

Zde patří úvodní strana.

Tato strana se ze šablony netiskne.

Úvodní strana je uvedena ve speciálních souborech přístupných na webových stránkách univerzity.

Zde patří oficiální zadání diplomové práce.

Tato strana se ze šablony netiskne. Je to výstup z IS STAG.

ABSTRAKT

Abstrakt česky

Zaobírala sem se fluktuací manažérských pozicích z pohledu žen manažerek a muž manažérův. Táto fluktuace pramení z rozhodování, které používá vrcholový manažment. Tento vrcholový manažment tvoří převážně muži. Úkoly a podávání výkonů uskutečňují manažerky. Práce obsahuje literární fakty rozdílu manažérův a manažériek. Sou to příspěvky, které pomáhají odhalit originalitu a jedinečnost každého manažera, či už je nim žena, nebo muž. Snažila sem se zachytit rozdíl aj v tom, že na řídicích úrovních vrcholového manažmentu VÚB sou právě muži. Ženy sou ve vrcholovém manažmente jen ve velmi malém zastoupení, ale jich dostatečný počet je na jednotlivých expoziturách a pobočkách. Rozdílnosti manažérkov a manažériek jsou hlavně v řízení, které praktikují rozdílně muži a rozdílně ženy.

Abstrakt ve světovém jazyce

I dealt with fluctuation of manager positions from the point of view of women managers and men managers. This fluctuation is based on decision making process used by top management. Top management is mostly formed by men. The commissions and performances are done by women managers. My work contains literary facts about differences between men managers and women managers. They are contributing which help discover originality and uniqueness of every manager, either man or woman. I was trying to reach the difference in the fact, that there are men in the top positions of Top management of VUB. There is a small group of women in top management, but there are enough women in expositor and subsidiaries. The main differences are in management which are different between men and women.

Chcela by som sa poďakovať ľuďom, ktorí boli ochotní venovať mi svoj čas pri spracúvaní diplomovej práce.

OBSAH

ÚVOD	7
I. TEORETICKÁ ČÁST	8
1 LITERÁRNY REŠERŽ Z PROBLEMATIKY ŽIEN MANAŽÉROK.....	9
1.1 MANAŽÉR, MANAŽMENT	9
1.2 RIADENIE.....	14
1.3 VEDENIE	15
1.4 TÍMOVÁ PRÁCA, TÍM A SKUPINA	19
1.5 ROZDIELY ŽIEN A MUŽOV	21
1.6 AUTOR.....	26
II. PRAKTICKÁ ČÁST.....	30
2 CHARAKTERISTIKA SÚČASNÉHO POSTAVENIA MUŽOV A ŽIEN VO VEDÚCICH FUNKCIÁCH VO VŠEOBECNEJ ÚVEROVEJ BANKE	31
2.1 POPIS VŠEOBECNEJ ÚVEROVEJ BANKY.....	31
2.2 HISTÓRIA BANKY	31
2.3 PREDMET PODNIKANIA	32
2.4 ZÁKLADNÉ IMANIE.....	34
2.5 ORGÁNY VÚB A. S.	34
2.5.1 Valné zhromaždenie.....	34
2.6 ZÁKLADNÉ ÚDAJE ZA ROK 2003.....	35
2.7 VKLADY	36
2.8 ELEKTRONICKÉ BANKOVNÍCTVO.....	36
2.9 BANKOVÉ KARTY	36
2.10 ÚVERY.....	37
2.11 FINANCOVANIE FIREMNEJ KLIENTELY	37
2.12 TUZEMSKÝ A ZAHRANIČNÝ PLATOBNÝ STYK.....	37
2.13 KLIENTI	38
2.14 ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA.....	39
2.15 CHARAKTERISTIKA POSTAVENIA MUŽOV A ŽIEN VO VEDÚCICH FUNKCIÁCH	43
3 ANALÝZA VEDENIA ŽIEN V MANAŽÉRSKÝCH FUNKCIÁCH VO VŠEOBECNEJ ÚVEROVEJ BANKE A. S.	58
3.1 VYHODNOTENIE JEDNOTLIVÝCH ÚROVNÍ RIADENIA RETAILOVEJ EXPOZITÚRY:.....	58
3.2 ANALÝZA MANAŽÉRIEK, KTORÉ PRACUJÚ NA INOM, AKO MANAŽÉRSKOM MIESTE.....	71
4 PROJEKT STABILIZÁCIE POZÍCIE MANAŽÉRKY VO	

VŠEOBECNEJ ÚVEROVEJ BANKE A. S.	79
4.1 STABILIZÁCIA PRACOVNÉHO MIESTA MANAŽÉRKY	79
4.2 TIME MANAŽMENT MANAŽÉRIEK	80
4.3 OBSADENIE POZÍCIE MANAŽÉRA OBSLUHY	80
4.4 SPOLOČNÝ MANAŽÉRSKY PROGRAM A VZDELÁVANIE.....	80
4.5 ROVNOPRÁVNOSŤ MUŽOV A ŽIEN NA MANAŽÉRSKÝCH POZÍCIÁCH.....	81
4.6 MANAŽÉRKY EXPOZITÚR.....	81
4.7 MONITORING PRÁCE.....	84
4.8 PRACOVNÉ PRIESTORY	84
4.9 PODPORA ZO STRANY VRCHOLOVÉHO MANAŽMENTU	84
4.10 MOTIVÁCIA MANAŽÉRIEK.....	86
ZÁVĚR	87
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	89
SEZNAM OBRÁZKŮ	92
SEZNAM TABULEK	93
SEZNAM GRAFŮ.....	95
SEZNAM PŘÍLOH	96

ÚVOD

Pri zadávaní zásad diplomovej práce som si vybrala firmu, pre ktorú budem spracúvať a uskutočňím projekt. Vybrala som si Všeobecnú úverovú banku a. s.. Bolo to z dôvodu, že som sledovala reorganizáciu manažmentu. Spôsob, akým oznamovali dlhoročným manažérom, že s nimi rozvážajú pracovný pomer. Stav po obsadení manažmentu retailových expozitúr novými, mladšími a výkonnejšími manažérmi. Zaobchádzanie s manažmentom expozitúry, ktorý bol do určitého času vhodný a výkonný, nebolo v etickom rámci. Rozhodla som sa pri príležitosti spracovania diplomovej práce zistiť dôvody častej zmeny manažmentu po odchode starého manažmentu. Po výmene všetkých riaditeľov expozitúr (medzi inými bola aj dlhoročná riaditeľka expozitúry v Banskej Bystrici, ktorá riadila efektívne expozitúru dlhé roky) na miesto riaditeľa expozitúry nastúpil muž. Jeho riadenie nemalo dlhú a efektívnu budúcnosť. Po krátkom čase bol nahradený, tentoraz ženou. Situácia výmeny manažmentu pokračuje nielen na pozícii riaditeľa banky, ale aj na manažérskych pozíciách. Preto bolo pre mňa výzvou zistiť, prečo nastávajú tieto časté zmeny. Začala som literárnou analýzou rozdielnosti mužov a žien v riadiacich pozíciách, pre pochopenie, akým spôsobom riadia muži a akým ženy. Či je rozdiel v tom, keď riadi muž a keď riadi žena. Pre úplnosť informácií som uskutočnila analýzu manažmentu celej VÚB. Analyzovala som koľko žien a mužov je na jednotlivých úrovniach riadenia, t. j. na úsekoch, štábnych útvaroch, odboroch a oddeleniach. Pre podrobnejšie informácie som uskutočnila analýzu samotného manažmentu v retailovej expozitúre. Snažila som sa zistiť, čo spôsobuje problém rýchleho omieňania manažmentu. Či je problém v samotných manažérkach. V ich štýle riadenia, v ich rozhodovaní, kompetenciách a pod.. Alebo či je problém na vrcholových miestach, kde riadia a rozhodujú muži. Či dochádza ku konfrontácii rozhodnutí práve na najnižších stupňoch riadenia (v retailových expozitúrach).

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 LITERÁRNY REŠERŽ Z PROBLEMATIKY ŽIEN MANAŽÉROK

1.1 Manažér, manažment

Literárny rešerž je zameraný na odlišnosti medzi ženami manažérkami a mužmi manažérmi. Táto odlišnosť má ukázať, v čom sú odlišné ženy od mužov, čo pomáha podniku k prosperovaniu a budovaniu stabilnej pozície manažéra. Pre úplnosť je potrebné zaoberať sa pojmom manažment a manažér, ktorý vystihuje podstatu ľudského riadenia a dosahovania úspechu v manažérkovej pozícii.

Pred zadefinovaním pojmu manažment a manažér uvediem najlepších manažérov sveta, ktorých oceňovali respondenti, kapitáni svetového priemyslu z 25 zemí sveta. Ocenili na svojich vzoroch hlavne veľkú víziu, húževnatosť a kreativitu.

Bill Gates, zakladateľ a šéf spoločnosti Microsoft je najrešpektovanejším mužom podnikateľského sveta. Zhodla sa na tom väčšina z tisícky vrcholových manažérov, ktorí sa zúčastnili ankety poradenskej firmy PricewaterhouseCoopers a listu Financial Times.

Jack Welch, napriek tomu, že šéfovské žezlo spoločnosti General Electric zložil už pred tromi rokmi, stále však zostáva hlboko v pamäti vrcholových manažérov vrytá jeho dvadsaťročná brilantná kariéra, v čele takpovediac neprehľadného kolosu. Udržal ho po celú dlhú nekludnú a prevratnú dobu na vrchole. Hlavne preto, že so značným predstihom predvídal vývoj na trhu.

Lee Iacocca, niekdajší šéf automobilky Chrysler, ktorý sa po dvoch rokoch, kedy v ankete vôbec nefiguroval, náhle vynoril zo zabudnutia.

Medzi manažérmi sveta figuruje i žena

Jedinou ženou, ktorá sa presadila i v skrumáži najuznávanejších manažérskych es, je **Carly Fiorina**, šéfka spoločnosti Hewlett-Packard. Z minuloročného deviateho miesta poskočila na ôsme. Rešpekt podľa listu Financial Times získala hlavne tým, ako obratne zvládla fúziu s vtedy najväčším svetovým výrobcou počítačov Compaq. *"Preukázala, že aj žena vie riadiť podnik na takej úrovni, akú všetci oceňujeme,"* povedal jeden z účastníkov prieskumu.

Carlose Ghosna, šéf automobilky Nissan. Keď tohoto brazílsko-libanonsko-francúzskeho manažéra vyslala spoločnosť Renault do Japonska, aby zachránil automobilku, do ktorej investovala päť miliárd dolárov, mnohí pochybovali, či uspeje. V jemu celkom neznámom prostredí, s odlišnou podnikovou kultúrou a tradíciou však Ghosn dostal Nissan opäť nahor, a to vďaka svojej tvrdej náročnosti a novým riadiacim postupom, ktoré Japoncom vnútil.

Hiroši Okuda, šéf druhej najväčšej svetovej automobilky Toyota. Pritom svoj podnik riadil tak úspešne, že sa analytici pýtajú, kto Toyotu na jej víťaznej ceste dohoní. Podľa Financial Times je Okuda ocenený hlavne preto, že sa mu darí dlhodobo budovať veľmi známu značku.

Warren Buffett, považovaný za najgeniálnejšieho amerického investora. Mnohí účastníci prieskumu podľa Financial Times naďalej oceňujú, že *"sa neriadi módnymi trendmi a drží sa svojich fundamentov"*.

Michael Dell, zakladateľ rovnakomennej spoločnosti.

Na rozdiel od opatrného a konzervatívneho Buffetta je Dell, ktorý prišiel s priamym predajom počítačov bez obchodného medzičlánku, považovaný za manažéra, ktorý *"kompletne zmenil celý charakter odvetvia"*, uviedol list Financial Times.

Nejrespektovanější manažerské osobnosti

pořadí		jméno	společnost
2003	2004		
1	1	Bill Gates	Microsoft
3	2	Jack Welch	General Electric
4	3	Carlos Ghosn	Nissan
2	4	Warren Buffett	Berkshire Hathaway
6	5	Michael Dell	Dell
5	6	Hiroši Okuda	Toyota
10	7	Jeffrey Immelt	General Electric
9	8	Carly Fiorina	Hewlett-Packard
13	9	Steve Jobs	Apple
0	10	Fudžio Mitarai	Canon

ZDROJ: PWC, FT

Obr. 1. Manažerské osobnosti

Londýn/Praha, 22. 11. 2004 www.ihned.cz/prchal

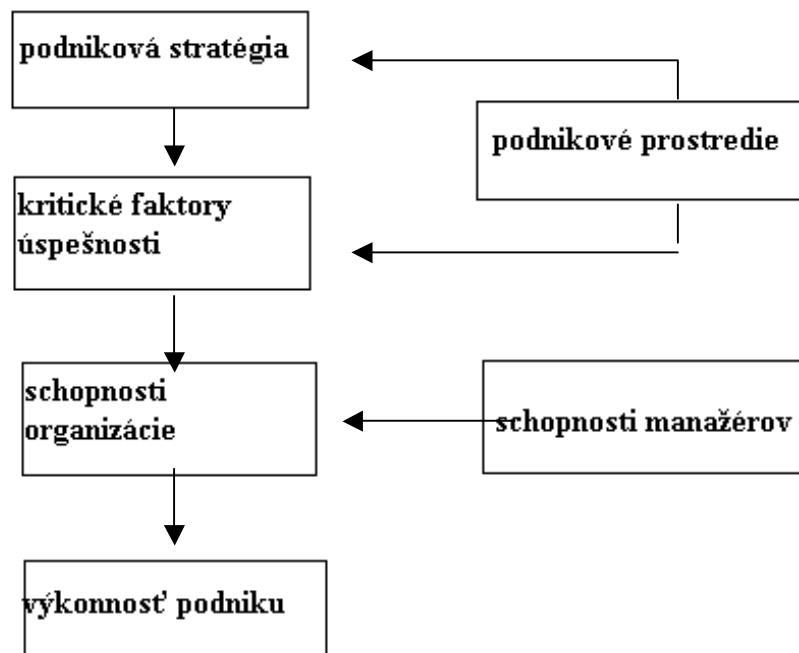
Z uvedeného vypláva, že medzi mužským vedením nadnárodných spoločností je žena, ktorej sa podarilo preraziť v mužskom svete manažmentu.

Podme teda bádať po tom, čo tvorí úspešnosť manažérky:

Manažment je interdisciplinárnou vednou disciplínou. Jeho predmet je neustále vo vývoji. Predmet manažmentu sa v súčasnosti orientuje na formovanie potrieb a celostných požiadaviek na subjekty manažmentu, na ich osobnostné vlastnosti, odborné zdatnosti a aktivizačné zručnosti. Na to, akými by mali byť ľuďmi, čo by mali vedieť a čo by mali dokázať v praxi.

Kompetencia umožňuje spôsobilosť pracovníkov riadiť a viesť vlastnú prácu a prácu iných tak, aby ich výsledkom bola reálna miera pridanej hodnoty, t. j. stanoviť ciele, implementovať ich a hodnotiť tak, aby ich organizácia bola úspešná. Je to spôsobilosť komplexne identifikovať problém a riešiť ho s uplatnením všetkých poznatkov manažmentu. (Ján Porvazník 2003)

Schopnosť organizácie plniť svoju podnikovú stratégiu z hľadiska rozhodujúcich faktorov podnikového úspechu (inovácie, kvality, náklady atď.) závisí do značnej miery na schopnostiach ich manažérov a na tom, ako sa v rámci organizácie v záujme plnenia ich jednotlivých požiadaviek a vyrovňovania sa s danými podmienkami títo manažéri rozvíjajú. Vzťahy týkajúce sa týchto záležitostí sú dokumentované na obrázku (Michael Armstrong 1999)



Obr. 2. Schopnost' organizácie plniť svoju podnikovú stratégiu

Všeobecnému ponímaniu manažmentu zodpovedá poslanie vedieť riadiť podnikovú činnosť, resp. dosiahnuť vytýčené ciele organizácie.

Manažment je proces práce prostredníctvom iných ľudí tak, aby sa dosiahli ciele organizácie v meniacom sa prostredí. Stredobodom tohto procesu je účelné a účinné využívanie obmedzených zdrojov.

Výber vhodného manažéra závisí predovšetkým na situačných podmienkach, v ktorých sa konkrétna organizácia a skupina nachádzajú, na obsahu a charaktere vykonávanej práce. Pre každú situáciu je vhodná iná kombinácia schopností, zručností, vedomostí, motivácie, temperamentu, charakterových vlastností atď. (Lassak, Styk 2002)

Absolútne súhlasím s výrokom autorov tohto príspevku. Predovšetkým poznanie organizácie, pre ktorú sa uskutočňuje výber vhodného manažéra je základným predpokladom, že si organizácia vyberie toho najvhodnejšieho a najkompetentnejšieho človeka. Ako už bolo povedané, v tomto človeku to musí byť kombinácia schopností, zručností, vedomostí a temperamentu, aby bol schopný do viesť organizáciu k vytýčenému

cieľu. Opakom týchto požiadaviek by bol človek, ktorý by bol neschopný nie len pre organizáciu, ale aj sám seba. Bol by deštrukciou pre organizáciu.

Manažment - proces tvorby a udržiavania prostredia, v ktorom jednotlivci pracujú spoločne v skupinách a účinne dosahujú vybrané ciele.

Theodore Roosevelt povedal, že najlepší manažér je ten, kto má dosť zdravého úsudku k voľbe schopných ľudí, ktorí by urobili to, čo je treba, a dosť sebazaprenia, aby sa im nepletol do toho, ako to robia. (Koontz a Weihrich 1995)

Manažéri trávajú viac času vedením ľudí a rozhodovaním o ľuďoch, než čímkoľvek iným a je to tak správne. Žiadne iné rozhodnutia nemajú tak dlhodobé dôsledky a neprijímajú sa tak obtiažne.

Drucker tvrdí, že ľudia sú skôr zdrojom než nákladom, a že ľudia preto musia byť vedení k tomu, aby preberali zodpovednosť za svoje vlastné ciele a svoju produktivitu a za ciele a produktivitu skupiny. Tvrdí, že ak má komunikácia vôbec fungovať, musí smerovať zdola nahor. Ukázal význam štruktúry, ale naučil aj tomu, že štruktúra sa musí prispôbiť stratégii. Hovorí, že príslušnosť k vrcholovému vedeniu je procesná a zodpovednosťou a nie hodnotou a výsadou. Zmyslom existencie podniku je vytváranie zákazníka a že podnik môže existovať len vtedy, ak berie do úvahy trh. (Peter F. Drucker 1992)

Záležitosťou všetkých manažérov a vedúcich tímov je riadenie ľudských zdrojov. Úlohou manažmentu je túto činnosť zdokonaľovať, rozvíjať, poskytovať rady a služby.

Vnútročné prostredie firmy je determinované manažérskymi rozhodnutiami pri formulovaní strategických cieľov a tvorbe stratégie podniku, pri výbere technológie, voľbe organizačnej štruktúry. K faktorom, ktoré ho významnou mierou dotvárajú, patria aj existujúca podniková kultúra a veľkosť podniku. Vplyv všetkých spomenutých faktorov podmieňujú charakteristiky zamestnancov, ich motivácia, schopnosti, záujmy a postoje. (Anna Kachňáková 2001)

Zamestnanecké vzťahy sú predovšetkým ovplyvňované manažérskou a vnútro podnikovou komunikáciou, pričom doplnkovým zdrojom informácií je aj externá komunikácia. Stratégia manažérskej komunikácie sa týka procedúr plánovania a kontroly, manažérskych

informačných systémov a metód delegovania právomocí a udeľovania inštrukcií. (Michael Armstrong 1999)

Osobná charizma ako základ autority sa objavuje v takých prípadoch, kedy veľmi prítiažlivá osobnosť dokáže uchvátiť ľudí, takže ju nasledujú a veria v jej mystickú, magickú, božskú, alebo proste neobvyklú moc. (Edgar H. Schein 1969)

1.2 Riadenie

Pojem riadenie pokrýva svojím významom viac-menej problémy funkcie riadenia (plánovanie, organizovanie, kontrolu a ďalšie – ich obsah, princípy, metódy a informácie, ktoré sa využívajú pri uplatňovaní týchto funkciách).

Teoretické rozpracovanie a praktické uplatňovanie funkcií riadenia tvorí najpodstatnejšiu časť znalostného piliera manažmentu. Mnohým manažérom chýbajú základné vedomosti o funkciách riadenia a preto sa ich riadenie javí ako chaotické, náhodné, v lepšom prípade intuitívne.

Funkcia riadenia predstavuje časť riadiaceho procesu špecifikované konkrétnym obsahom, princípmi, metódami, informáciami a požiadavkami na subjekty, ktoré ich vykonávajú a vzťahy medzi nimi. Jedným z úloh, ktoré skúma predmet manažmentu je rozlíšiť funkcie riadenia, ktoré v logickom slede, vzájomnej návaznosti a podmienenosti obsahujú všetky riadiace aktivity, celý riadiaci proces. (Ján Povrazník 2003)

Riadenie je proces pozostávajúci zo série nasledovných krokov: prognóza, plánovanie, organizovanie, kontrola atď.

Ľudia lepšie konajú, keď sú motivovaní, a preto by mali manažérske postupy smerovať k rozvoju, ku povzbudeniu a ku podpore zamestnancov. (Nadácia city univerzity - Menežér – Riadenie 2003)

Ak nejedná vedúci príliš úradne, nevyžaduje plnenie pracovných úloh neosobne a neciteľne, pracovníci sa cítia nielen lepšie, ale pracujú ďaleko efektívnejšie. Pracovníci sú ďaleko produktívnejší, ak sa vedúci o nich zaujíma, alebo na nich berie ohľad, ako na ľudské bytosti.

Neexistuje jediný správny spôsob riadenia organizácie. Vhodný spôsob záleží na historických okolnostiach, konkrétnym zameraním organizácie a predovšetkým na zhode medzi predstavami vedenia o ľuďoch a skutočnými charakteristikami členov organizácie. (Edgar H. Schein 1969)

Podľa uvedeného je riadenie forma, akou manažéri dosahujú ciele organizácie. Sú to presne stanovené prvky, príkazy a metódy, ako dosiahnuť základného vytýčeného cieľa. Stotožňujem sa s týmto názorom.

1.3 Vedenie

Charakterové teórie vedenia majú pôvod v začiatku dvadsiateho storočia. Vyvíjali sa s objavom procedúr psychometrického hodnotenia. Predpokladom pre tieto teórie bolo, že to čo robí niekoho efektívnym manažérom, je jeho osobnosť a osobnostné kvality: to znamená vodcovia sa rodia, ale nie formujú. Pre manažment z toho vyplýva, že pre vedenie musia byť vybratí správny ľudia: nedajú sa vyškoliť. Výsledkom bolo, že výskum identifikoval osobnostné charakteristiky, ktoré by mali mať úspešní vodcovia. Početné štúdie identifikovali veľa rôznych charakteristík: ale len niekoľko z nich bolo identických pre mnohé štúdie. Existuje konsenzus, že inteligencia, iniciatíva, sebadôvera a orientácie na úspech a interpersonálne zručnosti sú veľmi dôležité, ale neexistuje žiadna všeobecná dohoda o relatívnej dôležitosti týchto faktorov. (City univerzity Bratislava 2003)

Efektívni manažéri prispôbujú ich štýl situácii, v ktorej sa nachádzajú. Niektorí jednotlivci sú flexibilní, a preto sú schopní prispôbiť ich štýl vedenia a na druhej strane sú menej flexibilní; v tomto prípade sa jednotlivci snažia prispôbiť situáciu ich konkrétnemu štýlu vedenia. (Hernsey a Blanchar 1988)

Vedenie je zodpovedná práca s ľuďmi, založená na prijatí zodpovednosti za výsledky ich vzájomnej spolupráce, za ich smerovanie a rast.

Winston Churchill povedal: „Jednoduchšie je vládnuť národom, ako vychovávať štyri deti“.

Pri vedení pracovných skupín je potrebné sa opierať o správne princípy a využívať adekvátne metódy a štýly ich vedenia.

