

UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ

FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ

Institut mezioborových studií Brno

Žena versus muž v roli manažera

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Vedoucí diplomové práce:

Mgr. Ludmila Fejová

Vypracovala:

Bc. Svatava Jonášová

Brno 2009

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracovala samostatně s použitím informačních zdrojů uvedených v příloženém seznamu literatury.

Brno 10. 3. 2009

.....

Bc. Svatava Jonášová

Poděkování

Děkuji Mgr. Ludmile Fejové za velmi užitečnou a odbornou metodickou pomoc, kterou mi poskytla při zpracování mé diplomové práce.

Brno 10. 3. 2009

.....

Bc. Svatava Jonášová

OBSAH

ÚVOD	6
TEORETICKÁ ČÁST PRÁCE	8
1. ZVLÁŠTNOSTI MUŽSKÉHO A ŽENSKÉHO CHOVÁNÍ	8
1.1 O mužích a ženách obecně	8
1.2 Genderové role	11
1.3 Odlišnosti mužských a ženských vztahů	13
1.4 Předsudky a jejich vliv na chování mužů a žen.....	14
2. SOCIÁLNÍ ROZDÍLY MEZI MUŽEM A ŽENOU	17
2.1 Nerovné postavení mužů a žen ve společnosti	17
2.2 Práce versus rodina.....	19
2.3 Rozdíl kariérové dráhy muže a ženy	20
3. ŽENA A MUŽ V ROLI MANAŽERA	24
3.1 Management	24
3.2 Manažer versus manažerka.....	27
3.3 Vedení lidí	29
4. KOMUNIKACE A VYJEDNÁVÁNÍ	36
4.1 Základní pojmy komunikace	36
4.2 Druhy komunikace	38
4.3 Obecné zásady komunikace	39
4.4 Proces komunikace.....	40
4.5 Komunikační dovednosti.....	41
4.6 Odlišnosti v komunikaci mužů a žen.....	45
5. MOTIVACE	48
5.1 Poznání motivačních příčin	48
5.2 Aplikace teorií	51
5.3 Motivující hodnocení pracovníků	53
5.4 Moderní přístupy k motivaci	54
6. ŽIVOTNÍ STYL	57
6.1 Žena – manažerka a stres.....	57
6.2 Zvládání stresu	59
6.3 Osobnost člověka a jeho hodnotový systém.....	60
6.4 Duševní hygiena	63
7. PRAKTICKÁ ČÁST PRÁCE	66
7.1 Formulování problému	66
7.2 Popis dotazníku	67
7.3 Zkoumaný vzorek.....	67
7.4 Vyhodnocení dotazníku.....	68

7.5	Interpretace výsledků	69
7.6	Vyhodnocení hypotézy	71
ZÁVĚR.....		72
RESUMÉ.....		74
ANOTACE.....		75
ANNOTATION		75
Seznam použité literatury.....		76
Seznam příloh		78

ÚVOD

V moderních rodinách už nemohou partneři vystačit s paternalistickým modelem vztahů, jak tomu bylo před dvěma generacemi. Postavení muže a ženy je naprosto rovnocenné. Podobně je tomu i na pracovištích. V dnešním světě managementu už nemusí být pro ženu výhodou chovat se jako muž. Přesto je u nás pořád hodně firem, kde žena, která se chce prosadit, musí být dvakrát lepší než muž. To znamená, že musí ovládat nejen self-management, ale musí počítat s vysokým nasazením, časovou zátěží a ochotou riskovat, což pro ni bývá často velmi problematické, chce-li se věnovat i rodině. Přesto hodně mužů uznává rovné podmínky pro obě pohlaví. Stále je však v obecném podvědomí zafixována představa, že pro ženy je prioritní výchova dětí a péče o ně, neboť ji nemůže nikdo jiný tak dobře zastat. Přibývá však žen, které se chtějí realizovat v odborné nebo manažerské práci.

V naší republice je zaměstnáno větší procento žen než v západoevropských zemích, protože je jen málo takových rodin, které by mohl uživit sám muž. Důležitým vlivem, jenž zvyšuje míru zaměstnanosti je také výrazně rostoucí procento vysoce kvalifikovaných žen, které práci považují za seberealizaci.

Ve své práci se budu zabývat postavením ženy ve společnosti, respektive rovnoprávností pohlaví, neboť je to v dnešní době velmi diskutovaným problémem. Otázky týkající se diskriminace a nerovného postavení žen v práci a v rodině se řeší dokonce na celosvětové úrovni.

Zmíním se o zvláštnostech mužského a ženského chování, srovnám sociální postavení muže a ženy, jejich profesní růst, styl vedení lidí v řídicí funkci, komunikaci, vyjednávání a řešení stresových situací.

Cílem teoretické části je srovnání rozdílů mezi mužem a ženou nejen v rodinném, ale i v profesním – manažerském postavení, cílem empirické části je průzkum vztahů podřízených k nadřízenému jako k autoritě, preference mužského či ženského stylu vedení, jednání, komunikace, motivace a řešení krizových situací.

Dílním cílem je také nalezení nejdůležitějších faktorů ovlivňujících pracovní spokojenost, a to jak z oblasti vztahující se přímo k práci, tak z oblasti mimopracovní.

Diplomová práce bude rozdělena na dvě části – teoretickou a praktickou

Teoretická část

- úvod – definice cílů práce, stručné představení struktury práce a vymezení základních pojmů.
- 1. kap. – porovnání mužského a ženského chování obecně, odlišnosti mužských a ženských vztahů, předsudky a jejich vliv na chování mužů a žen, genderové role.
- 2. kap. - popisuje nerovné postavení mužů a žen ve společnosti, povinnosti spojené s rodinou, rozdíly kariérové dráhy obou pohlaví.
- 3. kap. – stručná charakteristika managementu, srovnání rysů a autority manažer versus manažerka, jejich kritéria úspěchu i neúspěchu a rozdílné styly vedení.
- 4. kap. – obsahuje základní pojmy komunikace, její druhy a obecné zásady, jak správně naslouchat, vést porady a jednání, důležitost zpětné vazby a odlišnosti v komunikaci mužů a žen.
- 5. kap. - je zaměřená na motivaci pracovníků, aplikaci teorií a moderní přístupy k motivaci.
- 6. kap. - představuje techniky, postupy a životní styl, které jsou zaměřeny na zachování duševního zdraví, na zvyšování odolnosti člověka vůči zátěži, depresi a stresu, který dnes k managementu neodmyslitelně patří.

Praktická část práce

- formulování problému
- popis dotazníku
- popis zkoumaného vzorku
- interpretace výsledků
- vyhodnocení hypotéz

TEORETICKÁ ČÁST PRÁCE

1. ZVLÁŠTNOSTI MUŽSKÉHO A ŽENSKÉHO CHOVÁNÍ

1.1 O mužích a ženách obecně

Tělesné rozdíly mezi muži a ženami jsou nápadné na první pohled i poslech. Jen málokdy si nejsme jisti, ke kterému pohlaví náš protějšek patří.

Etnografie a další vědy dokazují, že v rámci jedné rasy mohou být tělesné pohlavní rozdíly zřetelné ve větší nebo menší míře. Pokud jde o lidské rasy, nejmenší rozdíly mezi mužem a ženou vykazují Malajci, zatímco mezi lidoopy jsou největší tělesné pohlavní rozdíly u goril

Z etologie a výzkumů lidského chování víme, že se muži a ženy chovají vzájemně více nebo méně odlišně podle toho, jaké předpisy a zákony – často nepsané – vládnou v té které společenské a kulturní epoše.

Někteří vědci, především muži, tvrdí, že společenské normy, jiné pro ženy a jiné pro muže, vycházejí z biologických rozdílů mezi mužem a ženou a z nich se také přirozeně vyvinuly.

Již dlouhá desetiletí se neurofyziologové a neuropsychologové zabývají rozdílnostmi v diferenciaci mozkových hemisfér u žen a u mužů.

Můžeme se důvodně domnívat, že ženy častěji než muži využívají obou polovin mozku k úlohám vyžadujícím řečové a jazykové dovednosti – např. porozumět těžkému textu, vysvětlit někomu situaci, poznat a určit nesmyslná slova nebo slova, která se rýmují. Někteří badatelé z toho usoudili, že ženy jsou celkově ve srovnání s muži nadanější v oblasti řeči a jazyka. Levá polovina mozku je totiž především sídlem rozumění, má funkce duchovní a intelektuální, zatímco pravá hemisféra je víceméně sídlem citů a pocitů. U mužů je zase daleko lepší prostorová představivost, tedy schopnost rozeznávat změny polohy trojrozměrných objektů v prostoru.

Rozdílnost mužských a ženských postupů je dobře vidět, když je třeba vyznat se v cizím městě. Ženy se orientují spíše podle konkrétních znaků, jako jsou budovy, náměstí nebo pomníky. Muži si pomáhají spíše abstraktnějšími znaky, jako jsou světové strany, poměrné vzdálenosti, hlavní a vedlejší ulice.

Není tomu tak dávno, kdy se kupříkladu skutečnost, že objem mozku u mužů je přibližně o 10% vyšší než u žen, vykládala jako potvrzení vrozené „fyziologické slabomyslnosti“ ženského pohlaví (německý neurolog Mobius v roce 1903). Tvrdilo se, že ženy mají menší a méně diferencovanou kůru mozkovou, a proto jsou prý silněji než muži řízeny instinkty a chybí jim řídicí moc rozumu. Kromě toho, že se jim nedostává produktivní duchovní síly ani schopnosti racionálního úsudku, jsou i svou tělesnou konstitucí podřazeny mužům. Desítky let se tato patriarchální pozice tvrdošíjně udržovala navzdory všem novým výkladům.

Dnes víme, že přinejmenším pokud jde o průměrnou intelektuální výkonnost, neliší se ženské mozky od mužských. Rozdíly ve velikosti a váze lze vysvětlit rozdílným jemným anatomickým ustrojením: Mužské mozky obsahují více likvoru (cerebrospinalního neboli mozkomíšního moku) a bílé hmoty mozkové, sestávající z dlouhých nervových vláken, která spojují navzájem různé oblasti mozku a slouží rychlému předávání informací. Naproti tomu ženský mozek disponuje větším množstvím šedé hmoty, složené z nervových buněk a dendritů, které spojují sousedící nervové buňky a umožňují ženám rychlé zpracování signálu.

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

Ženy jsou:

Bezmocné
citově založené
emocionální
jemné
parádnice
mírné
soucitné
šarmantní
úzkostné
zaměřené na rodinu

Muži jsou:

agresivní
aktivní
autoritativní
ctižádní
dobrodruzi
neohrožení
silní a energičtí
soutěživí
tvrdí
vůdci

Stereotypy pohlavních rolí jedincům usnadňují nebo také ztěžují přístup k povoláním, zařízením a skupinám daným společnostmi. Dodnes nalezneme ženy spíše v sociální sféře, zatímco muže v technických povoláních a v přírodních vědách. Ještě donedávna se žena jistě setkala s negativními reakcemi, jakmile sama, tj. bez mužského doprovodu, navštívila určité instituce veřejného života. Nicméně přece jen pozorujeme jisté vyrovnávání stereotypů pohlavních rolí, které je součástí širšího procesu společenské proměny, přinášejícího zmírnění pohlavně specifické diskriminace. Především se dnes hojněji než dříve setkáváme s ženami v oblastech, které bývaly vyhrazeny mužům – vykonávají i vedoucí funkce v politice, kultuře a hospodářství.

Jednorozměrný model muže a ženy, podle něž se dá mužství a ženství pojmout v jediné dimenzi jako úsečka mezi pólem nejzazší maskulinity a pólem extrémní femininity, mezi nimiž je oblast víceméně neutrální, je ve společenských vědách již nějakou dobu zpochybňován a postupně nahrazován modelem dvojrozměrným nebo dualistickým, jehož základní teze zní: každá osoba může mít znaky jak maskulinní, tak femininní, nezávisle na svém biologickém pohlaví. Výzkum již tedy nepátrá po jakýchsi absolutních vlastnostech specifických pro jedno nebo druhé pohlaví, nýbrž po relativních rozdílech a odstupňování osobních vlastností mužů a žen.

Z rozsáhlých průzkumů vznikl Dotazník k měření pohlavně specifických znaků (Spence a kolektiv 1975), dodnes používaný ve výzkumu. Obsahuje stupnici Ž a stupnici M. Na stupnici Ž jsou společensky žádané vlastnosti, přisuzované v našem kulturním prostoru ženám jako „typické“, na stupnici M jsou atributy „typicky“ mužské. Stupnice M přitom reprezentuje rozměr „instrumentálnosti“. Ona „instrumentálnost“ spočívá především ve vlastnostech týkajících se řešení konkrétních úkolů, kdežto „expresivnost“ zahrnuje spíše vlastnosti sociálně – emoční, jak vidíme níže.

„Instrumentálnost“ (M)

je aktivní
lépe snáší tlak
je soutěživý
snadno se rozhoduje
jen tak se nevzdává

„Expresivnost“ (Ž)

vnímá pocity druhých
je schopná navazovat vztahy
je laskavá
je srdečná ve svých vztazích
pomáhá druhým

je sebejistý
je nezávislý

je vlídná a něžná
má vůči ostatním porozumění

Četné průzkumy provedené s pomocí Spenceova dotazníku sice prokázaly, že v průměru se ženy samy popisují jako expresivnější než muži a muži se v průměru oceňují jako instrumentálnější než ženy, obě pohlaví se však do značné míry překrývají – tj. nemálo žen se posuzuje jako více instrumentální než mnohý muž, zatímco spousta mužů se považuje za expresivnější než leckterá žena.

Podstatné je, že výsledky vyvracejí tradiční chápání mužskosti a ženskosti jako vzájemně se doplňujících nebo vylučujících vzorců chování a vlastností. Instrumentálnost a expresivnost jsou dva rozměry existující nezávisle na sobě.

1.2 Genderové role

Sociální rozdíly mezi muži a ženami jsou předmětem generových studií. Termín gender pochází z angličtiny, ale ujal se v mnoha jazycích vzhledem k nejednoznačnosti jeho překladu. Gender se do češtiny překládá jako rod, což nevystihuje plně podstatu tohoto pojmu, stejně jako další možný překlad „pohlaví“, které vyjadřuje pouze biologické rozdíly mezi mužem a ženou a je většinou neměnnou univerzální kategorií, která v podstatě genderu zdaleka nevyhovuje. Zatímco tedy pohlaví je charakteristika biologická, gender je charakteristikou sociální. Možnou variantu by tedy představoval „sociální rod“, ale také tento termín není dostatečně výstižný. V psychologickém slovníku je gender charakterizován jako „soubor sociokulturně vytvořených sociálních rolí spojených s příslušností k biologickému pohlaví.“

Pojem gender poukazuje tedy na existenci sociálních konstruktů, které se vážou k pohlaví jedince. S mužským a ženským pohlavím jsou spojovány určité vlastnosti a formy chování, které nejsou vrozené, ale formované během procesu socializace, a společnost jejich vykazování očekává. Důkazem toho jsou odlišná očekávání určitých vzorců chování mužů a žen v různých historických obdobích a v různých kulturách.

Socializace je proces postupného vrůstání lidského jedince do společnosti prostřednictvím předávaných a vstřebávaných hodnot a norem, včetně těch, které se týkají genderu. Jedinec získává zkušenosti, formuje se v rámci určité kultury a díky tomu chápe odlišnosti ve vlastnostech, chování, vnímání a postojích obou pohlaví jako přirozené, dané a jedině možné.

Kultura a jí vytvořené a reprezentované sociální struktury a vzorce, přisuzuje svým členům určité role, podle kterých je předem posuzováno jejich postavení ve společnosti, na trhu práce, v zaměstnání a které determinují jejich možnosti na základě charakteristiky pohlaví. Jedná se o genderové role, postihující soubor neformálních pravidel vytvořených společností, které připisují určitý typ chování jednomu nebo druhému pohlaví. Tyto role nejsou stejné ve všech společnostech světa, dokonce nejsou stejné ani v jednotlivých vrstvách jedné společnosti, a během vývoje společnosti dochází k jejich proměnám.

Generové role jsou rolemi sociálními, které si osvojujeme v průběhu celoživotního socializačního procesu. Pokud se jedinec odchyluje od generové role, což znamená, že jeho chování neodpovídá očekávání přirozenému jeho pohlaví, okolí vůči němu může uplatňovat nejrůznější sankce – od posměchu až k sociální izolaci. Tato skutečnost motivuje jedince k tomu, aby daná očekávání naplňoval. Je zajímavé, že u chlapců vyvolává chování, které je připisováno opačnému genderu, výraznější projevy nesouhlasu.

Generová socializace však může probíhat i prostřednictvím jemnějších skrytých signálů, jako jsou například způsoby jednání dospělých mezi sebou či jednání dospělých s dětmi, dětské oblečení, jeho barva, účesy, dětské knížky a hračky. Podle teorie sociálního učení se však děti mohou učit i na základě pouhého pozorování chování druhých osob a jeho nápodobou.

Genderu se tedy učíme, neboť děti jsou vystaveny generovým signálům již ve velmi útlém věku. Dívky mají většinou lepší znalost genderu než chlapci a jsou také tolerantnější vůči chování, které překračuje genderové vymezení. V dospělosti to však už není jen vliv kultury na genderovou přiměřenost, nýbrž individuum samo se začíná dobrovolně podřizovat stanoveným mezím a hodnotit sebe i druhé v jejich intencích.

Sociální rozdíly mezi muži a ženami jsou tedy determinovány charakterem společnosti a její kultury, stupněm jejího vývoje a jejího přístupu k mužům a ženám.

Podíváme-li se na vztahy mužů a žen v české společnosti z pohledu jejich odlišného sociálního statusu, zjistíme, že na ně samozřejmě existují také dva různé názory. První z nich zdůrazňuje biologické naprogramování muže a ženy k rozdílným rolím (genderová polarizace), které jsou asymetrické z hlediska postavení ženy, a proto se předpokládá, že žena má být muži podřízena (androcentrismus). Druhý názor se domnívá, že muži i ženy jsou produkty již zmíněného odlišného socializačního procesu podle genderu v dané společnosti.

1.3 Odlišnosti mužských a ženských vztahů

V souvislosti se sociální komunikací se vědci zaměřili také na komunikační modely žen a mužů, tedy na odlišnosti dané genderovými diferencemi. Muži a ženy vytvářejí vztahy se svým okolím odlišným způsobem. Všichni lidé potřebují ve vztazích intimitu a nezávislost, muži se však více zaměřují na nezávislost a ženy na intimitu.

