



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra práva

Bakalářská práce

Zaměstnanci vyžadující zvláštní péči

Vypracovala: Adéla Škodová

Vedoucí práce: Nichtburgerová Danuše, PhDr.

České Budějovice 2016

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Adéla ŠKODOVÁ**
Osobní číslo: **E13507**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Zaměstnanci vyžadující zvláštní péči**
Zadávací katedra: **Katedra práva**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

V autorkou vybraných firmách bude prováděn průzkum žen - manažerek, kde součástí profese je i zvýšená psychická a emocionální zátěž.

Nejprve se autorka v problematice zorientuje teoreticky a poté provede průzkum mezi ženami - manažerkami v jí vybraných firmách.

Data do bakalářské práce budou získána prostřednictvím obsahové analýzy informací získaných na podkladě pozorování, vizuálních zdrojů, dotazování, řízených rozhovorů, studia dokumentace atd. a budou zpracovávána logickými a statistickými postupy.

V závěru práce autorka stanoví vhodná doporučení.

Rozsah grafických prací: dle potřeby
Rozsah pracovní zprávy: 40 - 50 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná
Seznam odborné literatury:

Štikar, J. & kol. (2002 a další vydání). *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, Karlova univerzita. ISBN 80-246-0448-5.

Bedrnová, E. & Nový, I. (2002 a další vydání). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-064-3.

Fothová, S. (2006). *Proč muži neberou manažerky vážně*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-144-5.

Pavlica, K. & Křížková, A. (2004). *Management genderových vztahů (Postavení žen a mužů v organizaci)*. Praha: VŠE. ISBN 80-7261-117-8.

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Danuše Nichtburgerová
Katedra práva

Datum zadání bakalářské práce: 5. ledna 2015
Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2016


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (25)
370 05 České Budějovice


JUDr. Rudolf Hrubý
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 23. února 2015

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to – v nezkrácené podobě/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou – elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích, dne 15.4 2016

.....

Adéla Škodová

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat především vedoucí mé bakalářské práce PhDr. Danuši Nichtburgerové za její cenné rady a čas, které mi věnovala. Také velké dík patří všem ženám, které byly tak ochotné a věnovaly mi kousek svého vzácného času, aby mi poskytly veškeré informace, které jsem potřebovala k dokončení praktické části této práce.

Obsah

1.	Úvod.....	3
2.	Literární rešerše	4
2.1	Pracovníci vyžadující zvláštní péči.....	4
2.1.1	Další zvláštní skupiny pracovníků	5
2.1.2	Obrana a prevence proti stresu.....	5
2.1.3	Syndrom vyhoření.....	6
2.2	Management	7
2.2.1	Tři úrovně managementu	8
2.2.2	Typy manažerů a úrovně managementu	8
2.2.3	Manažerské dovednosti.....	8
2.2.4	Manažerské role	9
2.2.5	Styly řízení.....	10
2.2.6	Osobnost manažera	10
2.3	Manažerská psychologie	11
2.3.1	Psychologie a psychika	11
2.3.2	Psychologie organizace.....	12
2.3.3	Metody psychologie a psychologie práce	12
2.4	Gender	13
2.4.1	Genderová diverzifikace	14
2.4.2	Genderová platová nerovnost	15
2.4.3	Gender v managementu v České republice.....	16
2.4.4	Gender v managementu v EU	18
3.	Metodika práce	20
3.1	Cíl práce	20
3.2	Metodika práce.....	20

3.2.1	Studium odborné literatury	20
3.2.2	Rozhovory s manažerkami a zhodnocení výsledků	20
3.2.3	Dotazníkové šetření	21
3.3	Stanovení hypotéz	21
4.	Praktická část	22
4.1	Řízené rozhovory	22
4.1.2	Výsledky řízených rozhovorů	23
4.2	Dotazníkové šetření	42
4.3	Vyhodnocení a návrhy řešení	55
5.	Závěr	58
	Summary	59
	Seznam použitých zdrojů	60
	Seznam tabulek, obrázků a grafů	1
	Seznam příloh	3

1. Úvod

To, že dnešní doba je uspěchaná a toto tempo se stále zrychluje, všichni víme. Již s nástupem na základní školu na nás začíná být vyvíjen jistý tlak. Nejdříve ze strany učitelů, později ze strany zaměstnavatele a v neposlední řadě i ze strany rodičů, partnerů a poté i vlastních dětí. Není tedy nic neobvyklého, že se stres stává každodenní součástí našeho života. V této práci se zmiňuji o prevenci a obraně proti stresu, ale i o jistých následcích, pokud této prevenci nevěnujeme pozornost.

Existují však skupiny osob, které jsou ke stresovým situacím náchylnější. Nazýváme je pracovníky vyžadující zvláštní péči a řadíme mezi ně například absolventy, lidi důchodového věku, rekvalifikanty či manažery. V následující práci se budu věnovat té poslední skupině, a to manažerům, přesněji řečeno manažerkám.

Dnes není nic neobvyklého, že většina žen ve světě musí být schopna zastávat několik rolí najednou. V jednom okamžiku žena v roli odbornice ve svém oboru, sportovkyně, pečovatelky a v neposlední řadě matky. Přestože téma diskriminace kvůli pohlaví se již dnes může zdát jako pasé, není tomu tak. Ačkoliv se v práci s diskriminací již tolik nesetkáváme, diskriminace kvůli dětem je stále velmi rozšířená a téměř každá žena, která má děti vám řekne, že se alespoň u jednoho pohovoru setkala s otázkami týkajícími se právě dětí. Platové nerovnosti mezi ženami a muži jsou neustále palčivým problémem, který se snaží v posledních letech řešit především EU. Také se zde podíváme nejen na biologické rozdíly mezi mužem a ženou, ale především na rozdíly mezi manažerem a manažerkou, jak v osobnosti, tak v přístupu k vedení. Z toho důvodu je zde také úvod do managementu a manažerské psychologie.

V praktické části je zkoumána pomocí řízených rozhovorů profese manažerek. Dále bylo provedeno dotazníkové šetření. Na základě výsledků této praktické části jsou buď přijaty, nebo vyvráceny hypotézy, které jsem si předem stanovila. Nakonec je provedeno vyhodnocení výsledků a následně navržena vhodná doporučení.

Tato práce je brána jako předvýzkum a slouží jako podklad pro budoucí výzkumy.

2. Literární rešerše

2.1 Pracovníci vyžadující zvláštní péči

Mnoho firem nabízí svým zaměstnancům firemní poradenství a v rámci něho psychologickou poradenskou péči zaměřenou na dva okruhy pracovníků. První okruh se týká profesí, kde je zvýšená emoční a psychická zátěž, zvýšené riziko či situace, kde může dojít k vážným negativním dopadům. Tedy okolnosti, které jsou součástí pracovní náplně, a zaměstnanec na ně je připraven. Jedná se o manažerské profese, pracovní pozice v dopravě, u policie nebo v armádě. Druhý okruh se týká mnoha různých pracovníků, kteří se z různých důvodů ocitli, ať už dlouhodobě nebo krátkodobě, v nepříznivé situaci. Psychologické poradenství poskytují především odborní psychologové či specializované poradny a agentury. Přestože nemůže psychologické poradenství vykonávat každý, do určité míry ho mohou, a také by měli, poskytnout i vedoucí pracovníci. (Štikar a kolektiv, 2003)

Ve své bakalářské práci se zaměřím na první okruh pracovníků, a to především na manažerské profese. Zatížení manažera je samozřejmě také závislé na stupni řízení, kde manažer působí. Lze tedy předpokládat, že vrcholoví manažeři jsou zatíženi jinak, než manažeři na středním nebo provozním stupni řízení. (Donnelly a kolektiv, 2004)

Že je manažerská profese náročná, jak z psychického, tak fyzického hlediska, je obecně známo. Jak jsem zmínila výše, stupeň náročnosti je závislý také na stupni řízení. Štikar (2003) dále říká, že vedení lidí sebou přináší mnohé konflikty, které souvisí s názorovými a osobnostními střety, pracovními nezdary či hodnocením výkonu podřízených a další. Nejen, že manažer musí řešit konflikty a střety mezi sebou a podřízenými, ale také pomáhá řešit střety mezi samotnými podřízenými. Dalším charakteristickým znakem je zahlcenost informací nebo naopak neinformovanost, kterým musí manažer čelit a tím se opět zvyšuje jeho pracovní zátěž. Důležitou schopností manažera je umět se rychle a v rámci možností, správně rozhodnout. Avšak tato rozhodnutí mají často silný emocionální dopad na manažera, ať už pozitivní či negativní. Skloubit soukromý život, pracovní život, sebevzdělávání a seberealizaci je velmi náročné a může to vést až k pocitu izolace a osamění.

Jeden způsob, jak pomoci manažerům v rámci psychologického poradenství je tzv. *individuální koučing*. Ten jim napomáhá k lepšímu zvládnutí zátěžových situací ve všech

aspektech jejich života, sebereflexi, učí nová řešení krizových a neobvyklých situací na pracovišti, a to prostřednictvím zkušeného poradce. (Štikar a kolektiv, 2003)

2.1.1 Další zvláštní skupiny pracovníků

Druhý okruh pracovníků, na který je zaměřeno psychologické poradenství, je složený z lidí, kteří se z nejrůznějších důvodů ocitli ve špatné či nepříznivé situaci.

Jednou takovou skupinou jsou například rekvalifikanti. Pracovníci, kteří přišli z různých příčin o práci. Ne vždy se podaří najít novou práci ihned, tudíž mnoho těchto lidí přichází později do nového zaměstnání s tím, že byli jistou dobu doma bez práce. Nejen, že tito pracovníci ztratili veškeré zázemí, které si vybudovali, ale mnohdy jim nejsou co k čemu ani pracovní zkušenosti, v případě změny profese. Nastává u nich tedy nejistota či strach, zda to v novém zaměstnání zvládnou.

Další skupinou jsou čerství absolventi škol, kteří vstupují s elánem a vizemi do svého prvního zaměstnání. Často však nebývají připraveni na zařazení do pracovního procesu a zde začíná práce nadřízených a poradců. Nástrojem pro pomoc se zařazením absolventů do zaměstnání bývají například různé adaptační programy.

Mezi zvláštní skupiny pracovníků také řadíme pracovníky s poruchami osobnosti nebo změnami prožívání. Můžeme se také setkat s výrazem *problematičtí pracovníci*. Jsou to osoby, které jsou svým chováním neobvyklé či zvláštní. Bývají často nepochopeni svým okolím, což trápí a obtěžuje nejen jejich spolupracovníky, ale především je samotné. I přesto však tyto poruchy nemusí mít dopad na pracovní výkony.

(Štikar a kolektiv, 2003)

2.1.2 Obrana a prevence proti stresu

Stres je jedno z nejskloňovanějších slov spojených s managementem. Je to věc, které se nedá úplně vyhnout. Dá se však omezit a efektivně proti ní bojovat. Nicméně každý se ho zbavuje jinak a často trvá delší dobu, než přijdeme na to, co zrovna nám od stresu pomůže. Někteří dají přednost sportu, jiní spánku a další blízkým lidem, se kterými se mohou podělit o své problémy a trápení. Měli bychom také dbát na správnou životosprávu, kam řadíme také vhodné stravovací návyky, naučit se relaxovat, znát dobře svoji osobu, dostatek kvalitního spánku a odpočinku a v neposlední řadě správná organizace času.

Často se také můžeme setkat s termíny *psychohygienu* či *duševní hygiena*. Při špatné kvalitě života a zdraví může situace, kdy se u nás projeví některá z duševních chorob jako je deprese, sociální fobie, panická porucha nebo například porucha příjmu potravy. Nejběžnější jsou z toho právě deprese a úzkostné poruchy, které mají v EU, v podobě sebevražd, na svědomí více obětí než dopravní nehody či AIDS. Světová zdravotnická organizace tedy očekává, že v roce 2020 bude deprese nejvýznamnější příčinou nemocí v rozvinutých zemích. Jedna z možností jak se této situaci vyhnout, je právě dodržování psychohygieny.

Na duševní zdraví máme dva pohledy – širší a užší. Užší pohled chápe duševně zdravého člověka jako člověka bez diagnostikovaných duševních chorob. Širší pohled vnímá duševně zdravého člověka jako člověka, který zná velmi dobře sám sebe, svoje vize a cíle, je milující a chápavý k okolí.

Cílem psychohygieny je duševní rovnováha a zdraví a obecně zdravý způsob života. Duševní hygiena však nejen pozitivně ovlivňuje život člověka, ale také zlepšuje koncentraci a pracovní výkon zaměstnance. Takoví lidé jsou také mnohem lépe schopni pracovat v kolektivu a přispívají ke zdravému podnikovému klimatu.

(Rehabilitace.info, 2015)

2.1.3 Syndrom vyhoření

Syndrom vyhoření se rovná v podstatě vyčerpání lidské vůle a jedná se o výsledek nezvládnutého stresu. Týká se pracovníků, na které je kladen velký psychický tlak a kteří jsou vysoce pracovně zaujatí. Jedná se tedy především o manažery. Mezi příčiny řadíme nezvládnutelné časové termíny, podstav pracovníků, velké množství problémy, nesplněná očekávání či příliš mnoho změn. Hlavním příznakem je především negativní postoj a laxní přístup k plnění úkolů a výkonu práce. Syndrom vyhoření má nejen psychické, ale i fyzické následky. Mezi fyzické řadíme nevolnost, bolest hlavy, nespavost nebo žaludeční vředy. Psychické následky jsou často deprese, vztek, frustrace a beznadějnost. Řešit tento stav se dá mnoha způsoby. Jedním je opustit stávající pozici a najít si jinou manažerskou pozici, méně náročnou. Nebo naopak snažit se povýšit do vrcholového managementu, kde už vyvíjený tlak nebývá tak silný. Poslední variantou je pak úplně opustit manažerskou profesi.

Nejllepší ovšem je, se syndromu vyhoření úplně vyhnout. Měli bychom si být vědomi toho, že jsme pouze lidé a neklást na sebe i na druhé takové nároky.

Důležitou schopností je také být schopný říct „ne“ a nesnažit se vyhovět a pomoci všem. Ubírá nám to pouze energii a efekt nikdy nebude dostatečně uspokojující ani pro nás, ani pro druhé. Mít jasné priority a být zdatný v time-managementu jsou nezbytné věci, abychom se nepřehlcovali prací. Musíme si také uvědomit, že nemáme nevyčerpatelný zdroj energie a je nutné si ji občas dobít například ve formě přestávek. Důležité je také nezadržovat emoce a být schopný se někomu svěřit a snad požádat o radu a nechat si případně pomoci. Myslet pozitivně a užívat si radosti života, by měl být schopný každý, kdo chce být v práci i životě spokojený. Nedílnou součástí spokojeného pracovního života je komunikace, kdy musíme být schopni mluvit s podřízenými, ale také je podstatná u řešení krizových situací, v kterých bychom měli umět zaujmout vhodný postoj a snažit se vyhnout vyhroceným konfliktům.

(Bozinfo.cz, 2005)

2.2 Management

Management můžeme chápat jako koordinaci různých procesů a činností provozovanou, ať už jedincem nebo skupinou lidí, s cílem dosáhnout předem určených výsledků. Jsou různé přístupy k tomu, jak si vyložit pojem management. Zatímco někteří se zaměřují především na výkonnost a kvalitu, jiní kladou důraz na motivaci, rádcovství a práci s kolektivem. Cílem manažerské práce je, aby lidé dosahovali produktivní činnosti.

Lidé, kteří mají management jako svoji náplň práce, se nazývají manažeři. Náplní jejich práce není pouze vedení lidí, ale také alokace různých zdrojů, ochrana životního prostředí nebo zajištění výroby bezpečných produktů. Zkrátka to bývají jedni z nejdůležitějších pracovníků, kteří mají určité pravomoci, s nimiž je také spjata velká zodpovědnost. Není tedy příliš nutné zmiňovat, jak důležité je vybrat správné osoby na správnou pracovní pozici.

(Donnelly a kolektiv, 2004)

2.2.1 Tři úrovně managementu

Operační úroveň – management se zabývá efektivní alokací disponibilních zdrojů pro provádění a zabezpečování všeho, co organizace produkuje či dělá. Je v každé organizaci bez ohledu na její velikost.

Technická úroveň – na technické úrovni manažeři zajišťují nejen řízení operačních činností, ale také vazby mezi výrobcí a spotřebiteli.

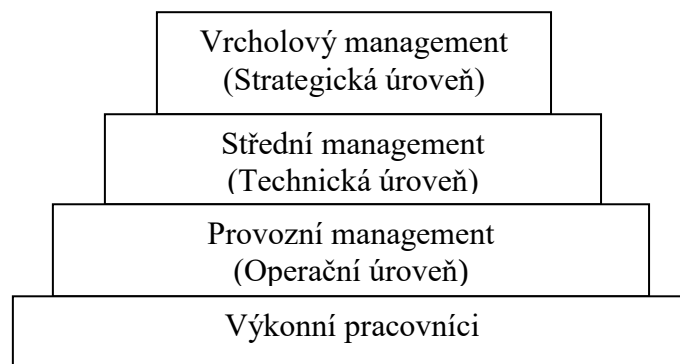
Strategická úroveň – má za úkol určovat dlouhodobé cíle směry rozvoje organizace s ohledem na její vztah se sociálním prostředím.

(Donnelly a kolektiv, 2004)

2.2.2 Typy manažerů a úrovně managementu

V praxi se nejčastěji můžeme setkat s pojmy vrcholový, střední a provozní management. Na následujícím obrázku vidíme, že vrcholový management odpovídá strategické úrovni, střední management technické úrovni a provozní management úrovni operační. Tato srovnání sice nejsou úplně přesná, ale pomohou nám lépe pochopit dané pojmy. (Donnelly a kolektiv, 2004)

Obrázek 1: Manažeři a úrovně managementu



Zdroj: Donnelly a kolektiv, 2004. Upraveno.

2.2.3 Manažerské dovednosti

Bez ohledu na které pozici se manažer nachází, musí mít určité manažerské dovednosti. Dělíme 3 nejdůležitější dovednosti. Lidské, technické a koncepční.

