

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Genderová diverzita v managementu

Gender diversity in management

Nicola Suttnerová

Plzeň 2024

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Genderová diverzita v managementu“

vypracoval/a samostatně pod odborným dohledem vedoucí/vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 21. dubna 2024

v. r. *Nicola Suttnerová*

Zásady pro vypracování práce

1. Zpracujte teoretická východiska k genderové diverzitě v managementu.
2. Charakterizujte společnosti.
3. Analyzujte styly vedení.
4. Zhodnoťte výsledky šetření a formulujte závěr.
5. Formulujte doporučení pro podnikovou praxi.

Studijní program

Podniková ekonomika a management

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucí mé bakalářské práce Ing. Lucii Rotenbornové za odborné vedení, vstřícnost, trpělivost, cenné rady a čas, který mi věnovala. Děkuji také mé rodině, bez které bych tuto práci nemohla dokončit. V neposlední řadě také děkuji všem respondentům, kteří mi poskytli informace pro dopracování mé práce.

Obsah

Úvod	7
1 Gender.....	8
1.1 Genderové role a stereotypy	8
1.2 Gender a pohlaví.....	11
1.3 Genderová rovnost.....	12
1.3.1 Index genderové rovnosti.....	13
1.4 Genderová diverzita v pracovním prostředí.....	16
1.4.1 Genderový audit.....	17
2 Genderová diverzita v managementu	18
2.1 Management.....	18
2.2 Diversity management	18
2.3 Srovnání mužů a žen v managementu	20
2.3.1 Rozdíly mezi vedením žen a mužů	21
3 Genderová diverzita v managementu v České republice	22
4 Test manažerského stylu vedení (GRID).....	26
4.1 Autoritativní management	27
4.2 Country-Club management.....	27
4.3 Ochuzený management.....	27
4.4 Vyvážený management.....	28
4.5 Týmový management	28
5 Praktická část.....	30
5.1 Představení firem	30
5.2 Metodologie šetření	32
5.3 Výsledky šetření	32

5.4	Závěr průzkumu.....	48
6	Návrhy a doporučení pro praxi	50
	Závěr	52
	Seznam použitých zdrojů	53
	Seznam tabulek	58
	Seznam obrázků	59
	Seznam příloh.....	61
	Přílohy	
	Abstrakt	
	Abstract	

Úvod

Genderová diverzita v managementu je jednou z klíčových témat novodobého podnikového prostředí. V posledních letech se ve společnosti stále více řeší rovnost pohlaví na pracovních místech a inkluze genderů.

Cílem této bakalářské práce je zhodnocení, zda je styl vedení vedoucích pracovníků závislý na pohlaví.

Práce je rozdělena na pět kapitol, které jsou následně rozdělené na příslušné podkapitoly. V první kapitole bude objasněn pojem gender, genderové role a stereotypy, bude vysvětlen rozdíl mezi genderem a pohlavím. Bude také objasněn pojem genderová rovnost a genderová diverzita v pracovním prostředí. Druhá kapitola se zabývá genderovým managementem, kde je vysvětlen samotný management, diversity management a jsou srovnáni muži a ženy v managementu. Třetí kapitola se týká genderové diverzity v managementu v ČR, kde jsou podrobněji rozebrány rozdíly v odměňování. Čtvrtá kapitola je poslední kapitolou teoretické části. Je zde vysvětlený test manažerského stylu vedení (GRID) a jeho rozdělení na autoritativní management, Country-Club management, ochuzený management, vyvážený management a týmový management.

Pátá kapitola se již týká praktické části. Prvně budou představeny firmy, kde proběhlo dotazníkové šetření. Následně bude vysvětlena metodologie práce a šetření bude analyzováno. Poslední částí praktické části bude samotné zhodnocení šetření.

Poslední kapitolou jsou výstupy práce, kde jsou návrhy a doporučení do praxe, které jsou navrženy na základě výsledků provedeného dotazníkového šetření

1 Gender

Jedná se o pojem, který odkazuje na sociální rozdíly (v protikladu k biologickým rozdílům) mezi muži a ženami, které jsou kulturně a sociálně podmíněné, konstruované, tj. mohou se v čase měnit a různí se jak v rámci jedné kultury, tak mezi kulturami. Jsou obsahem socializace. Závaznost těchto rozdílů tedy není přirozeným, neměnným stavem, ale dočasným stupněm vývoje sociálních vztahů mezi muži a ženami (Maříková a kol., 2015).

Dle WTO (n.d.) se gender týká vlastností žen, mužů, dívek a chlapců, které jsou konstruované sociálně. Zahrnuje normy, chování a role spojené s tím, zda se jedná o ženu, muže, dívku nebo chlapce. Jako sociální konstrukt se gender liší společnost od společnosti a může se v průběhu času měnit. Gender je hierarchický a vytváří nerovnosti, které se prolínají s jinými sociálními a ekonomickými nerovnostmi. Diskriminace na základě pohlaví se prolíná s dalšími faktory diskriminace. Jedná se mimo jiné o etnická příslušnost, socioekonomický status, zdravotní postižení, věk, zeměpisnou polohu, genderovou identitu a sexuální orientaci.

Křížková & Pavlica (2004) popisují, že s pojmem „gender“ se v české sociologii a dalších humanitních vědách začalo systematicky pracovat a operovat až po pádu komunismu, tj. od počátku 90. let dvacátého století. Důvody byly ideologické, ale neznamená to, že by problematika vztahů mezi muži a ženami stála mimo zájem komunistů. Alespoň v rovině teoretických úvah o komunistické společnosti tomu tak nebylo. Praktický problém spočíval spíše v tom, že myšlenka rovnosti mužů a žen byla „naočkována“ na tezi o emancipaci pracujících vrstev, tedy na doktrínu, podle níž s odstraněním vykořisťování a třídního útisku mizí rovněž předpoklady i příčiny nerovnoprávného postavení žen ve společnosti.

1.1 Genderové role a stereotypy

Eisend (2019) napsal, že genderové role a stereotypy reflektují přesvědčení, že určité atributy odlišují muže a ženy. Tyto atributy mohou být deskriptory vlastností (např. sebeprosazení, zájem o jiné), fyzických vlastností (např. tělesná výška, délka vlasů), chování v roli (např. péče o děti, být lídrem), nebo statusy povolání (např. řidič kamionu, žena v domácnosti). Nicméně, ne všechny vlastnosti lze porovnat.

Jedná se například o fyzické vlastnosti jako je tělesná výška nebo tělesná hmotnost. Média ovlivňují širokou škálu vnímání, postojů, hodnot a chování. Výzkum ukazuje, že posílení genderových stereotypů prostřednictvím médií snižuje profesionální výkon žen, aspirace na úspěch, pozitivní sebevnímání a tím zpochybňuje poskytování rovných příležitostí pro obě pohlaví ve společnosti.

Rada Evropy (2016) definuje genderové stereotypy jako vážnou překážku pro dosažení skutečné rovnosti žen a mužů a přispívají k diskriminaci na základě pohlaví. Genderové stereotypy jsou předpojaté představy, podle nichž jsou mužům a ženám svévolně přiřazovány vlastnosti a role určené a omezené jejich pohlavím. Pohlavní stereotypy mohou omezovat rozvoj přirozeného talentu a schopností chlapců a dívek, žen a mužů, jejich vzdělávací a profesní zkušenosti i životní příležitosti obecně. Stereotypy o ženách vyplývají z hluboce zakořeněných postojů, hodnot, norem a předsudků vůči ženám a zároveň jsou jejich příčinou. Jsou používány k ospravedlnění a udržování historických mocenských vztahů mužů nad ženami, stejně jako sexistických postojů, které brání rozvoji žen.

Gender má deskriptivní i preskriptivní vlastnosti. Deskriptivní stereotypy označují, jaké ženy a muži jsou. Preskriptivní vlastnosti určují, jaké by ženy a muži měli být. Oba stereotypy vytvářejí očekávání, které mohou ženám ohrozit jejich kariérní růst (Heilman, 2012).

Heilman (2012) rozdělila deskriptivní a preskriptivní stereotypy následovně:

Deskriptivní

- Nedostatečná shoda a vytváření výkonnostních očekávání – Deskriptivní stereotypy působí ženám problémy, když je mezi ženskými vlastnostmi nedostatek souladu. Mužské genderově typizované pozice, které zahrnují top management a výkonné pozice vyžadující charakteristiky shodující se se stereotypními představami o mužích, ale ne se stereotypními představami o ženách;
- Nedostatečné přizpůsobení, výkonnostní očekávání a kariérní důsledky – Vytrvalost výkonnostních očekávání a jejich silný vliv na způsob, jakým jsou informace zpracovávány, naznačuje, že očekávání vyvolané nedostatkem vhodného vnímání mohou mít důležité a široké důsledky pro to, jak je se ženami

zacházeno na pracovišti. Toto bude mít pravděpodobně vliv na rozhodování o nábore, nástupním platu a umístění, jakož i pro příležitosti pro rozvoj dovedností, zvýšení platů a povýšení. Očekávání, že ženy nejsou dostatečně vybaveny k tomu, aby zvládly úkoly a pozice mužského pohlaví, pravděpodobně ovlivní to, zda budou na takové práce vybrány, a pokud ano, bude mít vliv na povinnosti, které dostanou a na kariérní dráhu, na kterou jsou umístěny. Také kvůli selektivní pozornosti, interpretaci a vzpomínání bude hodnocení výkonnostních kompetencí žen pravděpodobně negativně ovlivněno a v souladu s tím jejich příležitosti k postupu a dosažení organizačních odměn;

- Nejednoznačnost – Čím více dvojznačností, tím větší nutnost vyvozovat závěry a tím méně je přesný hodnotící úsudek. Nejednoznačnost poskytuje příznivé prostředí pro genderovou předpojatost a podněcuje subjektivitu a dává volnost kognitivnímu zkreslení při zpracování informací. Když jsou informace ochuzené, nekonzistentní nebo irelevantní, nejednoznačnost se zvyšuje;
- Vlivy na sebehodnocení žen – Genderové stereotypy ovlivňují i to, jak ženy hodnotí samy sebe. Ženské sebestopisy se liší od mužských sebestopisů a jsou méně působivé než mužské. Ženy procházejí podobným procesem, když posuzují svou vlastní vhodnost k mužským genderově typizovaným zaměstnáním a jejich verdikt je stejně negativní. Negativní výkonnostní očekávání se promítají do výběru povolání žen, využívání příležitostí, ochoty prosadit se a ochoty riskovat. Ženy přistupují k úkolům mužského pohlaví s menší důvěrou a větší trémou než muži. Sebehodnocení očekávané úkolové kompetence žen se vůbec neliší od sebehodnocení jednotlivců, kteří obdrží negativní zpětnou vazbu o jejich úkolové schopnosti. Sebehodnocení žen se vyrovnalo mužům pouze, když dostaly přímou a důvěryhodnou pozitivní zpětnou vazbu o svých schopnostech.

Preskriptivní

- Zapojení do "Nemělo by se" – Jestliže chtějí ženy uspět v pracovním prostředí na vyšších úrovních, musí být schopné agresivně soupeřit o pozice, jednat nezávisle a převzít řízení, čímž porušují genderové stereotypy. I když se ženy chtějí odlišit tím, že mají na to naplnit tradičně mužské role, setkají se pravděpodobně s negativními důsledky;

- Neschopnost udělat "Měl by" – Ženy mohou být také penalizovány za to, že se nebudou zapojeny do předepsaného genderového stereotypu. Mohou selhat v altruistickém občanském chování, kdy je od nich očekáváno, že budou laskavé, ohleduplné a v případě potřeby vždy poskytnou druhým pomoc. Proto jsou ženám spíše připisována zaměstnání, které jsou pro tyto vlastnosti typické;
- Úspěch jako porušení – Ženy mohou být také penalizovány za schopnosti a úspěch na pozicích, které se nemusí týkat pracovního prostředí. Úspěch je vnímán jako nedosažitelný a očekává se, že ženy v tomto nevynikají;
- Odstranění genderové předpojatosti, která je důsledkem normativních genderových stereotypů – Předpojatost preskriptivních genderových stereotypů je založena na hodnotách a je důsledkem toho, jak by věci měly být. Ukázalo se, že porušení těchto genderových stereotypů vyvolává pocity morálního pobouření (Heilman, 2012).

1.2 Gender a pohlaví

Mills (2017) rozlišuje mezi pohlavím a genderem a tvrdí, že pohlaví se týká základních fyziologických rozdílů mezi muži a ženami. Zatímco gender odkazuje na soubor předpokladů, které mají vliv na identitu, sociální příležitosti a životní zkušenosti lidských aktérů, jenž se projevují skrze představy a praktiky.

Genderové role jsou všechny věci, které člověk dělá nebo říká, aby odhalil, že má postavení chlapce, muže, dívky nebo ženy. Jsou posuzovány ve vztahu k obecnému chování, vystupování, rekreačním zájmům a vlastnostem jedince. Gender je společensky vynucené pohlaví (Muehlenhard & Peterson, 2011).

Basow (2010) popsal změny v učebnicích psychologie o ženách a rozdílech mezi ženami a muži od roku 1975 do roku 2010. Rané texty se zaměřovaly spíše na vnitřní příčiny genderového chování, kdežto pozdější texty zdůrazňovaly spíše význam sociálních faktorů. Odrazilo se to v posunu používání termínu pohlaví k termínu gender k označení srovnání mezi muži a ženami. Kvůli vlivnému článku v roce 1979 od Ungera se termín pohlaví začal používat k označení biologických rozdílů, zatímco gender poukazoval na sociální význam biologického rozlišení.

Předpoklady genderu se však zpravidla vyvíjely a zdokonalovaly v kontextech, v nichž dominovali muži, a proto byly pro ženy nevýhodné. Mužská dominance se v praxi udržovala a rozvíjela prostřednictvím systému představ, které odrážejí "asymetrické kulturní hodnocení mužů a žen". Ústředním rysem tohoto procesu v různých společnostech bylo spojování ženy s "domácí" a muže s "veřejnou" sférou odpovědnosti. V moderní společnosti je "veřejná" sféra do značné míry sférou organizační (Mills, 2017).

1.3 Genderová rovnost

V posledních desetiletích nastal pokrok vůči genderové rovnosti, kterého dosáhla EU kvůli:

- právním předpisům o rovném zacházení,
- začleňování genderového hlediska do všech ostatních politik (tzv. genderový mainstreaming),
- zvláštním opatřením ke zlepšení postavení žen (Evropská komise, n.d.).

Mezi trendy patří vyšší počet žen na trhu práce, lepší vzdělání a odborné kvalifikace. I přes to stále zůstávají rozdíly v postavení mužů a žen, které jsou nadále zastoupeny více v hůře plných odvětvích a na vedoucích pozicích je jich nedostatek (Evropská komise, n.d.).

Strategie pro rovnost žen a mužů na období 2020-2025

Komise EU (n.d.) chce dosáhnout, aby EU byla na cestě k Evropě založené na genderové rovnosti. Tato strategie uplatňuje dvojí přístup, a to genderový maistreaming a meziodvětvový přístup při provádění přijatých opatření. V této strategii jsou předloženy cíle a opatření, jedná se o:

- potírání genderově podmíněného násilí,
- vyvracení genderových stereotypů,
- odstranění genderově podmíněných rozdílů na trhu práce,
- dosažení rovnocenného zastoupení v různých odvětvích hospodářství,
- řešení rozdílů odměňování a v důchodech,
- odstranění rozdílů v poskytování péče,
- dosažení vyrovnaného zastoupení žen a mužů v rozhodovacích pozicích a v politice.

Komise EU (n.d.) již dosáhla několika úspěchů pro větší rovnost mezi muži a ženami:

- 4. března 2021 předložila Komise návrh závazných opatření týkajících se transparentnosti odměňování;
- 8. března 2022 byl přijat nový celounijní návrh směrnice o boji proti násilí páchanému na ženách a domácímu násilí;
- 22. listopadu 2022 byla po deseti letech jednání přijata směrnice o genderové vyváženosti v řídicích a dozorčích orgánech společností;
- 8. března 2023 byla zahájena kampaň zpochybňující genderové stereotypy.

1.3.1 Index genderové rovnosti

Podpora rovnosti žen a mužů se v posledních 40 letech stala cílem mezinárodních politických programů. Současně s tím získaly kvantitativní ukazatele na významu. Pekingská platforma pro akci určila v roce 1995 dvanáct prioritních oblastí, které by měly dosáhnout pokroku v oblasti rovnosti žen a mužů. Od roku 1995 je možné sledovat nárůst mezinárodních indexů rovnosti žen a mužů, který probíhal ve čtyřech vlnách (Schmid & Elliot, 2023).

