

4) Co je pro vás v nadcházejícím období hlavním cílem ve vaší pozici?

Nastavení všech systémů tak, aby nebylo potřeba v práci trávit víc jak 10 hodin denně. Bylo by to krásné ☺. Úspěšně dokončit projekt podporovaný Evropskou unií na vzdělávání zaměstnanců s rozpočtem cca 5 000 000 Kč a současně rozjet další projekt s rozpočtem cca 4 500 000 Kč na specifické vzdělávání.

5) Jaké vlastnosti a dovednosti by podle vás měla mít úspěšná manažerka?

Samozřejmě je jich spousta. Například systematičnost, důslednost, schopnost řídit svůj tým. Mít schopnost motivovat zaměstnance, delegovat úkoly. Také by měla být rozhodná, cílevědomá, otrlá, mít chuť se neustále vzdělávat, doplňovat si znalosti, udržovat si je a mít všeobecný rozhled. A hlavně se nebát přijmout odpovědnost.

6) Jakým způsobem rozvíjíte své schopnosti a dovednosti?

Občas jezdím na školení, čtu odbornou literaturu, diskutuji s kolegyněmi ohledně pracovně-právních věcí z personálního úseku a samozřejmě udržuji komunikaci a řeším různé problémy s kolegy z ostatních personálních úseků firem skupiny Škoda. Ve složitějších případech se obracím na právní kancelář. Dále si rozvíjím znalosti výukou anglického jazyka se soukromou lektorkou a to každý týden.

7) Jak je známo, společnost, ve které vykonáváte činnost „Personální manažerky“, má docela významné postavení na našem trhu. Moje otázka zní: „Vidíte v této firmě svoji budoucnost a šanci se i nadále rozvíjet?“

Budoucnost zde určitě vidím a jak jsem podotkla v otázce č. 3, jsem zde spokojená. Oblast personalistiky skýtá možnost neustálého zdokonalování a získávání nových informací.

8) Proč jste si zvolila právě pracovní pozici personální manažerky pro svůj kariérní vývoj?

Já jsem si ji v podstatě nezvolila. Toto místo mi bylo nabídnuto a já to přijala jako výzvu s tím, že jsem se dost dlouho obávala, že úkoly z něj vyplývající nezvládnou. A 5 let už to zvládám ☺. Po vstupu nového majitele do firmy rokem 2008 došlo k postupné, ale kompletní výměně všech odborných ředitelů, kromě personálního.

9) Myslíte si, že díky této pozici jste musela něco obětovat, ať už z té profesní nebo osobní stránky? Co jste naopak získala?

Z té profesní si myslím, že jsem nemusela obětovat nic, spíše jsem získala mnoho užitečných zkušeností, dovedností, kontaktů, ale určitě jsem obětovala mnoho ze svého osobního života.

10) Mohla byste uvést příklad?

Určitě volný čas, pokud trávím ve firmě, v kanceláři, po případě i doma po večerech 12, 14 i 16 hodin denně prací, pak na osobní život, zájmy, koníčky, přátele a rodinu, nezbyvá mnoho času. Ale na druhou stranu musím říct, že jsem si svoji kancelář přizpůsobila tak, aby i ten čas strávený tady mi byl příjemný.

11) Kolik hodin činní vaše týdenní pracovní doba?

Oficiálně 37,5 hod. týdně, v průměru 53 hodin týdně a někdy se i podaří být tady 67 hodin týdně.

12) Zvládáte kombinovat práci a váš osobní život?

Teď už alespoň z části. Jsou to zhruba dva roky, co jsem se zařekla, že si nebudu brát práci domů, pouze ve výjimečných případech a ono to kupodivu jde. Takže zbývá o něco málo více času pro ten osobní život.

13) Jak a s kým nejraději trávíte svůj volný čas?

Každý den jsem neustále v kontaktu s lidmi. Z tohoto důvodu svůj volný čas nejraději trávím doma se svým přítelem, kdy se díváme na pořady, které nás zajímají a při té příležitosti si otevřeme láhev dobrého vína. Diskotéky či návštěvy restaurací mě opravdu nelákají. Mám ráda svůj klid – potřebuji „vypnout“.

Rozhovor byl uskutečněn dne 17. 12. 2010 v manažerčině osobní kanceláři.

Na závěr našeho interview jsem Lucii předložila 17 otázek vytvořených Elou Šrankovou pro časopis HRM s tématickým názvem „Máte předpoklady na úspěch v práci?“ Tento test ukazuje, jakou roli v jejím životě práce a úspěch hrají.

Máte předpoklady na úspěch v práci? ¹⁴⁵

ANO NE

1. Snažíte se vždy udělat dobrý dojem na ty správné lidi?	X	
2. Vaše nejsilnější motivace vychází vždy z osobního přesvědčení?	X	
3. Je vaším tajným přáním řídit svůj vlastní podnik?		X
4. Jste přesvědčená, že máte na víc, než děláte?		X
5. Vyhledáváte příležitosti, kdy je vaše dosavadní práce hodnocena?		X
6. Byla byste ochotna vykonávat i těžkou práci, kdyby byla dobře hodnocena?	X	
7. Mluvíte o své práci často i po pracovní době?	X	
8. Bez nějaké užitečné práce si nedovedete život představit?	X	
9. Máte svou jasnou představu, co byste chtěla dělat za pět let?		X
10. Baví vás téměř všechno, co děláte?	X	
11. Považujete každý den za novou zajímavou výzvu?	X	
12. Jste přesvědčena, že pouhá inteligence k úspěchu nestačí?	X	
13. Dokážete se bez problémů soustředit na jedinou věc?		X
14. Stává se, že vaše záliby snižují váš pracovní výkon?		X
15. Dáte urgentní práci přednost před víkendem s rodinou?	X	
16. Zaplatila byste si kurz i ze svého, když jste přesvědčená, že ho potřebujete?	X	
17. Myslíte si, že vás považují za schopného a úspěšného člověka?	X	

¹⁴⁵ ŠRANKOVÁ, E., Máte předpoklady na úspěch v práci?. HRM, s. 83.