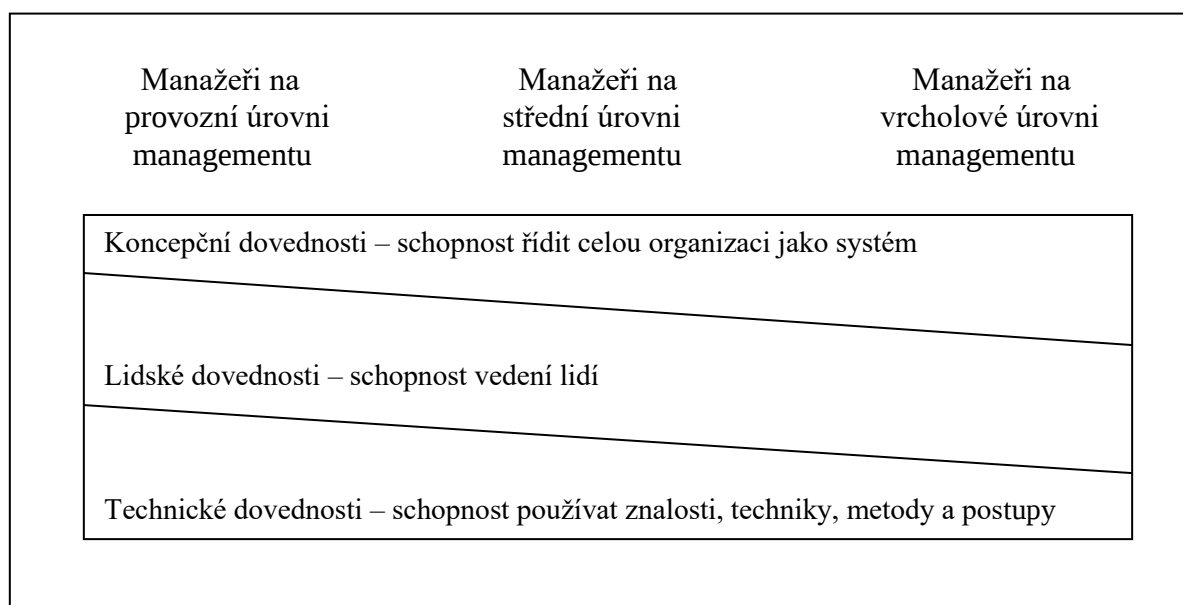
Lidské dovednosti – manažeři realizují většinu věcí prostřednictvím jiných lidí. Aby byl manažer schopen efektivně komunikovat a účinně motivovat své podřízené pracovníky, musí oplývat lidskými dovednostmi.

Technické dovednosti – je to schopnost používat specifické znalosti, techniky a metody pro realizaci činností.

Koncepční dovednosti – manažeři dokáží vidět firmu jako systém, který je třeba usměrňovat, aby dosáhl vytyčených cílů.

(Donnelly a kolektiv, 2004)

Obrázek 2: Základní manažerské dovednosti



Zdroj: Donnelly, 2004. Upraveno.

2.2.4 Manažerské role

Interpersonální role – Jsou to role týkající se oblasti mezilidských vztahů. Patří zde role *figurky*, *vůdce* a *styčného důstojníka*. Do manažerské role *figurky* se řadí takoví manažeři, kteří mají především ceremoniální až symbolický charakter, jako například starosta. Koordinování činností podřízených pracovníků, personalistika či kontrolování, zda jsou činnosti vykonávány v souladu s plánem, patří do manažerské role *vůdce*. *Styčný důstojník* udržuje kontakty a interpersonální vztahy i mimo oblast jeho pravomocí, jako například s manažery jiných oddělení.

Informační role – Role, které zajišťují přijímání a odesílání informací. Objevují se zde role *sledovatele*, *šířitele* a *mluvčího*. Role *sledovatele* má za úkol zkoumat prostředí, ve kterém funguje, shromažďovat informace o různých problémech nebo příležitostech, které by mohli ovlivnit jeho organizační jednotky. Role *šířitele* má na starosti

poskytování důležitých informací podřízeným. Manažer, který má roli *mluvčího*, zastupuje či reprezentuje svoji organizační jednotku.

Rozhodovací role – Máme zde ještě role poslední, ne však méně významné, a to role rozhodovací. Řadíme zde podnikatele, eliminátora poruch, alokátora zdrojů a vyjednaváče. V roli *podnikatele* musí manažer sledovat a následně využívat změn v okolí, pro zefektivnění své jednotky. To znamená, že využívá nových technologií, metod a postupů pro zlepšení provozu. Role *eliminátora poruch* má jako hlavní cíl udržování stability. Vznik poruch vyžaduje rychlou reakci a nápravu, což znamená, že eliminátor poruch má v tomto případě, před ostatními manažerskými rolemi, přednost. Manažer v roli *alokátora* má, jak už z názvu vyplývá, za úkol rozdělovat a přidělovat co nejefektivněji omezené disponibilní zdroje jako jsou peníze, pracovníci, čas nebo stroje. Role *vyjednaváče* vyjednává s ostatními jednotkami a jednotlivci o určitých výhodách pro vlastní organizační skupinu. Při vyjednávání může jít například o výkonnost nebo cíle.

(Donnelly a kolektiv, 2004)

2.2.5 Styly řízení

Známe tři základní styly řízení založené na využívání pravomoci:

- Autokratický
- Liberální
- Demokratický

Autokratický styl je způsob řízení, kde vedoucí rozhoduje sám, přikazuje, rozhoduje a omezuje spoluúčast zaměstnanců. Naopak u liberálního nebo také konzultativního stylu nechává vedoucí podřízeným volnost v rozhodování a činnostech. Předpokládá, že podřízení ví, co a jak mají vykonávat i bez jeho zásahů. Poslední demokratický styl je soubor obou předešlých stylů. Vedoucí zde podřízené zapojuje do rozhodování, diskutuje s nimi a deleguje na ně pravomoci. (Bedrnová, Nový, 2007)

2.2.6 Osobnost manažera

Manažer je velmi úzce spjatý s fungováním podniku. Pokud je manažer úspěšný, bývá úspěšná i firma. Měl by být empatický a rozumět lidem, umět s nimi jednat, být jistým druhem autority. Jeho chování a povaha ovlivňuje atmosféru v podniku a motivaci pracovníků k lepším výkonům. Manažer jako vůdce by měl oplývat jistým

charismatem a být ochotný pracovat v týmu. Schopnost správně delegovat pravomoc a úkoly je velmi důležitou, pro správné fungování podniku a pro to, aby manažer nebyl přehlcný prací, čímž si se snižoval jeho pracovní výkon. Nicméně každý manažer má nakonec svůj styl a způsob vedení, a ačkoli vedle sebe dáme dva manažery s různými přístupy, mohou mít oba stejně dobré výsledky. Nemůžeme tedy popsat přesný model toho, jak by vypadal ideální manažer, avšak je několik vlastností, které jsou pro práci manažera nezbytné, jako například:

- Umění rozhodovat
- Umění řídit
- Odolnost vůči stresu
- Kreativita
- Flexibilita
- Odpovědnost
- Pochopení pro druhé
- Samostatnost
- Přesnost

(Mikuláščík, 2007)

2.3 Manažerská psychologie

K tomu, aby se člověk stal dobrým manažerem, musí mít nejen dobré ekonomické, politické a oborové znalosti, ale také znalosti psychologické a sociální. Umění číst v lidech a poznat jejich osobnost a schopnosti jsou velmi důležité pro to, abychom věděli u koho použít jaké metody vedení a způsoby motivace. Ač jsou znalosti z oborů psychologie a sociologie často podceňovány a přehlíženy, jsou stejně podstatné, jako ostatní odborné znalosti. Mnozí manažeři si myslí, že těmito znalostmi automaticky disponují a berou je jako samozřejmost a nemají tudíž potřebu se v této oblasti nějak vzdělávat, nicméně opak je pravdou.

2.3.1 Psychologie a psychika

Psychologie má své kořeny už v dávné minulosti a její kořeny sahají k filozofickému myšlení, které můžeme pokládat za jejího předchůdce. Psychologie je tedy věda, která si pokládá otázky podstaty, vzniku a vývoje lidské psychiky.

Setkáváme se s ní v každém aspektu našeho života a vytváří nám návody na řešení různých krizových životních situací. Psychologie tak utváří jakýsi informační systém, založený na výsledcích z kvantitativních a kvalitativních výzkumů, spekulací a v neposlední řadě životních zkušeností. (Mikuláščík, 2007)

Psychiku chápeme jako projev činnosti nervové soustavy, a to především míchy a mozku. Psychika slouží k regulaci chování a prožívání, má tedy funkce informační a řídící. Každý vnímá určité situace subjektivně a u psychiky tomu není jinak. Psychika tedy vlastně představuje subjektivní pohled na objektivní realitu. (Provazník a kolektiv, 2004)

2.3.2 Psychologie organizace

Psychologie organizace či psychologie práce začala vnímat pracovníka jako jednotku organizačních systémů a popisu vztah mezi ním a daným organizačním systémem. Velká pozornost je věnována především zkoumání konfliktů mezi zaměstnancem a podnikem, kdy mohou tyto neshody, jako rozdílné vize či cíle, vést k ohrožení firmy nebo pracovníka. Některé výzkumy dokazují, že pokud organizace klade důraz na maximální výkon, vede to naopak ke snižování výkonů, zatímco orientace především na lidi, má za následek zvyšování výkonnosti. Proto by se vedoucí pracovníci měli zaměřit právě na uspokojování potřeb a tužeb podřízených, kteří mají lepší výkonnost, pokud jsou v práci spokojeni.

Za pozornost stojí teorie Douglase McGregora, tzv. *teorie X a teorie Y*. Teorie X předpokládá, že člověk je od přírody tvorem líným, nerad pracuje a pokud může, snaží se práci vyhýbat. Tím se vyhýbá i odpovědnosti a klade důraz hlavně na bezpečí. Je tedy nutné ho řídit a k práci musí být nucen, čehož se snaží vedoucí dosáhnout pomocí hrozeb a trestů. Zatímco u teorie Y se vychází z toho, že pracovník je snaživý, pracovitý, vykazuje sebekázeň a pokud se ztotožňuje s cíly podniku, dokáže být velkým přínosem. Nevyhýbá se odpovědnosti, snaží se uplatnit své znalosti a schopnosti a k řešení úkolů přistupuje tvořivě.

(Provazník a kolektiv, 2004)

2.3.3 Metody psychologie a psychologie práce

Dnes známe spoustu různých metod zkoumání. Zde si ale ukážeme pouze pár základních metod.

Pozorování – Základní metoda, kterou snad každý z nás už někdy dělal, aniž by si to uvědomoval. Nicméně od běžného pozorování se psychologická metoda liší v tom, že pozorování je záměrné, systematické, cílevědomé a objektivně vnímáme činnosti a projevy jednotlivců či skupin.

Experiment – Je to náročnější druh pozorování a jedná se o vědeckou metodu, kdy zkoumáme chování a psychické jevy v uměle vytvořených a kontrolovaných událostech, činnostech či podmínkách. Od pozorování se liší právě slovem *kontrolovaný*. Takový experiment se může odehrávat buď při laboratorních podmínkách, nebo v přirozeném prostředí.

Rozhovor a dotazník – jedná se o metodu, kde sbíráme vhodné údaje za pomoci kladení otázek zkoumaným subjektům. Rozhovor může plnit funkci nejen informační a poznávací, ale také funkci poradenskou či terapeutickou. Dotazníky se řadí mezi nejužívanější metody sběru informací v psychologických výzkumech.

Psychologické testy – jsou velmi podobné dotazníkům. Rozdíl je však v tom, že psychologické testy měří výkon, takže můžeme jednoznačně říci, či výsledky jsou lepší, stejné nebo horší.

(Provazník a kolektiv, 2004)

2.4 Gender

Základní rozdíl mezi mužem a ženou je ve většině případů jasně viditelný. Musíme však rozlišit tyto role z hlediska biologického a hlediska kulturně-sociálního. Kulturně-sociální rozdíly můžeme označit termínem „gender“.

Pojem *gender* se začal v českých vědeckých vodách používat od počátku 90. let dvacátého století. Nicméně česká veřejnost brala a můžeme říci, že stále ještě bere, genderové otázky jako výmysl či nepodstatné problémy „importované ze Západu“.

Důvody, proč nechtějí lidé řešit tyto otázky, pocházejí z množství předsudků a mýtů. Jedním z nejrozšířenějších mýtů je, že na jedné straně společnosti stojí muži, kteří představují sílu a rovnováhu v ekonomice a politice a na druhé straně stojí ženy, které mají na starost domácnost, výchovu dětí a sociální zázemí.

(Křížková, Pavlica, 2004)

Zhruba do 50. let minulého století české ženy neznaly slovní spojení „placené zaměstnání“.

„Stereotypy pohlavních rolí v naší společnosti přiřazují muži a ženě typické vlastnosti, které se často vzájemně doplňují jakožto protiklady, určují naše očekávání vůči jednotlivým ženským a mužským jedincům i naše jednání vůči nim v konkrétních sociálních situacích.“ (Karsten, 2006)

Karsten (2006) uvádí příklady vlastností, které se často přiřazují a považují za „typicky“ ženské či „typicky“ mužské:

<u>Ženské vlastnosti</u>	<u>Mužské vlastnosti</u>
bezmocné	agresivní
empatické	autoritativní
mírné	dominantní
emocionální	dobrodruzi
jemné	bojovní
nelogické	neohrožení
náladové	nezávislí
pasivní	věcní
poslušné	podnikaví
příjemné	racionální
přívětivé	realističtí
slabé	sebejistí
soucité	sebevědomí
úzkostné	spolehliví
vyžadující ochranu	soutěživí
žvanivé	vůdci
závislé	vyrovnání
zaměřené na rodinu	neplácou

2.4.1 Genderová diverzifikace

Mnoho lidí se domnívá, že za snahou o genderovou diverzifikaci, zaměřenou hlavně na podporu žen na řídicích pozicích, stojí především státní legislativa. Ta ovšem zastává spíše podporující a zastřešující roli, která by měla podporovat snahy a podněty, které směřují k zajištění rovných práv a příležitostí v různých oblastech, jako je růst kariéry,

vzdělání či odměňování. Stát se tedy snaží o zavedení jakýchsi pravidel, ale firmy a zaměstnavatelé jsou ti, kteří by měli tuto politiku uvádět do praxe a také se s ní snažit ztotožnit. Nicméně nikdo a nic je do realizování této politiky v praxi nenutí. Proto musí pro firmy a zaměstnavatele existovat nějaký druh motivace, aby byli dobrovolně ochotni tvořit genderově diverzifikované týmy a vedení. Jedním z důvodů, proč obsadit manažerskou pozici ženou může být získání dobrého jména a pověsti firmy, ten však bývá často vedlejším. Mezi hlavní argumenty pak patří především to, zda zaměstnavatel či firma považuje ženu ve vedení za pozitivní kvůli jejímu specifickému přínosu. Specifickým přínosem se myslí hlavně nový a odlišný pohled na různé situace a rozdílnost řešení těchto situací oproti mužům. Jedním z vlivů na přijímání žen do top managementu, kde se odehrávají hlavní rozhodovací procesy, mohou dnes mít také výsledky prací a studií, zaměřených na porovnání výnosnosti podniku za vedení muže a za vedení ženy, ve kterých bylo prokázáno, že firmy dosahovaly minimálně stejné výnosnosti za dobu, kdy byla ve vedení firmy žena. (Szabová, 2010)

Podle Gender Gap Index, neboli přehledu genderové nerovnosti, můžeme zjistit, že v zemích, kde se snaží více propojit pracovní a rodinný život žen, je zvýšená porodnost a zaměstnanost žen. Zapomíná se také často na to, že ekonomicky nezávislé ženy jsou významní spotřebitelé. (ec.europa.cz, 2014)

2.4.2 Genderová platová nerovnost

S výrazem *genderová platová nerovnost* nebo *platová diskriminace* se v rámci gender problematiky setkáváme celkem často. Za těmito termíny se skrývá platové zvýhodňování mužů oproti ženám na stejné pracovní pozici. Ač mají dnes lidé pocit, že platová diskriminace již není aktuální, není tomu tak.

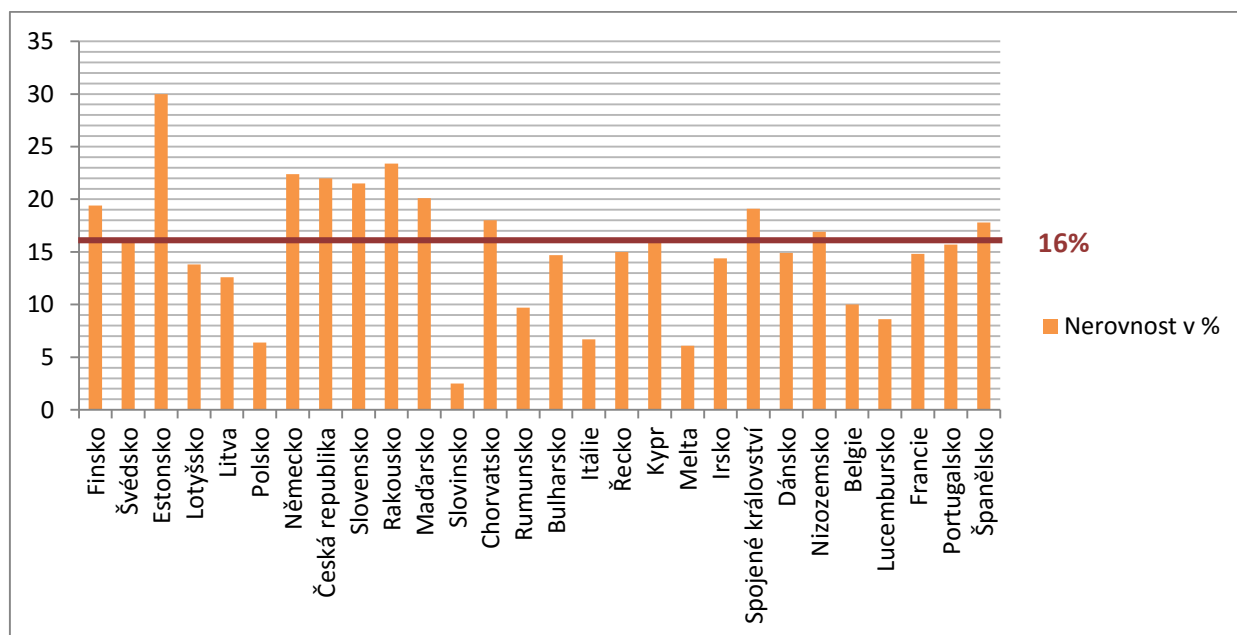
Přestože mají ženy stejnou nebo lepší kvalifikaci a dosahují lepších výsledků při studiu než muži, nejsou za ně rovnocenně hodnoceny a obecně kariérní růst bývá u žen pomalejší než u mužů. Ženy v EU si v průměru vydělají o 16 % méně než muži. Česká Republika je nad tímto průměrem a ženy si vydělají méně až o 22 %.

