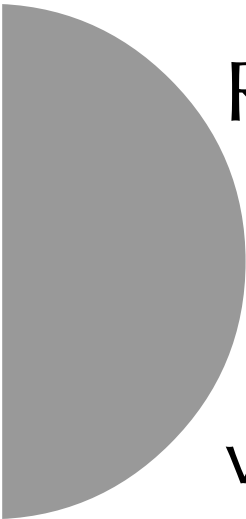




Rodové diferencie v prejavoch sociálnej, emocionálnej inteligencie a machiavellizmu v manažérskej práci

Zuzana Birknerová | Miroslav Frankovský



Rodové diferencie v prejavoch sociálnej, emocionálnej inteligencie a machiavellizmu v manažérskej práci

Zuzana Birknerová | Miroslav Frankovský

Recenzenti:

prof. Ing. Alena Daňková, CSc.

Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave

doc. Mgr. Ing. Milan Droppa CSc.

mimoriadny profesor KU – Katolícka univerzita v Ružomberku

Publikácia vychádza ako jeden z výstupov grantových projektov VEGA
č. 1/0637/12, VEGA č. 1/0706/14.

© PaedDr. Zuzana Birknerová, PhD., MBA, 2014

© doc. PhDr. Miroslav Frankovský, CSc., 2014

© Radix, spol. s r. o.

ISBN 978-80-87573-12-9

Obsah

ÚVOD	4
1 MANAŽÉRSKA PRÁCA	5
1.1 Manažment	5
1.2 Manažér	6
1.2.1 Manažérska spôsobilosť	8
1.2.2 Osobnosť manažéra	9
1.2.3 Manažérske roly a manažérske funkcie	11
1.3 Vybrané prediktory manažérskej práce	12
1.3.1 Sociálna inteligencia v práci manažéra	13
1.3.2 Emocionálna inteligencia v práci manažéra	14
1.3.3 Machiavellizmus v práci manažéra	16
2 ROD	17
2.1 Rodová rola, rodová identita, rodová socializácia, rodové stereotypy	19
2.2 Rovnosť príležitostí žien a mužov	23
2.3 Rovnosť príležitostí na trhu práce	28
3 RODOVÉ DIFERENCIE V MANAŽÉRSKEJ PRÁCI	31
3.1 Rodová rovnosť v manažmente	34
3.2 Osobnostná špecifikácia požiadaviek na manažéra, rozdiely medzi ženami a mužmi	36
3.3 Možnosti odstraňovania rodovej nerovnosti v manažmente	42
4 VÝSKUMY ZAMERANÉ NA RODOVÉ DIFERENCIE VO VYBRANÝCH PREDIKTOROCH MANAŽÉRSKEJ PRÁCE	45
4.1 Výskum rodových diferencií sociálnej inteligencie v manažérskej práci	47
4.2 Výskum rodových diferencií emocionálnej inteligencie v manažérskej práci	54
4.3 Výskum rodových diferencií machiavellizmu v manažérskej práci	58
DISKUSIA	64
ZÁVER	78
ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV	79

ÚVOD

Socio-kultúrne funkcie feminity a maskulinity špecifikované v gender štúdiách predstavujú nový vedecký prístup, ktorý je koncipovaný na akceptovaní významu chápania rodových špecifik. Z rodového hľadiska rozdiely vznikajú a sú podmienené kultúrne, historicky a spoločensky, sú dané a formované najmä sociálnou skúsenosťou. Rod ako sociálny konštrukt ovplyvňuje, formuje a modifikuje individuálne vlastnosti a schopnosti jedincov, ako aj ich postoje, názory a správanie smerom k vžitým normám pre jednotlivé rody. Manažment je oblasť, v ktorej je väčšia koncentrácia mužov, manažérska pozícia je založená na vlastnostiach a kvalitách stereotypne prisudzovaných mužom. V súčasnosti sa čoraz častejšie zdôrazňujú rovné príležitosti, a preto sa postupne s rastúcimi profesijnými aspiráciami zvyšuje počet žien manažérok. Prezentované poznatky sú orientované na rodové diferencie v kontexte manažérskej práce a poukazujú na nejednoznačné výsledky skúmania rodových špecifik.

Cieľom monografie je obohatiť poznanie v oblasti problematiky manažérskej práce na základe komparácie posúdenia vybraných prediktorov manažérskej práce manažermi a manažérkami. Výskum rodových diferencií v tomto kontexte považujeme za jeden z možných prístupov, ktoré môžu prispieť k riešeniu otázok, súvisiacich s manažérskou prácou v súčasnosti.

Prvá kapitola sa venuje teoretickým východiskám a poznaniu manažérskej práce, manažmentu, manažérovi, manažérskym spôsobilostiam, osobnosti manažéra, manažérskym rolám a funkciám, ako aj vybraným prediktorom manažérskej práce.

V druhej kapitole rozoberáme problematiku rodu, venujeme pozornosť pojmom rodová rola, rodová identita, rodová socializácia, rodové stereotypy, rovnosť príležitostí žien a mužov na trhu práce.

V tretej kapitole analyzujeme rodové diferencie v manažérskej práci, rodovú rovnosť v manažmente, osobnostnú špecifikáciu požiadaviek na manažéra, rozdiely medzi ženami a mužmi

V štvrtej kapitole sú prezentované výsledky viacerých výskumov, v rámci ktorých boli vybrané prediktory manažérskej práce skúmané. Pozornosť je postupne venovaná problematikám sociálnej, emocionálnej inteligencie a machiavellizmu. Tak, ako to vyplýva zo zamerania monografie, všetky tieto prediktory sú skúmané v kontexte rodových diferencií.

Získané poznatky umožnili navrhnúť určité opatrenia, ktoré súvisia tak s výberom ľudí na manažérske pozície, ako aj s ich ďalšou prípravou a tréningom.

Aj keď si uvedomujeme obmedzenia prezentovaných výsledkov, súvisiace s využívanými výskumnými vzorkami a validitou niektorých použitých výskumných metodík, v závere publikácie sme sa pokúsili o určité zovšeobecnenia našich zistení a zároveň o zhodnotenie naplnenia stanoveného cieľa monografie.

Autori

1 MANAŽÉRSKA PRÁCA

Práca manažérov je charakteristická svojou členitosťou, stručnosťou a rôznorodosťou. Býva sama o sebe charakteristická búrlivými podmienkami a značnou nejednoznačnosťou. Manažéri sa zúčastňujú na jednaniach s ľuďmi, ktorých správanie je často nepredvídateľné, z čoho môžu prameniť konflikty (Armstrong, 2006). Manažérska práca sa vyznačuje značným napätím, lebo zahŕňa množstvo rozdielnych činností, konkrétnych a jedinečných záležitostí (Prokopenko, Kubr a kol., 1996).

Pre efektívne vykonávanie manažérskej práce je podľa Armstronga (2007) potrebný súbor vedomostí, zručností, schopností a metód, ktoré manažér využíva k úspešnému riešeniu úloh a k dosahovaniu efektívnych výkonov. Autor uvádza dva základné typy schopností:

- odborné schopnosti, štandardy pre výkon jednotlivých povolání – tvrdé schopnosti,
- sústavu schopností, spôsobilostí, súbor predpokladov k vykonávaniu určitej činnosti – mäkké zručnosti.

1.1 Manažment

Slovo „management“ je prevzaté z angličtiny (Kačala, 1992) z výrazu „to manage“ a kvôli jeho mnohознаčnosti (dosahovať, riadiť, viesť, vládnuť (Fronek, Mokráň, 2006)) sa používa v nezmenenej forme. Manažment je disciplína, ktorá predstavuje súbor poznatkov, ktoré by si mal manažér osvojiť a v konkrétnych situáciách ich vhodne aplikovať, kombinovať a rozvíjať (Veber a kol., 2009). Ide o komplex prístupov, názorov, odporúčaní a metód, ktoré využívajú manažéri k zvládnutiu všetkých činností zameraných na dosiahnutie cieľov organizácie (Vodáček, Vodáčková, 2009). Robbins, Coulter (2004) charakterizujú manažment ako proces koordinácie pracovných aktivít ľudí tak, aby boli vykonané účinne a efektívne.

Manažment nie je statická disciplína, ale proces systematického plánovania, organizovania, vedenia ľudí a kontrolovania, smerujúci k dosiahnutiu organizačných zámerov. Je definovaný sústavou následných, vzájomne previazaných aktivít a úloh (Bělohávek a kol., 2006), ktorých účelom je vytvárať organizácie, ktoré fungujú (Magretta, Stone, 2004). Zaoberá sa vedením a prevádzkovaním ľudských organizácií a zabezpečovaním, aby jedinci pracovali spoločne na plnení ich cieľov (Prokopenko, Kubr a kol., 1996). Jedná sa o proces, ktorého účelom je dosahovať výsledky využitím ľudských, finančných a materiálnych zdrojov, ktoré má organizácia k dispozícii (Armstrong, 2006).

Systémové ponímanie manažmentu kladie dôraz na chápanie organizácie ako dynamického celku. Manažéri pri rozhodovaní a riešení problémov neberú do úvahy iba izolované prvky, ale usilujú sa o pochopenie zložitej siete väzieb celého systému

(Bedrnová, Nový, 2007). Podľa Koontza, Weihricha (1998) ide o proces tvorby a udržiavania prostredia, v ktorom jednotlivci pracujú spoločne a dosahujú vytýčené ciele.

Sociológovia a výskumní pracovníci sa snažia poukázať na fakt, že manažment predstavuje hlavne intuitívne využívanie praktických skúseností a umenie jednať s ľuďmi (Křížková, Pavlica, 2004). Od 60. rokov minulého storočia sa v manažmente začínajú v širšej miere uplatňovať metódy vychádzajúce z psychológie, najmä behaviorálnych a individuálne orientovaných teórií (Crainer, 2000; Jacoby, 1988). O modernom manažmente možno uvažovať ako o praktickej disciplíne, ktorá sa rozvíja a potvrdzuje praxou. Zahŕňa v sebe mnoho úloh spojených s uskutočňovaním plánov a aktivít, ktoré udržiujú organizačnú jednotku v chode, rovnako ako prípravu aktivít do budúcnosti (Hospodářová, 2008).

Manažment je chápaný ako súčasť vedného odboru. Je možné ho definovať ako proces koordinovania činnosti skupiny pracovníkov za účelom dosiahnutia určitých výsledkov (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997), ako aj za účelom jeho účinného a efektívneho prevedenia (Robbins, Coulter, 2004). Drucker (1992) manažment vníma ako praktickú činnosť. Úspešným manažérom je ten, ktorému prosperuje organizácia.

Manažment predstavuje podľa Vebera (2009) usporiadaný súbor poznatkov z praxe, ktoré sú spracované ako princípy. Opiera sa o teórie a metódy viacerých vedných disciplín, ktoré ďalej rozvíja a aplikuje v praxi (od ekonómie, cez matematiku, až ku psychológii). Pošvář, Erbes (2008) hovoria o ucelenom súbore názorov, prístupov, metód, odporúčaní, skúseností, ktoré manažéri používajú k zvládnutiu manažérskych funkcií s cieľom naplniť víziu organizácie. Manažment je organizovaný súhrnom vedomostí, je možné učiť sa ho a vyučovať ho.

Medzi všeobecné požiadavky na pozíciu v manažmente Fischlová (2005) radí vysokoškolské vzdelanie (v strednom manažmente môže byť v menšom rozsahu akceptované aj stredoškolské vzdelanie s dlhšou praxou v odbore), ktoré väčšinou korešponduje s odborom pôsobenia. Tiež je požadovaná prax, skúsenosť s výkonom podobnej pozície, najlepšie v zahraničí. Na manažérskych pozíciách je vyžadovaná aj znalosť cudzieho jazyka (preferovaná je angličtina). Formálne vzdelanie je štandardom, veľkú úlohu pri výbere manažérov hrajú osobnostné charakteristiky a sociálne zručnosti, pričom osobnostný profil uchádzača je oveľa dôležitejší ako formálne vzdelanie.

1.2 Manažér

Úlohou manažéra je ostatným hovoriť, čo a ako majú robiť, definovať trvalejšie a vyššie organizačné aspirácie, dlhodobé strategické vízie, koordinovať aktivity ľudí smerujúce k naplneniu cieľov (Robbins, Coulter, 2012). Drucker (1992) charakterizuje manažéra ako vedúceho pracovníka, ktorý je zodpovedný za dosahovanie cieľov jemu zverených organizačných jednotiek. Na ich tvorbe sa zvyčajne významne spolupodieľa, pričom plánuje, organizuje a kontroluje prácu svojich spolupracovníkov.

Lednický (2007) tvrdí, že manažér je profesia a jej nositeľ na jej vykonávanie využíva poskytnuté zdroje, vrátane svojej tvorivej účasti.

Manažér podľa Prokopenka, Kubra a kol. (1996) vedie a prevádzkuje organizáciu v záujme jedného alebo viacerých súkromných vlastníkov. Hospodárová (2008) dodáva, že tiež organizuje, rozdáva úlohy, kontroluje ich plnenie a dosahuje výsledky. Riadi procesy, vedie ľudí a prostredníctvom nich dosahuje požadované výsledky. Umenie manažéra sa prejavuje v efektívnom a hospodárnom využívaní zdrojov, ako aj v schopnosti nachádzať ich tam, kde by ich iní nečakali, alebo v schopnosti ich vytvárať (Kolman, 1998).

Dolobáč, Barinková (2009) z právneho hľadiska uvádzajú, že pojem manažér je v obchodnej praxi bežne zaužívaný. Manažéri sú podľa § 9 ods. 3 ZP oprávnení podriadeným zamestnancom určovať a ukladať pracovné úlohy, organizovať, riadiť a kontrolovať ich prácu a dávať im na tento účel záväzné pokyny. Tiež môžu v mene zamestnávateľa vykonávať právne úkony vyplývajúce z ich funkcie.

Manažér je podľa Robbins, Coulter (2012) človek, ktorý pracuje s ľuďmi a zároveň koordinuje ich aktivity smerujúce k naplneniu vízií organizácie. Autori klasifikujú manažérov:

- prvej línie, ktorí predstavujú najnižšiu úroveň manažmentu, riadia prácu nemanadžérov (majstri, vedúci oddielov),
- strednej línie, ktorí zvyčajne riadia štábne, odborné útvary a prácu manažérov prvej línie (náместníci, vedúci prevádzok),
- vrcholoví alebo top manažéri, ktorí sú zodpovední za rozhodovanie v rámci organizácie, za formulovanie plánov a cieľov (výkonní riaditelia, prezidenti).

Veber a kol. (2009) hovoria o samostatnej profesii, keď pracovník na základe zvolenia, vymenovania, poverenia, ustanovenia alebo splnomocnenia aktívne realizuje vedúcu činnosť, pre ktorú je vybavený potrebnými spôsobilosťami, právomocami a zodpovednosťou. Smer manažmentu, tzv. „management by competencies“, vychádza z myšlienky, že úspechy, ako aj neúspechy organizácie sú dôsledkom kompetentnosti manažérov.

Porvazník (2007) zdôrazňuje rozlišovanie pojmu kompetencia (povinnosť, právomoc, zodpovednosť, ktorú je možné delegovať) a kompetentnosť (spôsobilosť, ktorú je možné nadobudnúť vzdelaním a skúsenosťami, nedá sa delegovať). Podobné odlišenie ponúkajú aj Kubeš, Spillerová, Kurnický (2004), pričom kompetenciu popisujú ako právomoc, oprávnenie, zvyčajne udeľované alebo patriace nejakej autorite (inštitúcii, jednotlivcovi), a kompetentnosť ako schopnosť vykonávať nejakú činnosť, vedieť ju vykonávať, byť v príslušnej činnosti kvalifikovaný. U manažéra ju chápú ako komplexnú spôsobilosť a predpoklad k manažérskej práci.

V nasledujúcom texte budeme používať pojem manažérska spôsobilosť. Veteška, Tureckiová (2008) tvrdia, že sa jedná o jedinečnú schopnosť jedinca úspešne konať a rozvíjať svoj potenciál v kontexte rôznych úloh, činností a životných situácií.

1.2.1 Manažérska spôsobilosť

Úspešný manažér by mal podľa Hroníka (2007a) disponovať vlastnosťami, vedomosťami, zručnosťami a skúsenosťami, ktoré mu umožnia nájsť cestu k výkonnosti a k úspechu. Jedná sa o celkovú spôsobilosť na výkon manažérskeho poslania (spôsob práce „ako dosahujem čo“). Boyatzis (1982) ju charakterizuje ako základný rys jedinca, ktorý mu umožňuje odvádzať skvelý výkon vo svojej pozícii, úlohe, situácii. Spôsobilosť definuje ako schopnosť človeka správať sa spôsobom, ktorý zodpovedá požiadavkám práce v prostredí organizácie, prinášajúcim potrebné výsledky. Holmes (1992, 1993) uvádza definície podľa Training Agency (1988), pričom spôsobilosť doplnil o schopnosť prenášať zručnosti a vedomosti do plánovania práce, inovácie a zvládania nerutinných činností, ako aj o vlastnosti, ktoré sú potrebné k jednaniu na pracovisku. Jedná sa o opis činností, správania sa a výsledku, ktoré by mal byť jedinec pracujúci v danej oblasti schopný robiť.

Manažérske spôsobilosti sa podľa Prokopenka, Kubra (1996), Donnelly a kol. (1997) delia na technické, tvrdé (hard) a behaviorálne, mäkké (soft). Hroník (2008) ich ďalej rozdeľuje na päť subsystémov: osobnosť (kto), manažérska technológia (čo), manažérska vízia (prečo), odbornosť (kde), sociálno-psychologický aspekt (ako, s kým). Schroder (1989) delí manažérske spôsobilosti na základné (basic) a vysokého výkonu (high performance). Tie predstavujú typ správania, ktorému prislúchajú kritériá hodnotenia výkonu: vyhľadávanie informácií, tvorba koncepcie, koncepcná pružnosť, interpersonálne vyhľadávanie, riadenie interakcií, rozvojová orientácia, vplyv, sebadôvera, prezentačné schopnosti, proaktívna orientácia, orientácia na úspech (Bruothová, Mesároš, 2013).

Pod manažérskou spôsobilosťou Porvazník (2003) rozumie pripravenosť subjektov manažmentu viesť vlastnú prácu a prácu iných tak, aby ich výsledkom bola reálna miera pridanej hodnoty. Dôraz kladie na popis podstaty celostnej kompetentnosti a jej troch pilierov. Autor popisuje vedomostnú zdatnosť, sociálnu zrelosť a aplikačnú zručnosť uvedených subjektov (Porvazník, 2013a).

Boyatzis (1982) zisťoval prostredníctvom výskumu, ktoré manažérske spôsobilosti sa prejavujú efektivitou práce manažérov. Identifikoval činnosti, vedomosti, postoje a povahové vlastnosti, ktoré sú potrebné k dosahovaniu vyššej manažérskej výkonnosti (Hroník, 2002; Kocianová, 2010):

- orientácia na mocenské pôsobenie – dbá na vlastné postavenie a povest,
- identifikovanie problému – schopnosť formulovať pojmy a interpretovať udalosti,
- orientácia na výkonnosť – zdatnosť,
- proaktivita – orientácia na praktické činnosti a na dosahovanie cieľov,
- konceptualizácia – vyváženosť pojmov, ktoré vhodne vystihujú štruktúry obsiahnuté vo faktoch a informáciách,
- sebaistota,
- schopnosť úspešnej ústnej prezentácie,

- užívanie kultivovanej moci – potrebné pri vytváraní tímov,
- riadenie skupinových procesov – stimulácia efektívnej spolupráce v skupine,
- objektivita vnímania – schopnosť vyhnúť sa skresleniam a predsudkom,
- sebaovládanie – potlačenie osobných záujmov s ohľadom na záujmy organizácie,
- energia a prispôsobivosť.

Kubeš a kol. (2004) hovoria o komplexných schopnostiach a predpokladoch podávať manažérsky výkon, ktoré zahŕňajú aj zručnosti, vedomosti, postoje, motiváciu a skúsenosti. Prostredníctvom realizovaného prieskumu ich dopĺňajú o podnikateľský postreh, vodcovské schopnosti, schopnosť myslieť a jednať strategicky a inovačne, znalosť nástrojov ľudských zdrojov a schopnosť iniciovať a riadiť zmenu. Podľa Prokopenka, Kubra (1996) k základným manažérskym spôsobilostiam patria aj povahové rysy, postoje vychádzajúce z hodnotovej orientácie, schopnosti aplikovať vedomosti, osobnostné predpoklady a skúsenosti.

Štýl práce manažéra závisí podľa Bruothovej, Mesároša (2013) od charakteru jeho osobnosti, ktorú autori popisujú ako dynamickú sústavu psychických kvalít človeka, ktoré sa prejavujú stálosťou (charakter, temperament, skúsenosti, poznatky a záujmy). Dobrý manažér má disponovať okrem odborných znalostí aj osobnostnými vlastnosťami, ktoré sú potrebné k vykonávaniu manažérskej funkcie a odlišujú ho od ostatných pracovníkov.