V interpersonálních vztazích ženy odhalují své já mnohem více než muži. Tento rozdíl platí i u mužských a ženských přátelství. V přátelských vztazích muži nepovažují důvěrnost za jejich nezbytnou součást, a proto o sobě podávají méně důvěrných informací než ženy a také méně často.

Ženy se ke svým přátelům chovají s výrazně větší náklonností než muži a právě tato odlišnost může být vysvětlením skutečnosti, že muži hůře navazují a udržují blízké vztahy. Komunikace ve všech svých formách a funkcích je zřejmě mnohem důležitější dimenzí ženského přátelství. Mužská přátelství vznikají často na základě společných aktivit (sport, hraní karet, společné práce), zatímco ženská přátelství vznikají spíše díky sdílení pocitů, vzájemné podpoře a důvěrnosti.

Ženy hodnotí přátelství se stejným pohlavím jako kvalitnější a zábavnější, zatímco muži si cení více přátelství s opačným pohlavím. Další rozdíly mezi muži a ženami je možné spatřovat v lásce. Od žen se očekává, že budou milovat intenzivně, neboť jsou citově založené, zatímco u mužů, protože jsou logičtí, se předpokládá určitý odstup. Muži a ženy také dávají přednost odlišným typům lásky. Muži zdůrazňují lásku erotickou a hravou, zatímco ženy hledají lásku klidnou či pragmatickou.

Průzkumy ukazují, že muži jsou romantičtější než ženy, že muži jsou náchylnější věřit v lásku na první pohled, v lásku jako základ pro manželství a pro překonávání překážek a také věřit, že jejich partnerka a vztah budou perfektní

1.4 Předsudky a jejich vliv na chování mužů a žen

S připisováním určitých vlastností (pozitivních i negativních) určitým jedincům respektive mužům a ženám mohou souviset také předsudky, které samozřejmě mají vliv na chování mužů i žen a oběma skupinám mohou být na škodu. Například pro ženy, které se potřebují rychle rozhodovat, může být překážkou přesvědčení, že nemohou, nebo by neměly jednat samy. Pro muže je stejně tak velkou překážkou přesvědčení, že muž musí jednat nezávisle a všechny problémy musí vyřešit sám. Kdykoli však může nastat situace, kdy nebude mít k dispozici všechny potřebné informace k jejímu řešení a bude se muset spolehnout na pomoc ze strany svého okolí. Předsudky jsou emočně silně akcentované postoje, které jsou velmi odolné vůči změnám.

Podřadné postavení žen v zaměstnání bývá často zdůvodňováno jejich menšími schopnostmi. Je známo, že u žen jsou více rozvinuty verbální schopnosti, zatímco muži mají lepší prostorovou orientaci. Postup žen v zaměstnání je často ovlivněn předsudky jako např.: se ženami se hůře jedná, nemají koordinační, organizační a rozhodovací schopnosti apod. Je pravdou, že v řadě oblastí mají muži lepší výsledky, ale na druhé straně existuje mnoho úkolů, se kterými se lépe vypořádají ženy. Muži jsou psychickým založením spíše racionální, vynikají v logické úvaze, ženy jsou spíše citově založené a jejich předností je intuice.

Další z prvků, který zdůrazňuje odlišnosti mezi muži a ženami, je agresivita. Jedno z vysvětlení pohlavních rozdílů týkající se agrese vychází ze skutečnosti, že muži vylučují více hormonu testosteronu, jehož vysoká hladina v krvi souvisí s podrážděností, zlostí a soutěživostí. V našem kulturním prostředí se očekává, a někdy dokonce požaduje, aby byli muži agresivní. Agresivita je většinou žen odmítána, je vnímána jako něco negativního. Výzkumy však ukazují, že ženy mohou být v určitých situacích stejně agresivní jako muži, například tehdy, když jsou za své agresivní chování odměňovány, nebo když se domnívají, že je nikdo nevidí.

Výsledky studie naznačily, že ženy pravděpodobně popírají agresi v důsledku sociálních tlaků, které je nutí chovat se žensky.

Další odlišností je, jak vyjadřují agresi muži a jak ženy. U žen se častěji vyskytovala agrese verbální, zatímco u mužů fyzická, což je pravděpodobně dáno kulturními genderovými normami. Ženy také mají tendenci popírat vlastní agresi v situaci, kterou pro sebe vyhodnotí jako nebezpečnou z hlediska odplaty. Bylo také zjištěno, že agresivita u mužů i žen klesá s věkem a vyšším vzděláním.

Existuje však agrese, která je sociálně přijatelná, dokonce vhodná, neboť je přetřansformována do polohy síly, odhodlání, rozhodnosti, cílevědomosti, odvahy, do vůle prosadit se. Agrese tedy zajišťuje také samostatnost a nezávislost. Ženy však obvykle nejsou schopny uplatňovat sílu takovýmto způsobem. Ženám záleží na vztazích, a většinou se proto snaží vyhnout otevřenému střetu. Nepostaví se svému protivníkovi otevřeně, svou nelibost, zklamání, rozčarování či dokonce zlost mnohdy dovedně a zbytečně skrývají. Dostane-li se však žena do vedoucí funkce, může být právě tato „slabost“ výhodou. Citlivý přístup a schopnost vcítit se do jednání druhých představují silné stránky ženského stylu řízení.

Někdy se dokonce můžeme setkat s názorem, že z tohoto pohledu jsou ženy lepšími manažerkami než muži, protože berou v úvahu i názory svých spolupracovníků a mnohdy je dokonce přímo vtahují do procesu rozhodování. V mužském manažerském stylu nemají city místo a naopak představují spíše zátěž.

Konflikty a spory mají ženy tendenci pojímat osobně, ve sporu často příliš rychle reagují a ztrácejí tak potřebný nadhled. Muži naopak některé konflikty pouze zaregistrují a nechají je odeznít, zatímco ženy je téměř vždy prožívají, hledají různé souvislosti, skutečnou či domnělou křivdu v sobě dlouho nesou a snaží se ji oplatit jinou cestou.

Obě pohlaví mají i odlišný vztah k moci, který je do určité míry ovlivněn danou kulturou. Zatímco mužské chápání moci představuje právě prosazení se a agresivitu, ženy považují projevy péče za projevy síly. Kulturní tlak ženy znevýhodňuje, neboť je nutí, aby vypadaly slabě a „žensky“, a naopak součástí představy muže je být silný, vědět si v každé situaci rady a ujímat se vedení. Naučená submisivita u žen se však může stát v některých případech metodou manipulace, nástrojem pro prosazování svých požadavků a dosažení určitých cílů.

Dalším faktorem, který odlišuje chování mužů a žen, je soutěživost. Zatímco pro muže je soutěživost jaksi přirozená, u žen lze někdy pozorovat úzkost ze soutěživých výkonů. McClelland (1975) a Hornerová (1968) studovali výkonnostní motivaci mužů a žen a z jejich výsledků vyplynul zajímavý rozdíl. Motivací k výkonu u mužů byla za prvé snaha dosáhnout úspěchu a za druhé snaha vyvarovat se selhání, zatímco u žen se přidávala ještě snaha vyhnout se úspěchu. Ženy mají pravděpodobně problém se soutěživým výkonem v důsledku jejich vnitřního konfliktu mezi obrazem ženskosti a úspěchem. Úzkost z úspěchu se projevuje u žen zejména u přímého soutěžení, tedy v situaci, kdy je jedna strana úspěšná, zatímco strana druhá prohrává.

Muži a ženy také odlišným způsobem vysvětlují své úspěchy a prohry. Muži své úspěchy připisují obvykle svým schopnostem a své prohry událostem, které nemohou ovlivnit, zatímco ženy zdůrazňují, že jejich úspěchy jsou záležitostí štěstí a prohry způsobují jejich nedostatečné schopnosti.

2. SOCIÁLNÍ ROZDÍLY MEZI MUŽEM A ŽENOU

2.1 Nerovné postavení mužů a žen ve společnosti

V souvislosti s problematikou genderu a genderových rolí se často objevuje termín diskriminace. Příčinou úzkého spojení těchto pojmů je nerovné nazírání mužů a žen, které často vede k znevýhodňování jednoho z pohlaví oproti druhému. Trh práce představuje sektor, ve kterém se nerovné podmínky projevují výrazným způsobem, a ženy v tomto směru představují diskriminovanou skupinu. Celá naše společnost je uspořádána podle mužských hledisek, takže i ty projekty, které se zdají být genderově neutrální, se při bližším zkoumání ukážou jako androcentrické. Proto i instituce, které ženy výslovně nediskriminují, jsou brány s nedůvěrou.

Definice ve Slovníku cizích slov chápe obecně diskriminaci jako „rozlišování, omezení nebo odnětí práv určité kategorii osob pro třídní nebo společenské postavení, národnost, rasu, náboženství, pohlaví, politické názory apod.“ (Křížková, 2002), která se touto problematikou také zabývala, podala definici diskriminace užší, zaměřenou čistě na pohlaví a snažila se dokonce nastínit i mechanismus vzniku a reprodukce této formy diskriminace. „Diskriminace podle pohlaví je apriorní zamezení přístupu ke zdrojům, možnostem a příležitostem jedinci pouze na základě kategorizace podle pohlaví bez zjišťování a ověřování jeho individuálních schopností a možností“. Základním předpokladem k jejímu vzniku jsou zažitá stereotypní představy ve společnosti, přisuzující konkrétnímu pohlaví určité vlastnosti, schopnosti a životní možnosti, ne vždy vycházející z objektivních daností. Společnost si možná uvědomuje fungující diskriminační mechanismy, ale bez přehodnocení a zvrácení těchto zažitých stereotypů se jich nebude schopna zbavit a prosazovat úspěšnou politiku rovných příležitostí.

Diskriminace se projevuje ve formě přímé a nepřímé či skryté a zjevné. Zjevné diskriminační projevy se snad už ani tolik nevyskytují, zatímco diskriminace skrytá je stále častá a potlačit ji bude vyžadovat dlouhou dobu, než se změní předsudky a společenské stereotypy.

Existují dosti velké rozdíly mezi muži a ženami co se týče jejich chování, způsobu, jakým se dívají na svět, a vztahů, které jim vyhovují. Tyto rozdíly ovlivňují

pak i způsob, jakým se obě skupiny prezentují na pracovišti. Mendellová (1997) zdůrazňuje, že pro ženy jsou ústředním bodem vnímání světa vzájemné vztahy mezi lidmi, zatímco pro muže jsou důležité činy a jejich důsledky. Vztahům jako takovým nepřikládají velkou váhu, ale zajímají se o to, jakým způsobem výsledky ovlivňují vztahy. Ženy jsou tedy citlivější k sociálním situacím, jsou družnější a závislejší, muži jsou dominantnější a agresivnější. Ženy se snáze podrobují sociálním tlakům, a to zvláště těm, které vyvíjejí muži.

Žádoucí vlastnosti muže jsou: Úspěch, dominance, profesní kompetence, ekonomická kompetence, talent k zábavě, intelektuální schopnosti, pozornost, zdravý lidský rozum, sportovní talent, teoretické nadání.

Žádoucí vlastnosti ženy jsou: Tělesná atraktivita, erotická obratnost, afektivní kompetence, sociální kompetence, schopnost pro domácnost, chápání mezilidských vztahů, krejčovské schopnosti, umělecko-tvůrčí nadání.

Většina mužů se orientuje hlavně na svou kariéru, zatímco ženy se nesoustředí výhradně na práci samotnou, ale jejich zájem směřuje i do oblasti péče o rodinu. Pro ženy je práce hlavně finančním naplněním.

Je pravdou, že v současné době pozorujeme určité posuny, neboť žen orientujících se na kariéru přibývá. Zatím dosahují úspěchu spíše jako jednotlivci než jako celá vzdělanostní či profesní skupina. Je to dáno ambivalentností jejich společenské pozice. V rámci ženské populace mohou dosahovat ve společnosti nejvyšších met (prestiže, příjmů, společenského statusu), avšak ve srovnání s muži zůstává jejich postavení stále druhořadé.

V souvislosti s početní převahou žen v rámci některých odvětví lidské činnosti hovoříme o tzv. feminizaci. Problematika feminizovaných profesí navazuje na proces feminizace ve vzdělávání, kdy některé obory a stupně studia vyhledávají převážně dívky a naopak. Z typicky feminizovaných oborů je možno jmenovat školství, farmaceutické obory a některé humanitní obory.

2.2 Práce versus rodina

V životě každé ženy přijde okamžik rozhodování mezi pracovní a mateřskou rolí. Mnoho žen řeší toto dilema skloubením obou rolí dohromady. Zhruba dvě třetiny žen a o něco menší počet mužů souhlasí s tvrzením, že žena v současné době potřebuje vzdělání a odpovídající pracovní uplatnění. Ale jak vyřešit základní problém, kterým je právě kombinace domácí práce a kariéry?

Významnou roli v této otázce sehrává rigidní zaměstnavatelská politika či lépe řečeno nedostatečné institucionální možnosti jak lépe skloubit práci s rodinou. Velkou překážkou v možnosti harmonizace práce a rodiny je pro většinu žen výrazná nerovnováha v rozdělení odpovědnosti za domácnost. Naopak možnost přesunout veškerou péči o děti a domácnost na partnerku se ukazuje jako běžná strategie mužů, která jim pak umožňuje skloubit bez větších problémů pracovní a rodinné závazky.

Muži mají například také ze zákona nárok na rodičovskou dovolenou, ale veřejné mínění tomu není příliš nakloněno, neboť v tom stále ještě vidí selhání ženy v její mateřské roli, a proto tento způsob řešení využívá mizivé procento rodin. Stále také převládá názor, že ženy bez rodiny a dětí představují cosi nepřírodního. V rámci sociálních stereotypů, které ve společnosti fungují, je však žena na tuto realitu připravována od dětství, a tak proti tomu nijak neprotestuje

Asymetrii gender rolí je možno nejvíce pozorovat u rodin s dětmi. Ženy většinou už při hledání práce přemýšlejí, jak ji budou moci sloučit s rodinou. To podle některých odborníků vysvětluje i fakt, že se ženy tolik neucházejí o manažerské pozice. Kariéra je pro ženu totiž daleko obtížnější, protože se navíc musí postarat o rodinu a děti, a to zabírá značné množství času. Ten je totiž nejdůležitějším požadavkem pro výkon vedoucí funkce, mnohem důležitější než dosažené vzdělání či profesní kvalifikace.

Proto asi mají ženy menší šanci získat pozici odpovídající jejich kvalifikaci. Každá žena je totiž posuzována především jako matka, která bude upřednostňovat péči o dítě. Mateřství je ve společnosti stále chápáno jako hlavní, jedinečná a nepřenositelná role ženy, která zcela zákonitě ovlivňuje celý její život. Je určitou sociální normou, která ale v budoucnu bude pravděpodobně slábnout vzhledem k rostoucímu počtu bezdětných žen a stále větších možností seberealizace žen mimo rodinu.

Mezi faktory, které pozitivním způsobem přispívají k harmonizaci pracovního a rodinného života patří alternativní nebo také family-friendly formy práce, jako např.:

- flexibilní pracovní doba
- zkrácený pracovní úvazek
- práce na směny
- sdílení pracovního místa
- homeworking – práce vykonávaná z domova
- teleworking nebo computerworking – práce přes telefon nebo přes počítač

V rámci těchto na první pohled výhodných způsobů řešení konfliktu práce versus rodina se skrývají specifické problémy, jako je například nízké finanční ohodnocení, riziko sociální izolace, tedy ztráty přímých sociálních kontaktů, kterých si zejména ženy velmi cení, proto jsou zatím alternativní formy práce jen málo využívány.

V současné době se začíná prosazovat také možnost najmout si jinou osobu za finanční úhradu pro pomoc v domácnosti a v péči o děti. Avšak zatím je tato služba finančně dostupná pouze rodinám s vyššími příjmy.

Ženy i muži se shodují na tom, že největší obtíže se objevují v období předškolního věku dětí. Ženy si pak nejvíce stěžují hlavně na neochotu partnera podílet se na domácích pracích a rády přijímají i pomoc prarodičů. Muži zdůrazňují vysoké nároky, které jsou na ně v zaměstnání kladeny, a vadí jim nedostupnost placené péče o děti a domácnost. Tyto rozdíly lze shrnout tak, že muži cítí výrazněji tlak na pracovní výkon, zatímco ženy pocítují tíhu odpovědnosti za děti i domácnost, která leží téměř výhradně na nich.

2.3 Rozdíl kariérové dráhy muže a ženy

Kariéru můžeme charakterizovat jako profesní dráhu životem, kdy člověk získává nové zkušenosti a realizuje svůj potenciál. Velký sociologický slovník definuje kariéru jako sociální mobilitu jedince, při níž dochází v jeho profesi k postupu směrem k vyššímu statusu a vyššímu sociálnímu postavení, kterému odpovídá také vyšší podíl na moci a vyšší úroveň příjmů.

Tradičním kritériem kariéry je tedy pozice, se kterou je spojena celá řada kritérií, jako jsou mzda, materiální výhody, moc, rozsah pravomocí, odpovědnosti a symbolické předměty.

Pracovní úsilí a úspěch jsou stále ještě ztotožňovány se sociální rolí muže. Možnosti budování profesní kariéry u žen jsou komplikovány představou velké části společnosti, že není příliš reálné sladit kariéru s rodinou a jejím fungováním.

Přesto podle Štikara (1996) můžeme uvést tři základní ženské kariérové typy:

Konvenční kariéra – žena absolvuje krátkou profesní epizodu v zaměstnání, kterou ukončí v okamžiku, kdy se vdá, a po založení rodiny se už do práce nevrátí.

Přerušovaný typ kariéry – žena si buduje pozici před narozením dítěte, po porodu s ním zůstává doma až do doby, kdy je dítě samostatnější, a poté se vrací na svou původní pozici do zaměstnání. Otázkou je, zda žena po návratu opravdu vykonává práci, která je stejně kvalifikovaná, a zda si dokáže během pobytu doma udržet i svou odbornost.

Dvoustopý typ kariéry – žena je zaměstnána, popřípadě podniká až do doby narození dítěte. Po porodu sice o dítě pečuje, ale zároveň pokračuje v zaměstnání. S dítětem zůstává doma pouze v období šestinedělí.