Schmid a Elliot (2023) uvádí, že vývoj započal zavedením indexu rozvoje podle pohlaví (GDI) a měřítka genderového posílení (GEM), které vytvořil rozvojový program OSN (UNDP). Těmito dvěma indexům byla identifikována dvě omezení. Soustředily se pouze na vzdělání, příjmy a zdraví a v úvahu nebraly další důležité aspekty. Druhým problémem bylo, že oba indexy neměří rovnost žen a mužů jako takovou, ale zaměřují relativní hodnoty (tj. muži a ženy odděleně) s absolutními hodnotami (tj. ženy a muži dohromady), což vede k nespravedlivému znevýhodnění chudších států. Druhá vlna obsahovala indexy, které vypracoval například White, Permanyer nebo Klasen a Schüler. Tyto indexy byly zaměřené na měření rovnosti žen a mužů nezávisle na absolutní úrovni zjištěných dat, ale nadále používaly stejné tři aspekty jako GDI kvůli nedostatečné dostupnosti dat. Třetí vlna rozšířila věcný záměr indexů, aby nabídla komplexnější obraz nerovnosti žen a mužů z globální perspektivy.

Čtvrtá vlna přesunula pozornost od globálních indexů k regionálně specifickým kontextům rovnosti žen a mužů. Výsledkem čtvrté vlny bylo vytvoření indexu genderové rovnosti v Evropské unii, jehož cílem bylo podpořit vypracování politických doporučení a sledování jejich účinnosti v čase. Evropská komise pověřila nově zřízený

Evropský institut pro rovnost mužů a žen (EIGE), aby sestavil index rovnosti žen a mužů pro EU. Základní index využívá 31 ukazatelů, které měří hodnotově vázané rozdíly mezi muži a ženami (0 pro absolutní nerovnost; 1 pro absolutní rovnost) modifikované celkovou dosaženou úrovní (Schmid & Elliot, 2023).

Jedná se o:

- Práci – Tato oblast měří míru rovnosti přístupu k zaměstnání a pracovním podmínkám, kterých mohou ženy a muži dosáhnout. Subdoména kombinuje dva ukazatele. Jedná se o účast na míře ekvivalentní zaměstnanosti na plný úvazek a délku pracovního života. Míra zaměstnanosti je získána porovnáním průměrného počtu odpracovaných hodin každého pracovníka s průměrným počtem hodin odpracovaných pracovníkem na plný úvazek. Míra zaměstnanosti zohledňuje také vyšší výskyt žen zaměstnaných na částečný úvazek. Do druhé subdomény jsou zahrnuty genderová segregace a kvalita práce. Segregace je měřena skrz účast žen a mužů ve vzdělávání, lidském zdraví a v sociální péči. Kvalita práce je měřena pomocí flexibilního uspořádání pracovní doby a vyhlídek na zaměstnání. Flexibilita práce vystihuje schopnost vzít si v pracovní době jednu nebo dvě hodiny volna na vyřízení rodinných nebo osobních záležitostí. Index kariérních vyhlídek zachycuje jistotu zaměstnání, vyhlídky na kariérní postup a rozvoj pracoviště z hlediska zaměstnanců (EIGE, 2023a).
- Peníze – Oblast peněz se zaměřuje na ekonomickou situaci žen a mužů a nerovnost v přístupu k finančním zdrojům. První subdoména zahrnuje měsíční výdělky a příjmy žen a mužů, které jsou měřené dvěma ukazateli. První je průměrný měsíční výdělek z práce a druhý je průměrný ekvivalentní čistý příjem, který kromě výdělku z placené práce zahrnuje důchody, investice, dávky a jiné zdroje příjmu. Oba ukazatele jsou vyjádřeny ve standardu kupní síly. Druhá subdoména zachycuje riziko chudoby žen a mužů a rozdělení příjmů mezi ženy a muže. Zahrnuté ukazatele jsou procento populace neohrožené chudobou a poměr spodního a horního kvintilu podle pohlaví. Poslední ukazatel měří úroveň příjmové nerovnosti mezi ženami a muži (EIGE, 2023b).
- Moc – Tato oblast měří genderovou rovnost v rozhodovacích pozicích napříč politickou, ekonomickou či sociální sférou. Subdoména politické moci zkoumá zastoupení žen v parlamentech, vládách a regionálních či městských

zastupitelstev. Subdoména genderové vyváženosti v ekonomickém rozhodování se měří podílem žen a mužů ve správních radách největších národně registrovaných společností kotovaných na burzách cenných papírů a národních centrálních bankách. Index také nově představil údaje zahrnující rozhodování v organizacích financující výzkum, média a sport (EIGE, 2023c).

- **Vzdělání** - Oblast vzdělávání měří genderové nerovnosti v dosaženém vzdělání, účasti na vzdělávání a odborné přípravě v průběhu života a genderové segregaci. Dosažené vzdělání je měřeno dvěma ukazateli. Jedná se o procento žen a mužů, kteří absolvovali terciální vzdělání a účast žen a mužů na formálním a neformálním vzdělávání a odborné přípravě v průběhu života. Druhá subdoména je zaměřena na genderovou segregaci v terciálním vzdělávání tak, že sleduje procento žen a mužů mezi studenty v oborech vzdělávání, zdravotnictví, sociální péče, humanitních věd a umění (EIGE, 2023d).
- **Čas** – Oblast času se zaměřuje na měření genderové nerovnosti v alokaci času stráveného pečovatelskou a domácí prací a společenskými aktivitami. První subdoména se zabývá pečovatelskými aktivitami měřící genderové rozdíly v zapojení žen a mužů do péče a vzdělávání jejich dětí, vnoučat, starších nebo handicapovaných lidí. Měří také jejich zapojení do vaření či domácích prací. Druhá subdoména zkoumá počet žen a mužů zapojujících se do sociálních aktivit. Konkrétně měří genderové rozdíly v zapojení žen a mužů do sportovních, kulturních nebo volnočasových aktivit mimo jejich domov a jejich zapojení do dobrovolnických a charitativních aktivit (EIGE, 2023e).
- **Zdraví** – Tato oblast měří rovnost pohlaví ve třech aspektech souvisejících se zdravím. Jedná se o zdravotní stav, zdravotní chování a přístup ke zdravotnickým službám. Zdravotní stav posuzuje rozdíly v očekávané délce žen a mužů. Zdravotní stav také zahrnuje sebepocitřované zdraví a střední délku života bez postižení. Zdravotní chování je soubor faktorů vycházející z doporučení WHO o zdravotním chování. Konkrétně se jedná o konzumaci ovoce a zeleniny, fyzickou aktivitu, kouření a konzumaci alkoholu. Přístup ke zdravotnickým službám se měří procentem lidí hlásící neuspokojené lékařské nebo stomatologické potřeby (EIGE, 2023f).

1.4 Genderová diverzita v pracovním prostředí

Diverzita v oblasti placené práce (nebo také pracovní diverzita či diverzita na pracovišti) představuje z mnoha důvodů aktuální téma nejen v zahraničí, ale i v České republice, neboť se zabývá rozvojem lidských zdrojů. Jejím cílem je nejen zvýšit různorodost či rozmanitost v dané zaměstnavatelské organizaci, což umožňuje pracujícím plně rozvinout jejich osobní potenciál, ale rovněž reagovat na různorodé potřeby na straně zákazníků či klientů soukromé nebo veřejné sféry (Maříková et al., 2015).

Diverzita na pracovišti znamená různorodost na straně zaměstnanců i zákazníků a klientů, kdy se jedná zejména o různorodost z hlediska genderu, věku, národnosti či etnicity. Využívání různorodé pracovní síly v zaměstnavatelských organizacích umožňuje obohacení pracovních týmů právě v důsledku rozdílné povahy jeho členů a členek, jejich odlišných životních zkušeností, různorodé kreativity i rozdílných sociálních kontaktů apod. Napomáhá zde nastolovat toleranci a odstraňovat bariéry, které vznikají na základě diskriminace, předsudků a z důvodu nezařazení znevýhodněných jedinců nebo celých skupin na pracovní trh (MPSV, 2015).

Clark a kol. (2021) uvádí, že blahobyt pracovníků je hlavním rozměrem společenského blahobytu, protože práce představuje klíčovou součást života mnoha lidí. Ukázalo se, že chování jednotlivců v práci (např. ukončení pracovního poměru, absence a produktivita) a výsledky firmy (např. ziskovost a hodnota firmy) závisí na kvalitě práce a spokojenosti s prací. Genderová diverzita na pracovišti je problematika, která vzrůstá v praktickém zájmu vzhledem k nárůstu účasti žen na pracovní síle po celém světě v posledních desetiletích. Ve stejnou dobu ženy zaujímají malý, ale rostoucí podíl na manažerských a dozorčích pozicích.

Fine a kol. (2019) píše, že nedorozumění a neshody ohledně povahy rozdílů mezi pohlavími a jejich významu na pracovišti, zanedbávání celé šíře důvodů pro snahu o dosažení větší genderové diverzity na pracovišti a zjednodušující očekávání pravděpodobných organizačních výhod, jsou samozřejmostí. I když celosvětově stále existují podstatně nerovné poměry mezi pohlavími na pracovištích, a to jak horizontálně (tj. napříč odvětvími a sektory), tak vertikálně (tj. na vedoucích pozicích).

1.4.1 Genderový audit

Dle CDEG (2009) je genderový audit nástroj k posouzení a kontrole genderové rovnosti v organizacích, včetně jejich politik, programů a poskytování rozpočtu.

Vláda České republiky (2016) považuje genderový audit jako typ sociálního auditu, který je možné využít při prosazování genderové rovnosti. Při realizaci jsou analyzovány vnitřní organizační procesy a struktura organizace z genderové perspektivy. Jsou identifikovány kritické oblasti a bariéry. Je sledován a vyhodnocován pokrok a jsou dávána doporučení ke zlepšení fungování organizace v otázce genderové rovnosti, a to v široké škále oblastí. Pozornost je zaměřena především na vnitřní prostředí organizace. Genderový audit je cestou ke změně a měl být pro zjištění pokroku a nastavení dalších opatření pravidelně opakován.

Cíle a přínosy genderového auditu

- Prosazování genderové rovnosti na trhu práce;
- Motivování zaměstnavatele/ky v ČR k uplatňování principů genderové rovnosti;
- Motivování zaměstnance/kyně ke změna zažitých genderových stereotypů;
- Analyzování vnitřních organizačních procesů a struktury organizace z genderové perspektivy;
- Navrhnutí konkrétních realizovatelných změn, které povedou k prosazování genderové rovnosti v praxi;
- Identifikování dobré praxe ve způsobech prosazování genderové rovnosti;
- Zvyšování citlivosti organizace v otázce genderu (Vláda České republiky, 2016).

2 Genderová diverzita v managementu

V následující kapitole bude představen pojem management, diversity management, výhody a nevýhody diversity managementu, bude provedeno srovnání žen a mužů v managementu a rozdíly mezi jejich vedením.

2.1 Management

Blažek (2014) uvádí, že management je významný fenomén současné doby, jehož počátky je možné vystopovat až do dávné historie. Akcelerace vývoje a růst významu jsou spjaty s rozvojem industriální společnosti.

Beránek (2016) rozdělil úrovně managementu z hlediska významu řízení následovně:

Strategické řízení je vykonáváno nejschopnějšími a nejvíce kvalifikovanými pracovníky v podniku, tedy na úrovni top managementu. Definuje koncepci rozvoje, vize, cíle a zabývá se nasměrováním organizace. Rozhodnutí top managementu má dopad na celou organizaci;

Taktické řízení má střednědobý horizont plnění cílů, jedná se o plnění ročních nebo dvouletých plánů. Střední management zodpovídá za tuto úroveň řízení, rozpracovává strategické cíle do konkrétní podoby a odpovídá za řízení liniiových manažerů;

Operativní řízení je řízení na nejkratší časový úsek. Nevyžaduje takovou náročnost jako vyšší stupně řízení a rozhodnutí nebývají příliš složitá, jedná se o známé a rutinní záležitosti. Operativní řízení provádějí manažeři první linie neboli liniioví manažeři.

2.2 Diversity management

Nenadál a kol. (2018) napsali, že koncept diversity managementu se v Evropě aplikuje teprve v posledních letech. Do češtiny se termín diverzita nejčastěji překládá jako různorodost nebo rozmanitost.

Diversity management lze vnímat jako manažerské praktiky, které zajišťují rovnost, respekt, uznání a zapojení členů přidružených k většinové menšině způsobem, který přispívá k dosažení strategických a taktických cílů organizace (Mousa a kol., 2020).

Řízení diverzity podporuje nejen spravedlnost a produktivitu, ale také rovnováhu prostřednictvím zajištění spravedlnosti a důvěry na pracovišti. Zajištění spravedlivého zacházení s lidmi je neustále vnímáno jako motiv pro soubor pozitivních organizačních výsledků, jako je spokojenost s prací, občanské chování organizace, loajalita, důvěra a výkon (Mousa a kol., 2020).

Davis a kol. (2016) uvádí, že právní dohody s některými mezinárodními giganty naznačují, že neefektivní řízení diverzifikované pracovní síly může být pro organizace a jejich výsledky škodlivé. Doporučuje se používat diversity management na dobrovolném základě, přičemž představuje strategickou odpověď na otázky diverzity na pracovišti, což má za následek mnoho pozitivních výsledků souvisejících s prací. Strategické praktiky diversity managementu pozitivně korelovaly se zlepšenými výsledky pracovní skupiny a zvýšenou mírou spokojenosti s prací.

Koncept řízení diverzity byl však široce kritizován kvůli svému zaměření na příslušníky menšin a jednoduchým praktikám (např. školení, komunikace, koučování, mentoring). Diversity management je někdy také vnímán jako hnací síla rozdělování, předsudků, stereotypů a klasifikací mimo skupinu (Mousa a kol., 2020).

Výhody a nevýhody diversity managementu

Diverzita na pracovišti má více výhod než nevýhod. Jak zmiňují Seliverstova a Pierog (2021) v jejich publikaci, mnoho globálních a inovativních společností si je vědomo výhod, které přináší diversity management. Zřizují diverzitní a inkluzivní iniciativy v rámci své organizace, aby na pracovišti zajistily pozitivní kulturu. Diverzita na pracovišti je v dnešním světě nutností pro dosažení úspěchu z hlediska ekonomického rozvoje a intelektuálního vlastnictví.

Výhody diversity managementu

- Pomáhá přilákat a udržet talenty;
- Pomáhá vstupovat na nové obchodní trhy;
- Podporuje vyšší flexibilitu a kreativitu;
- Zvyšuje angažovanost a pohodu zaměstnanců;
- Zlepšuje výkonnost různých pracovních týmů;
- Zvyšuje produktivitu;

- Vytváří organizace, které jsou flexibilnější, kreativní a společensky odpovědné (Seliverstova & Pierog, 2021).

Nevýhody diverzity managementu

- Konflikty (osobní a meziskupinové);
- Dodatečné náklady;
- Potřeba školení;
- Obtěžování nebo diskriminace;
- Zpochybňování zavádění praxe;
- Ztráta produktivity (Seliverstova & Pierog, 2021).