1.2.2 Osobnosť manažéra

Pri určovaní osobnostných vlastností manažérov sa Porvazník (2013b) opiera o koncept psychológa Carla Junga, ktorý dopĺňa na základe výskumov o charakterové, vôľové, kognitívne, tvorivé, povahové, emocionálne, fyzické a duševné vlastnosti. Medzi odbornými manažérskymi vedomosťami uvádza poznatky o manažovanom objekte, o funkciách manažmentu, o informáciách potrebných pre uplatňovanie funkcií manažmentu a systémovej teórie. Aplikáciu zručností tvoria zručnosti komunikácie, motivácie, tímovej práce, spojené so sebariadením a využívaním času.

Drucker (1992) charakterizuje osobnosť manažéra z hľadiska výkonnosti (schopnosť robiť veci správne) a z hľadiska efektívnosti (schopnosť vybrať najvhodnejší predmet podnikania). Efektívnosť autor považuje za prioritnú. Aj Covey (2014a) rozoberá základné návyky úspešnej vodcovskej osobnosti:

- je proaktívny, vytvára aktívny život,
- pozná svoje poslanie (ciele organizácie aj svoje),
- váži si svoj čas,
- pozná umenie komunikácie,
- preferuje spôsob výhra / výhra (spolupráca),
- je tímovým hráčom,
- neustále pracuje na sebarozvoji.

Aj podľa Bělohlávka, Košťana, Šuleřa (2006) by mal manažér účinne komunikovať so zamestnancami, vedieť prezentovať svoje zámery a viesť porady, vedieť dobre hospodáriť a plánovať svoj čas, dokázať riešiť problémy v tíme a ovládať umenie delegovania úloh na podriadených.

Covey (2014b) rozoberá úrovne iniciatívy od najnižšej úrovne (čakám, kým nie som vyzvaný), cez ďalšie (pýtam sa, odporúčam, zamýšľam sa, urobím a okamžite podám správu, urobím a v pravidelných intervaloch podávam správu), až po najvyššiu úroveň iniciatívy, ktorá sa nachádza v centre schopnosti kontrolovať a ovplyvňovať (urobím). Podľa autora jediní spolu s delegovanými úlohami postupne dobrovoľne prijímajú aj zodpovednosť, a tak rozvíjajú svoj tvorivý potenciál.

Tvorivý líder sa stáva hybnou silou inovačného úsilia (Zbihlejšová, 2014) a kvality práce vo firme. Jeho základnou osobnostnou vlastnosťou je schopnosť pružne reagovať na dynamicky sa meniace podmienky. Pre úspech je dôležité, aby bol vytrvalý, vedel komunikovať, zvládol umenie získavania spojencov, vedel pozorne načúvať svojmu okoliu a pozeral sa na príležitosti firmy z rôznych strán (Kubíčková, Rais, 2012).

Durdová (2002) medzi vrodené vlastnosti osobnosti manažéra zaraďuje potrebu moci a silného vplyvu na ostatných, potrebu viesť ostatných ľudí, pochopenie, schopnosť vcítiť sa do svojich spolupracovníkov, zvládanie emocionálnych reakcií, temperament, inteligenciu, samostatné tvorivé myslenie, predstavivosť, zdravý úsudok, schopnosť komunikovať. Medzi získané vlastnosti manažéra radí odborné, ekonomické, sociálno-psychologické vedomosti, dobrú duševnú a telesnú kondíciu. Podľa autorky sú dôležité tiež manažérske zručnosti: ľudské (vedieť pracovať a viesť ľudí, utvárať vhodné pracovné prostredie), koncepčné (vedieť viesť celú organizáciu), technické (používať metódy a postupy k realizácii činností a procesov).

Šuler (2002) popisuje tri faktory, ktoré formujú osobnosť jedinca: biologické (genetické zvláštnosti), sociálne (pôsobenie sociálneho okolia – rodina, práca), kultúrne (zvyky, normy, jazyk, kultúra národa). Autor uvádza, že súčasťou osobnosti manažéra a jeho správania sú jeho:

- hodnoty – fakty, spôsoby správania, cieľové stavy, ktoré považuje manažér za dôležité,
- postoje – vyjadrujú, ako sa manažér správa vo vzťahu k iným ľuďom, predmetom a skutočnostiam,
- schopnosti – reálne predpoklady pre vykonávanie nejakej činnosti (rozumové, mechanické, psychomotorické),
- vedomosti – potrebné sú odborné podľa odboru, aj z oblasti manažmentu riadenia,
- skúsenosti – súhrn prežitých situácií obohacujúcich poznanie, vývoj, reakcie manažéra na okolie,
- zručnosti – praktické návyky, ktoré manažér získava praxou (riadenie času, delegovanie, motivovanie, vyjednávanie a pod.).

Folwarczyna (2010) prostredníctvom výskumu zistovala, ktoré kľúčové charakteristiky úspešnosti považujú manažéri za najdôležitejšie:

- vodcovské schopnosti – schopnosti spojené so sebadôverou, prirodzenou autoritou a umením viesť iných (90 %),
- osobnostné predpoklady – osobná zrelosť, skromnosť, rozvaha, slušnosť, lojalita, morálka a osobná zodpovednosť (50 %),
- orientácia na cieľ a výsledky – rozhodnosť, vysoká výkonnosť, cieľavedomosť (40 %).

Podľa tejto autorky označili manažéri za hlavnú prioritu svojho rozvoja predovšetkým mákku zručnosť, pričom najväčší dôraz kládli na interpersonálne zručnosť ako komunikačné zručnosti, schopnosť tímovej spolupráce a umenie ovplyvňovať iných.

Kubičková, Rais (2012) sa zamýšľajú nad otázkou, ako sa stať dobrým vodcom a výraznou firemnou osobnosťou. Odporúčajú zmeniť spôsoby myslenia a vypracovať si návyky vodcovských osobností. Ak sú tieto návyky vrodené, stačí ich rozvinúť správnym smerom. Tento proces nie je jednoduchý a vyžaduje si vytrvalosť.

1.2.3 Manažérske roly a manažérske funkcie

Pri vykonávaní vedúcej funkcie manažér vystupuje vo viacerých rolách. Známe je členenie manažérskych rol podľa Henryho Mintzberga (Dědina, Cejthamr, 2005), ktorý sa ako prvý touto typológiou zaoberal (svoje zistenia publikoval už v roku 1973). Práca manažéra sa spája s určitou pozíciou. Popisuje sa ako súhrn správania jedinca. Desať typických rol manažéra autor rozdelil do troch kategórií (Truneček, 2003):

1. Interpersonálne: manažér ako predstaviteľ organizácie (figurehead), spojovací článok – sprostredkovateľ (liaison), líder (leader).
2. Informačné: úloha príjemcu informácií (monitor), hovorca organizácie (spokesperson), šíriteľ informácií – distribútor (disseminator).
3. Rozhodovacie: manažér ako podnikateľ (entrepreneurial), riešiteľ problémov a rušivých udalostí (disturbance-handler), alokátor zdrojov (resource-allocator), vyjednávateľ (negotiator).

Hospodářová (2008) zdôrazňuje, že manažér by sa mal zameriavať predovšetkým na vedenie ľudí. Jeho úloha sa podstatne líši od rol ostatných pracovníkov v organizácii. Manažéri sú začleňovaní do zložitých medziľudských vzťahov so svojimi nadriadenými, podriadenými, ako aj s pracovníkmi na rovnakej úrovni (Truneček, 2003).

Manažérske roly na seba často nadväzujú, dopĺňajú sa a vzájomne sa prekrývajú. Sú v úzkom vzťahu s paralelnými manažérskymi funkciami (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006). Manažérske funkcie sú typické činnosti, ktoré manažér vykonáva (Truneček, 2003). Líšia sa v závislosti na veľkosti organizácie a prostredia, v ktorom organizácia pôsobí, a tiež v závislosti na úrovni vedenia (Veber a kol., 2000; Dědi-

na, Cejthamr, 2005). Vymedzenie tradičných manažérskych funkcií manažérom umožňuje vnieť do ich každodenných aktivít systémovosť, predvídateľnosť, logiku a poriadok (Armstrong, 2006).

Henri Fayol (Truneček, 2003; Armstrong, 2006) je zakladateľom koncepcie tradičných manažérskych funkcií uznávaných a platných aj dnes:

1. Plánovanie (planning) – stanovenie budúcich cieľov a postupov, ako ich dosiahnuť, výber postupu, ktorý povedie k dosiahnutiu požadovaných výsledkov.
2. Organizovanie (organizing) – zabezpečenie potrebných zdrojov a stanovenie podmienok pre uskutočnenie naplánovaných činností.
3. Prikazovanie (directing) podriadeným pracovníkom.
4. Koordinovanie (coordinating) – zladovanie činností podriadených pracovníkov a pracovníkov na rovnakej úrovni ako je manažér.
5. Kontrolovanie (controlling) – overenie, či je všetko v súlade s plánom, a následné prijatie príslušných záverov a nápravných opatrení.

K týmto tradičným funkciám Armstrong (2006) radí aj motivovanie jedincov, aby v rámci tímu vykonávali svoju prácu naplno. Podľa Koontza, Weihricha (1998) medzi ne patrí aj plánovanie, organizovanie, výber a rozmiestnenie spolupracovníkov, vedenie ľudí a kontrola. Drucker (1992) typológiu dopĺňa o stanovenie cieľov, organizovanie a rozdeľovanie činností, motiváciu a komunikáciu medzi ľuďmi, meranie a vyhodnotenie získaných výsledkov práce, kvalifikačný rozvoj kolektívu a seba. Truneček (2003) v tejto súvislosti uvádza usporiadanie manažérskych funkcií podľa Gulicka: plánovanie, organizovanie, personálne zabezpečenie, prikazovanie, koordinácia, evidencia a rozpočtovanie.

1.3 Vybrané prediktory manažérskej práce

Náročnosť manažérskej práce a rozsah zodpovednosti za prosperitu organizácie vyžadujú, aby bol manažér výnimočnou osobnosťou. Medzi prediktormi manažérskej práce Bedrnová, Nový (2007) uvádzajú flexibilitu, schopnosť primeranej sebareflexie a nevyhnutných zmien v záujme dosiahnutia čo najlepšej kvality. V problematike predpokladaných vlastností osobnosti manažéra je možné vidieť prínos psychológie, a to v rôznych teóriách (teórie vlastností, skupín, situačných a interakčných prístupov).

Jednotlivé prístupy a teórie reagujú na potreby praxe identifikovať osobnostné danosti, ktoré vytvárajú predpoklady k úspešnému vykonávaniu manažérskej práce. Predikciu výkonu manažéra umožňuje podľa Lelkovej, Lorincovej (2014) aj znalosť sociálnych a situačných podmienok.

Belz, Siegrist (2001) radia medzi kľúčové spôsobilosti a predpoklady k vykonávaniu manažérskej práce kreativitu, komunikáciu, kooperáciu, riešenie problémov

v súvislosti s rozhodovaním, schopnosť prijať zodpovednosť, schopnosť premýšľať a učiť sa, schopnosť zdôvodňovať a hodnotiť. Aj podľa autorov je potrebné zdôrazniť, že ich indikovanie je bez prihliadnutia na situačný faktor a sociálne podmienky veľmi ťažké. Kohoutek, Štepaník (2000) uvádzajú ako nevyhnutné osobnostné a sociálne predpoklady v manažérskej práci emocionálnu stabilitu, zdravú sebadôveru, čínorodosť, motiváciu k úspechu, flexibilitu, schopnosť koncepčného myslenia, rozvinuté vôľové a morálne vlastnosti. Petr a kol. (2004) v súvislosti s úspešnou manažérskou prácou udávajú rozvinuté emocionálne schopnosti, empatiu, sebaopoznanie, sebakontrolu, sociálnu obratnosť, schopnosť abstrahovať, motiváciu, sociálne zručnosti, vedomosti a skúsenosti.

Z vyššie uvedeného je zjavné, že neexistuje jednotný názor na obsah problematiky prediktorov manažérskej práce. Z našich dlhoročných výskumov sa nám ako podstatné prediktory manažérskej práce javia sociálna inteligencia, emocionálna inteligencia a machiavellizmus.

1.3.1 Sociálna inteligencia v práci manažéra

Špecifickú oblasť pri predikcii správania jedinca tvoria interpersonálne situácie, prežívanie a jeho správanie v situáciách, v ktorých dôležitú úlohu zohráva faktor sociálneho kontaktu. Jednou z podstatných charakteristík človeka, ktorá sa môže využiť pri vysvetľovaní správania v sociálnej situácii, je sociálna inteligencia. Pri jej vymedzení zdôrazňujeme to, ako jedinec rozumie, interpretuje vlastné správanie a správanie iných ľudí, ich myslenie a cítenie a tiež, ako v závislosti od tejto interpretácie dokáže efektívne usmerňovať svoje správanie a správanie iných ľudí (Birknerová, Vávrová a kol., 2013).

Thorndike (1920) ako prvý definoval sociálnu inteligenciu ako schopnosť chápať a zvládať iných ľudí a konať múdro v medziľudských vzťahoch. Vychádzajúc z tohto vymedzenia je možné sociálnu inteligenciu považovať za reálnu individuálnu charakteristiku.

V tomto kontexte môžeme ako príklad uviesť prácu manažérov (Droppa, Mikuš, 2008; Zibrínová, 2011), ktorí sa do problémových sociálnych situácií dostávajú takmer každodenne a pri ich riešení musia nezriedka zmobilizovať všetky svoje sily. Manažér môže efektívne riadiť vtedy, ak pozná názory a potreby svojich spolupracovníkov a následne ich dokáže vhodne usmerňovať (Pauknerová, 2012).

Možnosť špecifikovať sociálnu inteligenciu ako jeden z dôležitých prediktorov efektívneho správania manažérov dovoľuje podľa Frankovského, Baranovej (2010) robiť už pri výbere ľudí rozhodnutia s vyššou mierou pravdepodobnosti úspešného zvládnutia manažérskych pozícií, ako aj realizovať prípravu a výcvik manažérov v oblasti sociálnych spôsobilostí. Silvera, Martinussen, Dahl (2001) uvádzajú komponenty sociálnej inteligencie: vnímavosť pre vnútorné stavy a nálady iných ľudí, všeobecná schopnosť zaoberať sa inými ľuďmi, poznatky o sociálnych normách a sociálnom živote, schopnosť orientovať sa v sociálnych situáciách, využívanie sociál-

nych techník umožňujúcich manipulovať, jednanie s inými ľuďmi, sociálna príťažlivosť, sociálna adaptácia. Orosová et al. (2004) v tomto smere uvažovania upozorňujú na schopnosť človeka porozumieť cíteniu, mysleniu a správaniu iných ľudí a seba samému a na základe tohto porozumenia sa primerane správať. Uvedené sociálne javy sú v manažérskej práci nevyhnutné.

Špecifikácii psychometrického a osobnostného prístupu ako dvoch základných línií štúdia sociálnej inteligencie sa venovali Kihlstrom a Cantor (2000). Psychometrický koncept sociálnej inteligencie vymedzili Silvera et al. (2001). Vnímajú sociálnu inteligenciu ako vlastnosť alebo skupinu vlastností, pričom ľudia môžu byť porovnávaní na dimenzii nízka vs. vysoká, a v tomto prípade je rozdiel oproti akademickej inteligencii v zameraní na sociálnu sféru. Sociálnu inteligenciu na báze osobnostného prístupu konceptualizovali Baumgartner a Frankovský (2004). O sociálnej inteligencii uvažujú na základe správania v rôznych interpersonálnych situáciách, ktoré sa nehodnotí striktno na dimenzii výkonnosti. Do popredia nevystupuje priamo otázka diferencie ľudí s vyššou a nižšou sociálnou inteligenciou. Značná pozornosť sa sústreďuje na aspekt subjektívneho posudzovania situácie, jej vnímania a interpretácie.

V zmysle overovania konkrétnych nástrojov zisťovania prediktorov správania jedincov špecifikuje Frankovský (2001; 2002) dispozičný, situačný a interakčný prístup. Behaviorálno-situačný koncept sociálnej inteligencie reprezentuje jeden z možných prístupov k vymedzeniu, skúmaniu a diagnostike sociálnej inteligencie u manažérov. Vychádza z uplatnenia situačného prístupu, pričom akcentovaný je aspekt správania v sociálnej situácii (Frankovský, 2001; Baumgartner, Frankovský, 2004; Frankovský, Štefko, Baumgartner, 2006). Sociálnu inteligenciu ako významný prediktor manažérskeho správania sme analyzovali vo viacerých štúdiách (Frankovský, Birknerová, 2008; Birknerová, Kentoš, 2011; Frankovský, Birknerová, 2013a; Frankovský, Birknerová, 2014; Lajčin, Birknerová, Sláviková, Frankovský, 2014).

1.3.2 Emocionálna inteligencia v práci manažéra

Emocionálna inteligencia býva definovaná rôznymi bádatelmi odlišne, ale všetky modely tvoria jadro, ktorého súčasťou sú intrapersonálne (regulácia nálad, zvládanie stresu) a interpersonálne komponenty (vnímanie emócií, sociálne zručnosti) (Birknerová, Vávrová a kol., 2013; Vávrová, 2009). Austinová, Saklofske (2007) ju charakterizujú ako schopnosť, ktorá zahŕňa kognitívne spracovanie emocionálnych informácií. Predstavuje širokú škálu kognitívnych a nekognitívnych zložiek, ktoré sú základom emócií.

Manažéri s rozvinutou emocionálnou inteligenciou sú flexibilnejší v používaní svojich emócií, pružnejšie plánujú, tvorivejšie myslia, sú schopní presmerovať pozornosť a vedia motivovať seba aj ostatných (Neubauer, Freudenthaler, 2007). Emocionálne inteligentní manažéri by mali byť podľa Schulze, Roberts (2007) zvlášť schopní v oblasti:

- správneho vnímania a posudzovania vlastných emócií,
- vyjadrovania a oznamovania emócií ostatným, keď je to potrebné,
- správneho rozpoznania emócií u druhých a reagovania sociálne adaptívnym spôsobom,
- účinnej regulácie vlastných emócií a emócií druhých ľudí na dosiahnutie konkrétnych cieľov,
- využitia vlastných emócií k riešeniu problémov motiváciou adaptívneho správania.

Emocionálna inteligencia zahŕňa u manažérov poznanie vlastných pocitov, ich zvládanie, schopnosť motivovať samého seba, schopnosť vcítiť sa do pocitov iných ľudí, ako aj zvládanie medziľudských vzťahov (Birknerová, Kentoš, 2011). Bar-On (1997) definuje emocionálnu inteligenciu ako skupinu nekognitívnych spôsobilostí a schopností, ktoré ovplyvňujú pripravenosť manažéra vyrovnáť sa s tlakmi a nárokmi prostredia. Bar-On (2006) na základe empirických záverov popisuje teóriu ESI a ukazuje, že sa jedná o komplexnú a validnú konceptualizáciu konštruktu emocionálno-sociálnej inteligencie.

Podľa Golemana (1997) zahŕňa emocionálna inteligencia schopnosť vnímať vlastné emócie, vedieť s týmito emóciami zaobchádzať, využiť ich v prospech nejakej veci, teda sám seba motivovať, ale tiež schopnosť vcítiť sa do ostatných ľudí (empatia) a správne zaobchádzať so vzťahmi. Goleman (2000) hovorí o emocionálnej inteligencii ako o schopnosti sebaovládania, zvládania vlastných pocitov a emócií, ktoré je potrebné vhodne a efektívne usmerniť za účelom spolupráce s ostatnými členmi skupiny vedúcej k dosiahnutiu spoločného cieľa. Wilding (2010) definuje emocionálnu inteligenciu ako spôsob chápania vlastných pocitov i pocitov druhých ľudí a ovládanie svojich pocitov tak, že vedome volíme svoje slová a činy, aby sme dosiahli požadovaný výsledok.

Dargová, Čonková (2002) uvádzajú, že emocionálna inteligencia odzrkadľuje plynulý prechod od sebapoznania, sebaovládania cez empatiu k svetu druhých. Je cestou od personalizácie k socializácii. Porvazník (2007) dodáva, že je spojená s vlastnosťami človeka, charakterom, temperamentom, percepčnými, tvorivými a telesnými (somatickými) dispozíciami.

Výskumy venované emocionálnej inteligencii sa rozdelili do dvoch odlišných oblastí – modelov emocionálnej inteligencie ako schopností (Mayer, Salovey, 1997) a črtové modely (Petrides, Furnham, 2001). Obe perspektívy sa líšia konceptualizáciami konštruktov, ako aj metódami jej merania (Baumgartner, Zacharová, 2011). Nami realizované výskumy vnímajú emocionálnu inteligenciu ako osobnostnú črtu, z čoho vyplýva, že bola zisťovaná seabavýpovedovým dotazníkom (Birknerová, 2009; Birknerová, 2010; Birknerová, Baranová, 2010; Birknerová, Kentoš, 2011).

1.3.3 Machiavellizmus v práci manažéra

Pojem machiavellizmus je odvodený od mena talianskeho historika, diplomata, politika a básnika Niccola Machiavelliho (1469 – 1527), ktorého najznámejším dielom je krátky spis *Vladár* (vyšiel až po Machiavelliho smrti v roku 1532). Myšlienky Niccola Machiavelliho boli mnohokrát diskutované a využívané v rámci najrôznejších ideológií (Birknerová, Vávrová a kol., 2013). Machiavelli (2012) vo svojom diele *Vladár* hovorí o skutočnosti, že kto chce byť dobrým vládcom, musí byť prefíkaný, ale musí to vedieť zastrieť a zmiasť protivníka. Ľudia však radi uveria tomu, čo chcú počuť. Machiavellizmus stavia na fakte, že u ľudí vždy rozhoduje výsledok ich správania. Ak je jedinec úspešný, aj prostriedky, ktorými úspech dosiahol, sú nakoniec úplne v poriadku.