Jedním z důsledků této nerovnosti jsou nižší důchody žen, které mohou vést až k chudobě. Velké procento žen během života také pracuje na částečný pracovní úvazek, 34,9 % oproti 8,6 % u mužů, čímž si také snižují důchodový nárok nebo i podporu v nezaměstnanosti. Důvodem uzavírání částečných pracovních úvazků bývá možnost sladit práci a péči o domácnost a rodinu.

Přitom se nejedná pouze o rozdíly v platech na konci měsíce, ale často mají ve firmách i různé přístupy ve školení či kariérnímu rozvoji. Sestavování vlastních mzdových soustav ve firmách může vést k odměňování mužů a žen podle různých sazeb.

(ec.europa.cz, 2014)

Graf 1: Procentuální rozdíly v genderové platové nerovnosti v zemích EU, 2014



Zdroj: ec.europa.eu, Jak odstranit platovou nerovnost mezi ženami a muži.

2.4.3 Gender v managementu v České republice

V roce 2010 byla European Commission sesbírána data, ze kterých zjistíme, že poměr mužů a žen v České republice je 29:71 v podnikatelském sektoru. Větší množství manažerek se nachází v takových odvětvích, kde je obecně zaměstnáno více žen než mužů. (Szabová, 2010)

Szabová (2010) pokládá za hlavní otázku, co je důvodem velmi nízkého počtu žen na vysokých manažerských pozicích a jak se uplatňují v oblasti řízení, načež popisuje hned několik různých příčin. V souvislosti s gender problematikou se často můžeme setkat také s pojmem „skleněný strop“.

Skleněný strop se objevuje v organizacích, které jsou ovládány muži, a jedná se v podstatě o jakousi neviditelnou bariéru. Je to souhrn neviditelných struktur, které znemožňují ženám nebo pouze komplikují možnost pracovního růstu. (Křížková, Pavlica, 2004)

Podobný výraz, se kterým se můžeme také setkat, je tzv. „skleněný výťah“, který je v podstatě opačného významu jako skleněný strop. Muži se v takovém případě velmi rychle dostávají na vyšší pracovní pozice. *Skleněný výťah* se objevuje v odvětvích, které bývá převážně ženské, jako například školství. (Valdrová, 2006)

Jako další příčiny uvádí celkové uspořádání pracovního trhu a v neposlední řadě snad nejdůležitější důvod, a tím je orientace na rodinný život. Na pracovní pozice v top managementu jsou kladeny velice vysoké nároky nejen psychické, ale i časové, které jsou pak jen velmi těžko slučitelné se založením a následnou péčí o rodinu a domácnost. Proto ženy často odradí už před nástupem na danou pracovní pozici časová náročnost, kterou tato práce vyžaduje, a tím je firmy v podstatě nutí vzdát se povinností, které jsou spjaté se starostmi o rodinu. Jelikož mezi časté podmínky pro výkon manažerské pozice jsou flexibilita a ochota pracovat nad rámec pracovní doby, jsou z těchto důvodů vyhledávání spíše svobodní lidé než ženy, plánující založit v brzké době rodinu, čímž se těmto ženám, výrazně snižuje konkurenceschopnost na trhu práce. Zvýšení zájmu žen o manažerské pracovní pozice by mohla pomoci například střídavá rodičovská dovolená, která se stává stále více populární, dále dostatek předškolních zařízení pro děti či poskytující částečné nebo jiné alternativní úvazky zaměstnavatelem. Také na rozdíl od mužů, nebývá pracovní kariéra žen kontinuální, ale je narušována právě těhotenstvím a následnou mateřskou dovolenou. Tuto kariéru manažerky si ukážeme v následující tabulce. (Szabová, 2010)

Tabulka 1: Kariérní schéma manažerky

Věk	Popis
20 – 29	Relativně vysoký podíl žen v managementu, ženy nejsou v přístupu k řídicím funkcím znevýhodněny doma ani v zaměstnání;
30 – 39	podíl žena na managementu výrazně klesá, časové nároky péče o dítě omezují připravenost k výkonu práce a žena odchází do pracovní neaktivity, muži pokračují v kariérním růstu;
40 – 49	„samostatnost“ dětí, resp. přenos péče o ně zejména na školské instituce, zvyšuje u žen připravenost k výkonu práce; podíl žen na řídicích pozicích se zvyšuje;
50 – 59	relativně vysokou účast žen v managementu tlumí v posledních letech intervalu nižší hranice pro odchod do důchodu a sklon této možnosti využívat;
60 a více let	Většina žen je v důchodu a počet manažerek výrazně klesá.

Zdroj: Vlach, 2005

Podle průzkumů firmy Bisnode, se ve vrcholovém managementu počet žen rok od roku mírně zvyšuje. V posledních letech byl největší růst, v počtu manažerek,

zaznamenán především v oblastech marketingu, personalistiky a ve financích. Naopak snížení bylo zjištěno v oblasti IT, která byla vždy především doménou mužů. Přestože podíly žen ve vedení firem rostou, Česká republika stále nedosahuje průměru jiných zemí v EU 27. Přesné procentuální změny od roku 2009 do roku 2014 ve vybraných oborech můžeme vidět v následující tabulce. (Bisnode.cz, 2014)

Tabulka 2: Podíl žen ve vrcholovém managementu největších českých firem v ČR

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
finance	28,23 %	31,13 %	34,82 %	45,17 %	42,35 %	44,04 %
IT	5,97 %	5,09 %	4,26 %	3,16 %	3,12 %	3,28 %
marketing	25,47 %	33,27 %	37,15 %	41,64 %	40,98 %	40,72 %
obchod	13,02 %	12,10 %	11,72 %	15,91 %	13,79 %	17,06 %
personalistika	57,11 %	64,69 %	69,87 %	79,34 %	78,47 %	79,46 %
vrcholové vedení	3,83 %	4,71 %	4,97 %	5,51 %	5,04 %	6,14 %
celkem	22,22 %	25,04 %	26,25 %	29,57 %	28,06 %	30,07 %

Zdroj: Bisnode, databáze Manažeri velkých firem ČR

Ačkoliv už se dnes tolik nesetkáváme s gender problematikou a odmítavými postoji vůči ženám na řídicích pozicích jako v minulosti, tak počet žen se nezvyšuje tolik, kolik by se předpokládalo. Očekávání, že se množství manažerek bude v příštích letech zvyšovat více, jsou převážně optimistická. Tento optimismus plyne především z toho, že nadnárodní společnosti, média nebo i EU se snaží věnovat zvýšenou pozornost gender problematice a politice rovných příležitostí mužů a žen na pracovním trhu. Nicméně ti méně optimističtí tvrdí, že tento argument nemá příliš velkou váhu, jelikož, jak je zmíněno výše, v konečné fázi je rozhodnutí, koho na kterou pozici přijmou, pouze a jenom na daném zaměstnavateli. (Szabová, 2010)

2.4.4 Gender v managementu v EU

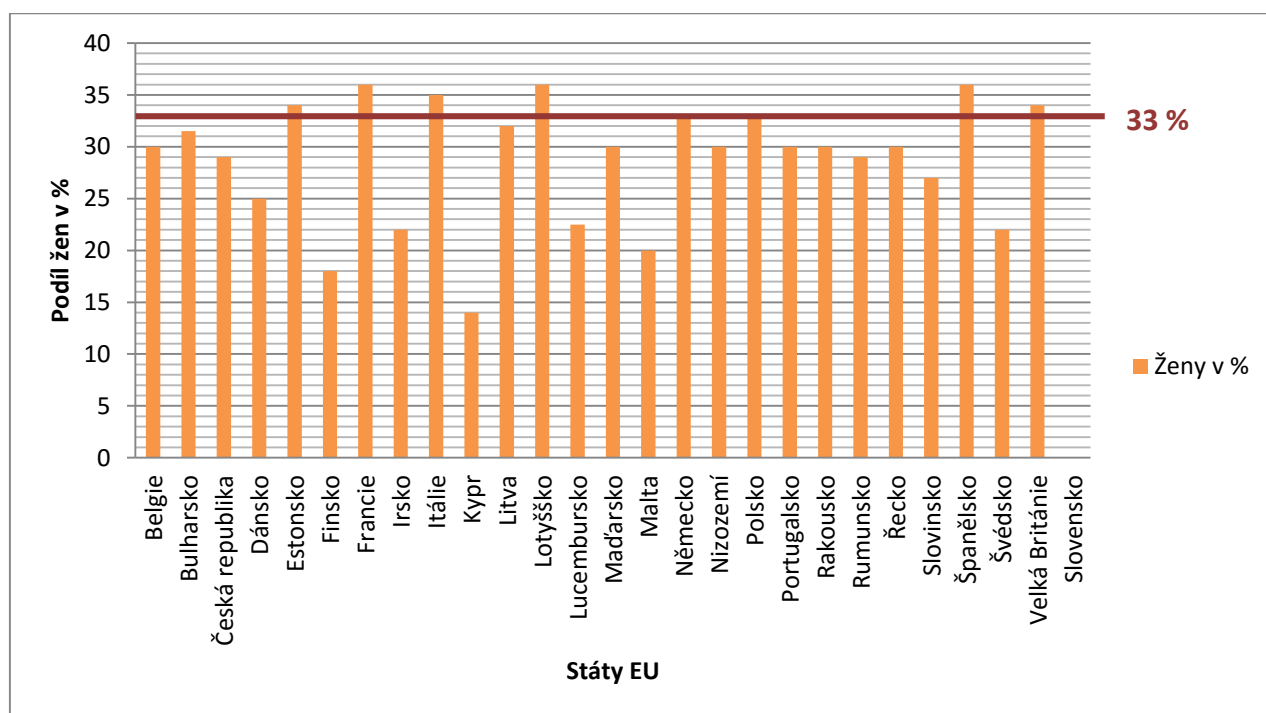
Jak je zmíněno výše, Evropská unie věnuje zvýšenou pozornost gender problematice a politice rovných příležitostí mužů a žen na pracovním trhu, a to již od 60. let dvacátého století. Dosahovat rovnosti v managementu se snaží především pomocí genderového mainstreamingu. *Genderový mainstreaming* je strategie či nástroj, který systematicky integruje preference a potřeby mužů a žen do všech koncepčních, rozhodovacích a vyhodnocovacích procesů. Tudíž, musí být už při plánování veškerých

rozhodnutí brány v potaz genderové dopady a důsledky. Po uvedení rozhodnutí do praxe, je také potřeba monitorovat a vyhodnotit skutečné dopady na život mužů a žen. (Valdrová, 2006)

Ačkoliv se o gender problematiku EU zajímá už od 60. let minulého století, tak povinnost všech členských zemí EU přijmout strategii genderového mainstreamingu jako rozvojovou prioritu a zásadu, byla odsouhlasena až v roce 1997. Genderový mainstreaming přihlíží nejen k biologickým rozdílům mezi mužem a ženou, ale také k rozdílům společenským a sociálním. Je mnoho různých a vzájemně si velmi podobných metod genderového mainstreamingu. (Křížková, Pavlica, 2004)

V následujícím grafu vidíme výsledky průzkumu množství žen ve vedení v jednotlivých zemích EU. Průměrný počet žen v managementu je zde 33 %, což nám říká, že většina pracovních míst ve vedení je obsazena muži. Česká republika tohoto průměru zatím nedosahuje, nicméně se k této hranici velmi přibližuje. (Szabová, 2010)

Graf 2: Podíl žen (%) v managementu v zemích EU, 2010



Poznámka: Data pro Slovensko za rok 2010 nejsou k dispozici

Zdroj: European Commission, 2010

3. Metodika práce

3.1 Cíl práce

Hlavním cílem této práce je zkoumání gender problematiky v různých firmách v České republice. Zkoumanými subjekty jsou ženy-manažerky v různých stupních řízení a různých oborech.

3.2 Metodika práce

Metodika práce se skládá z několika částí, které jsou blíže popsány níže. Nejprve jsem se pomocí odborné literatury zorientovala v daném tématu a problematice. Zde je popis pracovníků vyžadujících zvláštní péči, následně stručně popisuji, co je management, manažer a různá dělení, což pokračuje manažerskou psychologií a nakonec podrobněji vysvětluji gender problematiku v České republice a Evropské unii a politiku rovnosti mužů a žen nejen na trhu práce.

Praktická část je založena na kvalitativně kvantitativním výzkumu, který se skládá z rozhovorů s vybranými manažerkami a z dotazníku. Tato část slouží především jako předvýzkum a podklad, který bude sloužit pro případné další výzkumy v této oblasti.

3.2.1 Studium odborné literatury

Téma bakalářské práce jsou zaměstnanci vyžadující zvláštní péči, kde se podrobněji zaměřuji na ženy-manažerky. Zabývám se zde managementem, manažerskou psychologií a především gender problematikou. Potřebné informace byly čerpány převážně z odborné literatury, kterou poskytla Akademická knihovna v Českých Budějovicích. Dále z odborných webových stránek či z různých, už na podobné téma zpracovaných, prací.

3.2.2 Rozhovory s manažerkami a zhodnocení výsledků

Nejprve byly provedeny rozhovory s vybranými manažerkami z různých firem a odvětví. Rozhovor tvořil celkem 26 otázek, z toho 2 uzavřené a 24 otevřené. Prvních několik otázek bylo zaměřeno na osobnost manažera, další na osobní a pracovní život respondentky, poté otázky směřované na stres v práci a nakonec otázky týkající se gender problematiky a přístupu firmy k pracovníkům a pracovnícím.

3.2.3 Dotazníkové šetření

Dále jsem sestavila anonymní dotazník určený pro veřejnost a vytvořený na internetu přes službu Survio. Byl zaměřen na management a gender problematiku. Dotazník obsahoval 21 otázek, z nichž 4 byly vypisovací a jeho vyplnění trvalo v průměru maximálně 5 minut. Výsledky byly poté zpracovány do podoby grafů.

3.3 Stanovení hypotéz

- 1. Hypotéza:** Každá žena se někdy v pracovním životě setkala s diskriminací, pozitivní či negativní, kvůli svému pohlaví.
- 2. Hypotéza:** Firmy se snaží přilákat a udržet ženy v managementu různými podpůrnými prostředky.
- 3. Hypotéza:** Ženy si vybudovaly kariéru na úkor rodinného života.

Na základě výsledků z dotazníku a z rozhovorů provedených s manažerkami různých firem, budou předem stanovené jednotlivé hypotézy následně buď potvrzeny či vyvráceny.

4. Praktická část

4.1 Řízené rozhovory

První část praktické části této práce jsou řízené rozhovory, které byly vedeny s deseti manažerkami z firem, podnikajících v různých odvětvích. Byla zde možnost vést rozhovory anonymně, kterou jsem jim předem sdělila. Některé z respondentek toho využily a svá jména neuvedly, případně uvedly název firmy, ve které pracují.

Manažerka č. 1: GECHO, a. s.; dovozce a distributor tabákových výrobků a kuřáckých potřeb.

Manažerka č. 2: Marta Vokůrková, BOSCH Diesel, s. r. o.; výrobce automobilové techniky, elektrického nářadí, domácích spotřebičů aj.

Manažerka č. 3: Anonymní

Manažerka č. 4: GECHO, a. s.

Manažerka č. 5: Hana Suchá

Manažerka č. 6: BOSCH Diesel, s. r. o.

Manažerka č. 7: Anonymní

Manažerka č. 8: Budějovický Budvar, n. p.; výrobce piva.

Manažerka č. 9: Alena Konečná

Manažerka č. 10: Anonymní

4.1.2 Výsledky řízených rozhovorů

Jednotlivé manažerky jsem kontaktovala pomocí e-mailu, přes který jsme si také následně sjednaly schůzku. U některých respondentek, převážně v top a středním managementu, jsem se nejprve spojila s jejich asistentkami. Následné schůzky proběhly vždy v pořádku a v domluvenou dobu. Znovu jsem jim představila sebe a více přiblížila tento průzkum. Poté jsme přešly rovnou k rozhovoru, kde jsem jim nejprve sdělila možnost anonymity a následně začala s pokládáním otázek. Všechny respondentky byly příjemné a ochotné zúčastnit se tohoto výzkumu. Mnohé z nich neměly, díky času, prostor více se rozpovídat, jiné naopak své odpovědi rády rozvedly. Rozhovory trvaly zhruba 20 až 30 minut.

Otázka č. 1: Na jakém stupni řízení působíte?

Manažerka č. 1 – Provozní

Manažerka č. 2 – Provozní

Manažerka č. 3 – Vrcholový

Manažerka č. 4 – Střední

Manažerka č. 5 – Střední

Manažerka č. 6 – Provozní

Manažerka č. 7 – Střední

Manažerka č. 8 – Provozní

Manažerka č. 9 – Provozní

Manažerka č. 10 – Vrcholový

Mezi respondentkami je 5 provozních manažerek, 3 manažerky působící ve středním managementu a 2 manažerky na vrcholovém managementu.

Otázka č. 2: Kolik máte podřízených?

Manažerka č. 1 – 3 lidi

Manažerka č. 2 – 5 lidí

Manažerka č. 3 – 10 vedoucích pracovníků

Manažerka č. 4 – Nyní cca 100, předešlá práce 350 lidí

Manažerka č. 5 – 50 lidí

Manažerka č. 6 – 4 ženy

Manažerka č. 7 – 80 lidí

Manažerka č. 8 – 20 lidí

Manažerka č. 9 – 6 lidí

Manažerka č. 10 – 18 vedoucích pracovníků

Zde můžeme vidět, že počet podřízených se u každé respondentky liší. Manažerky na provozním stupni řízení mají počet podřízených v rozmezí 3 – 20 lidí. Ve středním managementu pak 50 – 100 lidí a v top managementu 10 a 18 vedoucích pracovníků. Podle těchto odpovědí můžeme říci, že největší zatížení, co se týče počtu podřízených, mají manažerky ve středním managementu.

Otázka č. 3: Jakými vlastnostmi, by měl podle Vás manažer či manažerka disponovat?

Manažerka č. 1 – Autorita, orientace v oboru, umění jednat s lidmi, schopnost postavit se problémům.

Manažerka č. 2 - Průbojnost, flexibilita, schopnost vést lidi, schopnost rozhodovat.

Manažerka č. 3 – Práce s lidmi, autorita, empatie, umění motivace, rozhodnost, spolehlivost.

Manažerka č. 4 - Empatií, diplomacií, schopností reagovat, určováním priorit, řízení času - time management.

Manažerka č. 5 – Pracovitost, práce v týmu, časová flexibilita, schopnost určit si priority.

Manažerka č. 6 – Rozhodnost, empatie, schopnost řídit tým, delegovat úkoly, vytvářet dobré pracovní klima, motivovat pracovníky k vyšším výkonům, umění prezentace a komunikace.

Manažerka č. 7 – Rozhodnost, důvěryhodnost, spolehlivost, komunikativnost.