2.3 Srovnání mužů a žen v managementu

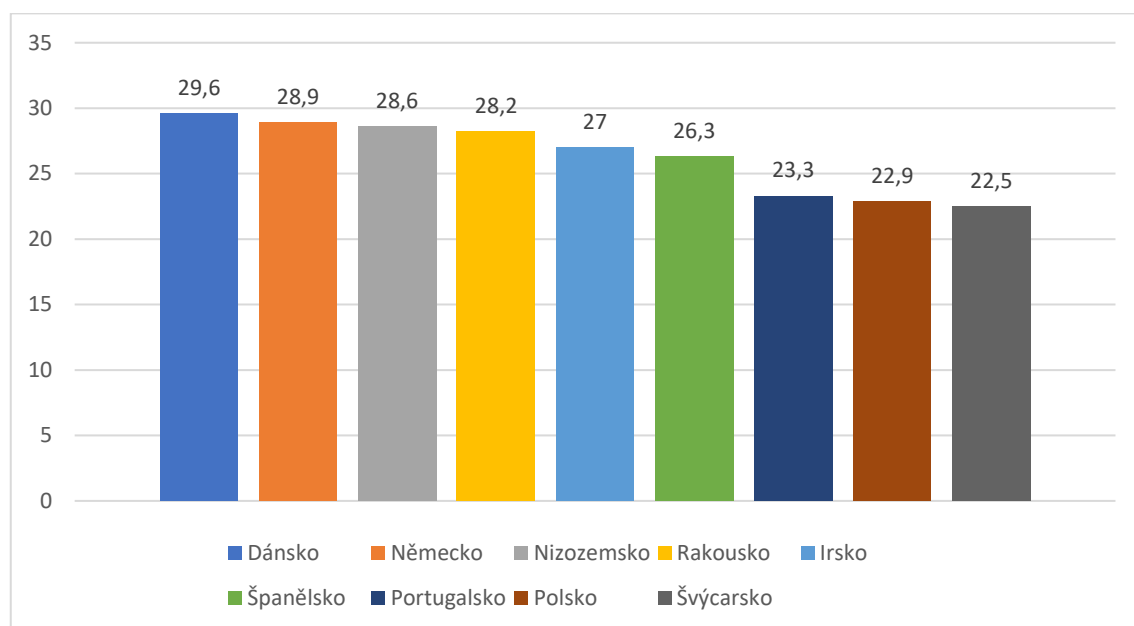
Ženy v managementu a v organizacích nebyly vnímány jako projev přirozeného společenského vývoje, kde žena již není omezována svými rolemi matky, manželky nebo v domácnosti. Od počátku 80. let však vzrůstá zájem o ženy manažerky a podnikatelky z interdisciplinárního hlediska. Často kombinující obory jako sociologie, psychologie, management a ekonomie (Paoloni & Demartini, 2016).

Dytrt (2014) podotýká, že ve vrcholovém managementu nelze najít mnoho žen, neboť ženy nemají vrozené schopnosti se prosadit, plánovat kariéru a dlouhodobě a systematicky usilovat o její naplňování. Pokud se žena rozhodne budovat svoji kariéru, může se setkat s odmítavými postoji okolí, které se netýkají pouze mužů, ale i žen, které se jí mohou snažit odradit. Muži jsou ochotni spolupracovat na společném zájmu, i když si spolu nerozumí nebo se nesnášejí, ženy nikoliv. Ženy si často pomocnou ruku neposkytnou a budou si klást překážky.

Existuje celá řada firem, které si přejí ženy v managementu pro jejich ženské stránky jako je empatie, schopnost domluvit se, intuici a komunikativnost. Jedná se o feminin společnosti, které preferují spolupráci, umírněnost, péči o slabé a kvalitu života. Mezi země s femininními hodnotami patří například Švédsko, Finsko nebo Dánsko. Tyto země jsou známé jejich vynikajícími vzdělávacími systémy, výkonnosti ve vědě a výzkumu a předními umístěními v žebříčích konkurenceschopnosti (Dytrt, 2014).

Opakem femininní společnosti jsou dle Dyrtra (2014) maskulinní společnosti, kde jsou emoční genderové role zřetelně odlišeny. Od mužů se očekává, že budou asertivní, tvrdí a zaměřeni na materiální úspěch. Ženy mají být umírněnější, jemné a dbát na kvalitu života.

Obr. 1: Procento míst v představenstvu obsazených ženami ve vybraných evropských zemích



Zdroj: Vlastní zpracování dle Deloitte (2022), 2024

2.3.1 Rozdíly mezi vedením žen a mužů

Muži mohou firmě nabídnout potřebnou logiku, racionalitu, tvrdost, sílu a více se zaměřují na konečný výsledek. Ženy se zaměřují spíše na vztahy, intuici, cit, odvahu ke změně, potřebnou měkkost a diplomacii. Ženy se také dokáží lépe vcítit do potřeb druhých, více se orientují na detail a mají podporující styl vedení. Oproti mužům oceňují také více různorodosti z hlediska pohlaví, věku, rasy či etnické skupiny a vidí v ní větší hodnotu (Dytrt, 2014).

Postavení žen záleží dle Dyrtra (2014) na organizační kultuře, ve které se ženy v managementu dokáží prosadit. Jestliže je v institucích karierní úspěch závislý na asertivitě a schopnosti prosadit se, je pravděpodobné, že se do vyšších pater managementu dostanou ženy, které vykazují silnější maskulinní vlastnosti než jejich kolegové.

3 Genderová diverzita v managementu v České republice

Většina výzkumů zabývajících se genderovou diverzitou se soustředila především na země jako je Belgie, Francie, Německo nebo Velká Británie, zatímco Česká republika byla zmíněna málo nebo vůbec. V současné situaci se prosazování ženského vedení v České republice stalo složitější než v západních evropských zemích. V České republice je složitější prosadit ženské vedení, protože nynější systém prosazuje hlavně mužský styl řízení a pro české ženy je nedostatek příležitostí projevit jejich manažerské charakteristiky, styly a metody. Česká republika byla padesát let ovlivňována komunismem a do nedávné doby byla stále post-tranzitní ekonomikou (Hamplová a kol., 2022).

Firma Deloitte (2022) uvádí, že v České republice momentálně neexistují kvóty pro ženy ve správních radách. Česká vláda přijala v roce 2021 Strategii rovnosti žen a mužů v České republice na období 2021-2030.

Nová strategie byla přijata pod názvem Strategie 2021+ a její hlavní cíl je následující: „Cílem Strategie 2021+ je formulovat rámec pro opatření státní správy, který přispěje k dosažení rovnosti žen a mužů v ČR.“ (Úřad vlády ČR, 2021, s. 11).

Tato nová strategie vymezuje dalších 26 cílů a 434 opatření, které jsou zaměřené na osm sociální oblastí a některé z nich zohledňují dopad pandemie na genderovou rovnost. Pokrok k dosažení strategie je každý rok monitorován a reportován vládě České republiky Ministerstvem pro rovnost pohlaví. Vláda také požaduje, aby všechny firmy s více než 250 zaměstnanci zveřejňovaly podíl jednotlivých pohlaví ve výkonných a dozorčích pozicích ve správní radě. Vláda chce také dále podporovat mentorování a profesní rozvojové příležitosti pro ženy a zřídit veřejný index, který bude popisovat zastoupení žen ve vedoucích pozicích a poskytovat daňové pobídky společnostem, které vytvářejí a udržují flexibilní pracovní prostředí (Úřad vlády ČR, 2021).

Česká Charta diverzity byla založena na celoevropské iniciativě, která se zaměřuje na rozvoj tolerantního pracovního prostředí a momentálně má více než 80 signatářů v České republice (Deloitte, 2022). Charta diverzity (n.d.) uvádí, že 83 % evropských firem sdělilo, že diverzita má pozitivní vliv na jejich byznys, 79 % Evropanů chce, aby firmy

podporovaly diverzitu na pracovišti a 52 % evropských firem zavádí diverzitu kvůli zlepšení firemní kultury a řízení lidí.

Firma Deloitte (2022) tvrdí, že se diverzita od roku 2018 zlepšila. Procento žen ve vedení představenstev vzorku firem největších zkoumaných společností vzrostlo o 3,4 % na 17,2 %, procento žen (výkonné i nevýkonné) ve vedení představenstev zkoumaných společností stoupl o 5 % na 11,8 % a procento žen v dozorčích radách zkoumaných společností vzrostlo o 2,7 % na 17,9 %.

Dle Eurostatu (2021) třetinu manažerů v Evropské unii tvoří ženy, přesněji se jedná o 34,7 %. V České republice je 28,4 % manažerských pozic obsazeno ženami, což Českou republiku umístilo na 23. místo z 27 zemí v procentu žen na manažerských pozicích.

Rozdíly v odměňování v ČR

Ministerstvo práce a sociálních věcí (2023) vytvořilo akční plán pro rovné odměňování žen a mužů. Jeho cílem je nastavit kroky, které povedou ke stejnému odměňování stejné práce či práce stejné hodnoty. Akční plán přináší komplexní, ucelený a rozsáhlý způsob zaměřující se na snižování rozdílů v odměňování. Jednou z hlavních klíčových oblastí je transparentnost v odměňování. Akční plán rovného odměňování žen a mužů 2023-2026 vznikl v Odboru rodinné politiky a ochrany práv dětí, sekce sociální politiky a je prvním strategickým dokumentem řešící rozdíl v odměňování žen a mužů vytvořený vládou ČR. Nyní je průměrně 10 % rozdíl mezd mezi pohlavími vykonávajícími stejnou práci na stejném pracovišti (MPSV, 2023).

MPSV (2023) uvádí, že mezi důvody vzniku rozdílů odměňování může patřit segregace trhu práce ve vzdělávání nebo nedostatečná možnost sladování pracovního a osobního života (flexibilita mateřské, flexibilní formy práce).

Dokument MPSV (2023) reaguje na mezinárodní a evropská srovnání, které ukazují, že Česká republika patří v rámci EU k podprůměrným zemím z hlediska úrovně rovnosti žen a mužů. V České republice nadále přetrvávají nerovnosti mezi jednotlivými pohlavími i přesto, že rovnost žen a mužů patří k základním hodnotám vyjádřených v Listině základních práv a svobod. K hlavním problémům patří:

- Nerovnosti na trhu práce (včetně rozdílů v průměrných platech žen a mužů);
- Ekonomické nerovnosti (ženy jsou více ohroženy chudobou);

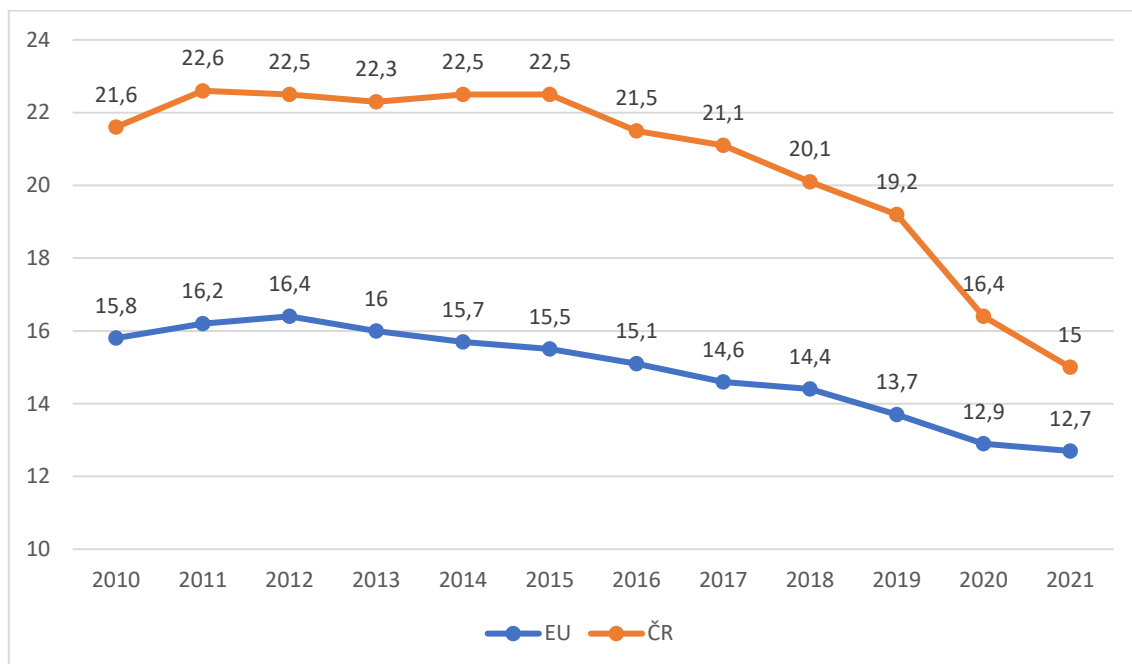
- Nízké zastoupení žen v rozhodovacích pozicích;
- Horizontální a vertikální segregace dle pohlaví;
- Stereotypní rozdělení v péči o domácnost a rodinu (MPSV, 2023).

Evropská komise (n.d.) se k tomuto tématu vyjádřila tak, že rozdíl v odměňování je širší koncept než jen diskriminace. Ženy v přístupu k práci, postupu a odměnách čelí velkému množství nerovností. Jedná se o:

- **Sektorální segregaci** – Souvisí s nadměrným zástupem žen v nízko placených odvětvích jako je zdravotnictví či vzdělávání. Pracovní pozice, které mají vysoký podíl žen, bývají systematicky podhodnocené;
- **Nerovný podíl placené a neplacené práce** – Ženy mají v týdnu více hodin pracovní doby, ale tráví více hodin neplacené práce. Toto může ovlivnit jejich kariérní volby. EU podporuje rovné rozdělení rodičovské dovolené, adekvátní poskytování veřejných služeb péče o děti a firemní politiky týkající se flexibilních pracovních dob;
- **Skleněný strop** – Hierarchie firmy výrazně ovlivňuje úroveň odměňování. Méně než desetina ředitelů TOP firem jsou ženy. V Evropské unii byly největší rozdíly v hodinovém výdělku u manažerů, kde ženy měly nižší výdělek o 23 %;
- **Diskriminaci v odměňování** – Zásada rovného odměňování byla zahrnuta do Evropských smluv již od roku 1957. Přesto ženy stále vydělávají v některých případech méně, i když provádějí stejnou práci nebo práci srovnatelné hodnoty.

Dle údajů Eurostatu (n.d.) byl v roce 2021 v EU průměrný pay gap 12,7 %. Česká republika měla v roce 2021 průměrný pay gap 15 % a v roce 2022 bylo zaznamenáno zvýšení na 17,9 %.

Obr. 2: Pay gap v ČR a EU



Zdroj: Vlastní zpracování dle Eurostat, n.d.

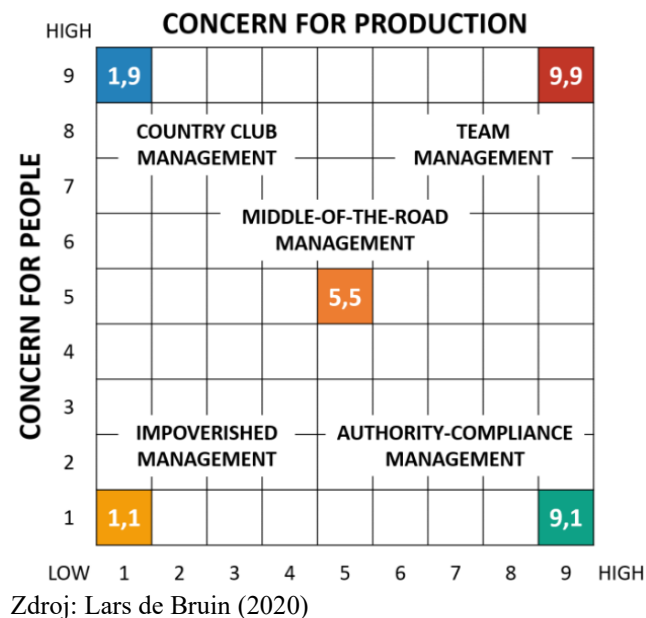
4 Test manažerského stylu vedení (GRID)

Snad nejznámějším modelem manažerského chování je Manažerská mřížka, která byla objevena na počátku 60. let 19. století. Je to model, který byl široce používán v organizačním školení a rozvoji. Manažerská mřížka, přejmenována na Leadership GRID (Northouse, 2010).

Northouse a Lee (2018) napsali, že behaviorální přístup k vedení se zaměřuje výhradně na to, co vůdci dělají a jak jednají vůči podřízeným v různých kontextech. Výzkumníci, zkoumali, jak lídři kombinují orientaci na výsledek a orientaci na lidi, aby ovlivnili ostatní a dosáhli cílů. To, jak lídři kombinují tyto orientace, vede k pěti hlavním stylům vedení:

- autoritativní management,
- country-club management,
- ochuzený management,
- kompromisní management,
- vyvážený management.

Obr. 3: Tabulka GRID



4.1 Autoritativní management

Zájem o produkci je u tohoto stylu vedení markantně vyšší než zájem o lidi. Důraz je kladen na odvedení práce na úkor budování dobrých pracovních vztahů (Harrison, 2017). Pro splnění těchto potřeb se společnost snaží minimalizovat lidské chyby tím, že pracovníky dá pod neustálý dohled přísného vedoucího. Tímto mohou dělat zaměstnanci minimální chyby a vyhnou se zbytečnému konfliktu. Zvýšená produktivita může být pro některé vedoucí lákavá, ale časem to může mít špatný účinek na produkci kvůli nedostatečné spokojenosti zaměstnanců (Ross & Dixon, 2016).