Najčastejšie sa stretávame s definíciou, že jadrom machiavellizmu je téza, podľa ktorej sa majú prostriedky podriaďovať určeným cieľom (Pítrová, 2006). Na uvedené myšlienky o ľudskom správaní nadviazali aj ďalšie vedné disciplíny (sociológia, psychológia), zaoberajúce sa vývojom osobnosti. Konštrukt machiavellizmu slúži na označenie určitého typu ľudského správania (sklon jedinca k manipulácii s inými ľuďmi).

Moc a postavenie je podľa Machiavelliho (2012) možné získať najmä vlastným pričinením a svojimi mimoriadnymi vlastnosťami, ale tiež šťastím, vďaka cudzej pomoci, pričom vládca je závislý na vôli iných. Machiavelli (Gramsci, 1970; White, 2006) pomenoval praktiky, ktoré boli úplne bežné a všeobecne používané. Popisuje vlastnosti vládcu, ktorých sa má vyvarovať (nestálosť, ľahkomyselnosť, zbabelosť, nerozhodnosť), a tie, ktorými si uchová úctu a všeobecnú váženosť na všetkých stranách (nemeniť svoje rozhodnutia, pozorne vážiť každé ustanovenie, stáť si za svojím).

Pojem machiavellizmus je odvodený hlavne od uvedených praktík, pričom akademický slovník cudzích slov definuje tento pojem ako politiku vykonávanú bez ohľadu na morálne princípy, užívajúcu akékoľvek prostriedky. Pojem machiavellizmus vymysleli Machiavelliho odporcovia (Kraus a kol., 2005).

Christie, Geise (1970) tvrdia, že machiavellizmus je charakterizovaný štyrmi hlavnými znakmi (Rauthman, Will, 2011): chladným a cynickým pohľadom na svet s pragmatickými a nemorálnymi názormi, nedostatkom emocionality, strategickým a dlhodobým plánovaním získavania sebvýhodných cieľov a rozmanitým manipulatívnym správaním. V nadväznosti na uvedené znaky rozvoj miery machiavellizmu meria najrozšírenejší štandardizovaný test Mach IV (Christie, Geise, 1970). Na základe získaných výsledkov sú rozlišovaní jedinci s vysokým (High Mach), priemerným a nízkym machiavellizmom (Low Mach).

Nami realizované výskumy sa opierali o uvedené skutočnosti (Birknerová, Lelková, 2012; Frankovský, Birknerová, 2013b; Birknerová, Frankovský, Zbihlejová, 2013; Birknerová, Frankovský, 2014).

2 ROD

Oakley (1972) použila ako prvá pojem gender (prevzaté z angličtiny, slovenský ekvivalent, ktorý budeme používať v monografii, je rod). Rod ponímame vo význame rozdielov medzi ženami a mužmi v kultúrnom, spoločenskom a psychologickom kontexte. Autorka rod vníma ako sociálny a kultúrny konštrukt v protiklade k pohlaviu ako biologickej danosti. Pod pojmom pohlavie rozumie biologickú danosť ženskosti a mužskosti, ich biologické rozdiely. Výchova a socializácia pôsobí na ženy a mužov odlišne, čo vedie k sociálne vytvoreným rozdielom ich správania, postojov, hodnôt. Oakley (2000) kladie dôraz na skutočnosť, že každá spoločnosť vychádza z biologického pohlavia ako zo základného kritéria. Rod teda definuje ako sociálny konštrukt, ktorý vyjadruje, že vlastnosti a správanie spájané s obrazom ženy a muža sú formované kultúrou a spoločnosťou. Pôsobenie rodu ukazuje, že určenie rol, správania a noriem vzťahujúcich sa k ženám a mužom je v rôznych spoločnostiach, v rôznych obdobiach či rôznych sociálnych skupinách odlišné.

Connell (2002) uvádza, že téma rodu má kľúčový rozmer osobného života, sociálnych vzťahov a kultúry, ako aj téma, o ktorej je množstvo predsudkov, ideológií, mýtov, dezinformácií. Eckert, McConnell-Ginet (2003) dodávajú, že otázkam týkajúcim sa problematiky rodu je pozornosť venovaná v takmer každej disciplíne, ktorá sa zaoberá ľudským správaním, poznávaním, spoločnosťou a kultúrou. Lukšík, Supeková (2003) sa prikláňajú k názoru, že rod je sociálny a kultúrny konštrukt. Jedná sa o súbor ideí a presvedčení o tom, ako sa majú správať ženy a muži a aké roly majú prezentovať. Janošová (2008) hovorí o sociálnej role, ktorá môže zodpovedať biologickému pohlaviu. Rodovosť je podľa Čerešníka (2011) fenomén, ktorý má korene v biologickej, spoločenskej, kultúrnej a psychologической rovine a je súčasťou každodenného života.

Sociológia podľa Boudona (2004) označuje pojmom rod všetko, čo sa týka sociálnej diferenciacie medzi ženami a mužmi, ktoré sú kultúrne a sociálne podmienené. Vo veľkom sociologickom slovníku (Maříková a kol., 1996) je uvedená definícia pojmu rod, ktorá kladie dôraz na kategórie rozdielných charakteristík s označením „feminná“ a „maskulinná“. Psychoanalytici často trvajú na objasnení problematiky rodu ako pojmu, ktorý má predovšetkým psychologické a kultúrne významy. Výkladový slovník vybraných termínov z oblasti psychológie, sociológie, etiky a sociálnej práce (Bláha, Šemberová, 2004) uvádza, že v psychológii ide o biologické alebo sociálne vlastnosti, ktoré definujú ženu a muža. Sociálni psychológovia sa často odvolávajú na biologicky podložené rozdiely. Slovník kultúrnych štúdií (Barker, 2006) definuje pojem rod ako odkaz ku kultúrnym predpokladom a praktikám, ktoré ovládajú konštruovanie žien, mužov a ich sociálnych vzťahov. Feminita a maskulinita ako prejavy rodu sú výsledkom kultúrnej regulácie správania, ktoré sa považuje za sociálne primerané ženám a mužom. Pri teórii rodu sa Lipa (2009) opiera o štyri koncepčné rámce:

- skupinové faktory,
- minulé biologické vplyvy, vplyvy spoločnosti a prostredia,
- súčasné biologické vplyvy, vplyvy spoločnosti a prostredia,
- vnútorné charakteristiky a povahové črty.

Autor tieto rámce podrobne rozoberá a popisuje ich vzájomný vzťah. Pri biologických vplyvoch poukazuje na dôležitosť genetického základu pohlavia, ako aj na vplyv nervového systému. Dôležitou oblasťou sú teórie sociálneho učenia, kognitívne teórie, teórie rodovej schémy, sociálno-psychologické teórie a teórie sociálnych rol.

Crawford, Unger (2003) vymedzujú rod z hľadiska jeho významových úrovní, ktoré ho konštruujú:

1. Sociálno-štruktúrna úroveň – rod je vo význame klasifikačného systému, podľa ktorého možno charakterizovať vzťahy medzi ženami a mužmi v oblasti od ich mocenského postavenia až po ich sociálne roly.
2. Interpersonálna úroveň – rod vymedzuje bližšie rodové roly, ktoré smerujú v každodenných medziľudských interakciách k odlišnému správaniu signalizujúcemu a posilňujúcemu rodové stereotypy.
3. Individuálna úroveň – rod je na tejto úrovni významný z hľadiska internalizácie rodovej identity daného jedinca. Individuálne sa tak každý stáva rodovo typickým, teda postupne si prisudzuje charakteristiky, roly a správanie, žiaduce pre ženy a mužov vo vlastnej kultúre.

V rámci genderových, rodových teórií stručne charakterizujeme ponímanie jednotlivých prístupov ku pojmu rod.

Esencialistický prístup ku pojmu rod vychádza z biologicky determinovaných predispozícií. Vychádza z presvedčenia, že rozdiely medzi ženami a mužmi sú predovšetkým vrodené. Predpokladá danú a nemennú podstatu. Podobné tvrdenia, ako sme uviedli u Oakley (2000), nájdeme aj u Bourdieua (2000), ktorý tvrdí, že biologický rozdiel medzi pohlaviami, medzi ženským a mužským telom, sa tak môže javiť ako prirodzený dôvod sociálneho rozlišovania medzi rodmi. Renzetti, Curran (2003) porovnávajú rod a pohlavie. Kým pohlavie je podľa autorov tvorené niekoľkými biologickými pohlaviami (chromozómové, hormonálne, genitálne), rod prezentuje postoje, správanie a spoločenské očakávania, ktoré v priebehu života získavame interakciou s okolitým svetom.

Postštrukturalistický prístup nazerá na problematiku rodu z jazykového hľadiska tak, že je konštituovaný rôznymi spôsobmi, a to dokonca v rámci jedinej konverzácie. McElhinnyová (2003) poukazuje na posun v chápaní rodových diferencií. Postštrukturalistický prístup hľadá odpovede na otázku, akým spôsobom rod robí rozdiely. Zábrodská (2009) uvádza, že v rámci postštrukturalných teórií sa môžeme stretnúť s pojmami subjekt a subjektivita, ktoré sú svojím významom najbližšie k výrazom jedinec a identita. Butlerová (2003) upresňuje, že subjekt je skôr kategóriou označujúcou miesto v štruktúre jazyka, diskurzu a vzniká na základe kontaktu s oko-

litým svetom, s jazykom a kultúrnymi skúsenosťami, Subjekt je predstavovaný ako súbor prostriedkov, ktorými je konštituovaný.

Konštruktivistický prístup chápe rod ako sociálny konštrukt. Základným bodom rodových teórií je sociálny konštruktivizmus vychádzajúci z predpokladu, že ženami a mužmi sa nerodíme, ale stávame sa nimi v dôsledku socializácie. Sú im priradené určité charakteristiky a vlastnosti, ktorých dodržiavanie a neprekročenie považuje spoločnosť za žiaduce. Tento prístup v sebe zahŕňa aj predsudky v postavení žien a mužov v spoločnosti (Jarkovská, 2005). Každý člen spoločnosti si nesie predstavu o tom, aká by mala byť žena a muž. Spoločnosť má ale pre tieto názory dané pravidlá, na základe ktorých hodnotí a reguluje, či určitý spôsob interakcie neprekračuje kultúrno-prijateľné hranice (Pavlík, 2006). Týmto pôsobením sa každý člen spoločnosti učí svojmu rodu.

Konštruktivistický prístup sa stretáva so záujmom o proces socializácie a sociálneho učenia, ktoré predpokladá, že rozdiely plynú predovšetkým zo socializácie v spoločnosti a že sa ženou a mužom stávame až výchovou. Rod v tomto prípade reálne ovplyvňuje, formuje a modifikuje nielen individuálne vlastnosti a schopnosti konkrétnych žien a mužov, ale aj ich postoje, názory a správanie. Allhof, Allhoffová (2008) uvádzajú, že sa rod ako sociálny konštrukt utvára tým spôsobom, ako verbálne a neverbálne vystupujeme. Valdová a kol. (2004) tvrdia, že v súčasnosti tento prístup prevláda nad esencialistickým a postštrukturalistickým.

Na základe rodových presvedčení a noriem, ktoré sa týkajú predstáv o správaní žien a mužov, sú obidva rody v našej spoločnosti socializované odlišným spôsobom. Rodové identity sú tak odrazom stereotypov a očakávaní o rolách ženy a muža (Bačová, 2000).

2.1 Rodová rola, rodová identita, rodová socializácia, rodové stereotypy

S pojmom rod súvisia aj niektoré ďalšie termíny (rodová rola, rodová identita, rodová socializácia, rodové stereotypy).

Rodová rola je súhrn predstáv o tom, ako by sa ženy a muži v rámci určitej kultúry spoločenského prostredia mali správať, vyjadrovať, obliekať, myslieť a podobne. Jesenská (2010) ku vzťahu rodovej roly a jazyka dodáva, že spoločnosť vníma ženy a mužov rozdielne, pretože naše očakávania a rodové roly sú iné. Tieto skutočnosti sa odrážajú v našom jazyku, t. j. vo voľbe našich výrazov a štylistických prostriedkov.

Definovanie roly ženy a muža, ako aj delba práce medzi nimi sa aj v súčasnosti v princípe odvíjajú z chápania životného predurčenia ženy. Je to historicky a sociálne, v širšom zmysle kultúrne podmienené. Prevažuje diferenciácia pohlaví, polarizovanie záujmov, činností a osobností ženy a muža. Ich vzťah, ktorý je založený predovšetkým na konkrétnych normách rodovej roly, sa v rôznych spoločnostiach a v rôznych obdobiach líši (Cviková, Juránová, 2003). Janošová (2008) tvrdí, že jedinec

svojou rodovou rolou vyjadruje to, kým sa cíti byť a to, ako chce byť druhými vnímaný v súlade s vedomím príslušnosti k skupine žien alebo mužov.

Rodové roly sú založené na rodovom kontakte, ktorého negatívnym dôsledkom je predovšetkým spoločensky a kultúrne vymedzená slabšia pozícia žien v porovnaní s mužmi, rozdielne podmienky na trhu práce. Definícia a obsah rodových rolí sa mení nielen v závislosti na spoločenských zmenách, ale aj v rámci rodinného cyklu (Čermáková et al., 2002). V súčasných ľudských spoločnostiach sú podľa Bačovej (2003) ženám a mužom pripisované rozdielne sociálne roly, zamestnania a odlišné vlastnosti. Sociálna rola žien v patriarchálnych spoločnostiach je definovaná napríklad vychovávaním detí.

K socializácii človeka v spoločnosti sa nesporne viaže vývoj identity každého jedinca. Identita človeka, ako prežívanie jeho vlastného JA, sa utvára od prvého kontaktu s druhými ľuďmi. Jedná sa o relatívne stále a súhrnné vedomie seba samého. Smetáčková (2005), Matějček (1996) upozorňujú na jej úzke prepojenie so sociálnym svetom, kedy si jedinec uvedomuje svoje spoločenské postavenie a cíti sa byť príslušníkom určitej sociálnej skupiny. Identita jedinca nie je nemenná, ale sa vytvára postupne.

Rodová rola je spätá s pojmom *rodová identita*, ktorá je súčasťou nášho JA, súvisí s vnútorným prežívaním jedinca a je jedinečná. Valdřová (2006), Janošová (2008) tvrdia, že rodové roly sú do značnej miery vonkajším vyjadrením rodovej identity. Jedinec tým neukazuje iba to, kým sa cíti byť, ale aj ako chce byť vnímaný inými ľuďmi. Hakim (2000) je zástankyňou názoru, že roly žien a mužov v súčasnej modernej dobe súvisia s osobne zvolenou rodovou identitou, nie sú len produktom historicko-spoločenských vplyvov.

Rodová rola v porovnaní s rodovou identitou zahŕňa aj vonkajšie prejavy. Rodová identita odkazuje na sociálne a kultúrne rozdiely medzi ženami a mužmi, čo znamená, že je v protiklade s biologickým prístupom ku rodu. Bačová (1996) sa venuje problematike rodovej identity v rámci kultúrneho kontextu. Opiera sa o výskumy, z ktorých vyplynulo, že v rôznych spoločnostiach je feminita a maskulinita vnímaná a reprezentovaná odlišne (kultúrny obsah rodovej identity). V rôznych kultúrach sa odlišujú aj formy jej dosahovania a fungovania. Podľa Janošovej (2008) identitu tvoria atribúty, ktoré jedinec prežíva ako jemu vlastné. Ide o osobnú skúsenosť so ženskou alebo s mužskou existenciou, pričom obe identity sú si rovné. Je vyjadrením skutočnosti, že všetko, čo jedinec hovorí, robí a prežíva, súvisí s tým, že jeho sociálny status má ženskú či mužskú determináciu.

Rodová identita je odvodená od rodu jedinca, ktorá sa formuje už vo veľmi skorom veku dieťaťa (Oakley, 2000). Pri formovaní rodovej identity tak záleží na spôsobe poskytovania príkladov ženského a mužského modelu, ako aj na spôsobe komunikácie (Pavlík, 2007). Průcha (2009) zdôrazňuje význam rodovej identity, stotožnenia sa s pohlavím, pri ktorej vytváraní majú zásadné postavenie rodičia, súrodenci, učitelia, masmédiá, filmoví i knižní hrdinovia, s ktorými sa jedinec identifikuje.

Charakter rodových identít jedinca sa v priebehu kultúrneho a spoločenského kontextu môže meniť. Neznamená to, že by bola jednotná a celistvá, aj keď tak býva prezentovaná. Hovoríme o procese socializácie osvojovania si určitých noriem správania, hodnôt, jazyka a kultúry jedinca v priebehu celého života. Jedinci majú mnoho sociálnych identít, ktoré na seba môžu brať, alebo ktorých sa môžu zbavovať v závislosti od rôznych situácií (West, Zimmerman, 2008).

Giddens (2001) socializáciu vníma od štádia novorodenca až po osobu, ktorá si dobre uvedomuje samu seba a orientuje sa vo svojej kultúre. *Rodová socializácia* je podľa Renzettiho, Currana (2003) niekedy vedomá, môže posilňovať rodové očakávania odmenami a trestami. Niekedy prebieha v náznakoch, napríklad skrytými spôsobmi.

Výskumy niektorých odborníkov sú dôkazom toho, že jazyk a verbálna komunikácia patria k hlavným prostriedkom socializácie, pretože, ako uvádza Průcha (2002, s. 128), „socializácia je determinovaná jeho sociálnym prostredím“. Sociológ Bernstein (1971) v tejto súvislosti skúmal pôsobenie sociálneho prostredia na užívanie jazyka. Jeho teória jazykovej socializácie je založená na tvrdení, že verbálna zručnosť jedincov sa líši v závislosti na ich sociálnej príslušnosti. Vzdelávacia úspešnosť závisí od toho, v akom sociálno-kultúrnom prostredí rodiny jedinec vyrastal a ktorý jazykový kód (rozvinutý alebo obmedzený) si tam osvojil (Knausová, 2006).

Fakt, že jedinca okolie vníma ako ženu či muža, mu zásadne ovplyvňuje život a premieta sa do všetkých jeho aspektov. Rodu sa teda jedinci učia v rámci rodovej socializácie. Stávajú sa ženou a mužom až v priebehu života podľa toho, ako si osvojujú očakávania spojené s ich rodom (Renzetti, Curan, 2003).

S rozvojom rodovej identity úzko súvisia *rodové stereotypy* a ich každodenná reprodukcia. Tento fenomén definujú autori ako tradičné a často aj diskriminačné predstavy o typicky ženských a mužských vlastnostiach, o rolách a pozíciách žien a mužov v spoločnosti (Renzetti, Curran, 2003; Jarkovská, 2007). V rámci socializácie jedinca plnia rodové stereotypy dôležitú funkciu svojím významom o tradičných ženských a mužských rolách. Poznávanie mechanizmov rodových stereotypov vychádzalo spočiatku z chápania ženskej rodovo stereotypnej socializácie (Scheu, 2000). Tento prístup považoval mužskú rolu za zdroj spoločenských privilégií, ako aj osobného uspokojenia. Neskôr sa ukázalo, že aj muži sú zviazaní rodovými stereotypmi (Cviková, 2003). Stereotypný náhľad na roly žien a mužov je výsledkom socializačného procesu a vzdelávacieho systému.

Janošová (2008) poníma stereotypy ako vopred stanovené predstavy o povahových rysoch, spôsoboch správania a zvykoch príslušníkov určitej skupiny bez toho, aby sa do úvahy zobrala individualita jej členov, ich konkrétne životné situácie. Chápe ich ako kognitívny nástroj, ktorý šetrí čas a energiu, ktoré by sme museli vynaložiť na komunikáciu a poznávanie. Ich znalosť nám umožňuje zaradiť novú skutočnosť medzi už známe fakty. Renzetti, Curran (2003) uvádzajú, že môžu súvisieť s vekom, etnicitou, sociálnymi vrstvami alebo typom zamestnania. Stereotypy

týkajúce sa roly žien a mužov bývajú označované za najviac diskutabilné. Rodové stereotypy, ideálne spôsoby správania a prejavovania žien a mužov, určujú jediné správne konanie jedinca, ktoré je výsledkom sociálneho procesu a je často považované za prirodzené a biologicky dané.

Opisy toho, čo je typicky ženské a mužské sa berú ako všeobecne platné, lebo charakteristiky tvoriace rodové stereotypy sú zdieľané všetkými príslušníkmi daného pohlavia. Od toho je potom odvodené východisko pre hodnotenie vystupovania nás aj ostatných. Od žien a mužov sa tak očakáva určité správanie, spôsob interakcie, ktorý mu je na základe týchto stereotypov pripisovaný. A ak sa objavia jedinci, vymykajúci sa týmto stereotypným predstavám a očakávaniam, sú vnímaní skôr negatívne (Jarkovská, 2004).