Profesní motivace žen i jejich kariérová dráha jsou odlišné od mužské kariéry. Muž svou orientací a výchovou směřuje k samostatnosti a nezávislosti, zatímco ženy jsou vedeny k vázanosti na své sociální okolí. Náhled žen na kariéru je proto složitější a náročnější než jednoduchý lineární model u mužů. Kariéra u žen má dvě dimenze – profesionální a rodinnou a je velmi nesnadné je spojit či v různých obdobích je pružně zkombinovat. Samozřejmě žena se také může rozhodnout zůstat bezdětná a veškerou svou aktivitu vložit ve prospěch profesionální dráhy. Za toto své rozhodnutí však mnohdy platí psychickou nerovnováhou, neboť v určitém věkovém období ji přepadnou výčitky svědomí, deprese, lítost nad vlastním životem, pocity marnosti a zbytečnosti. Mimochodem tyto pocity se dostávají někdy i u žen, které přijmou tradiční roli, ale většinou až v době, kdy děti odrostou a odejdou z domova.

V současné době ženy pracují většinou během celého roku za odměnu na plný úvazek. Stále však existují rozdíly v tom, jak muži a ženy prožívají zaměstnanost. Jedním z důležitých rozdílů je typ práce, kterou muži a ženy tradičně vykonávají. Jak

již bylo řečeno, muži a ženy přes veškerý pokrok zůstávají stále segregováni do různých profesí podle toho, zda jsou považovány za mužské či ženské.

V souvislosti s mírou, v jaké jsou muži a ženy koncentrováni v jednotlivých profesích, kde převládají pracovníci jednoho či druhého pohlaví, hovoříme o pracovní segregaci podle pohlaví. Běžně užíván je pak index diference, často také označovaný jako index segregace či jednoduše D, kterým lze vyjádřit počet pracovníků jednoho pohlaví, kteří by museli nastoupit do zaměstnání, v němž je dané pohlaví nedostatečně zastoupeno, aby pracovní distribuce byla vzhledem k pohlaví rovnocenná.

Pracovní segregace podle pohlaví ovlivňuje pracovní možnosti nejen žen, ale i mužů a tento jev můžeme doložit zkušenostmi lidí, kteří získali zaměstnání v oblastech tradičně spojovaných s opačným pohlavím. Problém byl analyzován Rosabeth Moss Kanterovou (1977) v rámci tzv. tokenismu, tj. marginálního statutu kategorie zaměstnanců, kterých je na daném pracovišti relativně málo. Tokeni představují reprezentanty určité kategorie a je s nimi zacházeno spíše jako se symboly než jako s individualitami.

Marginální pozice pro tokeny má však vážné důsledky:

- Díky neobvyklosti v dané pozici jsou předmětem větší kontroly ze strany ostatních.
- Je na ně vyvíjen silný sociální tlak, aby ve své práci byli úspěšní, což vytváří vysoce stresové pracovní prostředí.
- Dominantní skupina má tendenci přehánět rozdíly mezi sebou a zástupci tokenové skupiny a chová se k nim mnohdy velmi nevybíravě jako k outsiderům.
- Tokeni, zejména ženy, jsou vylučováni z formálních informačních sítí, které by jim mohly v jejich zaměstnání pomoci, a ještě častěji jsou vylučovány ze sítí neformálních, které by mohly být pro výkon jejich povolání a pracovní postup neméně důležité.

Kanterová se domnívá, že tokenismus je problém čísel, a proto se dá předpokládat, že se vzrůstajícím počtem žen v atypických pozicích se zlepší i jejich pracovní zkušenost. Avšak práce jiných autorů ukazují, že nejzásadnějším faktorem,

který určuje pracovní zkušenost, je sociální status tokenové skupiny a nikoli její početní nedostatek. V důsledku toho se formy a důsledky diskriminace značně liší právě podle pohlaví.

Výzkumné práce, které se zabývají studiem žen v profesích, které jsou pro ně netypické, ukazují, že se ženy setkávají s diskriminací při přijímání a povyšování a že také často narážejí na nejrůznější překážky při své snaze nalézt si cestu do vyšších pater pracovní hierarchie.

Jisté rozdíly můžeme pozorovat také v oblasti odměňování. I když byly v České republice přijaty zákony, které zaručují mužům i ženám stejnou odměnu za práci stejné hodnoty, výzkumy ukazují, že faktická rovnost v odměňování v praxi moc nefunguje.

Rozdíly mezi mzdami mužů a žen ovlivňuje celá řada faktorů. Mají své objektivní příčiny, které však svou platnost už ztratily, ale ve společnosti jsou udržovány ve formě zažitých zvyků a společenských norem.

Jsou to samy ženy, jež významnou měrou přispívají k udržení těchto stereotypů. Často už při přijímacích pohovorech žádají nižší platové ohodnocení než muži, kteří se ucházejí o stejnou pozici. A pak je po celou dobu jejich zaměstnání provází nižší příjem než jejich mužské protějšky.

Důvody, které vedou k tomu, že se ženy takto podhodnocují, lze přičíst na vrub fungujících společenských stereotypů, kdy je pracovní role ženy chápána spíše jako doplňková a pomáhající financovat rodinný rozpočet. Rozhodně se u žen nepředpokládá primární zájem o kariéru.

V současné době pozorujeme v tomto ohledu určitý posun, neboť, jak již bylo řečeno, mladé a vzdělané ženy se stále častěji orientují na kariéru a podřizují tomu i plánování rodiny. Přibývá žen, které oddalují svou mateřskou roli, a dokonce přibývá i těch, které žijí samy a veškerou svou aktivitu směřují výhradně k budování kariéry.

3. ŽENA A MUŽ V ROLI MANAŽERA

3.1 Management

Management lze rozdělit na tři části:

Nejnižší stupeň – management prvního stupně řeší vztahy přímo mezi zaměstnanci. Manažeři na tomto stupni dohlížejí na plnění práce, jsou jimi například mistři v dílnách. Musí mít nejvíce odborných vědomostí.

Střední stupeň – do managementu druhého stupně patří rozličná skupina vedoucích pracovníků. Ti jsou z mnoha velmi různorodých odvětví, například z personalistiky.

Nejvyšší stupeň – management z nejvyššího stupně managementu podniku usměrňuje chod celého systému, manažeři částečně přebírají odpovědnost za vlastníky podniku a mají na ně velmi úzké vazby.

V praxi neexistuje žádný obecně aplikovatelný management. Přesto je možné vypořádat tři základní směry managementu:

- Klasický
- Vědecký
- Behavioristický

Podstatou **klasického přístupu** je snaha vytvářet určité uspořádání a jednotlivé činnosti

vykonávat v rámci nich. Zaměřit se na uplatňování praktik a principů vedoucích k naplňování cílů. Při zvyšování výkonnosti se manažeři opírají o zkušenosti nejlepších dělníků, které jsou založené na využití ověřených postupů a z toho vyplývajících časových norem pro jednotlivé operace.

Vědecký přístup je zaměřen na efektivnost a kvalitu vykonávaných činností. Opírá se především o racionální plánování, organizování, kontrolování a efektivní vedení lidí tak, aby sdíleli společnou představu a vyvinuli úsilí k její realizaci. Zabývá se popisem, poznáváním a předpovídáním chování složitých systémů činností lidí s využitím vhodných prostředků v přirozeném prostředí.

Behaviorismus vede manažery k pochopení toho, co lidé dělají. Předpokládá, že úspěšný manažer musí být schopen dobře komunikovat s lidmi, činit správná rozhodnutí, úspěšně vést pracovníky, řešit konfliktní situace atd. Je tedy zaměřen na mezilidské vztahy a využívá poznatků psychologie, antropologie, sociologie apod. Tyto tři směry managementu se vyvíjely postupně a v průběhu řešení různých situací manažer uplatňuje vhodnou kombinaci z nich k dosažení cíle.

K řešení současných problémů vyžaduje ekonomický systém dokonalý management, který je schopen reagovat zejména na inovační podněty, rychle a přesně rozhodovat, který se nebojí podnikatelsky únosného rizika, a který umí vytvářet perspektivní řídicí strategii firem.

Dnes se již obecně uznává, že bez managementu nelze úspěšně podnikat a zajistit tak prosperitu tisíců nových subjektů.

Manažerská profese, stejně jako každé jiné vysoce kvalifikované a specializované povolání, vyžaduje osvojit si řadu odborných znalostí a praktických postupů. Úspěšnost v této profesi však nezávisí jen na schopnostech a zkušenostech, ale i na osobnosti manažera, která je jeho specifickým „pracovním nástrojem“, na jeho osobních vlastnostech a kvalitách, které sice lze usměrnit, nikoli však zcela vytvořit. Ani odborné předpoklady, relevantní zkušenosti a osobnostní vlastnosti však ještě nejsou pro dobrý výkon manažerské funkce zcela postačující.

Manažer současnosti – to je dynamická a vysoce motivovaná osobnost, orientovaná na úspěch, schopna snést zatížení, disponující kompetentností a radostí z inovace, flexibilní, s vůdcovskými kvalitami, schopností prosadit se a odhodlaná za pomoci vytrvalosti, ctizádosti a bezpodmínečné vůle k úspěchu udělat kariéru. Ideální typ úspěšného manažera je člověk odolný vůči stresu, sportovního ducha, výkonný a vždy ve vrcholné formě.

Základním předpokladem úspěchu na pozici manažera je zachování zdravé fyzické a duševní kondice. Bez těchto atributů nelze dojít k cílům, kterých chce člověk dosáhnout a tím uspokojit své potřeby. Především duševní zdraví umožňuje bezporuchové fungování člověka v podmínkách jeho společenského života, soukromého i veřejného. Je to stav, kdy se všechny duševní pochody prolínají optimálním způsobem, harmonicky umožňují správně odrážet vnější realitu, přiměřeně a pohotově reagovat na všechny podněty a řešit běžné i neočekávané

úkoly, stále se zdokonalovat a dosahovat pocitu uspokojení ze své činnosti. Řídící činnost dnes z mnoha důvodů klade vyšší nároky na psychiku jedinců na vedoucích místech, u kterých úspěch v zaměstnání přímo závisí na dobré sociální adaptaci a s ní související kondici.

Ženy ve vedoucích místech a zejména ve špičkovém managementu nejsou dosud obvyklým jevem. Ve většině zemí se uplatňují spíše na střední úrovni řízení. Podle výzkumů ženy přinášejí do řízení podniků nekonvenční přístupy a mívají velmi dobré výsledky ve své práci.

Moderní management není a ostatně nikdy nebyl souborem jednou ověřených a jednoznačně sdílených pravd. Mnohá stanoviska a doporučení světové manažerské teorie jsou dosud ve fázi diskuze. Seriozní osvojování manažerských poznatků vyžaduje samostatný a kritický proces myšlení. Každý manažer si pak musí vlastní praxí vytvořit svůj repertoár, svou soustavu dovedností a technik řízení.

Pojmu „management“ terminologicky v českém jazyce nejlépe odpovídá pojem „řízení“

Úkolem manažera je provádět činnosti a přijímat role směřující ke splnění cílů a úkolů firmy. Těchto cílů dosahuje manažer především na základě řízení lidí, jejich vedení, motivace a komunikace s nimi. S růstem významu nepřímých forem řízení mají sociální schopnosti pro výkon manažera stále větší význam. Z toho pohledu lze manažerské schopnosti rozdělit na základní a sociální, přičemž jako základní manažerské schopnosti lze uvést profesionalitu, úsudek, iniciativu, řízení a kontrolu, řízení času, přesnost, inovativnost, komunikaci, spolupráci, schopnost efektivně překonávat stres a krizové situace, plnit termíny pod tlakem, přizpůsobovat se frustraci a konfliktům, dále pak cílovou orientaci a spolehlivost.

Sociální schopnost manažera je schopnost vyvolávat uznání, budit respekt, působit osobním příkladem, schopnost jasně a přesně komunikovat, řídit a organizovat, schopnost motivovat, podporovat a povzbuzovat své podřízené, posilovat jejich iniciativu a sebedůvěru, schopnost empatie, schopnost úspěšně řešit konflikty a konfliktům předcházet, schopnost identifikace, ztotožnění se se svou prací i s firmou a konečně schopnost být otevřený k novému, neuzavírat se před odlišnými názory.

Výchova manažera představuje obrovské investiční náklady, především do vzdělávání a získávání praktických zkušeností. Jeho osoba vyžaduje oproti jiným i

vysoké provozní náklady, delší čas trávený v práci, nároky na odolnost nervové soustavy. Životnost manažera, doba jeho vrcholové kariéry, se však čím dál tím víc přibližuje kariéře vrcholového sportovce. Na pozici špičkového vrcholového manažera dnes vydrží průměrně připravený jedinec zhruba čtyři roky. Více než osm let pak pouze mimořádný, přirozený talent, s vysokým citem pro sebezáchovu při plnění všestranně vysokých nároků daného povolání, nebo jiná příznivá konstelace okolností.

V souvislosti s pokračujícím procesem globalizace a dalším rozvojem světového trhu stojí před českou ekonomikou úkol formulovat svou strategii odpovídající podmínkám třetího tisíciletí.

Co z toho vyplývá pro management? Za prvé posilovat svůj sociální rozměr, upřednostňovat řízení lidských zdrojů, role manažera by měla být především vést lidi a koordinovat jejich úsilí.

3.2 Manažer versus manažerka

Už dlouho se diskutuje o tom, zda jsou ženy odlišné od mužů pouze svým fyzickým zjevem, anebo jsou odlišnosti i v oblasti osobnosti, temperamentu, schopností a motivace.

Ženy a muži se už tak výrazně od sebe neliší v chování jako před dvěma generacemi, odlišnosti jsou více viditelné v rámci jedinečné osobnostní struktury.

Ženy většinou nejsou tolik soutěživé a agresivní jako muži. Kladou větší důraz na týmovou práci, avšak nejefektivněji pracují takové týmy, kde jsou muži i ženy. Ženy jsou schopné lépe porozumět subjektivnímu pohledu na realitu, kladou důraz na kvalitu, častěji uplatňují intuitivní přístup, do jednání a spolupráce promítají více emočního náboje. Jsou empatické, pečovatelské, spolupracující, schopné porozumět a pomáhat individuálně každému jednotlivci, reagují na to, čemu věří spíše lidé, než co si myslí vůdcové a v co chtějí, aby všichni věřili.

Některé ženy, aby si udržely svou pozici ve světě managementu mužů, transformují své chování do mužské podoby, snaží se vystupovat maskulinně, což je vlastně také určitou formou respektování paternalistického systému. Tato tendence se projevuje více u výrazně dominantně orientovaných žen. Jinak je ženský styl řízení

měkký, motivačně orientovaný. Průměrná hodnota dominance a submisivity u mužů a žen je srovnatelná.

Odlišnosti v mužském a ženském chování jsou dány především základní osobnostní vyhraněností, nejsou prelimitovány mužskými nebo ženskými specifickými rysy, ani hormonálně.

Manažerky na nejnižší manažerské úrovni byly hodnoceny jako průměrné, jako méně odlišné jedna od druhé. U vrcholového managementu a na střední úrovni je hodnocení více diferencované.

Ženský styl řízení má svá specifika, která mohou být výhodou při práci s lidmi. Reagují empaticky, vyhýbají se přímé konfrontaci a útočnému jednání. Specifikum spočívá ve větší citlivosti vůči spolupracovníkům. V řadě manažerských profesích je ženský styl řízení efektivnější než mužský. Styl řízení muže je méně flexibilní, je pro něj snazší přistoupit na kompromis než pro ženu. Ve stylu práce manažerky je více citlivosti a kooperativnosti. Ženy jsou ve srovnání s muži náchylnější reagovat ve stresových situacích více kortizolovým způsobem.

Mnozí psychologové ve svých výzkumech došli k závěru, že u žen v řídicích funkcích převažuje vnější řízení, neboť více než muži věří na štěstí, na náhodu, případně na rozhodování jiných lidí, kdežto muži jsou orientováni více na důvěru ve vlastní síly.

Muži jsou posuzováni jako méně tvrdohlaví, více dbají na obhajování své pozice. Jsou méně komunikativní, u žen je větší ochota naslouchat. Ženy se snaží více o udržování dobrých vztahů na pracovišti, mužům jde více o výkon. Muži mají větší tendence k přehánění, hůře snášejí prohry nebo odhalení svých nedostatků. Ženy jsou ochotny nést odpovědnost za dobré i špatné výsledky, jsou důslednější ve své práci a ve svých záměrech, s časem však hospodaří hůře nežli muži. Zpočátku jsou méně důvěřivé, ale když začnou věřit, důvěřují až přespráší. Muži se cítí často nepohodlně a nervózně, když pracují se ženami na stejné pozici, zejména s těmi, které dosahují lepších výsledků.

3.3 Vedení lidí

Některé definice vysvětlují a někteří autoři se domnívají, že vedení je synonymem pro řízení, pro management. Tato domněnka však není správná. Jako v přírodě mají zvířecí smečky své vůdce, existuje podobná hierarchie také v lidské společnosti. Zcela zřetelně lze rozeznat v manažerské hierarchii, ale také v neformálních pracovních skupinách lidí vůdčí typy. Rozdíl mezi vedením a řízením je v tom, že vedení je součástí řízení, ale nikoli celým řízením.

„Vedení je schopnost přesvědčovat jiné, aby se s nadšením snažili dosáhnout stanovených cílů. Je to lidský faktor, co dává skupinu dohromady a motivuje ji v orientaci na cíl.“ (Donnelly, J. H. jr., Gibbon, J. I., Ivancevich, J. M. Management. Praha: Grada, 2000. str. 459).

Manažerské aktivity jako např. plánování, organizování a rozhodování jsou věci bez života do té doby, dokud vedoucí neotevře stavidla motivace a nevede je ke splnění cílů.

Vedení je cílevědomé usměřování lidí, věcí, jevů a procesů k dosažení vytyčeného cíle.

Vedení lidí – leadership je neoddelitelnou součástí managementu a řadí se k manažerským funkcím. Dnes je všeobecně uznáván fakt, že lidské zdroje jsou největším bohatstvím každé organizace a je proto zapotřebí o ně pečovat, rozvíjet, obohacovat, jinak zůstávají nevyužity. Zmíněný rozvoj a péče o lidské zdroje nemůže být živelným či chaotickým procesem. Je realizován jako organická součást managementu tedy jako vedení lidí.

Lidé v současné době jsou stejní jako dříve, chtějí být vedeni a musejí být vedeni a v neposlední řadě mají právo být dobře vedeni.

Lidé chtějí znát své konkrétní uplatnění v organizaci, chtějí znát, jaký význam a smysl má jejich práce, jak jsou výsledky jejich práce hodnoceny, jak je zajištěn jejich další profesní a kvalifikační rozvoj a naopak odmítají nesmyslné, administrativní manipulování.