Princípy vedenia:

- princíp súladu cieľov- stotožnenie sa s nimi,
- princíp motivácie – využívanie adekvátnych metód,
- princíp vodcovstva – viesť, nie riadiť tím,
- princíp komunikačnej integrity – vytvorenie dôveryhodnosti
- princíp využívania neformálneho pôsobenia – využívanie zodpovedajúcich metód a štýlu vedenia.

Metódy vedenia:

- metóda poradenstva a konzultácií,
- metódy motivačné,
- metódy prikazovacie,
- metódy donucovacie.

Štýly vedenia:

Autokratický štýl riadenia – postupuje na základe príkazov, direktívneho riadenia, v interakcii s ostatnými sa zameriava viac na úlohy, s podriadenými komunikuje len o pracovných otázkach, pričom obsah tejto komunikácie sa obmedzuje na jednostranné odovzdávanie informácií, alebo kontrolu ich činnosti.

Demokratický štýl riadenia – pri rozhodovaní sa častejšie opiera na podriadených, spolu s nimi určuje a posudzuje výrobné a sociálne úlohy, so spolupracovníkmi hľadá spôsob ich riešenia. Dochádza k výmene informácií i neformálneho charakteru, ktoré prekračujú rámec výrobných problémov, vytvárajú sa psychologické kontakty členov medzi sebou vzájomne i s vedúcim.

Konzultatívny štýl riadenia – získava názory a myšlienky od ľudí v tíme, aby ich uplatnil, ak sú dôležité, predpokladá, že vzhľadom k okolnostiam práve on môže priniesť pravdepodobne najcennejšie riešenie, aby ľudí podporil tým, že ich vypočuje a nechá o veciach uvažovať a hovoriť.

Štýl riadenia laissez-faire – ponecháva skupinovým činnostiam viac-menej voľný priebeh. Je to pasívny typ vedúceho, ktorý v podstate neriadi, nepodceňuje, neaktivizuje, ale ani neorganizuje, neplánuje, nekoordinuje a pod. Nevnáša systém ani do práce vlastnej, ani do práce podriadených.

V päťdesiatych a šesťdesiatych rokoch sa robilo veľa výskumov na tému štýlov vedenia, hlavne v USA. Dospelo sa k spoločným zisteniam, že štýly vedenia závisia od dvoch dimenzií. Tieto dimenzie sú záujem o úlohu a záujem o ľudí. Úlohovo – orientovaní vedúci sa zaujímajú o splnenie úlohy a v ich správaní prevládajú: stanovenie cieľov, plánovanie, stanovenie a dodržiavanie noriem. Vedúci orientovaní na ľudí, majú záujem na vytvorení dobrých pracovných vzťahov, starostlivosť o zamestnancov, pozitívny prístup a načúvanie návrhov zo strany zamestnancov. (Ján Porvazník 2003)

Blake a Moutonová vo svojom výskume skúmaním záujmu lídrov o ľudí a ich záujmu o úlohy, identifikovali štyri extrémne štýly:

1.1 je štýl, pri ktorom sa manažéri starajú hlavne o seba, ľuďom a úlohám venujú pomerne malú pozornosť. Len málo času venujú komunikácii s podriadenými.

9.9 je štýl vedenia „skutočných tímových manažérov“, ktorí venujú maximálnu pozornosť tak ľuďom, ako aj výrobe a sú schopní prepojiť požiadavky organizácie s potrebami zamestnancov.

1.9 je štýl, kde sa manažéri málo venujú produkcii a neprimerane veľkú pozornosť venujú ľuďom. Vytvárajú síce prostredie, v ktorom je každý priateľský, spokojný a uvoľnený, nikto však nemá záujem na dosahovaní cieľov podniku – preto sa tento štýl vedenia nazýva aj ako manažment vidieckeho klubu.

9.1 je štýl, kde sa manažéri sústredia výhradne na plnenie pracovných úloh a len nepatrnú pozornosť venujú ľuďom. Ich štýl je v tomto prípade čisto autokratický.

Existuje niekoľko teoretických prístupov, ktoré vychádzajú z výskumov, ktoré realizovali väčšinou psychológovia a ktoré popisujú rôzne spôsoby vedenia skupín (tímov), v závislosti od osobnosti manažéra a situačných faktorov (vývojová etapa v živote skupiny, okolnosti v organizácii a jej prostredí, stav núdze a ohrozenia, naliehavosť a významnosť úloh, pred ktorými skupina a jej manažér stoja).

R. Likert vo svojej práci popísal štýly vedenia – spôsoby akými manažéri pristupujú k práci so skupinou z hľadiska komunikácie, pridelovania a delby úloh, rozhodovania, voľnosti v rozhodovaní, atď. nezohľadnil však pritom vyspelosť a vyzretosť skupiny, ktorú manažér vedie. Rozšírenie poznatkov z vedenia o túto dimenziu urobila práve koncepcia manažérskej mriežky. Koncepcia situačného vedenia integruje poznatky týchto i ďalších iných teórií a ponúka manažérom praktický návod na to, ako prispôbovať štýly vedenia tomu, v akej fázy sa skupina z hľadiska sociálnej vyspelosti a schopnosti riešiť úlohy nachádza.

Autokratický štýl: vysoké zameranie manažéra na úlohu, nízke zameranie manažéra na ľudí,

- dáva veľmi podrobné pokyny a popisuje presne čo, kedy a ako robiť, dôkladne dozerá na výkon a predvída výsledky práce, rozhoduje sám, bez prispenia iných, využíva moc a autoritu, často potláča iniciatívu podriadených, komunikácia je zväčša jednosmerná, motivácia predovšetkým trestom a postihom.

Konzultatívny štýl: vysoké zameranie manažéra na úlohu, vysoké zameranie manažéra na vzťahy,

- dáva špecifické inštrukcie popisujúce čo, kedy a ako robiť, dozerá v hlavných fázach plnenia úlohy, podporuje a motivuje zamestnancov,

- rozhoduje sám, po konzultácii s inými, často využíva svoju autoritu a odbornosť iných, iniciuje iniciatívu podriadených, s tým, že komunikácia je zväčša obojstranná, motivácia predovšetkým zapojením.

Participatívny štýl: nízke zameranie manažéra na úlohu, vysoké zameranie manažéra na ľudí,

- dáva všeobecné pokyny a málo dohliada na výkon, nepredpisuje „ako prácu robiť“ – skôr sa pýta, zameriava sa na končený výsledok, rozhoduje spolu so zamestnancami, „v rámci“ dovoľí spolurozhodovať iným, deleguje prácu iným, podporuje a povzbudzuje iniciatívu podriadených, motivácia predovšetkým odmenou a pochvalou.

Laissez – faire štýl: nízke zameranie manažéra na úlohu, nízke zameranie manažéra na ľudí,

- oboznámi ľudí s tým, čo je treba urobiť, nepredpisuje „ako prácu robiť“ nepýta sa, usmerňuje len málo, alebo vôbec nie, takmer nedohliada na výkon, umožní zamestnancom

robiť vlastné rozhodnutia, nerozhoduje, netrvá na vlastnom posúdení a odsúhlasení, stará sa, aby boli ciele na zreteli, bráni poklesu motivácie. (Lassak a Styk 2002)

Riadenie podľa cieľov (Management by Objectives), ktoré vyžaduje vyhodnocovanie miery dosahovaných úspechov v závislosti na tom, do akej miery je dosahované vytýčených cieľov. V rámci tohto štýlu je teda jednanie pracovníkov zamerané na jasné ciele.

Riadenie delegovaním úloh (Management by Delegation) spočíva v potlačovaní hierarchického usporiadania projektového tímu.

Riadenie podľa odchýlok (Management by Exception) využíva sa na základe zistených odchýlok a s tým spojených nutných korekcií priebehu realizácie projektu.

Samozrejme je jasné, že vyššie uvedené štýly riadenia sú úzko závislé na osobných charakterových vlastnostiach manažéra, ako skúsenostiach, osobnom vystupovaní a rovnako na reakcii jeho spolupracovníkov. (Dolanský, Měkota, Němec 1996)

Každý vedúci pracovník má o ľuďoch svoje predstavy. Ak už si to uvedomujeme alebo nie, pôsobia tieto predstavy ako teória, podľa ktorej rozhoduje, ako jednat' s nadriadenými, kolegami a podriadenými. Jeho efektívnosť ako vedúceho pracovníka závisí na tom, do akej miery sa jeho predstavy zhodujú s empirickou skutočnosťou. (Edgar H. Schein 1969)

Vedenie je podľa môjho názoru spôsob manažéra, ako pôsobí na zamestnancov, ako človek, ktorý je im vzorom pre dosahovanie stanovených cieľov. Od riadenia je odlišné vedenie v tom, že riadenie je čo - treba urobiť a vedenie - akým spôsobom to treba urobiť. Riadením sa vydajú príkazy, ktoré treba naplniť a vedenie smer, cieľ, pochopenie a ďalšie aspekty k pochopeniu dôležitosti nastaveného cieľa.

1.4 Tímová práca, tím a skupina

Manažment začal pátrať po tom, v čom spočívajú efekty, keď ľudia pracujú v skupinách a zvlášť, keď pracujú ako tím. Zistilo sa, že zo spoločnej práce je tým väčší synergický efekt, čím je tím zodpovednejšie vytváraný a čím kompletnejšie je vedený. Viest' tím znamená potrebu riešiť okrem iného i účinnosť vedenia, jeho spoločenských stretnutí – porád, kde často vzniká mnoho problémov.

Z tejto definície plynie, že zdieľaný smer a pocit spoločného záujmu nás rýchlejšie a spoľahlivejšie dovedie k cieľu, než akoby sme kráčali sami.

Význam spoločnej práce viacerých ľudí je v konečnom výsledku a podstata v prebiehajúcej deľbe práce.

Pre spoločnú prácu viacej ako dvoch ľudí sa v manažmente používa pojem pracovná skupina a tím.

Ak sa práca v pracovnej skupine uskutočňuje na základe organizačnej normy hovoríme o formálnej pracovnej skupine.

Neformálna pracovná skupina sa vytvára dobrovoľne.

Je treba mať na pamäti, že snahou každej pracovnej skupiny a jej vedúceho by malo byť spoločne pracovať tak, aby ich spolupráca mala charakter tímovej práce. V doterajšom vývoji spoločnej práce sa pracovné skupiny utvárali za rôznym účelom, z mnoho príčin a rôznym spôsobom. (Ján Porvazník 2003)

Na ženy sa málokedy pozerá ako na vedúce. Vedúca rola nieje pre ženu tradičná. Niekedy to spôsobuje problémy: buď kolegovia a kolegyne neberú ženy vo vedúcich pozíciách vážne, alebo ženy samy nemajú vysoké mienenie o svojich vodcovských schopnostiach. Ženy vo vedúcom postavení vytipovali niektoré hlavné problémy: váš štýl riadenia je odlišný od štýlu vášho predchodcu, riadne neviete, ako viesť mužov, nedokážete prenášať úlohy na ostatných, ste jediná žena v postavení vedúceho.....atď..

Prečo majú ženy špecifické problémy, keď sa majú vžiť do vedúcej role? Už skôr bolo povedané, že príčina môže sčasti tkvieť vo fakte, že ženy nie sú vychovávané k tomu, aby samy seba videli ako vedúce.

Začiatok je treba hľadať v detstve. Rôzne štúdie ukazujú, že skúsenosti potrebné pre úspešné vedenie ľudí sa získava prostredníctvom kolektívnych športov. Tieto športy však bývajú doménou chlapcov, zatiaľ čo pre väčšinu dievčat sú relatívne bezvýznamné. Dievčatá sa hrajú vo dvojiciach, alebo v skupinkách. Hrajú hry, ktoré zdôrazňujú striedavú účasť všetkých a v ktorých nemusí byť jasný víťaz. Ak vznikne problém, vzťahy medzi dievčatami je dôležitejší, ako výsledok hry. Priebeh je dôležitejší, ako výsledok. Napríklad ak sa začnú

dievčatá hašterit', rozhodnú sa skôr hrať sa na niečo iné, ako konflikt riešiť. Všetko je poriadene tomu, aby sa znova nastolila harmónia. Dievčatá prisudzujú obrovský význam priateľstvu a je im zaťažko hrať sa s niekým, koho nemajú radi.

V poslednej dobe však dochádza vo sfére riadenia k zmenám. Začínajú sa oceňovať tiež schopnosti, ktorým sa dievčatá učia v ranom veku. „Dievčenská“ schopnosť spolupracovať, spoluúčastniť sa, dosahovať zhody sú považované za rovnako dôležité, ako schopnosti „chlapčenské“. Akákoľvek cesta je dobrá, ak pomôže vytvoriť dobre fungujúcu pracovnú skupinu. (Bownová Geraldine, Bradyová Catherine 1996)

1.5 Rozdiely žien a mužov

Štátny pedagogický ústav priniesol štúdiu, v ktorej poukazuje na rozdiel medzi chlapcami a dievčatami. Rozdiel je v tom, že chlapci sú lepší v matematickej gramotnosti a dievčatá sú lepšie v čitateľskej gramotnosti. Je to dokázané výskumom, ktorý sa uskutočnil na Slovensku organizáciou OECD PISA 2003 1. Tento výskum jednoznačne naznačuje, že chlapci dosiahli vyšší priemer v matematickej gramotnosti (507 bodov) oproti dievčatám (489 bodov). Čo sa týka čitateľskej gramotnosti, dievčatá dosiahli štatisticky výraznejšie vyššie priemerné hodnoty ako chlapci. Je to v súlade s celosvetovým trendom, ktorý naznačuje, že dievčatá sú v čitateľskej gramotnosti lepšie. Priemer dievčat na Slovensku je 486 bodov, naši chlapci dosiahli 453 bodov. V prírodovednej gramotnosti sú chlapci lepší ako dievčatá.

Slovo kariéra pochádza z francúzštiny (carrière = prudký galop). Niekedy sa mu pripisuje negatívny nádech, najmä keď ide o ženy. (Ženský magazín „Žena“ 2005)

Ženy vo vedúcich funkciách museli dokazovať svoje prednosti práve mužskými zbraňami – autoritatívnym štýlom vedenia, západný svet zdôrazňuje pre riadenie typicky ženské vlastnosti. Predovšetkým je to citlivosť, ktorá by mala doplniť technické a racionálne myslenie mužov. Ďalej pracovitosť a zvlášť starostlivosť, ktoré otvorila ženám dvere do sveta financií a informatiky.

Ženy prinesú do riadenia osobitný riadiaci štýl. Predovšetkým prispievajú k zvýšeniu kultúrnosti a humanizácie riadenia, po ktorom sa v posledných rokoch v západnom svete volá.

Ženský riadiaci štýl nie je vo vleku tradičnej manažérskej kultúry mužov, pohybujúcich sa v zajatých stereotypoch. Táto kultúra, ako by dnes už narážala na bariéru, ktorú nie je schopná prekročiť a ísť v praxi riadení ďalej. Ženy by mali vnieť do riadenia nové impulzy a myšlienky, novú kvalitu a tým umožniť rast podnikov a spoločnosti. (Ing. Roman Zuzák Moderné řízení 7/1993)

Rozdiely nie sú vo vedení, sú aj v rozdielnom pracovnom zameraní – vyšší podiel žien pracujúcich v administratívnych funkciách a nižšie zastúpenie žien vo vedúcich a vyšších funkciách. Diferenciácie sa vyskytli aj v jednotlivých triedach zamestnaní. Vo všetkých triedach zamestnaní priemerná hrubá mesačná mzda bola u žien nižšia než u mužov. (Doc. PhDr. Iveta Radičová Hospodárske noviny)

Ženy v manažmente môžu po boku svojich mužských kolegov zvládať oblasti, ktoré vyžadujú maximálne schopnosti komunikovať, presadzovať dôležité firemné a etické hodnoty, rozvíjať tímovú prácu, či dokonca riešiť niektoré konfliktné záležitosti v medziľudských vzťahoch. (Alena Kazdová Ekonom 6/2000)

Podľa Evin. J. Willmanovej vplývajú niektoré manažérske schopnosti z prirodzenej životnej roly ženy – matky. Bez toho, že to väčšina žien tuší, v rodine si niektoré zo zručností, ako komunikovať, riadiť tím a ako spolupracovať, či riešiť konflikty, dlhodobo mimo iné pestuje a trénuje. Nie je preto divu, že väčšina podnikateliek pojíma svoju firmu ako vlastnú rodinu a venuje sa jej s maximálnym pracovným nasadením.

Tomáš Baťa na adresu českých žien zdôraznil, že pre ženy býva obvykle v podnikaní tým najdôležitejším a najťažším krokom odvaha začať. Inšpiráciou pre takéto ženy môže byť Kanada, kde je cez sedemtisíc firiem vlastnených ženami a tieto firmy tvoria jednu tretinu súkromných firiem v celej zemi.

Dan Ťok, prezident ABB Alson Power Czech, si myslí, že ženy v manažérskej pozícii sú potrebné. Nie len kvôli rovnocennému postaveniu k mužom, ale hlavne pre to, že prinášajú do podnikania iný pohľad, čo má mnohé výhody. Napríklad ženy mávajú špecifický pohľad na obchodné príležitosti, pozitívny vplyv na tímovú prácu a dokonca majú oveľa väčšiu odolnosť voči záťaži ako muži.

Mníchovský psycholog Johannes C. Brengelmann napísal štúdiu kde tvrdí že, štýl vedenia má buď mužský, alebo ženský ráz, nezávisí to však na biologickom pohlaví. Osoby s mužskou orientáciou vynikajú pri kooperatívnom zvládaní vecných problémov, osoby so ženskou orientáciou sa dokážu lepšie sociálne vcítiť.

Podľa americkej psychologičky Alice H. Eagly v skutočnej výrobe ženy vykazujú rovnako vecné, alebo sociálne orientácie, ako ich mužskí kolegovia. Ženský šéfovia majú ale sklon k demokratickejšiemu chovaniu a nechávajú svojich podriadených častejšie sa podieľať na rozhodovaní. Muži sú v štatistickom priemere však zameranejší viacej „autokraticky“ a častejšie rozhodujú bez ohľadu na druhých.

Ženy vo vedúcom postavení sa umiestňujú horšie než muži v rovnakej pozícii. Najmenej obľúbené sú ženy s mužským štýlom vedenia. Odpor proti „mužským“ šéfkam sa zostruje, ak obsadia tradičné mužské úrady. Muži sa naopak pripravujú o všetky sympatie, ak jednú s podriadenými skôr typicky ženským spôsobom.

Muži sa dostávajú rýchlejšie k moci, keď sledované tímy musia len po krátku dobu spolupracovať a ak nedôjde ku komplikovaným sociálnym interakciám. Ženy sa naopak dostávajú väčšinou do roly sociálnych expertov. Väčšie šance na postup majú preto v dlhodobu koncipovaných skupinách s obtiažnymi sociálnymi úlohami.

Z vedeckého hľadiska je teda diskriminácia žien vo vedúcom postavení celkom opodstatnená. (Morenčí řízení 1/1993)

Mnohí už dlho tušia to, čo dnešné empirické štúdie potvrdzujú: ženy sú v manažmente lepšie než muži. Tak prečo sa takmer nevyskytujú šéfovia veľkých firiem v sukniach? Ak sa spýtame úspešného topmanažéra, čím je to, že mal úspech, odpovie: „Dobré vzdelanie, tvrdá práca a schopnosť zvládať veľkú záťaž“. Ak sa spýtane na to isté úspešnej manažérky, odpovie: „Mala som šťastie a dobrého mentora“. Tzn., že ženy v etážach šéfov sú skôr skromné, muži naopak sebavedomí. V skutočnosti je to ale zložitejšie.

Ak manažéri vyhodnotia pomocou spätnej väzby, dostávajú ženy zreteľne lepšie známky. Manažérky sú odborne kompetentnejšie, stanovujú realistickejšie ciele a dokážu lepšie hodnotiť spolupracovníkov. Krátko povedané, manažérky sú podľa prieskumov skoro vo všetkých disciplínach lepšie ako manažéri. Sú efektívnejšie, citlivejšie na kvalitu i na trendy.

Ženy lepšie premýšľajú svoje rozhodnutia, sú lepšie v spolupráci a menej si potrpia na vyzdvihovanie osobnosti. Ženy sú v zásade sociálne kompetentnejšie a muži analytickejší, neprinášajú žiadne nové.

Muži majú v dvoch bodoch lepšie skóre ako ženy: sú lepší stratégovia a lepší analytici, hlavne v technických súvislostiach problémov.

Vo všetkých disciplínach, ktoré sú teraz predpokladom pre úspech v informačnom veku, stoja ženy v hodnotení vyššie.

Ak sú súčasné šance žien v manažmente tak značné, ako to, že prevažnú väčšinu špičkových funkcií držia stále muži.

Robert Kabacoff z americkej poradenskej firmy Portland: začal porovnávať úspešnosť 900 žien a 900 mužov na rovnakých pozíciách v porovnateľných firmách. Podľa kolegov a podriadených v tomto prieskume sú ženy efektívnejšie, ale podľa nadriadených sú ženy i muži v riadení rovnako dobrí. Samozrejme v štýle práce sú podľa nich medzi ženami a mužmi veľké rozdiely. Ženy napríklad považujú za zbytočné držať svoje znalosti pod pokličkou, kdekto muži vkladajú svoje znalosti do hry veľmi úsporne a cielene. Podľa niektorých názorov sa ženy musia naučiť nie len napísať výbornú koncepciu, ale tiež získať nejakých spojencov, ktorí pomôžu ich myšlienky presadiť. I príliš silná orientácia žien na ľudí sa môže stať slepou uličkou. Prieskumy názorov rovnako signalizujú, že mnohé ženy majú veľké problémy uniesť konflikt. Ženy vkladajú príliš mnoho času a energie do úsilia udržať priaznivú atmosféru v kolektíve, kde muži už medzi tým pracujú na ďalšom projekte.

Z päť kľúčových kompetencií novej ekonomiky sú muži dobrí len v jednej: v technológii. Ostávajúce štyri – komunikácia, tímové schopnosti, vedenie ľudí, adaptácia na neustále zmeny, v tom sú ženy lepšie ako muži. (Moderní řízení 5/2001)

Ženy majú silnejší sklon než muži starať sa osobne o svojich spolupracovníkov a tí to oceňujú. To samozrejme ženám pomáha a nie je to záruka manažérského úspechu. Mať úspech v prevažne mužskom prostredí, vyžaduje vyvinúť si svoj špecifický štýl, ako jednať a spolupracovať s kolegami.

Veľký rozdiel medzi mužmi a ženami je v tom, že ženy dokážu svoje ego zatlačiť do pozadia a na prvé miesto dať úlohu, alebo záujmy firmy. A práve to je pre mnohé ženy

nielen prednosť, ale i pasca. Usilovne pracujú a muži medzitým propagujú a presadzujú sami seba. Výsledok je potom ten, že on je šéf a ona robí všetku prácu. (Birgit Konigová Moderní řízení 5/2001)

Stále platí výrok Margaret Thatcherovej: „Obráťte sa na muža, ak chcete niečo vysvetliť. Obráťte sa na ženu, ak chcete niečo vybaviť“.

Svojím nadaním sú ženy skutočne lepšie manažérky, pretože myslia systémovojšie. Rozhodnutia sa dnes stále častejšie prijímajú za neistoty. Väčšia senzitivita žien preto býva lepším radcom, než veľké strategické plánovanie mužov. Okrem toho sú ženy častejšie než muži pripravené brať na seba riziká a experimentovať. Jedinou prekážkou žien je podľa môjho názoru nedostatok bojovných génov. Mnohí topmanažéri sú úspešní preto, lebo idú hlavou proti múru. (Christa Hausslerová Moderní řízení 5/2001)

Ženy viac než muži zvažujú cenu výrobku, menej ich oslovuje reklama a všímajú si zaujímavo upravených výkladov. Ženy sa spoliehajú len na značku výrobku, chcú sa v obchode dozvedieť čo najviac informácií. Ženy v obchode očakávajú, že im predajca pomôže pri výbere výrobku, dokáže im profesionálne poradiť a vysvetliť výhody a nevýhody výrobku. Ženy sú vernostným zákazníkom, čo potvrdzuje aj výskum (ženy 65% a muži 55%). Ženy sú schopné povedať, s ktorými predajňami sú spokojné a s ktorými nie a prečo. Ženy častejšie nakupujú a preto majú väčší prehľad a oceňujú prehľadne usporiadané výrobky a veľký výber. Ženy sa na nakupovanie systematicky a uvažlivo pripravujú.