4.2 Country-Club management

Tento styl vedení má velké zaměření na lidi a nízké zaměření na produkci. Podporují prostředí, ve kterém je každý uvolněný, přátelský a šťastný. Nikoho nezajímá vyvíjení úsilí k dosažení podnikových cílů (Roy, 2019). Vedoucí se starají o zaměstnance, neboť je považují jako nezbytnou součást firmy a nevnímají je pouze jen jako prostředek k dosažení cíle. Podmínky na pracovišti jsou přizpůsobeny tak, aby splnily všechny osobní a sociální potřeby. Vedoucí tohoto typu někdy i neúmyslně zdůrazňují přátelství před produktivitou a hledají schválení od lidí, kteří je obklopují. Zaměstnanci jsou na pracovišti vždy šťastní a spokojeni, ale tento typ managementu může negativně ovlivnit produktivitu kvůli uvolněnému postoji. Vedoucímu není nutné asistovat, neboť se tento vůdce stará o spokojenost zaměstnanců a chce firmu posunout vpřed prostřednictvím produkce. Vedoucí nepřijme zásluhy zaměstnance, protože by to mohlo snížit jeho spokojenost a od zaměstnance nevyžaduje přijetí dalších nepovinných úkolů, i když by se zaměstnanec mohl stát ziskovější. Vedoucí, jenž využívají tento styl vedení, jsou ochotni jakkoliv kompromisovat, aby byla zachována spokojenost. Tato vlastnost může být pozitivní i negativní, protože ochota ustoupit může být výhodná pro všechny zúčastněné strany, ale zaměstnanec může s vedením ze sobeckých důvodů manipulovat (Ross & Dixon, 2016).

4.3 Ochuzený management

Tento styl vedení se dle Rosse a Dixona (2016) vyznačuje malým zájmem o lidi i o produkci. Tento vůdce prochází každý den svoji rutinou a nestará se o to, co se děje na pracovišti. Tato osoba je motivována postavením ve firmě a stará se pouze o to, co může

dosáhnout pro sebe. Vedoucí jsou vždy v práci, ale nikdo je nikdy nevidí a nemohou s nimi mluvit. Přemýšlí tak, že pokud se nezapojí, tak nebudou zodpovědní za žádné případné problémy, konflikty nebo nespokojenost zaměstnanců a situace se vyřeší sama. Snaží se se problémů spíše vyhýbat než podporovat zaměstnance nebo usilovat o inovativní přístupy (Cai a kol., 2019). Tento přístup vedení není příznivý, pokud zaměstnanci nejsou schopni nezávisle pracovat bez dohledu. Ve většině případů není tento styl vedení pro firmu nebo pracovníky ideální (Ross & Dixon, 2016).

Pro firmu je zásadní, aby zaměstnanci převzali pod tímto stylem vedení odpovědnost. Je od zaměstnanců vyžadováno dokončování úkolů, které jim nikdo specificky nezadal a dělí se o pracovní zátěž (Ross & Dixon, 2016).

4.4 Vyvážený management

Tento styl vedení klade mírný důraz na lidi a na produkci. Vedoucí si uvědomuje základní potřeby zaměstnanců, ale chápe, že část spokojenosti musí být obětována pro dosažení přijatelné produkce. Vůdce je přesvědčený, že je potřeba najít kompromis tak, aby se zabránilo konfliktu nebo nespokojenosti. Motivace vedoucího je vyhnout se odmítnutí ze strany kolegů, ale dále stoupat po profesionálním žebříčku. Vedoucí, jenž používá tento styl, může potencionálně omezit produkci nebo si odcizit zaměstnance. Tento styl je přímo ve středu mřížky a to znamená, že i lehké vychýlení ve znepokojení lidí nebo produkci může znamenat, že některá z os bude na nežádoucí úrovni (Ross & Dixon, 2016).

4.5 Týmový management

Dle tabulky manažerského vedení využívají tento styl manažeři, kteří mají velký zájem o lidi i o výrobu. Týmový styl vedení povzbuzuje a podporuje zaměstnance, aby pracovali jako tým a dosáhli optimální produktivity (Cai a kol., 2019). Předpokládá potřeby zaměstnanců a organizační produkci. Tyto faktory nejsou v rozporu. Vůdce podporující tento styl řízení by měl podporovat kreativitu zaměstnanců a integrovat jejich nápady do výrobního procesu. Potřeby zaměstnanců jsou dosahovány prostřednictvím smysluplných vztahů s kolegy. Spokojenost zaměstnanců a produktivita jsou vzájemně doplňující a vytvářejí vzájemně závislé pracovní prostředí. Mezi výhody tohoto stylu vedení patří spokojenost zaměstnanců, produktivita a přijetí vedoucího společností i zaměstnanci.

Negativní stránka vedení je, že příliš spoléhá na předpoklady vedoucího a spokojenost zaměstnanců nemusí být přímo spojena s produktivitou (Ross & Dixon, 2016).

Blake & Mounton (1985) tvrdili, že vedoucí týmového managementu je neúčinnější, protože projevuje velký zájem o úkoly i o lidi.

5 Praktická část

V praktické části proběhne představení firem, ve kterých proběhlo šetření. Bude vysvětlena metodologie sbírání a vyhodnocování dat. Následně proběhne analýza šetření a její zhodnocení. Posledním krokem bude doporučení pro praxi.

5.1 Představení firem

Novasport - LEKI

Jedná se o německou firmu s dlouhou tradicí vyrábějící sportovní náčiní. Svůj název získala spojením prvních dvou písmen majitele a sídla firmy - Lenhart v Kirchheimu. Byla založena v roce 1948 a momentálně patří do světové špičky ve výrobě sjezdových, běžeckých a trekových holí, holí pro nordic walking a sportovních rukavic. Všechny jejich produkty se vyznačují vysokou kvalitou, funkčností a velkým důrazem na bezpečnost (Level sport koncept, n.d.).

Firma zajišťuje funkčnost a splnění všech požadavků pro daný sport tím, že spolupracují se závodní veřejností, horskými vůdci, prodejci a dodavateli. Veškeré hole jsou vyprodukovány v českém výrobním závodě v Tachově, který disponuje 279 zaměstnanci (LEKI, 2015).

Momentálně disponuje více než 250 patenty (LEKI, n. d.). Mezi hlavní patenty patří gripy a talířky na lyžařské hole a systém Trigger na rukavicích a hůlkách. V roce 2013 změnila firma trh další inovací. Vyrobili skládací hole, které měly po sbalení nejmenší rozměr, minimální hmotnost a snadně se s nimi manipulovalo (LEKI, n.d.).

Výrobky společnosti se vyznačují dlouhou životností. Nabízejí možnost dokoupení náhradních dílů, které jsou k dispozici až deset let po zakoupení výrobku. Disponují sítí specializovaných servisních středisek díky, kterým je možné produkty po opotřebením opravit a nadále je používat (LEKI, n.d.).

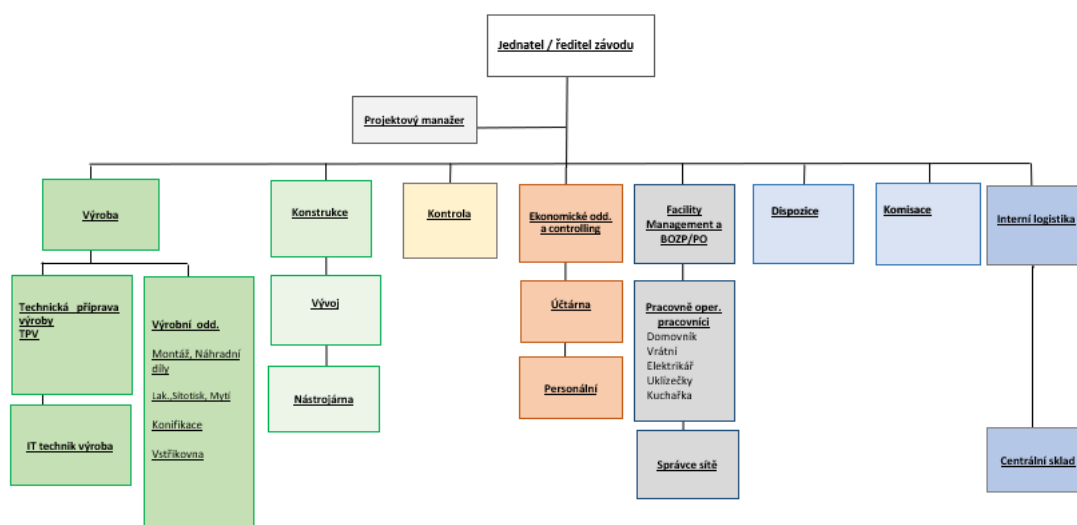
LEKI nyní podporuje více než tisícovku špičkových sportovců, kteří se věnují alpskému a severskému lyžování, trialovému běhu a horolezectví. Mezi sportovce, které LEKI podporuje, patří jména jako je Ester Ledecká, Markéta Davidová, Johannes Høsflot Klæbo, Lindsey Vonnová nebo Kaisa Mäkäräinen (LEKI, n.d.).

Tab. 1: Ekonomické ukazatele firmy Novasport

	2021	2022
ROA	-1,749 %	1,383 %
ROE	-3,363 %	3,523 %
EAT	-12 735 000 Kč	13 829 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle or.justice.cz (2023a), 2024

Obr. 4: Organigram LEKI



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů, 2024

GRAMMER CZ

Společnost je zastoupena více než 43 výrobními a distribučními místy ve 20 zemích po celém světě. Je součástí koncernu specializující se na vývoj a výrobu komponentů a systémů do interiérů osobních vozů a sedadel pro řidiče a cestující pro terénní užitková vozidla, nákladní automobily, autobusy a vlaky (K NÁM DO PRÁCE, n.d.).

Do portfolia firmy patří výroba hlavových a loketních opěrek pro významné automobilové závody jako je BMW, Volkswagen, AUDI, Porsche, Bentley nebo Daimler. V České republice disponují závody v Žatci, v Mostě a v Tachově (K NÁM DO PRÁCE, n.d.).

Tab. 2: Ekonomické ukazatele firmy GRAMMER CZ

	2021	2022
ROA	0,342 %	1,691 %
ROE	1,680 %	7,672 %
EAT	5 762 000 Kč	28 488 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle or.justice.cz (2023b), 2024

5.2 Metodologie šetření

Šetření probíhalo primárně ve firmě LEKI a byla také získána odpověď od vysoce postaveného pracovníka ze společnosti GRAMMER CZ. Každý respondent odpověděl na sadu otázek, které byly položeny dle dotazníku z Bostonské univerzity zabývající se manažerskou mřížkou dle Blaka a Mountona.

Bylo bráno v potaz časové vytížení jednotlivých dotazovaných, proto byl použit výše zmíněný dotazník, který je upravený a obsahuje 18 otázek dostačujících pro posouzení jednotlivých stylů vedení respondentů.

Dotazník obsahuje 9 otázek zaměřujících se na lidi a 9 otázek týkajících se zaměření na úkoly. Otázky zaměřující na lidi jsou v tomto dotazníku otázky 3, 6, 8, 11, 12, 14, 16, 18 a 19. Otázky zaměřené na úkoly jsou otázky 4, 5, 7, 9, 10, 13, 15, 17 a 20. U jednotlivých otázek musí respondent vybrat číslo na číselné škále od 0 do 5. Poté se sečtou výsledky otázek jednotlivých zaměření každého respondenta odděleně a výsledek se vynásobí číslem 0, 2. Jednotlivé výsledky se následně zanesou do grafu a určí se výsledek stylu vedení.

5.3 Výsledky šetření

Celkové výsledky

Šetření bylo provedeno ve dvou výrobních firmách a celkem se zúčastnilo 11 respondentů. Respondenti jsou pracovníci na vedoucích pozicích různých oddělení. Tato škála různých vedoucích pracovníků napomůže poskytnout komplexní pohled na pracovní prostředí a dynamiku společnosti.

Otázka č. 1 – V jaké firmě pracujete?

Jelikož byla firma Novasport primární firmou v šetření, zúčastnilo se 10 respondentů, což představuje 90,9 % celkových účastníků a z firmy GRAMMER zodpověděl dotazník 1 respondent.

Otázka č. 2 – Jaké je Vaše pohlaví?

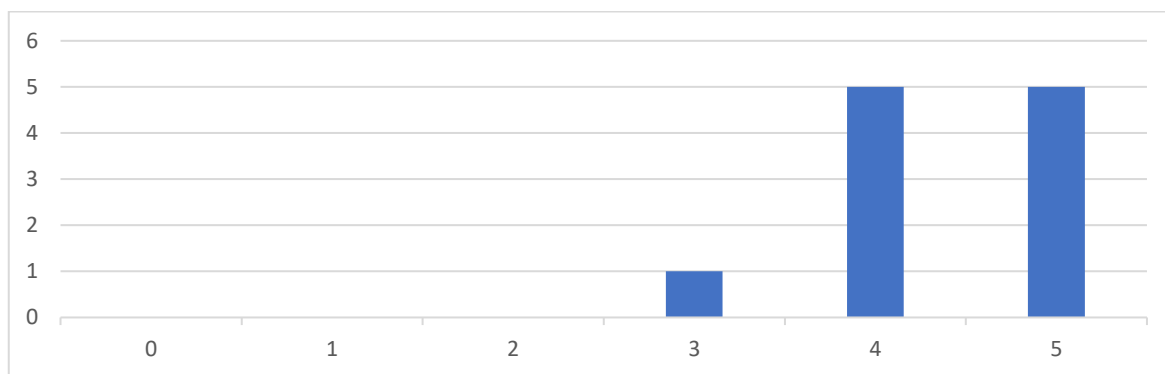
I přestože je LEKI výrobní firma, zaměstnává na vedoucích pozicích více žen než mužů. Šetření se zúčastnilo 7 (63,6 %) žen a 4 (36,4 %) muži. Rozdělení mezi jednotlivými pohlavími naznačuje, že firma LEKI podporuje rovnost ve svém vedení a je otevřena genderové diverzitě v pracovním prostředí.

Otázka č. 3 - Povzbuzuji svůj tým, aby se účastnil rozhodování a snažím se realizovat jejich nápady a návrhy.

Tato otázka je zaměřena na zájem o lidi. Většina respondentů odpověděla číslem 4 a 5. Přesněji číslem pět odpovědělo 5 (45,5 %) respondentů a číslem 4 odpověděl stejný počet dotazovaných, což je také 5 (45,5 %). Pouze 1 (9,1 %) respondent odpověděl na škále číslem 3.

Toto rozložení ukazuje, že většina dotazovaných projevila vysoký zájem o lidi a může to naznačovat, že jednotliví respondenti empaticky vnímají okolní svět nebo jsou sociálně angažovaní.

Obr. 5: Povzbuzuji svůj tým, aby se účastnil rozhodování a snažím se realizovat jejich nápady a návrhy.

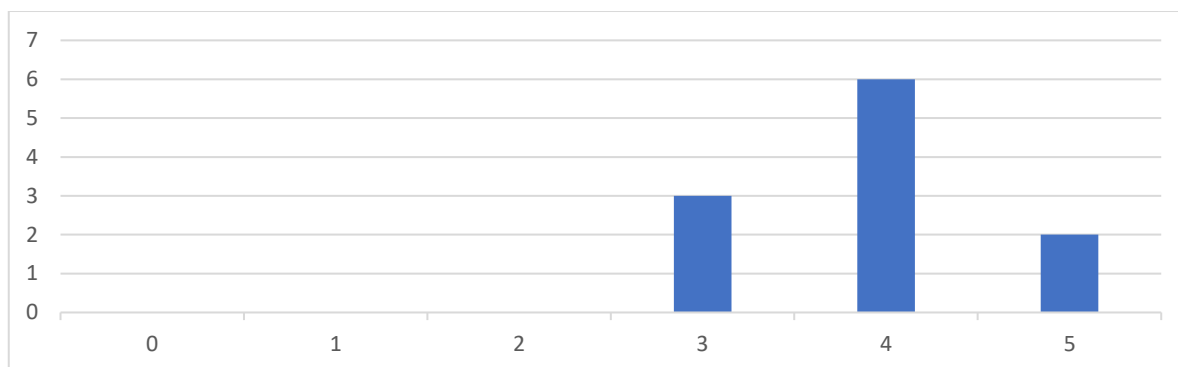


Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Otázka č. 4 - Nic není důležitějšího než dokončení cíle nebo úkolu.

