

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra práva

Studijní program: 6208 B Ekonomika a management

Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku

Pracovní postoje

Vedoucí bakalářské práce

PhDr. Danuše Nichtburgerová

Autor

Tereza Novotná

2010

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „**Pracovní postoje**“ vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů uvedených v odborném přehledu literatury.

V Českých Budějovicích 15. dubna 2010

.....

Tereza Novotná

Poděkování:

Děkuji PhDr. Danuši Nichtburgerové za odborné vedení a metodické rady, které mi byly poskytnuty při zpracování práce.

Dále pak děkuji firmě ČZ a.s. za poskytnutí potřebných informací, za profesionální přístup a za ochotu při spolupráci.

V poslední řadě chci poděkovat mým rodičům za to, že ve mně věří a že díky nim mohu studovat vysokou školu.

Obsah

Obsah	1
1. Úvod.....	2
2. Literární přehled	4
2.1. Postoje obecně	4
2.2. Pracovní postoje	7
2.3. Pracovní motivace	10
2.4. Pracovní spokojenost	14
2.5. Gender	14
2.6. Kvalitativně kvantitativní výzkum	17
3. Cíle a metodika práce	18
4. Charakteristika vybrané organizace	20
4.1. vznik a založení společnosti	20
4.2. Charakteristika společnosti	20
4.3. Organizační struktura	21
5. Vlastní výzkum	22
5.1. Kvalitativní výzkum- rozhovor 1	22
5.2. Kvantitativní výzkum.....	26
5.2.1. Zadání dotazníků.....	25
5.2.2. Grafické vyhodnocení a komentáře zpracovaných dotazníků.....	27
5.3. Kvalitativní výzkum- rozhovor 2	42
5.3.1. Diskuze o zjištěných souvislostech	42
6. Vhodná doporučení.....	44
7. Závěr	45
8. Summary.....	47
9. Seznam použité literatury	48
10. Seznam tabulek, obrázků a grafů	
11. Seznam příloh	
12. Přílohy	

Úvod

Obecně platí, že člověk zaujímá určité životní postoje. Díky nim si lidé vytváří sympatie či nesympatie k různým situacím, k osobám či objektům. Vzbuzují se u nich rozdílné emoce, nálady a hodnoty. Každý jedinec zaujímá specifický přístup k orientaci ve světě. Tyto postoje velmi ovlivňují náš život a tvoří významnou část naší osobnosti.

Pracovní postoje zaměstnanců i řídicích pracovníků se mohou měnit v závislosti na vykonávané práci. Rozdíly v těchto postojích vznikají díky mnoha faktorům, jako jsou například: cíle organizace, vztah k nadřízeným, náročnost vykonávané práce, pracovní podmínky, finanční ohodnocení pracovníků, mezilidské vztahy a další. Řada výzkumů dokázala, že nespokojení pracovníci mají velmi negativní vliv na chod celé organizace. Je tedy třeba dávat pozor při případných změnách v organizaci, ať už jde o změny podnikové kultury nebo například zavádění inovačních změn.

Úzce spjata je s postoji pracovní motivace. Pro některé zaměstnance je tato motivace prioritní při výběru povolání. U většiny pracovníků jsou peníze hlavní motiv. Jejich nevýhoda však spočívá v tom, že nejsou dlouhodobým motivátorem. Existují ale i zaměstnanci, kteří pro kvalitní pracovní výkon potřebují jiný druh motivace. Můžeme jmenovat například charakter samotné práce, vztahy k nadřízeným nebo podmínky na pracovišti. Je důležité, aby organizace udržovaly své zaměstnance neustále motivované a naladěné ve prospěch firemních cílů.

Pracovní spokojenost má k motivaci velice blízko. V mnoha případech lze vidět, že pracovník zůstává ve své práci především kvůli peněžním příjmům, i přestože se svojí prací spokojen není. To opět potvrzuje, jak důležitým motivem je finanční ohodnocení.

Gender neboli sociální pohlaví má veliký význam pro utváření společenských kultur a výrazně vymezuje ženské a mužské role v pracovním světě. To, že se na pracovních pozicích v managementu vyskytuje větší procento mužů než žen, může mít několik příčin, jako jsou například informační nebo společenské bariéry. Ženy se navíc při

vyhledávání pracovních míst velice podceňují a práci mezi muži nebo práci s větší náročností předem vzdávají. Potěšující zprávou může být fakt, že počet žen ve vedoucích funkcích každým rokem mírně narůstá. Moderní ženy si dokáží vybudovat respekt a mohou tak svým postojem k vykonávané práci konkurovat i mužským pracovníkům.

Jako objekt mého zkoumání jsem si vybrala firmu ČZ a.s., která je známá jako jedna z největších a nejvíc prosperujících organizací na Strakonicku.

1. Literární přehled

2.1. *Postoje obecně*

Dle **ATKINSONOVÉ (2003)** postoj představuje sympatii nebo nesympatii-pozitivní nebo negativní hodnocení a reakce vztahující se k objektům, osobám, skupinám a situacím nebo k dalším aspektům světa.

Postoje plní celou řadu různých psychologických funkcí. Různí lidé mohou zastávat tytéž postoje z různých příčin a člověk může zastávat určitý postoj z více než jednoho důvodu.

Funkce, kterým určitý postoj u svého nositele slouží, mají také vliv na to, jak daleko je tento postoj konzistentní s dalšími postoji tohoto člověka a jak snadno ho lze změnit.

- Instrumentální funkce – vyjadřuje zvláštní případy naší obecné touhy po dosažení prospěchu nebo odměny a přání vyhnout se trestu.
- Znalostní funkce – jsou schémata, která nám umožňují účinně uspořádat a pracovat s informacemi, aniž bychom se museli zabývat detaily.
- Hodnotová funkce - vyjadřuje naše hodnoty nebo odráží naše sebe pojetí.
- Ego-obranná funkce – nás chrání před úzkostí nebo před ohrožením naší sebeúcty.
- Sociálně-adjustační funkce – pomáhají nám, abychom se cítili součástí sociálního společenství.

Dle **VÁGNEROVÉ (2005)** postoje jsou definovány jako přetrvávající získané dispozice k určitému hodnocení a z toho vyplývajícemu specifickému způsobu chování v různých situacích, resp. Ve vztahu k nějakým objektům.

Postoj vyjadřuje vztah k určité oblasti reality, a proto ovlivňuje způsob, jakým ji člověk vnímá a hodnotí, jaké v něm vyvolává emoce, jaký pro něj má význam a smysl a

jak na ni bude s největší pravděpodobností reagovat. Vyjadřuje stabilnější vztah a z něho vyplývající tendenci k určitému chování. Lze jej chápat jako odvozenou motivační dispozici, tj. předpoklad k aktivaci příslušného motivu. Postoje obvykle vycházejí ze základní hodnotové hierarchie jedince. Vyznačují se určitým stupněm stálosti a různou mírou intenzity. Postoj lze zaujmout k čemukoli, včetně sebe sama.

Postoj má tři základní složky: kognitivní, emotivní a konativní. Postoje mají různé funkce, usnadňují orientaci i volbu vhodného chování.

BĚLOHLÁVEK (1996) Postoje vyjadřují vztah člověka k nějakému objektu – jevu, předmětu nebo jinému člověku. Mají složku

- Kognitivní (názor na objekt), která je postavena na všech informacích, které člověk o věci získal, na rozumových úvahách o věci.
- Emocionální (citový vztah k objektu), cit radosti, přátelství, oddanosti nebo naopak nechuti či nenávisti.
- Konativní (chování vůči objektu), snaha jednat ve prospěch objektu nebo proti němu.

Dle **MIKŠÍKA (2001)** postojem rozumíme obsahové sjednocení, seskupení či integrování různých motivů do konkrétního vztahu daného jedince k určitým oblastem, předmětům a jevům životní reality, k aktivitám a jejich cílům.

Dle **NAKONEČNÉHO (1993)** je naopak zavádějící, že jsou postoje často chápány jako druhy motivů. Pojem postoje vymezuje jako hodnotící stav. Z hlediska subjektivní významnosti dělí postoje na centrální (týkají se významných objektů např. rodiny, zaměstnání) a okrajové (méně významné objekty např. zahraniční politika Indie).

ŘÍČAN (2007) tvrdí, že postoje mohou být velmi elementární, týkat se jednotlivých objektů, které mají samy o sobě malý význam: kniha, kterou právě čtu. Jindy jsou obecnější, obsahově rozvětvenější, jako postoj k rodině nebo k pracovnímu kolektivu.

Nejobecnější postoje, které určují celý životní styl a orientaci člověka ve světě, nazýváme hodnoty nebo hodnotové orientace. Můžeme je chápat jako nejvyšší abstrakce konkrétních postojů.

KASSIN (2007) se domnívá, že postoj je pozitivní, negativní, smíšená nebo lhostejná reakce na osobu, objekt nebo myšlenku. Lidé zastávají poměrně vášnivé postoje v celé řadě témat (např. na politické korektnosti, na boj proti terorismu). Změna postoje je klíčem k hlubší a dlouhodobější formě sociálního vlivu.

PAUKNEROVÁ (2006) říká, že postoje jsou relativně stálé hodnotící soudy, názory, přístupy, citové vztahy a tendence jednat podobným způsobem v obdobných situacích. Pomáhají člověku stabilizovat vlastní prožívání a jednání. Některé z nich jsou výrazné, jiné představují poměrně málo určité názory. Čím je pro člověka významnější skutečnost, tím problematičtěji postoj zaujímá.

ŠTIKAR A KOL. (2003) se domnívají, že postoje jsou nejčastěji charakterizovány jako relativně stálé psychické soustavy, které vyjadřují vztah člověka k světu a jeho jednotlivým složkám. Mají významné místo ve struktuře osobnosti. Jsou to hodnotící vztahy k lidem, předmětům, jevům a událostem, které se nacházejí v bezprostředním okolí i ve vzdáleném prostředí člověka. Zahrnují všechny komponenty psychiky: kognitivní, emocionální a snahovou.

Výraznými znaky postojů je polarita, vyjádřená dimenzí krajně pozitivního - krajně negativního postoje, a subjektivní významnost, podle níž se rozlišují postoje centrální (vztahující se k významným objektům) a periferní.

Podle **PROVAZNÍKA (2002)** je výrazný rozdíl mezi možnostmi vyjádřit postoj jen jako mínění či názor na určitou věc či skutečnost a nezbytností v duchu tohoto názoru či mínění také zcela konkrétně jednat.

Postoje vznikají a rozvíjejí se především:

- V důsledku většího množství shodných či podobných zkušeností

- Jako výsledek velmi intenzivních citových prožitků
- Převzetím od jiných osob (rodiče, přátelé aj.)

Postoj lze chápat jako psychologické prožívání hodnoty, významu či smyslu sociálního objektu individuem. Z praktického se potom postoj projevuje jako určitá predispozice k určitému jednání vůči určitým lidem, objektům, skutečnostem, apod., podmíněná předchozí zkušeností a sociálním učením. Předpokládá se, že pokud se psychické prožívání významu a smyslu určité skutečnosti pohybuje v rovině evokující převážně kladné emocionální reakce a asociace, lze očekávat, že člověk na tyto skutečnosti bude reagovat také pozitivním a vstřícným způsobem (a naopak). **PAVLICA (2000)**

2.2. Pracovní postoje

BĚLOHLÁVEK (2005) se domnívá, že postoje postihují vztah člověka k jiným lidem, předmětům a skutečnostem. Zvláště významné pro profesionální úspěch jsou:

- Orientace na výkon, na výsledek práce
- Orientace na zákazníka
- Orientace na tým
- Oddanost vůči firmě
- Čestnost, oddanost vůči morálním hodnotám

Je prokázán rozdíl mezi hodnotícím vztahem jedince a jeho reálným chováním. Postoj, který člověk zaujímá, se v konfrontaci se společenskými zvyklostmi, s hrozbou sankcí a v podmínkách vyžadované konformity nemusí projevit v chování. Tato skutečnost je velmi důležitá z hlediska predikce pracovního chování. **ŠTIKAR A KOL. (2003)**

BĚLOHLÁVEK (2005) tvrdí, že úspěšný vedoucí pracovník se musí vyznačovat určitými rysy osobnosti, které můžeme rozdělit na:

- Schopnosti
- Znalosti a dovednosti
- Vlastnosti osobnosti
- Postoje

BELCOURT, WRIGHT (1998) se domnívají, že zejména od devadesátých let se organizace více zabývají postoji zaměstnanců, jako je schopnost být dobrým týmovým hráčem a mít starost o zákazníka.