Viac než muži sledujú regionálnu tlač, miestne spravodaje, letáky atď. Sledujú i rubriky venované ochrane spotrebiteľa. Ženy prichádzajú do predajne informované a majú prehľad o cenách. (Věra Foretová Hospodárske noviny 2000)

Flexibilná organizácia potrebuje talentované ženy do svojich kľúčových pozícií, a to nielen z dôvodov sociálnej spravodlivosti, ale predovšetkým pre ich schopnosť a postoje. Ak organizácie ženy vylúčia, handicapujú sa pre svoju budúcnosť.

Dnes sa od manažérov omnoho viac vyžaduje napríklad schopnosť komunikovať, či schopnosť vcítenia sa a emočnej inteligencie, čo sú kvality už tradične pripisované ženám. Wall Street Journal k tomu dodáva, že už dnes treba spoločnosti, poskytujúcej finančné

služby, zisťujú, že mnohí klienti radšej než s poradcom – mužom jednájú s poradkyňou – ženou, ktorú pokladajú za dôveryhodnejšiu. A ako sa postupne firmy prepájajú a fúzujú, a tak sa geograficky rozťahujú, začínajú si vážiť takých manažérskych vlastností, ako je schopnosť dosiahnuť konsenzu ľudí s rôznym kultúrnym zázemím. (Charles Handy Hospodárske noviny 2001)

Väčšina žien zastáva, tak ako v minulosti, najčastejšie nižšie stupne pracovnej hierarchie. Psychológovia zistili, že rozhodne nejde o nedostatok odborných vedomostí. Ide skôr o to, že pracovný vzostup funguje podľa mužských pravidiel, ktoré ženy často vôbec neovládajú. Je to aj vec žien, aby cieľavedome zvyšovali svoje šance. So správnou stratégiou úspechu sa postup vyššie určite podarí ľahšie.

Pri voľbe povolania ženy zaujíma najmä zmysel práce, chcú v povolaní pomáhať iným ľuďom a nájsť v ňom potešenie. Je priam zarážajúce, ako ich nezaujíma napríklad to, koľko budú zarábať o desať rokov a akú pozíciu môžu dosiahnuť v pracovnej hierarchii. A práve takéto otázky si kladie na úspech zameraný muž. A preto postupuje. Muži máločo nechávajú na náhodu – a vypláca sa im to. Ženy, naopak, uprednostňujú život „tu a teraz“, namiesto toho, aby si včas stanovili pracovný cieľ. (Ženský magazín – Žena 2005)

1.6 Autor

Každý človek, na to aby mohol vykonávať svoju profesiu potrebuje určité zručnosti, schopnosti, ktoré sú nevyhnutnou súčasťou jeho originálneho vykonávania danej profesie. Tak isto je to aj s manažérmi. Sú to ľudia, ktorí sú vo vykonávaní svojich činností úplne originálni a neopakovateľne jedineční. Napodobenie riadenia jedného z veľkých ľudí v manažmente nie je možné. V niektorých rysoch by to každý jeden človek urobil inak, ako to urobil jeho predchodca. A o tom je manažment. Aspoň v hrubých rysoch načrtnúť a pomenovať tie originálne vlastnosti a charakteristiky, ktoré robia rozhodovanie a jednotlivé manažérske činnosti daného jedinca výnimočným a nenapodobiteľným.

Každý musí mať určité odborné zručnosti (kvalifikáciu). Bez tejto kompetencie nie je možné, aby sa chápali súvislosti v danej práci. Ako v každej profesii, aby bol človek efektívny, dobrý a výnimočný, musí veľa vedieť o svojej práci a hlavne mať veľa skúseností.

Niet na to, mať vlastné skúsenosti, na základe, ktorých sa riadiť pri ostatných rozhodnutiach, činnostiach, úlohách.

Zvlášť v kategórii manažérov je veľmi dôležitá sociálna zrelosť. Pri jednaní s obchodnými partnermi, zamestnancami, dodávateľmi, akcionármi atď. je nevyhnuté, aby bol manažér pre jednanie zrelý. Musí byť schopný každému podľa kategórie prispôbiť svoje jednanie. Ku každému pristupovať individuálne, v súlade s jeho temperamentovými vlastnosťami a individualitou.

Základom poznania charakteristík manažérov je poznať ich dielo, to čo dokázali uskutočniť, aby sme mohli povedať o ich schopnostiach.

Ako povedal Michael Armstrong je podstatné to, akými charakteristikami manažér disponuje a ako je schopný ich rozvíjať. A v nepodstatnom rade je dôležité, aby svoje schopnosti adaptoval do prostredia firmy, v ktorej práve pôsobí. Teda je dôležité do riadiacej funkcie dosadiť človeka, ktorý o danej problematike niečo vie, niečo v nej dokázal a je schopný odovzdať to, čo v ňom je, jeho nápady, energiu, vzdelanie a pod. organizácii, ktorá ho obsadila do vedúcej pozície a dala mu dôveru v riadení firmy.

Na to, aby manažér dosiahol svojich vízií a zároveň plnil ciele organizácie musí byť schopný riadiť ľudí, prostredníctvom ktorých tieto ciele dosiahne. Je samozrejmosťou, že úlohy nebude plniť sám, ale že ich bude niekomu nariaďovať, aby ich splnil. K nariaďovaniu musí byť tiež sociálne zrelý. Musí byť schopný podať úlohy tak, aby ich druhá strana prijala a uskutočnila tak, ako si to manažér predstavuje, teda v súlade s jeho požiadavkami. Otázkou zostáva, aký spôsob si vyberie na to, aby zamestnancom niečo nariadil. V každom prípade riadenie závisí od individuality manažéra. Ako som v článkoch uviedla ženy riadia demokratickým, sociálnym štýlom a muži väčšinou autoritatívne, prikazovaním, direktívnym nariadením.

Zaujímavé je to, že od muža je direktívny príkaz lepšie prijatý, ako od ženy. A zase naopak, od ženy je lepšie prijaté nariadenie formou empatie, sociálneho vcítania, sociálnym zaobchádzaním so zamestnancom. Je pravdepodobné, že u zamestnancov fyziologické vlastnosti muža vzbudzujú rešpekt, pričom ženy sú väčšinou chápané ako krehké bytosti, matky a preto sú pochopené lepšie v sociálnej (empatickej) postave.

Podstatou manažmentu je vlastne to, aby manažér bol schopný riadiť zamestnancov tak, aby oni vytvárali podmienky, ktoré budú zabezpečovať spokojnosť klienta. Manažér má dávať také príkazy, úlohy pre implementovanie produktov, riadenie zamestnancov, koordinovanie a pod., aby to v konečnom dôsledku urobilo klienta lojálnym a spokojným voči firme. Pokiaľ je klient spokojný, všetci sú spokojní. Klient prináša peniaze do firmy, zamestnanci sú spokojní a motivovaní a manažéri dostanú zadosťučinenie v podobe štatistík, hlásení a motivácie z vedenia.

Je veľmi ťažké vykonávať nejakú úlohu, pokiaľ nie je presne do detailov zadefinovaná. Ak manažér presne nepovie, čo sa má uskutočniť, ako, akými prostriedkami, tak zamestnanec veľmi ťažko uskutočňuje zadanú úlohu a často býva uskutočnená nedostatočne, alebo zle. Z týchto nedostatkov vyplývajú problémy nedosiahnutia zadaného cieľa, čo následne musí manažér riešiť. Považuje sa to za problém zo strany zamestnanca, ale v konečnom dôsledku zlyhal manažér, ako zadávateľ úlohy.

To sú všetko problémy, s ktorými by sa mal manažér byť schopný vysporiadať v pozícii „manažér“ a v pozícii „vedenia ľudí“. Manažér by mal byť schopný vychádzať s ľuďmi, aby sa dobre cítili obidve strany. Keď je spokojnosť vo firme medzi nadriadeným a podriadeným, cíti to aj klient. Napäté vzťahy nikdy nikomu nepomohli a preto je potrebné ich odbúravať. Vlastne ženy sú určitou predzvesťou nového moderného riadenia konfliktov na pracovisku. Ženy majú určité čaro, prostredníctvom ktorého sú schopné napäté situácie riešiť. Netvrdím, že sa nestane situácia, v ktorej ženy nie sú schopné ovládať svoje emócie. Stáva sa to každému smrteľnému človeku. Záleží od postavenia, aké žena zaujme, keď nastanú konfliktné spory.

Manažér by v každom prípade mal motivovať a viesť svoj tím k naplneniu osobných ambícií.

Je samozrejmosťou, ak sa povie, že bez pracovného tímu, ktorý tvoria zamestnanci a manažér by sa organizácia nemohla zaobiť. Je na každom jednotlivcovi, ako bude firma prosperovať. Každý dbá o blaho klienta a v konečnom dôsledku aj o svoje vlastné blaho. A určitým koordinátorom v tomto všetkom je manažér. Nikto sám nič a ľahko nedosiahne a sám to ani nevybuduje.

K tomu, aby bol manažér efektívny musí využívať aj rôzne štýly vedenia. Myslím si, že v dnešnom rýchlom a premenlivom svete neexistuje nič, čo je jednotné. Každý manažér

využíva zmiešaný štýl vedenia. Nepoznám manažéra, ktorý by mal vyhranený spôsob štýlu vedenia. Podľa okolností prispôbiť svoje vedenie úlohám, problémom a cieľom, ktoré sa riešia.

V každom prípade, ženské manažérky majú v sebe niečo, čo dnešný svet obchodu potrebuje. Sú to originálne ženské vlastnosti a dôvtip, ktoré ich dostávajú do popredného vedenia prosperujúcich firiem. Manažérky majú dôvtip potrebný pre úspech, pre dosiahnutie toho, čo organizácia potrebuje. Je to niečo charizmatické, čo pôsobí na ženách pozitívne v prospech ženských manažérok.

Je nezmyselné, aby sa svet manažmentu delil na ženské manažérky a mužských manažérov. V tejto práci som opísala v čom sú ženy lepšie v manažmente, ako muži. Ale aj muži majú svoje prednosti. Takže nevidím dôvod, prečo sa svet takto nezmyselne rozdeľuje, alebo prečo ženy nemajú príležitosť presadiť svoje schopnosti. Sú v určitých oblastiach presne tak výbornými manažérkami, ako sú muži. Muži si len chránia to, čo si vybudovali dlhé tisícročia: a to je rešpekt, že oni sú zdatnejší ako ženy, ale to vôbec nie je pravda. Je mnoho žien, čo sú tak zdatné ako muži a naopak. Tak prečo niečo rozdeľovať? Myslím si, že zo spolupráce muža a ženy by vyšiel tak efektívny tím, že by doviedol firmu k prosperite, naplneniu cieľov, spokojnosti a ziskom oveľa jednoduchšie a bezpečnejšie.

Perfektne by sa dopĺňali v riadení. Čo by nezvládol jeden, doplnil by druhý. Je to harmónia pre firmu. Pre každého, pre koho takéto individuality pracujú. V podstate ide o to, aby si firma našla človeka, ktorý má špecifické odborné znalosti a schopnosti v danej problematike, má znamenité schopnosti plánovať, organizovať, koordinovať, kontrolovať a komunikovať v rámci prác a má schopnosti pre efektívne vedenie projektového tímu, zvláda množstvo dôležitých úloh, čím si získa dobrú povesť. Toto je človek univerzálny, ktorý sa môže skladať z dvoch článkov a to manažéra a manažérky. Aj manažér aj manažérka môže vystupovať perfektne v jednej z týchto úloh, čo bude dokopy dávať perfektný manažérsky tím.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

2 CHARAKTERISTIKA SÚČASNÉHO POSTAVENIA MUŽOV A ŽIEN VO VEDÚCICH FUNKCIÁCH VO VŠEOBECNEJ ÚVEROVEJ BANKE

2.1 Popis všeobecnej úverovej banky

Obchodné meno: Všeobecná úverová banka, a. s., skrátený názov VÚB, a. s., ktoré sa do cudzích jazykov neprekladá.

Sídlo: Mlynské nivy č. 1, 829 90 Bratislava, Slovenská republika.

VÚB je právnickou osobou, ktorá svoju činnosť vykonáva v súlade so všeobecne záväznými právnymi predpismi SR, Zakladateľskou listinou a Stanovami banky. Je zapísaná v obchodnom registri Okresného súdu Bratislava I., v oddieli Sa, pod vložkou č. 341/B a je založená na dobu neurčitú.

VÚB je verejná akciová spoločnosť. Je súčasťou skupiny Gruppo Banca Intesa, zapísanej v registri bankových skupín Banca d'Italia v zmysle legislatívy Talianskej republiky.

2.2 História banky

Rozčlenením Štátnej banky československej k 1.1. 1990 vznikli tri celoštátne pôsobiace komerčné univerzálne banky – VÚB, š. p. u., Komerční banka Praha a vtedy celoštátna IRB, š.p. u. (neskôr rozdelená na českú a slovenskú).

Za symbolické uzatvorenie vzniku Všeobecnej úverovej banky je možné považovať výberové konanie prvého firemného znaku VÚB, ktoré sa uskutočnilo 14. mája 1990. Od 30.9. 2003 má banka nové logo.

Súčasťou transformačného procesu celého hospodárstva štátu bolo vytvorenie akciovej spoločnosti. Dňa 3. februára 1992 bola na Obchodnom registri Obvodného úradu Bratislava 1 zaregistrovaná VÚB, ako akciová spoločnosť (ďalej len VÚB, a. s.) ovládaná Fondom národného majetku. K 31. marcu 1992 bol zrušený štátny peňažný ústav VÚB, a. s., ktorý od 1. apríla 1992 vložil do novej akciovej spoločnosti celé základné imanie, ktoré bolo rozdelené na 2 039 054 tisícikorunových akcií.

Narastajúce problémy viedli k rozhodnutiu vlády o odpredaji VÚB a. s., strategickému investorovi a k jej nevyhnutnej reštrukturalizácii. V roku 1999 bol prijatý Ozdravný a privatizačný projekt. V rokoch 1999 – 2000 bolo teda zvýšené základné imanie VÚB, a. s., na 13 mld. Sk a rizikové pohľadávky odsunuté do konsolidačných inštitúcií. To umožnilo banke dodržiavať pravidlá obozretného hospodárenia stanovené centrálnou bankou a vytvoriť priaznivé podmienky pre vstup zahraničného investora.

Štruktúra akcionárov:

Intesa Holding International S.A.	96,49%
Tuzemskí akcionári pod 1%	3,19%
Zahraniční akcionári pod 1%	0,42%
Spolu	100,00%

Hlavné činnosti banky sú:

- poskytovanie úverov a záruk v slovenských korunách a v cudzích menách,
- prijímanie a poskytovanie vkladov v Sk a v cudzích menách,
- poskytovanie bankových služieb obyvateľstvu,
- poskytovanie služieb na kapitálovom trhu,
- poskytovanie služieb na medzibankovom peňažnom trhu,
- poskytovanie služieb v oblasti investičného bankovníctva.

2.3 Predmet podnikania

Predmetom podnikania VÚB, a. s., je:

- prijímanie vkladov,
- poskytovanie úverov,
- platobný styk a zúčtovanie,

- investovanie do cenných papierov na vlastný účet,
- obchodovanie na vlastný účet alebo na účet klienta:
 - a) s finančnými nástrojmi peňažného trhu v slovenských korunách a v cudzej mene, vrátane zmenárenskej činnosti,
 - b) s finančnými nástrojmi kapitálového trhu v slovenských korunách a v cudzej mene,
 - c) s mincami z drahých kovov, pamätnými bankovkami a pamätnými mincami, hárkami bankoviek a súbormi obehových mincí,
- správa pohľadávok a cenných papierov klienta na jeho účet vrátane súvisiaceho poradenstva,
- finančný lízing,
- poskytovanie záruk, otváranie a potvrdzovanie akreditívov,
- vydávanie a správa platobných prostriedkov,
- poskytovanie poradenských služieb v oblasti podnikania,
- vydávanie cenných papierov, účasť na vydávaní cenných papierov a poskytovanie súvisiacich služieb,
- finančné sprostredkovanie,
- uloženie cenných papierov alebo vecí,
- prenájom bezpečnostných schránok,
- poskytovanie bankových informácií,
- hypotekárne obchody podľa par. 67 ods. 1 zákona o bankách,
- funkcia depozitára podľa osobitného predpisu,
- spracúvanie bankoviek, mincí, pamätných bankoviek a pamätných mincí.

2.4 Základné imanie

Základné imanie VÚB, a.s., je 12 978 108 000,- Sk. Je rozdelené na:

- a) 4 078 108 akcií na meno, vydaných v zaknihovanej podobe, pričom menovitá hodnota jednej akcie je 1 000,- Sk
- b) 89 akcií na meno vydaných v zaknihovanej podobe, pričom menovitá hodnota jednej akcie je 100 000,- Sk.

2.5 Orgány VÚB a. s.

Orgánmi VÚB a. s., sú:

- a) valné zhromaždenie
- b) dozorná rada
- c) predstavenstvo.

2.5.1 Valné zhromaždenie

Je najvyšším rozhodovacím orgánom VÚB, a.s. Skladá sa zo všetkých na ňom prítomných akcionárov. Rokovania valného zhromaždenia sa zúčastňujú členovia predstavenstva, dozornej rady a ak je to potrebné, audítori spoločnosti.

Dozorná rada

Dozorná rada je najvyšším kontrolným orgánom VÚB, a.s. Dohliada na výkon pôsobnosti predstavenstva a uskutočňovanie podnikateľskej činnosti VÚB, a. s.. V prípade zistenia závažného porušenia povinností členmi predstavenstva, alebo závažných nedostatkov v hospodárení VÚB, a. s., dozorná rada môže prijať opatrenie na nápravu vrátane odvolania člena predstavenstva. Ak si to vážadujú záujmy VÚB, a. s., dozorná rada je oprávnená zvolať mimoriadne valné zhromaždenie. Funkčné obdobie je 5 rokov. Predsedu a podpredsedov dozornej rady volí a odvoláva valné zhromaždenie, jednoduchou väčšinou hlasov prítomných akcionárov.

Dozorná rada predstavuje zloženie z 9 mužov členov dozornej rady. To znamená, že predsedom je muž, podpredsedom sú muži a členovia celej dozornej rady predstavujú muži a nenachádza sa medzi nimi ani jena žena.

Predstavenstvo

Je štatutárnym orgánom riadiacim činnosť VÚB, a. s. Je oprávnené konať v mene VÚB, a. s., vo všetkých veciach a zastupuje VÚB, a. s., voči tretím osobám, pred súdom a pred inými orgánmi. Predstavenstvo riadi činnosť VÚB, a. s. a rozhoduje o všetkých jej záležitostiach, pokiaľ nie sú pravnými predpismi a stanovami vyhradené do pôsobnosti iných orgánov. Predstavenstvo VÚB, a. s., má najviac jedenásť členov, z ktorých jeden je predseda a jeden podpredseda. Dozorná rada rozhodne o aktuálnom počte členov predstavenstva vždy v prípadoch, kedy rozhoduje o voľbe, odovlaní alebo keď posudzuje odstúpenie člena predstavenstva. Počet členov predstavenstva musí byť vždy nepárny. Funkčné obdobie členov predstavenstva je trojročné, končí však až voľbou nových členov predstavenstva.

Predstavenstvo VÚB je obsadené mužmi. Celkovo predstavenstvo predstavuje 5 mužov, ktorí sú na vrcholnom postavení celej VÚB. Títo predstavitelia vedenia celej spoločnosti predstavujú hlavné vedenie celej firmy.

VÚB je banka, ktorá má druhé najväčšie postavenie na Slovenskom trhu a vo svojom vedení nemá ani jenu ženu. No naproti tomu, na pobočkách je väčšinou len ženské osadenstvo. Ženy naplňajú stratégie, produkujú tržby, vylepšujú ukazovatele, komunikujú s klientmi, starajú sa o ich potreby..., ale na nižších pracovných pozíciách.

Je takmer celosvetovým trendom, že vo vedúcich postoch významných firiem nie sú ženy, ale muži. Asi to nie je náhoda, že aj vedenie tejto banky je zložené z mužov rôznych krajín a je čisto mužskou záležitosťou.

2.6 Základné údaje za rok 2003

Komerčné ukazovatele

Počet zamestnancov

4 004

Počet obytných miest

230

2.7 Vklady

Vývoj vkladov klientov bol v minulom roku ovplyvnený predovšetkým nízkymi úrokovými sadzbami. Objem bankových vkladov VÚB, a. s. dosiahol ku koncu roka 2003 hodnotu 147 mld. Sk. Kým korporátne depozitá si udržiavajú priaznivý rast ako pri termínovaných, tak aj netermínovaných vkladoch, retailové termínované vklady sa kvôli nižším úrokovým sadzbám postupne znižujú. Vo veľkej miere dochádza k presunu vkladateľských prostriedkov do fondov správcovskej spoločnosti. Rast termínovaných vkladov obyvateľstva je podporovaný zavádzaním nových produktov a balíkov služieb (napr. VUBasic, VUBasic Plus).

2.8 Elektronické bankovníctvo

V dobe širokého využitia moderných informačných technológií je ponuka a neustále zlepšovanie možností elektronického bankovníctva nevyhnutnou súčasťou služieb VÚB. Banka svojim klientom ponúka službu Kontakt na telefonickej linke s možnosťou voľby operátora, či automatickej hlasovej služby. Klienti si tiež môžu spravovať prostriedky na svojich účtoch cez GSM Banking a Internet Banking. V roku 2003 sa stala súčasťou elektronických distribučných kanálov aj služba New Home Banking, určená najmä korporátnej klientele. Popularitu a čoraz širšie možnosti elektronického bankovníctva dosvedčuje aj sústavný rast klientov využívajúcich EDC. Ich počet v roku 2003 dosiahol 470 tisíc, čo predstavuje viac než dvojnásobný nárast klientov oproti roku 2002. Najviac využívanou službou elektronického bankovníctva je telefonická služba Kontakt.

2.9 Bankové karty

V roku 2003 banka vydala 97 085 platobných a 10 933 kreditných kariet, čím sa celkový počet vydaných bankových kariet oproti roku 2002 zvýšil o 19%. V rámci zlepšovania svojich služieb, predovšetkým voči retailovým klientom, banka v priebehu roka 2003 nainštalovala 17 nových bankomatov. Ku koncu roka tak v sieti VÚB, a.s. figurovalo 423 bankomatov, čo predstavuje 28% z celkového počtu bankomatov na území SR. Vedúce postavenie si banka zachovala predovšetkým z pohľadu EFT POS terminálov. Ich počet sa

oproti roku 2002 zvýšil o 11% a dosiahol 4897 ks, čo predstavuje 35-percentný podiel na slovenskom trhu. Prudký rast zaznamenal aj počet a objem transakcií vykonaných prostredníctvom terminálov.

2.10 Úvery

Kumulatívny bilančný zostatok hypotekárnych úverov sa v porovnaní s rokom 2002 zvýšil o takmer dve tretiny a ku koncu roka 2003 predstavoval 7,0 mld. Sk. Kľúčovým z pohľadu hypotekárneho financovania bol najmä koniec prvého polroka roku 2003, kvôli zmene podmienok, týkajúcich sa štátneho príspevku k hypotekárnym úverom od 1.7. 2003. Možnosť využitia hypotekárneho úveru na nešpecifikovanú nehnuteľnosť, spolu s masívnou a správne načasovanou kampaňou prispeli k tomu, že VÚB, a. s. v roku 2003 poskytla 27,7% z celkového objemu minuloročných hypotekárnych úverov. Portfólio spotrebných úverov dosahovalo koncom roka objem 2,8 mld. Sk. Jeho rast bol podporený najmä novými druhmi spotrebných úverov (ako napríklad expresný úver), ktoré banka predstavila ku koncu roka 2003.