Význam niektorých tradičných predstáv bol už oslabený, v súčasnosti prevažujú predovšetkým tie, ktoré uplatňujeme v rámci spoločenského správania. Pri ostatných predstavách sa uchovalo len ich jadro, ktoré sa úzko viaže na biologické rozdiely žien a mužov, s ktorými sa stretávame v každodennom živote (Janošová, 2008). Bačová (2003) pojednáva o rodových stereotypoch ako o vzťahoch medzi ženami a mužmi a o názoroch na ne. Sústreďuje sa na ideológie a stereotypy, ktoré tvrdia superioritu (nadradenosť, dokonalosť a vyššiu hodnotu) mužov a inferioritu (podriadenosť, nedokonalosť a menejcennosť) žien. Táto dominancia mužov má hlboké historické korene. V súčasných ľudských spoločnostiach sa ustanovuje a posilňuje práve prostredníctvom rodových stereotypov. Podľa Badintera (1999) ide o obmedzenie, ktoré zabraňuje rozvíjať individualitu žien a mužov, kedy sa v dôsledku tejto rodovej diferenciacie muži považujú za silnejších, tých, čo kontrolujú, vedú, sú nezávislí a racionálni. Ženy sú na druhej strane vnímané ako nežnejšie, zamerané na medzilidské vzťahy, so zmyslom pre výchovu, starostlivosť a lásku k druhým ľuďom.

Takéto delenie na jednej strane zjednodušuje organizáciu v spoločnosti, ale môže viesť k znevýhodneniu žien či mužov, pretože ich činnosť značne obmedzuje na typicky ženské a mužské zručnosti. Hasmanová, Marhánková, Svatošová (2011) v tejto súvislosti poukazujú na pretrvávajúce rodové stereotypy týkajúce sa voľby povolania, ktoré zväzujú ženy a mužov v ich profesijnej voľbe.

Jeden zo stereotypov, ktorý môže mať zvlášť negatívny vplyv najmä na ženy, sa týka odlišných schopností žien a mužov. Aj keď sú výsledky výskumov na túto tému často nejednoznačné, poukazujú na to, že ženy sú za istých okolností posudzované ako menej zručné a kvalifikované ako muži, hoci sú hodnotené na základe zhodných informácií. Ďalej existujú určité typy zručností, ako napr. matematické a mechanické, o ktorých sa ľudia domnievajú, že ide o výsadu mužov (Lippa, 2009).

Spoločenský postoj voči určitým povolaniam sa prejavuje napríklad v prisudzovaní určitých atribútov (racionalita, počítačové zručnosti, technika) ženám alebo mužom v ranej rodovej socializácii (podpora feminných, maskulinných vlastností). Napriek tomu sa v nemalej miere začína objavovať určité vyrovnávanie týchto stereotypov, napríklad už nie je výnimkou, že sa ženy objavujú v oblastiach, ktoré boli

predtým považované za výhradne mužské (vedúce postavenie v politike, kultúre a podobne) (Karsten, 2006).

Bačová (2003) dodáva, že existujú dobré dôvody na to, aby sme odkrývali iné pohľady na ženy, mužov a ich vzťahy, než aké sú nám v stereotypoch predkladané. Pomôžu nám odmietnuť hranice, ktoré sú predkladané ako prirodzené a tým aj konečné. Učiť sa problematike rodu podľa Jarkovskej (2005) znamená pestovať schopnosť vnímať svet, ktorý tvoria ženy a muži, ktorí sa nejakým spôsobom správajú a sú svojím okolím hodnotení.

2.2 Rovnosť príležitostí žien a mužov

Pojem rod poukazuje na to, že panujúce rodové roly sú spoločenské konštrukcie a je ich možné meniť. Rodové hľadisko je princíp, ktorý posúva rodové pomery do popredia záujmu. Jeho využitie vychádza z predpokladu, že politika a rozhodovacie procesy v organizáciách súvisia s rodovými rozdielmi, ktoré je možné zmeniť tak, aby sa dosiahla väčšia rovnosť príležitostí medzi ženami a mužmi. Uplatňovanie rodového hľadiska jasne odhalí, kde a akým spôsobom sa prejavuje rodová podmienenosť týchto rozhodovacích procesov (Stiegler, 2002).

Rodová rovnosť (rovnosť pohlaví) je chápaná ako sloboda v rozvoji osobných schopností žien a mužov, ako aplikácia rozhodnutí bez obmedzenia predsudkami a rodovými stereotypmi (Kvapilová, Porubánová, 2003). Wajcman (1998) sa venuje problematike rovnosti pohlaví v organizáciách, porovnáva dva základné feministické koncepty: rovnosť (equality) a rozdielnosť (diversity) a vysvetľuje nevyhnutnosť oboch fenoménov v dnešnom diskurze o rodových nerovnostiach. Či išlo o rovnosť, alebo bol dôraz kladený skôr na odlišnosť, ženy boli vždy stavané do roly problémov, pričom mužská skúsenosť bola akceptovaná ako norma. Autorka navrhuje zviditeľniť rodové nerovnosti usporiadaním daného prostredia podľa ženských potrieb a skúseností.

Princíp rovnosti príležitostí bez ohľadu na to, či sa jedná o ženu alebo muža, je v súčasnosti jedným zo základných pilierov politiky všetkých rozvinutých demokratických krajín. Vzhľadom na nastúpené trendy vývoja v Európskej únii (EÚ) vyplýva, že princíp rovnosti príležitostí by mal byť uznaný ako jedna z prioritných úloh v rámci budovania demokratického štátu a zároveň jedna z možností maximálneho využitia ľudského potenciálu pri revitalizácii ekonomiky (MPSVR SR, 2014). Rovnosť žien a mužov (rodová rovnosť) je základným právom, spoločnou hodnotou a nevyhnutnou podmienkou na dosiahnutie cieľov pre rast, zamestnanosť a sociálnu súdržnosť EÚ. Jednou z jej hlavných výziev je zvýšiť zamestnanosť žien, zlepšiť ich situáciu na trhu práce a odstrániť rodové rozdiely (Európska komisia, 2008).

V sociálnej politike je rodová rovnosť chápaná v zmysle rovných príležitostí. Podľa EÚ všetky ľudské bytosti môžu rovnakým spôsobom využívať príležitosti bez obmedzenia, ktoré by vyplývali z rodových rol. Rozličné správanie, aspirácie a po-

treby žien a mužov majú byť posudzované, hodnotené a podporované rovnakou mierou (Olgiati, Shapiro, 2002). K dôležitým dokumentom EÚ v oblasti rodovej rovnosti a rozvoja patrí Európsky konsenzus o rozvoji (European Consensus on Development, 2005, podľa Ondeková, Očenášová, 2012), kde je rod špecifikovaný ako jedna z hlavných prierezových tém rozvojovej spolupráce. Od roku 2007 EÚ vyvíja snahu o koordinovaný prístup s cieľom dosiahnuť väčšiu efektívnosť v presadzovaní rovnosti žien a mužov. V roku 2010 bol prijatý Akčný plán EÚ o rodovej rovnosti a posilnení žien v rámci rozvoja.

Rovnosť príležitostí pre ženy a mužov je stavom, kedy všetci jedinci môžu slobodne rozvíjať svoje schopnosti. Znamená rovnaké postavenie a rovnakú účasť oboch pohlaví vo všetkých sférach verejného a súkromného života (Trnková, 2006). Predstavuje to teda absenciu prekážok jedincom na základe ich rodovej príslušnosti v účasti na ekonomike, politike a v sociálnej oblasti.

Ženám sa už v roku 1993 podarilo reformou štrukturálnych fondov EÚ na európskej úrovni presadiť rovnosť príležitostí pre ženy a mužov ako cieľové zadanie. Po prvý raz v Európe došlo k zakotveniu rovnosti príležitostí ako cieľa vo všeobecnej koncepcii podpory (Stiegler, 2002). Princíp rovnosti príležitostí je tzv. horizontálnou prioritou v rámci štrukturálnych fondov EÚ. Tento princíp musí byť integrálnou súčasťou všetkých projektov podporených z európskych zdrojov, bez ohľadu na ich primárne zameranie. Má byť vykonaná analýza vplyvov na situáciu žien a mužov, ustanovené postupy, ktoré majú zabezpečiť zohľadnenie záujmov žien a mužov, ako aj spôsoby, ktorými budú odstránené prípadné nerovnosti. Táto stratégia EÚ sa oficiálne označuje ako rod mainstreaming (Trnková, 2006).

Rod mainstreaming

Pojem rod mainstreaming sa prvýkrát objavil na medzinárodnej úrovni na tretej svetovej konferencii OSN v roku 1985 venovanej integrácii ženských hodnôt do rozvojovej činnosti (Nováková, 2002). Štvrtý akčný program o rovnosti šancí z roku 1995 už obsahoval opis princípu uplatňovania rodového hľadiska – rod mainstreamingu. Rodovo špecifický prístup sa mal zohľadňovať pri každom politickom opatrení od plánovania po kontrolu úspešnosti. Podľa definície EÚ je cieľom rod mainstreamingu začlenenie rovných príležitostí do všetkých politických konceptov a opatrení (Stiegler, 2002).

Definície rod mainstreamingu sa od seba v rôznych dokumentoch líšia. Lind, Löther (2001, podľa Červinková, 2003) uvádzajú nasledujúce tri znaky, ktoré sú aj napriek rozdielnym definíciám zhodné:

- rod mainstreaming sa vzťahuje na ženy i mužov a je zameraný na rovnosť príležitostí žien i mužov,
- rod mainstreaming je stratégia k dosiahnutiu rovného postavenia žien a mužov v spoločnosti,
- rod mainstreaming znamená rozšírenie tém a presunutie aktérok a aktérov: všet-

ci zúčastnení musia rod vnieť vo vzťahu ku všetkým rozhodnutiam a na všetkých úrovniach.

Rod mainstreaming znamená, že rovnosť príležitostí a rovnaké postavenie žien a mužov nie sú samostatné témy, ale sú integrované do rozhodovacích procesov. Fuhrmann, Liegl (2001) tvrdia, že rod mainstreaming prináša to, že slová ako občan, demokracia a rovnosť príležitostí získali rodovú dimenziu a jeho zavedením došlo k uznaniu diskriminácie.

Podľa Rady Európy je uplatňovanie rodového hľadiska možné opísať ako „(re)organizáciu, skvalitnenie, rozvíjanie a hodnotenie procesov politik tak, aby bolo hľadisko rodovej rovnosti zahrnuté vo všetkých politikách, na všetkých úrovniach a vo všetkých fázach zainteresovanými stranami, ktoré sú bežne zapojené do tvorby politiky“. Dôležitým cieľom Plánu uplatňovania rovnosti žien a mužov je aj odstránenie rodových rozdielov v odmeňovaní, ktoré je dôsledkom diskriminácie žien a štrukturálnych nerovností (Európska komisia, 2008). Cieľom uplatňovania rodového hľadiska je podľa Stieglera (2002) aj zapojenie rodovo špecifickej perspektívy do všetkých rozhodovacích procesov a využívanie každého rozhodovacieho procesu v prospech dosiahnutia rodovej rovnosti.

Tieto princípy, ktoré sú zakotvené v základných hodnotách spoločnosti, sa uplatňujú predovšetkým v oblastiach vzdelávania, rastu kariéry, osobnom rozvoji a hodnotení pracovného výkonu. Ondeková, Očenášová (2012) popisujú praktické dôsledky rodovej nerovnosti v rámci siedmich oblastí života žien a mužov (vzdelanie, práca, zdravie, spravodlivosť, klimatická zmena, sexuálna orientácia, šport) a poukazujú na to, že nerovnocenné rodové vzťahy zasahujú do širokej škály aspektov ľudského života.

Vzdelávanie

Vzdelávanie patrí k prioritám každého štátu, ktorého efektivita a vyspelosť ovplyvňuje rad faktorov vnútornej politiky, ako napríklad ekonomiku, sociálnu politiku, zamestnanosť a podobne. V demokratických štátoch je zaručený rovnaký prístup dievčat a chlapcov ku vzdelávaniu. Táto deklarácia rovnakých práv však neznamená, že v danej problematike neexistujú aj prekážky spôsobujúce pohyb v rodovo typických vzdelávacích dráhach (Smetáčková, 2005).

Rovnaký prístup žien a mužov k vzdelávaniu je silne prerokovaný aj vo významných európskych dokumentoch. Otázka rodových stereotypov a s nimi spojených problémov je riešená, a to na národnej aj medzinárodnej úrovni. Národné politiky si teda uvedomujú problém rovnosti príležitostí žien a mužov, avšak vytvorenie národných akčných plánov pre jeho potlačanie je iba jedným z prvých krokov a nezaručuje jeho minimalizáciu v každodennej bežnej praxi (MPSVR SR, 2014).

Vzdelávací systém je považovaný za nositeľa kultúry, hodnôt a sociálnych konšenzov danej spoločnosti, ktorý môže vyššie uvedené atribúty upevňovať či podporovať ich zmenu (Sweetman, 1998). Štruktúra vzdelávacieho systému odráža štruk-

túru sociálnych nerovností vrátane rodových. Škola sa stáva miestom, kde sa tieto rodové nerovnosti ďalej reprodukovujú (Jarkovská, Lišková, 2008).

Štatistické údaje ukazujú, že určitá miera horizontálnej rodovej segregácie existuje (Valentová, Šmídová, Katrňák, 2007). Barone (2011) uvádza, že rodovú segregáciu vo vzdelávaní možno vysvetliť dichotómiou: humanitné vs. prírodné vedy a starostlivosť vs. technika. Vznikajú odbory, ktoré možno považovať za rodovo vyrovnané, feminné a maskulínne. Horizontálna rodová segregácia vo vzdelávaní podľa autorky existuje vo všetkých úrovniach vzdelávania s jedinou výnimkou, a to na základných školách.

Kariéra, kariérny rozvoj

Pod pojmom kariéra Křížková, Václavíková-Helšusová (2002) rozumejú pohyb v rámci sociálnej stratifikácie smerom nahor, v súvislosti s úsilím jednotlivca o vzostup v zamestnaní. Budovanie kariéry, pracovné úsilie a úspech sú zjavne stotožňované so sociálnou rolou muža. U žien je situácia zložitejšia, pretože sú konfrontované s očakávaním vzťahujúcim sa viac mimo pracovnú sféru. Jedinci sa prirodzene prispôbujú tomu, čo je považované za spoločensky prijateľné. Priebeh socializačného procesu jednoznačne vytvára základné predpoklady pre udržanie podobných predstáv.

Rozhodnutiu, či budovať kariéru, obetovať svoj život práci manažéra, by malo predchádzať zhodnotenie vlastného potenciálu a ujasnenie si osobných priorít. Kariéra je individuálne vnímaná postupnosť postojov a správania spojená s pracovnými skúsenosťami a činnosťami, ktoré sa objavujú počas života jedinca (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997). Kariéra je podľa Křížkovej, Václavíkovej-Helšusovej (2002) často priamo spájaná s karierizmom a jeho negatívnym vnímaním. Dnes sa tento pojem používa ako označenie profesijnej vzostupnej dráhy, avšak aj tak je veľakrát ťažké hovoriť o ženách ako o budujúcich si kariéru. Stále platí, že ženy, ktoré majú záujem o pozície v manažmente (stredné a vyššie pozície), musia často čeliť mnohým bariéram (Křížková, Václavíková-Helšusová, 2002).

Jedinci, a najmä ženy, by mali byť podporovaní k tomu, aby svoju manažérsku kariéru plánovali. Mali by si urobiť jasno, čomu dávajú prednosť, určiť si svoje ciele a priority, uvedomiť si svoje schopnosti a ak majú ambície ísť na vyššie posty, nemali by zabudnúť ani na prevzatie väčšej zodpovednosti. Práca vo vedúcich funkciách tiež zahŕňa vynaloženú energiu a obetovanie množstva voľného času (Bělohávek a kol., 2006).

Existuje rozdiel vo voľbe profesijnej dráhy profesie u žien a mužov. Vo voľbe pracovnej kariéry sa odrážajú kultúrne dané rolové stereotypy a rodovo určené oblasti. Voľbu pracovného zamerania ovplyvňuje interakcia jednotlivca s kultúrnym systémom spoločnosti, v ktorej sa nachádza (Jacobs, 1989; Marini, Brinton, 1984). Wajcman (1998) popisuje dva typy kariéry: mužskú ako lineárne organizovanú, racionálnu a ženskú ako praktickú, zamestnaneckú, emocionálnu kariéru, ktorá je pre-

rušovaná starostlivosťou o rodinu. Autorka upozorňuje, že znovuzhodnotenie ženského štýlu a dôraz skôr na rozdielnosť než rovnosť ešte nutne nemusí zlepšiť ženské kariérové možnosti.

Buschor et al. (2013) poukazujú na medzinárodné výskumy kariérneho rozvoja a s nimi spojený výber štúdia vedeckého alebo technického odboru. Hlavnú rolu v rozhodovaní hrá záujem, zručnosti, zápis do kurzov matematiky, presvedčenie o vlastných schopnostiach, vnímaná náročnosť matematiky, miera očakávania úspechu, hodnoty, vzťah k prírodovedným odborom a rodové stereotypy, ako aj demografické charakteristiky, teda sociálno-ekonomický status, rod a etnická príslušnosť.

Buschor et al. (2013) dodávajú, že voľba profesijnej kariéry je priamo ovplyvnená spoločenskými, kultúrnymi i ekonomickými podmienkami, ale aj očakávanými dôsledkami a reakciami okolia. Samotný rod môže pôsobiť ako podporujúci faktor alebo aj ako prekážka. Kariérne rozhodovanie je súčasťou dlhodobého procesu socializácie. Vystáva teda otázka, či táto rodová segregácia vzniká celkom prirodzene alebo sa do nej premietajú spoločenské vplyvy, resp. predstavy o rode obidvoch pohlaví.

Hodnotenie pracovného výkonu, odmeňovanie

Rozdiely v odmeňovaní za prácu rovnakej hodnoty sú dôsledkom rodovej segregácie. Jedná sa o odlišné mzdové ohodnotenie tých druhov zamestnaní, ktoré majú porovnateľnú hodnotu kvalifikácie a vykonanej práce. Ide tiež o rodovo podmienenú voľbu zamestnania a pozície, ako aj o dostupnosť rôznych typov práce pre ženy. Tieto preferencie sú vytvárané ako súčasť životnej stratégie, ktorú ovplyvňujú rôzne faktory (Křížková, Maříková a kol. 2011). Aj napriek tomu, že autorky uvádzajú, že rozdiely v odmeňovaní za rovnakú prácu už nie sú také vysoké, stále predstavujú významný problém v mnohých pozíciách. Odborné štúdie preukazujú približne 25 – 30 percentnú rozdielnosť miezd medzi ženami a mužmi.

Nevyváženosť mzdy obidvoch pohlaví je všeobecne známa, relatívne akceptovaná a argumentovaná (muž ako živiteľ rodiny). Disproporcie finančného ohodnotenia sa odrážajú v odlišnej miere spokojnosti s ohodnotením výkonu práce. Muži častejšie ako ženy považujú svoju prácu za dobre ohodnotenú podľa jej náročnosti (Křížková, Václavíková-Helšusová, 2002). Fischlová (2005) oponuje tvrdením, že ak sa jedná o odmeňovanie na manažérskych pozíciách, tak tam sa rod výraznejšie neprejavuje. Zamestnávateľia majú pre danú manažérsku pozíciu stanovené platové rozpätie. Výsledný plat sa odvíja od toho, ako kandidát napĺňa požiadavky pre danú pozíciu, a to, či ide o ženu alebo muža, tu nehrá žiadnu rolu.

Dudová, Křížková, Fischlová (2006) tvrdia, že väčšina žien a niektorí muži na manažérskych pozíciách si uvedomujú existenciu a nespravodlivosť mzdového rozdielu. Prevažná väčšina žien tento rozdiel vníma ako nespravodlivý, muži majú veľmi často vysvetlenie v podobe nižšieho pracovného výkonu žien, a tak rozdiel považujú za vcelku spravodlivý. Informácie o mzdách manažérov sú úplne dôverné,

pretože ich výška je často výsledkom vyjednávania a momentálnej situácie firmy pri prijímaní konkrétneho pracovníka. To vytvára potenciál nerovností a mzdovej diskriminácie v prostredí, kde sú manažérske schopnosti žien a mužov vnímané odlišne na základe rodových stereotypov. Navyše nedostupnosť informácií o možnostiach a spôsoboch odmeňovania je priamou príčinou diskriminácie žien. Aj Daňková (2010) analyzovala motiváciu a spôsoby odmeňovania pracovníkov.

2.3 Rovnosť príležitostí na trhu práce

Teória rodovej rovnosti vychádza z rešpektu rozdielov medzi ženami a mužmi, potláča snahu tieto odlišnosti zastierať alebo bagatelizovať. Popri biologických a fyzických diferenciách uznáva aj rozdiely dané rôznymi vzorcami správania, rôznorodosťou sociálnych funkcií a rol, odlišnými prioritami a životnými ambíciami. Podstatou teórie rovnosti žien a mužov je právo na rovnakú mieru príležitostí dosiahnuť životné uspokojenie (Horská, 2000). Uplatňovanie princípu rodovej rovnosti v organizácii je často zamieňané zo strany zamestnávateľa s pasívne neutrálnym prístupom. Rodová nerovnosť vychádza podľa Halforda, Leonarda (2001) už zo samotnej definície tejto pozície ako neutrálne a striktné vyžadovanie dodržiavania pravidiel. Diferencie by nemali mať negatívny dopad na život žien ani mužov, nemali by ich diskriminovať a mali by prispievať k rovnoprávnemu rozdeleniu pozícií v ekonomike, spoločnosti a v politických procesoch (Pisár, Lapinová, Jakab, 2008).