Současné dění se stále více orientuje na zaměstnance s cílem zapojit je s vlastním zaujetím do pracovního procesu a získat jejich zájem, jejich iniciativu. Potom výkonný pracovník se stává skutečným spolupracovníkem a partnerem vedoucího, nadřízeného. Kvalifikační profil výkonného pracovníka a informovanost se tak

výrazně zvětšují. Na druhé straně se od výkonného pracovníka očekává samostatná a odpovědná aktivita, iniciativní spolupráce, vysoké pracovní nasazení. V této souvislosti moderní teorie managementu nahrazuje pojem „podřízený“ pojmem „spolupracovník“

Již v historii se objevovaly snahy o nalezení ideálního typu manažera a ideálního stylu vedení. V průběhu let byly vypracovány různé typologie stylů vedení, které pak byly neustále přepracovávány a obohacovány o nové trendy, jež vycházely téměř vždy z dlouhodobého výzkumu nebo z praxe. Všechny typologie měly však společné jedno – byly představou autora o potřebných vlastnostech manažera a předpokládaných vlastnostech pracovníka podřízeného.

Je zajímavé, že už mongolský vůdce Attila Hun, který vládl v patnáctém století ve značné části Asie, identifikoval kvality efektivního vůdce, které v podstatě platí dodnes:

- empatie
- kuráž
- odpovědnost
- spolehlivost
- důvěryhodnost
- schopnost spravovat
- loajálnost
- touha
- emocionální vitalita
- fyzická zdatnost a vytrvalost
- rozhodnost
- schopnost plánování
- soutěživost
- sebedůvěra
- houževnatost

Je třeba si však uvědomit, že skupina pracuje efektivně pouze v případě, že ji manažer vede odpovídajícím stylem, a proto jsou styly vedení často součástí

manažerských kurzů. Manažer se musí naučit analyzovat situaci, povahu úkolu a odhadnout své podřízené, aby dokázal vybrat vhodný styl vedení. Nejnovější trendy ve stylech vedení kladou důraz na vysokou motivovanost pracovníků, jejich osobní angažovanost, navrhování cílů a možnost jejich prodiskutování s top managementem. Tento participační styl vedení podporuje mimo jiné týmovou práci a meziútvárovou komunikaci a klade také nové požadavky na systém vzdělávání.

Většina odborníků na problematiku managementu uvádí, že pro úspěšného manažera je důležité, aby uměl navodit příznivou atmosféru nejen v organizaci, ale zejména v týmu svých podřízených. Manažer by měl mít pochopení pro problémy svých spolupracovníků či podřízených a měl by mít také zájem tyto problémy řešit. Při výčtu manažerských předpokladů je však třeba uvést také přiměřenou inteligenci, verbální schopnosti, stylistické dovednosti, široké spektrum zájmů, pevnou vůli, vytrvalost, houževnatost, představu jasných životních i pracovních cílů. Důležitost kladných osobních vlastností manažera vyplývá ze společenského poslání a skladby jeho činnosti. Ve výkonu funkce každý manažer jedná s lidmi a právě při sociálním styku jsou jeho osobní vlastnosti velmi důležité.

V literatuře se často objevuje termín „charismatický manažer“. Je to manažer, který získal nejen formální autoritu, ale také autoritu na základě síly své osobnosti a svých znalostí, tedy kromě požadovaných vlastností má i něco navíc – sílu přesvědčit masy o své pravdě. Někteří autoři se však domnívají, že charismatický manažer může být svému okolí nebezpečný, neboť nepoužívá k přesvědčování racionální argumenty, ale právě svůj osobní vliv.

Provazník (1996) se domnívá, že o manažerovi nelze říci, že je neúspěšný. Můžeme pouze hovořit o vedoucích pracovnících na nesprávném místě, nebo o manažerech, kteří přecenili některý z faktorů řízení a nedokázali uspokojivě vyřešit ostatní problémy. Znamená to tedy, že manažer s určitým souborem osobních vlastností může být v určité konkrétní situaci velmi úspěšný, ale v jiné situaci velmi neúspěšný. Je tedy zřejmé, že vzhledem k této skutečnosti nelze stanovit univerzální model vlastností, na základě kterého by se manažer stal zákonitě úspěšným.

Každý manažer jako člověk je individualitou, která se vyjadřuje svým chováním, schopnostmi, dovednostmi a psychickými vlastnostmi, které mohou ovlivnit jeho styl vedení, schopnost motivovat své podřízené a způsoby vzájemné komunikace na pracovišti.

Většina lidí bude asi souhlasit s tím, že ženy v manažerské funkci se odlišují od svých mužských protějšků. Neplatí to však vždy, neboť některé ženy z nejrůznějších důvodů přijaly mužský způsob práce. Skutečnost, že ženy řídí práci a vedou lidi odlišným způsobem však neznamená, že nejsou stejně dobré manažerky jako jsou muži. Ženy více využívají interpersonálních dovedností a povahových vlastností při vedení lidí, snaží se neustále pracovat na vztazích s podřízenými tak, aby byly pozitivní pro všechny zúčastněné strany.

Styly vedení lidí

Stylům vedení je v odborné literatuře věnováno mnoho prostoru. V práci uvedu jen jejich nejstručnější přehled s cílem poukázat na to, že styly vedení, které využívají „ženské“ způsoby práce a komunikace s lidmi, se v současné době dostávají do popředí a s největší pravděpodobností se v budoucnu budou dále rozvíjet

Styly vedení lze členit podle různých kritérií, ale v zásadě je možno uvést dva základní typy – klasické a moderní styly.

V klasickém (tradičním) dělení stylů vedení jsou hlavními kritérii:

- rozložení moci ve skupině
- chování vedoucího
- forma a charakter sociálních vztahů ve skupině

Autoritativní styl znamená, e veškerá výkonná moc náleží manažerovi. V praxi to znamená, že autoritativní vedoucí maximálně využívá svého postavení a své moci, která je s ním spojena, k dosažení cílů organizace. Postavení manažera je dominantní, stanovuje politiku skupiny, přiděluje členům úkoly a činí rozhodnutí, aniž by se ptal na mínění svých podřízených, nebere ohled na jejich potřeby, on rozhoduje o všech záležitostech, včetně odměn a trestů, řídí prostřednictvím příkazů a trvá na splnění zadaných úkolů. Často je charakterizován jako nesmlouvavý, autoritativní, neschopný naslouchat, diskutovat a vysvětlovat. Při tomto stylu vedení může snadno dojít k převaze kvantity nad kvalitou práce. Výkony pracovníků jsou přímo úměrné míře kontroly, což znamená, že při menší kontrole se snižuje i výkon

pracovníků. Tento styl vedení působí často na pracovníky tak, že se buď pasivně podřizují vedoucímu, k čemuž je vede strach a respekt z jeho autority, a svoji nespokojenost nedávají otevřeně najevo, nebo nepokrytě protestují a v čele s neformálním vůdcem vystupují proti vedoucímu. Vysoká agresivita je však pozorována i mezi pracovníky navzájem. Pochopitelným dopadem by pak mohla být vysoká míra fluktuace zaměstnanců. Autoritativní styl je však velmi účinný v krizových situacích či v době větších změn, kdy je vše v pohybu, neboť jeho velkou předností je výkonnost.

Demokratický styl umožňuje spoluúčast na rozhodování při zachování autority vedoucího, podporuje spoluzodpovědnost, posiluje mezilidské vztahy a integritu skupiny. Demokratický styl představuje preferenci lidské stránky managementu, snahu o týmové řízení, zájem o potřeby podřízených a toleranci pro chyby. Manažer povzbuzuje členy své pracovní skupiny, aby stanovovali cíle a postupy jejich dosažení, umožňuje skupině činit svá vlastní rozhodnutí, sám však také přispívá svými návrhy. Pro tento styl vedení je charakteristická nízká míra skupinové agresivity a vyšší míra pracovní spokojenosti zaměstnanců. Výkony pod tímto stylem vedení mají většinou vysokou kvalitu. Kvantita zaujímá střední úroveň. Pracovníci jsou velmi iniciativní a jejich výkony málo závislé na přímé kontrole vedoucího, z čehož vyplývá určité riziko.

Demokratický styl vedení je nejvhodnější v situacích, kdy všichni členové mají rovnocenné znalosti tématu či jsou-li všichni členové velmi soustředěni na svá individuální práva.

Liberální styl znamená minimální zasahování manažera do činnosti pracovní skupiny. V literatuře bývá tento styl někdy označován jako „laissez faire“ („volný průběh“). Znamená to, že manažer nepřebírá žádnou nebo téměř žádnou iniciativu při směřování či navrhování sledu činností, ponechává pracovní skupinu, aby se sama rozvíjela, aby se sama poučila z vlastních chyb. Manažer v tomto případě nemá žádnou skutečnou autoritu, nehodnotí, ani nekritizuje své podřízené, odpovídá na otázky nebo poskytuje vhodné informace, ale výhradně tehdy, je-li tázán, a poskytuje svým spolupracovníkům respektive zaměstnancům jen velmi malou podporu. Vedoucí prakticky neovlivňuje chod skupiny, v podstatě se zřiká práv a povinností

vyplývající z jeho funkce. Není vymezena ani dělba práce, ani jasný cíl, ani kontrola. Výsledkem takového vedení je střední míra kvantity, nižší kvalita a nízká iniciativa. Málo závislí pracovníci se projevují agresivně vůči vedoucímu i vůči sobě navzájem. Liberální styl vedení je vhodný pro vedení akademických či tvůrčích pracovníků, může také fungovat v organizacích, které mají jasně danou strukturu, sítí dobře zakotvených vztahů a stabilní dynamické procesy.

V současné době se stále více prosazují moderní styly vedení, které se od klasických liší nejen kritérii pro jejich stratifikaci, ale i zohledněním problematiky genderu a zdůrazněním jiného přístupu žen k samotnému vedení. Tyto moderní styly jsou:

Transformační styl představuje charismatické vedení lidí, které je založeno na schopnostech manažera pracovat s různými formami motivace. Podstatou tohoto stylu je snaha manažerů motivovat zaměstnance k vysokým výkonům, vytvořit atmosféru důvěry a také snaha sladit zájmy zaměstnanců a organizace. Manažeři akcentují skupinové hodnoty, zájmy a dlouhodobé cíle. Základními charakteristikami transformačního vedení je charisma, intelektuální stimulace, inspirace a ohled na jedince. Motivujícím faktorem se stává zejména zájem manažera o práci, výkon a osobu zaměstnance, který v důsledku toho vykazuje stabilně vyšší a kvalitnější výsledky, neboť se mu zvyšuje sebehodnocení a následně i sebevědomí. Transformační styl zdůrazňuje osobu manažera, neboť se domnívá, že je to on, kdo povznáší členy své skupiny, umožňuje jim úspěšně vykonávat zadané úkoly, je velmi kompetentní, schopný a dokáže vyjadřovat i morální cíle.

Transakční styl bývá dáván do protikladu ke stylu transformačnímu a označován jako tradiční. Jako nástroj motivace a moci používá systém odměn a trestů, zdůrazňuje nutnost kontroly a nařízení. Podstatou je směna výkonu a odměny, která má někdy i charakter trestu, na základě dohody mezi manažerem a zaměstnancem. Transakční model často používají muži, ženy dávají přednost stylu transformačnímu, který je charakteristický svou snahou sladit osobní zájmy jednotlivce se zájmy skupiny prostřednictvím společného cíle.

Ženy manažerky používají nejčastěji tzv. **styl interaktivní**, při kterém se snaží budovat pozitivní vztahy se svými podřízenými, podporují účast na rozhodování a umožňují svým spolupracovníkům sdílet informace a moc. Díky svým schopnostem spolupracovat a podporovat se v průběhu historického vývoje ženy naučily efektivně vést a motivovat, aniž by musely uplatňovat moc a nadměrnou kontrolu.

Je však třeba zmínit ještě jeden styl řízení, který dále rozvíjí transformační a interaktivní modely – **styl LMX** (Leader Member Exchange). Podstatou tohoto způsobu řízení je kvalita vztahu mezi manažerem a zaměstnancem, která je opřena o kvalitní a fungující komunikaci. Pro ženy je tento styl typický, zatímco muži, kteří mnohdy komunikují méně, vystačí s modelem transakčním.

4. KOMUNIKACE A VYJEDNÁVÁNÍ

4.1 Základní pojmy komunikace

Komunikace je přenos informací mezi odesílatelem a příjemcem, kdy odesílatel (udělovatel) vysílá informaci prostřednictvím komunikačního kanálu, který spojuje odesílatele s příjemcem.

Komunikace „vyplývá z potřeby člověka vyměňovat si informace s jinými lidmi a integrovat se s nimi, je prostředkem a současně základním aspektem sociálního styku“ (Sýkora, F. Úvod do sociální komunikace. Brno: 2000. str. 2)

V zájmu společnosti jako i v zájmu každého je umět spolu dobře komunikovat, z čehož vyplývá ovládat techniku hovoru, znát hlavní psychologické zásady mezilidských vztahů a mít co říci. V průběhu vzájemné činnosti lidí komunikace ukazuje, „že ve styku člověka s člověkem se informace nejen přenáší, ale zároveň formuje, zpřesňuje a rozvíjí“ (Křivohlavý, J. Tajemství úspěšného jednání. Praha: Svoboda, 1988. str. 7).

Kvalita informací potom záleží na těchto kritériích: účelnost, úplnost, hodnověrnost, srozumitelnost, přesnost, včasnost.

Komunikace je obousměrný proces – jedna strana sděluje něco druhé a naopak. A i tam, kde se druhému nic neřekne, tak se mu vlastně sděluje, že se mu nechce nic oznámit.

Každý člověk stráví průměrně 70% dne komunikováním, z toho 45% nasloucháním, 30% hovorem, 16% čtením a 9% psaním. Podle odpovědnosti v profesi nebo rodině – v souvislosti s vedoucí funkcí nebo výchovou dětí – míra těchto komunikativních činností narůstá až na 90%.

Každý den dostáváme asi 2000 informací, z nichž skutečně můžeme přijmout jen 30%, tzn. 500 – 600. Z nich jen 5 zůstane v dlouhodobé paměti. Kdo tedy vidí svůj úkol v předávání informací adresátům (například při efektivním vedení lidí), musí také přemýšlet o způsobu a druhu „zabalení“ těchto informací.

V souvislosti s vědeckotechnickým vývojem posledních let a rostoucím vlivem masmédií se produkuje a konzumuje více informací než kdykoli dříve. K tomu

přístupuje i společenský rozměr komunikace. Přitom jsou instituce, podniky, ale i nejrozličnější skupiny až po jednotlivce odkázány na velice rozdílné a částečně specifické informace.

Komunikace tak ztratila svůj samozřejmý charakter. Z toho plyne, že příslušné skupině přiměřené předání a také situaci odpovídající výběr a příjem informací se stává výzvou, kterou lze realizovat pouze za pomoci odpovídajících komunikativních schopností.

Tyto komunikativní schopnosti – vedle podnikatelského myšlení a týmového ducha dnes patří ke klíčové kvalifikaci, požadované vedoucími pracovníky. Znalosti a vědomosti ve smyslu odborných a metodických schopností a duševní i tělesná zdatnost samy o sobě nejsou žádnou zárukou úspěchu v povolání. Mnohem více a v rostoucí míře je kromě nich požadována i sociální kompetence. Tou rozumíme jak schopnost, tak i umění vyjádřit se, být schopen a přesvědčit, tzn. Věrohodně vyjádřit profesní, osobní požadavky a získat pro ně partnery.

Tím se dostáváme ke druhému významnému aspektu komunikace. Komunikaci nelze zredukovat na výměnu informací, nýbrž obsahuje také základní lidské chování, znamená spojení nebo porozumění. Jejím cílem je definovat, budovat, udržovat a prohlubovat sociální vztahy.

Jaké cíle sleduje komunikace a co komunikací sdělujeme:

- sdělujeme si zprávy a informace
- sdělujeme si, jak chápat to, co říkáme
- sdělujeme svůj postoj k věci, o níž hovoříme
- sdělujeme svůj postoj k posluchači
- sdělujeme druhému i své sebepojetí
- sdělujeme si pravidla našeho vzájemného styku – „pravidla hry“
- sdělujeme si žádosti

4.2 Druhy komunikace

Komunikace se uskutečňuje:

Slovy – verbálně

Mimoslovně – nonverbálně

Činy – svou aktivitou, svým jednáním a chováním.

Slovy – verbálně

Mluvíme spolu slovy, která shrnujeme pod pojmem řeč.

Řeč může být různě emočně zabarvená, což souvisí s intonací hlasu. Z tohoto

Poznáme zájem o věc nebo také nezájem, údiv, zvědavost, lhostejnost, strach apod.

Jde o to, že nemůžeme vyčíst ze způsobu, jak někdo říká to, co říká.

Verbální komunikace reprezentuje prvek obsahu. Zde jde o předání určitých obsahů optimálním způsobem definovanému okruhu příjemců. Předpoklady pro to jsou jak důkladné znalosti, tak i speciální řečnické schopnosti. Každý účastník komunikace, zejména vedoucí pracovník, musí ovládat prostředky, které umožní hovořit srozumitelně a svou řeč jasně uspořádat. Uspořádání řeči a volba prostředků stylu přitom závisí na následujících faktorech:

O čem budu mluvit? – Téma.

Kdo jsou adresáti? – Cílová skupina

Čeho chci dosáhnout? – Cíl.

V jaké situaci k řeči dojde? – Kontext.

Mimoslovně – nonverbálně.

Nemluvíme slovy, ale uskutečňujeme rozmanité projevy, které shrnujeme pod pojmem mimoslovní sdělování. Spadají sem pohledy očí, mimika – výrazy obličeje, gesta, pohyby, postoje a oddálení či přiblížení.

Činy – svou aktivitou, svým jednáním a chováním.

Někteří psychologové považují činy a způsob jednání člověka s člověkem za nejdůležitější způsob komunikace. Řada činů se obejde beze slov. Na druhé straně mají naše slovní sdělení také svou hodnotovou stránku – jsou činem.

4.3 Obecné zásady komunikace

Člověk, který chce správně a dobře mluvit se musí naučit zásadám komunikace, ke kterým patří přihlížet k prostředí a času.

Efektivní komunikace není jen jasné a výstižné vyjadřování. Znamená to zajistit příjemci informaci, aby tuto příjemce pochopil. „Celá řada lidí mluví jasně, ale nekomunikují dobře, protože posluchači si projev nesprávně vyloží anebo ho špatně pochopí“. (Payne, J. Payne, S. Repetitorium manažerských dovedností. Praha: Management Press, 1988. str. 103)

Člověk, který chce správně, jasně a výstižně komunikovat se musí naučit zásadám komunikace, ke kterým patří:

Naslouchání – je aktivní, nikoli pasivní proces.

Zopakování hlavních bodů.