Všetky tieto služby sa poskytujú klientom, ktorí sa rozhodnú pre banku VÚB. Práve pre spokojnosť klienta na každej pobočke musí byť schopné vedenie manažérov, ktorí sa budú starať o ich spokojnosť, a to hlavne prostredníctvom svojich zamestnancov. Preto je životne dôležité pre banku, aby boli zamestnanci dôkladne vedení k tomu, že zákazník musí odchádzať spokojný. Hlavnými plánovačmi, koordinátormi, organizátormi a hlavne ľuďmi, ktorí vedú sú manažéri.

2.11 Financovanie firemnej klientely

V roku 2003 predstavoval hrubý objem úverovej angažovanosti v správe firemného bankovníctva 57,4 mld. Sk, čo znamená nárast o 19,5%. Banka v roku 2003 výrazne znížila celkový objem klasifikovaných úverov, ktoré väčšinou spadali pod úsek firemného bankovníctva, čo prispelo k podstatnému skvalitneniu úverového portfólia.

2.12 Tuzemský a zahraničný platobný styk

Počet a objem domácich, ako aj zahraničných platieb, spracovaných v priebehu roka vo VÚB, a.s. zaznamenal značný nárast. Banka sprostredkovala približne štvrtinu všetkých

domácích platieb v celkovom objeme 11 360 mld. Sk, čo zodpovedá 18%-tám v rámci slovenského bankového sektora. Celkový objem zahraničných platieb vzrástol o 11% a dosiahol tak 156 400 mld. Sk, čím sa podiel VÚB, a. s. na celkových zahraničných platbách bankového sektora v SR zvýšil na 6,5%.

2.13 Klienti

Medzi klientov VÚB patria muži aj ženy. Vyjadruje to aj graf, ktorý zostavila jedna z pracovníčok VÚB:

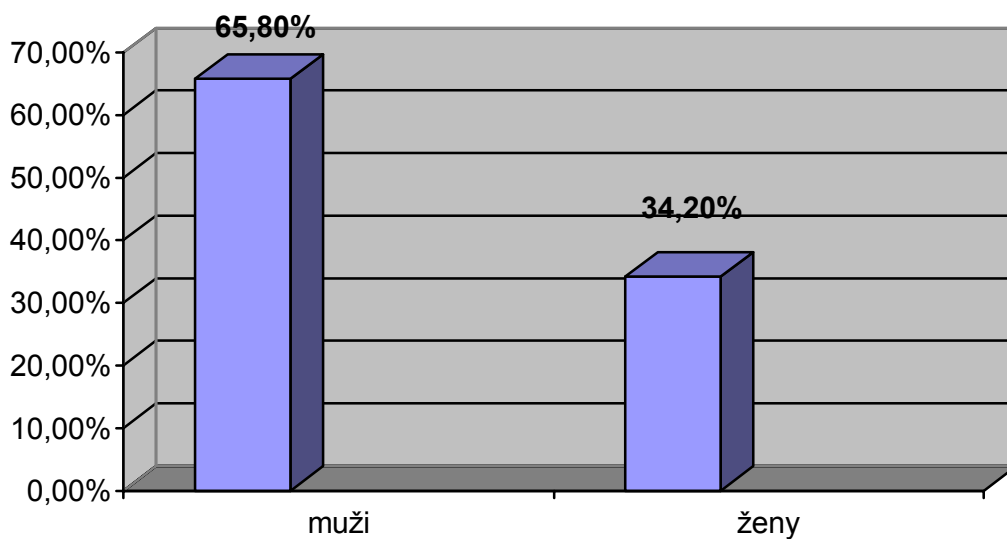
Otázka č. 2: Pohlavie

Počet účastníkov ankety podľa pohlavia

Tabuľka č. 1

Pohlavie	Muži	Ženy
Počet	41	79

Účastníci ankety podľa pohlavia (v%)



Graf č. 1

Do ankety sa zapojilo 41 mužov, čo predstavuje 34,20% z celkového počtu respondentov, a 79 žien, čo predstavuje 65,80% z celkového počtu respondentov. Na základe analýzy som zistila, že najviac respondentov mužského pohlavia bolo vo veku 18 – 30 rokov, a najviac respondentov ženského pohlavia bolo vo veku 31 – 45 rokov.

2.14 Organizačná štruktúra

VÚB, a. s., sa organizačne člení z hľadiska funkcionality na:

- a) obchodné útvary,
- b) podporné útvary,
- c) kontrolné útvary.

Obchodné činnosti zabezpečujú:

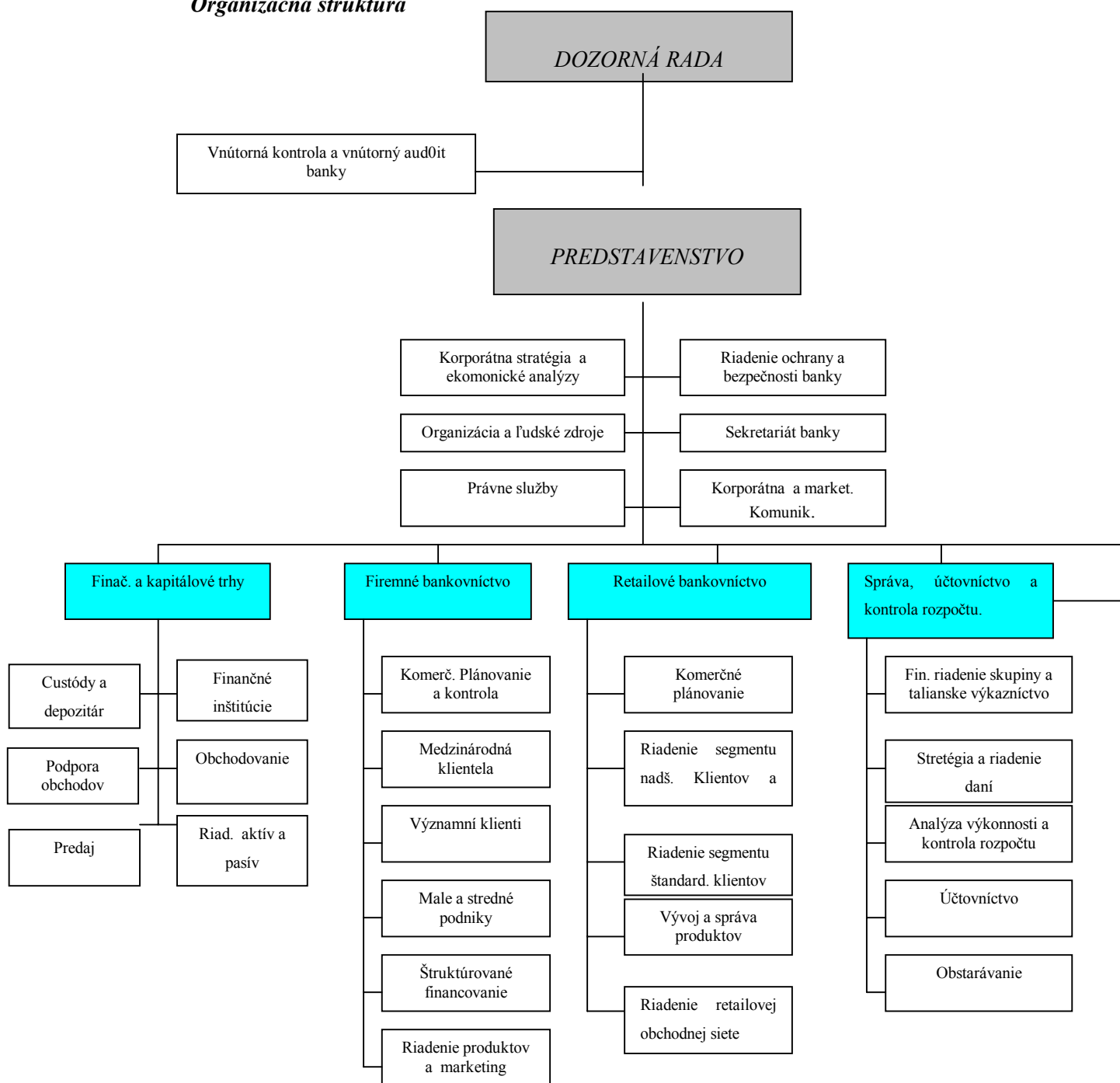
- a) obchodné úseky ústredia, ktoré sa ďalej členia na:
 - i. dbory, resp. štábne útvary,
 - ii. oddelenia,
 - iii. tímy,
- b) retailová sieť na území SR, ktorú tvoria:
 - i. útvary regionálneho riadenia retailovej obchodnej siete,
 - ii. retailové obchodné miesta:
 - univerziálne retailové pobočky (URP),
 - retailové pobočky (RP),
 - retailové expozitúry (RE),

- iii. regióny odboru Priama distribúcia produktov,
- c) firemná sieť, ktorú tvoria firemné pobočky,
- d) zahraničná sieť, ktorú tvorí VÚB, a. s., pobočka Praha, ČR.

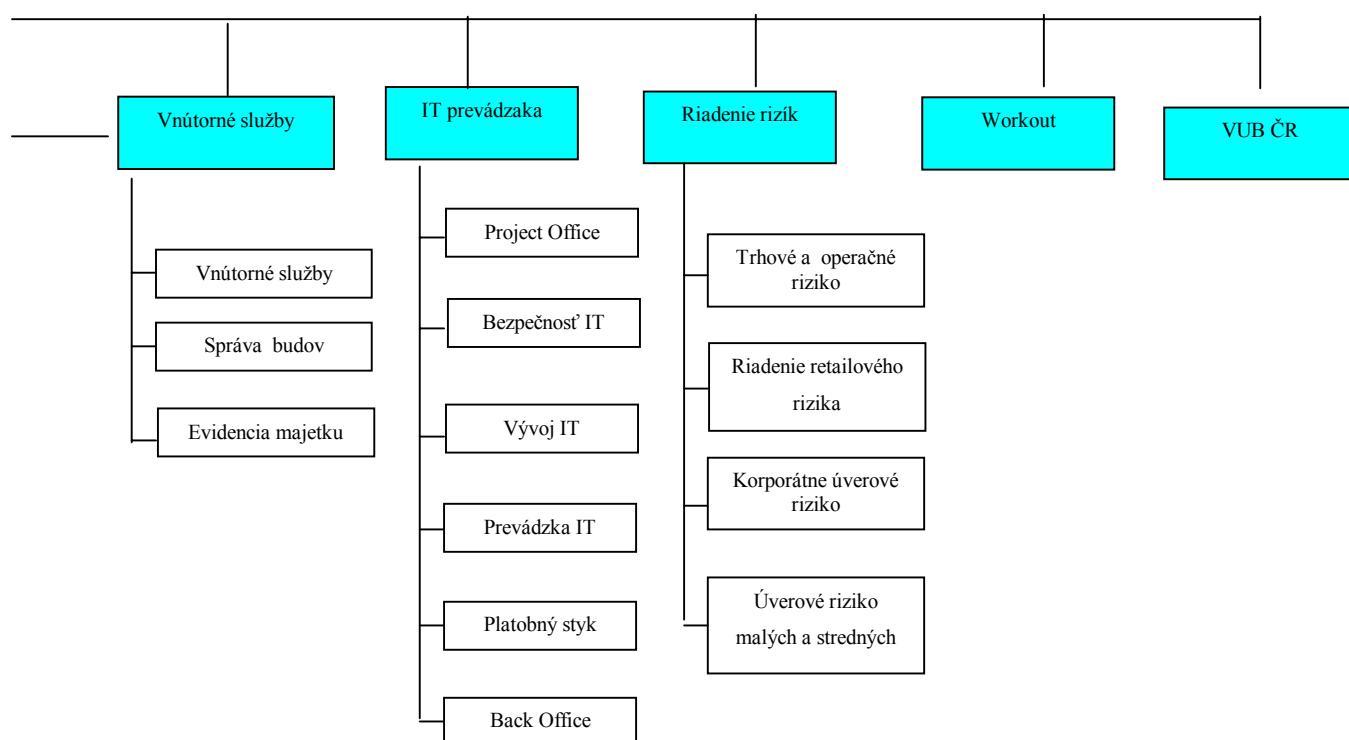
Podporné útvary zabezpečujú komplexné podporné a servisné služby pre celú banku, prostredníctvom samostatných útvarov v rámci organizačnej štruktúry ústredia (odborov, štábnych útvarov, oddelení a tímov).

Kontrolné útvary – systém vnútornej kontroly pozostáva z troch integrálnych úrovní – štatutárnej, výkonnej a kontrolnej:

- a) štatutárna úroveň je zabezpečovaná prostredníctvom:
 - dozornej rady VÚB, a.s.,
 - predstavenstva VÚB, a. s.,
- b) výkonná úroveň je zabezpečovaná prostredníctvom vedúcich zamestnancov – výkonných manažérov na štyroch stupňoch riadenia:
 - generálny riaditeľ, zástupca generálneho riaditeľa a vrchní riaditelia úsekov v rámci obchodných, podporných a kontrolných útvarov,
 - senior executive manažéri,
 - executive manažéri,
 - manažéri.
- c) kontrolnou funkciou je poverený nezávislý odbor Vnútornej kontroly a vnútorného auditu banky v súlade so stanovami banky.

Organizačná štruktúra

Obr. 3. Organizačná štruktúra - prvá časť



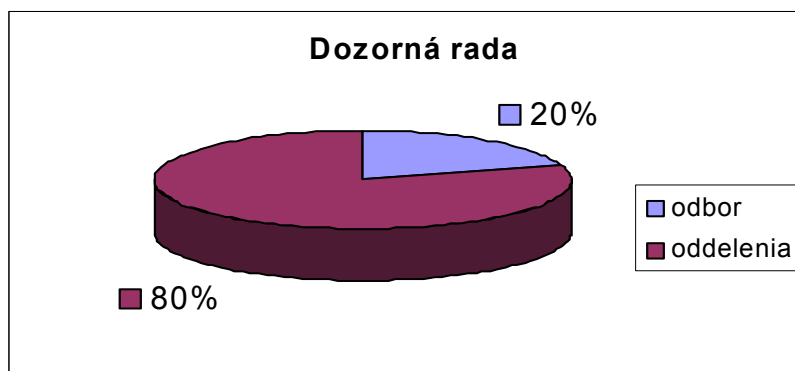
Obr. 4. Organizačná štruktúra - druhá časť

2.15 Charakteristika postavenia mužov a žien vo vedúcich funkciách

V hierarchickom stupni je ako prvá postavená dozorná rada. Dozornej rade prislúcha odbor vnútornej kontroly a vnútorného auditu banky. Tento odbor riadi muž. K odboru patria oddelenia v nasledovných pozíciách.

Tab. č. 2

Dozorná rada	
Odbor	1
Oddelenia	4

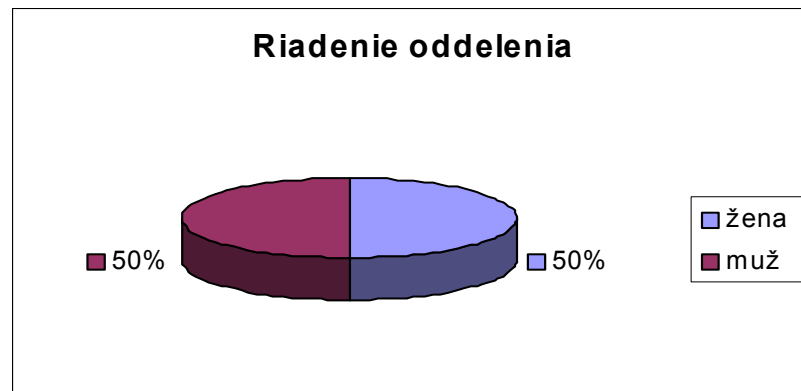


Graf č. 2

Pod dozornou radou sú jednotlivé oddelenia, ktoré sú z pohľadu mužov a žien obsadené nasledovne:

Tab. č. 3

Oddelenie	
Žena	2
Muž	2

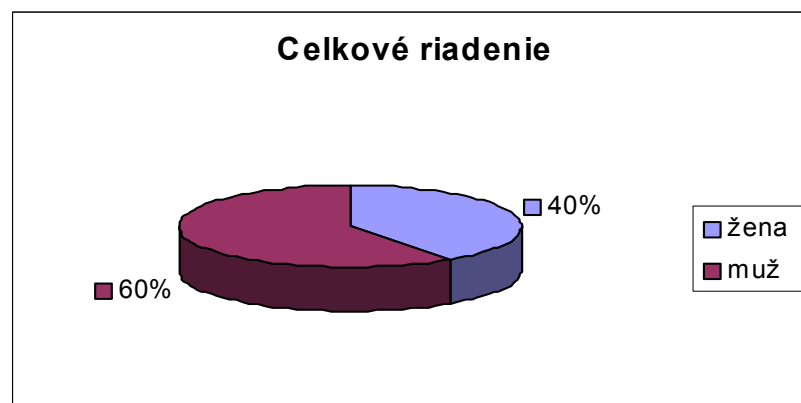


Graf č. 3

Celkovo vo funkcionalite dorzornej rady je nasledovné obsadenie z pohľadu mužov a žien:

Tab. č. 4

Celkové riadenie Odborov a oddelení	
Žena	2
Muž	3

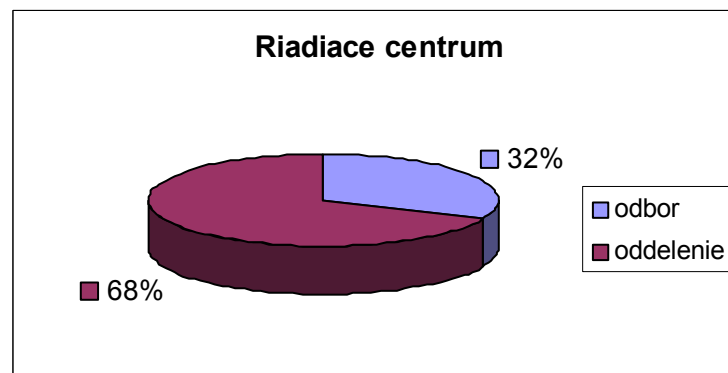


Graf č. 4

V hierarchickej úrovni nasleduje predstavenstvo. Predstavenstvu je zodpovedný generálny riaditeľ, ktorý je muž. Generálny riaditeľ je v tzv. riadiacom centre riaditeľom. Generálny riaditeľ je riaditeľom pre odbory a oddelenia v nasledovnom členení:

Tab. č. 5

Riadiace centrum	
Odbor	7
Oddelenie	15

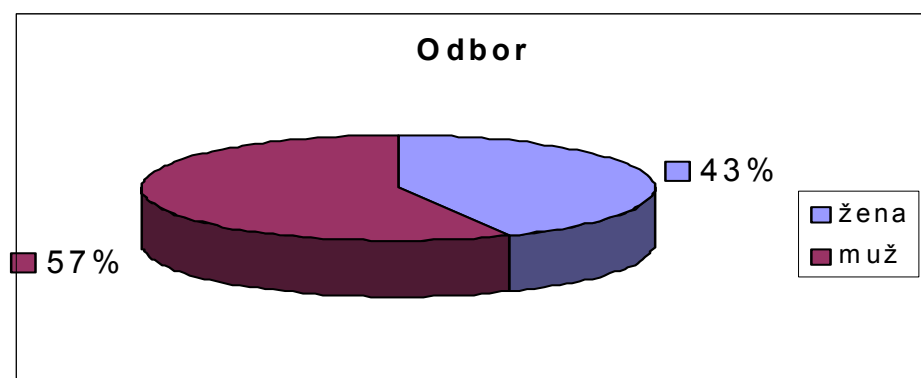


Graf č. 5

Riadiace centrum má vykonávajúce odbory. Tieto odbory vykonávajú jednotlivé analýzy potrebné pre obchodovanie a plynulý chod banky. Odbory sú riadiacimi pracovníkmi obsadené nasledovne:

Tab. č. 6

Odbor	
Žena	3
Muž	4

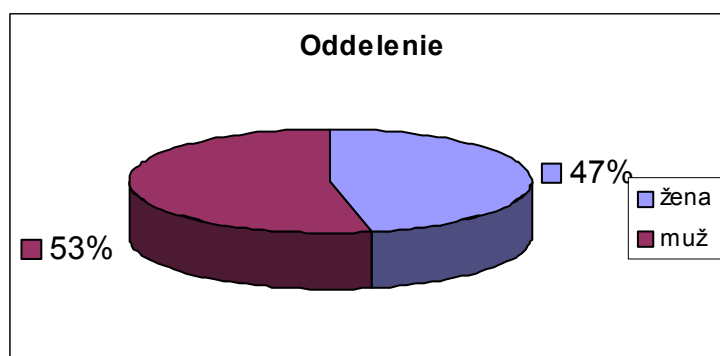


Graf č. 6

Oddelenie má nasledovné obsadenie z pohľadu mužov a žien:

Tab. č. 7

Oddelenie	
Žena	7
Muž	8



Graf č. 7

Na riadení riadiaceho centra sa celkovo podieľa:

Tab. č. 8

Celkové riadenie	
Žena	10
Muž	13



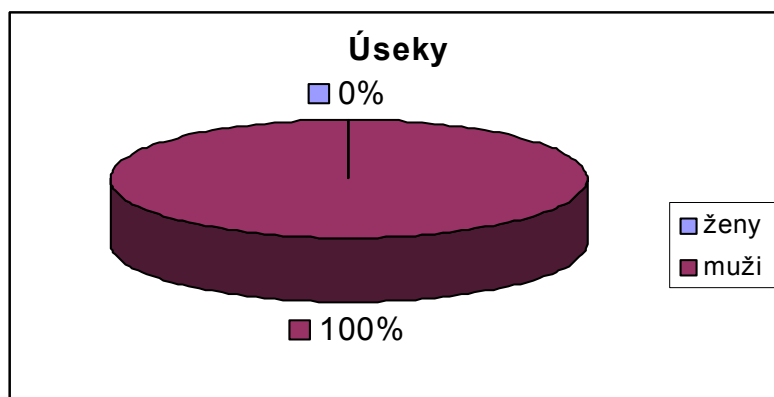
Graf č. 8

V organizačnej štruktúre nasledujú jednotlivé úseky, štábne útvary, odbory, oddelenia, tímy a detašované pracoviská. Na nasledujúcich stránkach vyhodnotím počet uvedených zložiek v organizačnej štruktúre z pohľadu obsadenia mužmi a ženami na jednotlivých postoch riadenia.

Pod dozornou radou a predstavenstvom je generálny riaditeľ. Tieto formy riadenia a obsadenosť z pohľadu mužov a žien sme si už predstavili. Nasledujú jednotlivé úseky.

Tab. č. 9

Úseky – 8	
Ženy	0
Muži	8



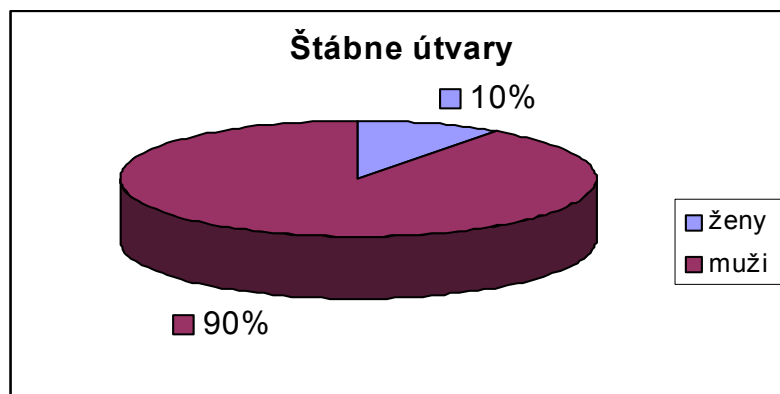
Graf č. 9

Z uvedeného vyplýva, že na úsekoch sú vo vedení samí muži. Nie je vo vedení ani jedna žena. Teda v podstatných veciach týkajúcich sa hlavnej funkcionality jednotlivých úsekov rozhodujú len muži.