Rovnosť práv a rovnaké zaobchádzanie sú pravým opakom diskriminačného zaobchádzania. Na nediskrimináciu (resp. zákaz diskriminácie) a rovnaké zaobchádzanie môžeme podľa Tridimasa (1999) nazerať ako na ekvivalentné pojmy. Na odstraňovanie rodovo podmienených nerovností a diskriminácie sa zameriava manažment rodových vzťahov, čo je podľa Křížkovej, Pavlicu (2004) oblasť teórie a praxe riadenia vzťahov medzi ženami a mužmi v organizáciách a spoločnosti.

Rovnaké podmienky a zákaz diskriminácie platí pre zamestnávateľov počas doby platnosti pracovnej zmluvy. Určité nedostatky sa však v praxi vyskytujú, napríklad v možnosti kariérneho postupu. Muži sú vnímaní ako priebornejší, schopnejší a flexibilnejší jedinci a sú vystavení väčšiemu tlaku. Očakávajú sa od nich vysoké ciele a postup na spoločenskom rebríčku. Na základe rodových stereotypov sa u žien automaticky očakáva nedostatočná angažovanosť v povolani z dôvodu materstva, a preto sa s nimi v riadiacich pozíciách počíta menej. Je pre nich ťažšie obstať v mužskej konkurencii (Sokačová, 2006a).

Zamestnávateľ je podľa Pisára, Lapinovej, Jakaba (2008) povinný dbať na to, aby sa interné predpisy nezakladali na priamej alebo nepriamej diskriminácii zamestnancov na základe rodu. Iba ocenenie rozdielnosti umožňuje vytvorenie pracovných postupov, ktoré uznávajú, rešpektujú a využívajú talent všetkých zamestnancov, prinášajú prospech pre jednotlivca i organizáciu. Podľa Musilovej (1999) rovné príležitosti žien a mužov môžeme zahrnúť do oblasti ľudských práv a je mož-

né ich prepojiť s pojmom well-being, verejné blaho, spoločenská prospešnosť. Rovnosť príležitostí nemožno podľa autorky chápať ako rovný status a rovnaké požiadavky na jedincov. Pri posudzovaní rodovej rovnosti je potrebné zohľadňovať tri dimenzie:

- pravidlá – všeobecné, formálne princípy (ľudia sú si rovní),
- podmienky – predpoklady pre skutočné naplnenie rovnosti (legislatíva, sociálne a ekonomické podmienky, opatrenia),
- efekty – premietnutie pravidiel, podmienok do postavenia aj aktivít žien a mužov.

Diskriminačné správanie má mnoho podôb. Konceptualizácia Křížkovej, Maříkovej a kol. (2011) rozlišuje štyri hlavné skupiny diskriminačných praktík: mzdovú diskrimináciu, rodovú segregáciu, diskrimináciu v súvislosti s materstvom a zneužívanie práce žien. Najvýraznejším prejavom diskriminácie žien v pracovnej oblasti sú rozdiely vo výške odmeňovaní žien a mužov.

Benešová (2011) a Čermáková (1997) uvádzajú, že pracovný trh je u nás značne vertikálne a horizontálne segregovaný. Vertikálna segregácia zamestnania sa prejavuje vo väčšej šanci mužov získať zamestnanie, zaujať vyššiu pozíciu alebo vedúce postavenie a dosiahnuť lepšie platové ohodnotenie (Čermáková, 1997). Horizontálna segregácia sa prejavuje koncentráciou žien a mužov v špecifických sektoroch a zamestnaniach, pričom ženy sa vyskytujú prevažne v odvetviach s nižším platom (Benešová, 2011). Rodová segregácia trhu podľa Křížkovej, Maříkovej a kol. (2011) znamená rozdelenie trhu do ženských a mužských sfér. V rámci organizačnej hierarchie je postavenie žien a mužov rôzne. Riadiace pozície sú vyhradené mužom, a ak chcú ženy v rebríčku postúpiť, stretávajú sa s prekážkami.

U žien sa v súvislosti s prekážkami v kariérnom postupe hovorí o tzv. sklenenom strope a naopak, u mužov o sklenenom výťahu. Koncept skleneného stropu predstavuje podľa Barošovej (2007) istú formu diskriminácie žien. Ide o neviditeľné, umelé, ťažko prekonateľné prekážky (postoje, predsudky, hodnoty), ktoré bránia zlepšeniu postavenia žien v smere ich plnej účasti na živote spoločnosti. Sklenený výťah autorka definuje ako prudké povýšenie člena privilegovanej skupiny na manažérsku pozíciu na úkor iného zamestnanca, a to spravidla v oblastiach, kde nepriviligovaná skupina tvorí majoritné zastúpenie.

Na pozadí všetkých foriem diskriminácie žien stojí podľa Křížkovej, Maříkovej a kol. (2011) ich reprodukčná funkcia. V prístupe zamestnávateľov sa odrážajú tradicionalistické predstavy o rolách žien, ktoré sú častejšie ako muži zamestnávané na dobu určitú a prepúšťané v skúšobnej dobe. Radimská (2002) rozlišuje niekoľko typov bariér kariérneho postupu žien:

1. Spoločenské bariéry – týkajúce sa rovnosti príležitostí v prístupe k vzdelaniu a zamestnaniu.
2. Bariéra odlišnosti – pracovníci si skôr vyberajú tých uchádzačov, ktorí sa im podobajú.
3. Inštitucionálne bariéry – štatistiky práce nie sú dostatočne rodovo citlivé.

4. Segregácia pracovného trhu – ženy, ktoré dosahujú vedúce a riadiace pozície sa uplatňujú skôr vo feminizovaných, menej finančne výhodných odboroch.
5. Old-boy network – siete neformálnych vzťahov, ktoré vytvárajú muži aktivitami na pracovisku aj mimo neho. To vedie k nízkemu podielu žien na niektorých pracoviskách a ich vylúčeniu z mimopracovných aktivít.
6. Diskriminácia na základe rodu.
7. Sexuálne obťažovanie.
8. Antidiskriminačné zákony – legislatívne opatrenia zakazujúce diskrimináciu nemajú dostatočné mechanizmy postihu.

Ani cez existujúce antidiskriminačné zákony sa nedarí rodovú diskrimináciu na pracovisku eliminovať. Verejnosť vníma podľa Křížkovej, Václavíkovej-Helšusovej (2002) nerovnosti medzi postavením žien a mužov iba v niektorých oblastiach a prípadoch, ostatné nerovnosti si nepripúšťa a zatvára pred nimi oči. Dôležitým východiskom pre postavenie jedinca v spoločnosti je hlavne jeho subjektívny pocit, ako je vnímaný, teda prežitok vlastného postavenia. Tento faktor je v otázke sociálneho statusu vnímaný odlišne. Ženy viac pociťujú svoje menšie možnosti, môžu sa teda menej oprieť o istoty svojho postavenia pri získavaní niektorých pracovných výhod. Muži majú väčšiu tendenciu domnievať sa, že v oblasti šancí na úspech sú pozície žien i mužov vyrovnané, zatiaľ čo ženy častejšie poukazujú na lepšie šance mužov. Postoje žien vo vedúcich pozíciách a žien podriadených sa z hľadiska rovnosti príležitostí líšia. Ženy manažérky, respektíve ženy vo vedúcich funkciách, vnímajú celkovo v rôznych oblastiach šance žien a mužov ako zhodné.

3 RODOVÉ DIFERENCIE V MANAŽÉRSKEJ PRÁCI

Manažment je oblasť, v ktorej je tradične väčšia koncentrácia mužov. Wajcman (1998) tvrdí, že manažment (vedenie) je všeobecne postavený na mužskom princípe, ktorý automaticky ženy odsúva. Autorka sumarizuje štúdie, ktoré sa zaoberali problematikou nízkeho zastúpenia žien na vedúcich pozíciách, zhodnocuje aj vplyv politík rovnosti príležitostí, ktoré boli uplatňované, ale zakladá svoju argumentáciu aj na vlastnom výskume žien a mužov. Problém vidí v štruktúre danej organizácie a v tom, keď má samotná pracovná pozícia rodový význam. Zistila, že manažérska pozícia je jednoducho založená na vlastnostiach a kvalitách stereotypne prisudzovaných mužom.

Štruktúra organizácie a spôsob práce podľa Křížkovej (2002a) zodpovedá mužským charakteristikám a schopnostiam, čo sa ukázalo aj v realizovanom kvalitatívnom výskume. Manažérky v ňom popisovali svojich mužských kolegov a ich prístup k práci ako agresívny, konkurenčný, sebavedomý, reálny, pokojný. Opisovali ďalej manažérov ako ješitných, menej zodpovedných, lenivejších, nepraktických a pod. Na základe analýz výskumu autorka konštatuje, že prvý okruh charakteristík zodpovedá povahe pracovného prostredia. Druhý okruh zapadá do obrazu vedúceho pracovníka, ktorý dokáže dobre delegovať prácu, ale aj zodpovednosť na svojich podriadených.

Muži vďaka procesu socializácie veria, že právo rozhodovať a viesť chod organizácie patrí výhradne im (Wilson, 2001). Vo svojom profesijnom živote nadhodnocujú svoj vplyv a dominanciu. Ich štýl vedenia je charakterizovaný dravosťou, agresivitou, súťaživosťou a formálnou komunikáciou. Svoju pozornosť podľa Rutherforda (2011) sústreďujú na minulosť a minulé trendy, v porovnaní so ženami manažérkami, ktoré sa vyznačujú tendenciou pozeráť sa do budúcnosti.

Teória patriarchátu podľa Blackburna, Brownea, Brooksa, Jarmana (2002) prisudzuje mužom moc a kontrolu, ktorá je umocnená zaradením žien do nižších pracovných pozícií. Reprezentuje nadradenosť mužov v tzv. rodovom systéme. Na ženy je nazerané ako na menej schopné, pasívne obeť v ich vzťahu s mužmi v oblasti konkurencie a súperenia na pracovnom trhu. Kritikou tejto teórie je fakt zvyšujúceho sa počtu žien v strednom manažmente a aj to, že teória pracuje s rodom ako s hlavným činiteľom úspechu v profesijnom živote. Kľúčovými faktormi ovplyvňujúcimi, kto obsadí akú pracovnú pozíciu, nie je iba rod, ale aj spoločenské okolnosti jednotlivca.

Aj Kanter (1993) uvádza výsledky výskumov, podľa ktorých za hlavnú príčinu nerovného postavenia žien v práci, a najmä na manažérskych pozíciách, nepovažuje prvotne kategóriu rodu, ale práve pozíciu, ktorú daný pracovník aktuálne zastáva. Umiestnenie jedinca v organizačnej štruktúre je základom pre vysvetlenie jeho správania a postojov viac ako jeho rodová kategória. Yllö (2005) konštatuje, že je po-

trebné prepojiť koncept diferencií s ďalšími štrukturálnymi faktormi a stratifikačnými kategóriami. Tento prístup sa snaží o všímanie súvislosti medzi rôznymi sociálnymi kategóriami.

V súčasnosti, ako sme už uviedli, sa čoraz častejšie zdôrazňujú rovné príležitosti, a preto sa postupne s rastúcimi profesijnými aspiráciami zvyšuje počet žien manažérok. Rutherford (2011) popisuje poznatky, ktoré získala vo svojom výskume prostredníctvom rozhovorov so ženami na manažérskych pozíciách. Ženy sú podľa autorky presvedčené, že dokážu lepšie načúvať, majú lepšiu schopnosť empatie a ľahšie nadväzujú a udržiavajú vzťahy na pracovisku. Medzi hlavné aspekty spolupráce radia ľudskosť a humánnosť, sú adaptabilné v zmysle zladenia štýlu vedenia s tímom, sú kreatívne a majú lepšie organizačné schopnosti v porovnaní s mužmi v manažmente.

Křížková (2002a) v spomínanom výskume ďalej uvádza, že ženy manažérky samy seba a svoj spôsob práce a vedenia opisovali ako emotívny, systematický, komunikatívny, praktický, starostlivý, kritický, so zmyslom pre detail. Zároveň vyjadrovali svoju nespokojnosť s množstvom práce, zodpovednosťou a celkovou psychickou aj časovou náročnosťou práce. Manažérky neprenášajú zodpovednosť tak často na svojich podriadených, často po nich prácu dorábajú alebo prerábajú. Tento spôsob práce ich zatažuje viac než mužov manažérov, ktorých v tomto smere vnímajú ako schopnejších väčšieho odstupe a nadhľadu. Manažérky ale o uvedených rozdieloch bežne nerozmýšľajú, alebo si ich nechcú pripustiť.

Ženy sa na rozdiel od mužov častejšie podceňujú a nie sú schopné vidieť svoju vlastnú silu a vplyv (Kaufmann, 2008). Wilson (2001) oponuje, že nízke zastúpenie žien vo vrcholových pracovných pozíciách nie je spôsobené iba nedostatočným sebavedomím, ale pramení z konfliktu rol žena matka, žena zamestnankyňa. Dončevová (2013) navyše dodáva, že ak žena prejavuje profesijné aspirácie, ktoré mieria do pozícií manažérskej línie v organizačnej štruktúre, je kritizovaná za svoje ambície a ak sa dopracovala na nejaké zaujímavé miesto, je označovaná ako bezohľadná karieristka. Práve toto pomenovanie symbolizuje stereotyp spojený so ženou a manažérskou pozíciou. Křížková, Pavlica (2004) uvádzajú javy, ktoré sa viažu na pozíciu žien a ich vnímanie v organizácii:

1. Pozornosť – manažérky na vrcholových pozíciách priťahujú pozornosť mužov svojou ojedinelosťou.
2. Kontrast – prejavuje sa prehliadaním spoločných vlastností (vysoký pracovný výkon, vzdelanie, zručnosti) a zdôrazňovaním odlišností (matka, nízka autorita).
3. Tlak na výkon – manažérky sú hodnotené podľa ženských stereotypov a ich výkon je vystavený väčšej nedôvere. Preto pociťujú potrebu viac pracovať a byť lepšie ako muži manažéri.
4. Asimilácia – v snahe dokázať svoje schopnosti pútajú manažérky na seba väčšiu pozornosť, a preto pre ne býva často jednoduchšie prispôbiť sa stereotypom. Tým ich však sami podporujú.

Pôsobenie žien na manažérskych pozíciách a s ním spojené vysoké pracovné nasadenie neodsúva rodinu na vedľajšiu koľaj, dopad má skôr na starostlivosť o ich zdravie a čas na vlastné záľuby (Vavrušková, 2008). Hakim (2000) zaviedla typológiu žien podľa ich preferencií vo vzťahu k práci a rodine. V súčasnosti sa ženy realizujú viac vo svojom profesijnom živote, majú vytýčené životné ciele a rôzne silné aspirácie na rodinný život. Podľa týchto aspektov vymedzuje tri typy žien, a tým dokazuje ich vnútornú heterogenitu:

1. Ženy, ktoré najviac investujú do svojej kvalifikácie, majú vysoké pracovné aspirácie. Sú zaradené do skupiny žien orientujúcich sa na prácu (tvorí ich približne 20 %).
2. Ženy orientujúce sa na prácu do doby, kým sa vydajú a majú dieťa, kedy sa stávajú orientovanými na rodinu a domácnosť (tiež približne 20 %).
3. Adaptívne ženy, ktoré reagujú na aktuálne podmienky a možnosti. Neplánujú si kariérnu dráhu a neplánujú si ani rolu matky a rodinný život. Všetko je výsledkom priaznivých podmienok (približne 60 %).

Preferenčnú teóriu kritizovala McRaeová (podľa Sirovátka, 2006), lebo nie vždy má žena možnosť voľby, ako aj realizácie svojich preferencií a aspirácií. Dudová, Křížková, Fischlová (2006) popisujú výsledky realizovaného výskumu, odhaľujúc vonkajšie bariéry, s ktorými sa manažérky stretávajú a ktoré im spomalili kariéru kvôli rodine:

1. Ženy preferujúce rodinu: nastavenie manažérskej kariéry podľa „mužských“ štandardov ich vedie k úplnej rezignácii na prácu vo vedúcich pozíciách. Tento typ žien na manažérske pozície od začiatku nenastupuje a volí menej náročné typy zamestnaní.
2. Ženy adaptabilné: bariérou je predstava, že manažérska kariéra by nemala byť celoživotne prerušiteľná kvôli strate perspektív a dôveryhodnosti. Sú najviac ohrozené diskrimináciou na základe veku, pretože sa venujú kariére až po odchode detí z domova.
3. Ženy preferujúce prácu: stretávajú sa s predsudkami a diskriminačnými praktikami, ktoré sú založené na presvedčení, že žena s malými deťmi nemôže podávať plný pracovný výkon. Tieto ženy budujú manažérsku kariéru aj s deťmi a sú presvedčené, že úspešnú manažérsku profesijnú dráhu je možné zladíť aj s materstvom.

Pojmom rodová diskriminácia môže byť označované diskriminačné správanie k druhej osobe z dôvodu rodovej identifikácie, ako napríklad zamedzenie prístupu jedincovi k rôznym príležitostiam, možnostiam a zdrojom iba na základe jeho kategorizácie podľa rodu, bez zisťovania jeho individuálnych schopností a možností (Radimská, 2002).

Křížková, Pavlica (2004) uvádzajú, že ide o súhrn stereotypných charakteristík prisudzovaných jednému rodu bez ohľadu na individuálne rozdiely. Rozlišujú dva typy uvedeného správania:

- rodová diskriminácia v prístupe k zamestnaniu,
- rodová diskrimináciu v zaobchádzaní v zamestnaní.

Výskumné poznatky podľa autorov ukazujú, že priame pracovné znevýhodnenie žien najčastejšie začína v priebehu procesov výberu a prijímania nových pracovníkov do zamestnania. Túto skutočnosť potvrdzuje aj Powell (1993), ktorý tvrdí, že hlavne pri vstupe na trh práce, ale i v priebehu profesijnej dráhy, je na ženy nazeralé cez rodovo zakotvený vzorec vnímania ženskej populácie.

Žiadna organizácia nie je podľa Křížkovej, Pavlicu (2004) izolovaná, a preto je pred snahou o zmenu vzťahov medzi ženami a mužmi potrebné analyzovať sociálne a kultúrne podmienky. Rýchla zmena a odstránenie bariér by mohli celú spoločnosť poškodiť. Začať by sa malo vytvorením predpokladov ku zmene rodovej identity a včlenením rodovej perspektívy do systému manažérskeho vzdelávania.

3.1 Rodová rovnosť v manažmente

Od roku 1989 môžeme podľa Křížkovej (2002c) sledovať pozitívny vývoj v smere počtu žien manažérok. O rodovej rovnosti na trhu práce bude možné hovoriť, až keď ženy dosiahnu významnejší podiel na všetkých stupňoch vedúcich pozícií. V silne feminizovaných odvetviach je pomerne vysoký podiel žien v manažmente, ale uplatnenie manažérok je skôr na nižšom stupni vedenia.

Rutherford (2011) poznamenáva, že organizácia potrebuje oba typy manažérov, mužov aj ženy. Základom vzťahov v organizácii sú podľa Kanter (1993) tri faktory: štruktúra príležitostí (mobilitných šancí), moc a proporčné zastúpenie sociálneho typu, do ktorého individuum patrí. Či už ide o ženu alebo muža v nevýhodnej a nerovnej pozícii s nízkymi mobilitnými šancami a nízkou mierou moci, ich správanie je veľmi podobné a odvíja sa prvotne práve od tejto pozície. Autorka vyzdvihuje tri dôležité podmienky, ktoré sú potrebné na zmenu štruktúry v organizáciách:

1. Pochopenie, že zlepšenie kvality pracovného života a sociálne dopady organizačnej štruktúry sú rovnako dôležitým meradlom efektivity systému ako ekonomické ukazovatele.
2. Rovnaké príležitosti v zamestnaní pre ženy a ďalšie minority nemôžu byť vyriešené bez ohľadu na štruktúru príležitostí, moci a zastúpenia žien a menších.
3. Organizácie by mali mať záujem zvýšiť efektivitu správania, pretože nedostatok mobilitných šancí podnecuje zamestnancov, ktorí majú nízke aspirácie, pociťujú nízku lojalitu v práci, sú stresovaní, málo riskujú a správajú sa neefektívne vo vedúcich pozíciách.

V prostredí vrcholového manažmentu majú nízke zastúpenie práve ženy. Podľa Nitzscheovej (2012) bude túto súčasnú rodovú nerovnosť veľmi náročne posunúť pozitívnym smerom v prospech žien. Podľa autorky aktuálne štúdie poukazujú na to, že ak má firma vo svojom vedení väčší počet manažérok, je to pre ňu výhodné. Z výskumu vyplynulo, že najlepšie výsledky dosiahli firmy s tromi a viacerými že-

nami na čele. Bolo stanovených deväť skúmaných kategórií, ktoré sú kľúčové pre úspech (vedenie, organizácia, preberanie zodpovednosti, koordinácia a kontrola, inovácie, orientácia navonok, výkonnosť, motivácia, pracovné prostredie a hodnoty). Z analýz vyplynulo, že jedna žena nestačí, aby sama mohla niečo ovplyvniť.