Povzbuzování dotazů.

Verbální agresí čelit otázkami.

Pozor na „kulometnou palbu“ otázek.

Neplést si konsensuální rozhodování s přesvědčováním.

Než začnete přesvědčovat, musíte přesně vědět, čeho chcete dosáhnout.

Vymezte si hranice, když přesvědčujete, a nebo vyjednáváte.

Přístup „výhra – výhra“ je lepší než přístup „výhra – prohra“.

Ponechte „únikovou cestu“.

Nejllepší metodou je obvykle upřímnost.

Snažit se získat partnerovu pozornost a poznávat jeho zájmy, přání a postoje.

Hořet sám pro věc, o níž jde, a své nadšení doplňovat důkazy, průkazy a doklady

Vhodnosti.

Upamatovat partnera na jeho kladný emocionální postoj k věci.

Dovést jednání ke konkrétnímu činu.

Kvalita úspěchu je závislá na kvalitě přípravy – úspěch se tvoří již při přípravě. Především je nutné uplatnit zásadu jednoty a formy projevu. Obsah i forma projevu tvoří organickou jednotu. Dobrý obsah vyžaduje ke svému uplatnění formu, která odpovídá úrovni obsahu. **Sebelepší forma nenahradí nedostatečný obsah.** Obsah

projevu je odpověď na otázku: „**Co řeknu?**“ Forma je odpovědí na otázku: „**Jak to řeknu?**“. K formě patří ovšem i chování, postoj, pohyby, gestikulace, pohledy posluchačů do očí, jaký je mimický výraz, jaký je zevnějšek. Je třeba si slovní projev pronést nahlas, upravit jej vzhledem ke svému temperamentu v souladu se svým myšlením a cítěním. Je dobré si slovní projev zkoušet i před zrcadlem, nebo si jej nahrát na videozáznam. Velmi důležité je také respektování délky slovního projevu, přehlednosti, srozumitelnosti, logičnosti apod.

Nejčastěji se při slovním projevu vyčítá, že se hovoří rychle a není rozumět mluvenému slovu, příliš se křičí nebo naopak se mluví velmi potichu a není slyšet, není vůbec dobré mluvit monotónně – tím se posluchač nezaujme, ale naopak uspí, není vhodné číst celý text a nezdvihnout oči od čteného textu k posluchačům, tím se pozná, že je látka slabě ovládána a výklad není dostatečně připraven a improvizuje se, není vytvořen dobrý vztah k příjemcům informací, podceňují se názorné pomůcky nebo se nedokážou používat. Přednášející má špatnou výslovnost, dělá hrubé gramatické chyby, hltá koncovky a je neochotný diskutovat nebo zase naopak jsou dlouhé diskuse, které nikam nevedou.

Zábrany komunikace:

Vedoucí pracovník by neměl nikdy při komunikaci říkat, že „to jsou přece smyšlenky, přeludy, kecy, blbost, nesmysl..., u nás to nejde, o tom nemáte žádné ponětí, to nemyslíte vážně, na to teď nemáme čas...“.

Je důležité myslet na první čtyři minuty, protože tento dojem o vás je u posluchačů velice trvalý.

4.4 Proces komunikace

Obecně lze uvést, že do procesu komunikace spadá **vznik myšlenky**, která má pro původce určitý význam, **kódování této myšlenky** do srozumitelného jazyka příjemce (tím nemusí být jen jazyk mluvený či psaný, ale také gesta, pohyby, symboly), **vysílání** zakódované zprávy (řeč, odeslání dopisu apod.), **přenos**

prostřednictvím komunikačního kanálu, **příjem** zprávy příjemcem, **dekódování** zprávy příjemcem a **pochopení** myšlenky ve významu, který jí přikládá příjemce.

Vedoucí, který vydává pokyny, by měl pak zajišťovat, jak jsou přijímány na nižších úrovních (akceptace) a jak jsou pochopeny a uskutečňovány v praxi (realizace). Tato činnost se nazývá **zpětná vazba**.

Důležitým aspektem je i úroveň v průběhu komunikace, kterou lze rozdělit na verbální a nonverbální, o čemž jsem se již zmiňovala. Toho, co se děje mezi lidmi, kdy spolu hovoří je vždy podstatně více, než říkají jejich slova. Každé sdělení mezi lidmi má úroveň obsahovou – vyjadřovanou slovy a úroveň vztahovou, emoční – vyjadřovanou zejména mimoslovně.

Mimika, gestikulace a hlas vyjadřují vztah jednotlivců a současně určují význam sdělované informace. (Lewis, D. Tajná řeč těla. Praha: Victoria Publishing, 1989, str. 11).

Na základě dostupné literatury jsem zjistila, že psychologické výzkumy přinesly následující zjištění:

Na celkovém účinku komunikace se podílí více než padesát procent výraz tváře a pohyby těla, čtyřicet procent vokální a hlasové charakteristiky řeči. Přibližně jenom sedm procent výsledného efektu komunikace je dáno obsahem toho, co se říká.

4.5 Komunikační dovednosti

Řada poznatků prokazuje, že vedoucí věnují komunikaci až 70% objemu svého pracovního času.

Pro efektivní vedení lidí je důležité ovládat komunikační dovednosti, proto v současné době některé firmy, organizace vydávají metodické pomůcky pro rozvoj komunikace a pořádají výcviky komunikačních dovedností.

Mezi nejdůležitější z těchto dovedností patří naslouchání, mluvení a psaní, porady a jednání.

Naslouchání

Naslouchání by měla být věnována poměrně dlouhá doba – asi polovina času, kdy spolu nadřizený a podřizený hovoří. Praxe je ovšem jiná, neboť jedné nebo druhé straně se při rozhovoru naslouchání nedaří. Nedostatek v naslouchání může mít příčinu i v řadě osobních vlastností či nedostatek času a uspěchanosti. Z dostupné literatury jsem se dočetla, že mluvíme tempem od 100 do 200 slov za minutu, čteme dvakrát až třikrát rychleji a myslíme několikanásobně rychleji, než čteme. Z uvedeného vyplývá, že posluchač se může pohybovat diskusí mnohem rychleji než mluvící osoba. Tato rozdílná rychlost je způsobena tím, že obvykle máme špatné naslouchací zvyky. O tyto špatné zvyky bychom se měli zajímat zejména v souvislosti s efektivním vedením lidí. Když například nějaký vedoucí nebo podřizený nedovede naslouchat druhému, potom není možné dosáhnout cílů komunikace, vyjednávání, diskuse, zpětné vazby či správně předat pracovní pokyny. (Bělohlávek, F. Organizační chování. Olomouc: Rubicon, 1996, str. 245-146).

Jednou z hlavních bariér je přílišná soustředěnost na svoje problémy, na prezentaci vlastních názorů, výsledkem je ta skutečnost, že naslouchající nedokáže pozorně sledovat řeč druhého.

Běžný posluchač zachytí v průměru jen 50% ze sdělení jiné osoby. S délkou rozhovoru však pozornost rychle klesá a zanedlouho dosáhne pouhých 25%. To může být dáno jak nedostatkem řečníka, který nedokáže zaujmout, tak bariérami na straně posluchače.

Opatřením ke zlepšení úrovně naslouchání je soustředit se na to, o čem se mluví a snažit se vyloučit vyrušování i myšlenkovou nepřítomnost, která může trvat pár vteřin, ale i několik minut.

Opakovat si klíčová slova (jména, čísla) a věty potichu pro sebe.

Sledovat gesta, postoje, výrazy v obličejí mluvčího, stejně jako změny hlasu a srovnávat, zda odpovídají tomu, o čem člověk hovoří.

Využít přestávky nebo změn rytmu řeči pro odpovídání nebo kladení otázek

Poskytovat zpětnou vazbu, aby bylo jasné, že mluvenému rozumíme – např. „souhlasím“, „Máš pravdu“, „Řekla bych, že je to jinak“ atd.

„Desatero přikázání dobré komunikace“: přestaň mluvit, pohodlně sleduj mluvčího, dívej se na mluvčího, jemuž chceš naslouchat, odstraň to, co by tě rozptylovalo, pokus se vcítit do kůže mluvčího, buď trpělivý, drž na uzdě svůj hněv, bez rozpaků argumentuj a kritizuj, pokládej otázky a přestaň mluvit.

Zajímavé je, že na začátku i na konci je „přestaň mluvit“, což k efektivnímu naslouchání bezesporu patří.

Sdělování

Chce-li původce zprávy dosáhnout pochopení na straně přijímacího účastníka, měl by si včas rozmyslet obsah sdělení i to, čeho chce svým sdělením dosáhnout a vymezit klíčové body sdělení v takovém pořadí, v jakém o nich bude mluvit. Z hlediska obsahu zprávy i prostředí, ve kterém bude pronesena je důležité zvolit přiměřený styl zprávy, vyvarovat se zbytečně dlouhých souvětí. **Při sdělování původce zprávy sleduje, jak lidé reagují, a je připraven změnit plán sdělení v případě, že špatně rozumějí, jsou netrpěliví nebo unavení.** Pokud původce zprávy sdělil, co bylo třeba, tak své sdělení ukončí pozitivním tvrzením.

Porady a jednání

Lidé jsou společenští tvorové, kteří se scházejí, aby si vyměnili informace, řešili problémy, kritizovali či chválili, rozhodovali o nových věcech či hodnotili předchozí rozhodnutí.

Porady a jednání jsou nezastupitelnou technikou každého vedoucího pro navázání přímé komunikace, hledání řešení, informování, vytvoření osobních kontaktů, odstraňování překážek v práci.

Ne vždy jsou však porady tak efektivní, jak by mohly být, a tudíž se tak stávají ztrátou času. Není rozhodující množství porad, ale jejich kvalita.

„Význam efektivní porady spočívá v zaměření pozornosti na to, co je podstatou organizace. Lidé totiž mají sklon podporovat taková rozhodnutí, na nichž se podílejí, může je učinit odpovědnějšími za přijatá rozhodnutí. Důležitá je skupinová diskuse, která je účinným nástrojem přesvědčování, analyzování a kreativity. Efektivní porada pomáhá „rozmrázit“ zafixované způsoby myšlení a vyprodukovat nové přístupy

k problémům. Je významným fórem, kde je možné „prodávat“ návrhy, ospravedlňovat realizovaná i případně zastavit přijímaná rozhodnutí. (Toman, J. Jak dobře mluvit. Praha: Svoboda, 1981. str. 197-215).

Porady jsou svolávány k různým účelům. Jasně vymezení účelu a cíle porady je základním krokem k efektivnosti porad. Porady mohou plnit více účelů, ale vždy je třeba jasně formulovat cíl.

Podle vymezení účelu a cíle lze porady klasifikovat jako:

Formální, kdy se jedná o předem připravené porady s programem. Na těchto poradách jsou podřízeným nebo spolupracovníkům ukládány úkoly a je prováděna kontrola již dříve zadaných úkolů. Na základě kontroly jsou formulována další opatření, která mají za cíl odstraňovat překážky v práci.

Účelové, svolávané operativně, s malým předstihem a bez pevného programu jako reakce na aktuální řídicí situaci.

Řešitelské, jejíž cílem je rozhodnout složitý problém. K jeho vyřešení jsou zpravidla zváni odborníci, kteří sdělí svá stanoviska a doporučí přijetí určité varianty řešení.

Informační, kde hlavním cílem je vzájemné informování přítomných účastníků, mohou to být např. krátké ranní porady.

Porady a jednání mají však i psychologickou stránku – uspokojují naši potřebu být součástí nějakého celku, členem týmu. Tyto pocity umožňují uspokojit základní lidské potřeby – potřeba společenského styku a uplatnění, potřeba sounáležitosti.

Prostřednictvím psychologických vazeb lze dosáhnout i toho, aby lidé přijali určité řešení za své, podporovali ho a kontrolovali jeho plnění.

Každá porada, aby splnila svůj účel a naplnila podstatu efektivního vedení lidí, musí jasně formulovat a zpracovat nejen účel a cíl porady, nýbrž také přístup k dosažení cíle. Účastníci porady by měli znát cíl a program porady, aby přišli na poradu připraveni a přispěli k řešení předložených problémů. Mohou se také rozeslat předem materiály, které mohou obsahovat zadání problému s požadavkem přípravy návrhu řešení. Účastníci jsou v tomto případě více zainteresováni na řešení problému.

Na závěr porady se přijímá rozhodnutí a stanoví se úkoly, způsob řešení, osobu pověřenou zajištěním provedení, termín splnění a kontroly.

Proč se komunikace hroutí?

Na první pohled se zdá, že odpověď je relativně snadná, neboť jako prvky komunikace, o nich jsem se zmiňovala výše, jsou komunikátor, vnímání a interpretace, zakódování, sdělení, kanál, dekodování, příjemce, zpětná vazba a šum. Pokud se šum objeví v komunikaci, potom musí dojít ke zkreslení smyslu sdělení a jeho pochopení. To, za co je vedoucí nejvíce odpovědný, je vybudovat efektivní komunikaci. S tím souvisí uvědomění si a pochopení bariér, které překáží v komunikaci, tím mám na mysli odlišnost názorů, postojů, znalostí a zkušeností, vnímání, sdělení, věrohodnost zdroje, sémantické problémy, filtrování, časová tíseň a komunikační přetížení.

Zlepšování komunikace

Vedoucí, který se snaží, aby co nejméně docházelo ke konfliktům, se snaží také zlepšit komunikaci a to tím způsobem, že musí zlepšit svá sdělení – tedy informace, které si přeje předat a dále musí zlepšit své schopnosti porozumět tomu, co se sám pokouší sdělit jiným. Musí se stát lepším kódovačem a dekodovačem – musí usilovat nejen o to, aby jim bylo rozuměno, ale i to, aby sami rozuměli. Mezi metody zlepšování komunikace patří prověřování, regulování informačních toků, využívání zpětné vazby, empatií, zjednodušení jazyka, efektivní naslouchání.

4.6 Odlišnosti v komunikaci mužů a žen

Komunikace žen je odlišná od komunikace mužů. Potvrzuje se, že ženy toho napovídají o něco více než muži, a to asi o 80%. Mají také odlišná témata rozhovorů, ale ne všechna, některá jsou společná. V posledních desetiletích se objevuje řada témat, jež jsou společná pro obě pohlaví, i množství mluvených slov se k sobě přiblížilo. Ale přesto rozdíl stále existuje.

Muži a ženy by si měli zvyknout ochotě vzájemného naslouchání. Abychom byli schopni a ochotni přistoupit k tomuto kompromisu, měli bychom si uvědomit, v čem jsou odlišnosti. Berme tyto odlišnosti jako statistickou pravděpodobnost, neboť velkou roli hraje jedinečnost každého člověka:

- ženy, když kladou otázku: „Jak bys to chtěl(a) zařídit?“, berou ji jako výzvu k diskusi, muži když položí takovou otázku, nechtějí diskutovat, chtějí jednoznačnou odpověď
- ženy statisticky více mluví, muži mají tendenci spíše jednat
- ženy nemají problém s tím, že by se obávaly zeptat na směr jízdy, nebo na místo, kam se chtějí dostat, muži se spíše neptají, ale jednají, neradi se ptají na názor, protože v podvědomí se to může jevit jako nedostatek sebevědomí, sebedůvěry nebo jako slabost
- při jednání ženy spíše než muži odhalují své já, hovoří o svých osobních problémech
- muži rádi přehánějí, snadno vyslovují určitá ultimáta, ženy jejich slova mohou brát vážně, neboť v takové míře jako muži nepoužívají nadsázku.
- když ženy pochybují o svých rozhodnutích, snaží se o riziku mluvit, chtějí mít jistotu, muži své pochyby najevo nedávají
- ženy se často omlouvají, i když nemají proč, kritiku se snaží vždy prezentovat eufemismy, cítí se odpovědné za dobré i špatné výsledky, muži se snaží negativní výsledky zlehčovat, kritika je vede k tomu, že se brání
- muži mají rádi konverzaci kvůli tomu, aby se dozvěděli nějaké nové informace, ženy rády konverzují kvůli dobrým vztahům a udržování kontaktů
- pokud ženy předkládají nějaký návrh, čekají, až bude odsouhlasen, muži svůj návrh předkládají jako hotovou věc, aniž by čekali na reakci spolupracovníků
- muži mají sklony prezentovat nápady žen, spolupracovnic jako své vlastní, ženy proti tomu málokdy veřejně protestují
- jsou-li ženy zklamány, dávají najevo své pocity, muži na takové situace reagují obviňováním
- ženy se nerady pouštějí do přímé konfrontace, muži se snaží v takových situacích reagovat z pozice síly nebo moci
- muži se necítí dobře při spolupráci s ženami na stejné funkční úrovni především z obavy, že v ní mají soupeře, mnozí muži se nedovedou vyrovnat s tím, když mají nadřízenou ženu
- ženy jsou častěji oslovovány křestním jménem než muži, což bývá vnímáno

jako menší respekt k ženám, někdy to může být projev náklonnosti nebo sympatie

- když jsou muži a ženy pohromadě, ženy spíše přizpůsobují svůj komunikační styl mužům než muži ženám, ženy jsou v komunikaci příjemnější, častěji s jinými souhlasí, vyslechnou každého, i když si myslí, že nemá pravdu. Není to projev slabosti, ale postup k úspěšné komunikaci
- ženy jsou schopné předávat informace nepřímým způsobem, což muži pociťují jako matení, zamlžování nebo neupřímnost
- ženy vnímají muže jako nedostatečně citlivé na to, aby je pochválili za dobrou práci, naopak muži pociťují, že ženy jsou dostatečně upřímné, aby jim řekly jednoznačně, co dělají špatně

5. MOTIVACE

5.1 Poznání motivačních příčin

Motivace je souhrn hybných sil, pohnutek nebo popudů, které jedince určitým směrem zaměřují a také určují sílu tohoto zaměření. Jednotlivé síly mohou mít podobu pudu, potřeby, zájmu, hodnoty, postoje, ideje, ideálu.

Motivace začíná potřebami, které existují u každého člověka. Lidé jsou motivováni svými potřebami – a to ať už jsou si toho vědomi, nebo tak činí podvědomě. Tyto podněty silně ovlivňují jejich myšlení a jednání. Jestliže tyto potřeby nejsou uspokojeny, člověk si stanoví cíl, vědomě nebo podvědomě, a jedná tak, aby tohoto cíle úspěšně dosáhl.

Každá manažerka, každý manažer, musí umět motivovat své spolupracovníky. A nejen motivovat, nadchnout, ale také inspirovat. Motivovaní pracovníci pracují mnohem lépe. Chce-li manažerka motivovat své spolupracovníky, sama by měla být motivována. Kdo chce zapalovat, musí hořet. Ten kdo je motivován, je iniciativní, zvědavý a tvůrčí. Takové nastavení vytváří nové hodnoty.