ŠTIKAR A KOL. (2003) Významnou součástí systému postojů jedince jsou také jeho postoje vztahující se k práci a jejím podmínkám. Studium pracovního chování se neobejde bez poznání významu a funkcí pracovních postojů a jejich vztahů především k pracovní motivaci a k pracovní spokojenosti. Pracovní postoje se vztahují k širokému okruhu problémů souvisejících se zařazením pracovníka v organizaci. Orientačně je lze rozdělit do několika skupin:

- Postoje k organizaci (postoje k cílům organizace, k personální politice, k systému sociální péče, k organizační kultuře, k vrcholovému managementu apod.)
- Postoje k nadřízeným (postoje vyjadřující vztah k jejich odbornosti, převažujícímu způsobu jednání s lidmi, k charakterovým vlastnostem apod.)
- Postoje k pracovní skupině (postoje v úrovni mezilidských vztahů, postoje k sociálnímu klimatu, k úrovni kooperace apod.)
- Postoje k práci a jejím podmínkám (vztah k obsahu práce, k fyzikálním podmínkám práce, k platu apod.)
- Postoj k mimopracovním podmínkám práce (postoje k bydlení, k dojíždění do zaměstnání apod.)

Postoje v rámci jednotlivých okruhů i mezi nimi mohou být výrazně konzistentní v závislosti s projevovanou spokojeností nebo nespokojeností v organizaci. Silně nespokojení pracovníci, demonstrující tendenci odejít z organizace, prokázali v provedených analýzách vysoce homogenní trs nepříznivých postojů.

Psychologicky důležitým aspektem je také funkce pracovních postojů. Katz rozlišil čtyři funkce postojů:

- **Adjustační funkce** – pomáhá pracovníkovi zvládnout nové prostředí. Příznivé zkušenosti po příchodu do organizace usnadní tvorbu postojů k nadřízeným, spolupracovníkům a k organizaci.
- **Sebeochranná funkce** – pomáhá uchránit osobní image. Jestliže se pracovník nachází v situaci, která ohrožuje jeho sebevědomí, vytvoří obranné postoje ve vztahu k lidem nebo k podmínkám, které takovou situaci vytvářejí. Brání se tak vnitřním konfliktům.
- **Hodnotově expresivní funkce** – tendence slovně vyjadřovat své postoje k hodnotám, které jedinec považuje za důležité. Nadřízený může verbálně demonstrovat svůj názor na kvalitu práce před pracovníky, kteří nevykonávají svou práci podle jeho očekávání.
- **Funkce poznatková** – postoje pomáhají vytvářet kritéria, která umožňují orientaci ve světě kolem nás. To se týká také světa práce každého z nás, který se skládá z lidí, objektů a událostí, jenž má určitý význam, hodnotu a řád.

Drenth, Thierry a Wolff přisuzují značný význam sledování postojů zaměstnanců zvláště v organizacích, využívajících participativních forem řízení. Uvádějí některé typy problémů, kdy je vhodné znát a přihlížet k postojům zaměstnanců. Jedná se o takové zásadní momenty v chodu organizace, jako jsou: změna firemní kultury, úprava stávajících výkonových a sociálních norem, zavádění inovačních změn, všechna zásadní rozhodnutí managementu, řešení aktuálních vážných situací apod. Dosavadní zkušenosti ukazují, jak cenné je zpracování „postojových map“ jednotlivých skupin pracovníků v případě přípravy a zavádění inovačních změn v organizaci pro hledání vhodných strategií a způsobů řízení takových změn.

BĚLOHLÁVEK (1996) Z hlediska managementu jsou důležité zejména postoje vůči organizaci, spolupracovníkům, nadřízeným, své práci a sobě samému. Vytvářejí spokojenost a motivují nebo naopak vyvolávají negativní jevy – absence, podvádění, odbývání práce, opuštění organizace.

2.3. Pracovní motivace

MISKELL J. R., MISKELL V. (1996) tvrdí, že hlavním úkolem pracovních organizací je udržet své zaměstnance vysoce motivované a naladěné ve prospěch jejich záměrů. Pokud se řídicí pracovníci snaží zavést svým zaměstnancům formální a téměř vojenské metody s cílem zvýšit jejich pracovní produktivitu, mohou nakonec vyvolat atmosféru vzdoru a nepřátelství. Čím více budou naléhat, tím méně dosáhnou. Dokonce i u aktivních členů personálu může dojít k poklesu výkonnosti, což ovlivní produktivitu celého oddělení.

Dle **DLOUHÉ (1992)** bylo zjištěno, že existují pracovní motivy, jimiž je určován vztah v práci:

- Bezpečí a jistota, že člověk bude v práci pokračovat
- Pracovní podmínky (čistota, teplota, hluk, osvětlení aj.)
- Příležitost k postupu
- Platové podmínky
- Sociální aspekty pracovní činnosti
- Komunikace – zajištění toku informace ve všech směrech v rámci organizace
- Náročnost práce z hlediska fyzických i duševních předpokladů
- Režim práce a odpočinku
- Vztahy k nadřízeným
- Vnitřní aspekt, charakter práce

Motivační přístup vychází z toho, že práce, která pracovníka uspokojuje, je nejlepším motivátorem. Pracovníci, kteří jsou spokojeni se svou prací, mají ji rádi a považují ji za významnou, jsou motivováni k tomu, aby ji vykonávali co nejlépe. Jestliže chce mít organizace vysoce motivované pracovníky, je motivační přístup k vytváření pracovních úkolů a pracovních míst užitečný a vede k dosažení příznivých výsledků. Jestliže chování pracovníka signalizuje nějaký problém motivace, může tento přístup přispět k rozpoznání a řešení problému. **KOUBEK (2001)**

Motivací k práci (pracovní motivací) rozumíme ten aspekt motivace lidského chování, který je spojen s výkonem pracovní činnosti, se zastáváním určité pracovní pozice a s výkonem jí odpovídající pracovní role, tj. s plněním pracovních úkolů. Pracovní motivace vyjadřuje přístup člověka k práci, ke konkrétním okolnostem jeho pracovního uplatnění a ke konkrétním pracovním úkolům, tj. vyjadřuje konkrétní podobu jeho pracovní ochoty. **BEDRNOVÁ, NOVÝ (2004)**

Dle **NAKONEČNÉHO (1992)** v psychologii bývají rozlišovány dvě skupiny motivů k práci, dva typy pracovní motivace:

- Motivace intrinická, motivy, které souvisí s prací samotnou
- Motivace extrinická, motivy, které „leží“ mimo vlastní práci

K nejvýznamnějším intrinickým motivům práce patří:

- Potřeba činnosti vůbec – potřeba zbavit se nadbytečné energie
- Potřeba kontaktu s druhými lidmi – zvláště u těch povolání, jejichž základním pracovním obsahem je právě kontakt s lidmi
- Potřeba výkonu – jejímž významným aspektem je radost či uspokojení, které člověku přináší prožitek úspěšného výkonu
- Touha po moci – jejíž uspokojení alespoň v určité míře nabízejí vyšší pozice v hierarchii pracovních pozic
- Potřeba smyslu života a seberealizace – jejíž uspokojení nabízí práce poskytování příležitostí k činnostem, které jsou smysluplné, jejichž výsledky jsou hodnotné a

v nichž člověk může nejen prokázat své osobní kvality, ale jejich výkonem může své osobnostní předpoklady dále rozvíjet.

K nejvýznamnějším extrinsickým motivům práce patří:

- Potřeba peněz
- Potřeba jistoty – která je do jisté míry identická s potřebou peněz, je však více spojena s budoucností člověka
- Potřeba potvrzení vlastní důležitosti – tedy motiv sebe potvrzení, často spojovaný s prestiží zastávané pracovní či jiné společenské pozice
- Potřeba sociálních kontaktů – jejíž uspokojení poskytuje práce a vše, co s ní souvisí, vhodný prostor
- Potřeba sounáležitosti, partnerského vztahu – pro mnohé je zaměstnání životní oblastí, v níž poznávají příslušníky druhého pohlaví a mají možnost navazovat s nimi kontakty, což potvrzuje fakt, že se mnoho párů poznalo na pracovišti.

Dle **RŮŽIČKY (1994)** přístup k pracovní motivaci akcentuje skutečnost, že působící motivy se v pracovní činnosti mohou projevovat rozdílným způsobem. Je pak možné je z tohoto hlediska přiřadit k některé ze tří základních skupin:

- Motivы aktivní – přímo podněcují pracovní výkon (např. motiv úspěchu)
- Motivы podporující – vytvářející podmínky pro účinné působení motivů aktivních (např. vytváření přátelské atmosféry na pracovišti)
- Motivы potlačující – jež odvádějí pracovníka od pracovní činnosti (např. potřeba pobavit se s přáteli na pracovišti)

O motivaci pracovního jednání lze uvažovat jako o jednom ze subjektivních (vnitřních, osobnostních) faktorů ovlivňujících pracovní činnost člověka a zprostředkovaně i prosperitu podniku. Motivace k práci je ze všech těchto faktorů ovlivňujícím zásahům nejpřístupnější – je totiž relativně velmi proměnlivá. Pro management podniku i pro všechny jeho řídicí pracovníky z toho plyne závěr: pracovní motivaci je nezbytné průběžně věnovat zvýšenou pozornost. **BEDRNOVÁ, NOVÝ (2004)**

BĚLOHLÁVEK (2005) říká, že mnoho vedoucích pracovníků se domnívá, že jedinou motivací pracovníků jsou peníze. Mzda má jistě značný význam, ale není to jediný prostředek motivace. Jsou lidé, kterým na výdělku příliš nezáleží a cení si více jiných věcí. Znalost motivů různých lidí přispívá k úspěšnosti práce vedoucího. Mezi motivy v práci mohou patřit tyto:

- Peníze – významný motiv pro většinu lidí. Někteří jedinci jsou ochotni kvůli penězům udělat téměř všechno. Pokud jsou v dispozici finance, mají tito pracovníci značný přínos pro vedoucího.
- Osobní postavení – potřeba vést lidi, rozhodovat, řídit chod věcí i určitá pýcha na dosažené postavení by se měla objevit alespoň v jisté míře i u vedoucích pracovníků.
- Pracovní výsledky, výkon – jsou důležitou motivací z hlediska firmy. Lidé, kteří mají rádi svou práci a snaží se v ní vyniknout, jsou motorem, energií firmy. Pokud se jim nedaří, dělají všechno pro to, aby překonali ostatní.
- Přátelství – pro tyto lidi je důležitá dobrá atmosféra na pracovišti. Více jim záleží na přátelských vztazích než na pracovních výsledcích či penězích.
- Jistota – tito zaměstnanci se spokojí s málem, ale musejí to mít jisté. Hodně se řídí předpisy a neradi riskují.
- Odbornost – motiv pro ty, kteří preferují svůj profesionální rozvoj. Snaží se vyniknout ve své profesi a nedokáží si představit, že by dělali něco jiného.
- Samostatnost – tito lidé nad sebou těžko snášejí nadřízeného. Chtějí o všem rozhodovat sami.
- Tvořivost (kreativita) – tito lidé mají rádi takovou práci, při které mohou přemýšlet a vymýšlet nové věci.