Oproti předchozí otázce se odpovědi na škále poměrně liší. Pouze 2 (18, 2 %) dotazovaní odpověděli číslem 5. Více respondentů se přiklání na škále k číslu 3, to jsou 3 (27, 3 %) respondenti. Většina si vybrala číslo 4. Jedná se o 6 (54, 5 %) dotazovaných. Tato otázka je cílena na zaměření na úkol a rozložení odpovědí naznačuje, že většina respondentů vykazuje vysoké zaměření.

Obr. 6: Nic není důležitějšího než dokončení cíle nebo úkolu.

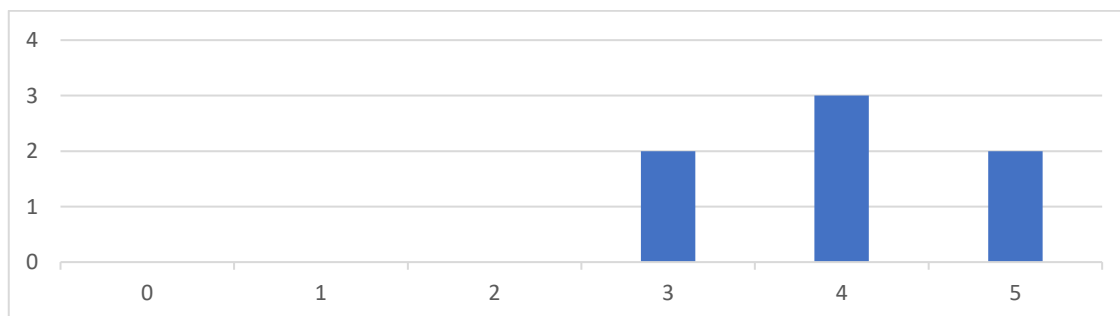


Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Otázka č. 5 – Pozorně sleduji plán, abych zajistil/a, že úkol nebo projekt bude dokončen včas.

Většina respondentů tentokrát zvolila odpověď číslo 5. Jedná se o 6 (54, 5 %) dotazovaných. Odpověď číslo 4 si zvolili 3 (27, 3 %) dotazovaní a odpověď 2 si zvolili pouze 2 respondenti, což je 18, 2 %. Tato otázka je stejně jako ta předchozí orientovaná na zaměření na úkol, ale oproti minulému grafu je rozdělení odpovědí v tomto markantně rozdílný.

Obr. 7: Pozorně sleduji plán, abych zajistil/a, že úkol nebo projekt bude dokončen včas.

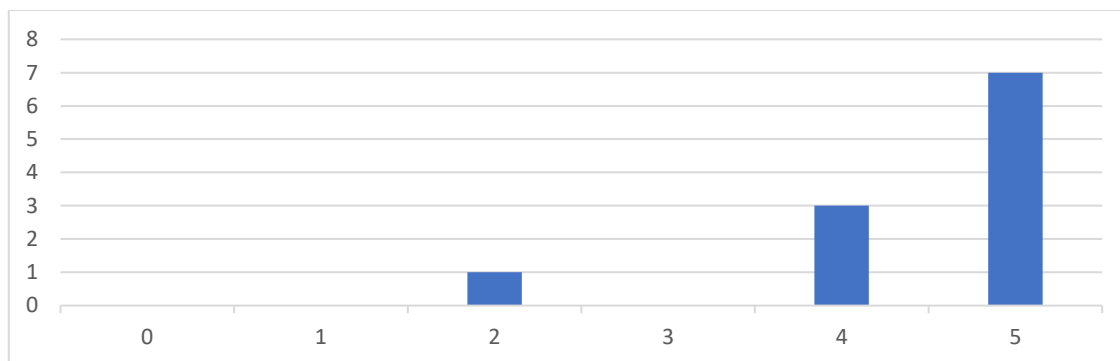


Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Otázka č. 6 - Baví mě trénovat lidi na nové úkoly a postupy.

Tato otázka je rovněž jako otázka 3 zaměřena na lidi. Většina respondentů 7 (63, 6 %) rádo trénuje lidi. Pouze 3 (27, 3 %) respondenti odpověděli na škále číslem 4. Jeden (9, 1 %) respondent nerad trénuje lidi, tudíž odpověděl číslem 2. Většina respondentů projevila zájem a pozitivní postoj k trénování lidí na nové úkoly a postupy.

Obr. 8: Baví mě trénovat lidi na nové úkoly a postupy.

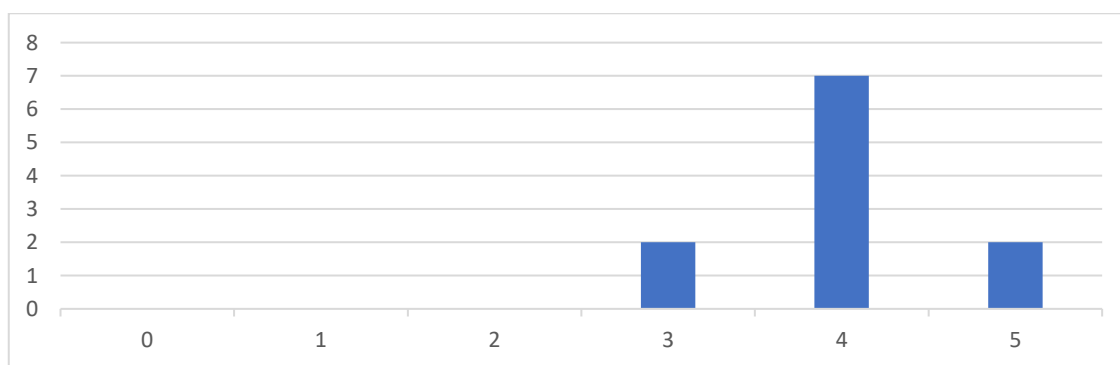


Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Otázka č. 7 - Čím je úkol náročnější, tím víc mě to baví.

Tato otázka je opět zaměřena na úkoly. Většina respondentů 7 (63, 6 %) odpověděla na škále číslem 4. Pouze 2 (18, 2 %) respondenti dali číslo 5 a 2 (18, 2 %) dotazovaní odpověděli číslem 3. Všichni dotazovaní projevili, že mají rádi náročnější úkoly.

Obr. 9: Čím je úkol náročnější, tím víc mě to baví.

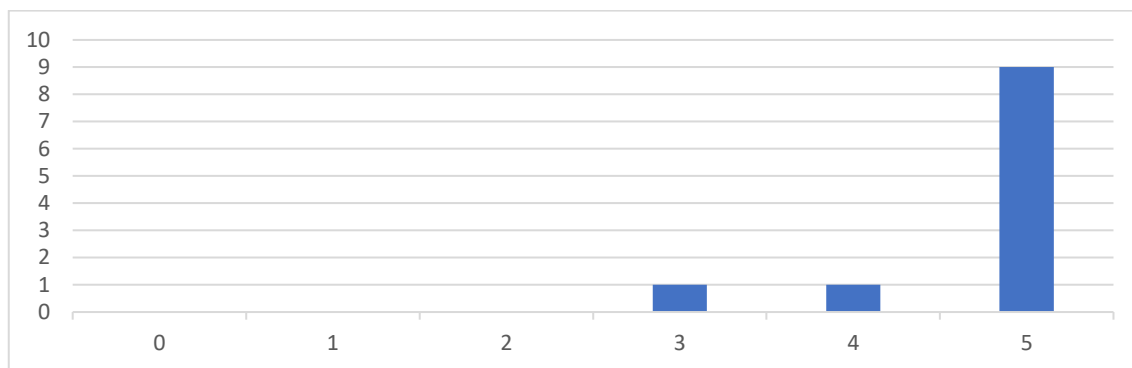


Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Otázka č. 8 - Podporuji své zaměstnance, aby byli kreativní ve své práci.

Majorita dotazovaných podporuje své zaměstnance. Jedná se o 9 (81, 8 %) vedoucích. Zbytek vedoucích, konkrétně 2, odpověděl rozdílně. Jeden (9, 1 %) respondent odpověděl číslem 4 a jeden (9, 1 %) dal číslo 3.

Obr. 10: Podporuji své zaměstnance, aby byli kreativní ve své práci.

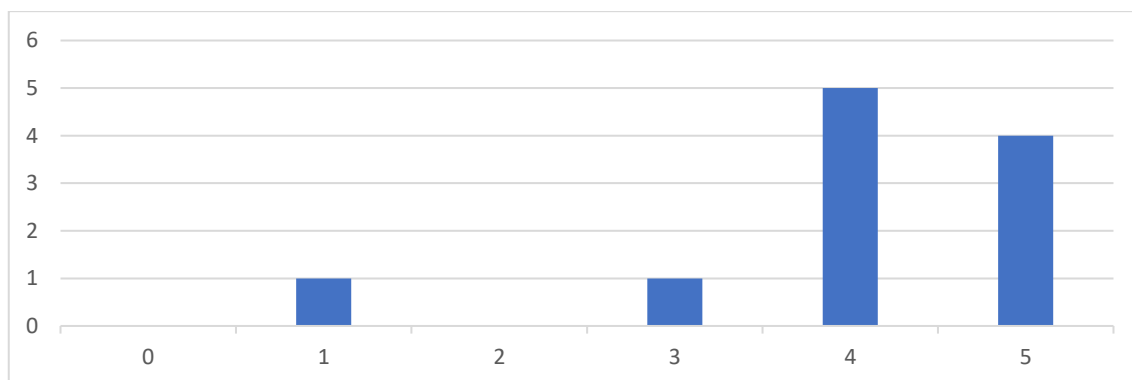


Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Otázka č. 9 - Při dokončování složitého úkolu se ujist'uji, že jsou zohledněny všechny detaily.

Oproti předchozím grafům jsou u této otázky odpovědi více rozprostřeny na škále. Nejvíce respondentů vybralo odpověď číslo 4, přesněji je to 5 (45, 5 %) dotazovaných. Dále si 4 (36, 4 %) respondenti vybrali číslo 5. Jeden (9, 1 %) respondent odpověděl číslem 3 a jeden (9, 1 %) dotazovaný vybral odpověď 1.

Obr. 11: Při dokončování složitého úkolu se ujist'uji, že jsou zohledněny všechny detaily.

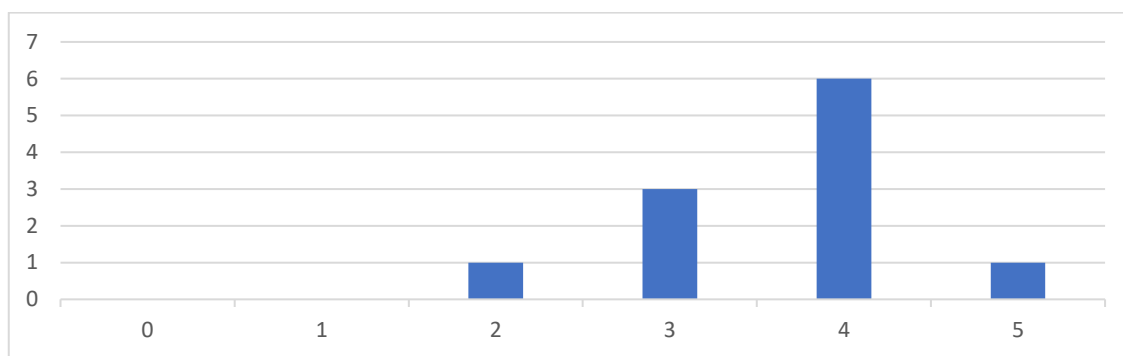


Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Otázka č. 10 - Je pro mě snadné provádět několik složitých úkolů zároveň.

Většina dotazovaných, což je 6 (54, 5 %), odpověděla na otázku zaměřenou na úkoly číslem 4. Tři (27, 3 %) respondenti odpověděli na škále číslem 3. Jeden (9, 1 %) dotazovaný odpověděl číslem 2 a jeden (9, 1 %) číslem 5.

Obr. 12: Je pro mě snadné provádět několik složitých úkolů zároveň.

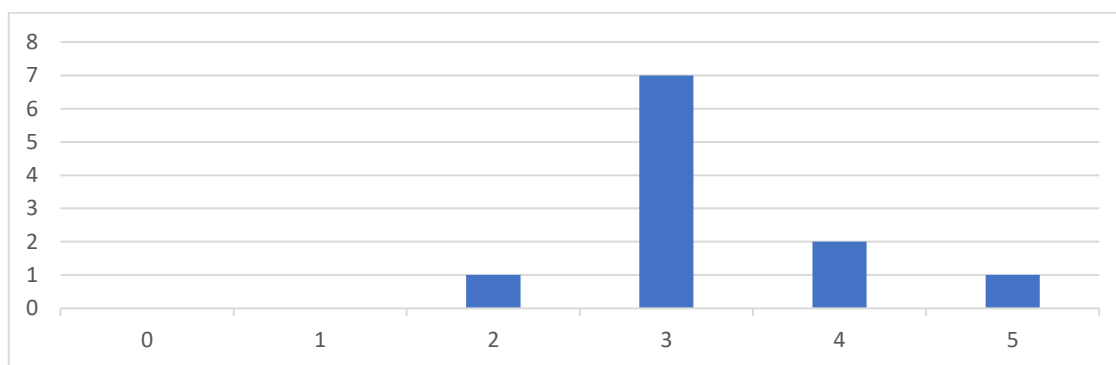


Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Otázka č. 11 - Baví mě číst články, knihy a časopisy o školení, vedení a psychologii a pak to, co jsem přečetl/a uvádět do praxe.

U této otázky se testovalo zaměření na lidi, zda se vedoucí pracovníci nadále vzdělávají a používají nově nabyté informace k lepšímu vedení svých zaměstnanců, které by mohlo vést k větší produktivitě a spokojenosti. Většina dotazovaných odpověděla číslem 3. Přesněji se jedná o 7 (63, 6 %) respondentů. Dva (18, 2 %) dotazovaní s výrokem více souhlasí, takže zaškrtnli odpověď 4. Jeden (9, 1 %) s výrokem plně souhlasí, proto vybral číslo 5 a jeden (9, 1 %) respondent na škále vybral číslo 2.

Obr. 13: Baví mě číst články, knihy a časopisy o školení, vedení a psychologii a pak to, co jsem přečetl/a uvádět do praxe.

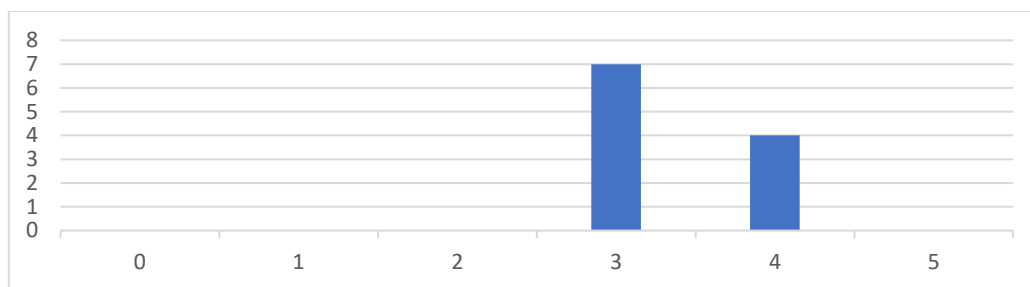


Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Otázka č. 12 - Při opravě chyb se nebojím ohrozit vztahy.

U této otázky se respondenti spíše shodují, neboť 63,6 % respondentů odpovědělo na otázku číslem 3, což znamená, že s tvrzením spíše souhlasí, ale trochu se vztahy bojí ohrozit. To může být z důvodu toho, že spokojenost pracovníků a jejich vztahy jsou jednou z klíčových věcí na pracovišti. Čtyři (36,4 %) pracovníci odpověděli číslem 4, což může znamenat autoritativnější přístup.

Obr. 14: Při opravě chyb se nebojím ohrozit vztahy.

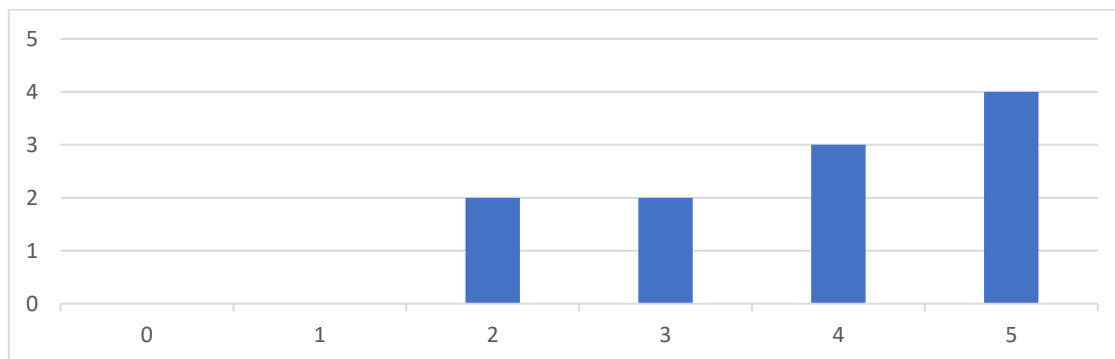


Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Otázka č. 13 - Efektivně spravuji svůj čas.