8. Shrnutí

Z rozhovoru je zřejmé, že i přes Lucčinu vytiženost si dokáže udělat volný čas.

Jak již bylo řečeno, úspěch je subjektivní záležitost. Každý máme jiná stanoviska, jiná hlediska. Pro Lucii je hlavním úspěchem to, že dokáže svůj tým, který skýtá i mužské pokolení, řídit opravdu schopně. Což mohu potvrdit i já osobně. V této firmě, jsem vykonávala 80 hodinou praxi přímo na personálním úseku, tudíž jsem mohla být, alespoň na tento krátký čas, součástí jejího výkonného týmu. Opravdu se zde projevil výsledek testu Manažerské mřížky – týmový hráč. Lucie je se svými podřízenými ve velmi přátelském vztahu, ale oni si zároveň uvědomují, že je jejich autoritou a řádně plní její nařízení a delegované úkoly. Vedle mužských kolegů dokáže asertivně prosazovat a sebevědomě prezentovat výsledky své práce. Na druhou stranu, i ona má své stinné stránky, které se daly v průběhu mé praxe vyzorovat, a se kterými i sama souhlasila. Pouze v minimálních případech dokáže říci ne. I když ví, že určité činnosti nejsou její povinností a nemá je v popisu práce, snaží se ve většině situací každému vyhovět. Čímž si přiděluje práci.

Úspěchem je její vypracované a stálé místo personální manažerky. Je bezpochyby považována za úspěšnou manažerku všemi ve svém okolí a to není zdaleka ještě na vrcholu své kariéry. Má vytrvalost a tzv. zdravou ctižádostivost. Jen si musí dávat pozor, aby se z ní nestal workholik.

Závěr

Cílem bakalářské práce bylo vyzpovídat jednu z žen zastoupených v managementu a na základě tohoto rozhovoru zhodnotit její kariérní úspěch. „Co to vlastně úspěch je? Jak dokážu, že je manažerka úspěšná? Existuje příslušná a žádoucí literatura?“. Ano, na všechny tyto otázky a mnohé další se dá odpovědět s přehledem. Jak představuje mnou zmapovaná literatura, zvolené téma má k dispozici velké množství pramenů, což dokazuje ne malá nabídka, kterou poskytují knihovny, internet, časopisy a noviny.

V teoretické části jsem provedla literární rešerši z oblasti managementu, image, vlastností a schopností dokonalé manažerky, vztahu žen k práci a rodině a v neposlední řadě také skutečné zastoupení žen v managementu firem.

V empirické části jsem definovala interview, které jsem zvolila jako výzkumnou metodu, a jeho součásti. Zmínila jsem i dva testy (Manažerskou mřížku a Belbinův test – týmové role), které mi pomohly k exaktnímu hodnocení slečny Lucie. Z aplikovaného výzkumu vyplývá, že slečna Lucie je týmový hráč, dokáže asertivně prosazovat a prezentovat výsledky své práce. Pozitivní je její schopnost odpočinout si od práce a načerpat nové síly. I přesto, že se dostala do managementu firmy, slečna Lucie „nestojí na místě“, ale stále se vzdělává v oblasti svého působení. Jako nedostatek, na kterém by měla zapracovat, hodnotím nedostatečnou schopnost říci ne. Často na sebe přebírá povinnosti, které nejsou v popisu její práce. Slečna Lucie považuje za svůj úspěch zvládnutí svého týmu.

Mnoha lidem se tzv. otevřely oči. Ví, že dnešní doba nabízí spoustu překážek a lze jen obtížně fungovat, z finančního hlediska, bez pomoci žen. Proto už i muži opouštějí tradiční názory na ženy, pouze jako matky-pečovatelky. A z toho vyplývá, že se ženám otvírá cesta jejich vysněné kariéry. Ženy nikdy neopustí svoji roli matky, pouze se musí naučit zvládat i svoji druhou roli – roli živitelky. A to je počáteční cesta k osobnímu úspěchu.

Česká republika stále nemá vytvořené podmínky pro to, aby se ženy bez problémů dostaly na vyšší pracovní pozice a zároveň jim umožnily lépe zvládat rodinu. Proto si stále musí určovat priority a hledat kompromisy pro to, aby zastávaly jak roli matky, tak živitelky a dokázaly se vypořádat s překážkami, které tyto dvě role přinášejí.

A proto na závěr říkám: „Být úspěšnou manažerkou je reálná situace, ale každá žena pro to musí něco obětovat. Spoustu času a některé své záliby.“

Jsem velice ráda, že jsem se pustila do vypracování tématu „Úspěšná manažerka“ i přes vzniklé problémy. Prostudování veškeré literatury mi mnoho dalo a nyní jsem si ještě jistější, že i já mám šanci stát se tou vysněnou úspěšnou manažerkou.