2.4. Pracovní spokojenost

Významnou skupinu faktorů, které ovlivňují pracovní spokojenost a jsou na pracovníkovi nezávislé, tvoří faktory vnější. Mezi ně patří finanční ohodnocení, samostatná práce, pracovní postup, způsob vedení, pracovní skupina, pracovní podmínky.

Mzda, nebo plat je důležitým faktorem, který, je-li nepříznivý, silně ovlivňuje nespokojenost v práci. Finanční ohodnocení práce má značný motivační vliv.

Vysoký plat nebo zvýšení platu nemá dlouhodobější motivační účinek. Pracovník jej rychle akceptuje jako standard náležící k dané profesi nebo funkci a do popředí vystoupí jiné faktory. **ŠTIKAR A KOL. (2003)**

2.5. Gender

Pojem označující nikoliv biologické, ale sociální aspekty pohlaví. Pokud jde o sociální chování, lidé se nerodí jako muži a ženy, ale musí se naučit jako muži a ženy jednat. Existuje celá řada vzorců chování, které jsou ve společnosti považované za typicky mužské nebo ženské. Jaké chování je biologicky podmíněno a co je výsledkem kulturního vývoje společnosti, je předmětem studií v oblasti gender. **JANDOUREK (2001)**

Dle **VALDROVÉ (2006)** je termín gender přeložen do češtiny jako *sociální pohlaví* popř. *sociální rod*. Zdůrazňuje skutečnost, že pohlaví má mimo jiné i svou sociální komponentu. Pohlaví jedince potvrzují a formují vlivy zvenčí. Gender má rozhodující význam pro utváření společenských struktur, vztahů, pro dělbu práce a s ní související obsah ženské a mužské role.

KŘÍŽOVÁ, PAVLICA (2004) se tvrdí, že gender je pojem, který odkazuje na sociální rozdíly mezi muži a ženami. Tyto rozdíly jsou kulturním a sociálním konstruktem. To znamená, že jejich pojetí a definice se mohou v čase měnit a že se různí jak v rámci jedné kultury, tak mezi kulturami. Závaznost těchto rozdílů tedy není přirozeným, daným stavem, ale dočasným stupněm vývoje sociálních vztahů mezi muži a ženami.

Práce zabývající se organizační strukturou, procesy a management až do poloviny 70. let dvacátého století vesměs nebraly v potaz ani generovou strukturu společnosti, ani generové aspekty dění v podnicích a firmách. V souvislosti s touto skutečností zastánci a autoři tradičních přístupů k managementu přehlíželi rovněž disproporce a dynamiku v zastoupení mužů a žen na různých úrovních a v různých oblastech organizací a řízení. Sám fakt, že ženy se na manažerských místech vyskytují jen minimálně nebo vůbec, byl buď ignorován, nebo brán jako normální stav, nad kterým není nutné zbytečně spekulovat. Proto dnes bývají tradiční teorie organizace a managementu označovány jako „generově slepé“.

Praktické příčiny a důsledky minoritního zastoupení žen v managementu:

- Společenské bariéry – zahrnují příležitosti v přístupu ke vzdělání a zaměstnání, celkovou generovou strukturu společnosti a zejména generové stereotypy.
- Informační bariéry – se vztahují především ke skutečnosti, že v podnicích ani ve společnosti jako celku nebývá zajišťována dostatečná informovanost o zastoupení žen na řídicích místech. To jednak vytváří zdání bezproblémového stavu, jednak může ženy předem odrazovat od aspirací na manažerskou kariéru.
- Bariéra odlišnosti – pracovníci, kteří přijímají nové zaměstnance, si stereotypně spíše vybírají ty uchazeče, kteří se od nich významně neodlišují. Pokud tedy na vyšších pozicích převažují muži, bude si nejvyšší management pravděpodobně vybírat opět muže.
- Generové rozdělení pracovního trhu – ženy, které dosahují řídicích pozic, se uplatňují spíše ve feminizovaných, méně prestižních nebo finančně výhodných oborech.

- Existence tzv. old-boys network – čili sítí neformálních vztahů, které mezi sebou vytvářejí muži pracovními i mimopracovními aktivitami. Vzhledem ke generové homogenitě i zájmové orientaci těchto skupin a vztahů, bývá pro ženy těžké do nich vstupovat. Zapojení do sítě neformálních vztahů je přitom jedním z rozhodujících předpokladů úspěšné kariéry v podniku.
- Sexuální obtěžování – nežádoucí chování sexuální povahy nebo jiné chování, které je založeno na sexu a které má vliv zejména na důstojnost a pozici člověka. Ze strany mužů jde často o demonstraci role sexuálního dobytce, svůdce a vlastníka kombinovanou s otevřeným podceňováním pracovních schopností žen.
- Nedostatky v antidiskriminačních zákonech – legislativní opatření zakazující diskriminaci jsou často vágní, nesystematická a nedisponují dostatečně účinnými sankcemi. V praxi proto může dojít k situaci, že žalovaná strana sice oficiálně soudní spor prohraje, tato prohra se však záhy obrátí v neprospěch žalobkyně. Trest, který „provinilec“ dostane, je totiž spíše symbolický a neoslabí jeho celkové postavení. Za to si žalobkyně v práci „užije své“.

Podle **VALDROVÉ (2006)** ženy samy nezdědí názoru, že primární sférou seberealizace je rodina a domácnost. To se odráží na sebepodceňování v práci a nižší ochotě věnovat se profesní kariéře. Stává se, že na pracovišti vykonávají ženy podřadnější práce než stejně kvalifikovaní mužští kolegové. Snadněji akceptují nižší platy a dokonce i při vstupních pohovorech do firmy žádají menší plat, než by na jejich místě požadoval muž. Některé ženy prožívají tzv. strach z úspěchu – úspěšná žena může být podezřívána, že „ztrácí ženství“.

Sociologové užívají termín *Gender* pro označení kulturního a společensky vytvořeného rozdílu mezi mužem a ženou a mezi mužstvím a ženstvím. **CALHOUN, LIGHT, KELLER (1994)**

2.6. Kvalitativně kvantitativní výzkum

Kvalitativní výzkum nepracuje s čísly, ale s kvalitní informací, což jsou zejména slova.

Kvantitativní výzkum má jako základ měřitelná, kvantitativní data.

Kombinace obou typů výzkumu přináší zvláště hodnotné výsledky:

- Kvalitativním výzkumem – s použitím rozhovoru – získáváme představu o problémech organizace a upřesňujeme si ji. Získané poznatky o problémech organizace se stanou podkladem pro
- Kvantitativní výzkum – dotazníkový – který umožní zobecnění a ukáže jaký je rozsah zjištěných problémů.
- Následnými rozhovory - čili znovu kvalitativní metodou – budeme hledat vysvětlení zjištěných souvislostí. **BĚLOHLÁVEK (1996)**

Ve výzkumné praxi je někdy těžké stanovit jednoznačnou hranici mezi kvalitativními a kvantitativními metodami. Jednou z hlavních příčin je skutečnost, že základní výzkumné metody, ze které lze označit pozorování a rozhovor, jsou rozvíjeny v rámci kvalitativní i kvantitativní metodologie, byť na odlišných principech. Kromě toho, některé z metod sociálního výzkumu stojí jakoby na pomezí mezi kvantifikujícím pozitivismem a fenomenologií, orientovanou na význam. **PAVLICA (2000)**

3. Cíle a metodika práce

Cílem mé bakalářské práce bylo zorientovat se v problémech pracovních postojů. Především v postojích mužů vůči ženám ve vedoucích funkcích.

Jako dílčí cíl bylo stanoveno navržení řešení problémů, jenž byly zjištěny během výzkumných šetření.

Poté byly formulovány následující hypotézy:

- Nízké zastoupení žen v managementu je způsobeno společenskými stereotypy.
- Ženy v managementu nevyvolávají takový respekt pro své zaměstnance jako muži. Mohou být tedy diskriminovány samotným přístupem mužů k ženské složce v pracovní struktuře.
- Postoje mužů k ženám ve vedoucích funkcích se proti minulým obdobím vylepšují a každý rok počet žen v managementu lehce vzrůstá.

Zpočátku byla nastudována sekundární data z odborné literatury a bylo zjištěno mnoho informací o vybraných tématech. Poté byly získány potřebné údaje o společnosti ČZ a.s., která byla vybrána jako organizace určená k provedení výzkumu.

Jako další bylo nutné zorientovat se v potřebných datech o firmě pomocí kvalitativního výzkumu, jenž byl sestaven na základě **BĚLOHLÁVKA (1996)**. Kvalitativní výzkum byl proveden jako rozhovor s vedoucím pracovníkem personálního oddělení paní Marií Pichlíkovou. Otázky byly do rozhovoru voleny tak, aby přinesly informace, které byly rovněž zjišťovány v následném dotazníkovém šetření. Především měl být získán pohled personálního oddělení na spokojenost svých zaměstnanců, na to jak jsou pracovníci motivováni a jaké vůči sobě zaujímají postoje.

Poté bylo nutné přiblížit se postojům samotných zaměstnanců. Úkolem bylo poznat, jak jsou tito pracovníci spokojeni se svou prací, jaký styl motivace je pro ně prioritní a především jak vidí postavení mužů a žen na jejich pracovišti. Šedesáti pracovníkům ze středního managementu byly zaslány dotazníky, ve kterých se nacházely jasně určené otázky, na něž bylo třeba znát odpovědi kvůli závěrečné diskuzi a shrnutí výzkumu. Dotazník byl sestaven na základě elektronické publikace **VOJTKO (2008)**.

Zjištěná data byla zpracována do tabulek a grafů s využitím programů Microsoft Word a Microsoft Excel.

Poslední částí výzkumu byl opětovný rozhovor s vedoucí pracovnící a bylo v něm poukázáno na rozdílné názory a postoje jednotlivých zaměstnanců. Na vybraná témata se provedla kvalitativní diskuze.

V závěru práce byla poskytnuta doporučení a návrhy na zlepšení situace.

4. Charakteristika vybrané organizace

4.1. Vznik a založení společnosti

V září roku 1919 se ve Strakonících začaly stavět první dílny firmy na výrobu zbraní s původním názvem "Jihočeská zbrojovka". V roce 1922 sloučením s továrnou na zbraně ve Vejprtech a závodem v Praze vznikla akciová společnost "Česká zbrojovka v Praze továrny ve Strakonících". Vyráběné pistole, vzduchovky a později i automatické zbraně se staly úspěšnými obchodními výrobky.

4.2. Charakteristika společnosti

V roce 1932 byla zahájena sériová výroba motorových kol a tři roky poté se objevily na trhu první strakonické motocykly. Tak začala slavná éra motocyklové produkce pod značkou ČZ. Podnik se stal v krátké době největším výrobcem jednostopých vozidel v Československu. Obchodní úspěchy znamenaly rozšíření výrobních aktivit a zavedla se výroba řetězů a obráběcích strojů. Rozvoj České zbrojovky přerušila válka a přechod na válečnou výrobu.

V roce 1946 byla akciová společnost, jako většina velkých průmyslových podniků, znárodněna. Vzhledem k poválečné politické situaci byla tedy ve Strakonících ukončena zbrojní výroba.

Vývoj a výroba motocyklů stejně jako sportovní úspěchy jezdců zařadily v padesátých a šedesátých letech značku ČZ mezi nejúspěšnější světové výrobce sportovních a cestovních motocyklů. Narůstající potřeba motocyklové produkce vedla k vybudování vlastní slévárny šedé litiny a tlakových odlitků z hliníku.

Poté přechází firma, kromě své tradiční produkce - řetězů, nástrojů, forem, odlitků a obráběcích strojů k výrobě autokomponentů - převodových skříní a turbodmychadel.