Nasledujú štábne útvary. Nie každý úsek má štábny útvar. Vyhodnotenie riadenia štábných útvarov je nasledovné:

Tab. č. 10

Štábne útvary – 10	
Ženy	1
Muži	9



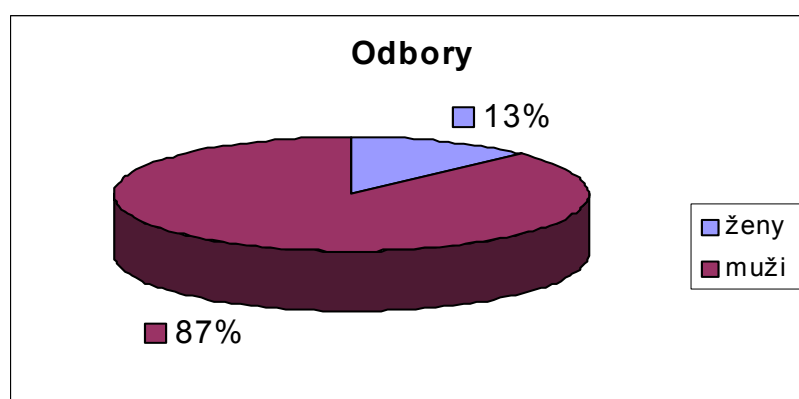
Graf č. 10

Z uvedeného vyplýva, že štábne útvary sú vo väčšine obsadené mužmi. Ženy tvoria len 10% riadiacich miest štábnych útvarov.

Nasleduje vyhodnotenie riadenia jednotlivých odborov:

Tab. č. 11

Odbory - 31	
Ženy	4
Muži	27



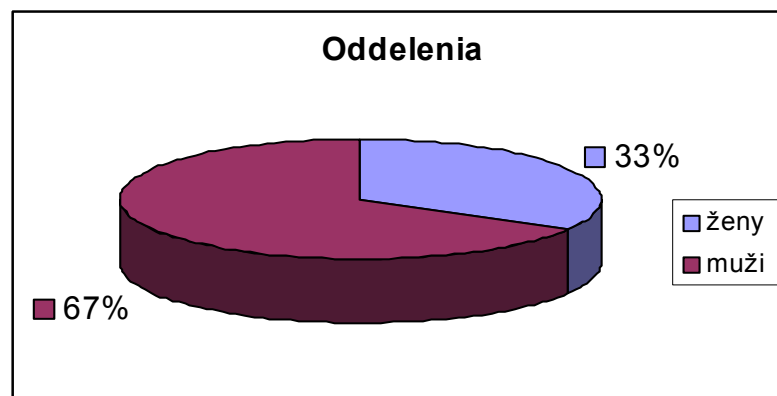
Graf č. 11

Z uvedeného vyplýva, že odbory riadia väčšinou muži. Ženy v riadiacich pozíciách odborov tvoria len 13%. Odbory riadi jednoznačne väčšina mužov, ktorí tvoria 87% z celkového počtu riadiacich pracovníkov.

Ďalej som vyhodnocovala riadenie oddelení, ktoré sú k dispozícii odborom.

Tab. č. 12

Oddelenia – 117	
Ženy	39
Muži	78



Graf č. 12

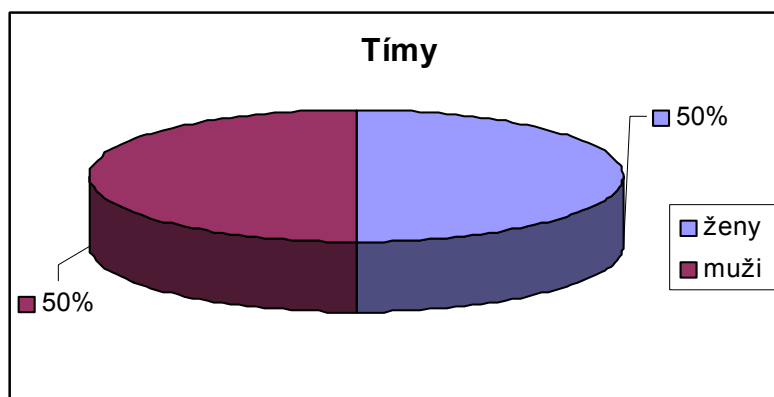
Z vyhodnotenia je zrejmé, že oddelenia riadi 67% mužov a len 33% žien.

Odbor firemné financovanie disponuje tímami. Tieto tímy riadia obchody s VIP zákazníkmi.

Vyhodnotenie riadenia tímov je nasledovné:

Tab. č. 13

Tímy – 4	
Ženy	2
Muži	2



Graf č. 13

Z uvedeného vyplýva, že 4 tímy sú v riadení rovnomerne zastúpené mužmi aj ženami.

Pod úsek informačná technológia patrí odbor riadenie peňažného obehu a pod tento odbor patrí oddelenie spracovateľské centrá. Spracovateľské centrá majú detašované pracoviská, ktorých vyhodnotenie je nasledovné:

Tab. č. 14

Detašované pracoviská - 7	
Ženy	4
Muži	3



Graf č. 14

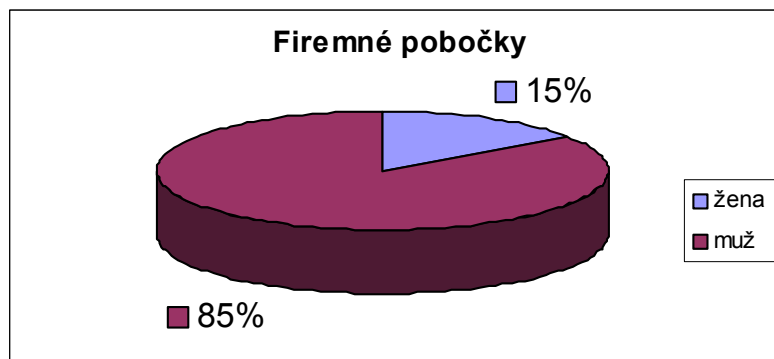
Z uvedeného vyplýva, že 7 detašovaných pracovísk riadia prevažne ženy, t. j. 57% žien a 43% mužov.

Pod úsek firemné bankovníctvo patrí 6 odborov, oddelenia a tímy. Do tohto začlenenia jednoznačne patrí aj dcérska spoločnosť FAKTORING na úrovni úseku firemného bankovníctva. Pod odborom malých a stredných podnikov partia firemné pobočky. Pod odbory patria oddelenia.

Firemné pobočky

Tab. č. 15

Firemné pobočky – 26	
Žena	4
Muž	22



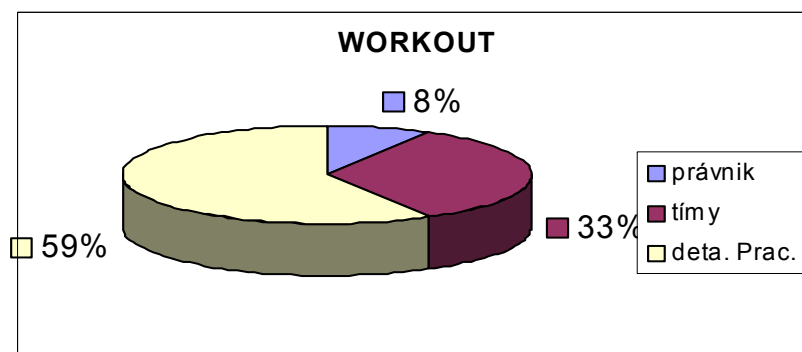
Graf č. 15

Úsek WORKOUT (správa rizikových pohľadávok) zabezpečuje minimalizáciu rizika strát banky a konverziu rizikových pohľadávok na štandardné pohľadávky, prípadne iný spôsob ich riešenia. Má právnikov, tímy a detašované pracoviská.

Tab. č. 16

WORKOUT	
Právnik	1
Tímy	4
Deta.	7

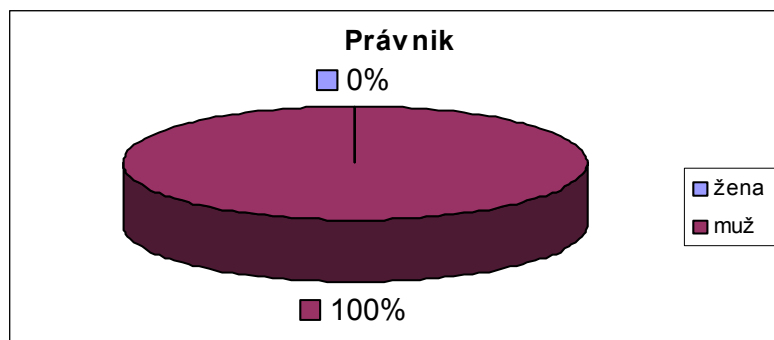
Prac.	
-------	--



Graf č. 16

Tab. č. 17

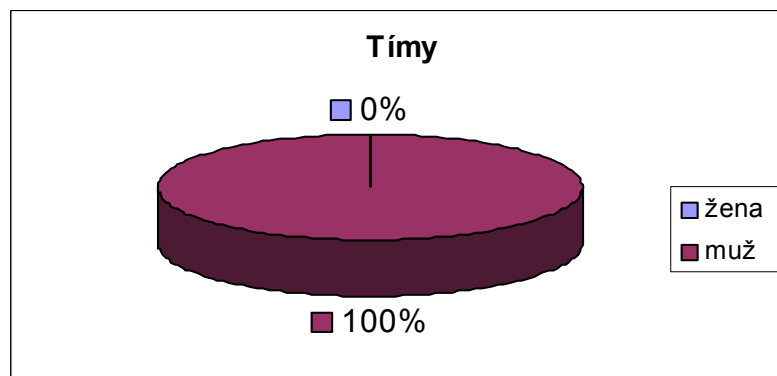
Právník	
Žena	0
Muž	1



Graf č. 17

Tab. č. 18

Tímy	
Žena	0
Muž	4



Graf č. 18

Tab. č. 19

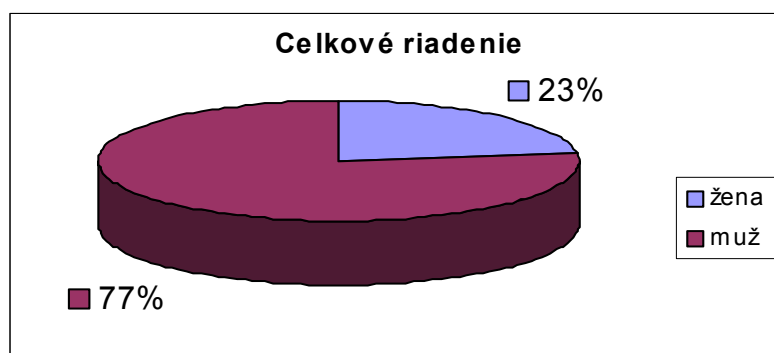
Detašované pracoviisko	
Žena	3
Muž	4



Graf č. 19

Tab. č. 20

Celkové riadenie	
Žena	3
Muž	10

*Graf č. 20*

Úsek retailové bankovníctvo tvorí hodnoty cestou rozvoja a riadenia obchodu s retailovými klientmi a zabezpečuje, aby rast úverov, primárnych vkladov a ostatných retailových produktov generujúcich poplatky bol v súlade so strategickými cieľmi banky. Pod odbor „Priama distribúcia produktov“ patria regióny odboru.

Z celkovej štatistiky riadenia a obsadenia riadiacich funkcií mužmi a ženami jednoznačnú prevahu majú v riadení muži. Je evidentné, že ženy sú na nižších riadiacich pozíciách, ako riaditeľky regionálnych retailových expozitúr a retailových pobočiek. Na postoch manažérov retailových expozitúr a pobočiek sú väčšinou samé ženy. Z dôvodu veľkého množstva týchto pobočiek a expozitúr nebolo možné dôkladne zmapovať riadenie jednotlivých regionálnych pobočiek, z dôvodu ich početnosti.

Ja som si vybrala manažment retailovej expozitúry v Banskej Bystrici. Budem sa zaoberať riadiacimi pracovníkmi na pozíciách manažérskych postov retailovej obchodnej siete z toho dôvodu, že sú v priamom kontakte s klientmi a je dôležité, že keď príde klient do pobočky, aby pracovník, ktorý čaká pri stolíku, priehradke a pod. vedel presne, aká je jeho úloha. Tento pracovník presne musí vedieť, čo robiť, aby klient odchádzal spokojný. Práve manažéri koordinujú dôležité činnosti, ktoré sa týkajú zamestnancov, ktorých vedú a zároveň naplňajú ciele a stratégie, ktoré boli zadane z vedenia firmy.

Predstavme si vedenie firmy vo VÚB v Banskej Bystrici. Vo vedení je regionálna riaditeľka, jej prislúcha riaditeľka retailovej expozitúry a riaditeľka disponuje dvomi manažérkami. Manažérkou back office a manažérkou, ktorá zastáva post manažéra predaja a klientského manažéra.

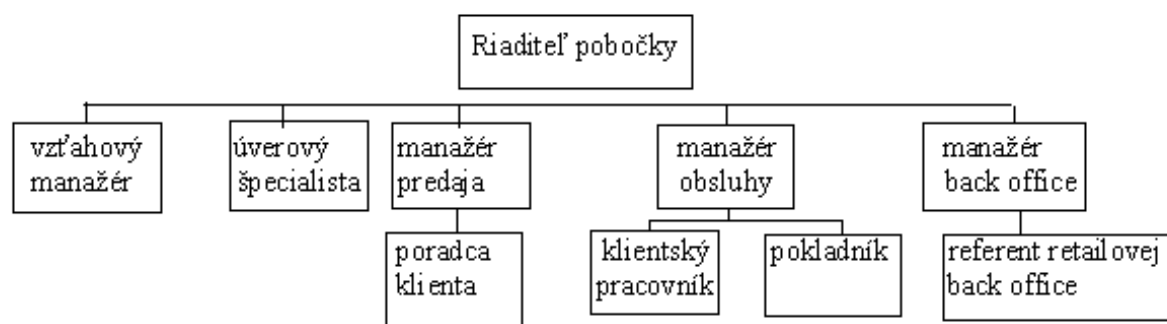
Organizačná štruktúra retailovej obchodnej siete:

- a) univerzálna retailová pobočka,
- b) retailová pobočka,
- c) retailová expozitúra.

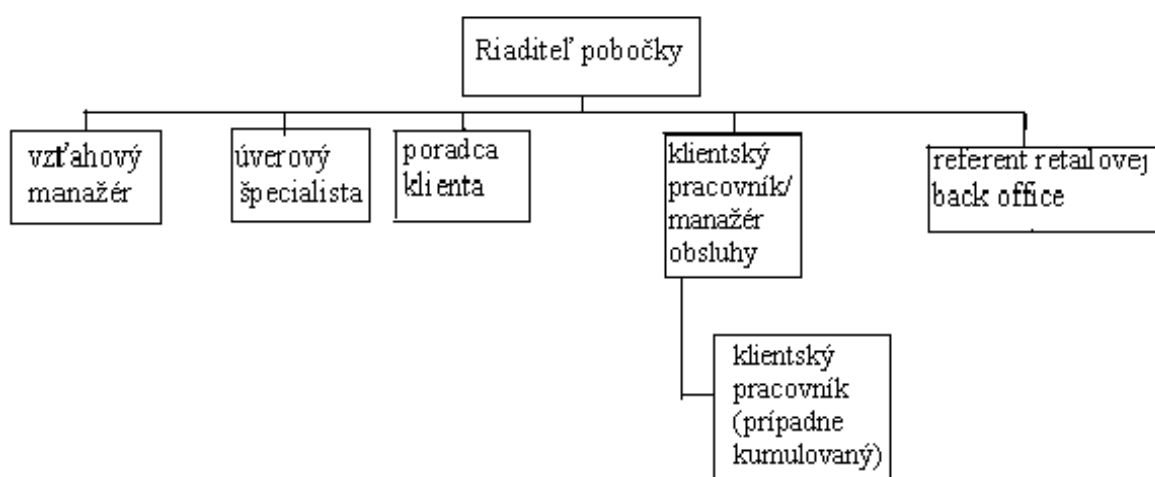
Na zabezpečenie činnosti uvedených typov obchodných miest sa zriaďujú:

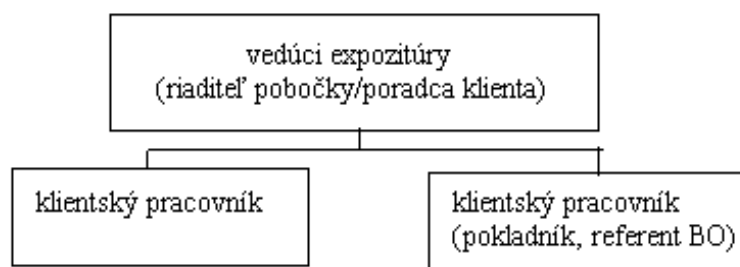
- a) manažérske pozície:
 - riaditeľ univerzálnej retailovej pobočky,
 - riaditeľ retailovej pobočky,
 - vedúci retailovej expozitúry,
 - manažér predaja,
 - manažér obsluhy,
 - manažér back office,
 - vzťahový manažér.
- b) nemanadžérske pozície:
 - poradca klienta,

- klientský pracovník,
- úvěrový specialista,
- pokladník,
- referent retailového back office.



Obr. 5. Organizačná štruktúra univerzálnej retailovej pobočky



Obr. 6. Organizačná štruktúra retailovej pobočky*Obr. 7. Organizačná štruktúra retailovej expozitúry:*

Charakteristiku postavenia mužov a žien vo VÚB som uskotočňovala z dôvodu, aby som dokázala trend, že vo vrcholových pozíciách sú prevažne muži manažéri a na nižších riadiacich pozíciách sú prevažne ženy.

Z toho vyplýva aj odlišné vedenie zo strany mužov a žien. Muži majú určitú predstavu, ktorú majú uskutočniť ženy. A z toho vznikajú rozdielnosti aj v riadení. Muži riadenie uskutočňujú iným spôsobom, ako ženy. A práve preto dochádza k rôznym situáciám, ako je napríklad rotácia manažériek na manažérskych pozíciách.

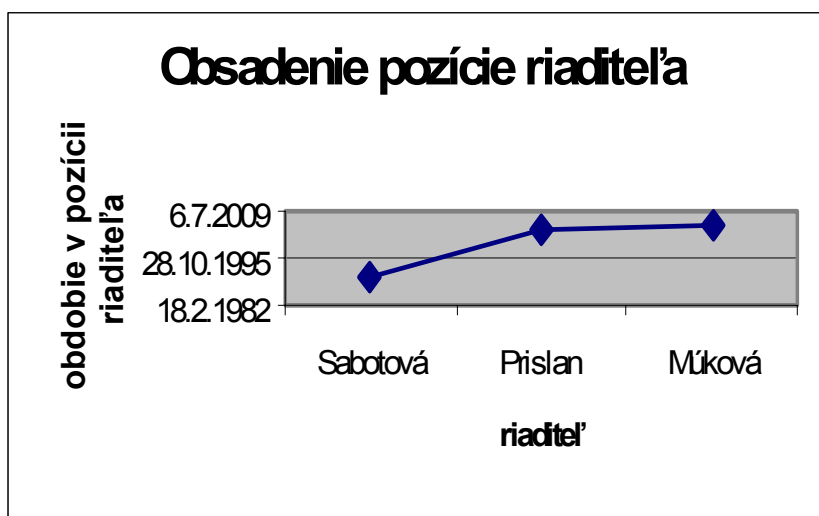
3 ANALÝZA VEDENIA ŽIEN V MANAŽÉRSKÝCH FUNKCIÁCH VO VŠEOBECNEJ ÚVEROVEJ BANKE A. S.

Vo VÚB bola od 1.1.1990 riaditeľka, ktorá viedla svojich zamestnancov k efektívnemu hospodáreniu s prostriedkami banky. V roku 2003 sa väčšinový akcionár (banka Intesa) rozhodol pre reorganizáciu a revitalizáciu manažmentu. V roku 2003 vymenil všetkých riaditeľov retailových expozitúr. Na svojom pôvodnom mieste nezostal ani jeden riaditeľ. Zmenili sa pochopiteľne aj oblastní riaditelia. V nasledujúcej analýze fluktuácie je zrejmé, že s výmenou riaditeľa prišlo aj mnoho ďalších zmien v manažmente. Je evidentné, že so zmenou riaditeľa odišla aj stabilizácia manažérskej pozície. V období po odchode riaditeľky sa dejú na manažérskych postoch neustále zmeny. Tieto zmeny vytvárajú nestabilné a nespokojné prostredie, jednak zo strany týchto manažérov a jednak zo strany zamestnancov, ktorých majú riadiť.

3.1 Vyhodnotenie jednotlivých úrovní riadenia retailovej expozitúry:

Tab. č. 21

Pozícia riaditeľa	od	do
Sabotová	1.1.1990	30.11.2003
Prislan	1.12.2003	31.12.2004
Múková	1.1.2005	



Graf č. 21

Pozícia riaditeľa bola dlhé obdobie obsadená riaditeľkou, ktorá viedla expozitúru od obdobia začiatkov transformácie z akciovej spoločnosti, až na privatizáciu a pristúpenie Talianskeho akcionára. Táto riaditeľka bola v roku 2003 nahradená novým, mladším riaditeľom. Riaditeľ však nebol schopný riadiť expozitúru a preto ho v roku 2005 nahradila nová riaditeľka, ktorá je na posúdenie jej schopností a miery vyhovovania v danej funkcii krátku dobu.

Muži, ktorí sú vo vedúcich funkciách manažmentu nie sú úspešní vo výmene manažmentu. Výber manažérov nebol až tak dobre uskutočnený. Vybrali sa niektorí manažéri, ktorí nie sú schopní uskutočňovať svoje úlohy. Ako napríklad oblastná manažérka, ktorá vymieňa manažment retailovej expozitúry v Banskej Bystrici. Táto manažérka nie je schopná vybrať vhodný a stabilný tím.

Snažila som sa nadviazať kontakty s manažérkami na terajších riadiacich postoch, ale aj na minulých riadiacich postoch.

Pri hodnotení štýlov riadenia sa mi podarilo uskutočniť rozhovor s bývalou riaditeľkou VÚB. Príspevok z rozhovoru uvádzam v nasledujúcich riadkoch analýzy štýlu riadenia:

Boli jej predložené otázky, na základe ktorých sme viedli rozhovor o jej dlhoročnom riadení VÚB.

- Na otázku využívania štýlu riadenia odpovedala:

„Štýl, pri ktorom sa rozprávam s manažérkami ale aj so samotnými zamestnancami o možnostiach riešenia daných problémov, dosiahnutia požadovaných cieľov. Môžeme sa rozprávať po dobu navrhnutia riešenia danej problematiky. Potom je obdobie, kedy nie je možné diskutovať, ale je potrebné vykonávať prijaté opatrenia na dosiahnutie vytýčeného cieľa. Keď sa dospeje do fázy, kedy je potrebné vyhodnotiť zadané nastavenie dosiahnutia cieľa je možné, aby sa manažérky ale aj podriadení k tomu vyjadrili.“

- Na otázku, či považuje názor zamestnancov za dôležitý odpovedala:

„Je pre mňa dôležité poznať názor jednak manažérov a jednak zamestnancov. Je to z toho dôvodu, že ja sa môžem presvedčiť o tom, či sa zamestnanci stotožnili s cieľom, ktorý bol nastavený, či ho pochopili a čo by urobili pre to, aby sa dosiahlo jeho splnenia. Názor

zamestnancov môže ovplyvniť realizačnú fázu, ktorá je stanovená na dosiahnutie cieľa. Komunikujem väčšinou s manažérom tímov. Je podstatné stanoviť zodpovednosť.“

- Na otázku, spôsobu informovanosti zamestnancov odpovedala:

„Organizujem pracovné porady. Pri pracovných poradách si odovzdáme dôležité štatistiky, ktoré sú potrebné pre ďalší vývoj práce každého z nás. Ďalej využívam mejlovú komunikáciu. Cez mejl odovzdávam informácie, ktoré sú potrebné pre prácu zamestnancov pri prepážkach, ale aj pri práci manažérick. Sú to informácie, ktoré sú informatívneho charakteru, nemusia sa ihneď čítať. Zamestnanci majú čas niekoľkých dní sa s týmito informáciami oboznámiť. Osvedčil sa informačný systém v podobe nástenky. Na nástenke boli vyvesené úlohy, splnené úlohy a štatistiky. Kto, koľko a kedy uskutočnil stanovených úloh. Tak sa nemuseli každý deň zvolávať operatívne porady. Ušetril sa čas a každý sa mohol pozrieť na výsledky plnenia plánov. Každý si vedel stanoviť, koľko potrebuje ešte urobiť práce na naplnenie cieľa. Okrem toho, že mala nástenka informatívny charakter mala aj motivačný charakter. Uskutočňovali sa aj neformálne porady, operatívne a pod. Obežníky sa používali zo začiatku, kým nefungoval mejlový systém.“

- Na otázku, žiadosti spätnej väzby odpovedala:

„Požaduje spätnú väzbu na to, aby sa informovala o tom, či zamestnanci pochopili zadané úlohy, a či sa im ich darí naplňať. Sami zamestnanci jej povedia stav plnenia ich úloh.“

- Na otázku, či poskytovala spätnú väzbu odpovedala:

„Áno“.