Anotace

Příjmení a jméno autora:	Veronika Holoušová
Instituce:	Moravská vysoká škola Olomouc
Název práce v českém jazyce:	Úspěšná manažerka
Název práce v anglickém jazyce:	A Successful Manager
Vedoucí práce:	RNDr. Ing. Miroslav Rössler, CSc., MBA
Počet stran:	68
Počet příloh:	2
Rok obhajoby:	2011

Klíčová slova v českém jazyce: žena manažerka, úspěch, rodina, image, vlastnosti, schopnosti, interview

Klíčová slova v anglickém jazyce: Female Manager, Success, Family, Image, Qualities, Skills, Interview

Bakalářská práce je zaměřena na osobnost ženy manažerky a její úspěch. Součástí této práce je zjištění faktorů úspěchu ženy manažerky a poskytnutí verifikovaných rad, jak se jí stát a tuto pozici si udržet.

První část práce je zaměřena na teorii obecného managementu. Dále je popsána osobnost manažerky, její funkce v rodině a podrobněji definovaný úspěch.

Cíle mé práce bude dosaženo pomocí metody rozhovoru, který bude sloužit jako zdroj dat pro další fázi textu bakalářské práce, popřípadě hodnocení kontextu zvoleného tématu.

Závěr je věnován shrnutí tématu bakalářské práce a konstatování zkoumané úspěšnosti personální direktorky.

Annotation

This bachelor thesis concentrates on the person of a female manager and her success. On part of this thesis determines the factor of success of a female manager and offers verified advice how to become a manager and keep this job.

The first part of the thesis concentrates on the theory of the general management. Further, the personality of the female manager, her role in the family, and more thoroughly defined success are described.

The aim of my thesis will be reached by the method of dialog which will serve as the source of data for the following part of the text of the bachelor thesis, or possibly the evaluation of the context of the chosen topic.

The conclusion summarizes the topic of the bachelor thesis and states the surveyed success of the personnel director.

Seznam použité literatury

- BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., a ŠULEŘ, O. *Management*. Brno: Computer Press, a. s., 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.
- BOWNOVÁ, G., a BRADYOVÁ, C. *Chcete být manažerkou?*. Praha: MOTTO, 1995. 126 s. ISBN 80-85872-22-6.
- BOWNOVÁ, G., a BRADYOVÁ, C. *Úspěšná manažerka*. Praha: MOTTO, 1996. 113 s. ISBN 80-85872-23-4.
- ECHTEROVÁ, D. *Chci být úspěšná*. Praha: MOTTO, 1996. 206 s. ISBN 80-85872-25-0.
- GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: PAIDO - edice pedagogické literatury, 2000. 207 s. ISBN 80-85931-79-6.
- CHRÁSKA, M. *Metody pedagogického výzkumu: Základy kvantitativního výzkumu*. Praha 7: Grada Publishing, a.s., vydání 1., 2007. 272 s. ISBN 978-80-247-1369-4.
- MAGRETTA, J. *Co je to management: Jaká je jeho úloha a proč je věcí každého z nás*. Praha: Management Press, 2004. 206 s. ISBN 80-7261-106-2.
- ONDREJKOVIČ, P. *Úvod do metodologie společenskovedného výzkumu*. Bratislava: VEDA, vydavateľstvo Slovenskej akadémie vied, 2007 ako svoju 3655. publikáciu. 248 s.
- PELIKÁN, J. *Základy empirického výzkumu pedagogických jevů*. Praha: Nakladatelství Karolinum, 2004. 270 s. ISBN 80-7184-569-8.
- PLAMÍNEK, J. *Tajemství úspěchu*. Praha: Grada, 2010. 192 s. ISBN 978-80-247-3658-7.
- REICHEL, J. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha 7: Grada Publishing, a.s., vydání 1., 2009. 192 s. ISBN 978-80-247-3006-6.
- ROBBINS, S. P., a COULTER, M. *Managemenst*. Sedmé vydání. Praha 7: Grada Publishing, a.s., 2004. 600 s. ISBN 80-247-0495-1.
- SAMPSON, E. *Jak si vytvořit působivý image: krok za krokem k úspěšné kariéře*. Praha: Management Press, 1996. 135 s. ISBN 80-85943-08-5.
- ŠNÝDROVÁ, I. *Manažerka a stres*. Praha 7: Grada Publishing, a.s., 2006. 176 s. ISBN 80-247-1272-5.

- VODÁKOVÁ, A., a VODÁKOVÁ, O. *Rod ženský: Kdo jsme, odkud jsme přišly, kam jdeme?*. Praha: SOCIOLOGICKÉ NAKLADATELSTVÍ (SLON), 2003. 357 s. ISBN 80-86429-18-0.

Elektronické zdroje:

- EUROSTAT, rok 2007. [online], 13. 4.2010 [cit. 2011-02-03], Dostupné na WWW: <<http://www.idnes.cz/>>.
- KRAKOWSKI, L. *Podnikatel.cz* [online]. 14.9.2007 [cit. 2011-01-28]. Žen - manažerek je více, musí však zapracovat na sebedůvěře. Dostupné na WWW: <<http://www.podnikatel.cz/clanky/zen-v-dulezitych-pozicich-je-vice/>>.
- LUŇÁKOVÁ, Z. České manažerky berou i 300 tisíc korun. *Hospodářské noviny* [online]. 19.10.2009, [cit. 2011-02-02]. Dostupný na WWW: <<http://ekonomika.ihned.cz/c1-38703540-ceske-manazerky-berou-i-300-tisic-korun>>.
- LUŇÁKOVÁ, Z. Vzácné zboží: 25 žen českého byznysu v roce 2009. *Hospodářské noviny* [online]. 18.10.2010, [cit. 2011-02-02]. Dostupný na WWW: <<http://ekonomika.ihned.cz/c1-47222720-zeny-ve-vedeni-vzacne-zbozi>>.
- MOTEJZÍKOVÁ, E. Ještě jednou na téma gender gap in management: Čeho se tedy muži obávají u svých kolegyně manažerek?. *Moderní řízení* [online]. 10.7.2003, č. 7, [cit. 2011-02-01]. Dostupný na WWW: <<http://modernirizeni.ihned.cz/c1-13057560-jeste-jednou-na-tema-gender-gap-in-management>>.
- MRAČKOVÁ, Z. *Retail Info* [online]. 27.10.2010 [cit. 2011-02-02]. Martina Kemrová z T-Mobilu je PR Managerem roku 2010. Dostupné na WWW: <<http://www.retailinfo.cz/konference/tiskove-zpravy/martina-kemrova-z-t-mobilu-je-pr-managerem-roku-2010>>.
- PETERKOVÁ, J. Y. *Žena Manažerka* [online]. 12.1.2011 [cit. 2011-01-26]. Žena Manažerka - Image - Oblečení - Barvy. Dostupné na WWW: <http://www.zenamanazerka.cz/cs/clanek/clanky/manazeri-skoleni/zena-manazerka-image-obleceni-barvy.html>

- PETERKOVÁ, J. Y. *Žena Manažerka* [online]. 13.11.2010 [cit. 2011-01-26]. Žena Manažerka - Boty, obuv, lodičky. Dostupné na WWW: <http://zenamanazerka.cz/cs/clanek/clanky/manazeri-skoleni/zena-manazerka-boty-obuv-lodicky.html>
- PETERKOVÁ, J. Y. *Žena Manažerka* [online]. 29.9.2010 [cit. 2011-01-31]. Diskriminace v zaměstnání - Zažila jste nějakou?. Dostupné na WWW: <http://www.zenamanazerka.cz/cs/clanek/clanky/prace-kariera/diskriminace-v-zamestnani.html>.
- *Public relations summit 2010* [online]. [cit. 2011-02-02]. Proč a jak oceňujeme. Dostupné na WWW: <http://lmc.jobs.cz/prmanager2010/#par1>.
- REDAKCE. Lék na krizi: ženy ve vedení. *Moderní řízení* [online]. 18.9.2009, č. 9, [cit. 2011-02-01]. Dostupný na WWW: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:FXu3lhic32kJ:modernirizeni.ihned.cz/c1-38348420-lek-na-krizi-zeny-ve-vedeni+%C5%BEena+v+managementu&cd=9&hl=cs&ct=clnk&gl=cz&client=firefox-a>.
- REDAKCE. Ženy manažerky dokážou být velmi zdatnými vůdci. *Hospodářské noviny* [online]. 24.10.2008, [cit. 2011-02-01]. Dostupný na WWW: <http://hn.ihned.cz/c1-29379110-zeny-manazerky-dokazou-byt-velmi-zdatnami-vudci>.

Seriálové publikace:

- JACHANOVÁ-DOLEŽALOVÁ, A. Ženy v top managementu přinášejí firmě zisk. *HRM*. Listopad–prosinec 2006, č. 6, s. 13 - 14.
- KAZDOVÁ, A. Leadership pomáhá ženám v kariéře. *HRM*. Květen–červen 2009, č. 3, s. 15.
- KŘÍŽKOVÁ, A. Proč ženy berou méně za stejnou práci? *HRM*. Září - říjen 2006, č. 5, s. 21 - 22. ISSN 1801-4690.
- MAŘÁDEK, V. Čtyři typy manažerů. *Moderní řízení*. Květen 2008, č. 5, s. 85.
- POTAŠOVÁ, B. Ako byť šťastný v pracovnom živote. *HRM*. Září–říjen 2010, č. 5, s. 85 - 86.
- REDAKCE. Jak vycházet s lidmi při práci. *Moderní řízení*. Březen 2010, č. 3, s. 65.

- REDAKCE. Jaký je váš manažerský model. *Moderní řízení*. Červen 2009, č. 5, s. 68 - 69.
- REDAKCE. Steve Jobs: 12 pravidel úspěchu. *Moderní řízení*. Prosinec 2009, č. 12, s. 70.
- REDAKCE. Více žen do managementu. *Moderní řízení*. Listopad 2008, č. 11, s.92 – 93.
- ŠRANKOVÁ, E. Máte předpoklady na úspěch v práci?. *HRM*. Květen-červen 2010, č. 3, s. 83.