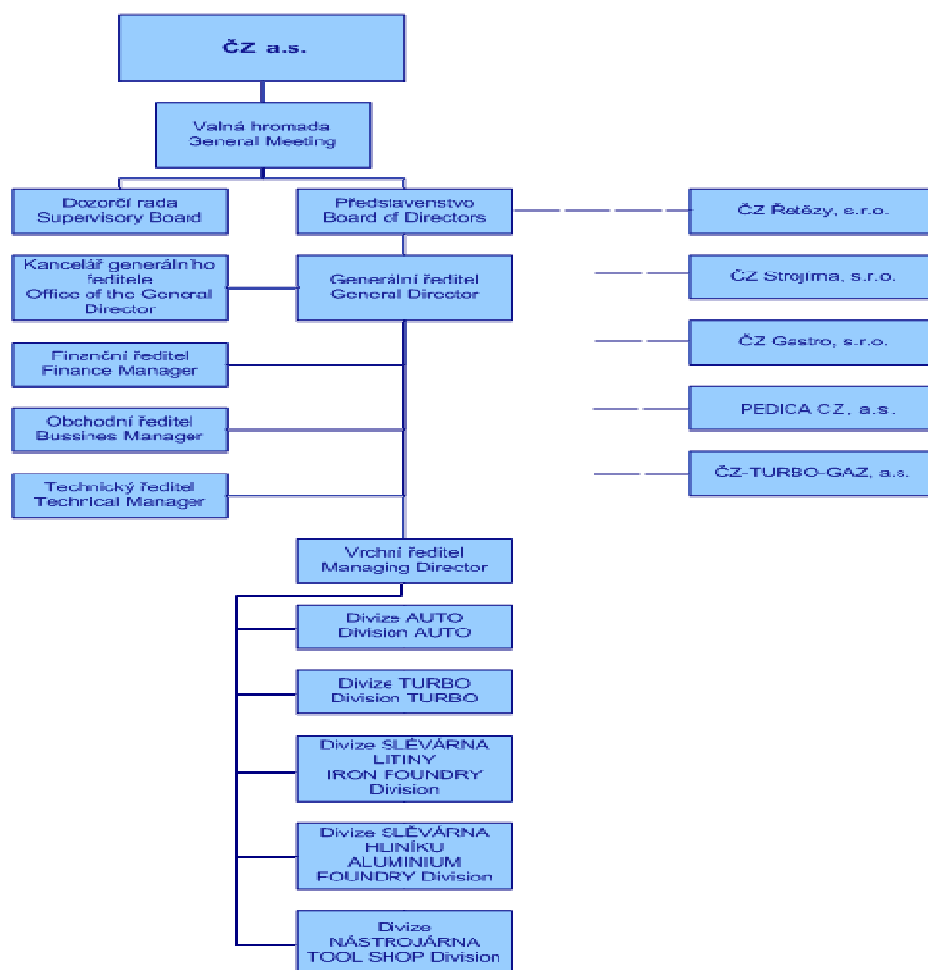
Následující léta znamenají nejen řadu změn ve struktuře a výrobní oblasti podniku, ale přináší i transformaci firmy přeměnou na akciovou společnost v roce 1991.

V roce 1993 byl podnik privatizován kuponovou metodou a akcie přešly do rukou fyzických a právnických osob.

Skupina ČZ v současnosti svým obratem patří mezi největší strojírenské firmy v České republice a je také jejím předním exportérem (SRN, Francie, Velká Británie, Slovensko, Čína, Rusko,...).

4.3. Organizační struktura

Obrázek 1: Organizační struktura



Zdroj: www.czas.cz

5. Vlastní výzkum

5.1. Kvalitativní výzkum- rozhovor 1

Dne 8. 3. 2010 byl proveden rozhovor s vedoucí personálního oddělení ve firmě ČZ a.s. s paní Marií Pichlíkovou. Rozhovor je zpracován na základě nahrávky přes diktafon a doslovně přepsán.

Otázka č. 1

Jaký je celkový počet Vašich zaměstnanců?

ČZ a.s. jich je kolem 1000.

Otázka č. 2

Kolik zaměstnanců je ve středním managementu?

Přes 60.

Otázka č. 3

Kolik je v této firmě zaměstnáno žen?

230 žen.

Otázka č. 4

Máte ve vedoucích funkcích hodně žen?

Ve vedení máme poměrně velký počet žen, především ve správních celcích. Ve výrobě je více mužských zaměstnanců.

Otázka č. 5

Mění se Vám v průběhu let organizační struktura nebo zůstává stejná?

U nejvyšších pracovních míst, jako jsou ředitelé, se organizační struktura nemění, ale u divizí se mění v závislosti na ekonomické krizi.

Otázka č. 6

Může u vás zaměstnanec kariérně růst nebo spíše zůstává na stálé pozici?

Máme zde systém adaptačních plánů pro absolventy škol a je zde popsán i kariérní plán, tudíž v rámci celé společnosti mohou postupovat. Ve větším podniku, jako je náš, to lze jistě lépe, hlavně u absolventů škol dbáme na dostatečně motivující kariérní růst.

Otázka č. 7

Jakým způsobem vybíráte zaměstnance na pracovní místa?

Musí splňovat veškeré požadavky na dané místo. Musí mít dostatečnou kvalifikaci. Měli by mít odbornou kompetenci, ale někdy si jí mohou dodělat v naší firmě. Přednost mají samozřejmě ti, kteří tuto kompetenci již splňují. Pak následuje výběr lidí, výběrové řízení, jehož součástí je osobnostní test, odborný test a jazykový test. V poslední řadě probíhá osobní pohovor. Mezi zájemci, kteří projdou tímto výběrem, si pak příslušný vedoucí zvolí sám svého budoucího zaměstnance.

Otázka č. 8

Jsou zde pracovní místa, do kterých se dosazují pouze muži?

U dělnických profesí samozřejmě, které mají zvýšené pracovní riziko.

Občas se stane, že se i žena hlásí na místo například konstruktéra nebo technika, ale když zjistí jak náročná je to práce, tak sama odstoupí již při pohovoru. Máme tu však i ženy technology.

Otázka č. 9

Mohou zde ženy uplatnit nějaké vlastnosti, které jsou pro ně výhodou oproti mužským zaměstnancům? Že například dostanou díky tomu funkci?

Myslíme si, že pokud je žena chytrá a umí si zjednat respekt, tak potom je přínosem pro celou organizaci. Navíc si muži k ženám tolik nedovolí a jednání je tedy na vyšší úrovni.

Otázka č. 10

Existují rozdíly v postavení mezi muži a ženami? Reagují zaměstnanci jinak na muže ve vedení než na ženu ve vedení?

Rozdíly v tomto postavení zde nejsou. Ve vedení máme mnoho žen a nikdy se nevyskytl problém s nespokojeností zaměstnanců vůči těmto ženám.

Otázka č. 11

Jsou pracovníci spokojení s vedením? Vyskytl se někdy nějaký vážný problém?

Děláme ankety spokojenosti zaměstnanců. A nikdy se nevyskytl vážnější problém. Jsou tu zajisté fyzické náročné práce, například ve slévárnách, takže tam jsou konflikty častější, ale nikdy to nevyústilo v případné šetření nebo rovnou ve vyhazov.

Otázka č. 12

Víte, jak manažeři motivují své zaměstnance?

Máme obsáhlý motivační program.

Samozřejmě jsme si vědomi toho, že největší motivací pro každého zaměstnance jsou peníze. Mimo peněz ještě máme například zavedené schránky na stížnosti nebo mohou mít zaměstnanci osobní pohovory s vedoucími pracovníky. Probíhá zde také vzdělávání zaměstnanců a zvyšování jejich odborné způsobilosti.

Pro zaměstnance máme různé benefity, stravenky, slevy na obědy, týden dovolené navíc, pořádání zájezdů a další.

Otázka č. 13

Pokud nabíráte nové zaměstnance do managementu, co by podle vás měl hlavně umět kvalitní manažer?

Musí umět motivovat lidi. Musí mít odbornou způsobilost, respekt pro podřízené. Musí ovládat práci lépe než podřízení. Provádět kvalitní práci s lidmi. Samozřejmě komunikace s týmem je v této funkci také velmi důležitá.

5.2. Kvantitativní výzkum

5.2.1. Zadání dotazníků

Písemné dotazování bylo provedeno v březnu roku 2010 ve firmě ČZ a.s. Celý systém šetření byl anonymní. V příloze je zobrazen kompletní dotazník, který má 15 otázek.

Zjištěná data byla zpracována do textu, tabulek a grafů v programech Microsoft Word a Microsoft Excel.

Zpracované dotazníky byly zaslány 60 pracovníkům, což je v této firmě většina zaměstnanců ve středním managementu. Navrátilo se 52 dotazníků, což znamená **87%** návratnost.

Na dotazník odpovědělo 24 mužů a 28 žen, což bylo velice přínosné, protože mohly být zřetelně vidět odlišnosti v názorech mužské a ženské pracovní složky.

Mezi povinnými otázkami dotazování bylo určit svou nynější pozici ve firmě.

Tabulka 1: Rozložení pohlaví dle pracovních pozic

	Počet mužů	Počet žen	Celkem zaměstnanců
Vedoucí odboru	4	8	12
V administrativě	0	16	16
Zástupce vedoucího	4	0	4
Obchodní zástupce	4	4	8
Mistr	12	0	12

Zdroj: vlastní výzkum

V tomto podniku mají ženy největší zastoupení v administrativních činnostech a muži mezi mistry (viz tabulka 1). Jak bylo později řečeno v závěrečné diskuzi, je zřejmé, že existenci administrativní práce si zaměstnanci příliš neuvědomují, a tudíž mají pocit, že je ve středním managementu více mužů.

Poslední povinný dotaz bylo udání svého věku. Toto zjištění nám ukázalo, zda se v této firmě mohou uchytit i mladší manažeři a mohou tak přinášet nové nápady, které by byly přínosem pro celou organizaci.

Tabulka 2: Rozložení pohlaví dle věku zaměstnanců

	Počet mužů	Počet žen	Celkem zaměstnanců
méně než 29 let	0	12	12
30-39 let	12	12	24
40-49 let	8	4	12
50 a více	4	0	4

Zdroj: vlastní výzkum

Největší věkové zastoupení je ve středním managementu mezi 30-39 lety (viz tabulka 2). Tato firma tedy dává prostor i mladším zaměstnancům na vyšších pracovních postech.

5.2.2. Grafické vyhodnocení a komentáře zpracovaných dotazníků

Otázka 1:

Jste spokojeni se svou prací?

Graf 1: Jste spokojeni se svou prací? (n=52)



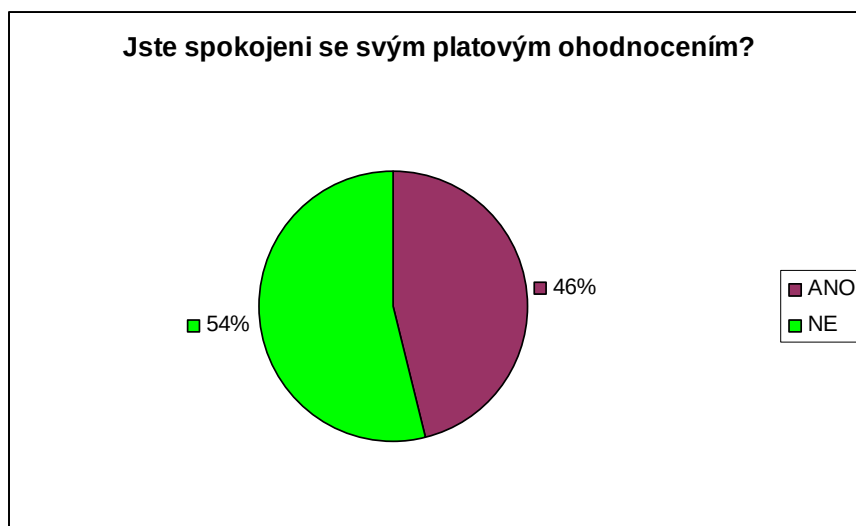
Zdroj: vlastní výzkum

Spokojenost zaměstnanců je důležitá pro chod celé organizace. Většina zaměstnanců je se svou prací spokojena (viz graf 1), avšak procento nespokojenosti není zcela zanedbatelné. Pokud by byla tato otázka rozdělena na pohled žen a pohled mužů, vyšlo by najevo, že mužů je nespokojených mnohem větší procento než nespokojených žen. Pro podnik by bylo přínosné zabývat tímto ukazatelem více do hloubky. S pomocí podrobnějších průzkumů by se dalo zjistit, proč jsou pracovníci nespokojeni a zda se s těmito problémy může něco udělat.