Ako sme už uviedli v podkapitole 2.3, jednou z nepreniknuteľných bariér, ktorá blokuje vertikálnu mobilitu žien, je tzv. sklenený strop. Toto označenie symbolizuje skutočnosť, že ide o systém neviditeľných štruktúrnych prekážok, ktorých existenciu si žena začne uvedomovať a prežívať ju až pri priamej snahe prekročiť určitú hranicu. S touto bariérou sa stretávajú najčastejšie ženy, ktoré chcú v organizácii postúpiť na vyššie pozície (Křížková, 2007). Na pomyselný sklenený strop ako na neviditeľnú, ale existujúcu bariéru poukázala aj Machovcová (2006), ktorá v praxi pozorovala manažérky pri postupe vo firemnej hierarchii.

Křížková, Pavlica (2004) tiež upozorňujú, že sklenený strop vzniká predovšetkým v dôsledku komplexného súboru štruktúr a pravidiel postupu v organizáciách dominovaných prevažne mužmi, respektíve vytvorených pre mužov. V stručnosti sa jedná o bariéry v zmysle nerovnosti v prístupe k zamestnaniu, k vzdelávaniu, o bariéry odlišnosti, bariéry na základe rodových stereotypov. V súvislosti s uvedenými bariérami vykonal Sippermann (podľa Nitzscheová, 2012) prieskum, v ktorom zistil, že existujú vzorce uvažovania manažérov, ktoré bránia ženám v postupe na najvyššie miesta:

1. Konzervatívny typ manažérov odmieta ženy vo vedúcich pozíciách z dôvodu rodu.
2. Typ manažérov, ktorý je vo všeobecnosti za emancipáciu, na druhej strane sa však domnieva, že ženám chýba potrebná tvrdosť, a preto nemajú šancu stať sa vrcholných pozíciách.
3. Typ manažérov, ktorý tvrdí, že rod nehrá pri výbere manažmentu úlohu, ale nie je k dispozícii dostatok žien, ktoré by boli pre vedúce pozície dostatočne flexibilné.

Ďalšou z bariér, na ktorej je potrebné postupne pracovať, aby sa podiel žien v manažmente zvýšil, je nedostatočne veľké sebavedomie manažérok. Zdravé sebavedomie je podľa Němcovej (2006) pocit vlastnej hodnoty a pohody. Je to obraz, ktorý si o sebe väčšinou utvárame podľa toho, ako na nás reagujú ľudia. Bownová, Bradyová (1995) uvádzajú, že sebadôvera umožní ženám, aby boli iniciatívnejšie, viac riskovali a boli skôr aktívne. Sebadôvera je často považovaná za najdôležitejší rys manažérky. Sebaistota je vlastnosť, ktorú by ženy najčastejšie chceli mať, lebo takým jedincom ľudia viac dôverujú, že zvládnu každú situáciu. Naopak, nedostatok sebadôvery v zamestnaní má pre ženy pri postupe vážne dôsledky.

Je veľmi dôležité, aby mali manažérky zdravé sebavedomie a vlastnú sebadôveru. V súčasnosti je stále málo žien na manažérskych pozíciách, lebo táto práca si vyžaduje veľa úsilia, energie a času. Potvrdzujú to Šimková, Dudeková (2012), keď na základe rozhovorov s úspešnými manažérkami zistili, že existujú firmy, kde musí byť žena dvakrát tak dobrá ako muž, aby sa presadila. To znamená, že musí počítať s vysokým nasadením, časovou záťažou a ochotou riskovať, musí byť asertívna, ko-

munikatívna, ovládať časový manažment. Ako manažérka sa presadí jedine svojou inteligenciou, múdrosťou a rozhodnosťou.

Gazdagová, Fischlová (2006) zdôrazňujú, že v prosperujúcich spoločnostiach je kladený hlavný dôraz na právomoc manažmentu a osobné dispozície, čo podporuje presadzovanie sa žien na týchto pozíciách. Ak firma hľadá toho najlepšieho (vzdelanie, prax, jazykové znalosti a pod.), primárne sa nepozera, či ide o ženu alebo o muža. Autorky uvádzajú, že firmy s väčším zastúpením žien v top manažmente sa odlišujú od ostatných cieľavedomou personálnou politikou, najmä systémom výberu pracovníkov, ich hodnotením, vzdelávaním, rozvojom a plánovaním kariéry, ako aj motivačiou a odmeňovaním.

Organizáciám osoží rozvrstvenie manažérskych pozícií medzi ženy a mužov, vďaka čomu zmiešané tímy dosahujú lepšie výsledky. Ženy, ako aj muži sú pre firmy špecificky osobnostne prínosné (oblasť výroby kladie dôraz na asertivitu, ako aj na ráznejšie jednanie).

3.2 Osobnostná špecifikácia požiadaviek na manažéra, rozdiely medzi ženami a mužmi

Maříková (1982) sa zamýšľa nad existenciou rodovo špecifických vlastností, schopností, zručností, či je podstatná osobnosť jedinca, alebo sú vlastnosti „typicky ženské“ a „typicky mužské“. Z rodového hľadiska rozdiely nie sú jednoznačne predurčené biologicky a geneticky, ale vznikajú a sú podmienené kultúrne, historicky a spoločensky, sú dané a formované najmä našou sociálnou skúsenosťou. Rod ako sociálny konštrukt potom reálne ovplyvňuje, formuje a modifikuje individuálne vlastnosti a schopnosti jedincov, ako aj ich postoje, názory a správanie smerom k vžitým normám pre jednotlivé rody.

Aj Čakrt (2012) uvádza, že ľudské správanie nie je náhodné, ale má svoje pravidelnosti, ktoré je možné popísať a predvídať. Odlišnosti v správaní jedincov sú spôsobené psychickými preferenciami vzťahujúcimi sa k funkciám ľudskej mysle. Ich kombináciou následne vznikajú osobnostné typy. Dudová, Křížková, Fischlová (2006) tieto tvrdenia preniesli do oblasti manažmentu, pričom uvádzajú, že individuálne rozdiely manažérov sú väčšie ako rodové rozdiely, ktoré je možné identifikovať vo všeobecnosti medzi ženami a mužmi.

Vymedziť a opísať vlastnosti, schopnosti a zručnosti úspešnej manažérky či úspešného manažéra je veľmi ťažké. Záleží predovšetkým na tom, v akom odbore a na akej úrovni pracuje, aký štýl vedenia preferuje, aký má tím spolupracovníkov a aj na ďalších faktoroch. Získať kompletný a jednoznačný zoznam nie je možné. Bělohlávek (2000) v tejto súvislosti tvrdí, že vždy sa jedná o súbor určitých rysov osobnosti, ktoré možno označiť ako schopnosti, vedomosti a zručnosti, vlastnosti a postoje. Bedrnová, Nový (2007) hovoria, že ideálne osobnostné kvality jedinca predstavujú profil jeho vlastností a prejavov, ktoré majú relatívne kompletnú podobu.

Úspešný manažér sa vymyká bežnému priemeru populácie svojím správaním, prístupom k ostatným, svojím taktom a intuíciou, ale aj určitou nápadnosťou, ktorá je pre neho typická a dodáva mu kúzlo osobnosti (Khelerová, 2006). Fischlová (2005) na základe analýzy realizovaného výskumu uvádza nasledovné atribúty úspešného manažéra:

- presvedčivosť a autorita (prirodzený rešpekt, charizma),
- komunikačné zručnosti (veľa komunikovať s podriadenými, kolegami, zákazníkmi),
- schopnosť presadiť sa (dokázal presadiť svoj názor),
- umenie počúvať (vedieť aj počúvať),
- efektívny štýl vedenia (je požadovaná obratnosť, diplomacia) prispôsobený situácii a firemnej kultúre,
- vysoká motivácia (manažérska pozícia je ako výzva),
- ochota neustále sa vzdelávať (neustále sa učiť novým veciam),
- flexibilita (pružnosť a schopnosť improvizácie).

Manažérmi sa stávajú ľudia, ktorí sú ochotní na seba pracovať, lebo im to prináša trvalé výsledky a uspokojenie (Pacovský, 2007). Bývajú to ľudia s veľkou vnútornou motiváciou, ktorí v sebe majú dostatok energie. Sú výkonní, priebojnejší a majú jasnú predstavu o tom, čo chcú v živote dosiahnuť (Toman, 2010).

Prevládajú ale názory, že ženy a muži sa v rôznych situáciách správajú rozdielne, čo platí aj v manažérskych rolách. Dudová, Křížková, Fischlová (2006) uvádzajú, že manažéri sú viac agresívni, majú väčší nadhľad a súťaživosť, idú dravšie za svojím cieľom. Manažérky sú naopak viac empatické, citlivé, starostlivé, zamerané na detail a schopné dotiahnuť veci dokonca. Tieto rozdiely medzi manažérkami a manažérmi sa ukázali ako značne výrazné.

Charakteristiky žien manažérok

Ley, Michalik (2006) odporúčajú riadiť podnik prostredníctvom ženských princípov s pocitom zodpovednosti za iných, schopnosťou intuitívneho rozhodovania, nezávislosťou na hierarchiách a zodpovedným využívaním dosiahnutých ziskov. Wolfová (2007) tvrdí, že ženy ovládajú umenie aktívneho počúvania, vedia sa vcítiť do druhých, pochopiť ich postoj a stanovisko, dokážu čítať aj reč tela a hlas. Autorka dodáva, že intelligenčný kvocient nie je zárukou profesionálneho úspechu, dôležitý je aj emocionálny intelligenčný kvocient, teda emocionálna inteligencia. Ženy ju majú rozvinutú často na vysokej úrovni, majú schopnosť rozoznať vlastné emócie, primeraným spôsobom s nimi zaobchádzať, produktívne ich využívať, motivovať samé seba. Pletzer (2009) dodáva, že ženy sú oveľa empatickejšie ako muži. Empatia je veľmi dôležitá, pretože umožňuje veľmi silný medziľudský kontakt. Fischlová (2005) podopiera uvedené tvrdenia výsledkami výskumu, ktoré súvisia s charakteristikami manažérok. Medzi najčastejšie charakteristiky zaraďuje:

- empatiu,
- zmysel pre detail,
- sociálne zručnosti (schopnosť nadväzovať a udržiavať kontakty, trpezlivosť v budovaní vzťahov, prijatie pravidiel),
- schopnosť rozloženia pozornosti paralelne na niekoľko oblastí,
- komunikačné zručnosti,
- prezentačné zručnosti,
- flexibilitu, pružnosť,
- kreativitu,
- výkonnosť,
- vytrvalosť.

Mikuláščík (2006) ich dopĺňa o ďalšie vlastnosti, ktoré im pomáhajú presadiť sa vo svete mužov bez toho, aby preberali maskulínne vzory jednania:

- ochota načúvať, citlivosť,
- uvážlivé rozhodovanie, snaha získať pre rozhodnutie čo najviac podkladov,
- schopnosť ovládať svoje emócie,
- šarm, precízne vystupovanie,
- dôkladnosť, svedomosť,
- diplomatické správanie.

Bownová, Bradyová (1995) tvrdia, že ženy, manažérky majú v oblasti komunikácie mnoho predností. Výskumy preukázali, že ženy sú schopné veľmi dobre interpretovať reč tela, rýchlo si všimnú, keď komunikácia začne viaznuť a postrehnú aj problémy druhých.

Aj Khelerová (2006) potvrdzuje, že dôležitú oblasť komunikačných zručností predstavuje neverbálna komunikácia, ktorú ovládajú predovšetkým ženy. Práve neverbálne prejavy dodávajú vyslovenému dôraz a presvedčivosť. Ženy dokážu pohoťovo s partnerom nadviazať kontakt, úspešne vyjednávať prostredníctvom slov, ako aj mimoslovných signálov.

Ženské vedenie sa od mužského odlišuje, pretože vychádza z feminnej mentality a dáva prednosť kooperácii namiesto súťaživosti. Tieto aspekty sú veľmi dôležité, pretože dnešná spoločnosť je zameraná na spoluprácu a rozvoj tvorivých schopností každého pracovníka (Mikuláščík, 2006). Ženy bývajú veľmi vecné a sústredia sa viac na výkon než na to, aby získali určitú pozíciu. Majú výbornú schopnosť riešiť organizačné úlohy a veľmi často v tom prekonávajú aj mužov. Svoje úlohy organizujú lepšie a rýchlejšie, sú orientované na výsledok (Nitzscheová, 2012).

Ženský štýl vedenia má tak svoje špecifiká, tie môžu byť veľkou výhodou pri práci s ľuďmi, pretože sa vyhýbajú priamej konfrontácii a tiež útočnému jednaniu. V ich štýle práce je viac citlivosti a kooperatívnosti. Avšak pokiaľ sa manažérkam nedarí, často o sebe začnú pochybovať (Bownová, Bradyová, 1996). Ženy teda nie

sú také súťaživé a agresívne ako muži, ale kladú väčší dôraz na tímovú prácu. Sú schopné lepšie porozumieť subjektívnemu pohľadu na realitu, kladú dôraz na kvalitu, častejšie uplatňujú intuitívny prístup, do jednaní a spolupráce premietajú viac emocionálneho náboja. Sú schopné porozumieť a pomáhať každému jednotlivcovi, reagujú na to, čomu veria a v čo chcú, aby všetci verili (Vodáková, 1991). Manažérky sú dobrými tímovými hráčkami, sú flexibilnejšie ako manažéri, sú otvorenejšie novým nápadom a k ostatným sa správajú asertívnejšie (Sokačová, 2006b).

Charakteristiky mužov manažérov

Manažéri oplývajú vlastnosťami ako schopnosť presadenia sa, vysoká miera cieľavedomosti a rozhodnosti, ktoré im doteraz zabezpečovali vedúce pozície v ekonomickej sfére. Muži chápu pracovné prostredie ako hierarchický systém, v ktorom ide o to, aby sa dostali na vrchol (Nitzscheová, 2012). Keď sa manažérom niečo nepodarí, neberú to hneď ako osobnú prehru, ale skôr to pripisujú objektívnym podmienkam prostredia. Muži idú ľahšie do rizikovejších situácií a majú väčšie sebavedomie ako manažérky (Mikuláščík, 2006). Radi sa hlásia o slovo a prezentujú seba aj svoje výsledky (Nitzscheová, 2012).

Každý manažér má svoj špecifický štýl. Hanuš (2014) prostredníctvom dotazníka interpersonálnej diagnózy zisťoval, k akému štýlu inklinujú manažéri. Vytvoril osobnostný profil manažéra, pričom z osobnostných vlastností u nich prevláda dominancia, razantnosť, súťaživosť a nezávislosť. Taktiež sa preukázalo, že manažéri sa vnímajú ako menej submisívni, menej priateľskí a menej konformní. Vlastnosti, pri ktorých nebol preukázaný rozdiel, boli pripravenosť poskytnúť podporu iným, ktorá je chápaná ako prienik dominancie a priateľskosti, ako aj kritickosť, ktorá je chápaná ako prienik submisivity a razancie. Fischlová (2005) popisuje špecifické atribúty mužov, súvisiace s úspešnosťou na pozícii manažéra:

- zameranie na cieľ,
- agresívnejšie jednanie a sebaapresadzovanie – konfrontačný štýl,
- koncentrácia na úspech v zamestnaní,
- helikoptérový pohľad,
- zameranie na technické odbory.

McClelland (podľa Hanuš, 2014), autor pojmu „výkonová motivácia“, formuluje, ako by mal vyzeráť profil ideálneho manažéra. Manažér má byť motivovaný uplatňovaním osobného vplyvu (dominanciou), menej zameraný na vytváranie priateľských vzťahov, schopný sebaovládania a prispôsobenia sa cieľom organizácie. Manažér tak bez problémov deleguje prácu na druhých a vedie ich k tomu, aby úlohy dosiahli. Vyhne sa takto prílišnej zodpovednosti za úlohu a snahe všetko osobne zabezpečiť.

Doménou mužov sú podľa Fischlovej (2005) odborné technické a výrobné manažérske pozície. Mužská kultúra sa prejavuje požiadavkami na moc, ktorá je založená najmä na odborných vedomostiach, tvrdšom a otvorenejšom spôsobe riešenia

konfliktov. V týchto manažérskych pozíciách je zastúpenie žien minimálne. Ako mužské odbory, kde sa ženy ťažko presadia, boli väčšinou uvádzané automobilový priemysel, strojárstvo, stavebníctvo, doprava a logistika.

Manažérky vs. manažéri

Na základe uvedených skutočností uvádzame rozdiely vo vlastnostiach, schopnostiach a zručnostiach medzi manažérkami a manažérmi.

Ženy podporujú rovnoprávnosť a demokratické usporiadanie skupín, viac im záleží na atmosfére v tíme. Muži sa na rozdiel od žien sústreďujú predovšetkým na výsledok (Nitzscheová, 2012). Ženy nie sú také súťaživé a agresívne ako muži. Kladú väčší dôraz na tímovú prácu, ale najefektívnejšie a najlepšie pracujú tie tímy, kde sú zastúpené ženy aj muži. Ženy sú lepšie v komunikácii a v porozumení ľuďom, muži v matematickom a technickom myslení. V intelektových schopnostiach sú na tom ženy aj muži rovnako. Ženy vnímajú lepšie auditívne, muži zase vizuálne. Ženy rady konverzujú kvôli dobrým vzťahom a udržiavaniu kontaktov, muži radi konverzujú preto, aby sa dozvedeli nové informácie (Mikuláščík, 2006).

Ženy so sebou bývajú často nespokojné, kým muži sú na svoj rod hrdí. Podceňujú samé seba, čo ich často drží v pozadí. Muži bývajú stopercentne presvedčení, že nové prichádzajúce úlohy zvládnu na rozdiel od žien, ktoré si často neveria. Ženy sú všeobecne menej ochotné riskovať, muži sa naproti tomu uspokojia s tým, keď zvládnu svoje úlohy aj na 80 percent. Manažérky mávajú sklon najprv premyslieť všetky informácie, rozhodnutia robia s istotou. Muži mnohokrát reagujú rýchlejšie, avšak často bez premyslenia dlhodobých dopadov (Nitzscheová, 2012).

V manažérskom štýle žien a mužov Dudová, Křížková, Fischlová (2006) neobjavili žiadne zásadné rozdiely. Do hodnotenia manažérskych štýlov a štýlu práce ale celkovo významne vstupujú rodové stereotypy, ktoré predpokladajú, že manažérsky štýl žien a mužov je odlišný. Ženy sú označované za citlivejšie, menej nadané na logické a technické myslenie, pričom majú často problém s dosiahnutím autority v pracovnom tíme. Za ženské vlastnosti sú považované najmä: citlivosť, empatia, diplomacia, za mužské vlastnosti autorita, logické myslenie, racionálne rozhodovanie atď. Muži často hodnotia stereotypné ženské schopnosti negatívne. Tieto vlastnosti jednoznačne vyplývajú z rodových stereotypov.

Vlach a kol. (2008) uvádzajú, že ženy sú menej nastavené na získanie vplyvu a moci, hlavným motívom je pre ne sebauplatnenie, sebarealizácia a dosiahnutie vytýčenej pozície. Dbajú viac na dodržiavanie pravidiel, sú praktickejšie. Muži nadhodnocujú svoje schopnosti a skúsenosti, sú viac zameraní na mzdu a benefity. U žien zamestnávateľ predpokladá starostlivosť o rodinu a tým súvisiace nižšie nasadenie v práci. Muž manažér rodinu zabezpečuje po finančnej stránke, domáce zázemie mu poskytuje napríklad manželka. Ženy v prípade stresu a pod tlakom volia skôr zmierlivejší spôsob komunikácie. Muži v prípade stresu konajú, idú do akcie, majú nižšiu odolnosť voči záťaži. Ženy majú v skutočnosti vyššiu snahu doplniť si chýba-

júce aktuálne poznatky, uprednostňujú formálne vzdelanie. U mužov prevláda priebežné vzdelávanie skôr neformálneho charakteru.

Ženy majú v súčasnej dobe pravdepodobnosť akceptácie na pozíciách manažér-
rok v oblasti ekonomiky a financií, obchodnej sféry a marketingu, v oblasti riade-
nia ľudských zdrojov a personalistiky. Uplatňujú sa hlavne v odboroch farmácie,
medicíny, kozmetiky. U mužov, ako sme už uviedli, prevládajú oblasti odborné, tech-
nické a výrobné. Zameranie na určité odbory štúdia sa líši u žien (financie, huma-
nitné odbory, medicína, farmácia) a u mužov (prevláda záujem o technické odbo-
ry). To sa odráža aj v motivácii uchádzať sa o manažérske pozície v oblastiach
súvisiacich s odborom vysokoškolského štúdia (Fischlová, 2005).

Ženy považujú svoju pozíciu v zamestnaní oproti mužom častejšie za závislú,
dávajú prednosť statusu zamestnanca. Muži sú radšej v práci samostatní a častejšie
vyjadrujú spokojnosť s možnosťou mať vedúce postavenie. Sú v pracovných pozíci-
ách častejšie povyšovaní. K povýšeniu tri- a viackrát za pracovnú kariéru dochádza
jednoznačne viacej u mužov ako u žien (Křížková, Václavíková-Helšusová, 2002).

Aj Čerešník (2011) popisuje rodové diferencie, pričom uvádza, že feminná črta
je charakterizovaná záujmom o iných, kooperáciou, senzitivitou k potrebám iných,
emocionálnou otvorenosťou. Maskulínna črta je naopak charakterizovaná snahou
o nezávislosť, mocou, ovládaním, úsilím o výkon, sebaapresadením. Aj Bačová (1989)
sa venovala skúmaniu feminity a maskulinity, pričom rozlišuje dva modely:

- sú považované za protikladné póly jednej dimenzie (unidimenzionalita),
- sú považované za dve samostatné dimenzie (zmes oboch charakteristík, bidi-
menzionalita).