Seznam obrázků

Obr. 1 - <i>Principy managementu</i>	9
Obr. 2 - <i>12 pravidel úspěchu</i>	14
Obr. 3 - <i>Spirála úspěchu</i>	17
Obr. 4 - <i>Osobní image</i>	18
Obr. 5 - <i>První dojem</i>	19
Obr. 6 - <i>Přijatelná vzdálenost mezi lidmi v různých spol. a osob. situacích</i>	22
Obr. 7 - <i>Pověst a úroveň nepřehlédnutelnosti</i>	23
Obr. 8 - <i>Šest předpokladů komunikačního procesu</i>	26
Obr. 9 - <i>12 opatření na podporu manažerského vzestupu žen</i>	35
Obr. 10 - <i>O kolik berou muži víc než ženy</i>	39

Seznam příloh

Příl. 1 - Vzor Testu manažerského stylu - Manažerská mřížka - 1. část.....	70
Příl. 1.1 - Vzor Testu manažerského stylu - Manažerská mřížka - 2. část.....	71
Příl. 1.2 - Vzor Testu manažerského stylu - Manažerská mřížka - 3. část.....	72
Příl. 2 - Vzor Testu týmových rolí - Belbinův test -1. část.....	73
Příl. 2.1 - Vzor Testu týmových rolí - Belbinův test - 2. část.....	74

PŘÍLOHY

Příl. 1 – Vzor Testu manažerského stylu – Manažerská mřížka - 1. část

TEST MANAŽERSKÉHO STYLŮ (GRID)

Každé z následujících 36 tvrzení je doprovázeno dvěma alternativami, které reprezentují rozdílné manažerské hodnoty. Vaším úkolem bude vybrat tu, které z alternativ dáváte přednost. Některé alternativy Vám budou připadat stejně přijatelné nebo stejně nepřijatelné. Vždy se však, prosím, rozhodnete, která z alternativ je bližší vašemu uvážování.

U každého tvrzení můžete mezi alternativy rozdělit celkem 3 body v následujících kombinacích:

Dáváte jednoznačně přednost alternativě A před B:

A 3
B 0

Dáváte jednoznačně přednost alternativě B před A:

A 0
B 3

Přikláníte se spíše k alternativě A před B:

A 2
B 1

Přikláníte se spíše k alternativě B před A:

A 1
B 2

Používejte, prosím, jen uvedené kombinace. Při rozdělování bodů vycházejte z předpokladu, že Váš současné manažerské uvážování je tím nejefektivnějším způsobem řízení.

1. Když podřízený nesouhlasí, měl by vedoucí

A změnit postoje, aby udržel dobrou spolupráci.
B dohlédnout, aby podřízený příkazy splnil.

2. Když vedoucí plánuje nějakou činnost a dostane od podřízených návrhy, měl by použít

A ty návrhy, které se zdají přijatelné, a poděkuje všem, kteří nějaký návrh přednesli.
B zpočátku v nějaké podobě všechny návrhy, ať už jsou nebo nejsou dobré.

3. Když podřízený přednese návrh, který je v rozporu s názorem vedoucího, ten by měl

A návrh vyslechnout, ale prosadit správnost svého názoru.
B podřízeného upozornit, že ať bude jeho radu potřebovat, dá mu vědět.

4. Vedoucí, který má nejlepší výsledky, je takový, který řekne podřízeným, co se od nich očekává

A a toto tvrdě vyžaduje.
B ale uvědomuje si, že dožadují lidí, nebudou schopni vše beze zbytku splnit.

5. Když podřízený s vedoucím nesouhlasí, měl by vedoucí

A neprosazovat spornou záležitost, ležáče by došlo ke kritické situaci.
B otevřít spornou záležitost a pokusit se najít takové řešení, které by vedlo k porozumění a souhlasu.

6. Vedoucí, který skutečně rozumí lidem, bude práci plánovat tak, že

A podřízeným předloží celkový obraz úkolu a pobídne je, aby úkol provedli způsobem, který jim bude nejlépe vyhovovat.
B s každým z podřízených individuálně probere úkol, získá od nich návrhy a na jejich základě vytvoří plán.

7. Vedoucí by si měl uvědomit, že jestliže se lidé pokoušejí dělat, co nejméně,

A měli by být tvrdě popoháněni, i kdyby to mělo být zdrojem nespokojenosti.
B nechtá se s tím mnoho dělat.

8. Aby si podřízený získal nejvyšší uznání svého vedoucího, musí mu hlásit

A věci, které vedoucí potřebuje znát do hloubky, ať už jsou v pořádku nebo ne.
B jen věci, které nejsou v pořádku a vyžadují přísný zásah vedoucího.

9. Vedoucí by měl vykonávat kontrolu takovým způsobem, že

A podřízení si víceméně dělají podle svého a kontrola za ně není nutná.
B kdyby se objevily kritické problémy, se provádí detailní hlášení.

10. Když podřízený nesouhlasí s vedoucím, ten by mu měl naslouchat, aby porozuměl

A bodům, ve kterých jsou zajedno stejně jako bodům, ve kterých se rozcházejí a potom dosáhnout souhlasu podřízeného.
B bodům, ve kterých se rozcházejí a potom po vysvětlení přesevéřít podřízeného o tom, že názor vedoucího je správný.