Otázka 2:

Jste spokojeni s Vaším platovým ohodnocením?

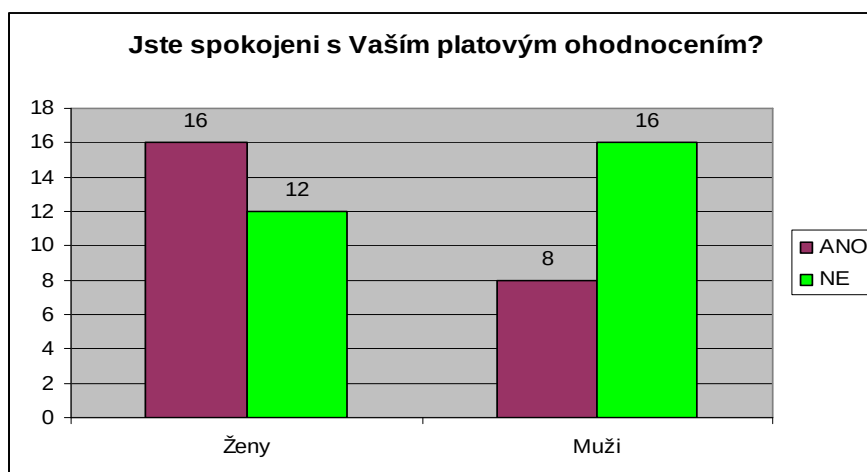
Graf 2: Jste spokojeni s Vaším platovým ohodnocením? (n=52)



Zdroj: vlastní výzkum

Tato otázka úzce souvisí s pracovní spokojeností zaměstnanců (viz graf 1). Téměř polovina dotazovaných je se svým platem spokojena (viz graf 2). Faktem je, že pokud se podíváme na tuto otázku zvlášť z pohledu mužů a žen, jsou výsledky poněkud jiné.

Graf 3: Jste spokojeni s Vaším platovým ohodnocením? Pohled mužů a žen zvlášť.



Zdroj: vlastní výzkum

Ženy jsou s platem spokojenější ve vyšší míře než muži (viz graf 3). Jak již bylo zjištěno během studování sekundárních dat, ženy jsou více ochotny akceptovat nižší plat než muži. V tomto podniku je tato skutečnost velmi zřetelná.

Otázka 3:

Je pro Vás důležitý kariérní postup?

Graf 4: Je pro Vás důležitý kariérní postup? (n=52)



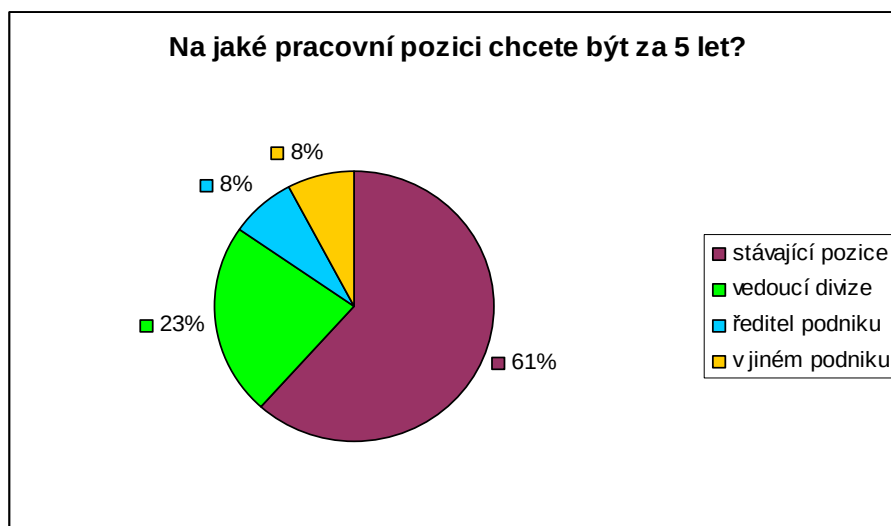
Zdroj: vlastní výzkum

V tomto podniku mnoho zaměstnanců nechce kariérně růst (viz graf 4). Důvodem může být to, že jsou pracovníci spokojeni se svou stávající pozicí a preferují spíše jistotu než soupeření s ostatními o vyšší pracovní místa. Zaměstnanci, pro které je kariérní růst důležitý, rádi riskují a nespokojují se s málem. Zajímavým zjištěním se ale stal fakt, že rapidní většina žen by chtěla kariérně růst. Pokud ale pokročíme k další otázce týkající se jejich budoucích funkcí, tak téměř stejné procento žen chce zůstat ve svých stávajících pracovních pozicích. Tento rozpor v odpovědích mohl vzniknout z důvodu, že ženy nechtějí kariérně růst v dnešní době, kdy je poměrně velký počet lidí propouštěn, ale dokáží si představit, že za několik let začne jejich pracovní kariéra stoupat.

Otázka 4:

V jaké funkci chcete být za 5 let?

Graf 5: V jaké funkci chcete být za 5 let? (n=52)



Zdroj: vlastní výzkum

Zaměstnanci měli tuto otázku danou jako otevřenou, ale odpovídali pouze těmito možnostmi (viz graf 5). Potvrdilo se, že více pracovníků nepotřebuje kariérně růst a jsou spokojeni na svých pozicích (viz graf 4). Pracovní místa ve vyšším managementu a ve vrcholovém managementu jsou kapacitně omezena, ale pro zaměstnance by to neměla být překážka. Naopak by je tato omezenost pozic mohla motivovat k lepším pracovním výsledkům, kterými by si postup na vyšší úroveň řízení mohli zajistit.

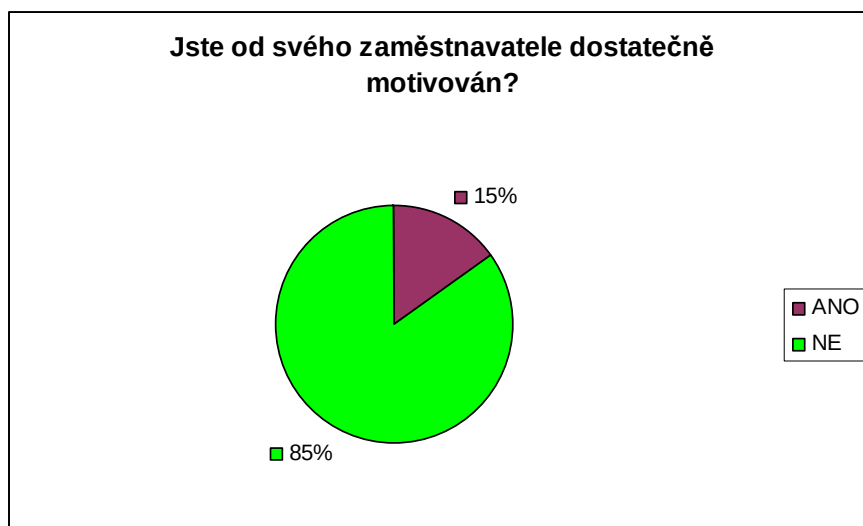
Zajímavé je, že ve stávajících pozicích chce zůstat stejný počet mužů i žen, ale například řediteli celého podniku by se chtěli stát pouze muži. To může poukazovat na fakt, že ženy se chtějí více uplatnit ve vyšších administrativních pozicích.

Ti, kteří na tuto otázku odpověděli, že by byli rádi v jiném podniku (4 zaměstnanci), nejsou zřejmě se svou prací spokojeni a mohou na své pozici ve firmě zůstat kvůli např. stálému příjmu. Opět se zde projevuje fakt, že finanční jistota funguje jako motivátor, který pracovníky udržuje v organizaci.

Otázka 5:

Jste od svého zaměstnavatele dostatečně motivován?

Graf 6: Jste od svého zaměstnavatele dostatečně motivován? (n=52)



Zdroj: vlastní výzkum

Většina odpovědí na tuto otázku byla záporná (viz graf 6). Nabízejí se dvě možnosti. Buď jsou zaměstnanci motivováni, ale neuvědomují si to nebo že motivace v této firmě vůbec neprobíhá. V budoucím výzkumu by mohlo být zajímavé, věnovat se konkrétněji tomuto tématu a jít více do hloubky v problematice týkající se motivace. Pracovník, který není motivován, neodvádí dobře svoji práci a to může vést k nepříznivým výsledkům celé organizace. Je třeba si uvědomit, že motivace je velice důležitým faktorem v pracovním procesu a její nedostatek může vést k úpadu podniku.

Pokud by výzkum u bakalářské práce umožňoval širší spektrum bádání, byla by jistě tato otázka více prozkoumána a dalo by se z ní vyvodit jistě mnoho aspektů pro zlepšení a inovaci motivačního programu v organizaci.

Otázka 6:

Myslíte si, že peníze jsou hlavním motivem v pracovním procesu?

Graf 7: Myslíte si, že peníze jsou hlavním motivem v pracovním procesu? (n=52)



Zdroj: vlastní výzkum

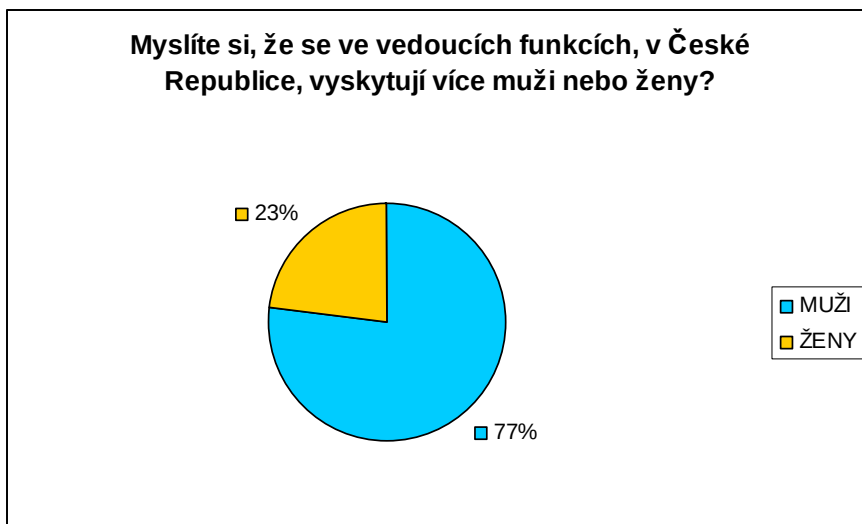
Zaměstnanci této firmy vidí jako největší zdroj motivace peněžní ohodnocení (viz graf 7), což je logické, ale nelze tento motivační faktor plnit neustále. Pokud se zaměstnancům zvýší plat, brzy si na nový plat zvyknou a během krátké doby touží mzdu znovu zvyšovat. Peníze jsou silný motivátor, nikoli však dlouhodobý.

Otázka 7:

Myslíte si, že se ve vedoucích funkcích, v České Republice, vyskytují více muži nebo ženy?

Počty mužů a žen ve vedoucích funkcích se každým rokem lehce přibližují. Mužů je přesto stále ještě více, což vidí stejně i lidé, kteří v těchto funkcích pracují (viz graf 8).