- Na otázku formy príkazov, ktoré vydávala zamestnancom odpovedala:

„Príkazujem osobne, alebo písomnou formou“.

- Na otázku, či využíva presvedčanie odpovedala:

„Áno. Dobrým slovom sa viac dosiahne. Vysvetliť prečo robím, to čo robím. Na základe toho má zamestnanec väčšie uspokojenie z práce a je aj lepšie pochopená jeho úloha. Úlohy sa lepšie plnia, ak ide partnerský vzťah.“

- Na otázku, akou formou presvedčate odpovedala:

„Osobným príkladom. Je to osvedčené aj vo vzťahu s klientom. Klient cíti, že zamestnanec hovorí s presvedčeným človekom.“

- Na otázku, akou formou motivujete zamestnancov odpovedala:

„Najväčšia motivácia pre zamestnanca je pochvala. Dobré účinky v podobe motivácie má aj pozitívny príklad a pochvala. Ale motivujúci je aj negatívny príklad. nap. ak bola pracovníčka posledná na informačnej výveske určité obdobie za sebou snažila sa svoj výkon vylepšiť“.

- Na otázky kontroly odpovedala:

„Kontrolujem zamestnancov. Predchádza to omylom, ktoré sa dajú včas eliminovať. Kontrolujem pravidelne, námatkovo, priebežná kontrola, následná kontrola a pod.. Kontrolujem tak, že výstup je v podobe ústnej kontroly, písomnej kontroly. Napr. aj v programe porady je bod vyhodnotenia plnenia úloh.“

- Na otázku, akou formou kritizujete odpovedala:

„Pokiaľ som mala výhrady voči zamestnancovi, hovorila som priamo so zamestnancom. Nikdy som nehovorila s človekom, ktorý pri tom nemal byť, ktorého sa to netýkalo. Ale ak bola pre 3 osoby rovnaká kritika hovorila som so všetkými tromi naraz. Hovorilo sa o tom, ako veci riešiť (obsahovo, časovo), až potom bolo vyvodenie záverov.“

- Na otázku, či ju kritizujú odpovedala:

„Každého šéfa kritizujú. Manažér nie je tam na to, aby ho ľudia chválili, velebili, ale aby plnil úlohy, zastupoval inštitúciu, riešil problémy a pod. Ak bol konflikt neodkladala som ho. Riešila som ho hneď, ako sa vyskytol.“

- Na otázku najčastejšieho rozhodovania odpovedala:

„Rozhodujem o odborných veciach a riešeniach, o zabezpečení úloh, o pracovnoprávných veciach, o uplatňovaní riadiacich metódach.“

- Na otázku, čo je najčastejším cieľom rozhodovania odpovedala:

„Najčastejšie vytváram tímy na aktuálne úlohy, o tom, aby boli obsadené všetky pracovné pozície“.

Z uvedeného vyplýva, že riaditeľka viedla VÚB pri vtedy platných podmienkach efektívne a správne, čo jej zaručilo dlhodobé pôsobenie v jej riadiacej funkcii.

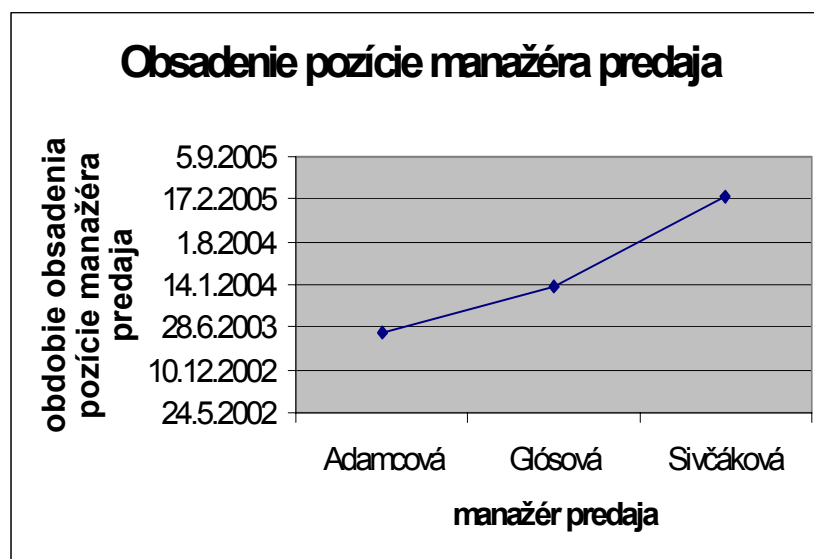
Keď prišiel nový Taliansky akcionár, zmenila sa štruktúra oblastných manažérov a manažérov retailových expozitúr. Problém nastal v tom, že regionálna manažérka nie je

dodnes schopná vytvoriť vhodný manažérsky tím. Od výmeny riaditeľky expozitúry bol na jej mieste muž. Ten vydržal len krátke obdobie. Z rozhovorov s manažérkami, ale aj zamestnancami som sa dozvedela, že nebol schopný riadiť väčší počet zamestnancov. Tent riaditeľ riadil pred nástupom do expozitúry malú pobočku, ktorá mala len niekoľko málo zamestnancov. Teda zlyhal aj po riadiacej, koordinačnej, ale aj organizačnej stránke.

Dnes je na jeho mieste nová riaditeľka, ktorá má toľko povinností, že nemala čas sa so mnou rozprávať. Vo svojej funkcii je krátko, preto ani zamestnanci sa nevedeli vyjadriť k jej riadeniu.

Tab. č. 22

Pozícia manažéra predaja	od	do
Adamcová	1.6.2003	30.12.2003
Glósová	31.12.2003	28.2.2005
Sivčáková	1.3.2005	



Graf č. 22

V hierarchickej úrovni nasledujú manažérky, s ktorými som sa snažila uskutočniť rozhovor.

Uskutočnila som rozhovor s manažérom predaja. Je ňou schopná mladá žena. Rozhovor sa uskutočnil medzi štyrmi očami. Sedela vedľa mňa. Ruky mala striedavo vyložené na stole a striedavo pri tele. Pri prvom stretnutí navrhla tykanie. Snažila sa získať nejaké informácie o mne, čo jej malo pomôcť pri komunikácii.

Táto manažérka pred nástupom na pozíciu pracovala v konkurenčnej banke. Bankový sektor a prácu s klientom dokonale pozná. Vie sa vcítiť do pozícií zamestnancov, ktorí pracujú s klientmi. Vie, čo môže od nich žiadať, očakávať a aké úlohy sú schopní uskutočňovať. Je cieľavedomá. Má správny prístup k jednotlivým úlohám. Aj z pohľadu toho, že som ju žiadala o rozhovor, našla si čas sa so mnou stretnúť. Rozprávali sme sa o jednotlivých úlohách riadenia. Pýtala som sa jej na to, ako zobrali pracovníci, že je o určitý počet rokov, aj profesionálnych rokov, od nich mladšia. Či nemala problém s autoritou. Odpovedala, že mala obavy, ako ju príjmu, ale získala si rešpekt a uznanie. Povedala, že veľkým krokom k uznaniu bolo to, že na firemnej akcii si potykala so zamestnancami.

- Na otázku využívania štýlu riadenia odpovedala:

„Využívam situačný – zmiešaný štýl z kooperatívneho a autoritatívneho, pretože na niekoho platí podobrom, na niekoho po zlom. Zväčša úlohy, s ktorými sa zamestnanci ťažko stotožňujú, treba kontrolovať a neustále tlačiť, aby sa plnili.“

- Na otázku, či považuje názor zamestnancov za dôležitý odpovedala:

„- vždy, pomáha potom pri operatívnom rozhodovaní a poskytuje mi spätnú väzbu na moje požiadavky, ktoré na nich kladiem“.

- Na otázku, spôsobu informovanosti zamestnancov odpovedala:

„Zamestnancov informujem osobne (keď viem, že len individuálnym sprostredkovaním informácie dosiahnem požadovaný efekt) a mailom (vzhľadom k počtu zamestnancov).“

- Na otázku, žiadosti spätnej väzby odpovedala:

„Snažím sa získať spätnú väzbu čo najčastejšie, pomáha mi robiť dôležité rozhodnutia týkajúce sa práce s klientmi.“

- Na otázku, či poskytovala spätnú väzbu odpovedala:

„Poskytujem spätnú väzbu tak často, ako to len ide (aby sa pozreli napr. pozreli na svoju komunikáciu s klientom očami niekoho iného)“.

- Na otázku formy príkazov, ktoré vydávala zamestnancom odpovedala:

„Snažím sa neprikazovať, ale s vysvetlením dôvodu dokázať, že je to a to nevyhnutné napr. k dosiahnutiu cieľa. Pretože len tým, že človek pozná dôvod „príkazu“, má šancu sa s ním stotožniť a vykonávať ho bez reptania.“

- Na otázku, či využíva presviedčanie odpovedala:

„Často, keď sa ťažko stotožňujú napr. so zmenami, ktoré ich stoja iné úsilie, ako boli zvyknutí.“

- Na otázku, akou formou presviedčate odpovedala:

„Príkladmi z praxe a tým, že im to priamo ukážem v praxi – vedenie príkladom.“

- Na otázku, akou formou motivujete zamestnancov odpovedala:

„Sociálnymi výhodami, humorom, príkladným správaním – ak nemám problém z nejakou úlohou ja, ťažko mi niekto môže protirečiť.“

- Na otázky kontroly odpovedala:

„Čím ďalej častejšie kontrolujem, pretože prichádza veľa zmien, s ktorými sa nedá stotožniť zo dňa na deň. Kontrolujem osobne, neosobne prostredníctvom evidencií.“

- Na otázku, akou formou kritizujete odpovedala:

„Medzi 4 očami, čo najjemnejšie a najzrozumiteľnejšie – zatiaľ nemusím kritizovať často.“

- Na otázku, či ju kritizujú odpovedala:

„Kritizujú ma moji nadriadení vtedy, keď neplníme plány.“

- Na otázku najčastejšieho rozhodovania odpovedala:

„Rozhodujem o personálnych veciach (zaškoloňovanie, obsadenie pracovísk, zastupovania iných pobočiek), o systéme evidovania a kontroly nových procesov a postupov.“

- Na otázku, čo je najčastejším cieľom rozhodovania odpovedala:

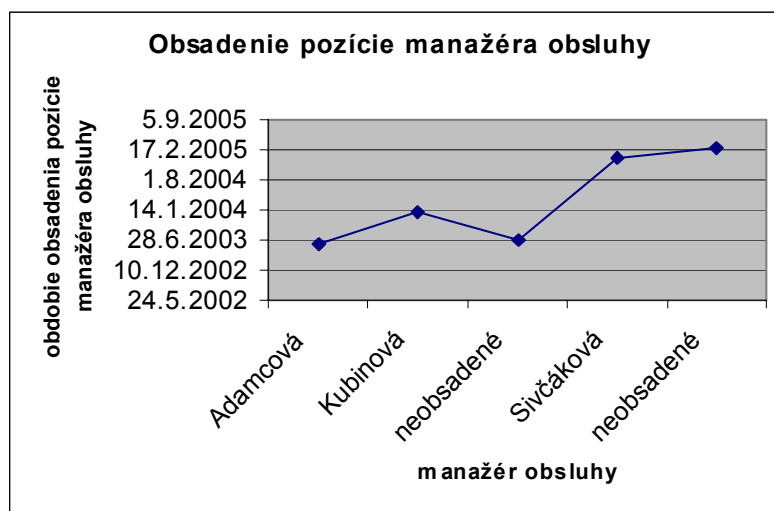
„Primárne plnenie obchodných plánov a tým pádom sekundárne efektívnosť práce, aby sme sa k primárnemu cieľu pripravovali čo najrýchlejšie a bezbolestne.“

Výhodou tejto manažérky je, že je mladá. Je schopná sa veľa učiť a prispôbovať sa zmenám. Nevýhodou manažérky je, že nemá skúsenosti s riadením. No je natoľko cieľavedomá a charizmatická, že si myslím, že svoju úlohu zvláda dobre. Jej štýl riadenia určitým spôsobom zmiešaného štýlu direktívy a demokratického štýlu. Je schopná načúvať,

ale aj direktívne prikázať pokiaľ to nejde iným spôsobom. Myslím si, že je v nej veľký potenciál, ktorý môže byť prínosom pre banku.

Tab. č. 23

Pozícia manažéra obsluhy	od	do
Adamcová	1.6.2003	31.12.2003
Kubinová	31.12.2003	30.6.2003
Neobsadené	30.6.2003	31.12.2004
Sivčáková	1.1.2005	28.2.2005
Neobsadené	1.3.2005	



Graf č. 23

Ďalším rozhovorom na manažérskych postoch bol rozhovor s bývalou manažérkou obsluhy. Tento rozhovor bol v trvaní asi tak dve minúty. Manažérka napriek tomu, že si dohodla so mnou rozhovor, po úvodných slovách mi ihneď povedala, že nemá čas. Pýtala si otázky, ktoré mám pre ňu vypracované a kontakt na mňa. Povedala, že pre krátkosť času a množstvo úloh nemá možnosť sa so mnou rozprávať a preto, mi vypracuje otázky. Posledné slová, ktoré mi povedala, keď som odchádzala boli: „Pod’te teraz robiť s nami obchody“.

Nemala som čas zistiť, akými kompetenciami disponuje, aká je to osobnosť. Mala som možnosť si len všimnúť, že jej niečo bráni v tom, aby sa so mnou rozprávala. Cítila som z nej akýsi strach a nevôľu. Zábranu, pre ktorú nechcela so mnou osobne komunikovať.

Prikladám otázky, ktoré pre mňa vypracovala manažérka.

1. Aký štýl riadenia využívate? Prečo?

- všetky, v závislosti od situácie, úlohy ...

2. Je pre Vás dôležitý názor zamestnancov?

- áno

3. Akým spôsobom informujete zamestnancov? Prečo?

- ústne, mailom, poradou, mobilom (podľa dôležitosti)

4. Žiadate spätnú väzbu od zamestnancov?

- áno

5. Poskytujete spätnú väzbu zamestnancom?

- áno

6. Akou formou prikazujete zamestnancom ich úlohy? Prečo?

- záleží od úlohy od postoja zamestnanca k danej úlohe, t. j. keď treba aj direktívne

7. Využívate presviedčanie? Prečo?

- áno, v určitých situáciách je efektívne

8. Akou formou presviedčate? Prečo?

- zdôrazňujem úžitok

9. Akým spôsobom motivujete? Prečo?

- motivácia je tiež závislá od danej skutočnosti a od typu zamestnanca

10. Kontrolujete zamestnancov?

- áno

11. Akým spôsobom kontrolujete zamestnancov?

- odpočet splnenej úlohy, dosahované výsledky

12. Akým spôsobom kritizujete?

- medzi 4 očami

13. Kritizujú Vás? Prečo?

- áno, aj kritika nie je vždy len niečo negatívne

14. O čom najčastejšie rozhodujete?

- nerobím štatistiku svojich rozhodnutí, rozhodujem o tom, čo potrebuje byť usmernené a kde mám kompetencie

15. Čo je najčastejším cieľom Vášho organizovania?

- splnenie plánov

Tab. č. 24

Pozícia manažéra back office	od	do
Snopková	1.6.2003	

Najstabilnejšou pozíciou je momentálne pozícia manažéra back office. Táto manažérka nebola ochotná spolupracovať. Nemala som možnosť ani sa s ňou rozprávať a ani mi nevypracovala otázky týkajúce sa štýlu riadenia zamestnancov.

Pre porovnanie štýlov riadenia mužov a žien som si vybrala pobočku, kde je aj mužské vedenie. Je to v Žilinskom kraji. Konkrétna pobočka je v Martine. Je tam rovnaká organizačná štruktúra. Je tam však väčšia stabilita. Manažéri sta tak nemenia ako v pobočke v Banskej Bystrici. Tieto informácie však nie sú overené z dôvodu, že mi ich neboli ochotní riadiaci pracovníci poskytnúť. Mám ich len od zamestnankyne tejto pobočky.

Riaditeľ je od roku 2003, ako bol zavedený na svoje funkčné miesto v nezmenenej pozícii. Manažér predaja, manažér obsluhy a manažér back office je tak isto ako riaditeľ zvolený v roku 2003 a ich pozícia stále trvá. Mala som možnosť uskutočniť rozhovor s riaditeľom banky a jedným manažérom, ktorý je v tíme riaditeľa.

Rozhovor s riaditeľom

Rozhovor s manažérom predaja bol síce krátky, ale zanechal pôsobivé dojmy. Tento manažér bol človek na správnom mieste. Potom, ako som čítala rôzne články o tom, že muži vedú väčšinou direktívne, sú rozvážny, chladný a pod. som sa zmýlila v očakávaní, že aj tento manažér bude taký, ako je opísané v jednotlivých článkoch. Prejavil sa ako charizmatický človek, zanechal v mojej mysli veľký dojem. Napriek zaťažnosti si našiel čas a rozprával sa so mnou na jednotlivé otázky, ktoré som mala pre neho pripravené. Pri rozhovore sedel oproti mne. Väčšinou sa snažil udržiavať očný kontakt. Mal ruky vyložené

na stole, takže mám dojem, že jednal podľa svojho presvedčenia a nesnažil sa skrývať skutočnosti.

- Na otázku využívania štýlu riadenia odpovedal:

„Využívam štýl riadenia, kde je partnerský vzťah manažéra a zamestnanca. Je to efektívnejšie ako autokratický štýl.“

- Na otázku, či považuje názor zamestnancov za dôležitý odpovedal:

„Áno. Ten, kto rozhoduje vychádza z praxe zamestnancov“.

- Na otázku, spôsobu informovanosti zamestnancov odpovedal:

„Väčšinou sú to porady, stretnutia, ktoré sú veľmi dôležité, ďalej považujem za veľmi podstatnú osobnú komunikáciu s jednotlivcami. Snažím sa s nimi stretávať minimálne raz za dva mesiace. Pri týchto stretnutiach sa dozviem od zamestnancov, aké majú postoje, presvedčenie pre úlohy, či sú spokojný, ako ide napĺňanie plánov a pod.. Je to veľmi osvedčené a efektívne“.

- Na otázku, žiadosti spätnej väzby odpovedal:

„Áno. Pri rozhovoroch dostanem automaticky od zamestnancov spätnú väzbu, ktorá je dôležitá pre moje ďalšie rozhodovanie“.

- Na otázku, či poskytoval spätnú väzbu odpovedal:

„Áno. Ak vyžadujem spätnú väzbu od zamestnancov, je samozrejmou, že aj ja poskytnem spätnú väzbu im“.

- Na otázku formy príkazov, ktoré vydáva zamestnancom odpovedal:

„Snažím sa viesť zamestnancov k tomu, aby sa stotožnili s cieľom. Keď sa stotožnia s cieľom nie je nutné im niečo prikazovať. Sami vedia, čo je najvhodnejšie uskutočniť a akým spôsobom“.

- Na otázku, či využíva presvedčanie odpovedal:

„Zamestnanec buď chce, alebo nechce robiť dané veci. Dôležité je presvedčenie o cieľoch. O tom je celá práca riadenia. Keď komunikujem s ľuďmi, viem kto je presvedčený a kto nie a čo môžem od nich očakávať“.

- Na otázku, akou formou presviedča odpovedal:

„Keď je zamestnanec presvedčený o význame svojej práce a o cieľoch nepotrebujem žiadne formy presviedčania“.

- Na otázku, akou formou motivuje zamestnancov odpovedal:

„Podľa mňa je najväčšou motiváciou možnosť sa zúčastniť na rozhodovaní a smerovaní firmy, dôvera, zodpovednosť, ktorá im je zverená. Ale sú aj peňažné formy motivácie s dosť veľkým významom.“

- Na otázky kontroly odpovedal:

„Áno, kontrolujem zamestnancov. Kontrolujem ich výsledky, čokoľvek sa deje, ja sa to pri osobnej komunikácii dozviem. Zamestnanec mi sám povie, v čom je problém, ako sa čo plní, ako to napreduje. Pri komunikácii so zamestnancami zistím aktuálny stav, stačí sa len rozprávať“.

- Na otázku, akou formou kritizuje odpovedal:

„Nekritizujem je to neproduktívne a demotivuje to“.

- Na otázku, či jeho kritizujú odpovedal:

„Vyslovenie názoru na moju prácu nepovažujem za kritiku. Je to spôsob vylepšenia mojej práce“.

- Na otázku najčastejšieho rozhodovania odpovedal:

„Najčastejšie rozhodujem o ľuďoch (teda o personálnom manažmente)“.

- Na otázku, čo je najčastejším cieľom rozhodovania odpovedal:

„Organizovanie stretnutí so zamestnancami“.

Myslím si, že v štýle riadenia týchto žien a mužov je rozdiel v tom, že ženy v Banskej Bystrici (ďalej len „BB“) majú iné podmienky, ako muži v Martine. Rozdiel je aj v tom, že v BB je regionálny riaditeľ žena a v Žiline je regionálny riaditeľ muž. Tento riaditeľ sa neangažuje v riadení riaditeľa expozitúry, kde riaditeľka sa angažuje do riadenia riaditeľa expozitúry. Riaditeľ si vybral svoj vlastný tím manažérov, s ktorým spolupracuje. Pričom riaditeľka v BB sleduje každý krok manažérov a po krátkom čase ich mení. Táto riaditeľka nie je doteraz schopná zostaviť vhodný pracovný tím manažérov.

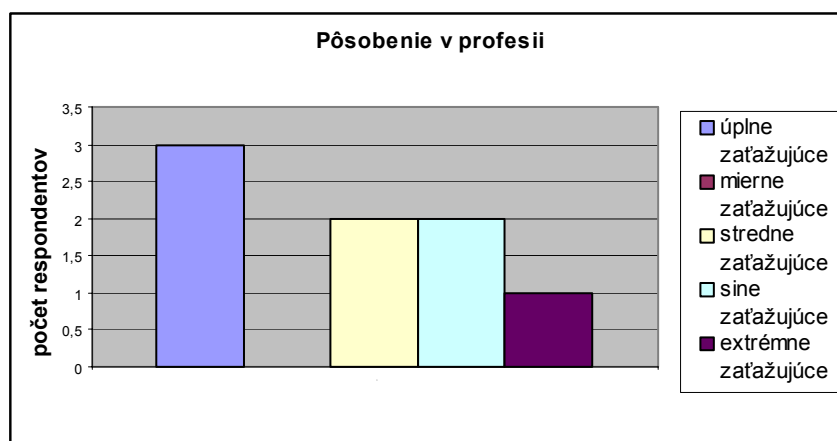
3.2 Analýza manažérick, ktoré pracujú na inom, ako manažérskom mieste

Vo VÚB som rozdala dotazníky, ktoré mali analyzovať spokojnosť bývalých riadiacich pracovníčok. Snažila som sa osloviť bývalé manažérky, ktoré v minulosti riadili ľudí a teraz sú pracovníčkami. Nepodarilo sa mi s nimi nadviazať osobný kontakt, ale manažérka obsluhy im rozdala dotazníky a oni mi ich vyplnili. Odovzdala som 15 dotazníkov a vrátilo sa mi ich 8. Vyhodnotenie je nasledujúce:

1. Celkove prežívam svoje pôsobenie vo svojej profesii ako:

Tab. č. 25

úplne zaťažujúce	3
mierne zaťažujúce	0
stredne zaťažujúce	2
sine zaťažujúce	2
extrémne zaťažujúce	1



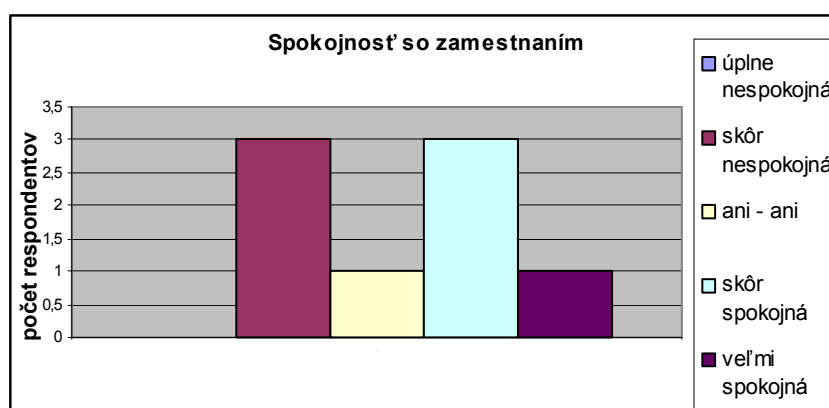
Graf č. 25

Z uvedeného jednoznačne vyplýva, že manažérky považujú svoju profesiu manažérick za úplne zaťažujúcu. Tri zo siedmich manažérick odpovedali, že ich profesia je pre nich úplne zaťažujúca.