Viacerí autori (Ward, 2000; Kusá, 2000; Čerešník, 2011) popisujú rodové kom-
ponenty, z ktorých vyplývajú rozhodujúce charakteristiky:

1. Feminita: emocionálna, srdečná, nežná, altruistická, citlivá, láskavá, rodinná, jem-
ná, zhovievavá, súcitná, čestná, skromná, nápomocná, poslušná, chápaná, vlád-
na, príjemná, dôveryhodná, vŕcna, estetické cítenie.
2. Maskulinita: dominantný, aktívny, rozhodný, výkonný, súťaživý, dobrodružný
odvážny, sebaistý, nezávislý, silný, pribojný, vodcovský, dynamický, riskujúci,
asertívny, šikovný, súperivý, ambiciózný, odolný voči záťaži, sebadisciplína.

Hřebíčková (2005) realizovala výskum rodových diferencií prostredníctvom osob-
nostného inventára pre sebaopisovanie NEO-PI-R. Ženy skórovali v uvedenom do-
tazníku vyššie ako muži v úprimnosti, altruizme, skromnosti, jemnosti, disciplinova-
nosti, úzkostlivosti, hostilitate, rozpačitosti, poriadkumilovnosti, zraniteľnosti, vrelosti,
estetickom prežívaní, družnosti, dôvere a zodpovednosti. Mužov autorka charakte-
rizuje pomocou asertivity, ideí, spôsobilosti, vyhľadávania vzrušenia, cieľavedomosti
a rozvážnosti.

Na základe sociologických výskumov zameraných na postoj populácie k práci,
teda na vnímanie dôležitosti práce ako životnej hodnoty, sa významný rodový roz-

diel nepreukázal. Ženy sa v porovnaní s mužmi neukázali ako významne menej ambiciózne v budovaní svojej pracovnej kariéry, v ďalšom vzdelávaní alebo menej vyžadujúce sebauspokojenie z práce (Křížková, 2007).

3.3 Možnosti odstraňovania rodovej nerovnosti v manažmente

Existujú viaceré možnosti, ako zabezpečiť rovné príležitosti pre ženy aj mužov v manažmente. Do tejto oblasti môžeme zahrnúť:

- zavedenie kvót: na zastúpenie oboch pohlaví vo vedení spoločností v súlade s princípmi subsidiarity a proporcionality s cieľom napraviť existujúcu rodovú nerovnosť (Břicháček, 2013),
- systém zipsu: ide o pravidelné striedanie, t. j. každé druhé miesto pripadne žene (Filadelfiová, 2002),
- podpora kariéry žien: odstránenie historických, biologických, spoločenských a osobných prekážok, ktoré stoja ženám v ceste za budovaním kariéry (Žlábková, 2005),
- participácia, presadzovanie transparentnosti a zodpovednosti: ženy získajú väčšie sebavedomie a posilnia svoje postavenie (Ondeková, Očenášová, 2012).

Zavedenie kvót, systému zipsu a ďalších podporných opatrení je podľa Ondekovej, Očenášovej (2012), Filadelfiovej (2002) vhodným, ale iba dočasným krokom, ktorý pomáha znevýhodneným skupinám presadiť sa. Zmeniť diskriminačné spoločenské normy a stereotypné názory ľudí si vyžaduje dlhodobejšiu a systematickú prácu.

Aj podľa Machovcovej (2004) sú potrebné oslobodenie od stereotypov, uplatňovanie jednoznačných kritérií pre všetkých a ponuka priestoru k rozvoju jednotlivcov. S cieľom zaviesť rovné príležitosti vo všetkých oblastiach činnosti danej organizácie autorka odporúča:

- nábor a výber pracovníkov – hlavnou náplňou by mala byť kvalifikácia uchádzača, doterajšie skúsenosti, osobnostné kľady, motivácia pre danú prácu a ochota spĺňať požiadavky organizácie,
- kariérny postup – pre povýšenie by mali byť spracované konkrétne a jednoznačné kritériá, podľa ktorých sa kariérny postup bude riadiť,
- mzdové ohodnotenie – mali by existovať jasné kritériá pre zvyšovanie platu a prístup k prípadným výhodám, ktorých čerpanie má byť závislé na výkone a kvalite pracovnej činnosti,
- vzdelávanie – je potrebné zhodnotiť, či sú možnosti vzdelávania rovnako dostupné pre všetkých, tzn. či sa o nich všetci dozvedia, či sa vzdelávanie koná v prijateľnú dobu a či sú všetci rovnakou mierou nábádaní k účasti,
- prepúšťanie – nemalo by dochádzať k systematickému znevýhodňovaniu určitej skupiny, ale je potrebné zhodnotiť prínos jednotlivých zamestnaných a podľa toho urobiť rozhodnutie,

- pracovná atmosféra – vzťahy by mali byť úplne korektné, pracovné prostredie by nemalo byť pre nikoho urážajúce či nepríjemné.

Dôležité je, aby si spoločnosť uvedomovala, čo im môže priniesť najlepších odborníkov a odborníčky, ako aj nastolenie rovnováhy a väčší počet žien v manažmente. Takto automaticky získava lepšiu povest, pôsobí dôveryhodnejšie a atraktívnejšie na trhu. Ak dostanú ženy podporu od svojich zamestnávateľov, stávajú sa lojálnejšie, zvyšuje sa ich spokojnosť, motivácia a zníži sa ich fluktuácia (Machovcová, 2004).

Výhodou v rámci zamestnávania manažérov, ktoré potrebujú sklbiť prácu a rodinu, môže byť možnosť práce na skrátenej úväzok alebo na stlačený pracovný týždeň. Pracovnú náplň manažéra tvorí mnoho rôznych činností a organizácia vlastnej pracovnej doby patrí medzi jeho základné organizačné schopnosti. Z tohto pohľadu je vhodné byť k pracovnej dobe svojich manažérov a manažérov zhovievavejší a mať na pamäti, že manažment je zainteresovaný na výsledkoch, nie na presne stanovenej pracovnej dobe (Vlach et al., 2008).

Aby sa ženy mohli presadiť v manažmente, je aj podľa Fischlovej (2005) dôležité vytvoriť podmienky, za akých by mohli sklbiť kariéru s rolou matky a manželky, a to predovšetkým rozvojom a podporou služieb (starostlivosť o deti, vedenie domácnosti). Dôležité je ovplyvňovať spoločenské vedomie v zmysle rovnosti príležitostí. Dudová, Křížková, Fischlová (2006) pre dosiahnutie väčšieho podielu žien na vedúcich pozíciách navrhnú:

1. Rozšíriť podnety pre ženy – vzory ženského manažérskeho úspechu, mediálne obrazy žien manažérov (aby úspešná žena manažérka prestala byť vnímaná ako zvláštna a výnimočná).
2. Podporovať podnikové programy smerujúce k zvýšeniu podielu žien vo vedení, napr. mentoringové programy (absolventky majú k dispozícii skúsenú mentorku, manažérku na vyššej pozícii v danej organizácii).
3. Uľahčiť uplatnenie starších žien v oblasti manažmentu a vedenia (ponúkať rekvalifikáciu, možnosti celoživotného vzdelávania, sledovať a postihovať vekovú diskrimináciu).
4. Sledovať a postihovať diskriminačné praktiky organizácií (otázky pri prijímacích pohovoroch na plánovanie rodičovstva a starostlivosti o deti).
5. Brániť šíreniu stereotypov a negatívnych obrazov o ženských schopnostiach a zručnostiach (v reklamách a televíznych reláciách).

Osvedčil sa tiež rozvoj vodcovských schopností žien, ktorý umožňuje intenzívnejšie zapájanie žien do plánovania, manažmentu, vyhodnocovania aktivít. Aktívna účasť podporuje získavanie skúseností, zvyšuje viditeľnosť žien a posilňuje ich postavenie. Manažérske a vodcovské schopnosti žien je možné podporiť špeciálnymi tréningami (Ondeková, Očenášová, 2012).

Vhodné je tiež vykonať rodový audit v podnikoch a firmách (prebieha na základe konkrétnych potrieb a podmienok danej firmy a pripraví riešenie, ktoré bude zod-

povedať reálnej situácii). Audit odhalí slabé miesta a nerovnosti, ktoré si často ani samotné vedenie neuvedomuje. Jeho súčasťou je potom návrh riešenia, školenia a vypracovanie programu, ako dosiahnuť rodovú rovnosť v konkrétnom podniku. Je potrebné sa zamerať na proces výberu, prijímania a povyšovanie pracovníkov tak, aby bola znížená segregácia práce podľa rodu (Dudová, Křížková, Fischlová, 2006).

4 VÝSKUMY ZAMERANÉ NA RODOVÉ DIFERENCIE VO VYBRANÝCH PREDIKTOROCH MANAŽERSKEJ PRÁCE

Nazeranie na rodové diferencie sa vo vede postupne menilo. V súčasnosti môžeme podľa Bačovej (2009) identifikovať tri paradigmy skúmania rodu:

1. Skúmanie rozdielov medzi rodmi – oblasť mentálnych schopností, vzťah medzi biologickým pohlavím a intelektom (ako sme už uviedli, rodové rozdiely vo všeobecnej inteligencii neboli zistené).
2. Rod ako samostatná premenná – feminita a maskulinita boli chápané ako osobnostné črty, ktoré pôsobia na správanie žien a mužov (rod je vnímaný ako osobnostná premenná).
3. Rod ako sociálna kategória – obrat od osobnostnej premennej ku sociálnej kategórii (Bem, 1981, Gilligan, 1982, podľa Čerešníka, 2011). Vnímanie rodu pridáva ku kvantitatívnej metodológii aj kvalitatívne metódy a postupy.

Viaceré výskumy (Čerešník, 2011) poukazujú na to, že androgýnne správanie spojené s flexibilným využívaním svojich kvalít vzhľadom na situačný kontext je sociálne žiaduce. Androgýnia sa podľa Kusej (2003) stala symbolom pre prelínanie ženskej a mužskej roly, pre nezaťaženosť rodovými stereotypmi a očakávaniami. Jedinci sú senzitívni k meniacim sa situačným požiadavkám, prispôbujú sa situácii a nie rodovým normám. Znamená to pociť vlastnej hodnoty, ako aj rovnaké šance a príležitosti uplatnenia napríklad tvorivosti a subjektívnej pohody.

Křížková (2002a) realizovala výskum zameraný na životné dráhy manažérov. Riešila problém rodovej segregácie žien na vyšších pozíciách v rámci organizačnej štruktúry firmy. Autorka tvrdí, že existujú nerovnosti v zastúpení žien na vedúcich pozíciách, ktoré tvorí iba 4,8 % zo všetkých zamestnaných žien. Na manažérskych postoch sa uplatňuje model vertikálnej segregácie podľa rodu, čo dokazuje Křížková (2002b) faktom, že prevaha žien na nižších alebo servisných pozíciách je natoľko výrazná, že negatívne pôsobí na utváranie obrazu o ženách, ktoré sa dostali na najvyššie pozície. Najmä pri vstupe na trh práce, ale aj v priebehu profesijnej dráhy, sa na ženy nahliada cez rodovo zakotvený vzorec. Autorka zhŕňa nasledujúce závery výskumu:

1. Rodový konflikt je v súčasnej spoločnosti jedným z hlavných hľadísk ponímania postavenia ženy na vedúcej pozícii. Na jednej strane je považovaný za neprekonateľnú prekážku rovného uplatnenia žien v porovnaní s mužmi na rovnakých pozíciách, na individuálnej úrovni je však riešenie vzťahu rodiny a práce pre ženy nevyhnutnosťou.
2. Rodová štruktúra spoločnosti spolu s rodovými stereotypmi vytvárajú horšie podmienky pre ženy, ktoré sa usilujú o dosiahnutie vedúcej pozície.
3. Zo štúdií života žien manažérov vyplynulo, že je to predovšetkým rod, ktorý pôsobuje nerovné zaobchádzanie so ženami.

4. Prostredie profesie, konkrétne inštitúcie, pravidiel práce a kariéry, definície pozícií sú vytvorené a považované za rodovo neutrálné. Táto zdanlivá neutralita ale vyhovuje skôr mužom v súvislosti s ich stereotypne vnímanými rolami.

Problematickou zastúpenia žien vo vedúcich pozíciách sa zaoberala vo svojom výskume aj Szabová (2012). Výskum bol zameraný na oblasť motivácie dosadiť na čelo firmy generálnu riaditeľku a na vedúcu pozíciu manažérku. V podnikateľskom sektore je pomer žien a mužov v manažmente 29:71. Najväčší podiel žien vo vedúcich pozíciách je vo feminizovaných odboroch a nepodnikateľskej sfére. Autorka tento fakt označuje ako tzv. feminizáciu manažmentu. Ďalej dodáva, že hlavnými činiteľmi rodovej politiky na trhu práce sú zamestnávateľia.

Najsilnejším motivačným faktorom k nastoleniu rodovej rovnosti vo vnútri firmy sa podľa zistení autorky javí byť vnútorné prostredie danej organizácie, ktoré nesie základné hodnoty, víziu, stratégiu firmy a požiadavky zainteresovaných strán. Možnosť realizácie kariérnej aspirácie v podobe obsadenia manažérskej pozície nesporne súvisí s organizačnou kultúrou a štruktúrou firmy. Ako príčiny nižšieho zastúpenia žien v manažmente uvádza charakter celkového usporiadania pracovného trhu a v neposlednom rade tiež obmedzenia v dôsledku osobných povinností súvisiacich s rodinným životom.

Výskum Szabovej (2012) priniesol výsledky, ktoré ukazujú na to, že firmy, v ktorých má manažérsku pozíciu žena, sú verejnosťou hodnotené ako spoločensky etickejšie a zodpovednejšie. Z ekonomického hľadiska je však manažérska pozícia obsadená ženou pre firmu rovnako výnosná, ako keby bola obsadená mužom. Všetko je samozrejme podmienené osobnými schopnosťami a kvalifikáciou.

Gorman (2005) realizovala výskum, ktorý bol orientovaný na vplyv feminného a maskulínneho postoja k obsadzovaniu rôznych pozícií v organizácii. Výsledky výskumu sa dotýkajú problematiky rodových stereotypov ovplyvňujúcich nábor zamestnancov a tým aj obsadenie pozícií v rámci organizačnej štruktúry podniku. Dochádza k výraznej spojitosti medzi generalizovanou predstavou o povahe vykonávanej pozície, pracovnou činnosťou s ňou spojenou a rodom prijímanej osoby na danú pracovnú pozíciu. Podľa autorky je zrejماً platnosť teórie, že rod novonajímaného zamestnanca je totožný s rodom osoby, ktorá daného pracovníka najíma. Ženy teda inklinujú k prijímaniu žien a muži k prijímaniu mužov ako nových pracovníkov v organizácii.

Výskum rodových diferencií je jedným zo základných výskumných zameraní v sociálnych vedách. Rodovej problematike je pozornosť venovaná od konca 60. rokov 20. storočia. Je spätá s menom Stoller, ktorý tento pojem zaviedol. Významnú úlohu zohráva štúdium rodových rozdielov aj v manažérskych výskumoch. Výskumné štúdie rodových rozdielov v manažérskej práci (Burke, Richardsen, 2009; Torkelson, Muhonen, 2008; Aluko, 2009) sú väčšinou orientované na problematiku stresu a špecifik jeho pôsobenia v prípade manažérov. V mnohých z týchto štúdií je ako stresujúci faktor skúmaný „work – family“ konflikt, teda konflikt, ktorý vzniká

z nevyhnutnosti zladit' pracovné a rodinné požiadavky u žien manažérok. Ďalšou významnou oblasťou skúmania rodových špecifik v manažérskej práci je problematika manažérskych kompetencií, vodcovstva, komunikácie v manažmente.

Poznatky prezentované z výskumov, ktoré sú orientované na rodové diferencie v kontexte manažérskej práce, poukazujú na nejednoznačné výsledky skúmania rodových špecifik.

Cieľom výskumov prezentovaných v monografii je obohatiť poznanie v skúmanej oblasti a zároveň prispieť do diskusie o prediktorech manažérskej práce práve na základe analýzy rodových diferencií v kontexte vybraných prediktorov.

Nami realizované výskumy, ako sme už uviedli, sme zamerali na analýzu rodových diferencií vo vybraných prediktorech manažérskej práce: sociálna inteligencia, emocionálna inteligencia a machiavellizmus.

4.1 Výskum rodových diferencií sociálnej inteligencie v manažérskej práci

V súvislosti s identifikáciou sociálnej inteligencie ako prediktora úspešného manažérkeho správania existujú dva prístupy. Prvý vyplýva z potrieb manažérskej práce, ktorú reprezentuje požiadavka na sociálne spôsobilosti. Problematiku sociálnej inteligencie v manažmente identifikoval Boyatzis (2011), ktorý nadviazal na výskum manažérskych spôsobilostí a skúmal vlastnosti úspešných manažérov.

Sociálna inteligencia zároveň úzko súvisí s osobnostnými charakteristikami ako múdrosť, dominancia, extraverezia (Výrost, Kyšlová, 2006). V spojitosti s efektivitou manažérov Zaccaro et al. (1992) popisujú dva základné faktory, ktoré ich odlišujú od ostatných. Ide o sociálne vnímanie, ktoré sa uplatňuje najmä pri identifikácii problémových situácií, a o behaviorálnu flexibilitu.

Je potrebné upozorniť, že v našom výskume vymedzujeme sociálnu inteligenciu ako eticky neutrálnu kategóriu, ktorá nemá etický rozmer (Frankovský, Birknerová, 2012). Aj Kosmitzki, John (1993) a Kaukiainen et al. (1999) sa domnievajú, že sociálna inteligencia má neutrálny náboj, jej zložkou je i používanie sociálnych techník k manipulácii iných, takže ide o konštrukt, ktorý môže byť používaný tak v sociálne pozitívnom, ako aj sociálne negatívnom zmysle.

Cieľom výskumu bolo na báze analýzy rodových diferencií v posudzovaní sociálnej inteligencie medzi manažérkami a manažérmi identifikovať pozíciu sociálnej inteligencie ako významného atribútu a prediktora manažérskej práce. K takto postavenému cieľu sme sformulovali hypotézu: Predpokladáme existenciu štatisticky významných rozdielov v posudzovaní vybraných atribútov sociálnej inteligencie medzi manažérkami a manažérmi.

Sociálna inteligencia bola zisťovaná pôvodnou metodikou MESI (Frankovský, Birknerová, 2014a, b) a metodikou TSIS (Silvera, Martinussen, Dahl, 2001).

Metodika MESI meria sociálnu inteligenciu na báze psychometrického prístupu a je vývojovým pokračovaním metodiky EMESI (Frankovský, Birknerová, 2012), ktorá bola koncipovaná pre zisťovanie sociálnej inteligencie ako výkonovej charakteristiky. Obsahuje 21 položiek, ktoré sú posudzované na 5-bodovej škále (0 – nikdy, 4 – veľmi často). Faktorovou analýzou (Principal Component Analysis s Varimax rotáciou) boli v metodike MESI potvrdené 3 faktory sociálnej inteligencie (Frankovský, Birknerová, 2014a, b):

1. Manipulácia: ľudia, ktorí skórujú vyššie v tomto faktore, sú schopní presvedčiť iných, aby spravili čokoľvek. Vedia ich využiť vo svoj prospech a presvedčiť ich, aby stáli na ich strane. Využívajú klamstvá iných pre vlastný úžitok. Príklad položky metodiky MESI: „Správaním viem ľudí presvedčiť, aby urobili pre mňa to, čo chcem.“
2. Empatia: vyššie skórujúci jedinci v tomto faktore vedia rozpoznať zámery, pocity a slabosti iných ľudí. Dokážu sa prispôbiť novým ľuďom, odhadnúť ich prania, ktoré sú zároveň schopní splniť. Príklad položky metodiky MESI: „Som schopný rozpoznať prania iných.“
3. Sociálna iritabilita: osoby, ktorých charakterizuje vyššie skóre v tomto faktore, znervózňuje kontakt s inými ľuďmi. Pocity iných ich vyvádzajú z miery, prispôbenie iným ľuďom im robí problémy. Slabé stránky a želania iných ich rozptyľujú. Znervózňujú ich ľudia, ktorí sú ochotní urobiť pre nich čokoľvek. Príklad položky metodiky MESI: „Kontakt s inými ma znervózňuje.“

Pre vybrané analýzy bola použitá aj **metodika TSIS** – Tromso Social Intelligence Scale (Silvera et al., 2001). Metodika TSIS má tri subškály, pričom každú zo subškál tvorí sedem položiek dotazníka, spolu 21 položiek:

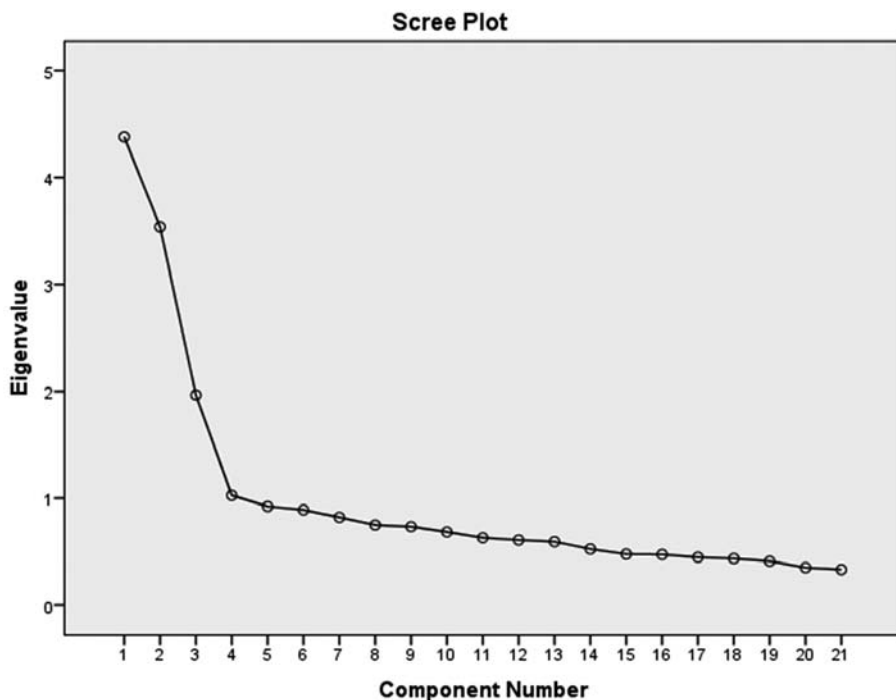
1. Spracovanie sociálnych informácií (social information processing = SP). Príklad položky metodiky TSIS: „Lahko porozumiem sociálnym situáciám.“
2. Sociálne spôsobilosti (social skills = SS). Príklad položky metodiky TSIS: „Som úspešný pri nadväzovaní nových vzťahov.“
3. Sociálna vnímavosť (social awareness = SA). Príklad položky metodiky TSIS: „Často som prekvapený, ako iní ľudia reagujú na moje konanie.“

Autori uvádzajú hodnoty Cronbachovej α pre jednotlivé subškály: SP = 0,79; SS = 0,85; SA = 0,72 (Silvera, Martinussen, Dahl, 2001). Položky sú hodnotené na 7-bodovej škále (1 – vystihuje ma veľmi slabo, 7 – vystihuje ma veľmi dobre).