Manažerka č. 8 – Pracovitost, umět jednat s lidmi, vůdčí schopnosti, flexibilita.

Manažerka č. 9 – Empatie, trpělivost, spolehlivost, vůdčí schopnosti, umět motivovat, schopnost čelit problémům.

Manažerka č. 10 – Diplomacie, průbojnost, schopnost vést lidi, empatie.

Nejčastějšími zmiňovanými vlastnostmi jsou pracovitost, umění jednat a vést lidi, autorita, empatie, rozhodnost či schopnost motivovat podřízené.

Otázka č. 4: Jaké vlastnosti by se podle Vás měli naučit manažerky od manažerů a naopak?

Manažerka č. 1 – Muži od žen empatii. Ženy od mužů asertivitu a větší průbojnost.

Manažerka č. 2 – Ženy průbojnost, muži ohleduplnost.

Manažerka č. 3 – Muži od žen empatii a ženy od mužů rozhodnost.

Manažerka č. 4 – Muži od žen diplomacii.

Manažerka č. 5 – Ženy od mužů cílevědomost. Muži od žen lépe umět jednat s lidmi.

Manažerka č. 6 – Ženy od mužů být tvrdší v prosazování si svých názorů a schopnost prosadit se.

Manažerka č. 7 – Ženy od mužů rozhodnost a muži od žen pochopení pro druhé.

Manažerka č. 8 – Ženy od mužů nadhled.

Manažerka č. 9 – Muži od žen spolehlivost. Ženy od mužů přímoučarost.

Manažerka č. 10 – Ženy od mužů nebrat si vše tak osobně. Muži od žen empatie.

Empatie a umění jednat s lidmi je nejčastěji řečená vlastnost, kterou by se měli naučit muži od žen, dále je zde zmíněna například ohleduplnost a spolehlivost. Naopak ženy od mužů, by se podle respondentek měly naučit větší průbojnosti, přímocharosti a nadhledu.

Otázka č. 5: Jak dlouho jste na své pozici?

Manažerka č. 1 – 2 a půl roku

Manažerka č. 2 – 6 měsíců

Manažerka č. 3 – 3 roky

Manažerka č. 4 – 5 let provozní management, 4 roky střední management

Manažerka č. 5 – 4 roky

Manažerka č. 6 – 6 let

Manažerka č. 7 – 4 a půl roku

Manažerka č. 8 – 8 let

Manažerka č. 9 – 1 rok

Manažerka č. 10 – 10 let

Otázka č. 6: Jste na této pozici spokojená?

Manažerka č. 1 – Ano, jsem.

Manažerka č. 2 – Ano.

Manažerka č. 3 – Ano.

Manažerka č. 4 – Ano, již si nedovedu představit jinou pozici.

Manažerka č. 5 – Ano, velmi.

Manažerka č. 6 – Jak kdy.

Manažerka č. 7 – Ne.

Manažerka č. 8 – Ano.

Manažerka č. 9 – Ano.

Manažerka č. 10 – Ano.

Zde vidíme, že pouze jedna respondentka odpověděla, že není ve své práci spokojená. Zbývající manažerky si však na práci nestěžují, dokonce je zde odpověď, že už by ani nic jiného dělat nechtěla.

Otázka č. 7: Jsou ve Vaší firmě další ženy manažerky?

Manažerka č. 1 – Ano, v tomto oboru je jich mnoho.

Manažerka č. 2 – Není jich mnoho, ale ano.

Manažerka č. 3 – Ano, na všech stupních řízení máme zastoupeny jak manažery, tak manažerky.

Manažerka č. 4 – Ano jsou, v nynějším zaměstnání převážně ženy.

Manažerka č. 5 – Ano, jsou.

Manažerka č. 6 – Ano, ale velmi málo.

Manažerka č. 7 – Nejsou.

Manažerka č. 8 – Ano.

Manažerka č. 9 – Nejsou. Jsme malá firma.

Manažerka č. 10 – Jsou.

Pouze ve dvou firmách se nenachází další ženy manažerky, i když některé z respondentek zmiňují, že jich není mnoho.

Otázka č. 8: Pokud ano, jaký s nimi máte vztah? Máte spíše pocit ohrožení nebo pocit, že byste měly držet při sobě?

Manažerka č. 1 – S většinou žen držíme při sobě.

Manažerka č. 2 – Běžný pracovní vztah.

Manažerka č. 3 – Nemáme mezi sebou nějaký zvláštní vztah.

Manažerka č. 4 – Záleží na povaze člověka, ale myslím, že ženy na těchto pozicích více bojují o to, být lepší. Potřebují si dokazovat, že jsou nepostradatelné. V minulém zaměstnání jsme drželi při sobě na stejno jak ženy, tak muži. Neviděla jsem v tom rozdíl. Nyní nemám ještě zkušenost.

Manažerka č. 5 – Mám s nimi normální pracovní vztah, jako s muži.

Manažerka č. 6 – Spíše držíme při sobě.

Manažerka č. 7 – Nejsou u nás žádné ženy manažerky.

Manažerka č. 8 – Nijak zvláštní vztah nemáme.

Manažerka č. 9 – Manažerky nemáme, ale s ostatními pracovníky mám o něco lepší vztah než s muži.

Manažerka č. 10 – Je to individuální. S některými jsme si velmi blízko, s některými méně.

Z odpovědí je zřejmé, že většina respondentek bere ostatní kolegyně manažerky pouze jako spolupracovnice a nemají potřebu se s nimi více sblížovat.

Otázka č. 9: Máte děti? Pokud ne, plánujete?

Manažerka č. 1 – Mám dvě, téměř dospělé, děti.

Manažerka č. 2 – Mám.

Manažerka č. 3 – Mám, jedno.

Manažerka č. 4 – Ano, mám děti předškolního věku 5 a 6 let.

Manažerka č. 5 – Nemám a neplánuji.

Manažerka č. 6 – Ano, mám.

Manažerka č. 7 – Mám.

Manažerka č. 8 – Nemám a už ani neplánuji

Manažerka č. 9 – Nemám, ale časem plánuji.

Manažerka č. 10 – Mám 3 dospělé děti.

Většina respondentek má děti nebo děti plánují. Pouze 2 nemají v plánu zakládat v budoucnu rodinu.

Otázka č. 10: Vždy jste mířila k tomu stát se manažerkou nebo to „přišlo časem samo“?

Manažerka č. 1 – Přišlo to samo.

Manažerka č. 2 – Časem to přišlo samo.

Manažerka č. 3 – Nijak zvlášť jsem k tomu nemířila. Přišlo to samo.

Manažerka č. 4 – Přišlo to samo, postupem času – nabídka vyšší a vyšší pozice. Nejsem kariéristka, vše mi vždy bylo nabídnuto nadřizeným.

Manažerka č. 5 – Na první manažerskou pozici jsem se dostala celkem náhodou. Na nynější pozici už jsem cíleně mířila a ráda bych i časem do vrcholového managementu.

Manažerka č. 6 – Ne, přišlo to samo.

Manažerka č. 7 – Management jsem vystudovala, takže jsem k tomu i mířila.

Manažerka č. 8 – Nemířila. Přišlo to samo, po dobrém hodnocení mých pracovních výsledků.

Manažerka č. 9 – Nesnila jsem o tom, ale když mi byla tato pozice nabídnuta, neváhala jsem.

Manažerka č. 10 – Vždy nemířila. Až po dosažení manažerské pozice jsem pocítila, že bych mohla mít tzv. „na víc“ a snažila se o povýšení, což se také nakonec podařilo.

Cíl stát se manažerkou většina respondentek neměla. Manažerka č. 7 k tomuto zaměstnání mířila z důvodu studia právě se zaměřením na management. Manažerky č. 5 a 10 se na první manažerskou pozici dostaly bez větší snahy, nicméně to v nich probudilo touhu, dostat se do vyšších manažerských pozic.

Otázka č. 11: Máte pocit, že jste se jako žena musela více snažit, abyste se dostala na tuto pozici, než kdybyste byla muž?

Manažerka č. 1 - Ne, naopak v nynější firmě, ve které pracuji, je to spíše výhoda.

Manažerka č. 2 – Nemám ten pocit.

Manažerka č. 3 – V mém případě tento pocit nemám.

Manažerka č. 4 – Vůbec ne, společnost se k povýšení stavěla stejně. Hodnotilo se dle výsledků.

Manažerka č. 5 – Na tuto pozici ano.

Manažerka č. 6 – Ano, jako žena jsem musela prokázat více schopností než muž. V podstatě to musím dokazovat stále.

Manažerka č. 7 – Nemám ten pocit.

Manažerka č. 8 – Vzhledem k tomu, že jsem se o tuto pozici nijak výrazně nesnažila, tak takový pocit nemám.

Manažerka č. 9 – Nemám.

Manažerka č. 10 – Ano. Na nižší manažerské pozice sice ne, ale na dosažení pozice ve vrcholovém managementu, kde jsem nyní, jsem se nadřela, abych dokázala, že mám stejné, ne-li lepší, kvality, jako kterýkoliv muž.

Pouze 2 z dotazovaných žen musely podle svého názoru prokázat více schopností, než muži. Naopak ve firmě manažerky č. 1 je ženské pohlaví bráno spíše jako výhoda.

Otázka č. 12: Setkala jste se někdy v práci s diskriminací kvůli Vašemu pohlaví? Ať už pozitivní či negativní. Pokud ano, jak konkrétně? Pokud ne, znáte někoho takového?

Manažerka č. 1 – Kvůli pohlaví ne, spíše kvůli tomu, že mám děti. Nikoho takového neznám.

Manažerka č. 2 – Nesetkala a ani nikoho neznám.

Manažerka č. 3 – Osobně jsem se s diskriminací nesetkala a v mém okolí ani nikoho takového neznám.

Manažerka č. 4 – Při pohovoru hledání nového zaměstnání byla většinou otázka, jestli mám děti a zda jsem si jistá, že práci v plném nasazení zvládnou. Zaměstnání jsem díky tomu nedostala.

Manažerka č. 5 – Osobně jsem se s diskriminací nesetkala. Znáám ale ženu, která se setkala v práci s platovou diskriminací, kde její kolega dostával za stejnou práci více peněz než ona.

Manažerka č. 6 – Já osobně jsem se s diskriminací nesetkala.

Manažerka č. 7 – S diskriminací kvůli pohlaví jsem se nesetkala. Častým důvodem diskriminace jsou však děti, ať už je máte nebo plánujete.

Manažerka č. 8 – Nesetkala. Ale vím, že co se týče například fyzicky těžkých prací, nastává občas situace, že ženu přijmout nemůžeme, protože by svojí práci nebyla schopna, z fyziologického hlediska, zvládnout.

Manažerka č. 9 – V této práci ne. Ale při jiném pohovoru se hodně vyptávali, jestli a kdy chci mít děti. Myslím, že to byl jeden z důvodů, proč mě nepřijali.

Manažerka č. 10 – Snad jen občasné řeči spolupracovníků, když jsem se snažila dostat na vyšší pozici, za účelem psychicky mě vydeptat a donutit, abych to vzdala. To už je ale téměř 20 let.

S diskriminací v práci kvůli pohlaví se žádná z dotazovaných osobně nesetkala, nicméně se některé setkaly s diskriminací kvůli tomu, že mají děti a zaměstnavatelé měli pocit, že nebudou díky nim schopny dobře a dostatečně vykonávat svojí práci.

Otázka č. 13: Co je pro Vás v práci nejnáročnější a nejvíce stresující?

Manažerka č. 1 – Nejnáročnější je určitě v mém případě práce s lidmi. Dohlížet na zaměstnance, aby dělali to, co je potřeba a co se po nich vyžaduje.

Manažerka č. 2 – Omezenost v časové flexibilitě. Důvodem je péče o děti.

Manažerka č. 3 – Rozhodně časové termíny a práce s lidmi také není vždy jednoduchá.

Manažerka č. 4 – Největší nepřítel je čas. Neustálý tlak na výsledky, emaily pomalu 24 hodin denně.

Manažerka č. 5 – To, že má den pouze 24 hodin denně.

Manažerka č. 6 – Prosadit nový projekt v kolektivu mužů.

Manažerka č. 7 – Časové vytížení a časté cestování. Většinu dne strávím v autě.

Manažerka č. 8 – Nejnáročnější a zároveň nejvíce stresující je pro mě domluva s lidmi, ať už s podřízenými, dodavateli nebo odběrateli.

Manažerka č. 9 – Asi jako pro všechny je to časový press. Také to, že si občas od práce neodpočinu ani doma, po pracovní době.

Manažerka č. 10 – Nejnáročnější je pro mě tak dlouho sedět na místě.

Pro manažerky č. 1 a 8 je nejnáročnější komunikace a práce s lidmi. Manažerka č. 6 považuje za nejnáročnější prosadit nový projekt v kolektivu mužů a manažerka č. 10 nevydrží dlouho posedávat. Pro zbývající manažerky to je jednoznačně nedostatek času a velké množství povinností.

Otázka č. 14: Máte pocit, že jste se časem naučila lépe zvládat stres a tlak v práci?

Manažerka č. 1 – Ano, určitě.

Manažerka č. 2 – Ano.

Manažerka č. 3 – Určitě ano.

Manažerka č. 4 – Ano, díky tomu, že jsem se naučila také lépe určit priority a dle toho se řídit. Určit si pracovní a osobní čas – to byla největší změna, kterou jsem musela udělat.

Manažerka č. 5 – Ano, ale ještě mám co zlepšovat.

Manažerka č. 6 – Myslím, že ano.

Manažerka č. 7 – Stres ano, tlak ale zatím ne.

Manažerka č. 8 – Myslím, že ano.

Manažerka č. 9 – Na manažerské pozici jsem krátce, takže se zvládat stres ještě učím.

Manažerka č. 10 – Rozhodně ano.

Kromě manažerky č. 9, která je na manažerské pozici pouze krátce a zvládat stres se teprve učí, odpověděly ostatní ženy, že se rozhodně časem stres zvládat naučily.

Otázka č. 15: Jak se vyrovnáváte se stresem v práci?

Manažerka č. 1 – Kouřím.

Manažerka č. 2 – Relaxem ve volném čase.

Manažerka č. 3 – O pauzách trávím čas úplně sama, tichu a klidu. Pomáhá mi to se přímo v práci zklidnit. Jinak relaxuji ve volném čase.

Manažerka č. 4 – Základem je správné plánování, pak se do stresu nedostanete.

Manažerka č. 5 – Odreagovávám se ve volném čase.

Manažerka č. 6 – Velmi špatně, ale naučila jsem se relaxovat při procházkách a druhou možností je vypovídat se kamarádce.

Manažerka č. 7 – Pomáhá s tím hodně moje rodina a blízcí přátelé.

Manažerka č. 8 – Přimo v práci káva a cigareta. Jinak odpočinek ve volném čase.

Manažerka č. 9 – Pomáhá mi si o tom popovídat s někým blízkým.

Manažerka č. 10 – Naučila jsem se pár dechových cvičení, které provádím, když jsem ve větším stresu.

Jako způsoby odbourávání stresu zde respondentky zmínily relax ve volném čase, přátelé a rodina, procházky, dechová cvičení, ale i kouření či snaha stresu se vyhnout pomocí správného plánování.

Otázka č. 16: Co děláte ve svém volném čase?

Manažerka č. 1 – Starost o rodinu, v době sezóny zahradničení, ruční práce.

Manažerka č. 2 – Pečuji o dvě malé děti, sportovní aktivity.

Manažerka č. 3 – Péče o rodinu, sport všeho druhu.

Manažerka č. 4 – Vždy jsem se věnovala naplno dětem, protože moc času s nimi netrávím. Ale práce a hned děti to dohromady nešlo, musela jsem neustále na něco

reagovat a být ve střehu, což mě dostalo do potíží, nebyla jsem schopna reagovat vůbec na nic, tělo přestalo pracovat. Naučila jsem se zajít na brusle, kolo, výjimečně masáž nebo sama na nákup i kávu. Čas jen sama pro sebe – hlavně nemluvit a nemuset někoho poslouchat, jen se dívat a nic nevstřebávat.

Manažerka č. 5 – To je různé. Určitě sport, přátelé, relax jako jsou masáže či wellness, občas četba a v neposlední řadě přítel.

Manažerka č. 6 – Mám rodinu, takže volný čas převážně věnuji rodině a studiu vysoké školy.

Manažerka č. 7 – Věnuji se rodině a péči o domácnost.

Manažerka č. 8 – Ráda jsem doma a vypnu. Takže televize, vaření, občas nějaký sport, ale pouze venkovní, takže jenom sezonní.

Manažerka č. 9 – Přátelé, četba, ruční práce. Ve volnu mám radši klid a dávám přednost samotě.

Manažerka č. 10 – Rodina, zahradničení, četba, turistika.

Všechny dotazované ve svém volném času rády sportují, relaxují a především se věnují rodině.

Otázka č. 17: Nabízí Vaše firma například nějaké služby, produkty, výhody či semináře, které by Vám pomohly vypořádat se se stresem? Pokud ano, využíváte je? Pokud ne, měla byste o něco takového zájem?

Manažerka č. 1 – Nenabízí a ani bych neměla zájem.

Manažerka č. 2 – Ano, nabízí semináře, ale zatím jsem je nevyužila.

Manažerka č. 3 – V rámci vánočních darů dostáváme poukaz na masáže.

Manažerka č. 4 – V minulém zaměstnání jsme měli týdenní skupinové sezení „Co je pro mě důležité“. To mělo psychologický efekt výborný, uvědomila jsem si spoustu věcí. Dále jsme měli 2x školení, které řídil specialista, bylo to výborné. Ve vyšších pozicích, kde je člověk pod neustálým tlakem, je něco takového třeba, zastavit se a říct si, jestli chceme takhle strávit život. Takže doporučuji.

Manažerka č. 5 – Ano, občas pořádá semináře, a pokud zrovna mohu, účastním se jich.

Manažerka č. 6 – Myslím, že nenabízí. Pokud by nabízel, zřejmě bych ho absolvovala.

Manažerka č. 7 – Nejsem si ničeho takového vědoma.

Manažerka č. 8 – O ničem takovém nevím.

Manažerka č. 9 – Spíše co se týče zdraví než přímo stresu. Například nám přispívají na zdravotní obuv nebo bederní podpěry na židle.

Manažerka č. 10 – Přispívá nám dvakrát ročně na masáž.

Manažerky č. 3 a 10 využívají poukazy na masáže. Manažerky č. 4 a 5 se účastní různých seminářů. Manažerka č. 2 sice ví o nabídce seminářů, nicméně nemá o ně zájem. Ostatní respondentky neví, že by jejich firma nabízela nějaké služby, výhody či semináře, které by jim pomohly se stresem v práci.