Tato otázka se zase týká zaměření na úkol. Odpovědi u této otázky byly rozmanitější, kdy 4 (36,4 %) respondenti odpověděli číslem 5, což znamená, že vždy efektivně spravují svůj čas. Dále 3 (27,3 %) respondenti dali číslo 4, kdy také spravují svůj čas, ale není to tak vždy. Dva respondenti (18,2 %) odpověděli číslem 3 a 2 dotazovaní dali číslo 2, což může znamenat, že si svůj čas nespravují. To může poté vést k nedodržování zadaných termínů.

Obr. 15: Efektivně spravuji svůj čas.

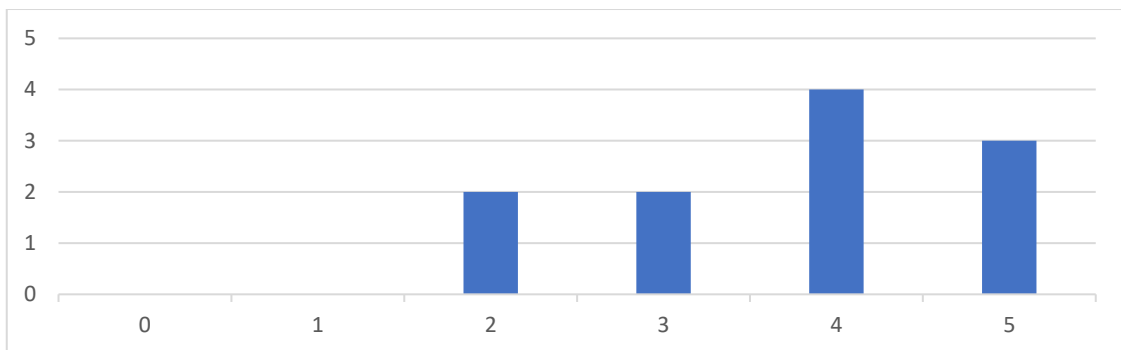


Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Otázka č. 14 - Baví mě vysvětlovat zaměstnancům detaily složitého úkolu nebo projektu.

Nejvíce dotazovaných vybralo na škále číslo 4. Přesněji se jedná o 5 (45,5 %) respondentů. Dále 4 (36,4 %) dotazovaní odpověděli číslem 5. Pouze 1 (9,1 %) respondent odpověděl číslem 1. A číslem 3 odpověděl také pouze jeden (9,1 %) dotazovaný.

Obr. 16: Baví mě vysvětlovat zaměstnancům detaily složitého úkolu nebo projektu.

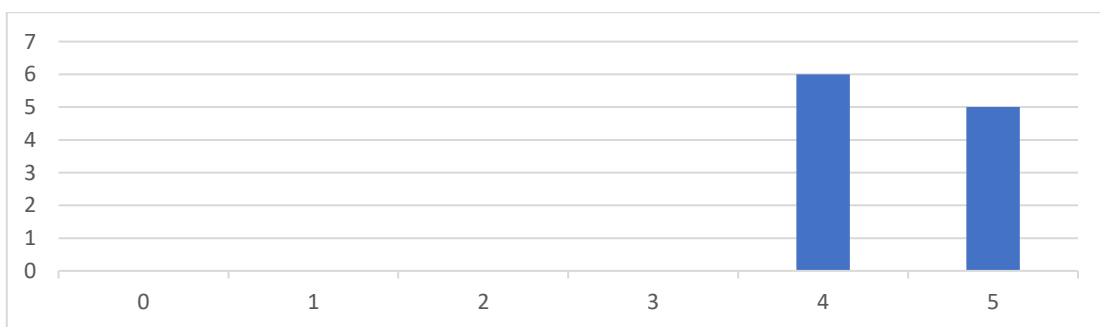


Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Otázka č. 15 - Rozdělování velkých projektů na malé zvladatelné úkoly je pro mě přirozené.

Tato otázka se týká zaměření na úkol, přesněji řeší otázku delegování úkolů. V tomto se respondenti vcelku shodují, neboť 6 (54,5 %) dalo v dotazníku číslo 4 a 5 (45,5 %) respondentů zadalo číslo 5.

Obr. 17: Rozdělování velkých projektů na malé zvladatelné úkoly je pro mě přirozené.

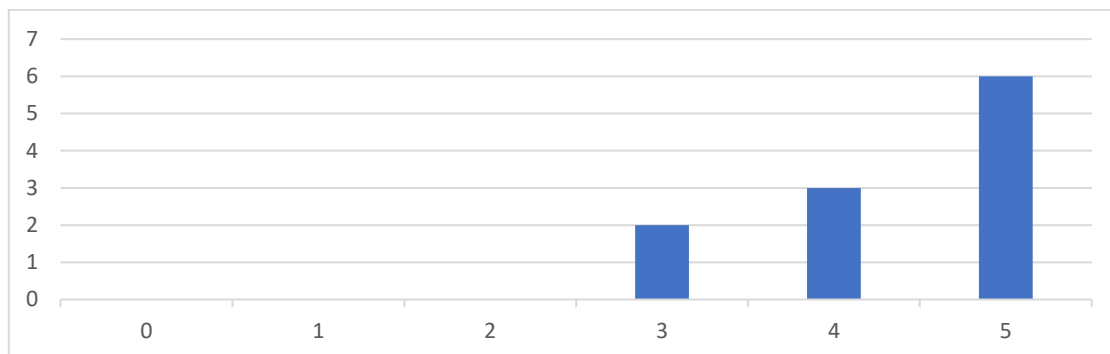


Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Otázka č. 16 - Nic není důležitějšího než budování skvělého týmu.

Pro většinu dotazovaných je budování týmu velmi důležité. Odpovědělo tak 6 (54, 5 %) respondentů. 27, 3 % dotazovaných odpovědělo na otázku číslem 4. Pro dva (18, 7 %) respondenty není budování skvělého týmu ta nejdůležitější věc, proto odpověděli na škále číslem 2.

Obr. 18: Nic není důležitějšího než budování skvělého týmu.

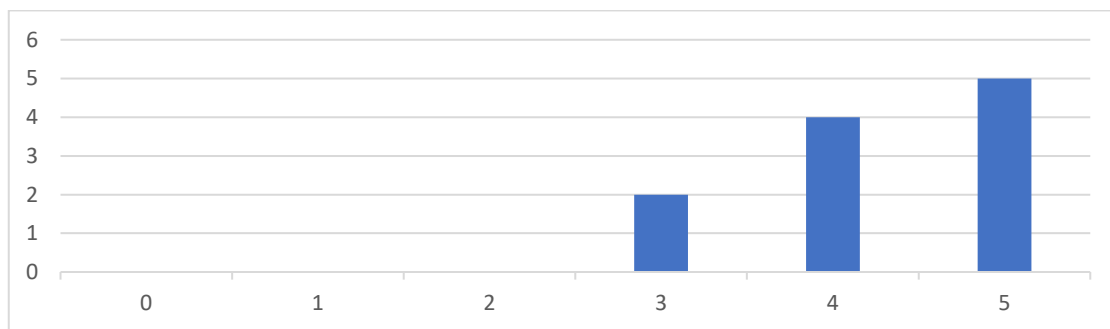


Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Otázka č. 17 - Baví mě analyzovat problémy.

Tato otázka je zaměřena na úkol. Nejvíce respondentů odpovědělo číslem 5, jedná se o 5 (45, 5 %) dotazovaných. Druhá nejvíce zodpovězená odpověď byla číslo 4, kdy tato odpověď byla použita čtyřikrát (36, 4 %). Dva (18, 2 %) respondenti odpověděli na otázku číslem 3.

Obr. 19: Baví mě analyzovat problémy.

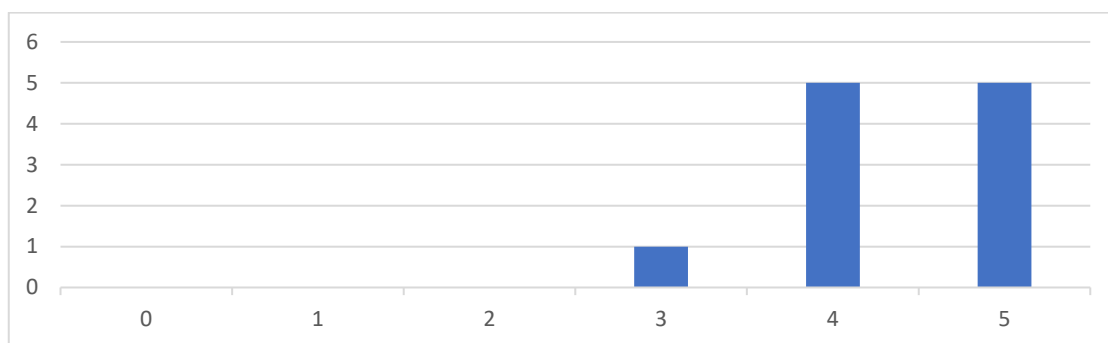


Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Otázka č. 18 - Respektuji hranice ostatních lidí.

Odpovědi 4 a 5 byly zodpovězeny stejným počtem respondentů. Jedná se o 5 (45, 5 %) odpovědí. Pouze jeden (9, 1 %) dotazovaný odpověděl na tuto otázku číslem 3. Tato otázka se týká zaměření na lidi.

Obr. 20: Respektuji hranice ostatních lidí.

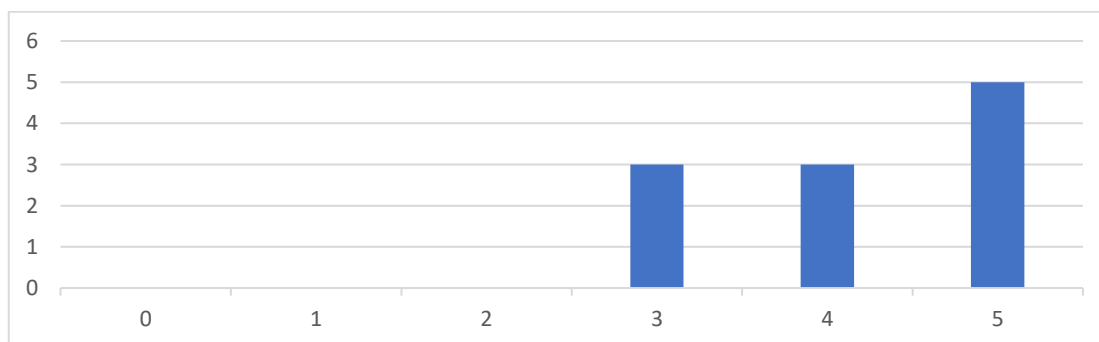


Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Otázka č. 19 - Poradenství zaměstnancům ke zlepšení jejich výkonu nebo chování je pro mě přirozené.

Tato otázka je opět zaměřená na lidi a zkoumá, jestli vedoucí poskytují zaměstnancům poradenství, aby mohli zlepšit svoji produktivitu v práci a dosahovat lepších výsledků. Pět (45, 5 %) respondentů odpovědělo, že je pro ně takovéto poradenství zcela přirozené. Odpověď 3 využili 3 (27, 3 %) respondenti a odpověď 2 byla také zodpovězena 3 (27, 3 %) dotazovanými.

Obr. 21: Poradenství zaměstnancům ke zlepšení jejich výkonu nebo chování je pro mě přirozené.

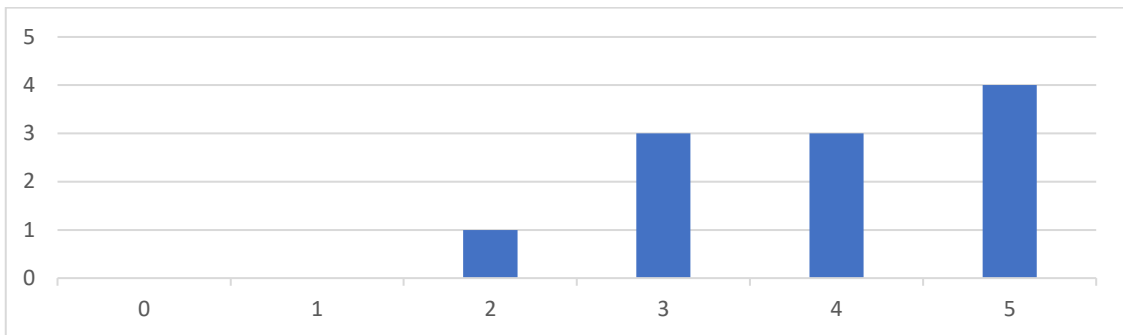


Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Otázka č. 20 - Baví mě číst články, knihy a odborné časopisy o mé profesi a pak implementovat nové postupy, které jsem se naučil/a.

Na otázku týkající se zaměření na úkol odpověděli 4 (36, 4 %) číslem 5. Tři (27, 3 %) respondenti poté odpověděli na škále číslem 4 a tři (27, 3 %) odpověděli číslem 3. Pouze jeden (9, 1 %) dotazovaný odpověděl číslem 2.

Obr. 22: Baví mě číst články, knihy a odborné časopisy o mé profesi a pak implementovat nové postupy, které jsem se naučil/a.



Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Výsledky jednotlivců

Respondent 1

Tab. 3: Odpovědi respondenta 1

Otázka	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.	19.	20.
Škála	4	4	5	5	4	5	5	4	3	3	4	5	4	5	4	4	5	3

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Výpočet manažerského stylu vedení

Zaměření na lidi: $(4+5+5+3+3+5+5+4+5)*0,2 = 7,8$

Zaměření na úkoly: $(4+5+4+5+4+4+4+4+3)*0,2 = 7,4$

Respondent 1 je žena pracující v Novasportu. Dle jejích odpovědí v dotazníku je výsledek stylu vedení týmový management. Zaměření na lidi a zaměření na úkoly je v tomto případě podobné, ale zaměření na lidi převažuje.

Respondent 2

Tab. 4: Odpovědi respondenta 2

Otázka	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.	19.	20.
Škála	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Výpočet manažerského stylu vedení

Zaměření na lidi: $(5+5+5+5+3+5+5+5+5)*0,2 = 8,6$

Zaměření na úkoly: $(5+5+5+5+5+5+5+5+5)*0,2 = 9$

Druhý respondent je muž pracující v Novasportu. Oproti první respondentce je více zaměřený na lidi i na úkoly. U zaměření na úkoly získal plný možný počet bodů. Tento respondent je také týmový vedoucí.

Respondent 3

Tab. 5: Odpovědi respondenta 3

Otázka	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.	19.	20.
Škála	5	5	5	5	4	5	5	2	3	4	5	4	5	5	5	5	5	5

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Výpočet manažerského stylu vedení

Zaměření na lidi: $(5+5+5+3+4+4+5+5+5)*0,2 = 8,2$

Zaměření na úkoly: $(5+5+4+5+2+5+5+5+5)*0,2 = 8,2$

Tato respondentka je žena pracující v Novasportu. U obou zaměření dosáhla stejného počtu bodů. Počet bodů je vysoký, proto je také týmový vedoucí.

Respondent 4

Tab. 6: Odpovědi respondenta 4

Otázka	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.	19.	20.
Škála	4	3	4	5	5	5	4	3	3	3	2	4	5	4	5	4	3	4

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Výpočet manažerského stylu vedení

Zaměření na lidi: $(4+5+5+3+3+4+4+4+4+3)*0,2 = 7$

Zaměření na úkoly: $(3+4+5+4+3+2+5+5+4)*0,2 = 7$

Respondent 4 je muž pracující v Novasportu. Také je u něj zaměření na lidi i na úkoly totožné, ale oproti předchozí respondentce má obě zaměření nižší. Toto jej také umístilo do týmového managementu.