Graf 8: Myslíte si, že se ve vedoucích funkcích v České republice vyskytují více muži nebo ženy? (n=52)

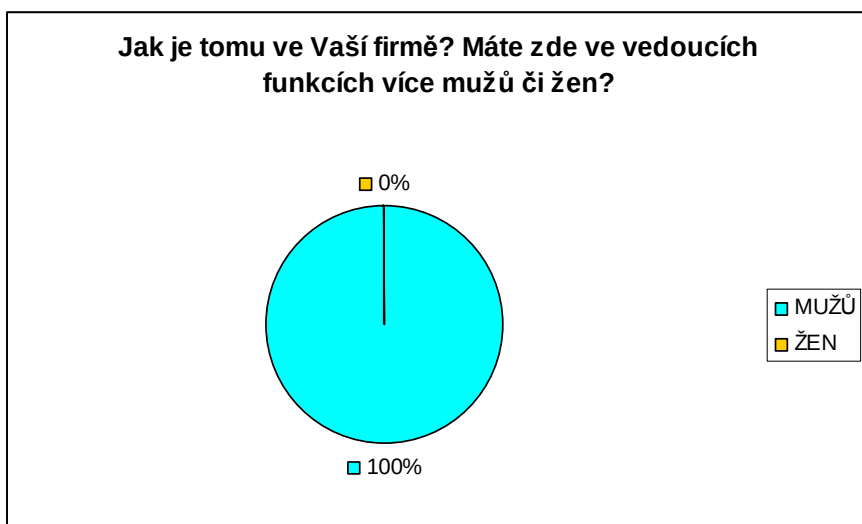


Zdroj: vlastní výzkum

Otázka 8:

Jak je tomu ve Vaší firmě? Máte zde ve vedoucích funkcích více mužů či žen?

Graf 9: Jak je tomu ve Vaší firmě? Máte zde ve vedoucích funkcích více mužů či žen? (n=52)



Zdroj: vlastní výzkum

Zde se vytváří první velký rozpor v tom, jak vidí obsazení vedoucích funkcí zaměstnanci a jak vedoucí personálního oddělení. Všichni z dotazovaných odpověděli, že je v této firmě větší zastoupení mužů ve vedoucích funkcích než žen (viz graf 9). Samozřejmě zůstává, že v personálním útvaru mají daleko větší přehled o přesných počtech zaměstnanců, ale i tak je zajímavé, že zde vzniká jakási informační bariéra. Tento problém by se dal poměrně snadno řešit tím, že by firma mohla více informovat zaměstnance o poměru mužů a žen ve vedení.

Otázka 9:

Myslíte si, že ženy ve vedoucích funkcích nevyvolávají respekt?

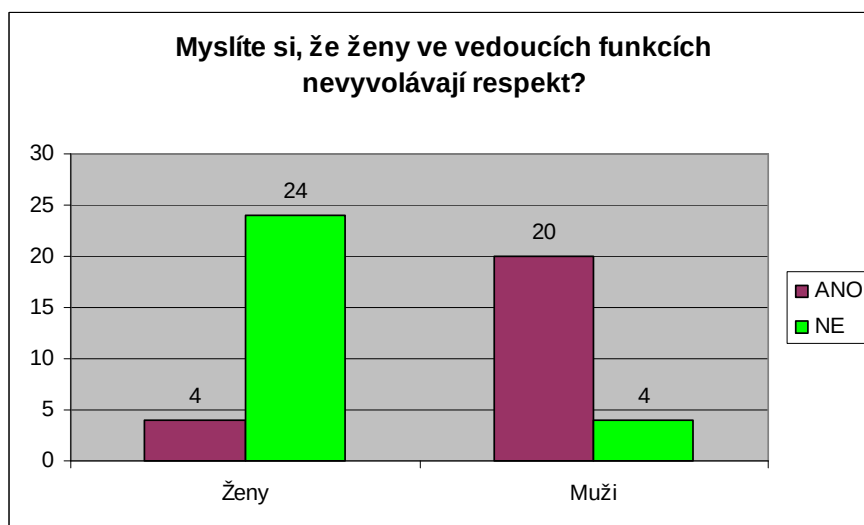
Graf 10: Myslíte si, že ženy ve vedoucích funkcích nevyvolávají respekt? (n=52)



Zdroj: vlastní výzkum

Při vyhodnocování této otázky se opět vyskytl malý rozpor mezi tím, co vidí zaměstnanci a tím, co vidí vedoucí personálního oddělení. Více než polovina zaměstnanců si myslí, že ženy respekt dokáží vyvolat, ale rozdíl mezi nimi a zaměstnanci s opačným názorem není příliš velký (viz graf 10). Pokud se na problém podíváme z mužského a ženského pohledu zvlášť, tak výsledek je poměrně zarážející (viz graf 11).

Graf 11: Myslíte si, že ženy ve vedoucích funkcích nevyvolávají respekt? Pohled mužů a pohled žen.



Zdroj: vlastní výzkum

Při bližším prozkoumání otázky 9, bylo zjištěno, že 86 % žen si nepřipouští fakt, že by nedokázaly vyvolat respekt vůči svým podřízeným (viz graf 11). Nevidí tedy ani rozdíl mezi nadřízeným mužem a nadřízenou ženou. Berou je jako sobě rovné a otázku pohlaví nevidí jako důležitý aspekt v organizaci podniku.

Avšak 83 % mužů nesdílí tento názor a domnívají se, že ženy respekt vyvolat nedokážou a tudíž nejsou ve vyšších pozicích pro firmu příliš velkým přínosem. Muži také zastávají postoj, že společnost rozděluje pracovní funkce na ryze mužské a ryze ženské. Neuvědomují si ale fakt, že ženám již dávno nestačí pracovat na nižších pozicích v organizacích, ale že se chtějí rovnocenně zařadit mezi vrcholový management po bok jejich mužských kolegů.

Je velice zajímavé, že takovéto postoje zaměstnanci vůči sobě zaujímají i přesto, že se v této firmě vyskytuje ve středním managementu velké zastoupení mladších pracovníků, u kterých by tento názor neměl být natolik převládající.

Otázka 10:

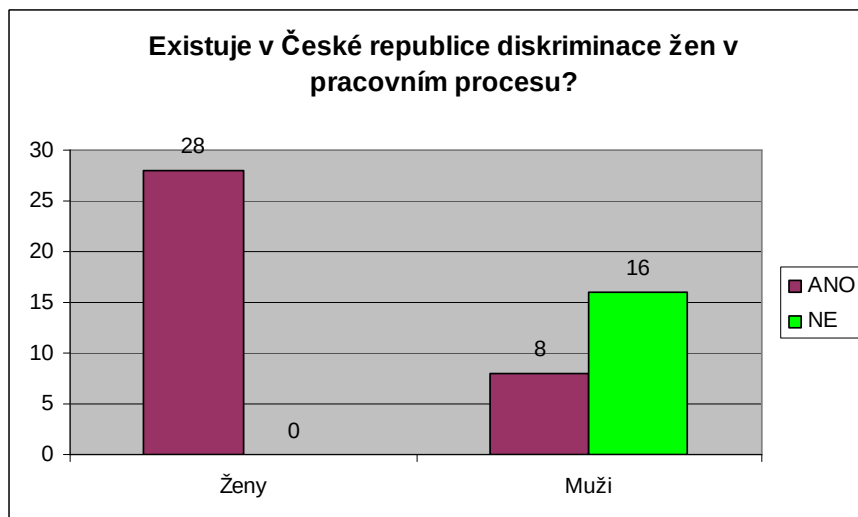
Existuje v České republice diskriminace žen v pracovním procesu?

Graf 12: Existuje v České republice diskriminace žen v pracovním procesu? (n=52)



Zdroj: vlastní výzkum

Graf 13: Existuje v České republice diskriminace žen v pracovním procesu? Pohled mužů a pohled žen.



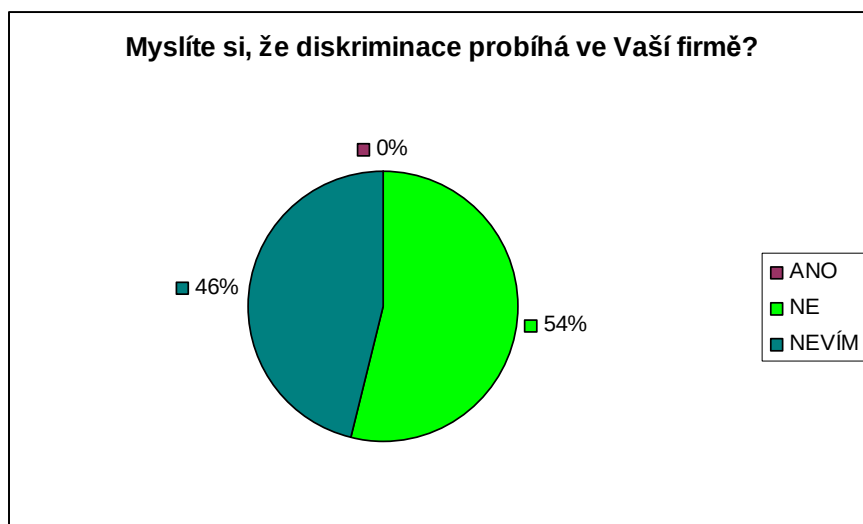
Zdroj: vlastní výzkum

Výsledek ukazuje, že 69 % zaměstnanců si myslí, že diskriminace žen v pracovním procesu existuje (viz graf 12). Je to velmi zarážející procento hlavně proto, že se žádný ze zaměstnanců s diskriminací nesetkal. Mnoho lidí však nevidí rozdíl mezi diskriminací a mezi prací, kterou ženy nesmí vykonávat. Vznikají tak různé domněnky o diskriminaci, jelikož v určitých zaměstnáních ženy nemají vysoké zastoupení. Je také třeba dodat, že s tímto tvrzením souhlasily všechny dotazované ženy narozdíl od mužů. Ti si diskriminace nejsou příliš vědomi (viz graf 13).

Otázka 11:

Myslíte si, že diskriminace probíhá ve Vaší firmě?

Graf 14: Myslíte si, že diskriminace probíhá ve Vaší firmě? (n=52)



Zdroj: vlastní výzkum

Tento výsledek vidím jako velmi uspokojivý. Zaměstnanci, kteří nevědí, zda diskriminace probíhá, nám naznačují, že se s ní nikdy nesetkali, což je velice dobrá zpráva.

Otázka 12:

Setkali jste se s pracovní diskriminací vy osobně?

Graf 15: Setkali jste se s pracovní diskriminací vy osobně? (n=52)



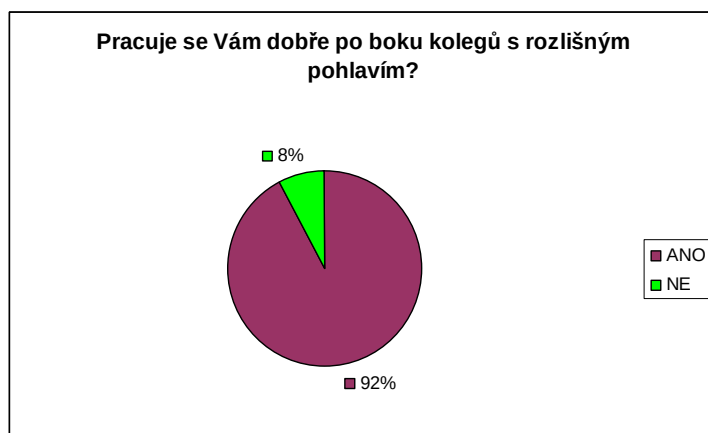
Zdroj: vlastní výzkum

Je zřejmé, že v této organizaci diskriminace opravdu neprobíhá, jelikož si jí není vědom ani jeden zaměstnanec středního managementu (viz graf 15).