Otázka č. 18: Má Vaše firma firemního poradce či psychologa?

Manažerka č. 1 – Nemá.

Manažerka č. 2 – Nevím, myslím, že nemá.

Manažerka č. 3 – Nemá.

Manažerka č. 4 – Ano, firemního poradce.

Manažerka č. 5 – Ano, firemního poradce.

Manažerka č. 6 – Ne nebo o tom alespoň nevím.

Manažerka č. 7 – Nevím o něm.

Manažerka č. 8 – Nevím o tom.

Manažerka č. 9 – Nemá.

Manažerka č. 10 – Ano, firemního poradce.

Pouze tři z dotazovaných mají ve své firmě k dispozici firemního poradce.

Otázka č. 19: Využila jste někdy služeb firemního, ale i nefiremního psychologa? Pokud ano, pomohlo Vám to? Pokud ne, plánujete takovou návštěvu?

Manažerka č. 1 – Nevyužila a takovou návštěvu zatím ani neplánuji.

Manažerka č. 2 – Nevyužila a ani neplánuji.

Manažerka č. 3 – Ano, využila v minulosti služeb nefiremního psychologa. Návštěva mi pomohla.

Manažerka č. 4 – Ne nevyužila, ale jen díky tomu, že mohu o problémech otevřeně mluvit i doma. Ti, co mají problém ještě v osobním životě, tak určitě musí ventilovat problémy ven.

Manažerka č. 5 – Nevyužila a zatím to nemám ani v plánu.

Manažerka č. 6 – Nevyužila, ale někdy bych to zkusila.

Manažerka č. 7 – Nevyužila, možná ale časem využiji.

Manažerka č. 8 – Nikdy jsem nikoho takového nenavštívila a zatím to nemám ani v plánu.

Manažerka č. 9 – Nevyužila a neplánuji.

Manažerka č. 10 – Byla jsem několikrát na návštěvě u firemního poradce a pomohl mi.

Manažerky č. 3 a 10 již mají zkušenosti s firemním poradce či psychologem a s návštěvou byly spokojeny. Zbývající manažerky nikdy takovou návštěvu neabsolvovaly a většina ani nemá zájem ji někdy absolvovat.

Otázka č. 20: Ovlivnila tato práce výrazně Váš zdravotní stav? Pokud ano, jak?

Manažerka č. 1 – Zatím neovlivnila.

Manažerka č. 2 – Neovlivnila.

Manažerka č. 3 – Vzhledem k tomu, že se snažím dost sportovat, tak zatím můj zdravotní stav neovlivnila.

Manažerka č. 4 – Ne.

Manažerka č. 5 – Zatím ne, ale mám špatné stravovací návyky.

Manažerka č. 6 – Ano, ovlivnila. Díky větší stresové zátěži mám častěji problém s kožními ekzémy.

Manažerka č. 7 – Ano. Nedávno jsem skončila s celkovým vyčerpáním organismu na pohotovosti.

Manažerka č. 8 – Mám nějaký problémy se žaludkem, od špatné stravy a stravovacích návyků.

Manažerka č. 9 – Neovlivnila.

Manažerka č. 10 – Bolesti zad a krku. Snažím se to ale zmírnit cvičením nebo masážemi.

Manažerky č. 6, 7 a 10 mají vlivem své práce zhoršený zdravotní stav. Zbývající respondentky zatím žádné problémy nemají.

Otázka č. 21: Provozuje Vaše firma firemní školku? Pokud ano, využíváte ji?

Manažerka č. 1 – Nevím o tom, že by provozovala.

Manažerka č. 2 – Zatím neprovozuje, ale pokud bude, určitě jejich služeb využiji.

Manažerka č. 3 – Neprovozuje.

Manažerka č. 4 – Ne.

Manažerka č. 5 – Nevím, zřejmě neprovozuje.

Manažerka č. 6 – Neprovozuje. Pokud by provozovala, určitě bych její služby využila.

Manažerka č. 7 – Neprovozuje.

Manažerka č. 8 – Neprovozuje.

Manažerka č. 9 – Neprovozuje.

Manažerka č. 10 – Provozuje, ale nevyužívám.

Pouze manažerka č. 10 má možnost využívat firemní školku. Tuto možnost nicméně nevyužívá, vzhledem k tomu, že už má dospělé děti.

Otázka č. 22: Jaký máte názor na muže na rodičovské dovolené?

Manažerka č. 1 – Nemám nic proti.

Manažerka č. 2 – Nemám s tím problém.

Manažerka č. 3 – Nevadí mi.

Manažerka č. 4 – Souhlasím s tím, nemám problém. Sami jsme o tom přemýšleli.

Manažerka č. 5 – Můžu jenom souhlasit.

Manažerka č. 6 – Proč ne. Pokud se oba rodiče domluví. Osobně si myslím, že pokud je muž na rodičovské dovolené, tak žena přichází o to nejkrásnější ve svém životě. Já bych to osobně nechtěla.

Manažerka č. 7 – Jsem pro. Jeden rok byl na rodičovské dovolené můj manžel, zatímco já jsem nastoupila opět do práce.

Manažerka č. 8 – Nikdy jsem o tom nepřemýšlela, ale asi bych se tomu v určité situaci nebránila.

Manažerka č. 9 – Pokud nastává situace, že žena by vydělávala víc, jsem určitě pro. Je to ale samozřejmě hodně individuální věc.

Manažerka č. 10 – Myslím, že je to hloupost. Ať se snažíme setříť mužské a ženské role jak chceme, tak mateřství ženě nikdo vzít nemůže. Otec nemůže podle mě plně nahradit roli matky.

Kromě manažerky č. 10 nemá žádná z dotazovaných s mužem na rodičovské dovolené problém. Manažerka č. 4 o tom jednu dobu i přemýšlela a manažerka č. 7 měla dokonce rok manžela na rodičovské dovolené.

Otázka č. 23: Přemýšlela jste někdy, že byste najala chůvu?

Manažerka č. 1 – V době, kdy jsem měla malé děti, jsem na manažerském postu nepracovala, takže ne.

Manažerka č. 2 – Mám naštěstí příbuzné, kteří se mi, v případě nutnosti, o děti postarají. Takže přímo chůvu ne.

Manažerka č. 3 – Nikdy jsem se nedostala do situace, kdy bych ji potřebovala.

Manažerka č. 4 – Sama jsem do středního managementu (oblastní ředitelky) nastoupila v době, kdy mým dětem bylo 1 a půl a půl roku. Takže chůva byla samozřejmostí, my si tedy platíme babičku. Jinak by to nešlo zvládnout. I v rámci školek, nemá kdo dítě vyzvednout. Nemoci, prázdniny, cokoliv, je vždy připravena babička, která se díky mé kariéře obětovala a zůstala doma z práce.

Manažerka č. 5 – Nepřemýšlela.

Manažerka č. 6 – Ano. Pokud nemůže některý člen rodiny vypomoci, což bývá výjimečně, obracím se i na tyto služby.

Manažerka č. 7 – Přemýšleli jsme o tom, ale nakonec nikdy nebyla potřeba. Většinou nám vypomáhá někdo z rodiny.

Manažerka č. 8 – Ne.

Manažerka č. 9 – Zatím jsem o tom nepřemýšlela.

Manažerka č. 10 – Nepřemýšlela.

Polovina respondentek o chůvě nikdy nepřemýšlela. Druhá polovina respondentek o tom přemýšlela, ale chůvu si nakonec nenajala žádná z nich, jelikož měly vždy k dispozici některého člena rodiny, který jim vypomohl.

Otázka č. 24: Má Vaše práce velký dopad na Váš soukromý život a chod domácnosti nebo striktně oddělujete tyto dva „světy“?

Manažerka č. 1 – Velký dopad ne, ale nějaký určitě. Skloubit čas s prací a péčí o rodinu je náročné. Často se nemohu například účastnit rodinných sešlostí a jiných akcí.

Manažerka č. 2 – Má velký dopad, z časových důvodů.

Manažerka č. 3 – Oddělit to nejde. V mé pozici je dopad na soukromý život celkem velký. Neustále musím být tzv. „na příjmu“, v případě nějakých problémů. Část práce jsem i nucena si brát domů na víkendy.

Manažerka č. 4 – Řekněte někomu, že vám nemůžou zavolat při problému, nebo nepodívejte se na mobil, když neustále pípají maily. Situace, kdy máte vyplnit tabulku a zaslat obratem zpět nebo ihned informovat další kolegy, je také běžná. Je to hodně náročné, tyto 2 světy oddělit, a ač se snažím čas plánovat, jak nejlépe umím, nelze se

z toho úplně vymanit. Každopádně se snažím a lepším se, opět je to o zkušenostech a nastavených prioritách.

Manažerka č. 5 – Dopad má, ale není nijak velký. Největší dopad to má asi v tom, že se z časových důvodů tolik nevidíme s partnerem, ale není zbylí.

Manažerka č. 6 – Neřekla bych velký dopad, ale nějaký dopad to má. Kvůli služební cestě musím domlouvat hlídání, jindy končím v práci až večer a opět je problém s vyzvednutím dětí ze školky, takže musím zařizovat hlídání.

Manažerka č. 7 – Ano, má. Téměř neustále jsem na příjmu a řeším nějaké problémy, se kterými se na mě moji podřízení obrací, a já je nemohu ignorovat. Často mám i různé papírování na doma.

Manažerka č. 8 – V mém případě velký určitě není. V pozoru jsem tedy pořád, ale málokdy musím něco vyřizovat v době svého volna.

Manažerka č. 9 – Dopad na soukromý život určitě má. Jak jsem říkala předtím, občas si musím vzít práci i domů, což mi ubírá čas na relaxaci a na lidi v mém okolí. Doufám ale, že časem naučím práci lépe rozvrhnout a budu moci tyto dva světy co nejvíce oddělit.

Manažerka č. 10 – Má to dopad na můj soukromý život. Například telefon mi přestane zvonit, až když ho vypnu.

Všechny respondentky se shodují, že oddělit pracovní a soukromý život je zkrátka nemožné a každá se setkává se situacemi, kdy jí práce zasahuje do volného času a soukromého života. Berou to však jako jednu z částí práce v managementu.

Otázka č. 25: Vaše jméno a název firmy, ve které pracujete? (Neuvádět, pokud chcete být anonymní)

Zmíněno již výše.

Otázka č. 26: Věk

Manažerka č. 9 se pohybuje v rozmezí 18 – 25 let.

Manažerky č. 4, 5, 7 se pohybují v rozmezí 26 – 35 let.

Manažerky č. 1, 2, 3, 6, 8 se pohybují v rozmezí 36 – 45 let.

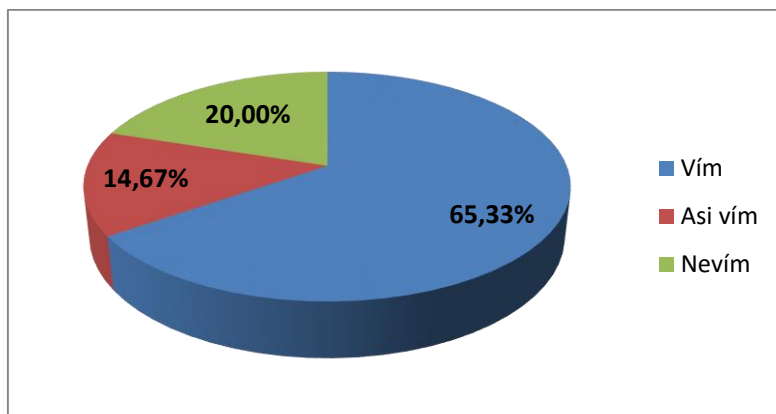
Manažerka č. 10 se pohybuje v rozmezí 46 a více let.

4.2 Dotazníkové šetření

Dotazník byl anonymní, obsahoval 21 otázek, 4 vypisovací a 17 uzavřených, a jeho vyplnění trvalo průměrně kolem 5 minut. Dotazník vyplnilo celkem 75 lidí.

Otázka č. 1: Víte, co znamená pojem „gender“?

Graf 3: Porozumění slova "gender"

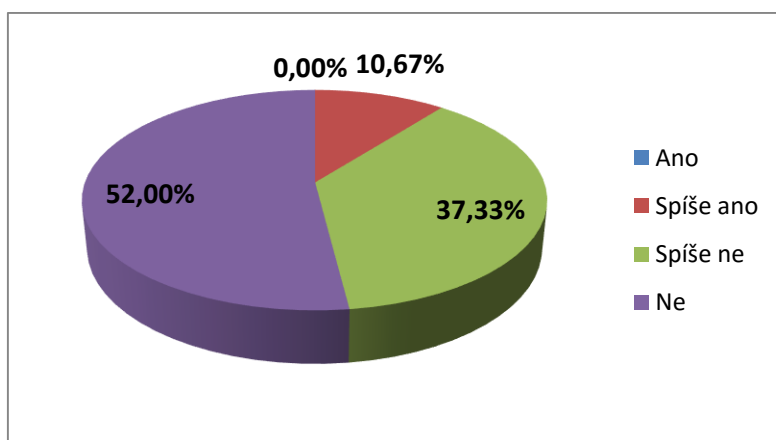


Zdroj: Autorka

Většina dotazovaných, tedy 49 lidí (65,33 %), ví, co se skrývá za pojmem „gender“. 11 dotazovaných (14,67 %) se pouze domnívá, že ví a rovných 20 %, tedy 15 lidí, neví, co tento pojem znamená.

Otázka č. 2: Souhlasíte s výrokem: „Muž vydělává, žena patří do kuchyně!“?

Graf 4: Názor na daný výrok

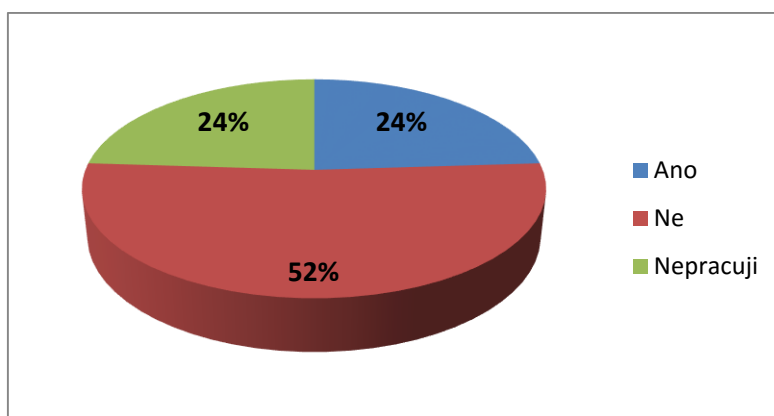


Zdroj: Autorka

Odpověď 'Ano' nezvolil žádný z respondentů, 8 lidí (10,67 %) s výrokem spíše souhlasí, 28 lidí (37,33 %) s ním spíše nesouhlasí a většina, tedy 39 lidí (52 %), s výrokem určitě nesouhlasí. Tyto výsledky značí, že stereotypní pohledy na mužské a ženské roli se začínají měnit.

Otázka č. 3: Setkali jste se někdy v práci s diskriminací kvůli pohlaví?

Graf 5: Setkání s diskriminací v pracovním životě

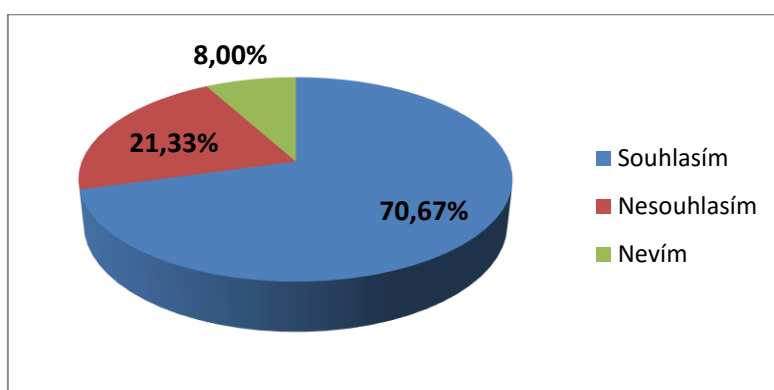


Zdroj: Autorka

18 (24 %) dotazovaných se již někdy ve svém pracovním životě setkala s diskriminací kvůli pohlaví. Většina dotazovaných, přesněji 39 (52 %), se s takovou diskriminací nikdy nesetkala. Zbývajících 18 respondentů zatím nepracuje a nemá s tímto zkušenosti.

Otázka č. 4: Jaký máte názor na muže na rodičovské dovolené?

Graf 6: Názor na muže na rodičovské dovolené

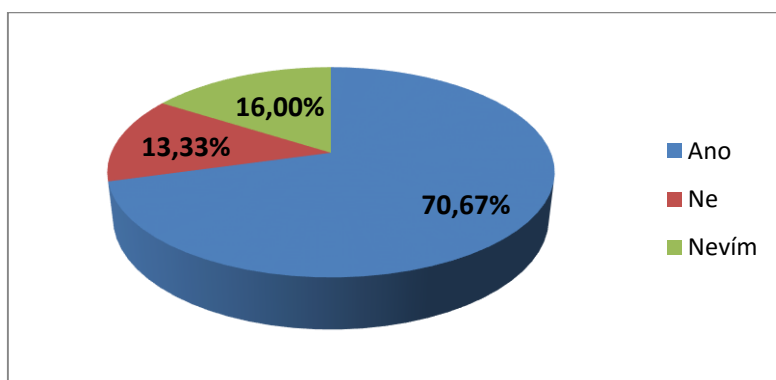


Zdroj: Autorka

Pro muže na mateřské dovolené je 53 respondentů (70,67 %) a nesouhlasný názor vyslovilo 16 lidí (21,33 %). 6 lidí (8 %) nemá v tomto případě jasný názor. Nicméně vzhledem k anonymitě dotazníku, nemůžeme říci, zda nesouhlasí převážně muži, ženy či napůl.

Otázka č. 5: Může dnes žena dosáhnout pozice v top managementu i v případě, že má nebo chce děti?