2. Zo svojim zamestnaním som:

Tab. č. 26

úplne nespokojná	0
skôr nespokojná	3
ani – ani	1
skôr spokojná	3
veľmi spokojná	1



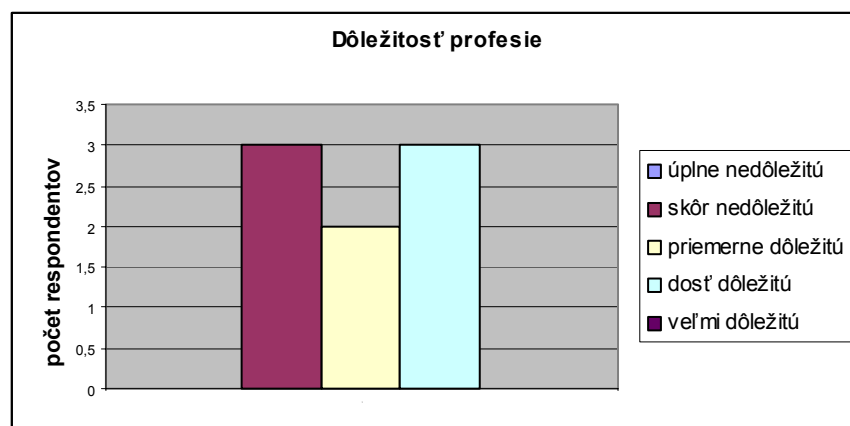
Graf č. 26

Z tejto analýzy vyplynulo to, že manažérky sú nerozhodné v tom, či sú, alebo nie sú spokojné so zamestnaním. Tri manažérky odpovedali, že sú skôr nespokojné so svojim zamestnaním, ale oproti týmto odpovediam stoja tri manažérky, ktoré odpovedali, že sú skôr spokojné so svojim zamestnaním. Celkovo možno zhodnotiť, že sú manažérky v priemere spokojné so svojim zamestnaním.

3. V rámci môjho celého života považujem svoju profesiu za:

Tab. č. 26

úplne nedôležitú	0
skôr nedôležitú	3
priemerne dôležitú	2
dost' dôležitú	3
veľmi dôležitú	0



Graf č. 27

Z uvedeného vyplýva, že pre samotné manažérky je ich profesia priemerne dôležitá. Podľa vyhodnotenia je možné vidieť, to že rovnaký počet manažérok odpovedalo na otázku spokojnosti s profesiou v rovnakom pomere. Je teda možné skonštatovať, že pre manažérky je priemerne dôležitá ich profesia.

4. Minulý rok som nebol/a v práci z dôvodov vlastného ochorenia (odhadom)

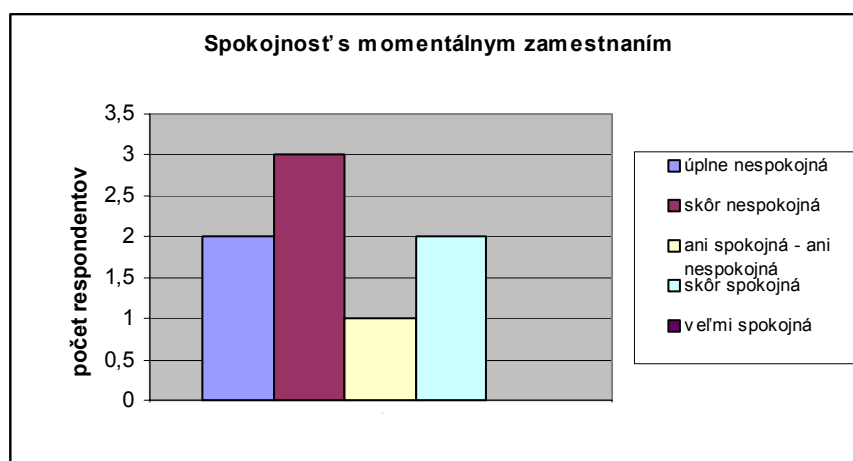
- v práci z dôvodov ochorenia neboli na PN 4 manažérky, 4 boli päť dní na PN, jedna bola 10 dní na PN, jedna bola 45 dní na PN a jedna bola 50 dní na PN
- do 3 dní trvania neprítomnosti kôli ochoreniu to bolo asi 4 manažérky neboli na PN do 3 dní, jedna bola 1krát na PN do 3 dní, dve boli 6krát na PN do 3 dní, jedna bola 10krát na PN do 3 dní
- ochorenie s neprítomnosťou dlhšou ako týždeň som bola odhadom 5 manažérok nebolo na PN dlhšie ako týždeň, jedna bola 3 krát na PN, jedna bola 4 krát na PN a jedna bola 40 krát na PN

Vo väčšom rozsahu neprítomnosti odpovedala len jedna manažérka. Zo zistených údajov je možné predpokladať, že každá manažérka si plnila v maximálnej nožnej miere svoje povinnosti na manažérskom mieste a že svojmu miestu venovala dostatočné množstvo času a vážnosti.

5. Na mieste, kde práve pôsobím som:

Tab. č. 28

úplne nespokojná	2
skôr nespokojná	3
ani spokojná – ani nespokojná	1
skôr spokojná	2
veľmi spokojná	0



Graf č. 28

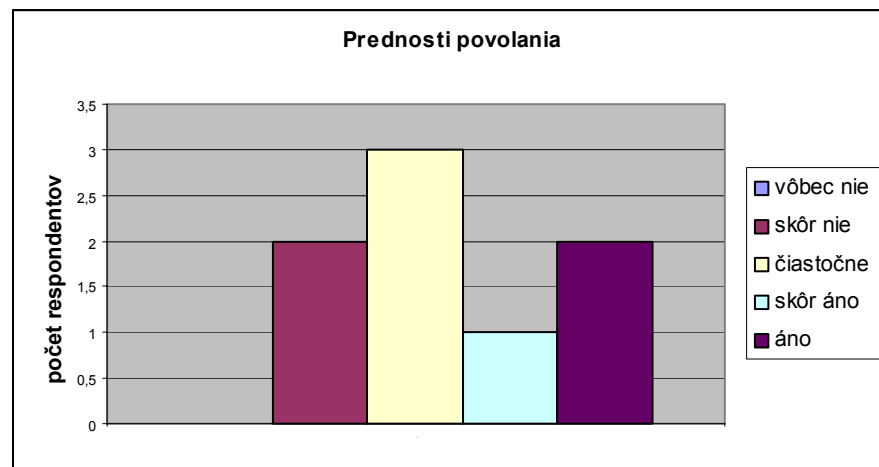
S otázkou spokojnosti na terajšom mieste jednoznačne vyplýva, to že manažérky nie sú spokojné na svojich miestach. Je to pre ne dosť veľká záťaž teraz pracovať ako radový zamestnanec vo VÚB, keď pred niekoľkými mesiacmi (rokmi) pracovali na manažérskom mieste a snažili sa viesť zamestnancov. Je možné konštatovať, že väčšina manažériek nie je spokojná so svojim terajším miestom.

6. Má moje povolanie prednosti?

Tab. č. 29

vôbec nie	0
skôr nie	2
čiastočne	3
skôr áno	1

áno	2
-----	---



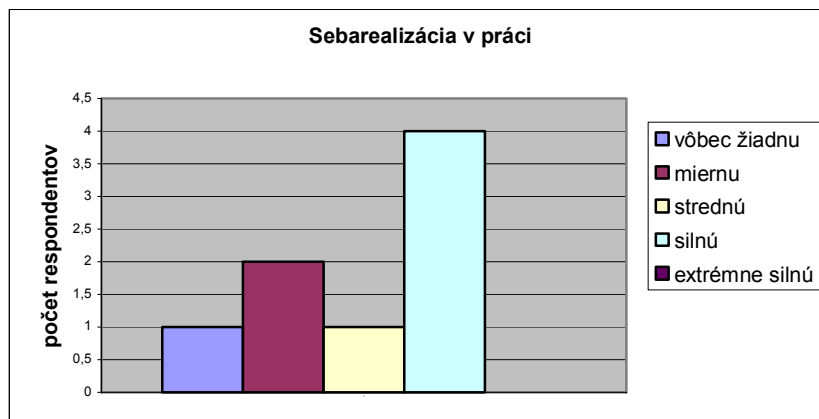
Graf č. 29

V otázke predností povolania manažérick sú jednoznačné odpovede, že povolanie má čiastočne prednosti. Aj z ostatných odpovedí je preukázané, že je priemerná profesia pre manažérky, ktoré už nepôsobia na svojich miestach. Je to pre ne asi nevyhovujúca pozícia, podriaďovať sa momentálne inej manažérke.

7. Na mojej pozícii pociťujem seberealizáciu

Tab. č. 30

vôbec žiadnu	1
miernu	2
strednú	1
silnú	4
extrémne silnú	0



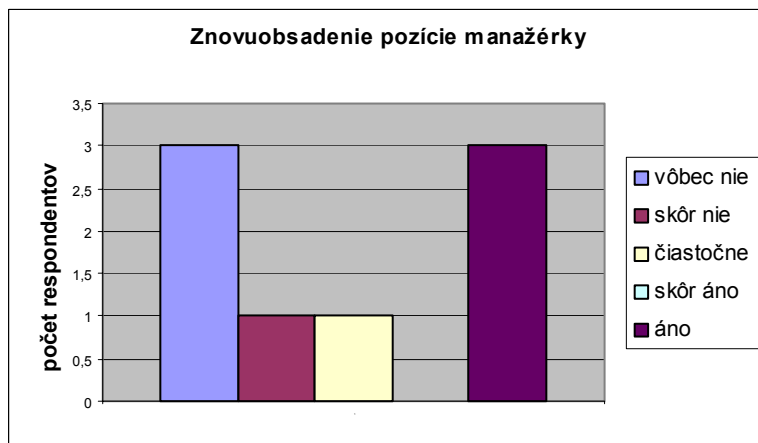
Graf č. 30

Paradoxné je to, že sa bývalé manažérky necítia dobre na svojich pozíciách, necítia prednosti vo svojej práci, ale seberealizáciu pociťujú silnú. Nevieť posúdiť, či ich odpovede boli objektívne a nakoľko dôveryhodné, ale je zrejmé, že všetky odpovede nie sú úplne pravdivé.

8. V prípade znovu rozhodovania, vrátil/a by ste sa na pozíciu manažérky?

Tab. č. 31

vôbec nie	3
skôr nie	1
čiastočne	1
skôr áno	0
áno	3



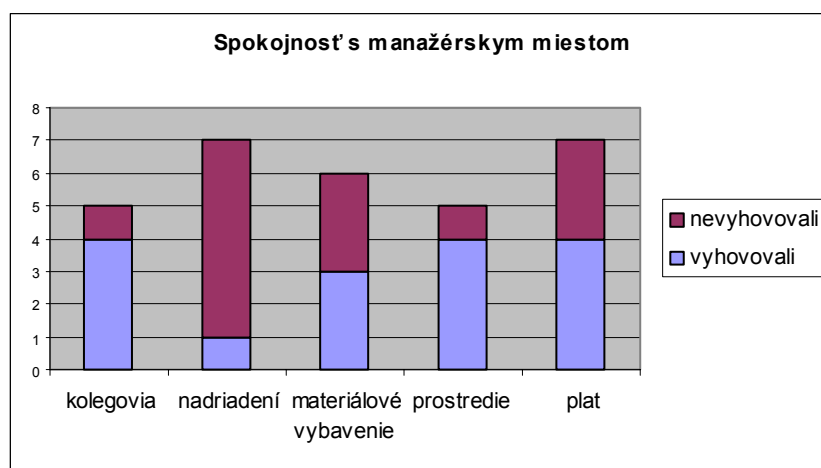
Graf č. 31

Z nasledujúcich odpovedí je možné skonštatovať to, že manažérky by sa už na svoju pozíciu nechceli vrátiť. Aj napriek rovnakému počtu odpovedí vôbec nie a skôr áno ostatné odpovede sa prikláňajú k skôr nie. Takže na základe toho usudzujem, že sa už nechcú vrátiť na svoje manažérske miesto.

9. Na manažérskom mieste mi

Tab. č. 32

	vyhovovali	nevyhovovali
Kolegovia	4	1
Nadriadení	1	6
Materiálové vybavenie	3	3
prostredie	4	1
Plat	4	3



Graf č. 32

V spokojnosti s manažérskym miestom je nasledovné vyhodnotenie:

- manažérkam vyhovovali kolegovia, neboli spokojné s vedením, t. j. s nadriadenými, v priemere boli spokojné s materiálovým vybavením, vyhovovalo im prostredie, v ktorom

pracovali a vyhovoval im plat, ktorý bol predpokladám dost' silnou motiváciou na danom manažérskom mieste.

Z vyhodnotení je možné konštatovať, že manažérky, ktoré už nie sú na svojich manažérskych postoch, nie sú príliš spokojné s tým, ako celé ich riadenie dopadlo. Hodnotia svoju profesiu a terajšiu prácu ako za priemernú. Je možné predpokladať, že sú frustrované častou výmenou a prerad'ovaním na inú prácu. Je to pre ne zaťažujúce pracovať momentálne ako radové pracovníčky. Nepoznám príčinu, prečo zostali naďalej pracovať vo VÚB, keď nie sú úplne spokojné so svojim terajším pracovným zaradením.

Zo zistení štýlov riadenia mužmi a ženami som dospela k záveru, že je veľký rozdiel v ich riadení. Nepotvrdili sa články a príspevky z literárnej rešerži, ktoré hovorili o direktívnych mužoch. Direktíva sa mi potvrdila skôr u žien. Aj keď sa ženy bránili vyslovenia, že riadia príkazmi, prvky príkazov a direktívy sa u nich našli. Pričom u mužoch som pozorovala skôr demokratický a konzultatívny štýl riadenia.

Možno práve direktíva u žien spôsobuje neprimeranú fluktuáciu a demokracia u mužov spôsobuje stabilitu.

Jedno zistenie sa však potvrdilo, že práve muž je ten, ktorý si dokáže vybrať a udržať pre neho potrebný a efektívny tím.

4 PROJEKT STABILIZÁCIE POZÍCIE MANAŽÉRKY VO VŠEOBECNEJ ÚVEROVEJ BANKE A. S.

Pri jednotlivých analýzach manažérskych miest žien a mužov na rôznych úrovniach manažmentu som zistila, že je len veľmi málo žien vo vrcholovom menežmente banky. Ženy sú vo vedení hlavne na pobočkách. Čiže tam, kde je potrebné dosahovať ciele, naplňovať politiku banky, zadané stratégie a sledovať víziu banky. Je ironické, že kde je potrebná špičková práca, precíznosť a hlavne správny človek na udržanie klienta, je práve žena. Pričom stanovovanie cieľov je väčšinou mužská záležitosť.

Na základe vykonaných analýz navrhujem nasledovný program pre odstránenie fluktuácie manažérskych pozícií.

4.1 Stabilizácia pracovného miesta manažérky

1) Manažérky by sa mali preraďovať na iné práce, alebo pozície iba pri hrubom porušení pracovnej disciplíny a nie účelovo, ako to momentálne vyhovuje vedeniu. Aj tieto manažérky potrebujú motiváciu a hlavne stabilizáciu. Nie je možné, aby podávali špičkový výkon, keď cítia tlak a strach z toho, že zajtra môžu byť znova priradené na iné miesto. Potrebujú istotu presne tak, ako každý iný zamestnanec a pomôcť pri svojej práci, poradiť a potrebujú hlavne oporu v tom, o čom rozhodnú. Sú tak isto dôležitou súčasťou naplňovania cieľov VÚB, ako ostatní pracovníci, či už za priehradkami, alebo na vrcholových miestach.

2) Vedenie VÚB by malo vykonávať monitorovanie a analýzu zmien na pozíciách manažmentu, dobu vykonávania zmien v manažmente a dôsledne odstraňovať príčiny, ktoré by mohli byť dôvodom na zmenu na pracovnom mieste v manažmente. Vedenie VÚB by malo podporovať manažment v expozitúrach formou poradenstva. V prípade, že by manažér cítil problém zo strany riaditeľa, alebo ak cíti zo strany regionálneho riaditeľa obrátiť sa na vyššie miesta vo výkonnom manažmente.

3) Pracujú v časovej tiesni a v neistote, že za pár mesiacov môžu byť ako ostatné bývalé manažérky priradené na úplne iné pracovné miesto v zabudnutí. Je neefektívne stále účelovo meniť vedenie manažérok. Panuje neistota a strach namiesto chute pracovať a realizovať sa.

4.2 Time manažment manažériek

Na základe analýzy štýlu riadenia manažériek vo VÚB som zistila hlavne to, že nemajú čas.

Mám dojem, že sú veľmi vytážené. Nemali čas sa so mnou ani rozprávať. Zdali sa mi byť veľmi unavené, pod tlakom a niečo im bránilo sa so mnou rozprávať. Potrebujú jednoznačne pomoc pri vykonávaní svojich úloh.

Nezvládajú svoj time manažment. Preto by som im odporučila techniky time manažmentu. Hlavne mali by niečo robiť so zvládaním svojich úloh. Mali by analyzovať to, o čom najčastejšie rozhodujú a zorganizovať si jednotlivé úlohy. Či už riešiť problém, ktorý sa zdá neriešiteľný sloniou technikou, alebo technikou od najsúrnejšieho problému po tie, ktoré si nevyžadujú okamžitú pozornosť (budúce, dlhodobějšíe). Úlohy, ktoré vykonávajú a neuvedomujú si, že nie sú v ich kompetencii prehodnotiť a delegovať ich na kompetentné miesta. Je dobré začať plánom dňa. Mali by si zostaviť plán, čo chcú v danom dni uskutočniť a koľko času na to majú. A na konci dňa vyhodnotiť, čo sa im podarilo, čo nie a z akého dôvodu sa im nepodarilo uskutočniť naplánované úlohy.

4.3 Obsadenie pozície manažéra obsluhy

Keď manažérky majú priveľa úloh a napriek riadenia svojho času sú úlohy nezvládnuteľné, je nevyhnutné posilniť manažment. Je evidentné, že manažérka predaja nie je schopná zastávať obidve miesta. Je z toho unavená a je to pre ňu zaťažujúce. Pretože, aj keď oficiálne miesto nie je obsadené, úlohy tohto manažéra rieši ona. Preto je potrebné posilniť hlavne o manažéra obsluhy, prípadne o ďalšieho schopného výkonného manažéra. Nie je vylúčená možnosť obsadiť túto pozíciu mužom, ktorý by prispel k efektívnemu riadeniu a podpore riadenia ostatných manažériek.

4.4 Spoločný manažérsky program a vzdelávanie

1) VÚB by mala vytvárať program na rozvoj vzdelávacích a kultúrnych aktivít, aktivít, kde budú manažéri robiť spoločné veci, aby si osvojili spoluprácu, aby sa naučili určitých schopností jeden od druhého, aby si vyskúšali svoje praktiky riadenia navzájom na sebe. Uskutočňovať úlohy jednotlivo, potom spolu, naučiť sa novým veciam, získať mnoho vzácných informácií.

2) Ak nie je vhodný štýl riadenia u jednotlivých manažérov je možné, aby absolvovali assessment Centre. Tam je možné preukázať, či je manažérka vhodným človekom na svojom mieste. Existujú rôzne formy diagnostiky, ktorá pomôže obsadiť manažérske miesta vhodnými ľuďmi. Je možné nájsť vhodnú sebarealizáciu každej manažérke.

4.5 Rovnoprávnosť mužov a žien na manažérskych pozíciách

Riaditeľka expozitúry by mala formovať verejnú mienku k rešpektovaniu rovnoprávnosti žien a mužov. Formovať mienku, že rovnako ako sú muži dobrými manažermi sú dobré manažérky aj ženy. Formovať mienenie, že obe pohlavia sú jedinečné a neopakovateľné a ako je schopná riadiť žena, tak je schopný riadiť aj muž. Je rozdiel iba v tom, že každý z nich to robí svojim svojším spôsobom. Netreba sa nechať odradiť poznámkami: „riadi žena“ alebo „idem rokovať so ženou“. Každý by mal dostať rovnaké právo na uskutočňovanie svojich predstáv a cieľov a naplnenie svojich ambícií.

4.6 Manažérky expozitúr

Aj manažérky by mali pracovať sami na sebe, aby ich vedenie a spôsob riadenia bol kvalitný a efektívny. Môžu k tomu prispieť nasledovné zlepšenia:

- vhodným doplnkom pre podporu osobnosti manažéra je cvičenie a tréning, zlepšiť napr. obratnosť, logické myslenie a všeobecné vedomosti, ktoré sú každodennou súčasťou pri ich riadení
- pozorovať zamestnancov, ich osobnosť, chovanie, prežívanie. Samo pozorné a vedomé naslúchanie pri rozhovore môže dať informácie o vnútorných pochodoch partnera v konverzácii
- poznávať prežívanie, ktoré má význam pre záujmy a postoje zamestnancov. Tie ich motivujú k jednaniu. Na základe záujmov a postojov sú zamestnanci schopní vykonávať jednotlivé úlohy
- v prípade nedostatkov, ktoré na sebe manažérky poistujú, analyzovať ich, napísať si ich a snažiť sa ich odstrániť. S chybami by sa malo nakladať podľa toho, že či ich videli na

nás druhí. Ak áno je prvé riešiť tie. Neprijemným návykom je vhodné časom odvyknúť si od nich

- manažérky by mali skúmať prečo mali úspech a prečo sa dostavili neúspechy
- je dobré mať priamy vzťah k ľuďom, jasné vysvetlenie hodnôt, plánov a cieľov, na informačnej a komunikačnej bázy spočívajúca sila argumentácie, presvedčovania a motivácie spolupracovníkov k vlastnému zodpovednému jednaniu odstraňujú byrokratizáciu úloh vedenia a presúvania zodpovednosti z miesta na miesto
- netreba počúvať len, že druhí hovoria. Je potrebné dbať na ich mienenie. Pokúšať sa veci, ktoré počujeme a o ktorých sa dozvedáme, vidieť tiež očami druhých
- prejavujte sympatie starostiam, prianiam, a názorom druhých keď to ide. Tiež vyslovte svoj názor, keď obdivujete návrhy alebo myšlienky druhých. A nehanbite sa hovoriť rovnako o vašich vlastných nedostatkoch, ak existuje určitý vzájomný pomer dôvery. Tak vás druhí vidia ľudsky a prejavia vám tiež dôveru; to rovnako uľahčí vysloviť výčitku, keď to musí byť
- ochota učiť sa, to je to podstatné, pričom celoživotné vzdelávanie sa stalo v našom urýchlennom živote nutným. Ale nesmie sa len o tom hovoriť a dokonca i keď momentálne nevidíme žiadnu potrebu, musíme sa pripravovať na zajtrajšok, nadchádzajúci rok, na mnoho, čo by mohlo prísť
- nepoužívajte vedúcu silu, úzkosť k tomu, aby ste ju vstúpovali druhým, pričom i to je dnes v manažmente jedným zo spôsobov manipulácie. Ak je úzkosť správne pochopená môže to motivovať
- rozviňte svoje schopnosti napr. tým, že sa ďalej vzdelávate, ako v intelektuálnej, tak v tvorivej oblasti
- chopiť sa iniciatívy. Ak svojím chovaním môžu motivovať k vzájomnej úcte, k uznaniu a k partnerskému chovaniu, potom môžu spolupracovníci s dôverou odstrániť úzkosti
- musíte sa o druhého, jeho motívy a ciele zaujímať, aby ho potom mohli motivovať v tom smere, v ktorom chceme dosiahnuť úspechu. Ide o to motivovať tých, ktorí nás

sprevádzajú v povolání alebo v našom vedení dni tak, že sa s presvedčením a nadšením zasadujú o tie ciele ako my

- k najdôležitejším spôsobom komunikácie patrí rozhovor spolupracovníkov. Dáva nám mnoho šancí. Kto hovorí so svojimi spolupracovníkmi, mal by tiež predovšetkým naslúchať, nemal by chcieť jednoducho zmiesť námietky zo stola. Pričom sú to práve námietky, ktoré ukazujú, kde sa ešte nedostáva informácií

- v situáciách, v ktorých sa schýľuje k polemike, sa osvedčilo pýtať sa na podrobnosti. Platí dôležitý princíp rozhovoru: „Kto sa pýta, ten vedie“!