Otázka 13:

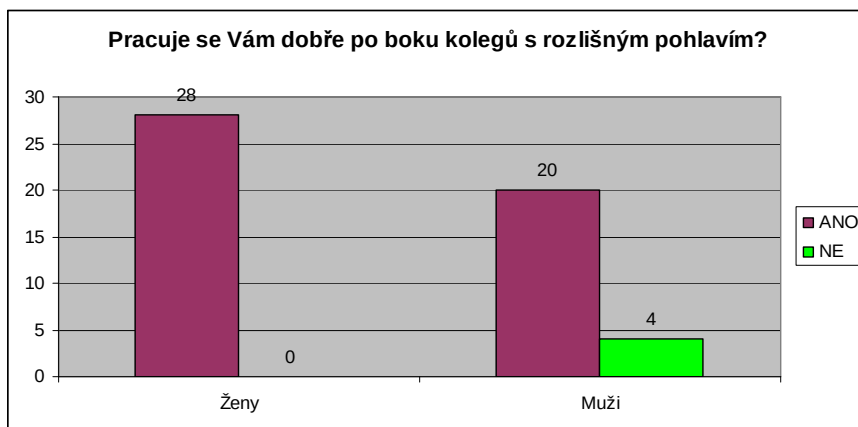
Pracuje se Vám dobře po boku kolegů s rozlišným pohlavím?

Graf 16: Pracuje se Vám dobře po boku kolegů s rozlišným pohlavím? (n=52)



Zdroj: vlastní výzkum

Graf 17: Pracuje se Vám dobře po boku kolegů s rozlišným pohlavím? Pohled mužů a pohled žen.



Zdroj: vlastní výzkum

Tento výsledek je jistě potěšující, jelikož můžeme vidět, že mezi muži a ženami nevznikají v tomto podniku diskriminační bariéry (viz graf 17). Zajímavé jsou ovšem výsledky následujících otázek, které přicházejí s tímto vyhodnocením do rozporu.

Otázka č. 14

Myslíte si, že by se Vám lépe pracovalo jen mezi ženami?

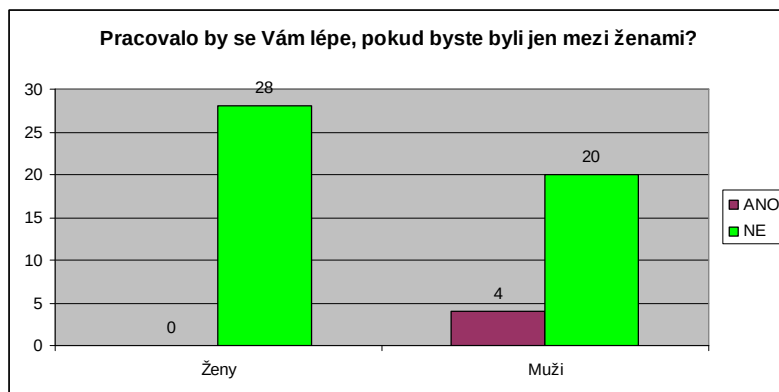
Graf 18: Myslíte si, že by se Vám lépe pracovalo jen mezi ženami? (n=52)



Zdroj: vlastní výzkum

Z této otázky jasně vyplývá, že v ryze ženském kolektivu by málokterý zaměstnanec našel uspokojení (viz graf 18). Pokud se na výsledek nahlíží zvlášť z mužské a ženské stránky, jsou vyhodnocené reakce poněkud zarážející (viz graf 19).

Graf 19: Pracovalo by se Vám lépe, pokud byste byli jen mezi ženami? Pohle mužů a pohled žen.



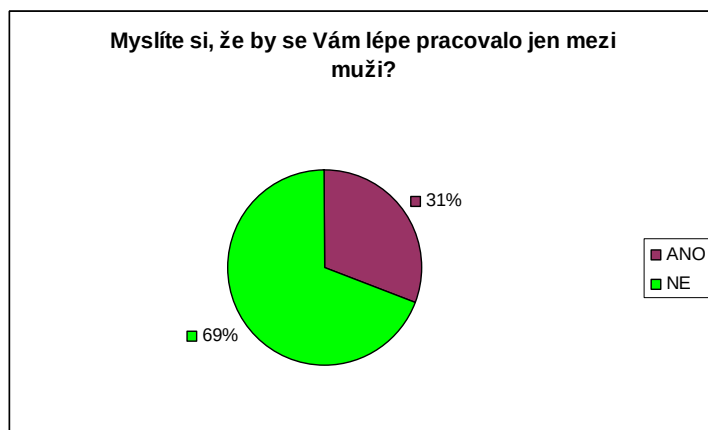
Zdroj: vlastní výzkum

Pouze čtyři muži odpověděli, že by se jim v kolektivu žen pracovalo lépe (viz graf 19). Důvodů by mohlo být několik, například, že by necítili mezi ženami rivalitu a práce by tak byla produktivnější než doposud.

Otázka č. 15

Myslíte si, že by se Vám lépe pracovalo jen mezi muži?

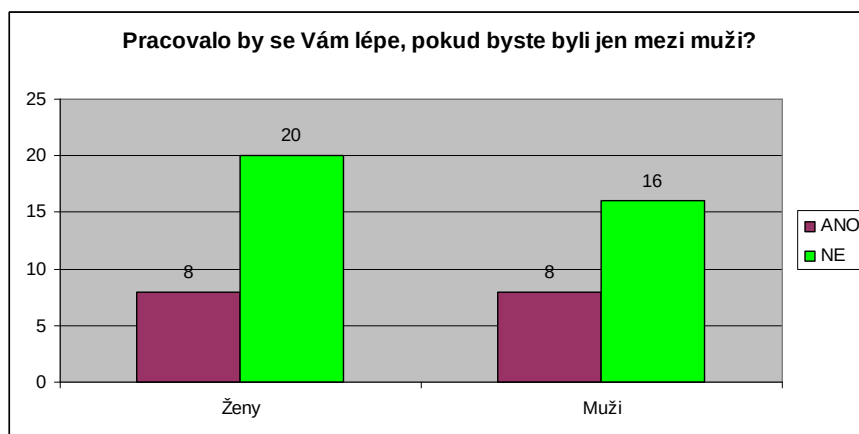
Graf 20: Myslíte si, že by se Vám lépe pracovalo jen mezi muži? (n=52)



Zdroj: vlastní výzkum

Oproti ženskému kolektivu, by byl ryze mužský mnohem více vítán (viz graf 20). Pokud se na otázku opět podíváme z hlediska mužů a žen zvlášť, jsou zde názory obou stran dosti vyrovnané (viz graf 21).

Graf 21: Pracovalo by se Vám lépe, pokud byste byli jen mezi muži? Pohled mužů a pohled žen.



Zdroj: vlastní výzkum

U žen bychom mohli tento výsledek chápat jako potřebu uznání v mužském kolektivu. Ženy může také motivovat fakt, že mohou být stejně dobré jako muži, což vede k lepším pracovním výsledkům.

U mužů můžeme polemizovat o možnosti, že pokud se v kolektivu nevyskytuje žádná žena, nemá muž rozdílné postoje ke svým kolegům a může se věnovat své práci a plnění zadaných úkolů.

5.3. Kvalitativní výzkum- rozhovor 2

5.3.1. Diskuze o zjištěných souvislostech

Téma 1: Kolik žen je ve vedení.

Největší rozdíl byl v tom, jak zaměstnanci vidí počet mužů a žen ve vedení. Všichni dotazovaní se shodli, že zastoupení mužů v této firmě převládá. Ačkoli statistiky na personálním oddělení ukazují vyrovnanost žen a mužů ve vedoucích funkcích.

Reakce: Ženy jsou v naší firmě zastoupeny především v ekonomických a finančních útvarech a je možné, že zaměstnanci si existenci těchto prací příliš neuvědomují.

Téma 2: Jaká mzda je ideální.

Další problém by se mohl vyskytovat v nespokojenosti zaměstnanců s finančním ohodnocením jejich práce. Celkem vysoké procento uvedlo, že jim jejich mzda nevyhovuje. Přesto tito zaměstnanci ve firmě zůstávají, což může být odůvodněno tím, že i přestože nejsou spokojeni s penězi, jsou si vědomi jisté pracovní pozice a spokojí se i s málem.

Reakce: S platem mají zaměstnanci problém neustálý, ale i když jim platy zvýšíme, tak si na ně zanedlouho zvyknou a po určité době chtějí plat opět navýšit.

Téma 3: Motivovat, ale být motivován.

Následný problém by mohl být v tom, že se zaměstnanci necítí dostatečně motivováni svým nadřízeným. Tím by se mohla vysvětlit částečná nespokojenost s prací jako takovou. Motivování je jistě důležitý faktor a je třeba do tohoto procesu řadit i pracovníky s vyšším postavením ve firmě.

Reakce: Tím, že se jedná o zaměstnance ve středním managementu, tak oni sami nevidí tolik motivace od svých nadřízených, jelikož oni sami motivují své podřízené. Vrcholový manažeři zase motivují zaměstnance středního managementu.

Téma 4: Chceme kariérně růst.

Dalším překvapujícím zjištěním bylo, že většina zaměstnanců ve středním managementu nemá jako hlavní cíl kariérní postup. Přestože místa ve vrcholovém managementu jsou jistě limitována, tak je tato skutečnost poměrně zarážející. Může to být opět tím, že se zaměstnanci spokojí s tím co mají, než aby vedli rizikové boje o vyšší pozice v organizaci.

Reakce: Místa ve vrcholovém managementu jsou opravdu omezena a zaměstnanci si toho jsou vědomi. Přesto mají někteří snahu zvyšovat svou kvalifikaci a rozvíjet svůj kariérní růst.

Téma 5: Umí si žena vybudovat respekt.

V dotazníku je poměrně znát jak se liší pohledy žen a mužů. Především muži mají pocit, že ženy nevyvolávají respekt.

Reakce: Je pravdou, že pokud si žena jako vedoucí pracovnice nesjedná respekt, tak nemá u mužů příliš velké šance na prosazení. Nicméně u nás ve firmě ženy potřebný respekt mají a některé dokonce větší respekt než muži.

Téma 6: Pracoviště bez diskriminace.

Byla jsem velice ráda, že se nikdo s dotazovaných nesetkal s diskriminací na pracovišti a všichni se shodli, že v této firmě diskriminace neprobíhá.

Reakce: Opravdu neprobíhá a nikdy se tu nevyskytl problém, který by nějak souvisel s diskriminací.

6. Vhodná doporučení

U velké firmy je vždy těžké měnit stávající a zaběhnuté zvyklosti ze dne na den. Co se týče vhodných doporučení, tak byla shrnuta takto:

Je velice důležité, aby mezi nadřízenými a podřízenými nevznikala informační bariéra. Bylo by vhodné nějakým způsobem informovat zaměstnance o početném zastoupení žen v tomto podniku. Rozhodně by to neměla být složitá záležitost a firmě by to mohlo prospět, protože zaměstnanci mohou tuto informaci rozšířit dál a může to vyvolat větší zájem žen o pracovní místa v této organizaci, která se nyní může zdát spíše orientovaná na mužské pracovníky. Jako ideální řešení by byl navrhnut teambuilding, který velice přispívá v plynulém chodu celé organizace a pomohl by zlepšit informovanost na pracovišti.

Dále by se firma měla snažit více motivovat své zaměstnance. Nezáleží na tom, na jak vysoké pozici pracují. Vyjádřením toho, jak je pro nás daný zaměstnanec důležitý, může firma očekávat kvalitnější výsledky práce. Je pochopitelné, že zvýšení mzdy je pro zaměstnance tím hlavním motivem, ale existuje i spousta dalších možností. Například ukázat svým pracovníkům, že o ně má podnik zájem. Pokud se zaměstnanec necítí dobře v kolektivu, může mu naopak prospět úkol, ve kterém bude pracovat samostatně. Je třeba si uvědomit, že každý vidí motivaci v něčem jiném a organizace by se měla snažit se najít tu správnou pro každého zaměstnance.