Graf 7: Šance na dosažení ženy top managementu, když má nebo chce děti

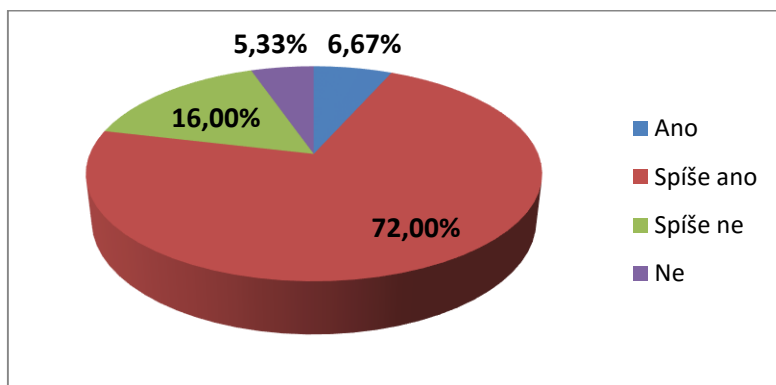


Zdroj: Autorka

Drtivá většina je přesvědčena, že ženy dnes mohou dosáhnout na pozici v top managementu i přesto, že mají nebo chtějí založit rodinu. 53 respondentů (70,67 %) tedy zvolilo „Ano“, 10 respondentů (13,33 %) „Ne“ a 12 respondentů (16 %) si není v tomto směru jistých.

Otázka č. 6: Jsou ženy nuceny obětovat rodinný život na úkor kariérního růstu?

Graf 8: Ženy jsou nuceny vzdát se rodinného života ve prospěch kariéry

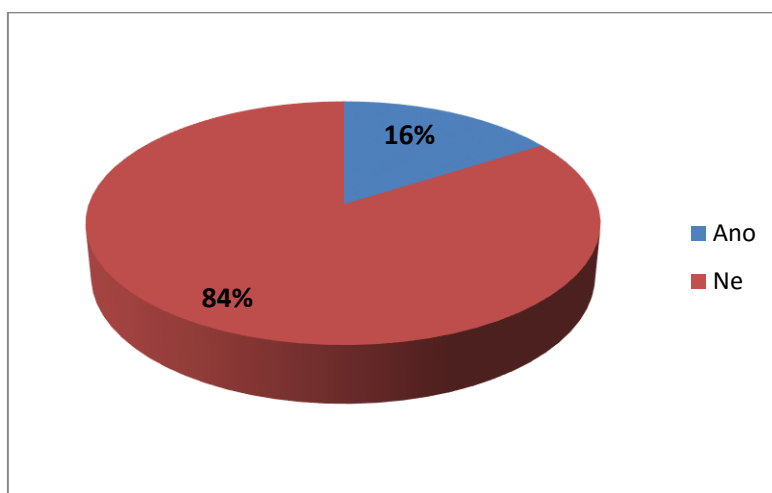


Zdroj: Autorka

5 lidí (6,67 %) souhlasí s tím, že jsou ženy nuceny obětovat rodinný život, pokud chtějí dosáhnout vysoké pracovní pozice. Většina dotazovaných, a to 54 (72 %), spíše souhlasí, zatímco 12 lidí (16 %) spíše nesouhlasí. 4 respondenti (5,33 %) potom jistě nesouhlasí. Je zajímavé, že výsledky odpovědí na tuto otázku jsou v rozporu s výsledky předchozí otázky, zda může dnes žena dosáhnout top managementu v případě, že má nebo chce děti. Tam 70 % respondentů odpověděla ano. Nicméně zde si lidé myslí, že pokud chce žena kariérně růst, děti by mít neměla.

Otázka č. 7: Průměrný procentuální podíl žen v managementu se pohybuje v EU kolem 33 %. Myslíte, že ČR dosahuje tohoto procenta?

Graf 9: Názory na procentuální podíl žen v managementu v ČR ve srovnání s průměrem EU

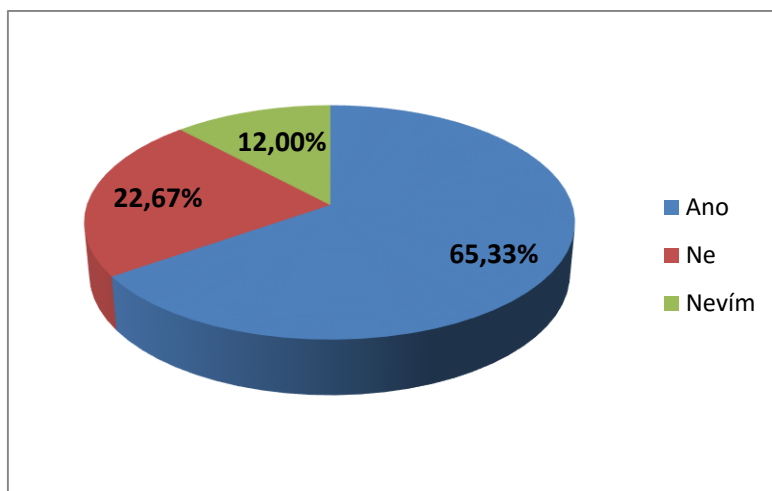


Zdroj: Autorka

Zde si 63 dotazovaných (84 %) myslí, že Česká republika nedosahuje v procentuálním podílu žen v managementu průměru EU 27, který je 33 %. Pouhých 12 dotazovaných (16 %) si myslí, že tohoto průměru dosahujeme. Pravdu mají však ti, kteří dali odpověď „Ne“, jelikož Česká republika zatím bohužel tohoto průměru nedosahuje, i přesto, že s 29 % se k němu blíží.

Otázka č. 8: Je podle Vás stále aktuální téma „platové diskriminace“?

Graf 10: Aktualita "platové diskriminace"

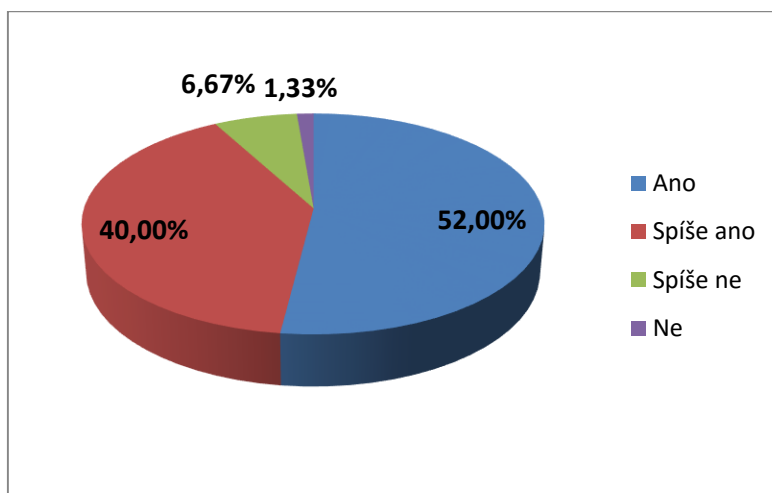


Zdroj: Autorka

49 respondentů (65,33 %) je přesvědčeno, že platová nesrovnalost je stále aktuální téma. 17 respondentů (22,67 %) si myslí, že to již aktuální téma není a 9 respondentů (12 %) si není jistých, buď co se týče aktuálnosti platové nesrovnalosti, nebo neznají význam tohoto slovního spojení.

Otázka č. 9: Myslíte, že by tvorba firemních školek pomohla k zaměstnávání většího počtu žen?

Graf 11: Vliv firemních školek na počtu zaměstnaných žen

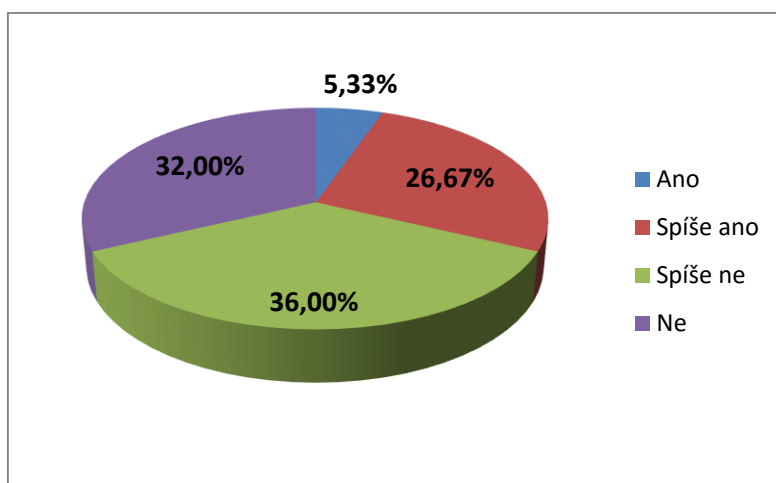


Zdroj: Autorka

Zde většina dotazovaných, přesněji 69 (92 %), odpovědělo kladně a myslí, že zakládání firemních školek by mohlo vést k zaměstnávání více žen. Zbývajících 6 respondentů (8 %) nemá pocit, že by tvorba firemních školek měla v tomto směru nějaký dopad.

Otázka č. 10: Je prosperita firmy ovlivněna tím, zda ji vede žena či muž?

Graf 12: Vliv vedení ženy či muže na chod firmy

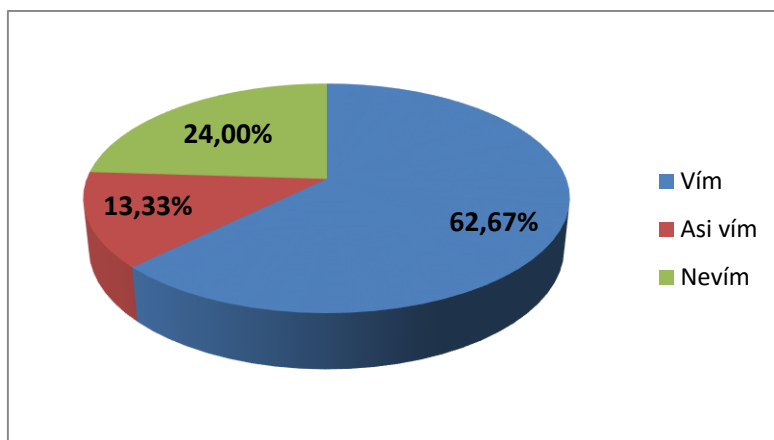


Zdroj: Autorka

24 dotazovaných (32 %) je přesvědčeno, že prosperita a chod firmy je ovlivněn tím, zda ve vedení stojí žena či muž. Větší část, 51 dotazovaných (68 %), si nemyslí, že by v tom byl nějaký rozdíl. Většina výzkumů prokázala, že prosperita firmy může být ovlivněna pohlavím vedoucího pracovníka. Ženy dokazují stejných nebo lepších výsledků než muži.

Otázka č. 11: Víte, co je time-management?

Graf 13: Porozumění slova time-management

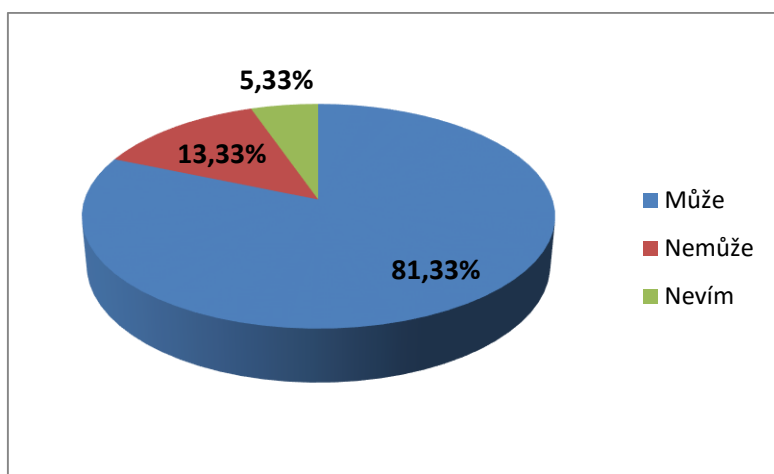


Zdroj: Autorka

Na otázku co je time-management odpovědělo 47 respondentů (62,67 %) kladně. 10 respondentů (13,33 %) tuší význam tohoto termínu a 18 lidí (24 %) tento pojem nezná.

Otázka č. 12: Může se podle Vás člověk naučit řídit lidi?

Graf 14: Schopnost naučit se řídit lidi

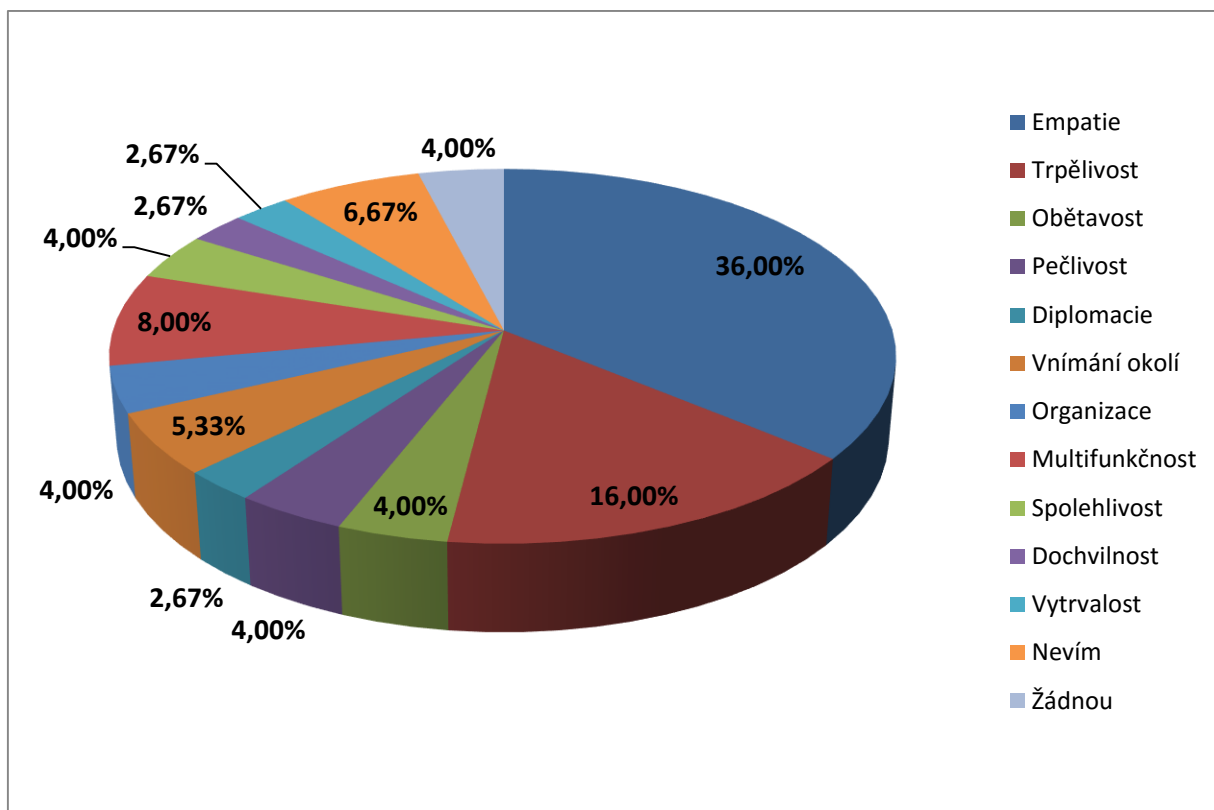


Zdroj: Autorka

61 lidí (81,22 %) je přesvědčeno, že člověk je schopen se časem naučit řídit lidi. 10 lidí (13,33 %) si nemyslí, že je to schopnost, která by se dala získat a 4 lidé (5,33 %) si není jisto.

Otázka č. 13: Jakou jednu vlastnost by se podle Vás měli naučit muži od žen?

Graf 15: Vlastnosti, které by se měli naučit muži od žen

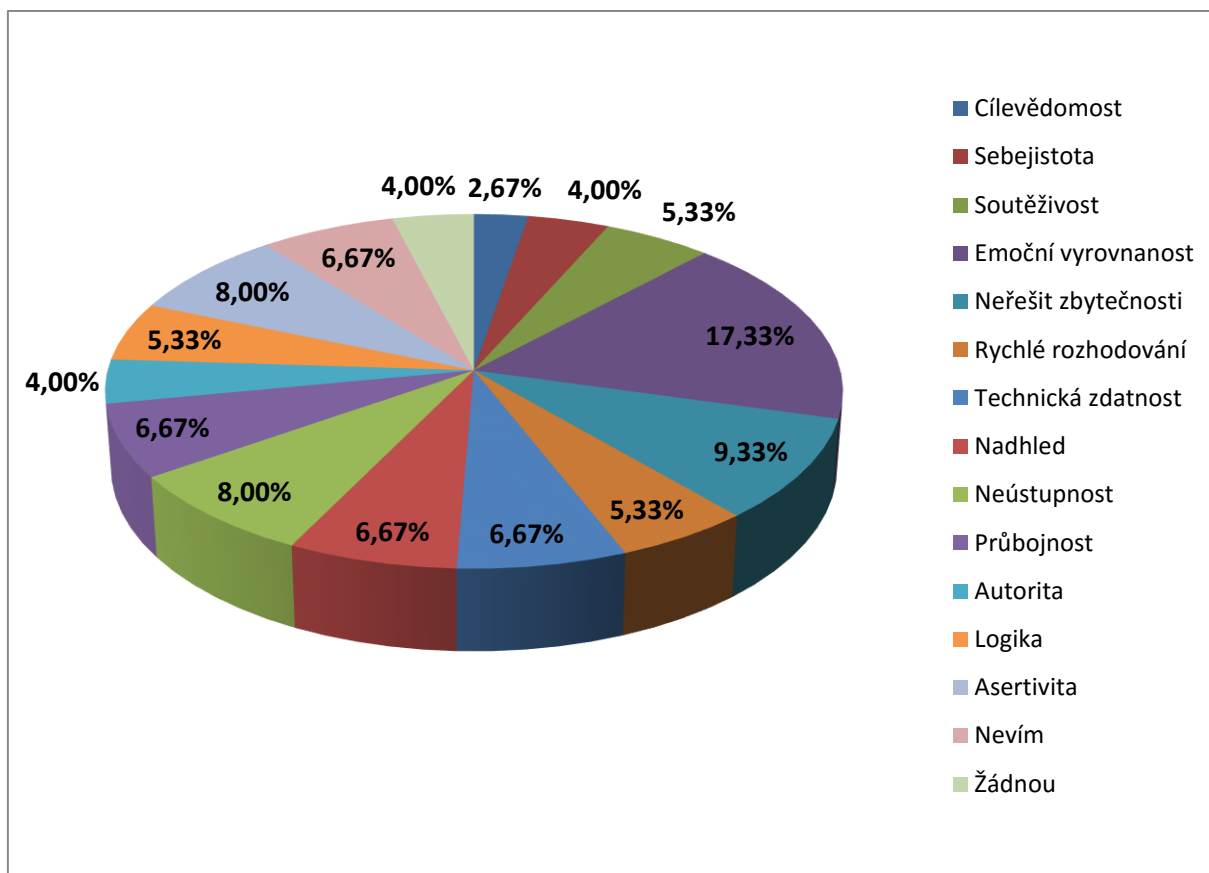


Zdroj: Autorka

V tom, jakou vlastnost by se měli naučit muži od žen, jsem získala spoustu rozličných odpovědí. Nejčastěji jmenovaná vlastnost byla empatie (27 lidí). Druhá nejčastější byla trpělivost (12 lidí). Další vlastnosti už měli menší zastoupení, takže na třetím místě byla multifunkčnost (6 lidí), dále lepší vnímání okolí (4 lidí), obětavost (3 lidí), pečlivost (3 lidí), organizace (3 lidí), spolehlivost (3 lidí), dochvilnost (2 lidí), diplomacie (2 lidí) a vytrvalost (2 lidí). 5 lidí dalo odpověď Nevím a 3 lidé si myslí, že taková vlastnost není.