„Motivaci rozdělujeme zpravidla na vnitřní motivační dispozice – potřeby (impulsy) a na vnější motivační popudy – intencity, z jejichž vzájemné interakce vzniká motiv jako pohnutka lidského jednání“ (Řehulka, E. Úvod do studia psychologie. Brno: Paido, 1996. str. 52).

„V podstatě můžeme říci, že kdykoli si při snaze o pochopení lidského chování klademe otázku „proč?“, ptáme se na motivaci. Motivy určují nejen směr lidského jednání, ale i jeho intenzitu a průběh“ (Řehulka, E. Úvod do studia psychologie. Brno: Paido, 1996. str. 8).

Motivací rozumíme též vnitřní proces utváření cílů. Motivovat někoho znamená ukazovat mu smysl jeho jednání, cíle, přitažlivé hodnoty, dodávat jeho jednání zaměřenosti, cílevědomosti. Proti tomu determinovat znamená nutit, určovat, vymezovat.

Motivační teorie rozlišuje motivy a stimuly, kdy motivem se rozumí obvykle každá vnitřní pohnutka podněcující jednání člověka, navenek se projevující jako příčina k jednání: člověk jedná na základě motivů, stimul představuje soubor

vnějších podnětů, pobídek, které mají určitým způsobem usměrňovat jednání pracovníků a působit na jejich motivaci. Např. peníze nejsou motivem, představují stimul, vnější pobídku k plnění úkolů.

Zpravidla rozeznáváme tyto zdroje motivace:

- **potřeby, zájmy, ideály, hodnoty**

Aby byl člověk motivován, musí „to cítit uvnitř“. Motivovaní pracovníci „nemusejí“ ale „chtějí“. Chce-li vedoucí pracovník docílit toho, aby podřízený nebo spolupracovník pracoval s plným pracovním nasazením, musí jej pobízet nejen různými vnějšími pobídkami a podmínkami, ale musí oslovit i jeho vnitřní postoje, vycházet z jeho osobních hodnot a potřeb.

Dokázat dobře motivovat podřízené je v podstatě otázkou vůdcovských schopností a vhodného stylu vedení. Řídící pracovník by měl mít schopnost empatie – nazírat na motivy spolupracovníků z jejich zorného úhlu s cílem předvídat potřeby, činnost a reakce spolupracovníků. Nefunguje-li správně manažerská motivace, pak lidé nedělají to, co je pro organizaci klíčové, ale to, za co jsou kontrolováni, „co musí“. Motivační umění manažera předpokládá, že dovede sjednocovat zájmy motivovaných pracovníků s cíly organizace.

Dnešní poznatky umožňují, aby se předvíдалo, eventuelně modifikovalo chování podřízených, jejich počínání v konkrétní situaci, přičemž je nutno vycházet z toho, že každá forma lidského chování má vlastní příčinu, zvláštní činitele. V této souvislosti vyvstává u vedoucího pracovníka řada otázek: Proč se v konkrétní situaci chová část podřízených pracovníků takto a ne jinak? Anebo přesněji: Proč se chová část podřízených pracovníků takto a druhá část zcela opačně? Jak je možné, že na pracovišti při stejných podmínkách jsou jedni iniciativní, snaživí a druzí pasivní, lhostejní? Má chování a počínání podřízených nějakou logickou formu, je možno poznat a ovlivňovat příčiny?

Motivační teorie, zkoumající pohnutky lidského počínání, odpovídá jednoznačně kladně. Z toho vyplývá, že chci-li jako vedoucí pracovník pochopit a současně i ovlivňovat reagování podřízených na pracovišti, formy jejich chování a počínání, musím poznat jejich potřeby, podněty a popudy, které je vedou. Vedoucí pracovníci nemají za úkol měnit lidskou povahu. Jejich úkolem je poznat ji, chápat ji, využívat

do jisté míry i řídit, a tak pomáhat podřízeným překlenout prostor mezi jejich schopnostmi a výkony.

Na výše uvedené bezesporu navazuje citace tří důležitých zásad lidského chování:

1. Zaměstnanci musí být zapojeni do všech částí procesu, krok po kroku. Klíčová je zde spolupráce, a ne princip podnikové hierarchie.
2. K lidem se musí přistupovat jako k individualitám. Je třeba uznat jejich důležitost a prokázat, že jsou respektováni.
3. Za vynikající pracovní výkony je třeba lidi povzbudit, uznat a odměnit. Každý se chová tak, jak se k němu přistupuje. Přistupujte k lidem s tím, že jsou chápaví a chytří. Neházejte jim klacky pod nohy. (Carnegie, D. Jak získávat přátele a působit na lidi. Praha: Talpress, str. 47).

V praxi existuje při jednání, chování, výsledcích i úspěších pracovníka závislost mezi jeho motivací a schopnostmi.

Výkonnost-V-závisí na schopnostech-S-, motivaci -M- a pracovních a organizačních podmínkách -POP-, tj. $V = f(S.M.POP)$.

Celkově platí, že když u pracovníka není přímo úměrný vztah mezi všemi faktory, tj. schopnostmi, motivací a pracovními a organizačními podmínkami, nejsou ani efektivnost a výkonnost jeho práce takové, jaké by měly být a jaké se od něho očekávají. Mimo to se u něho projevují nepříznivé psychické stavy, vyplývající z toho, že si uvědomuje, že náplň práce je nad možností jeho schopností, nebo proto, že to, co dělá, je jinou prací než tou, která se kryje s jeho pracovní motivací.

Motivace pracovního jednání se bezprostředně odráží ve výkonnosti člověka. Dobré výkony vyvolávají uspokojení – pocit úspěchu. Při stejné pracovní způsobilosti ve srovnatelném pracovním prostředí lidé s příznivější motivací pracují usilovněji, podávají vyšší výkon.

Znaky nedostatečné motivace jsou např.:

- nízký výkon
- odmítavý přístup k mimořádným úkolům
- pozdní příchody, časné odchody
- prodlužování přestávek, snaha získat co nejvíce času mimo práci
- nedodržování stanovených termínů
- neustálé stížnosti
- při neúspěchu svalování viny na druhé
- zanedbávání pokynů

Na téma motivace pracovníků existuje řada teorií, které mají vedoucím usnadnit odpověď na otázku „Co lidé potřebují?“, „Co je nadchne?“, „Co očekávají?“, „Co je odrazuje?“ aj. Je třeba si však uvědomit, že jednoduchý, ve všech situacích obecně použitelný a zaručeně účinný návod neexistuje.

Ostatně jako každá teorie i teorie motivace nepředpokládá nesporné pravdy a hotové návody, jak věci dělat. Jejich uplatnění v praxi patří k důležitým dovednostem psychologicky vhodného jednání se spolupracovníky, k umění jednat a komunikovat s lidmi.

5.2 Aplikace teorií

K nejrozšířenějším teoriím motivace lze zařadit: **Teorie potřeb A. H. Maslowa**
K nejrozšířenějším teoriím orientovaným na poznání je teorie Maslowa, která vychází z poznání, že uspokojování potřeb hraje u člověka dominantní úlohu. Lidské potřeby viděl v hierarchické formě od nejnižších až k nejvyšším. Pracovník je ochoten vyvinout určitou aktivitu proto, aby alespoň z části uspokojil určitou potřebu, ve které právě cítí nedostatek. Současně došel k závěru, že soubor uspokojených potřeb přestává působit jako motiv.

Motivačně – hygienická teorie F. Herzberga (Two Factors Theory)

Herzbergova teorie dvou faktorů má své významné místo v moderním efektivním vedení lidí. Na základě empirických rozborů identifikoval Herzberg se svými

spolupracovníky dvě skupiny faktorů, které výrazně ovlivňují spokojenost a motivaci pracovníků. Jsou to hygienické vlivy (udržovací faktory) a motivátory.

McClellanova teorie motivačních potřeb

Teorie Davida McClellanda je založena na koncepci tří skupin motivačních potřeb manažerů samotných, které klasifikoval jako:

Moci (potřeba prosadit se a mít vliv na ostatní)

Oblíbenosti (sounáležitosti)

Úspěchu (úspěšného uplatnění)

Adamsova teorie spravedlivé odměny (teorie akvity – Equity Tudory)

Adamsova teorie spravedlivé odměny vychází z empirického poznání, že pracovníci mají sklon k subjektivnímu srovnávání své pracovní pozice, výkonu a odměny s pracovníky, kteří vykonávají stejnou či obdobnou práci. Srovnávají osobní ohodnocení a vynaložené osobní úsilí s ohodnocením jiného pracovníka a jeho vynaloženým úsilím. Výhodnější poměr pracovníka motivuje k intenzivnější práci, nevýhodný naopak vyvolává nespokojenost, zhoršení výsledků, ebyny. Odchod z organizace. Je nutné zdůraznit, že porovnání je čistě relativní, prováděné pouze na základě subjektivního hodnocení a „cítění“ osobních nákladů a odměn. Mezi náklady pracovníci zahrnují i vzdělání, zkušenosti, aktivitu, horší pracovní podmínky apod.

Vroomova teorie očekávání (Expectancy Tudory)

Teorie očekávání podle Vroomova je chápána jako proces závislý na osobní volbě člověka, kdy je podmíněn osobním očekáváním lidí a subjektivním oceněním možnosti dosáhnout cíle těchto očekávání. Tato teorie motivace se týká mnohem více očekávání než uspokojení. Vroom dochází k závěru, že lidé jsou motivováni dělat maximum pro dosažení cíle, jestliže věří v jeho hodnotu a jsou přesvědčeni, že právě to, co dělají, je k požadovanému cíli přivede. Znamená to, že věří nejen ve vlastní schopnost dosáhnout cíle, ke kterému jsou motivováni, ale věří i vedoucímu.

Skinnerova teorie zesílených vjemů (Reinforcement Theory)

Skinnerova teorie zesílených vjemů předpokládá, že dříve získané poznatky, zkušenosti výrazně ovlivňují reakce člověka na podobné situace v přítomnosti. Skinner rozlišuje čtyři možné postupy motivace:

Pozitivní motivace - je založena na dřívější zkušenosti pracovníka, vyzývá k opakovanému postupu v duchu „za dobře hodnocený výsledek budeš opět odměněn“, takže pracovníci mají sklon opakovat zkušenosti, které vedly k pozitivní odměně.

Negativní motivace - je rovněž založena na dřívější zkušenosti pracovníka, ale naopak negativní, vyzývá neopakovat postup v duchu „pozor, tento výsledek vedl k postihu“, tudíž snahou pracovníka je vyhnout se špatné zkušenosti.

Utlumení aktivity - v případech, kdy aktivita má negativní výstupy, které převažují nad očekávanými výsledky, je třeba tlumit aktivitu pracovníka. Je třeba „nemotivovat“ ze strany nadřízeného, např. neexistencí odměny – nikoli trest.

Negativní sankce - sankcím, kázeňskému potrestání se nelze při efektivním vedení lidí vyhnout. V těchto případech vedoucí musí respektovat právní stav daného skutku a přiměřenost následných opatření (např. doporučuje se jednat s pracovníkem „mezi čtyřma očima“, nekřičet, neurážet, nesnižovat lidskou důstojnost, kritizovat věcně – daný skutek, nikoli osobu pracovníka).

5.3 Motivující hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků sice slouží především ke spravedlivému finančnímu ohodnocení jejich práce, a stává se tudíž důležitým motivačním nástrojem, ale někdy se může zvrátit v pravý opak. Namísto toho, aby se pracovník snažil o lepší pracovní výsledky i ocenění své práce, zatvrdí se, zatrpkne a nikdo s ním nehne.

Také renomovaní poradenští psychologové varují, že nevrzivost na pracovišti přináší obtížně napravitelné škody. Velice často tento případ nastává, když hodnotící chce za každou cenu nalít všem čistého vína a seznámí je s výsledky, jichž dosáhli ostatní.

Pozitivní motivace vychází z toho, že v každém člověku je určitá míra ješitnosti, jež více méně vyžaduje, aby občas na jeho adresu zazněla slova uznání. Potřebuje

prostě slyšet, co přesně udělal dobře a jak moc to pomohlo organizaci či instituci. Podobná slova jsou také určitým zadostiučiněním například pro toho, kdo denně poslouchá, že rodina kvůli práci trpí jeho nepřítomností.

Obecně je znám fakt, že chválit se má pracovník za dosažené výborné pracovní výsledky a splnění úkolů před kolektivem, což posiluje v každém pracovníkovi sebevědomí a pocit důležitosti a potřeby pro organizaci. Naopak kritizovat pracovníka za nesplnění úkolů nebo nedostatečné pracovní výsledky by měl vedoucí provést s pracovníkem sám, ne před kolektivem.

5.4 Moderní přístupy k motivaci

V současné době se v procesu efektivního vedení lidí používají modifikace a kombinace uváděných teoretických přístupů. Společným jmenovatelem však zůstává fakt, jak uvádí McGregor, „vytvořit podmínky, v nichž členové organizace mohou nejlépe dosáhnout svých vlastních cílů, zaměří-li své úsilí na úspěch (cíle) podniku“. Vedoucí muže motivovat jen na základě toho, co lidé potřebují, co je „uvádí do pohybu“, jaké zájmy chtějí v práci realizovat. Vedoucí musí orientovat styl vedení podle struktury potřeb pracovníků, které se většinou mění případ od případu.

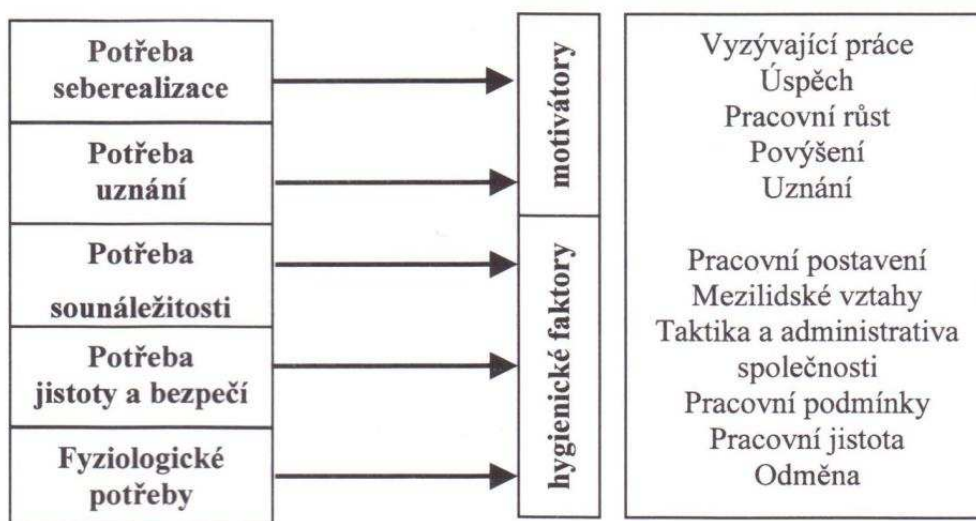
Složitost motivování spočívá v tom, že pracovníci v organizaci vykazují různé zájmy, mají odlišné osobnostní vlastnosti, schopnosti, dovednosti, návyky a jejich potřeby se značně liší. Motivace vždy závisí na konkrétní situaci, na společenském a sociálním zázemí jednotlivého pracovníka. Co jednoho motivuje k výkonu, může jiného nechávat lhostejným. Z toho vyplývá pro vedoucího závěr: komunikovat s pracovníky, naslouchat jim, znát je, neoslovovat jakéhosi, anonymního, průměrného pracovníka, ale diferencovat jednotlivce, eventuelně důležité skupiny lidí v organizaci.

Obecně je možné konstatovat, že za jistých podmínek vedení, člověk pracuje rád, nachází v práci uspokojení nebo dokonce potěšení, je ctižádostivý, ambiciózní, aktivní, je ochoten převzít na sebe odpovědnost, sám se kontroluje při plnění úkolů, jimiž byl pověřen, snaží se o co nejlepší pracovní výkon. Na základě analýzy procesu motivace byly vypracovány motivační techniky, které mohou být vodítkem pro motivaci v praxi. Některé z nich lze uvést:

Z hlediska Maslowovy kategorizace potřeb by měl vedoucí pracovník se pokusit porozumět, jaké mají podřízení spolupracovníci potřeby. V dnešní době převládá trend, že hlavním stimulem výkonu je peněžní odměna. Peníze jsou důležité, jsou-li správně využívány, protože pomáhají uspokojovat mnoho potřeb – poskytují lidem to, co potřebují ke zvýšení životní úrovně, ale také zároveň slouží jako prostředek nejúčinnějšího způsobu uznání a úspěchu. Sebelepší plat však sám nestačí, jeho účinek je okamžitý a na určitou úroveň výdělku si pracovník rychle zvykne a považuje ji za samozřejmou. Je sice spokojený, ale není již motivován k vyššímu výkonu. Tento fakt potvrzují Herzbergovy empirické rozborů.

MASLOWOVA HIERARCHIE POTŘEB

HERZBERGOVA DVOUFAKTOROVÁ TEORIE



Na motivaci má významný vliv očekávání, kdy v souvislosti z Vroomova tvrzení vyplývá, že očekávání týkající se odměn má výrazný dopad na motivaci. Stimulační účinek má např. využívání pohyblivých složek mzdy, vyhýbání se „rovnostářskému“ odměňování. Odměna za dobrý výkon má být co nejdříve, protože jinak roste v pracovníkovi pocit zklamání.

Vysoce kvalifikované pracovníky lze motivovat i vysokými kompetenčními právy – delegací kompetence či spolurozhodování kompetence, kdy je toto příležitostí pro získání zkušeností potřebných pro další profesní a kvalifikační rozvoj.

Umění vedoucího spočívá v tom, jak dokáže sloučit zájmy podřízených pracovníků s cíly organizace, aby při dosahování pracovních cílů zároveň uspokojovaly individuální potřeby.

6. ŽIVOTNÍ STYL

6.1 Žena – manažerka a stres

Uvědomíme-li si všechna dosud řečená fakta, pak ženy v manažerských pozicích nemají na různých ústlano, neboť organizace představují prostředí, které rozhodně není genderově neutrální, ale dokonce je na existenci genderových nerovností založeno. Proto lze tvrdit, že ženy manažerky jsou vystaveny působení různých stresorů více než jejich mužské protějšky, a z toho důvodu jsou více ohroženy zdravotně.