Příl. 1.1 - Vzor Testu manažerského stylu – Manažerská mřížka - 2. část

21. Při plánování práce by vedoucí měl
- A _____ stanoví individuální odpovědnost a každému jednotlivě říct, jak by svou práci měl udělat.
B _____ setkat se s každým jednotlivě a práci naplánovat způsobem, jakým ji podřízení chtějí vykonávat.
22. Vedoucí by měl
- A _____ uvědomit si, že lidem se nechce tvrdě pracovat, a proto by měl dohlédnout, aby udělali aspoň tolik, aby se s tím vysvětlilo.
B _____ dosáhnout vyšší produktivity tím, že práci učini podřízeným smysluplnější.
23. Při hodnocení individuální výkonnosti by vedoucí měl
- A _____ projevit uznání tím, co podřízený udělal, aby splnil, co se od něj očekávalo a ujistit se, že podřízený chápe, co se od něj očekává v budoucnu.
B _____ je provést jako věcnou diskusi nad fakty.
24. Cíle by měly být stanoveny
- A _____ ne příliš vysoké ani nízké, aby podřízený věděl, že jsou přiměřené.
B _____ jen tak vysoké, aby podřízený byl ochotný je přijmout.
25. Při disciplinárním řízení by vedoucí měl
- A _____ být diplomatický a povzbudit podřízeného poukázáním na jeho silné stránky.
B _____ sdělit své výhrady a dohlédnout, aby se podřízený začal opět snažit.
26. Při hodnocení výkonnosti podřízeného by vedoucí měl
- A _____ zvážit přednosti a nedostatky podřízeného, určit slabá místa, která vyžadují zlepšení a definovat, co dělá podřízený dobře.
B _____ ujistit se, že podřízený chápe, že hodnocení se provádí na základě faktů a že ukazuje příčný jeho úspěchů a neúspěchů a pak se s ním dohodnout na tom, co bude cílem zlepšení.
27. Při sledování postupu práce podřízeného by vedoucí měl
- A _____ podřízeného nechat samotného, protože jestliže se objeví problémy, dozví se to obvyklými cestami.
B _____ zůstat s podřízenými v kontaktu a ujistit se, že chápe, že je to pro jejich dobro.
28. Při uvedení podřízeného do práce, která je pro něj nová, by vedoucí měl
- A _____ pracovníkovi sdělit co, kde a jak s početnými povzbuzujícími poznámkami a vyjádřením víry, že se to rychle naučí.
B _____ pracovat s podřízeným, aby mohl stanovit vzájemná očekávání ohledně výkonnosti, podpořit iniciativu pracovníka a podrobit kritice návrhy, jak měřit postup.
29. Jednou z cest, jak dojít k dobrým výsledkům, je stanovit podřízeným cíle a
- A _____ požádat je o pomoc, když nejsou plnění.
B _____ ujistit se, že jsou plněny hned od začátku.
11. Vedoucí se může vyhnout potížím
- A _____ akceptováním pracovního tempa, které si podřízení sami zvolili.
B _____ požádáním podřízených, aby si sami stanovili své vlastní pracovní tempo, aby si tak vytvořili pozitivní vztah ke své práci.
12. Když podřízený dostává speciální úkol, měl by vedoucí
- A _____ stanovit postup splnění úkolu včetně časového vymezení a netolerovat žádné odchylky od něj.
B _____ rozdělit úkol na dílčí kroky tak, aby postup mohl být oceněn a vedoucí mohl přijmout případná nápravná opatření.
13. Při hodnocení výkonnosti je nezbytné, aby vedoucí
- A _____ soustavně dohlížel na podřízené, což je v jejich nejlepším zájmu, protože jim může pomoci vyhnout se opakovaným chybám a nedostatkům v práci.
B _____ chválil podřízené za dobré výsledky a zdržel se kritiky.
14. Když podřízený nesouhlasí s rozhodnutím vedoucího, měl by vedoucí
- A _____ vysvětlit důvody tohoto rozhodnutí a potom oznámit, že, ač je mu to líto, toto rozhodnutí musí být splněno.
B _____ oznámit podřízenému, že rozhodnutí platí.
15. Když není možné jinak vyřešit nesouhlas podřízeného s rozhodnutím vedoucího, měl by vedoucí
- A _____ odložit toto rozhodnutí.
B _____ potvrdit toto rozhodnutí a podřízenému dát na vědomí, že ocení, jestliže je bude akceptovat.
16. Efektivní spolupráce podřízených může být dosaženo
- A _____ jejich aktivní účastí při řešení pracovních problémů.
B _____ tím, že se jim dá najevo, že lidé jsou na prvním místě.
17. Při vedení pracovní porad by vedoucí měl
- A _____ naslouchat podřízeným, aby získal jejich podporu, přičemž závěrečné rozhodnutí uděla sám.
B _____ dbát na to, aby rozhodnutí byla přijata na základě pochopení a souhlasu.
18. Lidé budou lépe pracovat
- A _____ jestliže vedoucí se bude starat o jejich uspokojení z práce povzbuzováním a vytvářením dobrého klimatu.
B _____ jestliže jejich úsilí bude založeno na úplném pochopení toho, co je v sázce.
19. Jestliže dojde k porušení předpisů, vedoucí by měl
- A _____ podniknout okamžité opatření, aby bylo jasné, že se to nebudou opakovat.
B _____ nechat to být, protože nejlépe se lidé poučí z vlastních chyb, které sami odhalí.
20. Hlavním účelem setkání vedoucího s podřízenými by mělo být
- A _____ stanovení cílů, určení postupu práce a rozhodnutí, jak bude práce vykonána.
B _____ dát lidem příležitost účastnit se, dávat návrhy.

Příl. 1.2 - Vzor Testu manažerského stylu – Manažerská mřížka - 3. část

MANAŽERSKÉ STYL

30. Spolehlivým způsobem, jak zainteresovat podřízené, je použít pracovní rady k tomu.

- A _____ aby vedoucí dostal dostatek informací na jejich základě udělat to nejlepší rozhodnutí o tom, jak práci vykonat
 B _____ aby se komunikovala rozhodnutí o tom, jak by práce měla být vykonána

31. Při představení nadcházejících změn by vedoucí měl

- A _____ přesvědčivým způsobem poukázat na potřebu podpory ze strany zaměstnanců a zdůraznit výhody toho, když zaměstnanci s podnikem spolupracují.
 B _____ osobně poděkovat pracovníkům za podporu.