Otázka č. 14: Jakou jednu vlastnost by se měli naopak naučit ženy od mužů?

Graf 16: Vlastnosti, které by se měli naučit ženy od mužů

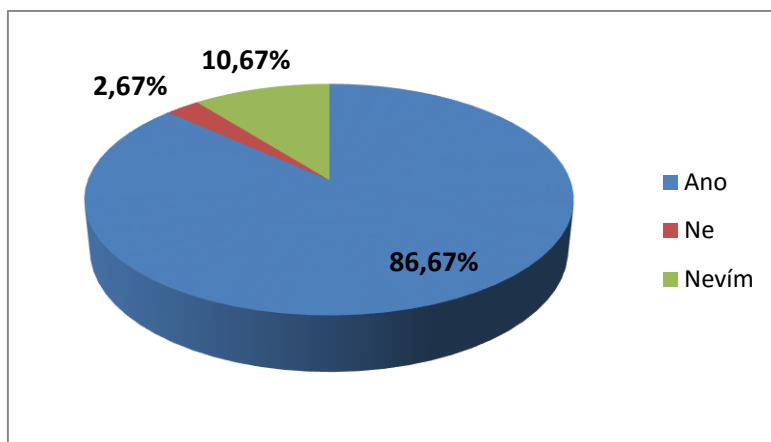


Zdroj: Autorka

Stejně jako u předchozí otázky, i zde se názory lidí velmi liší. Nejvíce zmiňovaná vlastnost byla emoční vyrovnanost (13 lidí), další odpovědi už zmínilo opět menší množství respondentů. Dále aby se ženy zaměřovaly na důležité věci a neřešily zbytečnosti (7 lidí), poté neústupnost (6 lidí), asertivita (6 lidí), technická zdatnost (5 lidí), nadhled (5 lidí), průbojnost (5 lidí), soutěživost (4 lidí), rychlé rozhodování (4 lidí), logika (4 lidí), sebejistota (3 lidí), autorita (3 lidí) a nakonec cílevědomost (2 lidí). O žádné takové vlastnosti si nejsou vědomi 3 z dotazovaných a 5 nevědělo.

Otázka č. 15: Je empatie důležitá manažerská schopnost?

Graf 17: Důležitost empatie jako manažerské schopnosti

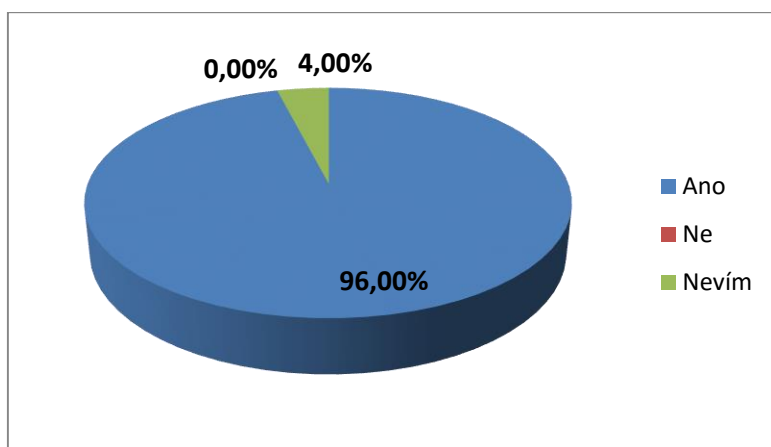


Zdroj: Autorka

Zde empatií, jako důležitou manažerskou schopností, souhlasilo 65 dotazovaných (86,67 %), pouze 2 lidé (2,67 %) nesouhlasili a 8 lidí si nebylo jistých. Tento výsledek se shoduje s výsledky z otázky č. 13, kde empatie byla nejčastější odpovědí, jako vlastnost, kterou by se měli naučit muži od žen.

Otázka č. 16: Je průbojnost důležitou manažerskou schopností?

Graf 18: Důležitost průbojnosti jako manažerské schopnosti



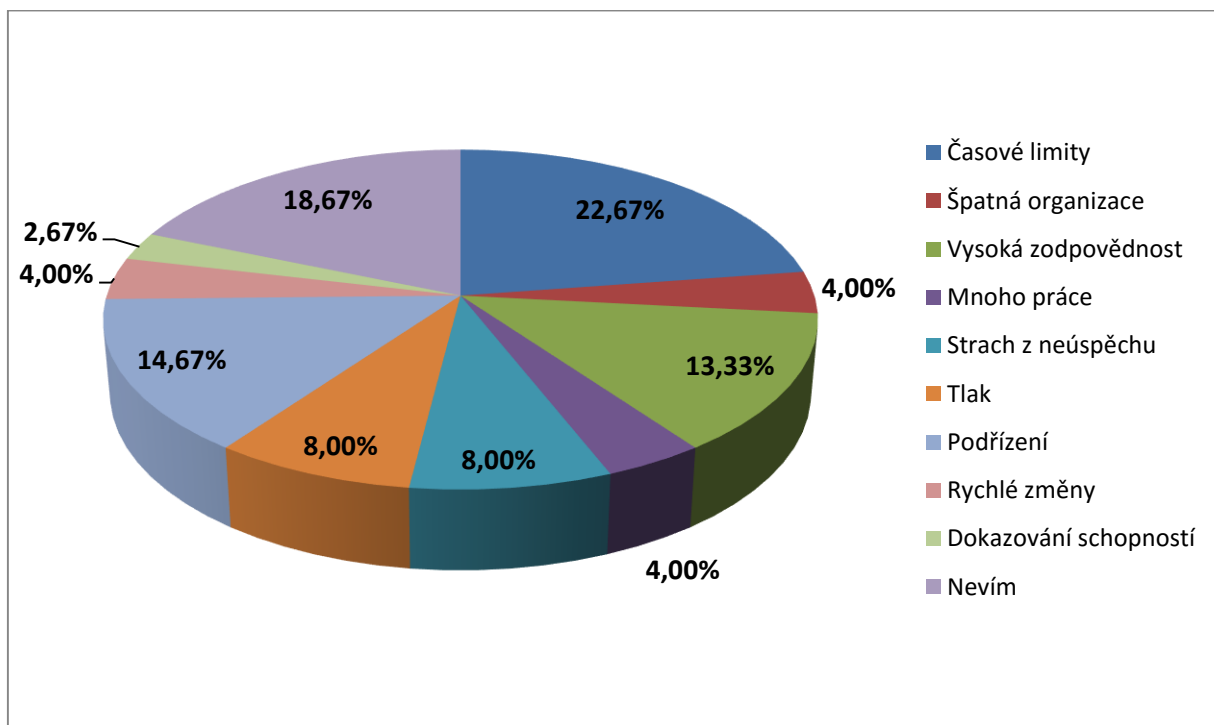
Zdroj: Autorka

Téměř všichni dotazovaní (72) jsou přesvědčeni, že průbojnost je důležitou manažerskou schopností. 3 z dotazovaných si nebyli jisti a záporně neodpověděl nikdo. I tato vlastnost byla zmíněna v odpovědích na otázku č. 14, jakou vlastnost by se měli

naučit ženy od mužů. Zde byly zmíněny vedle průbojnosti vlastnosti jako, asertivita, neústupnost či cílevědomost.

Otázka č. 17: Co je podle Vás pro manažery/ky v práci nejvíce stresující?

Graf 19: Nejvíce stresující věci pro manažery/ky

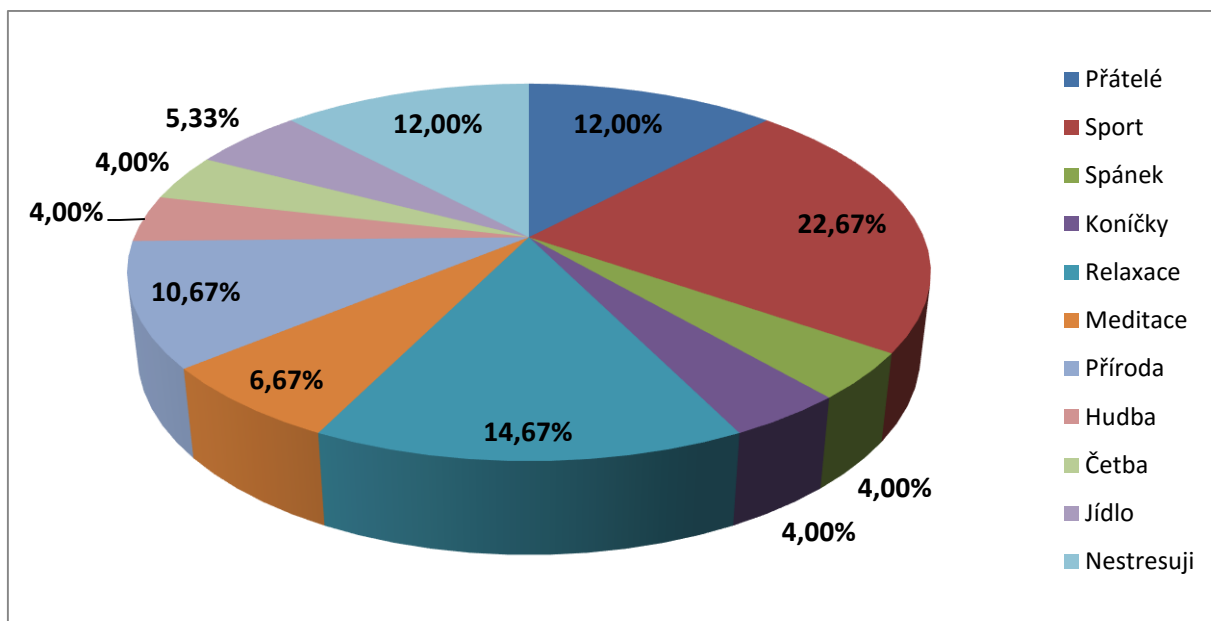


Zdroj: Autorka

Za nejvíce stresující považují respondenti časové limity (17), dále podřízené (11) a vysokou zodpovědnost (10). Další odpovědi se už vyskytovaly v menším počtu. Strach z neúspěchu (6), tlak ze všech stran (6), špatná organizace (3), příliš velké množství práce (3), rychlé a časté změny (3), muset neustále dokazovat své schopnosti a kvality (2). 14 dotazovaných nevědělo.

Otázka č. 18: Jak se nejlépe vypořádáváte se stresem?

Graf 20: Činnosti sloužící k vypořádání se se stresem

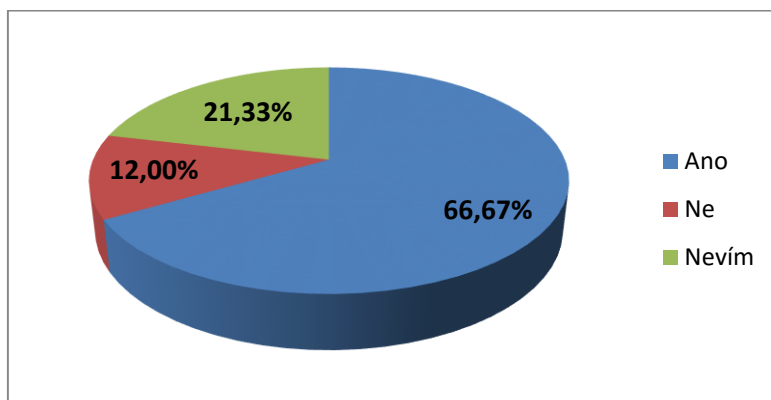


Zdroj: Autorka

V odpovědích na otázku, jak se vypořádáváte se stresem, měl největší zastoupení sport a pohybové aktivity (17), poté relaxace (11) a dále přátelé a rodina (9). Další odpovědi měli opět už menší početní zastoupení. Výlety do přírody (8), meditace (5), jídlo (4), spánek (3), koníčky (3), hudba (3) a četba (3). Objevilo se zde i 9 odpovědí, že se nestresují nebo se snaží najít zdroj stresu a eliminovat ho.

Otázka č. 19: Je důležité, aby byl ve větších firmách k dispozici firemní poradce či psycholog?

Graf 21: Důležitost existence poradce či psychologa ve firmě

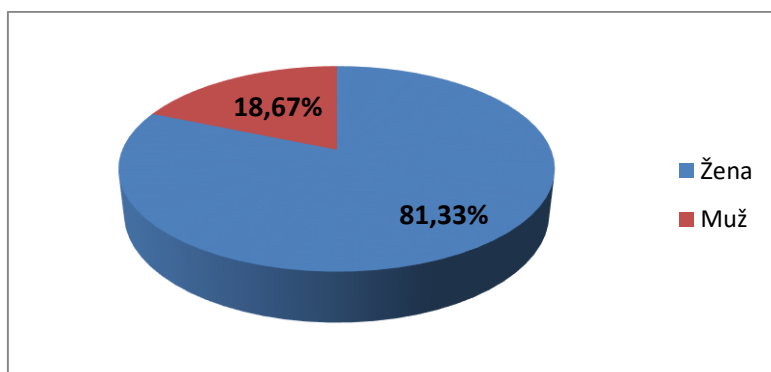


Zdroj: Autorka

Jak můžeme vidět v grafu č. 21, většina dotazovaných (50 lidí) byla přesvědčena, že ve větších firmách je důležitá přítomnost firemního psychologa či poradce. 9 dotazovaných si nemyslelo, že by to bylo důležité a 16 lidí nevědělo.

Otázka č. 20: Pohlaví

Graf 22: Pohlaví respondentů

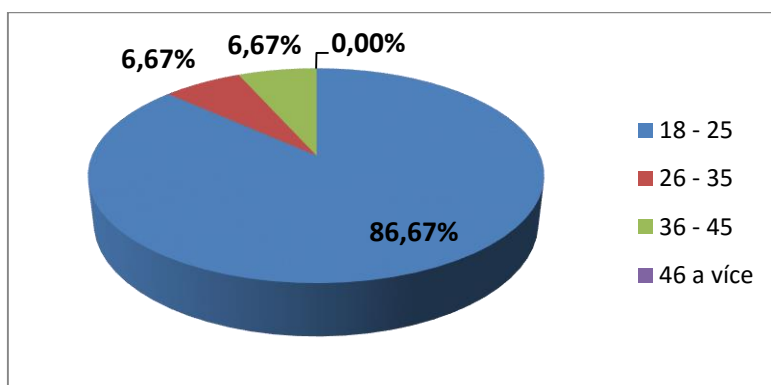


Zdroj: Autorka

Z celkového počtu 75 dotazovaných bylo 61 žen a 14 mužů.

Otázka č. 21: Vaše věková kategorie

Graf 23: Věkové kategorie respondentů



Zdroj: Autorka

Jednoznačně největší zastoupení měli respondenti ve věku 18 – 25. Dále počet respondentů ve věku 26 – 35 a 36 – 46 je stejný, a to 5 lidí. Žádný z respondentů nebyl starší 46 let.

4.3 Vyhodnocení a návrhy řešení

Co je nejvíce stresující v práci?

Podle výsledků z rozhovorů je pro většinu manažerů a manažerek stresující nedostatek času. S tímto výsledkem se shoduje i veřejnost, kdy podle výsledků z dotazníkového šetření téměř 23 % respondentů (graf 19) považuje čas za nejstresovější faktor v práci pro manažery. Jako další důvody ke stresu uvedly respondentky v rozhovorech práci s lidmi, ať už podřízenými či dodavateli a odběrateli, a v neposlední řadě určitě velký tlak od nadřízených a velká zodpovědnost.

Návrh řešení

Jedním z řešení je zlepšit schopnost plánování času a činností, dále umět relaxovat, sportovat, správná životospráva a obecně zdravý životní styl. Dalším řešením může být návštěva firemního, ale i nefiremního poradce či psychologa. Pokud má však někdo problém navštívit někoho takového, může roli poradce nahradit například někdo z rodiny, partner či přátelé.

Snaží se firmy pomáhat zaměstnancům se zvládnutím stresu?

Z odpovědí v řízených rozhovorech na otázku, zda jejich firma nabízí nějaké služby, produkty, výhody či semináře sloužící k odbourávání stresu odpověděly 2 respondentky, že dostávají poukazy na masáže a 2 se účastní seminářů, které firma organizuje. Jedna z respondentek sice možnost navštívit takový seminář má, nicméně ji nevyužívá. Zbývající respondentky neví o žádných takových výhodách. Stejně tak většina firem, ve kterých respondentky pracují, nemají firemního poradce či psychologa.

Návrh řešení

Dle mého názoru je to velmi malá podpora, na udržení manažerů v co nejmenším stresu, aby neklesaly jejich pracovní výkony. Zvláště při nástupu na tuto pracovní pozici zaměstnanci často neví nebo si neuvědomují, jak stresující práce manažera může být. Proto by firmy mohly nabízet semináře na lepší zvládání stresu především při nástupu nových zaměstnanců. Dále by měly zařídit možnost návštěvy firemního psychologa nebo poradce a podporovat zaměstnance, aby jejich služeb využívali. Občas by stačilo i zaměstnance alespoň, o možnosti někoho takového navštívit, informovat. Jelikož z odpovědí, kdy jedna respondentka odpověděla, že

firemního poradce mají a další respondentka ze stejné firmy neví, že by někoho takového ve firmě měli je zřejmé, že tomu tak často nebývá.

Je možná u žen kariéra v případě, že mají nebo chtějí děti?

Vzhledem k tomu, že pouze 2 z dotazovaných manažerek nechtějí a ani neplánují děti, je jasné, že kariéra za těchto podmínek možná je. Jak moc se však dětem a rodině ve skutečnosti věnovaly či věnují, je otázka jiná. Mnohé z nich byly na mateřské dovolené například pouze rok a poté využily buď rodinných příslušníků, nebo v jednom případě nastoupil na rodičovskou dovolenou partner. Nemění to však nic na faktu, že mnoho žen není stále ochotných vzdát se mateřské dovolené a starosti o děti proto, aby mohly jít co nejdříve znovu do práce, a firmy to těmto ženám také zrovna neulehčují. Nejen, že se nějak zvlášť nesnaží přilákat ženy do svých podniků, ale často, jak zmínily i respondentky, nebyly kvůli dětem přijaté na pracovní pozici, jelikož firmy se obávaly, že by ženy nebyly schopné se kvůli dětem plně věnovat práci nebo pro ně není lukrativní investovat do vzdělávání a zaučování mladé ženy, která v blízké budoucnosti odejde na mateřskou dovolenou.