- zostať ľudským, to je celkom vzaté najvyššia zásada dobrej spolupráce

- manažérky môžu využívať formy nefinančnej motivácie, ktoré sú rozličné. Zamestnanec potrebuje cítiť dôveru šéfa, musí vedieť, že jeho práca nevyjde navnívoč, že sa podieľa na zmysluplnej dielni. Usilovný zamestnanec pod kvalitným šéfom cíti, že dobré výsledky v práci mu zaistia zodpovedajúce postavenie v tíme spolupracovníkov. Úroveň jeho schopností určuje aj jeho mieru rozhodovacích právomocí. Vie, že šéf si ho váži a neváha to neustále pripomínať jeho menej usilovným kolegom

- schopnosti manažéra sa hodnotia podľa toho, ako dokáže využiť schopnosti svojich zamestnancov. Do akej miery vie prebudiť v pracovníkoch ich dobré vlastnosti a potlačiť tie horšie. Do akej miery dokáže podať s existujúcim tímom čo najlepší výkon. Azda najvypuklejším je príkladom riadenie športového mužstva. Dobrý tréner pozná, čo je v jeho hráčoch. Dokáže ich presvedčiť, aby v zápase na jednej strane predviedli svoje športové schopnosti a na druhej strane napríklad potlačili negatívne morálne vlastnosti. V rozhodujúcich chvíľach pochvala zaväži neraz viac ako sľubovaná finančná prémie

- manažér podniku je na tom tak isto. Má svojich pracovníkov, musí ich motivovať. Aby vedel, ako na to, musí podobne ako športový tréner poznať svojich hráčov. Dosiahnuť čo najlepšie výkony preňho znamená zvoliť ku každému zamestnancovi osobitný prístup, uvážlivo vybrať spôsoby motivácie i ohodnocovania. V takomto tíme pracovník cíti, že v prostredí rovnakých šancí pre všetkých závisí len od jeho schopností a usilovnosti, ako odmenu si vyslúži za odvedenú prácu

- umný manažér vie aj inú vec. Ak vytvorí svojim pracovníkom prostredie, ktoré ich motivuje k vysokým výkonom a dáva im pocit dobre vykonanej práce, odmeňuje zároveň sám seba. Rovnako, ako jeho zamestnanci, aj on potom zdieľa nielen zodpovedajúce finančné ohodnotenie, ale získava príjemné presvedčenie, že je správnym človekom na správnom mieste

Mám dojem, že v expozitúre je problém, ktorý sa týka vzťahov medzi zamestnancami, čo má značný vplyv aj na riadenie manažérov.

4.7 Monitoring práce

Myslím si, že tlak na manažérky spôsobuje aj to, že sú neustále kamerami monitorované. Z každého stretnutia s klientom musí byť záznam, je to nafilmované. Aj pre mňa samotnú by to pôsobilo strasujúco. Mám pocit, že je zo strany vrcholového vedenia akási nedôvera vo vlastných ľuďoch.

4.8 Pracovné priestory

Ďalším problémom je podľa môjho názoru aj to, že manažérky sú všetky umiestnené v strede banky na spodnom prízemí, kde zamestnankyne vybavujú klientov. Keď príde klient do banky prvé čo vidí je, že v strede je vybudované akési sklenené vajce. Tam sedí riaditeľ firmy a manažérky. Manažérky prakticky nemajú možnosť zaoberať sa svojimi riadiacimi úlohami, pretože im tam neustále niekto nakúka. Neustále ich sledujú zamestnanci. Mám pocit, že pri vykonávaní dôležitých pracovných úloh by mal mať manažér svoje vlastné súkromie a pokoj. Keď má manažérka o niečom rozhodovať a vedľa sa rozkrikuje rozčúlený klient, asi sa bude ťažko sústreďovať na dôležité rozhodnutie.

4.9 Podpora zo strany vrcholového manažmentu

Mali by sa zmeniť praktiky vedenia. Prečo má vedenie rozhodovať o tom, či preradia niektorú manažérku, alebo ju vypovedajú z organizačných dôvodov. Takéto úlohy musí riešiť konkrétne riaditeľka expozitúry, ktorá sa stará o organizáciu vykonávania jednotlivých pracovných úloh. Nerozumím, prečo sa regionálna riaditeľka angažuje v personalistike, keď v expozitúre sú na tento druh úloh prijaté manažérky. A ak nie sú

schopné poradiť si s nejakým problémom oni, je tam ešte riaditeľka expozitúry. Takže regionálna riaditeľka by sa mala venovať úlohám týkajúcim sa jej cieľom a poslaniu.

Jednanie by malo byť otvorené zoči voči tak ako bola uzatváraná aj pracovná zmluva. Bola to dohoda dvoch zmluvných strán. Tak isto považujem aj výpovede, preradenia na inú prácu a pod. evidentne má vedenie praktiky, ktoré nie sú vhodné, na to, aby riešili úlohy manažmentu na úrovni retailových expozitúr.

Myslím si, že aj aspekt nevhodného vedenia zo strany regionálnej manažérky prispieva k nevhodnému vedeniu zo strany manažérok expozitúr. Preto sú často vymieňané, že neplnia príkazy oblastnej manažérky. Ak prejavia svoj názor, ona ich s postupom času preradzuje na iné miesta.

VÚB diktuje jednotlivé úlohy, ktoré majú byť splnené. Áno každá firma potrebuje cieľ a hlavne smer, ktorým sa chce uberať. Problém je v tom, že úlohy sú neprimerane nastavované a manažérky nemajú čas na vlastnú sebarealizáciu. Neustále plátajú nejaké plány, ktoré neboli slnené. Problém je aj v tom, že sa často menia z miesta na miesto a na novom miestne je vždy čo naprávať po predchodkyni. Nestihli sa ujať nastavené metódy manažérky, už prichádza nová so svojim vlastným štýlom riadenia a zase sa nastavuje niečo nové. Určite to nie je príjemné pre nikoho. Ani pre zamestnancov ani pre manažérky. Nie je vytvorený stabilný tím, ktorý by doviedol zamestnancov k nastavenému cieľu. Manažérky sa stále menia a tým sa mení aj pracovný tím manažmentu.

Ak sa má manažment meniť bolo by vhodné, aby manažérka, ktorá prichádza na miesto inej manažérky zhodnotila jej riadenie a svoje riadenie a tomu prispôsobila nasledujúce kroky, ktoré sa týkajú skúmania, čo budeme zdôrazňovať, čo obmedzovať, vylučovať, brzdiť alebo akceptovať.

Bolo by vhodné zostaviť nový manažment. Uskutočniť výberové konanie, kde sa vyberú tri manažérky, ktoré budú mať stabilné miesto a každá bude uskutočňovať svoje zadané úlohy. Po určitom čase sa vyhodnotia úlohy, ale aj metodika dosiahnutia týchto úloh. Zhodnotia sa všetky získané údaje a upraví sa zle nastavené programy.

VÚB by pre svoj manažment mala zabezpečiť:

- pochopiteľné, jasné a motivujúce stanovenie zámerov a cieľov adaptačného programu pri neustálom preradovaní na inú pracovnú pozíciu,

- stanovenie, akceptovanie a dodržiavanie dohovorených pravidiel vedenia zo strany vrcholového manažmentu,
- definovanie úloh a procesov, ktoré očakáva, že budú zo strany manažérik uskutočňované,
- starostlivosť o stálu orientáciu manažérik v zámeroch, cieľoch, úlohách a procesoch prostredníctvom spontánnych foriem spätnej väzby, prípadne i riadenými formami, ako sú: dotazníky, ankety, iniciované aktívne rozhovory,
- neustále objasňovanie dosiahnutých výsledkov, hodnotenia, vecné podnety a úlohy do ďalšieho obdobia.

Ak dôjde zo strany manažérik k nevhodnému riadeniu, vedenie musí pristupovať k identifikácii problému s vedením a reagovať naň:

- legalizáciou problému – nehrať „mŕtveho chrobáka“, ale otvorene prediskutovať jednotlivé formy riadenia, ktoré nie sú vhodné pre dosahovanie zadaného cieľa, vedenie by sa malo pokúsiť pomenovať a riešiť problém, ktorý viedol nespokojnosti,
- ak sa nedarí, je lepšie proces pozvoľniť, manažérku lepšie preorientovať, nenásilne zaostriť jej pozornosť k cieľom.

4.10 Motivácia manažérik

Na to, aby boli aj manažérky motivované vo svojej práci je vhodné vytvoriť zo strany vrcholového manažmentu motivačný program. Tento motivačný program pripraví nasledovným spôsobom:

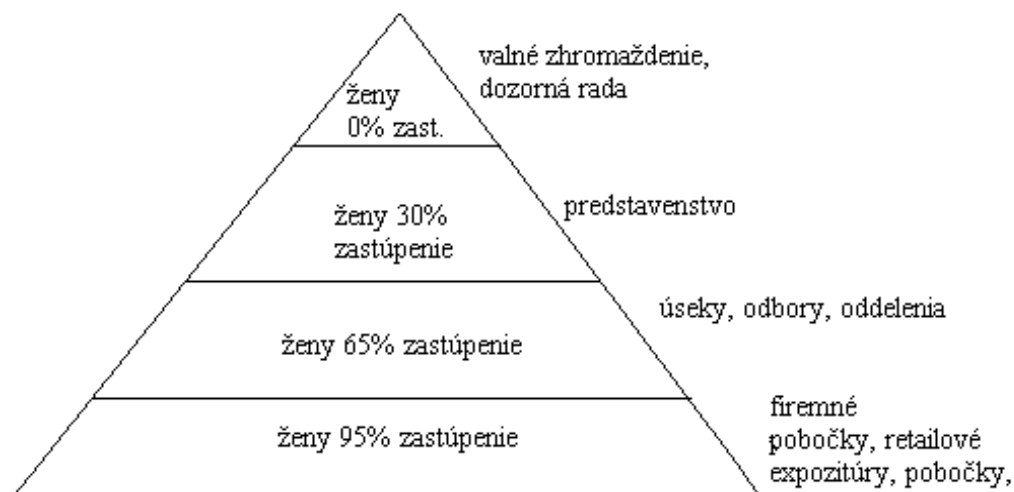
- zistiť motivačný profil manažérok,
- analyzovať pracovnú motiváciu,
- zistiť stav a účinnosť základných faktorov pracovnej motivácie a faktorov pracovnej spokojnosti a nespokojnosti,
- špecifikovať základnú motivačnú atmosféru v podniku,
- určiť metódy a postupy zvyšovania pracovnej motivácie.

Je potrebné si manažérky vážiť ako odborníčky. Ako osoby, ktoré sa podieľajú na vytváraní zisku.

ZÁVĚR

Pri analyzovaní literárnej rešerže rozdielnosti mužov a žien sa potvrdilo, že iní manažéri sú muži a iní manažéri sú ženy. Zistila som veľa rôznych faktov, týkajúcich sa vývoja osobnosti mužského manažéra a ženského manažéra. Rozdielnym spôsobom vedú a riadia ženy a rozdielnym spôsobom riadia muži. Dokopy to však môže dať efektívny tím, ktorý prinesie veľa pozitívnych prínosov do firmy.

Pri jednotlivých analýzach som zistila, že ženy sú v manažmente VÚB zastúpené formou pyramídy. A to nasledovne:



Obr. č. 8

Na základe faktov z charakteristiky postavena mužov a žien vo VÚB som analyzovala aj vedenie retailovej expozitúry v Banskej Bystrici. Pri snahe analyzovať manažment nastal problém, a to v tom, že manažérky sa počas krátkeho obdobia menili. Začala som rozoberať túto problematiku a snažila som sa zistiť, čo spôsobuje neustálu zmenu v riadení expozitúry. Snažila som sa zistiť na základe štýlu riadenia mužov a žien, či je problém v tom ako riadia, alebo je problém vo vrcholovom manažmente. Pri analýze som zistila, že riadenie muža manažéra je iné, ako ženy manažérky. Muž aj v jednaní so mnou bol komunikatívny, mal na môj rozhovor primerané množstvo času a bol ochotný sa so mnou rozprávať o jeho štýle riadenia. Pričom žena jednak nemala čas, bolo cítiť z nej napätie, nebola schopná v ručitom čase sa jednak so mnou stretnúť a rozprávať o mojich otázkach. Žena – regionálna riaditeľka, nie je schopná zostaviť stabilný a efektívny tím. Pričom muž regionálny riaditeľ si zostavil efektívny a stabilný tím pri obsadení jeho terajšej pozície.

Rozdiel v riadení bol v tom, že ženy používajú direktívny štýl riadenia, čo nevyhovuje pre ich riadenie a muži používajú demokratické, konzultatívne riadenie, čo sa javí ako prosperujúce a vyhovujúce. Napriek rôznym štatistikám a rôznym zisteniam je preukázateľné, že muži sú schopnejší v riadení, ako ženy v tomto konkrétnom prípade. Myslím si, že vo VÚB nemali záujem o spracovanie diplomovej práce v ich banke. Bola s nimi veľmi ťažká spolupráca. Nemyslím si, že budem mať priestor zrealizovať svoje návrhy na zlepšenie riadenia a na stabilizáciu pozície manažérky vo VÚB.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1999. s. 968. ISBN 80-7169-614-5.
- [2] BOWNOVÁ, Geraldine, BRADYOVÁ Catherine. *Úspěšná manažerka. jak si plánovat a budovat kariéru*. 1. vyd., Praha : Motto, 1996. s. 119. ISBN 80-85872-23-4.
- [3] DOLANSKÝ, Václav, MĚKOTA, Vladimír, NĚMEC, Vladimír. *Projektový management*. 1. vyd., Havlíčkův Brod : Grada Publishing, 1996. s. 376. ISBN 80-7169-287-5.
- [4] DRUCKER, F. Peter. *Management: budoucnost začíná dnes*. 1. vyd., Praha : Management Press, 1992. s. 126. ISBN 80-85603-00-4.
- [5] KACHŇÁKOVÁ, Anna. *Riadenie ľudských zdrojov*. [b.v], Bratislava : Sprint, 2001. s. 215. ISBN 80-88848-72-5.
- [6] MIKULÁŠTÍK, Milan, *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. vyd., Havlíčkův Brod : Grada, 2003. s. 368. ISBN 80-247-0650-4.
- [7] Nadácia City University Bratislava, *Moc, vedenie ľudí a riadenie zmien*. 1. vyd., Bratislava : Nadácia City University Bratislava, 2003. s. 88. ISBN 80-89045-56-1.
- [8] Nadácia City University Bratislava, *Manažér*. 1. vyd., Bratislava : Nadácia City University Bratislava, 2003. s. 108. ISBN 80-89045-49-9.
- [9] POVRAZNÍK, Ján, *Management I : studijní pomůcka pro distanční studium*. 1. vyd., Zlín : Univerzita Tomáše Bary ve Zlíne, 2003. ISBN 80-7318-126-6.
- [10] SCHEIN, H. Edgar. *Psychologie organizace*. 1. vyd., Praha : Orbis, 1969. s. 164. AA8,87,VA 9,16.510-21-852.

- [11] ZADRAŽILOVÁ, Dana, KHELEROVÁ, Vladimíra. *Management obchodní firmy*. [b.v.], Praha : Grada, 1994. s. 304. ISBN 80-85623-72-2.
- [12] *Cherchez la femme : Moderní řízení*. roč. 36, č. 5: s. 14-16. ISSN 0026-8720.
- [13] DOLEČKOVÁ, Marcela. Nejvlivnější ženy v evropském byznysu. *Ekonom*. 2001, roč. 45, č. 11, s. 28-30. ISSN 1210-0714.
- [13] FIALKA, Michal. Podnikatelem roku je žena. *Hospodářské noviny*. 2000, roč. 44, č. 201, s. 13. ISSN 0862-9587.
- [15] FORSTOVÁ, Věra. Ženy o nákupech přemýšlejí více než muži. *Hospodářské noviny*. 2000, roč. 44, č. 57, s. 9. ISSN 0862-9587.
- [16] GIRSTLOVÁ, Olga. O něčem se s muži hovořit nedá. *Hospodářské noviny*. 2001, roč. 45, č. 7, s. 2. ISSN 0862-9587.
- [17] *Jako by stále platilo: Běda mužům, kterým vládne žena! : Hospodářské noviny*. roč. 45, č. 35: s. 1. ISSN 0862-9587.
- [18] KAZDOVÁ, Alena. Ztráty a nálezy: Portrét manažerky. *Ekonom*. 2000, roč. 44, č. 6, s. 44. ISSN 1210-0714.
- [19] KAZDOVÁ, Alena. : Nebát se začít. *Ekonom*. 2000, roč. 44, č. 6, s. 45. ISSN 1210-0714.
- [20] KŘÍŽKOVÁ, Alena. Kariérní vzorce žen v managementu. *Sociologický časopis*. 2003, roč. 39, č. 4, s. 447-467. ISSN 0038-0288.
- [21] RADÍČOVÁ, Iveta. Ženy vo vrcholných manažérskych pozíciách. *Hospodárske noviny*. 2000, roč. 8, č. 81, -Príl. – Kariéra. – č. 18, s. K-1, K-4. ISSN 0862-9567.
- [22] ZOTTIL, I. Proč je tak málo žen v top managementu?. *Moderní řízení*. 2001, roč. 36, č. 5, s. 17-18. ISSN 0026-8720.
- [23] ZUZÁK, Roman. Nástup žen na vedoucí místa. *Moderní řízení*. 1993, roč. 28, č. 7, s. 72-74. ISSN 0026-8720.
- [24] *Ženy do top managementu : Moderní řízení*. roč. 35, č. 3: s. 22. ISSN 0026-8720.
- [45] *Ženy jsou stejně dobrými manažery jako muži : Moderní řízení*. roč. 28, č. 1: s. 89-90. ISSN 0026-8720.

[26] Ženy v politike [online]. [cit. 2005-02-03]. Dostupný z WWW:

<<http://www.rsi.sk/slo/slovensko/txt/zena.html>>

[27] *Nový deň* [online]. s. 6 [cit. 2005-02-03]. Dostupný z WWW:

<http://www.mia.sk/DE_TL/PaSV/DT_200005/16_05_20.htm>.

[28] Burger, Ivan. Výkonnosť závisí od pracovného štýlu. *Manažéri* [online]. 2003, no. 3 [cit. 2005-01-25].

[29] Sme len ženy? [online]. [cit. 2005-02-03]. Dostupný z WWW:

<http://www.harm.sk/H3_01/zena.htm>.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Manažérske osobnosti.....	10
Obr. 2. Schopnosť organizácie plniť svoju podnikovú stratégiu.	12
Obr. 3. Organizačná štruktúra VÚB prvá časť.....	42
Obr. 4. Organizačná štruktúra VÚB druhá časť.....	43
Obr. 5. Organizačná štruktúra univerzálnej retailovej pobočky.	57
Obr. 6. Organizačná štruktúra retailovej pobočky.....	57
Obr. 7. Organizačná štruktúra VÚB retailovej expozitúry	57
Obr. 8. Zastúpenie žien vo VÚB	88

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Pohlavie	39
Tab. 2. Dozorná rada	44
Tab. 3. Oddelenie	44
Tab. 4. Celkové riadenie odborov a doddelení	45
Tab. 5. Riadiace centrum	46
Tab. 6. Odbor	46
Tab. 7. Oddelenie	47
Tab. 8. Celkové riadenie	47
Tab. 9. Úseky	48
Tab. 10. Štábne útvary	48
Tab. 11. Odbory	49
Tab. 12. Oddelenie	50
Tab. 13. Tímy	50
Tab. 14. Detašované pracoviská	51
Tab. 15. Firemné pobočky	52
Tab. 16. WORKOUT	52
Tab. 17. Právnik	53
Tab. 18. Tímy	53
Tab. 19. Detašované pracoviská	54
Tab. 20. Celkové riadenie	54
Tab. 21. Pozícia riaditeľa	59
Tab. 22. Pozícia manažéra predaja	63
Tab. 23. Pozícia manažéra obsluhy	66
Tab. 24. Pozícia manažéra back office	69
Tab. 25. Prežívanie profesie	72
Tab. 26. Spokojnosť so zamestnaním	73
Tab. 27. Dôležitosť profesie	73
Tab. 28. Spokojnosť s aktuálnym zamestnaním	75
Tab. 29. Prednosti povolania	76
Tab. 30. Seberealizácia v práci	76
Tab. 31. Znovuobsadenie pozície manažéra	77

Tab. 32. Spokojnosť s manažérskym miestom	78
---	----

SEZNAM GRAFŮ

Graf. 1. Účastníci ankety podľa pohlavia.....	39
Graf. 2. Dozorná rada.....	44
Graf. 3. Oddelenie.....	45
Graf. 4. Celkové riadenie odborov a doddelení	45
Graf. 5. Riadiace centrum	46
Graf. 6. Odbor	46
Graf. 7. Oddelenie	47
Graf. 8. Celkové riadenie	47
Graf. 9. Úseky	48
Graf. 10. Štábne útvary.....	49
Graf. 11. Odbory	49
Graf. 12. Oddelenie.....	50
Graf. 13. Tímy	51
Graf. 14. Detašované pracoviská.....	51
Graf. 15. Firemné pobočky	52
Graf. 16. WORKOUT	53
Graf. 17. Právnik	53
Graf. 18. Tímy	54
Graf. 19. Detašované pracoviská.....	54
Graf. 20. Celkové riadenie	55
Graf. 21. Obsadenie pozícia riaditeľa	59
Graf. 22. Obsadenie pozícia manažéra predaja	63
Graf. 23. Obsadenie pozícia manažéra obsluhy	66
Graf. 24. Prežívanie profesie	72
Graf. 25. Spokojnosť so zamestnaním	73
Graf. 26. Dôležitosť profesie.....	74
Graf. 27. Spokojnosť s aktuálnym zamestnaním	75
Graf. 28. Prednosti povolania.....	76
Graf. 29. Seberealizácia v práci.....	77
Graf. 30. Znovuobsadenie pozície manažéra.....	77
Graf. 31. Spokojnosť s manažérskym miestom.....	78

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Organizační struktúra.
- P II Otázky.
- P III Dotazník.
- P IV Príspevok manažérky.

PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA.

Prikladám organizačnú štruktúru, ako som ju získala od zamestnancov VÚB. Je z nej zrejmé, koľko mužov a žien je na jednotlivých úrovniach riadenia.

PŘÍLOHA P II: OTÁZKY.

Ná základe týchto otázok som viedla rozhovor s manažérmi VÚB.

PŘÍLOHA P III: DOTAZNÍK.

Přikládám jeden čistý dotazník a sedem vyplněných. Na základě těchto dotazníků som vyhodnocovala spokojnosť manažérok s ich pracovným miestom v súčasnej a minulej dobe.

PŘÍLOHA P IV: PRÍSPEVOK MANAŽÉRKY.

Tento príspevok mi manažérka odovzdala pri našom rozhovore. Príspevok predkladala ako koncepciu pri prijímacom pohovore.