32. Když podřízení nevykonávají práci určeným způsobem, vedoucí by měl

- A _____ ponechat chvíli situaci, jak je s tím, že lidé obvykle nakonec udělají, co se od nich očekává.
 B _____ ukázat podřízeným, že stanovená pravidla jsou prospěšná všem a požádat je o dodržování určeného postupu.

33. Když se mezi podřízenými objeví konflikt, vedoucí by měl

- A _____ vyhnout se zaujetí pozice, která by mohla podpořit spor.
 B _____ ukončit konflikt a poděkovat lidem za to, že vyjádřili své názory.

34. Do plánování práce by vedoucí měl

- A _____ vrátit podřízené probráním plánu s nimi, aby jim tak umožnil souhlasit se způsobem, jakým bude práce vykonávána.
 B _____ věnovat do plánu tolik návrhů podřízených, kolik je to možné, aby získal zachován základní stanovený postup.

35. Vedoucí může zmírnit odpor k změně

- A _____ zdůrazněním pozitivních aspektů změny.
 B _____ tím, že ji provede jen tehdy, pokud je to možné bez narušení rutinního provozu.

36. Jestliže dojde ke sporu mezi vedoucími a podřízenými, vedoucí by měl

- A _____ společně s podřízeným otevřeně určit příčiny sporu a vyřešit je.
 B _____ mít poslední slovo.

JMÉNO :

	9,9	9+9	9,1	5,5	1,9	1,1
1			B		A	
2				A	B	
3		A	B			
4			A	B		
5	B					A
6				B	A	
7			A			B
8	A		B			
9		B				A
10	A			B		
11					B	A
12		B	A			
13		A			B	
14			B	A		
15			B			A
16	A				B	
17	B	A				
18	B					A
19			A			
20		A		B		
21			A		B	
22	B					A
23			A			B
24				A	B	
25			B		A	
26	B				A	
27					B	A
28	B	A				
29			B	A		
30	A		B			
31			A		B	
32				B		A
33				B		A
34			A	B		
35					A	B
36	A		B			

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

CELKEM :

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Příl. 2 – Vzor Testu týmových rolí – Belbinův test – 1. část

	TEST TÝMOVÝCH ROLÍ
--	---------------------------

Pokyny:

V každé sekci rozdělíte celkem deset bodů mezi jednotlivé věty podle toho, do jaké míry vystihují vaše chování. Tyto body mohou být rozděleny mezi několik vět. V krajním případě můžete rozdělit všech deset bodů mezi všechny věty anebo dát všech deset bodů jediné větě. Body vyplňte do příloženého dotazníku.

Sekce I.		JAK SI MYSLÍM, ŽE MOHU PROSPĚT TÝMU :
Číslo položky	Počet bodů	
10		Myslím si, že dokážu rychle rozpoznat nové příležitosti a jejich výhody.
11		Mé poznámky, týkající se všeobecných i specifických bodů, jsou dobře přijímány.
12		Dokážu dobře pracovat se širokou škálou lidí.
13		Jednou z mých přirozených předností je nápaditost.
14		Mám schopnost nechat lidi projevit se, kdykoli zjistím, že mají cenného, čím mohou přispět k celému týmu.
15		Je na mě spolehlivý, že dokončím jakýkoliv úkol, kterého se ujmu.
16		Mezi mé hlavní přednosti obvykle patří mé technické vědomosti a praxe.
17		Jsem připraven čelit dočasné neoblíbenosti, pokud tým dospěje ke správným výsledkům.
18		Obvykle dokážu říci, zdali se plán nebo nápad bude hodit pro určitou situaci.
19		Jsem schopen nezaujatě a bez předsudků nabídnout alternativy pro průběh akce.

Sekce II.		JESTLIŽE MÁM NEDOSTATKY V TÝMOVÉ PRÁCI, MUŽE TO BYT TÍM, ŽE :
Číslo položky	Počet bodů	
20		Mám špatný pocit, pokud poradý jsou špatně zorganizované, nejsou pod kontrolou a řádně vedené.
21		Mám sklon být příliš slyšitelný k těm, kdo mají oprávněné stanovisko, jež se řádně neprodiskutovalo.
22		Zdráhám se přispět, pokud se předmět netýká oblasti, kterou dobře znám.
23		Mám tendenci hodně mluvit, když skupina přejde na nové téma.
24		Mám sklon podceňovat důležitost svých vlastních příspěvků a vlastní přínos.
25		Můj negativní pohled mi brání, abych okamžitě a s nadšením připojil ke kolegům.
26		Když se zabývám důležitými problémy, působím někdy autoritativním a energickým dojmem.
27		Cim mi obtiže stát v čele týmu, snad protože příliš reaguji na atmosféru ve skupině.
28		Někdy se nechám unést vlastními myšlenkami, že ztratím přehled o tom, co se děje.
29		Zdráhám se vyjádřit svůj vlastní názor na návrhy nebo plány, které nejsou úplně nebo dostatečně detailní.