Návrh řešení

Mým doporučením je zvyšování počtu firemních školek u větších firem, kde je trochu jiná pracovní doba než u školek státních či soukromých a ženy si tak děti mohou po práci sami vyzvedávat a během dne je i bez problémů navštěvovat. Tento návrh podporují i výsledky z dotazníkového šetření, kdy si 92 % dotazovaných myslí, že tvorba firemních školek by podpořila větší zaměstnanost žen.

Před realizací řízených rozhovorů a dotazníkového šetření jsem si zvolila hypotézy a nyní je na základě výsledků výzkumu buď odmítnu, nebo potvrdím.

- 1. Hypotéza:** Každá žena se někdy v pracovním životě setkala s diskriminací, pozitivní či negativní, kvůli svému pohlaví.

Tuto hypotézu se nepodařilo potvrdit. Podle odpovědí z řízených rozhovorů na otázku, zda se někdy setkaly v práci s diskriminací kvůli pohlaví, odpověděly všechny respondentky záporně.

2. Hypotéza: Firmy se snaží přilákat a udržet ženy v managementu různými podpůrnými prostředky.

Vzhledem k tomu, že téměř žádná z firem u dotazovaných manažerek nenabízí možnost dát dítě do firemní školky, nepodařilo se tuto hypotézu potvrdit.

3. Hypotéza: Ženy si vybudovaly kariéru na úkor rodinného života.

Kromě dvou dotazovaných manažerek mají všechny děti, bez ohledu na to, na jakém stupni řízení jsou. Je tudíž jasné, že vybudování kariéry nemusí být nutně na úkor rodinného života. Hypotéza se tím pádem nepotvrdila.

5. Závěr

Cílem této práce bylo zkoumání manažerské profese v různých firmách, přesněji se zaměřením na manažerky, kdy je jejich každodenní součástí zvýšená emocionální a psychická zátěž.

Nejprve jsem se zorientovala v tématech managementu, psychologii a především pak v gender problematice. Definovala jsem zaměstnance vyžadující zvláštní péči, čímž jsem se dostala právě k managementu, jelikož jsou manažeři, vzhledem k náplni své práce, v neustálém stresu a měla by jim být věnována zvýšená péče v této oblasti, aby nedocházelo k chybám a poklesu v pracovním výkonu nebo dokonce ke kolizi jejich zdraví. Dále jsem zjistila, jak od takového stresu manažerovi pomoci, případně jak se mu nejlépe úplně vyhnout. Vzhledem k zaměření práce na ženy jsem se více věnovala gender problematice. Nejdříve jsou zde definovány základní pojmy a dále je zde popsána gender problematika v České republice a v EU.

Následuje praktická část práce, kde byl veden kvalitativně kvantitativní výzkum, složený z řízených rozhovorů s manažerkami v různých oborech ve vybraných firmách a dále z dotazníkového šetření, které bylo přístupné veřejnosti. Po provedení těchto metod výzkumu je zde vyhodnocení výsledků a případné návrhy změn. Před provedením rozhovorů a dotazníkového šetření jsem si také stanovila 3 různé hypotézy, které jsou na konci této práce také vyhodnoceny dle výsledků výzkumu a následně buď přijaty, nebo odmítnuty.

Výsledky řízených rozhovorů a dotazníkového šetření mě tolik nepřekvapily, nicméně jsem nečekala, že téměř všechny manažerky mají děti a i přesto byly schopny se dostat na vysoké pracovní pozice. Teoretická část byla pro mě, z hlediska nových informací, velkým přínosem.

Summary

The topic of my bachelor thesis is „Employees required a special care“. The aim of the work is a research of women-managers in different divisions in selected companies. The increased mental and emotional burden is the part of their profession.

The basic explanation of the personality from a psychological point of view is that it is a specific person with all his/her mental characteristic, psychological and subject activity and also social relations. The personality of manager is closely associated with the company. The manager should understand people perceive them differently and work with them accordingly as a motivating effect and be an example for them. Important features for good managerial job are to work with people or to be able to find compromises.

Basic difference between man and woman is clear but we have to separate this role from biological point of view and cultural and social point of view. We can call cultural and social differences by the term „gender“ and explain it as a social visions about differences between men and women among themselves, in their social inequalities and relations of power. Women are in general more empathetic, sensitive, patient and are able to communicate better than men. Men have usually natural authority, are better in restoring order and are more purposeful. Men in comparison with the women should gain better organisational abilities and be more patient. Women should learn from men greater insight and directness.

The practical part is based on a qualitative-quantitative research. Data are obtained by guided interview and a questionnaire. The aim of the bachelor thesis is to collect information about highly demanding work in management and its impact on mental health and family life of respondents. By methodology work I suggested hypotheses that I checked. For testing of hypotheses I used the data from the questionnaire and the interviews, which I realized with selected women-managers.

Key words: women-manager, gender, psychology, stress, employees.

Seznam použitých zdrojů

1. Donnelly, J. H., Gibson, J. L., & Ivancevich, J. M. (2004). *Management* (Vyd. 1., dotisk 2004). Praha: Grada Publishing.
2. Štikar, J. (2003). *Psychologie ve světě práce* (Vyd. 1.). Praha: Karolinum.
3. Křížková, A., & Pavlica, K. (2004). *Management genderových vztahů* (Vyd. 1.). Praha: Management Press.
4. Bedrnová, E., & Nový, I. (2007). *Psychologie a sociologie řízení* (3. rozš. a dopl. vyd.). Praha: Management Press.
5. Karsten, H. (2006). *Ženy – muži: [genderové role, jejich původ a vývoj]* (Vyd. 1.). Praha: Portál.
6. Valdrová, J. (2006). *Gender a společnost: [vysokoškolská učebnice pro nesociologické směry magisterských a bakalářských studií]* (Vyd. 1.). Ústí nad Labem: Univerzita J. E. Purkyně.
7. Mikuláščík, M. (2007). *Manažerská psychologie* (Vyd. 1. (Grada), 2. aktualiz. a rozš. vyd.). Praha: Grada Publishing.
8. Provazník, V. (2004). *Psychologie pro ekonomy a manažery* (Vyd. 1., dotisk). Praha: Grada Publishing.

Internetové zdroje

1. *Počet žen ve vedení českých firem roste* [online]. Dostupné z <http://www.bisnode.cz/tiskove-zpravy/pocet-zen-ve-vedeni-ceskych-firem-roste/> [cit. 2014-08-25]
2. Vlach, J. (2005). *Šetření výdělkové nerovnosti žen a mužů v managementu* [online]. Dostupné z http://praha.vupsv.cz/Fulltext/vz_268.pdf
3. *Psychohygienu či duševní hygiena – jak na ni?* [online]. Dostupné z <http://www.rehabilitace.info/zajimavosti/psychohygienu-ci-dusevni-hygienu-jak-na-ni/> [cit. 2015-08-20]

4. *Rovnost pohlaví je nám stále cizí* [online]. Dostupné z <http://www.novinky.cz/kariera/398497-rovnost-pohlavi-je-nam-stale-cizi.html> [cit. 2016-03-25]
5. *Strategy for equality between women and men 2010-2015* [online]. Dostupné z http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/documents/strategy_equality_women_men_en.pdf [cit. 2010-09]
6. *Jak odstranit platovou nerovnost mezi ženami a muži Evropské unii* [online]. Dostupné z http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/gender_pay_gap/140319_gpg_cs.pdf [cit. 2014]
7. Szabová, L. (2010). *Gender v managementu* [online]. Dostupné z http://nf.vse.cz/wp-content/uploads/fewpp_szabova_gender.pdf
8. Tošner, J. & Tošnerová, T. (2004). *15 rad, jak se vyhnout syndromu vyhoření* [online]. Dostupné z http://www.bozpinfo.cz/knihovna-bozp/citarna/clanky/ochrana_zdravi/syndrom_vyhoreni041201.html [cit. 2004-12-02]
9. Stanley, L. (2005). *Syndrom vyhoření na manažerské pozici* [online]. Dostupné z http://www.bozpinfo.cz/knihovna-bozp/citarna/clanky/ochrana_zdravi/burnout_nightmare.html [cit. 2005-09-12]

Seznam tabulek, obrázků a grafů

Seznam tabulek:

Tabulka 1: Kariérní schéma manažerky	17
Tabulka 2: Podíl žen ve vrcholovém managementu největších českých firem v ČR.....	18

Seznam obrázků:

Obrázek 1: Manažeři a úrovně managementu.....	8
Obrázek 2: Základní manažerské dovednosti.....	9

Seznam grafů:

Graf 1: Procentuální rozdíly v genderové platové nerovnosti v zemích EU, 2014	16
Graf 2: Podíl žen (%) v managementu v zemích EU, 2010.....	19
Graf 3: Porozumění slova "gender"	42
Graf 4: Názor na daný výrok	42
Graf 5: Setkání s diskriminací v pracovním životě.....	43
Graf 6: Názor na muže na rodičovské dovolené.....	43
Graf 7: Šance na dosažení ženy top managementu, když má nebo chce děti.....	44
Graf 8: Ženy jsou nuceny vzdát se rodinného života ve prospěch kariéry	44
Graf 9: Názory na procentuální podíl žen v managementu v ČR ve srovnání s průměrem EU	45
Graf 10: Aktualita "platové diskriminace"	46
Graf 11: Vliv firemních školek na počtu zaměstnaných žen	46
Graf 12: Vliv vedení ženy či muže na chod firmy.....	47
Graf 13: Porozumění slova time-management	48
Graf 14: Schopnost naučit se řídit lidi	48
Graf 15: Vlastnosti, které by se měli naučit muži od žen	49
Graf 16: Vlastnosti, které by se měli naučit ženy od mužů	50
Graf 17: Důležitost empatie jako manažerské schopnosti	51
Graf 18: Důležitost průbojnosti jako manažerské schopnosti	51
Graf 19: Nejvíce stresující věci pro manažery/ky	52

Graf 20: Činnosti sloužící k vypořádání se se stresem	53
Graf 21: Důležitost existence poradce či psychologa ve firmě	53
Graf 22: Pohlaví respondentů	54
Graf 23: Věkové kategorie respondentů	54

Seznam příloh

Příloha 1: Rozhovor

Příloha 2: Dotazník

Příloha 3: Výsledky dotazníkového šetření

Rozhovor

Dobrý den, jsem studentkou třetího ročníku ekonomické fakulty na Jihočeské univerzitě v Českých Budějovicích, obor Řízení a ekonomika podniku. V rámci mé bakalářské práce na téma Zaměstnanci vyžadující zvláštní péči, zaměřenou na ženy manažerky, bych s Vámi ráda udělala rozhovor.

Na Vaši žádost lze tento rozhovor vést anonymně. Rozhovor obsahuje celkem 26 otázek. Děkuji předem za Váš čas a ochotu.

1. Na jakém stupni řízení působíte?

vrcholový

střední

provozní

2. Kolik máte podřízených?

3. Jakými vlastnostmi, by měl podle Vás manažer či manažerka disponovat?

4. Jaké vlastnosti by se podle Vás měli naučit manažerky od manažerů a naopak?

5. Jak dlouho jste na své pozici?

6. Jste na této pozici spokojená?

7. Jsou ve Vaší firmě další ženy manažerky?

8. Pokud ano, jaký s nimi máte vztah? Máte spíše pocit ohrožení nebo pocit, že byste měly držet při sobě?

9. Máte děti? Pokud ne, plánujete?

10. Vždy jste mířila k tomu stát se manažerkou nebo to „přišlo časem samo“?

11. Máte pocit, že jste se jako žena musela více snažit, abyste se dostala na tuto pozici, než kdybyste byla muž?

12. Setkala jste se někdy v práci s diskriminací kvůli Vašemu pohlaví? Ať už pozitivní či negativní. Pokud ano, jak konkrétně?

13. Co je pro Vás v práci nejnáročnější a nejvíce stresující?

14. Máte pocit, že jste se časem naučila lépe zvládat stres a tlak v práci?

15. Jak se vyrovnáváte se stresem v práci?

16. Co děláte ve svém volném čase?

17. Nabízí Vaše firma například nějaké služby, produkty, výhody či semináře, které by Vám pomohly vypořádat se se stresem? Pokud ano, využíváte je? Pokud ne, měla byste o něco takového zájem?

18. Má Vaše firma firemního poradce či psychologa?

19. Využila jste někdy služeb firemního, ale i nefiremního psychologa? Pokud ano, pomohlo Vám to? Pokud ne, plánujete takovou návštěvu?

20. Ovlivnila tato práce výrazně Váš zdravotní stav? Pokud ano, jak?

21. Provozuje Vaše firma firemní školku? Pokud ano, využíváte ji?

22. Jaký máte názor na muže na rodičovské dovolené?

23. Přemýšlela jste někdy, že byste najala chůvu?

24. Má Vaše práce velký dopad na Váš soukromý život a chod domácnosti nebo striktně oddělujete tyto dva „světy“?

25. Vaše jméno a název firmy, ve které pracujete? (Neuvádět, pokud chcete být anonymní)

26. Věk

18 – 25

26 – 35

36 – 45

46 a více

Dotazník

Dobrý den, jsem studentkou třetího ročníku ekonomické fakulty na Jihočeské univerzitě v Českých Budějovicích. Ráda bych Vás požádala o vyplnění krátkého anonymního dotazníku, jehož výsledky budou použity pouze do mé bakalářské práce, která je zaměřena na ženy manažerky a gender problematiku.

Děkuji předem za Váš čas a ochotu vyplnit tento dotazník.

1. Víte, co znamená pojem „gender“?

- Vím
- Asi vím
- Nevím

2. Souhlasíte s výrokem: „Muž vydělává, žena patří do kuchyně!“?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

3. Setkali jste se někdy v práci s diskriminací kvůli pohlaví?

- Ano
- Ne
- Nepracuji

4. Jaký máte názor na muže na rodičovské dovolené?

- Souhlasím
- Nesouhlasím
- Nevím

5. Může dnes žena dosáhnout pozice v top managementu i v případě, že má nebo chce děti?

- Ano
- Ne
- Nevím

6. Jsou ženy nuceny obětovat rodinný život na úkor kariérního růstu?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

7. Průměrný procentuální podíl žen v managementu se pohybuje v EU kolem 33 %. Myslíte, že ČR dosahuje tohoto procenta?

- Ano
- Ne

8. Je podle Vás stále aktuální téma „platové diskriminace“? (Muži dostávají na stejné pozici jako ženy více peněz)

- Ano
- Ne
- Nevím

9. Myslíte, že by tvorba firemních školek pomohla k zaměstnávání většího počtu žen?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

10. Je prosperita firmy ovlivněna tím, zda ji vede žena či muž?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

11. Víte, co je time-management?

- Vím
- Asi vím
- Nevím

12. Může se podle Vás člověk naučit řídit lidi?

- Může
- Nemůže
- Nevím

13. Jakou jednu vlastnost by se podle Vás měli naučit muži od žen?

14. Jakou jednu vlastnost by se měli naopak naučit ženy od mužů?

15. Je empatie důležitá manažerská schopnost?

- Ano
- Ne
- Nevím

16. Je průbojnost důležitou manažerskou schopností?

- Ano
- Ne
- Nevím

17. Co je podle Vás pro manažery/ky v práci nejvíce stresující?

18. Jak se nejlépe vypořádáváte se stresem?

19. Je důležité, aby byl ve větších firmách k dispozici firemní poradce či psycholog?

- Ano
- Ne
- Nevím

20. Pohlaví

- Žena
- Muž

21. Vaše věková kategorie

- 18 – 25
- 26 – 35
- 36 – 45
- 46 a více

Výsledky dotazníkového šetření

Odpovědi na otázku č. 1:

Vím	49
Asi vím	11
Nevím	15

Odpovědi na otázku č. 2:

Ano	0
Spíše ano	8
Spíše ne	28
Ne	39

Odpovědi na otázku č. 3:

Ano	18
Ne	39
Nepracuji	18

Odpovědi na otázku č. 4:

Souhlasím	53
Nesouhlasím	16
Nevím	6

Odpovědi na otázku č. 5:

Ano	53
Ne	10
Nevím	12

Odpovědi na otázku č. 6:

Ano	5
Spíše ano	54
Spíše ne	12
Ne	4

Odpovědi na otázku č. 7:

Ano	12
Ne	63

Odpovědi na otázku č. 8:

Ano	49
Ne	17
Nevím	9

Odpovědi na otázku č. 9:

Ano	39
Spíše ano	30
Spíše ne	5
Ne	1

Odpovědi na otázku č. 10:

Ano	4
Spíše ano	20
Spíše ne	27
Ne	24

Odpovědi na otázku č. 11:

Vím	47
Asi vím	10
Nevím	18

Odpovědi na otázku č. 12:

Může	61
Nemůže	10
Nevím	4

Odpovědi na otázku č. 13:

Empatie	27
Trpělivost	12
Obětavost	3
Pečlivost	3
Diplomacie	2
Vnímání okolí	4
Organizace	3
Multifunkčnost	6
Spolehlivost	3
Dochvilnost	2

Vytrvalost	2
Nevím	5
Žádnou	3

Odpověď na otázku č. 14:

Cílevědomost	2
Sebejistota	3
Soutěživost	4
Emoční vyrovnanost	13
Neřešit zbytečnosti	7
Rychlé rozhodování	4
Technická zdatnost	5
Nadhled	5
Neústupnost	6
Průbojnost	5
Autorita	3
Logika	4
Asertivita	6
Nevím	5
Žádnou	3

Odpověď na otázku č. 15:

Ano	65
Ne	2
Nevím	8

Odpověď na otázku č. 16:

Ano	72
Ne	0
Nevím	3

Odpověď na otázku č. 17:

Časové limity	17
Špatná organizace	3
Vysoká zodpovědnost	10
Mnoho práce	3
Strach z neúspěchu	6
Tlak	6
Podřízení	11
Rychlé změny	3
Dokazování schopností	2
Nevím	14

Odpověď na otázku č. 18:

Přátelé	9
Sport	17
Spánek	3
Koníčky	3
Relaxace	11
Meditace	5
Příroda	8
Hudba	3
Četba	3

Jídlo	4
Nestresuji	9

Odpověď na otázku č. 19:

Ano	50
Ne	9
Nevím	16

Odpověď na otázku č. 20:

Žena	61
Muž	14

Odpověď na otázku č. 21:

18 - 25	65
26 – 35	5
36 – 45	5
46 a více	0