Respondent 5

Tab. 7: Odpovědi respondenta 5

Otázka	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.	19.	20.
Škála	4	4	3	2	4	4	3	4	2	4	3	2	4	4	4	4	3	2

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Výpočet manažerského stylu vedení

Zaměření na lidi: $(4+2+4+2+4+2+4+4+3)*0,2 = 5,8$

Zaměření na úkoly: $(4+3+4+3+4+3+4+4+2)*0,2 = 6,2$

Tento respondent je také muž pracující v Novasportu. Ze všech respondentů má nejnižší zaměření na obě sféry. Stále jej toto umísťuje do týmového managementu, ale velmi se blíží také autoritativnímu vedení.

Respondent 6

Tab. 8: Odpovědi respondenta 6

Otázka	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.	19.	20.
Škála	5	4	4	5	4	5	4	3	3	3	5	4	4	5	4	5	4	5

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Výpočet manažerského stylu vedení

Zaměření na lidi: $(5+5+5+3+3+4+4+5+4)*0,2 = 7,8$

Zaměření na úkoly: $(4+4+4+4+3+5+4+4+5)*0,2 = 7,4$

Respondent číslo 6 je žena pracující v Novasportu. Získala stejný výsledek jako respondentka 1, což z ní také dělá vedoucí týmového managementu a jejich odpovědi se na grafu číslo 21 překrývají.

Respondent 7

Tab. 9: Odpovědi respondenta 7

Otázka	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.	19.	20.
Škála	4	4	4	4	3	5	4	3	3	3	3	3	4	3	3	5	3	3

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Výpočet manažerského stylu vedení

Zaměření na lidi: $(4+4+5+3+10+3+3+5+3)*0,2 = 6,6$

Zaměření na úkoly: $(4+4+3+4+3+3+4+3+3)*0,2 = 6,2$

Respondent 7 je opět žena pracující v Novasportu. Z žen, které se účastnily tohoto šetření má nejnižší zaměření na lidi i na úkoly. Svými odpověďmi se nejvíce přibližuje respondentovi 9 a respondentovi 5, což jsou oba muži.

Respondent 8

Tab. 10: Odpovědi respondenta 8

Otázka	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.	19.	20.
Škála	4	4	5	4	4	5	4	4	3	4	4	4	5	5	5	3	4	3

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Výpočet manažerského stylu vedení

Zaměření na lidi: $(4+4+5+3+4+4+5+3+4)*0,2 = 7,2$

Zaměření na úkoly: $(4+5+4+4+4+4+5+5+3)*0,2 = 7,6$

Respondent 8 je žena pracující v Novasportu. Tato respondentka má vysoké zaměření na lidi i na úkoly, takže se stejně jako předcházející respondenti umístila do týmového vedení.

Respondent 9

Tab. 11: Odpovědi respondenta 9

Otázka	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.	19.	20.
Škála	5	4	3	5	4	5	1	4	3	3	2	2	4	4	3	5	5	5

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Výpočet manažerského stylu vedení

Zaměření na lidi: $(5+5+5+3+3+2+4+5+5)*0,2 = 7,4$

Zaměření na úkoly: $(4+3+4+1+4+2+4+3+5)*0,2 = 6$

Tento respondent je muž pracující ve společnosti GRAMMER CZ. Má vysoké zaměření na lidi a nižší zaměření na úkoly, což z něj stále dělá vedoucího týmového managementu, ale blíží se také managementu typu Country-Club.

Respondent 10

Tab. 12: Odpovědi respondenta 10

Otázka	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.	19.	20.
Škála	3	3	5	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Výpočet manažerského stylu vedení

Zaměření na lidi: $(3+4+3+4+4+3+5+4+4)*0,2 = 6,8$

Zaměření na úkoly: $(3+5+3+4+4+4+4+4+4)*0,2 = 7$

Předposlední respondent číslo 10 je opět žena pracující v Novasportu. Z žen má druhé nejnižší zaměření na lidi i na úkoly a má velmi podobné výsledky s respondentem číslo 4, což je muž. I přes nižší ohodnocení zaměření na lidi a na úkoly se respondentka umístila do týmového managementu.

Respondent 11

Tab. 13: Odpovědi respondenta 11

Otázka	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.	19.	20.
Škála	5	3	5	5	4	5	5	4	4	3	5	5	5	3	5	4	5	4

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Výpočet manažerského stylu vedení

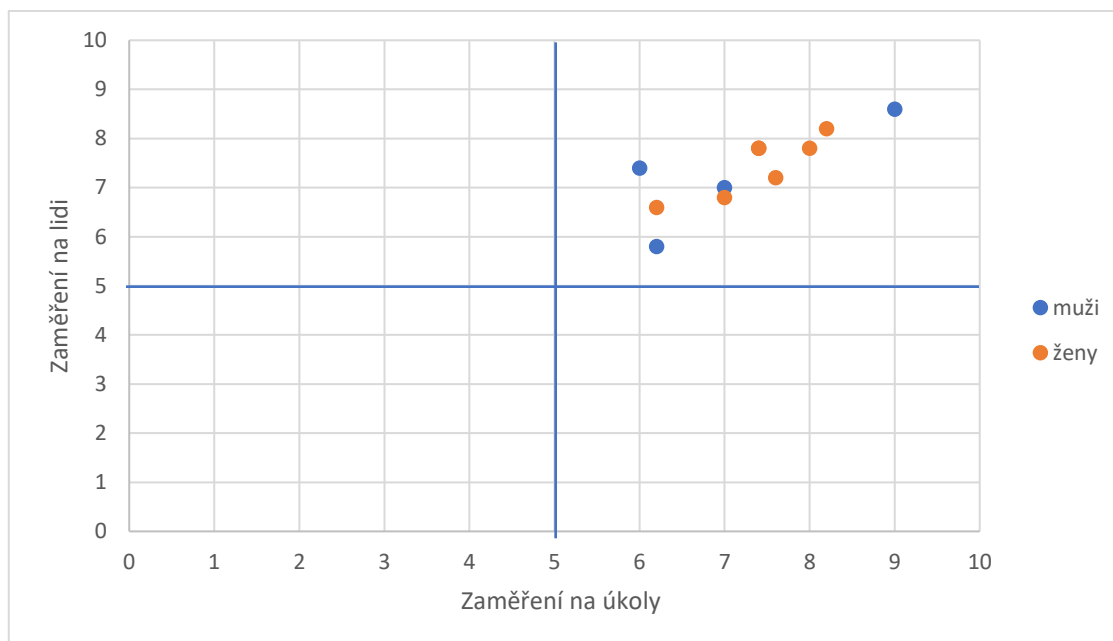
Zaměření na lidi: $(5+5+5+4+3+5+3+4+5)*0,2 = 7,8$

Zaměření na úkoly: $(3+5+4+5+4+5+5+5+4)*0,2 = 8$

Poslední respondent číslo 11 je žena pracující pro firmu Novasport. Má větší zaměření na lidi i na úkoly, které jí zařazují do týmového managementu jako všechny předchozí dotazované.

Grafické znázornění odpovědí respondentů

Obr. 23: Výsledek stylů vedení



Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

5.4 Závěr průzkumu

Záměrem tohoto šetření bylo zjistit, zda je styl vedení přímo úměrný pohlaví. Z obrázku č. 23 je viditelné, že neohledně na pohlaví se všichni respondenti zařadili do týmového managementu.

Více než polovina dotazovaných byly ženy. Většina respondentů jsou zaměstnání ve společnosti Novasport. Z grafů je patrné, že většina respondentů povzbuzuje svůj tým, aby se účastnili rozhodování a snaží se realizovat jejich nápady a návrhy, což může vést k většímu zapojení a spokojenosti pracovníků. Pro respondenty není nic důležitějšího než samotné dokončení cíle nebo úkolu, neboť všichni odpověděli na škále číslem 3 a více.

Všichni dotazovaní pozorně sledují čas, aby splnili úkoly v zadaném časovém rámci. Většina ráda trénuje lidi na nové úkoly a postupy, což může naznačovat pozitivní přístup pro inovace ve firmě. Vedoucí pracovníci mají rádi náročné úkoly a podporují zaměstnance ke kreativitě. Více než 90 % dotazovaných se ujistí, že jsou zohledněny všechny detaily při dokončování složitých úkolů a je pro ně snadné provádět několik složitých úkolů najednou.

Většinu pracovníků baví číst různé články o psychologii a poté je uplatňovat i ve své praxi. Respondenti se spíše nebojí ohrozit vztahy při opravě chyb, ale snaží se je spíše neohrozit, neboť je poté možné, že by mohla klesnout motivace a pracovní morálka zaměstnanců. Pouze 63, 7 % dotazovaných spravuje svůj čas vždy efektivně a baví je vysvětlovat detaily složitého úkolu.

Všichni respondenti považují za přirozené rozdělování velkých projektů na malé úkoly a pro více než 80 % není nic důležitějšího než budování skvělého týmu. Všichni respondenti jsou zainteresováni do analyzování problémů, respektují hranice ostatních a radí zaměstnancům, jak zlepšit jejich výkon nebo chování. Více než 90 % dotazovaných čte literaturu o jejich profesi a implementuje informace, které se naučí.

6 Návrhy a doporučení pro praxi

Tato kapitola je zaměřena na návrhy a doporučení v oblasti stylů vedení. V praktické části bylo zjištěno, že styl vedení není závislý na pohlaví a všichni respondenti využívají styl týmového managementu. Nejsou proto nutné žádné radikální změny v momentálním vedení, ale i přesto je možné navrhnout pár doporučení.

Zaměření na zaměstnance se stává stále významnějším a vžitým přístupem v oblasti lidských zdrojů. Roste také jeho důležitost hlavně v moderních organizacích. Spokojení a angažovaní zaměstnanci jsou více produktivní, méně mění zaměstnání a poskytují lepší zákaznický servis.

Organizace se čím dál tím více snaží vytvářet takové prostředí, aby byli zaměstnanci spokojení a angažovaní. Konkurence na trhu roste, proto se firmy se snaží přilákat a udržet kvalifikovanou pracovní sílu. Zaměření na zaměstnance může být klíčovým faktorem k dosažení těchto cílů organizace.

Je proto žádoucí, aby vedoucí pracovníci užívali vedení týmového managementu. Tento management klade velký důraz na spolupráci, participaci jednotlivých členů týmu a sdílení odpovědnosti mezi nimi. Všichni členové týmu jsou v tomto managementu zapojeni do procesu rozhodování, můžou sdílet nápady a návrhy. Pracovníci k sobě chovají respekt a využití tohoto typu managementu může vést k lepší komunikaci, vyšší motivaci a produktivitě, protože jsou zaměstnanci zapojeni do celého procesu a cítí, že svým názorem mohou něco změnit.

Naopak autoritativní styl managementu by měl být užíván jen v určitých situacích s mírou uvážení. Může být užit v situacích, kdy nutné rychlé rozhodnutí. Nicméně by se tento styl neměl v dnešní době užívat příliš, protože by mohl vést k nízké motivaci zaměstnanců a následně k nízké produktivitě.

Z šetření je patrné, že styl vedení není závislý na pohlaví. Proto lze doporučit, aby firmy nehleděly při náboru nových pracovníků do vedoucích pozic na pohlaví a využívaly manažerské testy. Tyto testy jim pomohou vybrat vhodného pracovníka do týmu, protože jim pomohou zhodnotit jejich zaměření na lidi a na úkoly. Pomůže to firmám posoudit vhodnost a potenciál jednotlivých kandidátů ucházejících se o místo na pracovišti.

Tab. 14: Kalkulace doporučených testů pro střeni a vyšší manažery

Test	Multifaktorový osobnostní profil	Pracovní styl	Dotazník zvládání zátěže/stresu	Manažerský styl
Cena	500 Kč	400 Kč	400 Kč	400 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle tcconline.cz (n. d.), 2024

Tab. 15: Kalkulace doporučených testů pro manažera obchodního týmu

Test	Multifaktorový osobnostní profil	Dotazník komunikačního stylu	Numerický test	Manažerský styl
Cena	500 Kč	400 Kč	300 Kč	400 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle tcconline.cz (n. d.), 2024

Tab. 16: Kalkulace doporučených testů pro projektového manažera

Test	Multifaktorový osobnostní profil	Press test	Dotazník zvládání zátěže/stresu	Manažerský styl
Cena	500 Kč	300 Kč	400 Kč	400 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle tcconline.cz (n. d.), 2024

Firma by za testování jednoho středního nebo vyššího manažera zaplatila 1700 Kč, manažera obchodního týmu 1600 Kč a projektového manažera 1600 Kč.

Závěr

Závěrem této bakalářské práce je možné konstatovat, že se v dnešní době zabýváme otázkami genderu a genderové rovnosti více než kdy dříve. Genderová diverzita představuje důležitý faktor pro úspěšné fungování organizací. Zkoumání genderové diverzity v managementu přináší poznatky o vztazích mezi pohlavím a manažerskými styly. Stanoveným cílem této bakalářské práce bylo zhodnotit, zda je styl manažerského vedení závislý na pohlaví vedoucího pracovníka.

V teoretické části práce byl vysvětlen pojem gender, genderové role a stereotypy, byl také popsán rozdíl mezi pohlavím a genderem. Následně byla zmíněna genderová diverzita v managementu, kde byl poté popsán samotný management, diversity management a proběhlo srovnání mužů a žen v managementu, kde byly popsány rozdíly mezi pohlavími v managementu. Třetí kapitola teoretické části byla genderová diverzita v managementu v ČR a v poslední části byl zmíněn test manažerského stylu vedení.

Praktická část obsahovala představení firem, ve kterých probíhalo samotné šetření, proběhlo seznámení s metodologií sběru a vyhodnocení dat. Dotazník byl poslán do firem Novasport a GRAMMER CZ. Jednalo se o dotazník pro sebehodnocení vedení od Blake a Moutona od Bostonské univerzity. Následně byly písemně i graficky vyhodnoceny výsledky jak skupiny, tak i jednotlivců. Výsledky jednotlivců byly poté zaneseny do grafu, kde je vidět konečný výsledek šetření a také odpověď na to, jestli je styl manažerského vedení závislý na pohlaví pracovníka.

Posledním krokem bylo navržení konkrétních doporučení a návrhů vyplývajících z provedeného šetření. Tyto návrhy mohou být nadále využity v podnikové praxi.

Seznam použitých zdrojů

- Basow, S. A. (2010). *Changes in psychology of women and psychology of gender textbooks (1975–2010)*. *Sex Roles*, 62, 151–152. doi:10.1007/s11199-010-9744-z.
- Beránek, J. (2016). *Moderní řízení hotelového provozu* (5. vyd.). Grada Publishing.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1985). *The managerial grid III*. Gulf Publishing Company.
- Blažek, L. (2014). *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování* (2. vyd.). Grada publishing.
- Cai, D. A., Fink, E. L., & Walker, C. B. (2019). *Robert R. Blake, With Recognition of Jane S. Mouton. Negotiation and Conflict Management Research*. doi:10.1111/ncmr.12151
- CDEG. (2009). *Gender budgeting: practical implementation*. Council of Europe. Dostupné 7. 11. 2023 z <https://rm.coe.int/1680599885>
- Clark, A. E., D'Ambrosio, C., & Zhu, R. (2021). Job quality and workplace gender diversity in Europe. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 183, 420-432. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jebo.2021.01.012>
- Davis, P. J., Frolova, Y., & Callahan, W. (2016). *Workplace diversity management in Australia. Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 35(2), 81–98. doi:10.1108/edi-03-2015-0020
- Deloitte. (2022). *Women in the boardroom* (7. vyd.). Dostupné 10. 1. 2024 z <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cz/Documents/risk/gx-women-in-the-boardroom-seventh-edition.pdf>
- Dytrt, Z. (2014). *Ženy a management*. Albatros Media.
- EIGE. (2023a). *Gender Equality Index 2023: Work*. Dostupné 11. 1. 2024 z <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2023/domain/work/CZ>
- EIGE. (2023b). *Gender Equality Index 2023: Money*. Dostupné 11. 1. 2024 z <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2023/domain/money/CZ>
- EIGE. (2023c). *Gender Equality Index 2023: Power*. Dostupné 11. 1. 2024 z <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2023/domain/power/CZ>

- EIGE. (2023d). *Gender Equality Index 2023: Knowledge*. Dostupné 11. 1. 2024 z <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2023/domain/knowledge/CZ>
- EIGE. (2023e). *Gender Equality Index 2023: Time*. Dostupné 11. 1. 2024 z <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2023/domain/time/CZ>
- EIGE. (2023f). *Gender Equality Index 2023: Health*. Dostupné 11. 1. 2024 z <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2023/domain/health/CZ>
- Eisend, M. (2019). Gender Roles. *Journal of Advertising*, 48(1), 72-80. <https://doi.org/10.1080/00913367.2019.1566103>
- Eurostat. (2021). *Kariéra*. Dostupné 10. 1. 2024 z <https://ec.europa.eu/eurostat/cache/infographs/womenmen/bloc-2c.html?lang=en>
- Eurostat. (n.d.). *SDG 05 20 - Gender equality: Share of women in managerial positions*. Dostupné 11. 1. 2024 z <https://w3.unece.org/SDG/en/Indicator?id=127>
- Evropská komise. (n.d.). *Strategie pro rovnost žen a mužů*. Dostupné 5. 1. 2024 z https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/gender-equality-strategy_cs
- Evropská komise. (n.d.). *The gender pay gap situation in the EU*. Dostupné 3. 1. 2024 z https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/equal-pay/gender-pay-gap-situation-eu_cs?etrans=hr
- Fine, C., Sojo, V., & Lawford-Smith, H. (2019). Why Does Workplace Gender Diversity Matter? Justice, Organizational Benefits, and Policy. *Social Issues and Policy Review*, 14(1), 36-72. <https://doi.org/10.1111/sipr.12064>
- Hamplová, E., Janeček, V., & Lefley, F. (2022). Current Perspective on Corporate Board Gender Diversity: Evidence from the Czech Republic. *Central European Management Journal*, 30(4), 53-89. doi:<https://doi.org/10.7206/cemj.2658-0845.90>
- Harrison, C. (2017). *Leadership Research and Theory. Leadership Theory and Research*, 15–32. doi:10.1007/978-3-319-68672-1_2
- Heilman, M. E. (2012). *Gender stereotypes and workplace bias. Research in Organizational Behavior*, 32, 113–135. doi:10.1016/j.riob.2012.11.003
- Charta diverzity. (n.d.). *Diverzita*. <https://diverzita.cz/cs/diverzita>

K NÁM DO PRÁCE. (n.d.). GRAMMER CZ, S.R.O. Dostupné 27. 3. 2024 z <https://www.knamdoprace.cz/grammer-cz-s-r-o.html>

Křížková, A., & Pavlica, K. (2004). *Management genderových vztahů: Postavení žen a mužů v organizaci*. Management Press.