Koncept stresu v managementu je relativně nový fenomén, který na sebe strhává stále větší pozornost, zejména v posledních dvou desetiletích. V tom, který se týká žen – manažerek, fungují dva základní přístupy:

- ženy jsou stejné jako muži, a proto není rozdíl v jejich reakci na nejrůznější situace v řízení,
- ženy se od mužů výrazně liší, neboli jsou jejich protikladem, a proto můžeme očekávat jejich odlišné reakce.

Jednou z prvních koncepcí, která se zaměřila na vysvětlení rozdílů v postavení mužů a žen na řídicích místech a v organizacích vůbec představila Kanterová v roce 1977 ve své studii *Men and Women of the Corporation*. Tato studie nepovažuje za hlavní příčinu nerovného postavení žen v práci kategorii genderu, ale umístění mužů i žen v organizační struktuře, kterou považuje za genderově neutrální. Z tohoto hlediska se Kanterová domnívá, že kdyby byl poměr mužů a žen na manažerských místech obrácený, muži by se chovali v práci podobně jako ženy. Jiní autoři, kteří považují vliv genderu za určující, naopak zdůrazňují, že pokud se změní zastoupení mužů a žen na určitém místě, změní se i povaha místa samotného a role s ním spojené.

Do nedávné doby také převažoval názor, že v pracovním stresu se rozdíly v pohlaví neprojeví. Toto tvrzení vyplývalo ze zjištění, že studie, které se snažily analyzovat pracovní zkušenosti mužů a žen, byly neúspěšné vzhledem k tomu, že nedokázaly podat přesný popis jejich postavení, protože obecně spojovaly roli v zaměstnání s dobrým psychickým stavem.

Jiné studie však přinesly odlišná zjištění, která poukázala na celou řadu stresorů, vztahujících se výhradně k ženám – manažerkám. Některé z těchto stresorů jsou vázány na tradiční pojetí rolí mužů a žen. Výzkumy ukázaly, že manažerky trpí konfliktem rolí a ambivalentností, kterou přináší jejich postavení, pociťují důsledky tokenismu, izolace a nedostatečnou akceptací ze strany svých mužských partnerů. Mezi významné stresory patří i nedostatek ženských manažerských dovedností, potřeba prosadit se či potřeba soupeřit s mužskými rolemi. Tyto stresory jsou často připisovány myšlence kariérové teorie založené na mužských hodnotách. Mnoho žen rezignuje na svou situaci, aby minimalizovalo dopady stresu na své životy. Často, aby dosáhly úspěchu, přizpůsobují se organizační struktuře tím, že přebírají mužské postoje a hodnoty, což ukazuje na vzrůstající tendenci úspěšných žen stávat se stále více maskulinní ve své gender-rolové orientaci.

Je velmi obtížné izolovat vliv jednoho stresoru od vlivů stresorů ostatních, neboť na ženy – manažerky jsou kladeny požadavky výkonu mnohonásobných či konfliktních rolí (práce a domácnost). Studie, které se zabývaly rodinným stavem a odpovědností za domácnost ukázaly, že ženy s vícečetnou rolí (práce, mateřství, domácnost) obecně vykazují horší mentální zdraví než ženy nezaměstnané právě jako důsledek jejich velkého vyčerpání. Výsledky vedly k závěru, že duševní zdraví žen by se mohlo zlepšovat zároveň s redukcí jejich rolí a možností zůstat v domácnosti.

Jiné výzkumy však došly k výsledkům zcela opačným, neboť zjistily, že větší množství rolí může dokonce posílit psychickou pohodu tím, že poskytuje přístup k různým zdrojům a umožňuje nárůst sociálních kontaktů.

Ukazuje se také, že zaměstnanost ve skutečnosti zlepšuje zdraví těch žen, které mají k práci pozitivní přístup. Tento vliv je největší právě u žen na manažerských pozicích, pro které je zaměstnání často hlavní identifikační rolí jejich života.

Výzkumy také naznačují, že ženy – manažerky trpí nedostatkem podpory ze strany svých mužských protějšků a nedostatkem sociální podpory vůbec, nedostatkem povzbuzení od nadřízených a absencí mentorů.

Dalším zdrojem stresu jsou negativní zkušenosti žen – manažerek s bariérami v jejich kariérovém postupu, jejichž kořeny tkví v sexuální diskriminaci a předsudcích, že ženy nejsou vhodné pro management, neboť mají méně předpokladů

pro řízení než muži, že nelze srovnávat práci žen – manažerek a mužů – manažerů, neboť práce mužů je náročnější a zodpovědnější.

Ženy mají sklon k negativním psychickým pocitům a stavům (úzkost, deprese, rozladěnost, emoční labilita, zlost), častěji než muži uvádějí různé somatické (tělesné) obtíže související se stresem (bolesti hlavy, poruchy spánku, žaludeční obtíže, nechutenství či naopak tendenci k přejídání se apod.)

Vrátíme-li se k otázce, jakým způsobem se vyrovnávají ženy – manažerky se stresovou situací, je dlužno říci, že poněkud hůře než muži – manažeři, protože strategie, které přijímají, jsou méně efektivní. Uvádí se, že jeden z důvodů, proč se muži evidentně lépe vyrovnávají se stresem je, že volí strategie zaměřené na problém, tedy adresně k situaci, v protikladu k emocionálně zaměřeným strategiím žen. Ženy se potýkají hlavně s pocity v reakci na stresovou situaci. Muži – manažeři více inklinují k plánování a rozumovému zpracování situací, což je v souladu s pozitivním myšlením, vytrvalostí, sebeakceptací a osobním růstem. Manažerky naopak mají sklon k sebeobviňování, touží po sociální podpoře a publiku pro vyjádření svých emocí. Tyto emocionálně zaměřené strategie však zvyšují emocionální distres a jsou spojeny s depresivním laděním. Manažerky při řešení problému umožňují druhým, aby se vyjádřili a nabídli pomoc při řešení, neboli orientují se na vnější posouzení situace, zatímco manažeři spíše dávají přednost vnitřnímu zpracování.

Přihlédneme-li k uvedeným skutečnostem, je nanejvýš nutné, aby se ženy a zejména manažerky naučily využívat různé zdroje a způsoby vyrovnávání se se stresem dříve, než dojde k vážnému poškození jejich zdraví.

6.2 Zvládání stresu

Nejdůležitější praktické postupy zvládání stresu, které by si ženy manažerky měly osvojit, a snížit tak možné negativní důsledky působení stresových situací:

- Uvědomit si a vytvořit si pořadí důležitosti, neboť pak lze vidět všechny záležitosti v perspektivě.

- Naučit se vyhnout se stresu. Znamená to představit si opakující se denní nepříjemnosti a pokusit se nalézt způsoby, jak se jim vyhnout.
- Naučit se vypnout. Nepřenášet pracovní problémy a povinnosti na domácí scénu, nalézt si nějakého koníčka, který by přinášel uspokojení.
- Důležitý je pohyb a cvičení
- Navazovat a udržovat sociální vztahy. Je známo, že lidé, kteří mají dobré sociální zázemí, odolávají lépe účinkům stresu. Člověk potřebuje nejen podporu, porozumění a pocit solidarity, ale také zpětnou vazbu, která je důležitá pro korekci jeho chování a jednání, neboť mu to pak umožňuje vyhnout se zbytečným konfliktům.
- Dbát na správnou životosprávu. Vyvážená strava příznivě ovlivňuje látkovou výměnu, udržuje tělo v kondici a má i dopady do psychické roviny, neboť správná tělesná váha a přiměřené proporce výrazně působí na sebevědomí..
- Naučit se relaxovat. Smyslem relaxačních technik je ovlivnění činnosti vegetativní nervové soustavy prostřednictvím svalového uvolnění a následného psychického uvolnění.
- Nezanedbávat spánek, který regeneruje tělo po stránce psychické i fyzické.
- Nepřehlížet varovné signály. Je třeba mít na paměti, že psychický stres se projevuje somatickými obtížemi a že stres potlačuje činnost imunitního systému.
- Uvědomit si, že pracovní kariéra není jediným smyslem života. Je třeba sladit uspokojení z práce s uspokojením a radostí, které přináší rodina

6.3 Osobnost člověka a jeho hodnotový systém

Hans Selye (1956), otec stresové koncepce, definuje stres jako nespecifickou odpověď organismu na zátěž, respektive na jakýkoli požadavek, který je kladen na organismus. Stres v tomto pojetí je tedy nespecifickou reakcí jedince na působení nejrůznějších vlivů označovaných jako stresory.

Vědecký koncept stresu je primárně biologický. Vyvolané stresové reakce jsou nouzovými a obrannými reakcemi, které se snaží zvládnout situaci a obnovit stabilitu systému (organismu). Působí-li tedy nadměrně intenzivní podnět dlouhou dobu nebo

ocitne-li se člověk ve velmi obtížné situaci, z níž často nevidí východisko, nemůže se jí vyhnout a musí v ní setrvat, vzniká stres.

Způsob, kterým člověk reaguje na různé události, do značné míry určuje jeho osobnost a jeho schopnost vypořádat se s těmito nejrůznějšími změnami.

Osobnost představuje nejvýznamnější faktor, který ovlivňuje reakci na různé události a situace. Hodnoty, postoje a vzorce chování, které souhrnně určují individualitu každého člověka, jej činí více či méně zranitelným vůči stresu. Nejhlouběji uloženou složkou osobnosti je její hodnotový systém, který určuje, jak člověk pohlíží na svět jako celek a jak se hodnotí ve vztahu k druhým lidem. Hodnotový systém se utváří v raném dětství prostřednictvím osob, které jsou dítěti nejbližší, je pravděpodobně nejkonzervativnější a také nejméně pružnou složkou osobnosti. Chování je přímým projevem těchto hodnot a postojů a odráží nejvnitřnější postoje člověka k sobě samému. Z tohoto důvodu také i převážná část stresu, který člověk pocítuje, má svůj původ v jeho názoru či pohledu na sebe, jako například malá sebeúcta, nadměrná ctižádost, perfekcionismus, negativní sebehodnocení, neschopnost smířit se s věcmi, které změnit nelze, apod., mohou být příčinou řady problémů vyvolávajících stres. Neschopnost přizpůsobit se, snaha klást na sebe nepřiměřené požadavky a nedostatečná asertivita mohou být i příčinou nedokonalého vyjádření vlastních pocitů. Člověk má většinou tendenci potlačovat své záporné emoce, jako jsou zlost, strach, úzkost a agresivita, což se pak neblaze promítá do funkcí jeho organismu.

V literatuře se rozlišují v zásadě dva základní typy osobnosti A a B, z nichž jeden, konkrétně typ A, je náchylnější ke stresu mnohem více než druhý, typ B.

- **Typ A** je dynamický, soutěživý, agresivní, ambiciózní, tvrdě pracuje, stanovuje si velké cíle, kterých se snaží dosáhnout v co nejkratší době, klade na sebe i druhé vysoké požadavky, je netrpělivý, má sklon k anticipačním reakcím, jako je úzkost, jež stres navozují, má tendenci hromadit majetek, nejraději vykonává dvě činnosti najednou, aby neztrácel čas, jakékoli odklonění od práce vnímá velmi negativně, neumí relaxovat.

- **Typ B** má naprosto opačnou charakteristiku. Jedná se o osoby rozvážené, klidné, uvolněné, které si najdou čas pro své zájmy, umí odpočívat, nejsou otevřeně ambiciózní, také se snaží v životě něco dokázat, avšak ne za každou cenu. Tento typ je méně ohrožen stresem a jeho důsledky, konkrétně srdečními chorobami.

Málokdo má však vyhraněné všechny charakteristické rysy pouze jednoho z uvedených typů. Z toho důvodu bývá uváděn typ třetí – smíšený, typ X, kde všeobecně převládá jeden nebo druhý z obou zmíněných typů.

Jak už jsem zmiňovala výše, existují tedy určité stránky našeho života, kde stres může představovat značný problém. Patří sem zásadní změny v našem životě, různé podněty a vzruchy související s naším výkonem, emocemi, jako je úzkost a strach, nuda a žal v souvislosti se ztrátou blízké osoby nebo odloučením.

Stresory se liší podle toho, zda jsou charakteru akutního (traumatizující události, které člověk nemůže ovlivnit – např. přepadení, autonehoda, smrt bližního, ponižující situace apod.) či chronického a opakujícího (např. pracovní přetížení, soutěživost, nevyhovující pracovní prostředí, nedostatek času apod.) a podle své povahy. Je možné je také rozdělit na stresory konkrétní (související s tím, jak si člověk dokáže zorganizovat čas, do jaké míry umí řešit problémy a činit rozhodnutí) a stresory ve vztazích (vznikají při nadměrné soutěživosti, při otevřených nebo skrytých konfliktech).

Aby člověk dokázal účinně bojovat se stresem, musí se naučit uvědomovat si své reakce na stres. Není to snadné, ani jednoduché. Účinky stresu jsou zákeřné a často je ani člověk nepostřehne, neboť mysl i tělo mají ohromnou schopnost adaptace, ale jen do určité míry. Pokud se překročí a vyčerpají schopnosti organismu přizpůsobit se, přestává tělo fungovat normálně a mohou se objevit příznaky stresu v nejrůznějších kombinacích.

Trvale netypické jednání a pocity jsou vážným varováním, že dotýčný člověk přestává být schopen vyrovnávat se s napětím. Neschopnost pociťovat či vyjadřovat jakékoli city, ukazují na ztrátu kontaktu s naším okolím a se sebou samým. K běžným stresovým příznakům, jsme-li postaveni před každodenní problémy, patří neschopnost činit rozhodnutí, změny názoru, výpadky paměti, ztráta krátkodobé

paměti, neschopnost najít slova, ztráta schopnosti soustředit se, nadměrná vzrušivost, útlum a úzkost.

6.4 Duševní hygiena

Jednou z nejvyšších hodnot lidského života je nepochybně zdraví, a to nejen fyzické, ale i duševní. Duševní zdraví umožňuje vést šťastný plnohodnotný život, osvobozený od pocitů úzkosti, s pozitivními postoji vůči sobě samému i vůči ostatním. Udržet si duševní zdraví představuje takovou úpravu životních podmínek člověka, která by u něho vyvolala pocit spokojenosti, osobního štěstí, fyzické a psychické zdatnosti a výkonnosti

Každý člověk je manažerem svého vlastního života, i když si to vždycky neuvědomuje. To také znamená, že se více nebo méně snaží zlepšovat svou osobní kvalitu a dobrá manažerka či manažer mnohem více než ostatní lidé.

Když se řekne duševní hygiena, vyvolává to představu podobnou jako hygiena tělesná, tedy prevence. V praxi představuje techniky, postupy a životní styl, které jsou zaměřeny na zachování duševního zdraví, na zvyšování odolnosti člověka vůči zátěži, odolnosti proti výskytu různých duševních potíží jako jsou neurotické příznaky, neurózy, deprese. Duševní hygienu můžeme tedy chápat jako součást self-managementu. Vedle prevence je možno do self-managementu zahrnout dovednosti sloužící rozvoji psychického potenciálu a využívání specifických dovedností jako je rychločtení, time-management.

Zranitelnost člověka dnešní doby je větší, než tomu bylo před padesáti nebo sto lety. Lidé, kteří trpí duševními potížemi v dnešní době, tvoří několikanásobně větší podíl, než tomu bylo v předcházejících generacích. Dnešní doba je uspěchaná, lidé chtějí stihnout mnohem více věcí, mají větší nároky na čas, chtějí jej lépe využívat, jsou informačně přehlceni, honí se za úspěchy, mají pocit, že musí splnit spoustu povinností, chtějí hodně poznat, hodně cestovat. Funkce rodiny ztrácí sílu svého významu, lidé se snadno rozvádějí. To vše je podhoubí pro vznik neuróz.

Důležitou součástí duševní hygieny je **sebepoznání**. Je to východisko pro práci na sobě, pevný bod, od kterého se dovedeme orientovat. Umožní nám poznat své

slabiny, své rezervy a své přednosti, být otevřenější vůči novým zkušenostem. Porozumět sobě, znamená umět pochopit své myšlenky a jednání, což je také důležité východisko při komunikování s lidmi a při rozhodování. Můžeme použít techniky, které uvádí L. Míček (1976):

Pravidelná reflexe, pravidelná úvaha - jedná se o pravidelné večerní hodnocení předešlého dne, hledání smysluplnosti svého jednání, přemýšlení nad tím, zda své vlastní konání máme pod kontrolou, zda máme vlastní vnitřní sebeřízení, anebo věříme spíše na osud, na okolnosti, a tím pádem jsme řízeni z vnějšku.

Deník - jde o písemnou verbalizaci vlastních pocitů, hodnocení různých situací. Člověk se pak lépe dovede orientovat v sobě i ve vztazích okolnímu světu, lépe dovede porozumět tomu, co by jinak jen prolétlo hlavou. Verbalizování je pevnějším uchopením.

Introspekce - introspekce znamená vnitřní sebezpozorování psychických pocitů, případně fyziologických procesů. Lze ji využívat jako autoregulační metodu.

Poznávání sebe sama prostřednictvím jiných osob - je to zpětná vazba umožňující si uvědomit, jak nás vnímají jiní lidé, jak působíme na své sociální okolí. Zpětnou vazbu pozorně vnímejme zejména od lidí, kteří k nám mají pozitivní vztah a mají nás rádi. Ti nám chtějí pomoci, když nás kritizují. Ti, kteří nás rádi nemají, mohou být neobjektivní a budou se snažit přehánět negativní hodnocení.

Swot analýza - představuje stanovení vlastních předností a slabostí, nadějí a hrozeb. V další fázi je potřeba si vybrat ve svém životě důležité, zlomové situace, které znamenaly hodně pro další průběh, a vyhodnotit, zda jsme v nich využili své přednosti a dovedli potlačit své slabiny. Jak vnímáme naděje a hrozby? Některé mohou být reálné, další velmi abstraktní a málo pravděpodobné. Jak jsme se poučili z určité zkušenosti pro další život, v jaké míře se uplatňuje racionálnost, v jaké míře emoce, zda jsme řízeni vnitřně, anebo spoléháme spíše na jiné osoby.