7. Závěr

V bakalářské práci byl splněn cíl zorientování se v problematice postojů mužů a žen. Konkrétně lze tvrdit, že jsou mezi muži a ženami jisté bariéry. Ve firmě, jenž byla vybrána pro výzkum je největší bariérou informační tok, který se projevil v odlišných názorech vedení a zaměstnanců ve středním managementu. Byla stanovena vhodná doporučení na vylepšení problémů. Nicméně je třeba připomenout, že velké firmy nemohou měnit své dosavadní metody ze dne na den. Vylepšení není tedy krátkodobá záležitost a firma musí počítat s tím, že výsledky se mohou dostavit po delší době.

Na počátku práce byly stanoveny tři hypotézy, ke kterým byla po ukončení výzkumu zaujata tato stanoviska:

- Hypotéza 1: Nízké zastoupení žen v managementu je způsobeno společenskými stereotypy.

Stanovisko: Tato hypotéza byla zamítnuta. Společenské stereotypy jsou sice důležitým aspektem v obsazování určitých pracovních míst, ale v managementu jsou tyto bariéry téměř nulové. Je ale zapotřebí, aby byly ženy sebevědomé a dokázaly se postavit mezi muže jako rovnocenní partneři.

- Hypotéza 2: Ženy v managementu nevyvolávají takový respekt pro své zaměstnance jako muži. Mohou být tedy diskriminovány samotným přístupem mužů k ženské složce v pracovní struktuře.

Stanovisko: Kvantitativní výzkum prokázal, že muži opravdu nevidí ženy jako nadřízeného s respektem. Nicméně je třeba dodat, že žádná žena se nesetkala v zaměstnání s diskriminací. Tato hypotéza byla tedy potvrzena.

- Hypotéza 3: Postoje mužů k ženám ve vedoucích funkcích se proti minulým obdobím vylepšují a každý rok počet žen v managementu lehce vzrůstá.

Stanovisko: Tato hypotéza byla také potvrzena. I ve firmě ČZ a.s. jsou počty mužských a ženských zaměstnanců ve středním managementu velmi vyrovnané.

Během samostatného výzkumu bylo zjištěno mnoho nových poznatků. Zejména jak moc se liší pohledy žen a pohledy mužů na otázky týkající se diskriminace. Muži tvrdí, že diskriminace žen v České republice neprobíhá, ale na druhou stranu by většina z nich ráda pracovala pouze mezi mužskými zaměstnanci. Lze tedy říci, že mužské postoje k ženám nejsou příliš ideální, ale tato situace rozhodně není neřešitelná. Je třeba mužům ukázat, že i ženské pracovnice v managementu mají své přednosti a že mohou svými nápady a dovednostmi přispět k prosperitě celé organizace. Pokud ženám bude poskytnut dostatečný prostor a ony dokáží, že si umí vybudovat respekt, budou se postoje mezi pracovníky s odlišným pohlavím stále více utužovat a zlepšovat.

8. Summary

The work to fulfill the objective to get you started on the issue positions of men and women. Specifically, it can be argued that men and women, some barriers. In the company, which was chosen for research is the biggest barrier to information flow, as reflected in the dissenting views management and staff in middle management. Was determined appropriate recommendations to improve the problems. However, it should be noted that large firms may not change its existing method from day to day. Enhancement is therefore not a short-term affair and the company must reckon with the fact that the results may appear after some time.

During independent research has shown a lot of new knowledge. In particular, how much different views of women and men views on issues of discrimination. Men argue that discrimination against women in the Czech Republic does not take place, but on the other hand, would most like to work only among male employees. Can say that men's attitudes toward women are not very ideal, but this situation is certainly not unsolvable. It should show the men that the female workers in management have their strengths and that can provide ideas and skills to contribute to the prosperity of the entire organization. If women will be provided with adequate space and they can, that you can build respect, the position will be between workers of different sexes are increasingly enrich and improve.

9. Seznam použité literatury

ATKINSON, Rita L. *Psychologie*. Praha : Portál, 2003. 752 s.

ISBN 80-7178-640-3.

BELCOURT, Monica ; WRIGHT, Phillip C. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha : Grada Publishing, 1998. 248 s.

ISBN 80-7169-459-2.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. Brno : CP Books, 2005. 100 s. ISBN 80-251-0505-9.

BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. Olomouc : Rubico, 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1.

CALHOUN, Craig; LIGHT, Donald; KELLER, Suzanne. *Sociology*. New York : Copyright, 1994. ISBN 0-07-037879-7.

Czas.cz [online]. 2003 [cit. 2010-03-09]. Organizační struktura. Dostupné z WWW: <<http://www.czas.cz/?PageId=102>>.

DLOUHÁ, Drahomíra. *Psychologie práce*. Brno : Vysoká škola zemědělská v Brně, 1992. 60 s. ISBN 80-7157-018-4.

JANDOUREK, Jan. *Sociologický slovník*. Praha : Portál, 2001. 288 s. ISBN 80-7178-535-0.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

KŘÍŽOVÁ, Alena ; PAVLICA, Karel. *Management genderových vztahů*. Praha : Management Press, 2004. 155 s. ISBN 80-7261-117-8.

MIKŠÍK, Oldřich . *Psychologická charakteristika osobnosti*. Praha : Karolinum, 2001. 257 s. ISBN 80-246-0240-7.

MISKELL, Jane R.; MISKELL, Vincent. *Pracovní motivace*. Praha : Grada Publishing, 1996. 80 s. ISBN 80-7169-317-0.

NAKONEČNÝ, Milan. *Základy psychologie osobnosti*. Praha : Management Press, 1993. 232 s. ISBN 80-85603-34-9.

PAUKNEROVÁ, Daniela . *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha : Grada Publishing, 2006. 256 s. ISBN 80-247-1706-9.

PAVLICA, Karel, et al. *Sociální výzkum podnik a management*. Praha : Ekopress, 2000. 161 s. ISBN 80-86119-25-4.

PROVAZNÍK, Vladimír. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha : Grada Publishing, 2002. 228 s. ISBN 80-247-0470-6.

ŘÍČAN, Pavel. *Psychologie osobnosti*. Praha : Grada Publishing, 2007. 196 s. ISBN 978-80-247-1174-4.

ŠTIKAR, Jiří, et al. *Psychologie ve světě práce*. Praha : Karolinum, 2003. 461 s. ISBN 80-246-0448-5.

VÁGNEROVÁ, Marie. *Základy psychologie*. Praha : Karolinum, 2005. 356 s. ISBN 80-246-0841-3.

VALDROVÁ, Jana . *Gender a společnost*. Ústí nad Labem : Univerzita J.E.Purkyně v Ústí nad Labem, 2006. 236 s. ISBN 80-7044-808-3.

VOJTKO, Viktor. *Marketingový výzkum v kognitivních mapách*. Praha : Profess Consulting, 2008. 95 s. ISBN 978-80-7259-060-5.

10. Seznam tabulek, obrázků a grafů

Tabulka 1 Rozložení pohlaví dle pracovních pozic.....	25
Tabulka 2 Rozložení pohlaví dle věku zaměstnanců.....	26
 Obrázek 1 Organizační struktura.....	 21
 Graf 1 Jste spokojeni se svou prací?.....	 27
Graf 2 Jste spokojeni s Vaším platovým ohodnocením?.....	28
Graf 3 Jste spokojeni s Vaším platovým ohodnocením? Pohled mužů a žen.....	28
Graf 4 Je pro Vás důležitý kariérní postup?.....	29
Graf 5 Na jaké pracovní pozici chcete být za 5 let?	30
Graf 6 Jste od svého zaměstnance dostatečně motivován?.....	31
Graf 7 Myslíte si, že peníze jsou hlavním motivem v pracovním procesu?.....	32
Graf 8 Myslíte si, že se ve vedoucích funkcích v České republice vyskytují více muži nebo ženy?.....	33
Graf 9 Jak je tomu ve Vaší firmě? Máte zde ve vedoucích funkcích více mužů či žen?.....	33
Graf 10 Myslíte si, že ženy ve vedoucích funkcích nevyvolávají respekt?.....	34
Graf 11 Myslíte si, že ženy ve vedoucích funkcích nevyvolávají respekt? Pohled mužů a pohled žen.....	35
Graf 12 Existuje v České republice diskriminace žen v pracovním procesu?.....	36
Graf 13 Existuje v České republice diskriminace žen v pracovním procesu? Pohled mužů a pohled žen.....	36
Graf 14 Myslíte si, že diskriminace probíhá i ve Vaší firmě?.....	37
Graf 15 Setkali jste se osobně s pracovní diskriminací?.....	38
Graf 16 Pracuje se Vám dobře po boku kolegů s rozlišným pohlavím?.....	38
Graf 17 Pracuje se Vám dobře po boku kolegů s rozlišným pohlavím? Pohled mužů a pohled žen.....	39
Graf 18 Pracovalo by se Vám lépe, pokud byste byli jen mezi ženami?.....	39

Graf 19 Pracovalo by se Vám lépe, pokud byste byli jen mezi ženami?	
Pohled mužů a pohled žen.....	40
Graf 20 Pracovalo by se Vám lépe, pokud byste byli jen mezi muži?.....	40
Graf 21 Pracovalo by se Vám lépe, pokud byste byli jen mezi muži?	
Pohled mužů a pohled žen.....	41

11. Seznam příloh

Dotazník

Potvrzení o provedení výzkumu

12. Přílohy

Dotazník

Dotazník pro bakalářskou práci na téma "Pracovní postoje"

Vážená paní-Vážený pane, děkuji Vám, že jste si našli okamžik pro vyplnění tohoto dotazníku. Tímto výzkumem chci zjistit, zda existuje v českých podnicích rozdíl mezi postavením ženy a postavením muže ve vedoucích funkcích.

*Povinné pole

1. Jste spokojeni se svou prací?

☐

ANO

☐

NE

2. Jste spokojeni s Vaším platovým ohodnocením?

☐

ANO

☐

NE

3. Je pro Vás důležitý kariérní postup?

☐

ANO

☐

NE

4. Na jaké pracovní pozici chcete být za 5 let?

5. Jste od svého zaměstnavatele dostatečně motivován?

☐

ANO

☐

NE

6. Myslíte si, že peníze jsou hlavním motivem v pracovním procesu?

☐

ANO

☐

NE

7. Myslíte si, že se ve vedoucích funkcích, v České republice, vyskytují spíše ženy nebo muži?

☐

ŽENY

☐

MUŽI

8. Jak je tomu ve Vaší firmě? Máte zde ve vedoucích funkcích více žen či mužů?

☐

VÍCE ŽEN

☐

VÍCE MUŽŮ

9. Myslíte si, že ženy ve vedoucích funkcích nevyvolávají respekt?

☐ ANO

☐ NE

10. Existuje v České republice diskriminace žen vůči mužům v pracovním procesu?

☐ ANO

☐ NE

11. Myslíte si, že diskriminace probíhá ve Vaší firmě?

☐ ANO

☐ NE

☐ NEVÍM

12. Setkali jste se s pracovní diskriminací vy osobně?

☐ ANO

☐ NE

13. Pracuje se Vám dobře po boku kolegů s rozlišným pohlavím?

☐ ANO

☐ NE

14. Myslíte si, že by se Vám lépe pracovalo jen mezi ženami?

☐ ANO

☐ NE

15. Myslíte si, že by se Vám lépe pracovalo jen mezi muži?

☐ ANO

☐ NE

Jste muž či žena? *

☐ MUŽ

☐ ŽENA

Kolik je Vám let? *

☐ méně než 29 let

☐ 30-39 let

☐ 40-49 let



50 a více

Jakou pracovní funkci zastáváte ve Vaší firmě? *

Velice Vám děkuji.

Tereza Novotná, studentka Jihočeské univerzity, Ekonomická fakulta, obor Řízení a ekonomika podniku