Lars de Bruin. (2020). *Blake and Mouton Managerial Grid: A Behavioural Approach towards Management and Leadership*. Dostupné 12. 10. 2023 z <https://www.business-to-you.com/blake-mouton-managerial-grid/>

LEKI. (2015). *LEKI den – zimní sportovci vzali LEKI továrnu útokem*. Dostupné 22. 3. 2024 z <https://shop.leki.cz/archivnovinek.asp?id=209>

LEKI. (n.d.). *Sportovci*. Dostupné 23. 3. 2024 z <https://www.leki.com/cz/cs/LEKI/Sportovci>

LEKI. (n.d.). *UDRŽITELNOST*. Dostupné 27. 3. 2024 z <https://www.leki.com/cz/cs/LEKI/Udrzitelnost>

LEKI.(n.d.). *HISTORIE*. Dostupné 24. 3. 2024 z <https://www.leki.com/cz/cs/LEKI/Historie>

Level sport koncept. (n.d.). *LEKI*. Dostupné 26. 3. 2024 z <https://www.levelsportkoncept.cz/znacka/leki>

Maříková, H., Formánková, L., Křížková, A., & Čermáková, M. (2015). *Diverzita v praxi: Metodika řízení diverzity a sladování pracovního a soukromého života na pracovišti*. Sociologický ústav Akademie věd České republiky. Dostupné 21. 12. 2023 z https://www.mpsv.cz/documents/20142/225508/Metodika_diverzita_v_praxi.pdf/498b580e-2ea7-1d69-10b4-c2a9ed7456a8

Mills, A.J. (2017). "Organization, Gender, and Culture", Mills, A.J. (Ed.) *Insights and Research on the Study of Gender and Intersectionality in International Airline Cultures*, Emerald Publishing Limited, Leeds, pp. 15-33. <https://doi.org/10.1108/978-1-78714-545-020171002>

Ministerstvo práce a sociálních věcí. (2015b). *Nebojme se diverzity!*. Dostupné 7. 11. 2023 z http://diverzita.soc.cas.cz/sites/diverzita.soc.cas.cz/files/nebojme_se_diverzity_web.pdf

- Ministerstvo práce a sociálních věcí. (2023). *Akční plán rovného odměňování žen a mužů 2023–2026*. Dostupné 5. 1. 2024 z https://www.mpsv.cz/documents/20142/225508/Akcni-plan_2023-2026.pdf/20a8daec-2039-314c-0764-196bc9673067
- Mousa, M., Massoud, H. K., & Ayoubi, R. M. (2020). *Gender, diversity management perceptions, workplace happiness and organisational citizenship behaviour*. *Employee Relations: The International Journal*, 42(6), 1249–1269. doi:10.1108/er-10-2019-0385
- Muehlenhard, C. L., & Peterson, Z. D. (2011). *Distinguishing Between Sex and Gender: History, Current Conceptualizations, and Implications*. *Sex Roles*, 64(11-12), 791–803. doi:10.1007/s11199-011-9932-5
- Nenadál, J., Plura, J., Noskiewičová, D., Vykydal, D., Hofbruckerová, Z., Tošenovský, F., & Klaput, P. (2018). *Management kvality pro 21. století*. Management Press.
- Northouse, P. G. (2010). *Leadership: Theory and Practice* (5. vyd.). SAGE Publications.
- Northouse, P. G., & Lee, M. (2018). *Leadership Case Studies in Education* (2. vyd.). SAGE Publications.
- or.justice.cz. (2023a). *NOVASPORT spol. s r.o.* Dostupné 19. 4. 2024 z <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=77624208&subjektId=20340&spis=475834>
- or.justice.cz. (2023b). *GRAMMER CZ, s.r.o.* Dostupné 19. 4. 2024 z <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=185678>
- Paoloni, P., & Demartini, P. (2016). Women in management: perspectives on a decade of research (2005–2015). *Palgrave Commun* 2. <https://doi.org/10.1057/palcomms.2016.94>
- Rada Evropy. (2016). *Gender Equality Glossary*. Dostupné 13. 1. 2024 z <https://edoc.coe.int/en/gender-equality/6947-gender-equality-glossary.html>
- Ross, J., & Dixon, G. (2016). *Theoretical Relationship Between Chaleff's Follower Behaviors And Blake And Mouton's Managerial Grid: A Discussion*. American Society for Engineering Management (ASEM).

Roy, D. (2019). *Managerial grid in macroeconomic perspective: An empirical study (2008–2017)*. *Journal of Transnational Management*, 24(3), 165–184. doi:10.1080/15475778.2019.1632636

Seliverstova, Y., & Pierog, A. (2021). *A Theoretical Study On Global Workforce Diversity Management, Its Benefits And Challenges*. *Cross-Cultural Management Journal*, XXIII(1), 117-124. Dostupné 13. 1. 2024 z https://www.researchgate.net/publication/352569611_A_THEORETICAL_STUDY_ON_GLOBAL_WORKFORCE_DIVERSITY_MANAGEMENT_ITS_BENEFITS_AND_CHALLENGES

Schmid, C. B., & Elliot, M. (2023). “*Why Call It Equality?*” *Revisited: An Extended Critique of the EIGE Gender Equality Index*. *Social Indicators Research*, 168, 389–408. Springer. <https://doi.org/10.1007/s11205-023-03126-5>

TCConline. (n.d.). *Ceník*. Dostupné 20. 4. 2024 z <https://www.tconline.cz/cenik/#psychodiagnostika>

Úřad vlády ČR. (2021). *Strategie rovnosti žen a mužů na léta 2021 – 2030*. Dostupné 30. 1. 2024 z <https://mzd.gov.cz/wp-content/uploads/2021/06/Strategie-rovnosti-zen-a-muzu-na-leta-2021-2030.pdf>

Vláda České republiky. (2016). *Standard genderového auditu*. Dostupné 8. 11. 2023 z https://www.vlada.cz/assets/ppov/rovne-prilezitosti-zen-a-muzu/dokumenty/standard-genderoveho-audit_v2_brezen-2016.pdf

WTO. (n.d.). *Gender and health*. Dostupné 30. 10. 2023 z https://www.who.int/health-topics/gender#tab=tab_1

Seznam tabulek

Tab. 1: Ekonomické ukazatele firmy Novasport	31
Tab. 2: Ekonomické ukazatele firmy GRAMMER CZ	32
Tab. 3: Odpovědi respondenta 1	42
Tab. 4: Odpovědi respondenta 2	43
Tab. 5: Odpovědi respondenta 3	43
Tab. 6: Odpovědi respondenta 4	44
Tab. 7: Odpovědi respondenta 5	44
Tab. 8: Odpovědi respondenta 6	45
Tab. 9: Odpovědi respondenta 7	45
Tab. 10: Odpovědi respondenta 8	46
Tab. 11: Odpovědi respondenta 9	46
Tab. 12: Odpovědi respondenta 10	47
Tab. 13: Odpovědi respondenta 11	47
Tab. 14: Kalkulace doporučených testů pro střeni a vyšší manažery	51
Tab. 15: Kalkulace doporučených testů pro manažera obchodního týmu	51
Tab. 16: Kalkulace doporučených testů pro projektového manažera	51

Seznam obrázků

Obr. 1: Procento míst v představenstvu obsazených ženami ve vybraných evropských zemích.....	21
Obr. 2: Pay gap v ČR a EU.....	25
Obr. 3: Tabulka GRID.....	26
Obr. 4: Organigram LEKI.....	31
Obr. 5: Povzbuzuji svůj tým, aby se účastnil rozhodování a snažím se realizovat jejich nápady a návrhy.....	33
Obr. 6: Nic není důležitějšího než dokončení cíle nebo úkolu.....	34
Obr. 7: Pozorně sleduji plán, abych zajistil/a, že úkol nebo projekt bude dokončen včas.....	34
Obr. 8: Baví mě trénovat lidi na nové úkoly a postupy.....	35
Obr. 9: Čím je úkol náročnější, tím víc mě to baví.....	35
Obr. 10: Podporuji své zaměstnance, aby byli kreativní ve své práci.....	36
Obr. 11: Při dokončování složitého úkolu se ujistuji, že jsou zohledněny všechny detaily.....	36
Obr. 12: Je pro mě snadné provádět několik složitých úkolů zároveň.....	37
Obr. 13: Baví mě číst články, knihy a časopisy o školení, vedení a psychologii a pak to, co jsem přečetl/a uvádět do praxe.....	37
Obr. 14: Při opravě chyb se nebojím ohrozit vztahy.....	38
Obr. 15: Efektivně spravuji svůj čas.....	38
Obr. 16: Baví mě vysvětlovat zaměstnancům detaily složitého úkolu nebo projektu....	39
Obr. 17: Rozdělování velkých projektů na malé zvladatelné úkoly je pro mě přirozené.....	39
Obr. 18: Nic není důležitějšího než budování skvělého týmu.....	40
Obr. 19: Baví mě analyzovat problémy.....	40

Obr. 20: Respektuji hranice ostatních lidí.	41
Obr. 21: Poradenství zaměstnancům ke zlepšení jejich výkonu nebo chování je pro mě přirozené.	41
Obr. 22: Baví mě číst články, knihy a odborné časopisy o mé profesi a pak implementovat nové postupy, které jsem se naučil/a.	42
Obr. 23: Výsledek stylů vedení.....	48

Seznam příloh

Příloha A: Dotazník	62
---------------------------	----

Příloha A: Dotazník

Hodnocení stylu vedení testem GRID

Vážení respondenti,

věnujte prosím pár minut Vašeho času pro vyplnění tohoto dotazníku od Bostonské univerzity. Zkoumá problematiku různých stylů vedení mezi pohlavími v rámci mé bakalářské práce na téma Genderová diverzita v managementu. Dotazník je zcela anonymní.

Děkuji Vám za Vaše odpovědi a Vás čas.

V jaké pracujete firmě?

Novasport

Grammer

Jaké je Vaše pohlaví

Žena

Muž

Povzbuzuji svůj tým, aby se účastnil rozhodování a snažím se realizovat jejich nápady a návrhy.

Nikdy 0 1 2 3 4 5 Vždy

Nic není důležitějšího než dokončení cíle nebo úkolu.

Nikdy 0 1 2 3 4 5 Vždy

Pozorně sleduji plán, abych zajistil/a, že úkol nebo projekt bude dokončen včas.

Nikdy 0 1 2 3 4 5 Vždy

Baví mě trénovat lidi na nové úkoly a postupy.

Nikdy 0 1 2 3 4 5 Vždy

Čím je úkol náročnější, tím víc mě to baví.

Nikdy 0 1 2 3 4 5 Vždy

Podporuji své zaměstnance, aby byli kreativní ve své práci.

Nikdy 0 1 2 3 4 5 Vždy

Při dokončování složitého úkolu se ujist'uji, že jsou zohledněny všechny detaily.

Nikdy 0 1 2 3 4 5 Vždy

Je pro mě snadné provádět několik složitých úkolů zároveň.

Nikdy 0 1 2 3 4 5 Vždy

Baví mě číst články, knihy a časopisy o školení, vedení a psychologii a pak to, co jsem přečetl/a uvádět do praxe.

Nikdy 0 1 2 3 4 5 Vždy

Při opravě chyb se nebojím ohrozit vztahy.

Nikdy 0 1 2 3 4 5 Vždy

Efektivně spravuji svůj čas.

Nikdy 0 1 2 3 4 5 Vždy

Baví mě vysvětlovat zaměstnancům detaily složitého úkolu nebo projektu.

Nikdy 0 1 2 3 4 5 Vždy

Rozdělování velkých projektů na malé zvladatelné úkoly je pro mě přirozené.

Nikdy 0 1 2 3 4 5 Vždy

Nic není důležitějšího než budování skvělého týmu.

Nikdy 0 1 2 3 4 5 Vždy

Baví mě analyzovat problémy.

Nikdy 0 1 2 3 4 5 Vždy

Respektuji hranice ostatních lidí.

Nikdy 0 1 2 3 4 5 Vždy

Poradenství zaměstnancům k zlepšení jejich výkonu nebo chování je pro mě přirozené.

Nikdy 0 1 2 3 4 5 Vždy

Baví mě číst články, knihy a odborné časopisy o mé profesi a pak implementovat nové postupy, které jsem se naučil/a.

Nikdy 0 1 2 3 4 5 Vždy

Abstrakt

Suttnerová, N. (2024). *Genderová diverzita v managementu* [Bakalářská práce, Západočeská univerzita v Plzni].

Klíčová slova: gender, management, genderové role a stereotypy, genderová diverzita, manažerské styly vedení

Tato bakalářská práce se zaměřuje na genderovou diverzitu v managementu. Cílem práce je zhodnotit provázanost pohlaví a stylu vedení dle manažerské mřížky. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsou popsány hlavní témata práce jako je gender, genderová diverzita nebo manažerské styly vedení. V praktické části jsou představeny firmy, kde probíhalo šetření. Následně byla uvedena metodologie práce. Šetření v praktické části probíhalo pomocí dotazníku, který byl rozeslán do výrobních společností. Byl využit dotazník pro sebehodnocení vedení od Blake a Moutona od Bostonské univerzity. Vyhodnocení proběhlo jak skupinově, tak i jednotlivě. V poslední části je shrnut celý výzkum a jsou zde uvedené návrhy na doporučení, které byly navrženy dle získaných výsledků. Zhodnocení celé práce odráží dosažené poznatky pro oblast genderové diverzity v managementu.

Abstract

Suttnerová, N. (2024). *Gender diversity in management* [Bachelor Thesis, University of West Bohemia].

Key words: gender, management, gender roles and stereotypes, gender diversity, managerial leadership styles

This bachelor thesis focuses on gender diversity in management. The aim of the thesis is to assess the interrelationship between gender and leadership style according to the managerial grid. The thesis is divided into theoretical and practical parts. In the theoretical part, the main themes of the thesis such as gender, gender diversity or managerial leadership styles are described. The practical part presents the companies where the research was conducted. Subsequently, the methodology of the thesis was presented. The investigation in the practical part was carried out by means of a questionnaire that was sent to the manufacturing companies. The leadership self-assessment questionnaire by Blake and Mouton of Boston University was used. The evaluation was done both in group and individual. The last section summarizes the research and provides suggestions for recommendations that were suggested according to the results obtained. The evaluation of the whole work reflects the findings for the field of gender diversity in management.