Sebepoznávání - v procesu sebepoznávání hraje důležitou roli vědomí vlastního JÁ. Pomáhá nejen v sebepoznání, ale také v sebepřijímání, sebehodnocení, ve vytváření sebeobrazu, sebeutváření, seberealizaci. JÁ je integrující složka osobnosti. Má řadu různých podob a je proměnlivé. Existuje JÁ reálné, JÁ ideální, jak mne vnímají jiní lidé a jak si myslím, že mne vnímají jiní lidé, JÁ, kterého se bojím nebo JÁ, se kterým jsem spokojená nebo které proklínám, JÁ při úspěchu, nebo v situaci, kdy se

mi nedaří. JÁ je velmi proměnlivé proto, že záleží na okolnostech, na úspěchu či neúspěchu a na prostředí. Jinak se cítíme doma nebo ve známém prostředí, jinak v cizím prostředí

Každý člověk má o sobě určité představy. Mnohdy bývá obraz o sobě samém zkreslen. Zkreslení může být orientováno pozitivně, pak sama sebe nadhodnocujeme a přeceňujeme se, což může vést k tomu, že nesplníme očekávání jiných. Obraz o sobě samé může být zkreslen i negativně, to znamená, že si nevěříme, podhodnocujeme se, nedovedeme se prosazovat, vyhýbáme se sociální interakci, bojíme se rizika.

Ve vnímání sebe sama hraje velkou úlohu důvěra ve vlastní schopnosti. Tato důvěra musí být objektivní. Přehnaný pocit důležitosti vede k sebeklamu. Nemáme-li vůbec žádné pochybnosti o sobě, myslíme si, že jsme neomylní, vnímáme jen to, co je v souladu s naší pravdou. Má to i další negativní dopad, a sice, že spolupracovníci a podřízení budou na nás závislí, pohodlní a budou dělat jen to, co jim přikážeme.

Znalost sebe sama bývá označována také jako součást takzvané emoční inteligence. Emoční inteligence je schopnost člověka reagovat na prostředí efektivním, etickým a kultivovaným způsobem. Pro efektivní komunikaci s lidmi je emoční inteligence důležitější, než inteligence rozumová.

7. PRAKTICKÁ ČÁST PRÁCE

7.1 Formulování problému

Ve své diplomové práci jsem se pokusila pomocí komparace dostupné literatury popsat rozdíl mezi mužem a ženou obecně, jejich postavení v manažerské funkci, rozdílné styly vedení, komunikace a vyrovnávání se se zátěžovými situacemi, které dnes k managementu neodmyslitelně patří.

Cílem empirické části je průzkum vztahů podřízených k nadřízenému jako k autoritě, a také najít odpověď na otázku, který styl jednání, komunikace, motivace a řešení krizových situací podřízeným více vyhovuje, zda mužský, či ženský. Před samotným šetřením jsem si stanovila hypotézu a pokusila se hledat odpověď na otázku, zda jsou ženy stejně dobré manažerky jako muži.

Zaměřila jsem se na společnost Coca-Cola Beverages a.s., konkrétně na její brněnskou pobočku.

Pro tento průzkum jsem si zvolila metodu dotazníku a to z toho důvodu, že se jedná o metodu hromadného získávání údajů pomocí písemných otázek. Aby byla potlačena její nevýhoda (nepřímý kontakt s respondentem) a byla zvýšena motivace respondentů ke spolupráci, byl dotazník vyplňován po malých skupinách kolem sedmi osob a před vyplňováním byl vždy s aktéry výzkumu proveden úvodní rozhovor, při kterém byli všichni seznámeni s problémem. Dotazník byl vyplňován anonymně a respondenti se zajímali o celkový výsledek dotazníkového šetření, dále je zajímalo, zda s tímto výsledkem bude seznámeno i vedení.

7.2 Popis dotazníku

Sestavila jsem celkem 12 otázek, kde byla nabídnuta vždy pevná volba odpovědi – pouze jedna možnost odpovědi. Jsem velmi spokojen/a, spokojen/a, spíše nespokojen/a, velmi nespokojen/a. (Příloha č. 1).

Moje snaha byla formulovat v dotazníku jednoduchým a srozumitelným způsobem otázku, a co nejvýstižněji formulovat odpovědi.

7.3 Zkoumaný vzorek

Sestavený dotazník jsem předložila pracovníkům obchodního oddělení společnosti Coca-Cola Beverages, a.s. v Brně, konkrétně čtyřicetivěma obchodním zástupcům. Jednalo se o 32 mužů a 10 žen, ve věku 22 – 36 let. Délka jejich působení u společnosti je velmi rozdílná, pohybuje se v rozmezí 1 – 7 let. Respondenti jsou pracovníě zařazeni do šesti pracovních skupin, z nichž dvě řídí ženy a čtyři muži.

Tito pracovníci jsou denně v kontaktu, úzce spolupracují, jejich pracovní náplní je především kontakt se zákazníky.

7.4 Vyhodnocení dotazníku

Tabulka vyhodnocení míry spokojenosti

POD VEDENÍM MUŽE				
	1	2	3	4
1	14,0%	71,6%	10,7%	3,7%
2	7,1%	53,6%	28,6%	10,7%
3	17,9%	53,6%	21,4%	7,1%
4	3,5%	42,9%	39,3%	14,3%
5	14,2%	42,9%	25,0%	17,9%
6	7,1%	25,0%	46,5%	21,4%
7	7,1%	28,6%	35,7%	28,6%
8	25,0%	46,4%	28,6%	0,0%
9	17,9%	60,7%	14,3%	7,1%
10	7,1%	35,8%	42,9%	14,2%
11	0,0%	14,2%	42,9%	42,9%
12	35,8%	57,1%	7,1%	0,0%

POD VEDENÍM ŽENY				
	1	2	3	4
1	50,0%	42,8%	7,2%	0,0%
2	64,3%	28,6%	7,1%	0,0%
3	57,2%	28,6%	7,1%	7,1%
4	71,4%	14,3%	14,3%	0,0%
5	50,0%	35,7%	14,2%	7,1%
6	42,9%	50,0%	0,0%	7,1%
7	71,0%	28,6%	50,0%	14,3%
8	28,6%	42,9%	21,4%	7,1%
9	21,4%	50,0%	21,4%	7,2%
10	42,9%	35,7%	14,2%	7,2%
11	0,0%	21,4%	64,3%	14,3%
12	57,2%	35,7%	7,1%	0,0%

7.5 Interpretace výsledků

Otázka č. 1

S oceněním a uznáním vlastní práce jsou zaměstnanci převážně spíše spokojeni a to jak pod mužským tak i ženským vedením.

Otázka č. 2

Ve vztazích s kolegy pod mužským vedením je většina spíše spokojena, ale spíše nespokojeno je 28,6% dotazovaných, zatímco pod ženským vedením je velmi spokojených 64,3% respondentů.

Otázka č. 3

Se spoluprací s kolegy a soudržností týmu je většina velmi spokojena právě pod ženským vedením, zatímco pod mužským vedením je velmi spokojeno pouze 17,9%.

Otázka č. 4

Značný rozdíl je v hodnocení kvality komunikace a předávání informací. Pod mužským vedením je velmi spokojeno pouze 3,5% dotazovaných, zatímco ve skupinách, které vedou ženy je to 71,4%.

Otázka č. 5

Podobně je to také u způsobu hodnocení a podávání zpětné vazby, kde týmy pod vedením mužů hodnotí velmi spokojen/a 14,2%, týmy pod vedením žen uvádí 50% velmi spokojen/a.

Otázka č. 6

Pod mužským vedením jsou pracovníci se schopností svého nadřízeného vést a řídit lidi spíše nespokojeni (46,5%) a nespokojeni (21,4%), zatímco pod vedením žen je naopak 42,9% velmi spokojeno, 50% spokojeno a pouze 7,1% nespokojeno.

Otázka č. 7

Ve shodě je hodnocení forem vedení a řízení, kdy jsou spíše nespokojeni a velmi nespokojeni skupiny jak pod vedením mužů, tak žen.

Otázka č. 8

Co se týká motivace, i zde hodnotí skupiny vedené muži i ženami shodně. Velmi spokojena je zhruba čtvrtina a spokojena téměř polovina dotázaných.

Otázka č. 9

Podobně se vyjádřily obě skupiny i ke kvalitě odborných znalostí přímého nadřízeného. Více jak polovina je spokojena.

Otázka č. 10

Pod vedením ženy hodnotí skupiny lépe její kreativitu řešit pracovní problémy. Velmi spokojeno je 42,9% a spokojeno 35,7%, ve skupinách s mužským vedením je velmi spokojeno pouze 7,1% , spíše nespokojeno 42,9%.

Otázka č. 11

S možností pracovního postupu a povýšení je převážná část dotazovaných spíše nespokojena a to u obou skupin. Dokonce velmi spokojen není ani jeden respondent.

Otázka č. 12

S mimopracovními týmovými aktivitami jsou obě skupiny velmi spokojeny nebo spokojeny, velmi nespokojen není nikdo.

7.6 Vyhodnocení hypotézy

Z provedeného výzkumu vyplynulo, že ženy jsou stejně dobré manažerky jako muži, dokonce s některými oblastmi jako je např. komunikace nebo řešení problémových situací se ženy umí vypořádat lépe než muži. Ženský styl řízení má svá specifika, která mohou být výhodou při práci s lidmi.

ZÁVĚR

Ekonomický systém vyžaduje k řešení současných problémů dokonalý management. Ten by měl být schopen reagovat zejména na inovační podněty, rychle a přesně rozhodovat, nebát se únosného rizika a nebát se vytvářet perspektivní strategii firem.

Stále častěji se ve vrcholovém managementu a v řídicích funkcích obecně objevují ženy. Tyhle tendence můžeme pozorovat především v posledním desetiletí. Ale mají obě pohlaví stejné podmínky pro svůj kariérový růst? Jaký styl vedení upřednostňují ženy a jaký muži? Jakým způsobem komunikují se svými podřízenými? A co jejich motivační dovednosti? A stres? To je něco, co dnes k managementu neodmyslitelně patří. Umí se s ním vypořádat? A jakým způsobem? Na všechny tyhle otázky je odpověď v mé diplomové práci.

Ve většině firem je už pryč doba, kdy ženy musely čekat, až je nadřízený dosadí do vedoucí funkce, pro kterou nenašel vhodného muže, anebo muži neprojevíli zájem.

Výhodu budou mít firmy, které přijmou takové požadavky, jež umožní ženám zajistit vedle práce i péči o rodinu a děti. Ženy, které jsou připraveny být ve vedoucí funkci, mají většinou něco více než jen touhu a odhodlání. Mají před sebou smysl života, jenž je jiný v seberealizaci, než tomu bylo před padesáti lety. Splňují mnohdy podmínky pro výkon vrcholové funkce ve větší míře než muži. Mají také perfektní image, aby v takových rolích obstály, a to nejen fyzický, ale i osobnostní.

Ženy mohou vést právě tak efektivně či neefektivně jako muži. Neexistuje žádný nejlepší přístup k vedení nebo styl vedení, který by vyhovoval vše skupinám, všem situacím a všem národům. Vždy záleží na situaci, stanovení cíle a úkolu, pochopení úkolu, skupině podřízených nebo spolupracovníků, motivaci, podmínkách, znalostech a dovednostech, ochotě chtít pracovat a dojít ke stanovenému cíli.

Žena manažerka to zatím nemá v současné společnosti zrovna jednoduché a je třeba vyslovit obdiv a uznání těm, které se navzdory všem překážkám dokázaly prosadit a uskutečnit své plány a představy.

Dle mého názoru může být tato diplomová práce lehce nápomocna těm, kteří uvažují o kariéře manažera či manažerky, neboť zde najdou návod na co se zaměřit, čeho se vyvarovat, jak řešit problémové situace a jak se s nimi vyrovnat.

Společnost, ve které probíhal výzkum, dostane prostřednictvím této práce zpětnou vazbu od zaměstnanců, může pomoci zefektivnit jejich komunikaci k vrcholovému vedení a zároveň nabádat k zamyšlení, zda je postavení žen v managementu společnosti rovnocenné s muži.

RESUMÉ

Práce na téma „Žena versus muž v roli manažera“ je v současné době velmi diskutovaným tématem. Po mnoho generací měla žena jedinou roli, a to starat se o rodinný krb, o zázemí pro muže a děti. Muž byl hlavou rodiny, kterou ekonomicky zajišťoval. Pro oba, muže a ženu, byly role v rodině jasné a neměnné. Situace se však změnila.

Diplomová práce je vypracována v sedmi kapitolách. Zaměřila jsem se na problematiku postavení mužů a žen nejen v rodinném, ale především v pracovním prostředí.

První kapitola popisuje genderové role a srovnání mužského a ženského chování obecně. Pozornost je věnována také tomu, jakým způsobem vytvářejí vztahy se svým okolím ženy a jak jejich mužské protějšky a jaký vliv mají na jejich chování předsudky.

Ve druhé kapitole srovnávám sociální rozdíly, postavení ve společnosti, rozdíly v kariérové dráze a bariéry, které stojí ženám na cestě k vyšším pozicím.

Třetí kapitola je věnována managementu obecně, srovnání ženy – manažerky s mužem – manažerem a jejich rozdílným stylům vedení lidí.

Čtvrtá kapitola obsahuje základní pojmy komunikace, její druhy a obecné zásady, komunikační dovednosti a odlišnosti v komunikaci mužů a žen.

Pátá kapitola je věnována motivaci, tomu, proč je důležitá, jaké jsou motivační příčiny.

Obsahem šesté kapitoly jsou zátěžové situace manažerů, zvládání stresu a duševní hygiena, která představuje techniky, postupy a životní styl, které jsou zaměřeny na zachování duševního zdraví, na zvyšování odolnosti člověka vůči zátěži.

Cílem mé práce bylo srovnání rozdílů mužů a žen v řídicích funkcích, neboť žen na manažerských pozicích stále přibývá. Cílem praktické části bylo zjistit, zda jsou ženy stejně dobré manažerky jako muži, přestože je na ně kromě pracovních úkolů v zaměstnání kladena i spousta jiných povinností spojených s rodinou a dětmi.

ANOTACE

Diplomová práce Žena versus muž v roli manažera je v současné době aktuálním tématem, neboť žen ve vysokých řídicích funkcích stále přibývá. Dochází k velkému posunu v chápání sociálních rolí, v pracovních vztazích a k přijetí celé řady legislativních opatření, jejichž cílem je odstranění genderových nerovností.

Práce poukazuje na postavení ženy ve společnosti, respektive rovnoprávnost obou pohlaví, srovnává sociální postavení muže a ženy, jejich profesní růst, odlišný styl vedení lidí, jejich manažerské dovednosti, rozdíly v komunikaci a zvládání zátěžových situací, které dnes k managementu neodmyslitelně patří.

Klíčová slova

Žena, muž, management, komunikace, styl vedení, motivace, stres.

ANNOTATION

Master's thesis on the topic of woman versus man as the manager is currently Topical issue because women in senior management positron, continued to mount. There is a strong shift in the understanding of social roles, in labor relations and Adoption of a numer of legislative measures aimed at elimination of gender inequality.

The work highlights the positron of women in society, or gender equality, compares The social positron of men and women, career advancement, a different style of leadership, their management skills, differences in communication and dealing with stress situations that today the management an integral part.

Keywords

Woman, man, management, communication, leadership style, motivation, stress.

Seznam použité literatury

1. BĚLOHLÁVEK, F. Jak řídit a vést lidi. Praha: Computer Press, 2000, ISBN 80-7226-308-0.
2. BRAUN-HOLLER, A. Marketing a PR pro ženy. Praha: Grada Publishing, 2006, ISBN 80-247-1130-3.
3. CARNEGIE, D. Jak získávat přátele a působit na lidi. Praha: Tallpress, 1995.
4. DONELLY, J. H. jr., GIBSON, J. I., IVANCEVICH, J. M. Management. Praha: Grada, 2000, ISBN 80-71694-22-3.
5. HAASEN, G. Sebeřízení pro ženy. Praha: Grada Publishing, 2006, ISBN 80-247-1130-3.
6. KARSTEN, H. Ženy – muži. Praha: Portál, 2006, ISBN 80-7367-145-X.
7. KŘIVOHLAVÝ, J. Tajemství úspěšného jednání. Praha: Grada, 1995, ISBN 80-85623-84-6.
8. KŘÍŽKOVÁ, A. Česká žena v práci a rodině posledního desetiletí. Praha: Sociologický ústav AVČR, 2002, ISBN 80-7330-009-5.
9. LEWIS, D. Tajná řeč těla. Praha: Victoria Publishing, 1989.
10. MIKULAŠTÍK M. Jak být úspěšnou manažerkou. Praha: Grada, 2006, 251 s. ISBN 80-247-1217 2.
11. NAKONEČNÝ, M. Úvod do psychologie. Praha: Academia, 2003, 507 s. ISBN 80-200-0993-0.

12. NITZSCHE, I. Jak rozumět a konkurovat mužům na pracovišti. Praha: Grada, 2006, ISBN 80-247-1128-1.
13. NOVÁK, T. KUDLÁČKOVÁ, Y. Asertivní žena. Praha: Grada, 2006, ISBN 80-247-0453-6.
14. PEYNE, J., PEYNE, S. Repetitorium manažerských dovedností. Praha: Management Press, 1998, ISBN 80-8594-376-X.
15. SÝKORA, F. Úvod do studia předmětu sociální komunikace. Brno: 2000.
16. ŠNÝDROVÁ, I. Manažerka a stres. Praha: Grada, 2006, 173 s. ISBN 80-247-1272-5.

Seznam příloh

Příloha č. 1

Dotazníkové šetření

Vážená kolegyně, vážený kolego,

Chci Vás požádat o spolupráci při dotazníkovém šetření, jehož cílem je objasnění Vašich postojů, názorů, potřeb, očekávání, ale i výhrad a kritických připomínek.

Dotazník je anonymní, nezajímá mne Vaše jméno, ale Váš názor. Odpovědi budou zpracovány hromadně.

Zjištěné informace poslouží společnosti Coca-Cola jako zpětná vazba zaměstnanců, může pomoci zefektivnit jejich komunikaci k vrcholovému vedení.

U následujících otázek označte do tabulky křížkem číslo, které odpovídá míře Vaší spokojenosti.

Jednotlivá čísla znamenají:

1. velmi spokojený/á, 2. spokojený/á, 3. spíše nespokojený/á, 4. velmi nespokojený/á

JAK JSTE SPOKOJEN/A.....?

	1	2	3	4
S oceněním a uznáním Vaší práce				
Se vztahy s kolegy a pracovní atmosférou				
Se spoluprací s kolegy a soudržností Vašeho týmu				
S kvalitou komunikace a předáváním informací zaměstnancům				
Se způsobem hodnocení a podáváním zpětné vazby na Váš pracovní výkon				
Se schopností Vašeho přímého nadřízeného vést a řídit lidi				
S formami vedení a řízení				
Se schopností Vašeho nadřízeného motivovat Vás				
S kvalitou odborných znalostí Vašeho přímého nadřízeného				
S kreativitou přímého nadřízeného řešit pracovní problémy				
S možnostmi pracovního postupu, povýšení				
S mimopracovními týmovými aktivitami				