	Strana 1 (celkem 5)
--	------------------------

Sekce III.		KDYŽ JSTE ZAPOJENI DO PROJEKTU S JINÝMI LIDMI :
Číslo položky	Počet bodů	
30		Mám schopnost ovlivňovat lidi, aniž bych na ně vyvíjel nátlak.
31		Moje všeobecná pozornost mě chrání před chybami z nepozornosti nebo neobalostí, jež zmaří úspěch operace.
32		Jsem razantní, abych měl jistotu, že porada není ztrátou času nebo že neztrácíme ze zřetel hlavní cíl.
33		Lze se na mě spolehnout, že přispěji něčím originálním.
34		Vždy jsem ochoten podporovat dobrý návrh ve společném zájmu.
35		Každý si může být jistý, že budu sám sebou a přirozený.
36		Rychle rozpoznám možnosti nových myšlenek a rozvoje práce.
37		Snažím se uchovat smysl pro profesionalitu.
38		Věřím, že moje schopnost posuzování mi může pomoci při správném rozhodování.
39		Lze se na mě spolehnout, že přinesu organizovaný přístup k požadované práci.

Sekce IV.		MŮJ CHARAKTERISTICKÝ PŘÍSTUP K PRÁCI VE SKUPINĚ JE :
Číslo položky	Počet bodů	
40		Projevuji lichý zájem lépe poznat své kolegy.
41		Vyjadřuji se k tomu, čemu rozumím.
42		Neváhám pochybovat o názorech jiných nebo si ponechat menšinový názor.
43		Obvykle dokážu najít řadu argumentů k odmítnutí pochýbných návrhů.
44		Myslím, že mám talent postarat se o to, aby věci fungovaly, jakmile se plán začne realizovat.
45		Mám sklon vyhýbat se běžným věcem a vydávat se dosud neprozkoumanými směry.
46		Do jakékoli práce vnáším pečť perfekcionalizmu.
47		Rám navazuji kontakty mimo skupinu nebo firmu.
48		Užívám si společenské stránky pracovních vztahů.
49		I když si se zájmem vyslechnu všechny názory, neváhám učinit vlastní rozhodnutí, je-li to zapotřebí.

	Strana 2 (celkem 5)
--	------------------------

Příl. 2.1 - Vzor Testu týmových rolí – Belbinův test – 2. část

TEST TÝMOVÝCH ROLÍ

Sekce V.	
Číslo položky	Počet bodů
50	
51	
52	
53	
54	
55	
56	
57	
58	
59	

PRÁCE MI PŘINÁŠÍ USPOKOJENÍ PROTOŽE:

- Rád analyzuji situace a zvažuji všechny možnosti.
- Zajímám se o nacházení praktických řešení problémů.
- Cítím se příjemně, když posiluji dobré pracovní vztahy.
- Dokážu mít silný vliv na rozhodování.
- Mám příležitost setkat se s novými lidmi s různými nápady.
- Dokážu přimět lidi, aby souhlasili s cíli a s pořadím jejich důležitosti.
- Cítí se ve svém žvilhu, když mohu věnovat úkolu svou veškerou pozornost.
- Dokážu nalézt příležitosti k rozvíjení své představitivosti.
- Cítím, že uplatňování mých speciálních schopností a výcviku mě zvyšuje.
- Obvykle zjišťuji, že mi práce dává příležitost k vyjádření sebe sama.

Sekce VI.	
Číslo položky	Počet bodů
60	
61	
62	
63	
64	
65	
66	
67	
68	
69	

MÁM-LI VYKONAT OBŤIŽNÝ ÚKOL V OMEZENÉM ČASE A S NEZNÁMÝMI LIDMI :

- Obvykle jsem navzdory okolnostem úspěšný.
- Bez obětí si rád přečtu o dané věci co nejvíc.
- Kdybych přišel na vlastní řešení, pokoušel bych se je prodat skupině.
- Byl bych ochoten pracovat s člověkem, který by projevil nejvíc pozitivní přístup.
- Našel bych nějaký způsob jak rozdělit úkol tím, že si zjistím, jak mohou různí jednotlivci nejlépe přispět.
- Můj přirozený smysl pro náležitost by mi pomohl zajistit, abychom se nepozdili oproti časovému rozvrhu.
- Věřím, že bych zachoval klid a byl bych schopen logicky uvažovat.
- Bez ohledu na protichůdné tlaky bych se soustředil na to, co se má udělat.
- Jestliže by skupina nečinila žádné pokroky, ujal bych se vedení skupiny.
- Otevřel bych diskusi se záměrem podpořit nové myšlenky a něco rozhlýbat

TEST TÝMOVÝCH ROLÍ

Sekce VII.	
Číslo položky	Počet bodů
70	
71	
72	
73	
74	
75	
76	
77	
78	
79	

S OHLEDEM NA PROBLÉMY, KTERÉ MI PŘINÁŠÍ PRÁCE VE SKUPINÁCH :

- Jsem náctýlný dávat nejvo netrpělivost s těmi, kdo brání pokroku.
- Někteří lidé mě kritizují za to, že jsem příliš analytický.
- Moje touha prověřit, zda skutečně získáváme ty významné detaily, není vždy vtlačena.
- Mám sklon tvářit se znuděně, dokud aktivně nezapadnu mezi podnětující lidi.
- Připadá mi obtížné začít, dokud nejsou jasné cíle.
- Občas nejsem přesvědčivý v objasňování složitých věcí, které mě napadají.
- Jsem si vědom toho, že od jiných vyžaduji věci, které sám nedokážu udělat.
- Připadá mi, že ostatní mi neudávají dost příležitostí říci vše, co chci.
- Pocituji, že ztrácím čas a samostatně bych to udělal lépe.
- Váhám s prosazováním svých osobních stanovisek před problémovými lidmi nebo autoritami.

Vyplnil: _____
Dne: _____

Strana 4
(celkem 5)