Overenie nami navrhutej metodiky MESI, umožňujúcej meranie sociálnej inteligencie na báze psychometrického prístupu, sme uskutočnili na výskumnej vzorke 2135 respondentov. Z tohto počtu bolo 576 (27 %) mužov a 1558 (73 %) žien. Priemerný vek respondentov bol 27,43 rokov (smerodajná odchýlka bola 9,29 rokov). Minimálny vek respondentov vo výskumnej vzorke bol 18 rokov, maximálny vek bol 65 rokov (Frankovský, Birknerová, 2014b).

Faktorovou analýzou – Principal Component Analysis s Varimax rotáciou – boli

vyextrahované a potvrdené uvedené tri faktory sociálnej inteligencie (manipulácia, empatia a sociálna iritabilita) (graf 1).



Graf 1 Zobrazenie faktorov metodiky MESI prostredníctvom Scree plotu

Extrahované faktory vysvetľujú 47,1 % variancie. Toto percento variancie vysvetlenej extrahovanými faktormi je akceptovateľné, faktory bolo možné obsahovo špecifikovať.

Vnútna konzistencia jednotlivých faktorov ako ukazovateľ reliability jednotlivých faktorov metodiky bola zisťovaná výpočtom koeficientu Cronbachovej alfa (tabuľka 1).

Tabuľka 1 Hodnoty Cronbachovej alfa pre vymedzené faktory metodiky MESI

Cronbachova alfa	F1 manipulácia	F2 empatia	F3 sociálna iritabilita
	0,845	0,772	0,725

Zistené hodnoty koeficientu Cronbachovej alfa svedčia o tom, že vnútorná konzistencia položiek sýtiacich špecifikované faktory je v pásme akceptovateľnosti.

Navrhnutú štruktúru vymedzených faktorov metodiky MESI podporujú aj hodnoty vypočítaných interkorelačných koeficientov medzi jednotlivými faktormi (tabuľka 2). Extrahované faktory metodiky MESI navzájom korelujú, resp. sú na hranici štatisticky významnej korelácie. Dokumentuje to skutočnosť, že tieto faktory reprezentujúce ukazovatele sociálnej inteligencie navzájom súvisia. Štatisticky významné hodnoty týchto korelácií však nie sú veľmi vysoké, čo svedčí o tom, že popisujú rozdielne, aj keď súvisiace oblasti sociálnej inteligencie.

Tabuľka 2 Hodnoty interkorelačných koeficientov medzi faktormi metodiky MESI

	F1 manipulácia	F2 empatia	F3 sociálna iritabilita
F1 manipulácia	–	0,235**	0,174**
F2 empatia	0,235**	–	-0,168**
F3 sociálna iritabilita	0,174**	-0,168**	–

** štatistická významnosť na 0,01 hladine významnosti

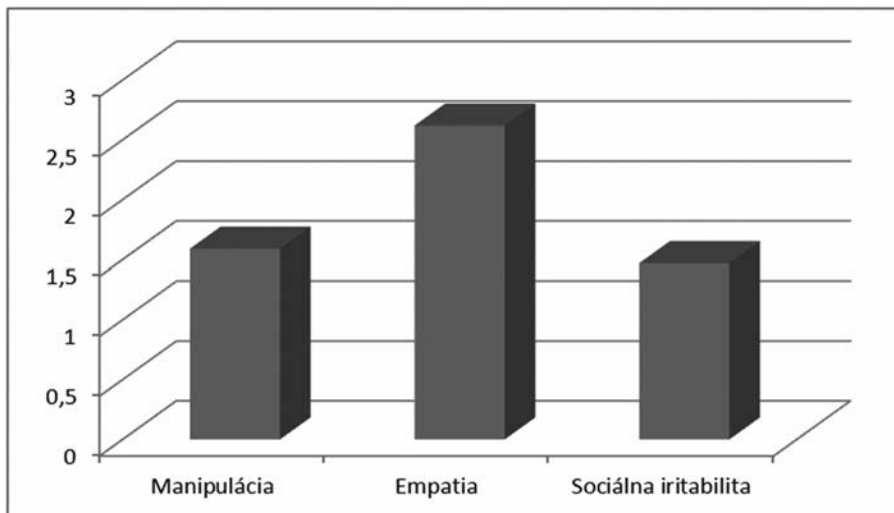
Zistená pozitívna korelácia medzi empatiou a manipuláciou poukazuje na skutočnosť, že ovládanie iných ľudí súvisí so schopnosťou preniknúť do ich myslenia, pocitov, prežívania, so schopnosťou pochopiť ich a využiť vo svoj prospech (alebo niekedy aj v prospech týchto ľudí). Empatia však záporne koreluje so sociálnou iritabilitou.

Svedčí to o tom, že empaticky sa vedľa správať len ľudia, ktorých prítomnosť iných ľudí nerozptyľuje, nezervózňuje, nie je im nepríjemná. Štatisticky významná je aj pozitívna korelácia medzi manipuláciou a sociálnou iritabilitou. Uvedené zistenie, podľa nášho názoru, dokumentuje skutočnosť, že manipulácia s ľuďmi je spojená s častejším prežívaním pocitov sociálnej iritability (napr. znervózňujú ma ľudia, ktorí sú schopní pre mňa urobiť čokoľvek).

Z analýzy porovnania preferencie jednotlivých extrahovaných faktorov sociálnej inteligencie vyplýva, že najnižšiu hodnotu, t. j. najnižšiu mieru preferencie, sme zistili pri posúdení faktora sociálna iritabilita. Odpovede respondentov boli na škále preferencie medzi bodom zriedkavo a príležitostne. Veľmi podobne bol posúdený aj faktor manipulácia. Naopak, najvyššie priemerné skóre, t. j. najvyššiu mieru preferencie, sme zistili pri posúdení faktora empatia. Respondenti posúdili tento faktor na škále preferencie medzi hodnotením príležitostne a často. Štatistická analýza výsledkov, s použitím neparametrického Friedmanovho testu pre závislé výbery, potvrdila štatisticky významné rozdiely v preferenciách jednotlivých faktorov sociálnej inteligencie (tabuľka 3, graf 2).

Tabuľka 3 Rozdiely v posúdení jednotlivých extrahovaných faktorov metodiky MESI

	Priemer	Chi-Square	Významnosť
Manipulácia	1,59	2008	0,000
Empatia	2,62		
Sociálna iritabilita	1,47		



Graf 2 Rozdiely v posúdení jednotlivých extrahovaných faktorov metodiky MESI

Validizačná štúdia prezentovanej metodiky MESI (Frankovský, Birknerová, 2014a) bola zisťovaná vo vzťahu k metodike Tromso Social Intelligence Scale (Silvera et al., 2001). Štúdia bola uskutočnená na výskumnej vzorke 1130 respondentov. Z tohto počtu bolo 21,9 % mužov a 78,1 % žien. Priemerný vek respondentov bol 25,5 rokov (smerodajná odchýlka bola 7,301 rokov). Minimálny vek respondentov vo výskumnej vzorke bol 18 rokov, maximálny vek bol 57 rokov. Porovnanie výsledkov získaných týmto dotazníkom a metodikou MESI prinieslo dôležité poznatky pre potvrdenie obsahovej validity vnútornej štruktúry vyvíjanej metodiky MESI (tabuľka 4).

Medzi faktormi MESI empatia, manipulácia a faktorom TSIS spracovanie sociálnych informácií bola zistená vysoká štatisticky významná pozitívna korelácia. Faktor MESI sociálna iritabilita negatívne koreluje so všetkými tromi faktormi TSIS. Uvedené zistenie svedčí o tom, že uplatnenie sociálnej inteligencie, jej jednotlivých komponentov, významne súvisí s pozitívnym vnímaním sociálnej interakcie. Na-

Tabuľka 4 Korelačné koeficienty medzi faktormi metodiky MESI a TSIS

Faktory sociálnej inteligencie	Spracovanie sociálnych informácií	Sociálne spôsobilosti	Sociálne uvedomenie
Manipulácia	0,189**	0,221**	-0,088**
Empatia	0,617**	0,355**	0,192**
Sociálna iritabilita	-0,257**	-0,513**	-0,369**

** štatistická významnosť na 0,01 hladine významnosti

opak človek, ktorý sa necíti príjemne v prítomnosti iných ľudí, sa neprezentuje vysokou úrovňou sociálnej inteligencie.

Zaujímavé je zistenie, že s faktorom MESI manipulácia pozitívne korelujú dva faktory TSIS, a to sociálne spôsobilosti a spracovanie sociálnych informácií. Tieto korelácie potvrdzujú náš predpoklad o neutrálnom etickom náboji sociálnej inteligencie (Frankovský, Birknerová, 2012), ktorý súvisí s chápaním sociálnej inteligencie v kontexte diskusie o jej možnom prosociálnom, resp. antisociálnom charakterizovaní (Kosmitzki, John, 1993; Kaukiainen et al., 1999). Zároveň faktor manipulácia negatívne koreluje s faktorom sociálne uvedomenie, ktorý má jednoznačne prosociálny náboj.

Popísané súvislosti medzi zložkami sociálnej inteligencie zisťovanej metodikou MESI a metodikou TSIS svedčia jednoznačne v prospech obsahovej validity faktorov metodiky MESI.

Výsledky našich výskumov prezentujú komparácie odpovedí manažérov a manažerov pri posudzovaní skúmaných atribútov sociálnej inteligencie prostredníctvom spomínaných metodík MESI a TSIS. Táto analýza bola realizovaná na vzorke 132 manažérov, z toho 73 manažérov a 59 manažerov, vo veku od 25 do 55 rokov, s priemernou dĺžkou manažérskej praxe 6,23 rokov.

Porovnanie odpovedí manažérov a manažerov poukázalo na existenciu troch štatisticky významných rozdielov pri posúdení faktorov sociálnej inteligencie: sociálna iritabilita, spracovanie sociálnych informácií a sociálna vnímavosť (tabuľka 5). Manažérky sa pozitívnejšie posúdili vo faktoroch spracovanie sociálnych informácií a sociálna vnímavosť. Naopak, manažéri sa posúdili ako menej sociálne iritabilní. Je potrebné upozorniť, že sociálnu iritabilitu posúdili manažérky aj manažéri ako zriedkavo sa vyskytujúcu.

Pri interpretácii týchto výsledkov môžeme vychádzať z rolových očakávaní, špecifických pre naše spoločensko-kultúrne prostredie (Lajčín, Birknerová, Sláviková, Frankovský, 2014). V danom prostredí sa všeobecne očakávajú určité prejavy a spôsoby správania typické pre ženy a pre mužov. Očakáva sa, že ženy budú sociálne

Tabuľka 5 Porovnanie posúdenia faktorov sociálnej inteligencie medzi manažérkami a manažérmi (MESI, TSIS)

	Rod	Priemer	Testové kritérium t-test	Významnosť
Faktory sociálnej inteligencie – MESI				
Empatia	manažérky manažéri	3,06 2,89	1,306	0,194
Manipulácia	manažérky manažéri	2,05 1,95	1,147	0,254
Sociálna iritabilita	manažérky manažéri	1,42 1,08	3,040	0,003
Faktory sociálnej inteligencie – TSIS				
Spracovanie sociálnych informácií	manažérky manažéri	5,74 5,41	1,962	0,050
Sociálne spôsobilosti	manažérky manažéri	5,57 5,67	,531	0,579
Sociálna vnímavosť	manažérky manažéri	5,04 4,53	2,416	0,017

vnímavejšie a teda budú mať k dispozícii viac sociálnych informácií. Je zrejmé, že tieto všeobecné predpoklady súvisia aj s rozdielmi medzi manažérkami a manažérmi.

V tomto kontexte Fedáková, Jeleňová (2004) identifikovali rozdiely medzi ženami a mužmi v oblasti sociálneho vnímania. Goleman, Boyatzis (2008) v tejto súvislosti zdôrazňujú, že kým u bežnej populácie možno rozdiely v sociálnej inteligencii medzi ženami a mužmi identifikovať najmä v oblasti väčšej citlivosti žien a väčšej sociálnej dôvery u mužov, medzi manažérmi a manažérkami uvedené rozdiely neboli identifikované. Hopkins, Bilimoria (2008) analyzovali sociálnu a emocionálnu inteligenciu manažérov mužov a žien v bankovom sektore. Ich výsledky potvrdili rovnakú úroveň týchto atribútov v oboch skupinách.

Baumgartner a kol. (2011) vo svojom výskume porovnávali 467 respondentov (256 žien, 211 mužov) vo veku od 10 do 36 rokov. Sociálnu inteligenciu u nich analyzovali dotazníkom TSIS, pričom zistili jej zvyšovanie v priebehu vývinu jedincov. Ich výsledky poukazujú na lepšie výsledky žien v miere sociálnej inteligencie oproti mužom. Aj Vágnerová (2000) potvrdzuje, že dievčatá sa viac definujú prostredníctvom vzťahu k ľuďom, kooperáciou a submisivitou, v porovnaní s chlapcami, ktorí považujú v čase dospievania za významné svoju vlastnú identitu, výkon, sociálnu pozíciu, súperenie a dominanciu. Aj z výsledkov výskumu Adamsa (1983) vyplýva, že sociálna inteligencia u adolescentov je ovplyvnená rodom.

Štatisticky významné rodové rozdiely v sociálnej inteligencii a jej komponentoch korešpondujú s výsledkami viacerých štúdií, ktoré potvrdzujú, že v oblasti sociálnej inteligencie si ženy prisudzujú vyššie priemerné skóre (Makovská, 2005; Baumgartner, Vasiľová, 2006).

Fischlová (2005) tvrdí, že manažérky sú akceptované hlavne v oblasti riadenia ľudských zdrojov a personalistiky. Sú zamerané sociálne a majú lepšie rozvinutú sociálnu inteligenciu, takže sa tam ľahšie uplatnia ako muži.

Na základe uvedených analýz konštatujeme, že hypotéza – Predpokladáme existenciu štatisticky významných rozdielov v posudzovaní vybraných atribútov sociálnej inteligencie medzi manažérkami a manažérmi – sa potvrdila.

4.2 Výskum rodových diferencií emocionálnej inteligencie v manažérskej práci

Koncept emocionálnej inteligencie sa svojím obsahom veľmi blíži chápaniu sociálnej inteligencie. Podľa Porvazníka (2007) je emocionálna inteligencia spojená s vlastnosťami jedinca, jeho percepčnými, tvorivými a somatickými dispozíciami, jeho charakterom a temperamentom. V tejto súvislosti ju ponímame ako ďalší významný prediktor manažérskej práce.

Emocionálna inteligencia je nevyhnutnou súčasťou práce manažérov na všetkých stupňoch vedenia. Od sebariadenia manažéra a efektívnych vzťahov k zamestnancom závisí jeho osobný a organizačný úspech. Goleman (2000) na základe celonárodných štúdií uvádza, že pri výbere nových manažérov sa kladie dôraz na ich spôsobilosti, zručnosti a riadiace kvality. Preferujú sa spoľahliví, tvoriví, výkonní, citlivosťiví manažéri s rozvinutou komunikačnou schopnosťou, ktorí dokážu aktívne počúvať, so schopnosťou tímovej spolupráce, hrdosťou na pracovné výsledky, interpersonálnou efektívnosťou, adaptabilitou a sebaovládaním. Významnou kvalitou je aj iniciatívnosť, empatia, lojalita, kladný vzťah k podniku a flexibilita. Tieto schopnosti sa nezaobídu bez aspektov emocionálnej inteligencie, ktoré zohrávajú významnú rolu a stávajú sa nevyhnutným predpokladom úspechu v manažérskej práci.

Výskumy emocionálnej inteligencie sú zamerané na jednej strane na model súboru mentálnych schopností a zručností, ktoré sa vzťahujú k spracovaniu emocionálne relevantnej informácie (Mayer, Salovey, 1997). Črtové modely sa zameriavajú na percepciu vlastných schopností, zručností, behaviorálnych tendencií a črt osobnosti. Zdôrazňujú tie charakteristiky osobnosti, ktoré sú zodpovedné za individuálne rozdiely v spracovaní emocionálnych informácií (Petrides, Furnham, 2001). Emocionálna inteligencia sa vtedy podľa Baumgartnera, Zacharovej (2011) vzťahuje k osobnosti a je zisťovaná sebaovýšetrovými dotazníkmi.

V našom výskume vymedzujeme emocionálnu inteligenciu ako črtu. Vychádzame z jej koncepcie ako osobnostnej charakteristiky (Kentoš, Birknerová, 2011) vo vzťahu k rodovým diferenciam prostredníctvom dotazníka TEIQue-SF. Jedná sa o test

typického výkonu, ktorý zisťuje, ako sa jedinec (manažér) správa v každodennom živote. Výsledky neodrážajú kognitívne schopnosti, sebavnímacie schopnosti a vzťahové dispozície.

Cieľom nášho výskumu bolo zistiť úroveň emocionálnej inteligencie žien a mužov a identifikovať jej pozíciu ako významného prediktora v práci manažérov. Vo vzťahu k stanovenému cieľu sme stanovili hypotézu: Predpokladáme existenciu štatisticky významných rozdielov v posudzovaní vybraných atribútov emocionálnej inteligencie medzi manažérkami a manažérmi.

Metodika emocionálnej inteligencie **TEIQue-SF** (Trait Emotional Intelligence Questionnaire – Short Form; Petrides, Furnham, 2006) obsahuje 30 položiek v zodpovedajúcej 7-bodovej Likertovej mierke (1 – úplne nesúhlasím, 7 – úplne súhlasím). Z 15 subškál na každú otázku pripadajú dve, ktoré boli z TEIQue vybrané pre integráciu, založené predovšetkým na ich korelácii s celkovým subškálovým skóre. Model emocionálnej inteligencie úspešne integruje a rozširuje súvisiace myšlienky vo všeobecnom rámci, ktorý obsahuje 15 konkrétnych špecifických aspektov: prispôsobivosť, kontrola emócií, nízka impulzivnosť, sebamotivácia, empatia, asertivita, vyjadrenie emócií, vzťahy, sociálne uvedomenie, šťastie, emocionálne ocenenie, zvládanie emócií (iných), sebaúcta, zvládanie stresu, optimizmus. Vyššie uvedené aspekty metodika integruje do štyroch faktorov širšieho významu: well-being, seba-kontrola, emocionalita a sociabilita.

Dotazník TEIQue (Petrides, Furnham, 2003) bol konštruovaný s cieľom poskytovať komplexné ponímanie emocionálnej inteligencie. Skrátaná forma bola autorami špeciálne navrhnutá ako efektívne opatrenie. Vnútna konzistencia bola uspokojivá pre obidva rody. Crombachova alfa u žien sa rovná 0,89 a u mužov 0,84.

Prostredníctvom štatistického programu SPSS 20 sme t-testami zisťovali rozdiely medzi 118 manažérkami a 103 manažérmi v aspektoch a faktoroch emocionálnej inteligencie. Oslovili sme 221 manažérov vo veku od 23 do 58 rokov, s priemerným vekom 37,70 roka a priemernou dĺžkou manažérskej praxe 9,18 roka.

V tabuľke 6 sme zaznamenali štatisticky významné rozdiely medzi rodom a aspektmi emocionálnej inteligencie: kontrola emócií, sebamotivácia, zvládanie stresu, nízka impulzivnosť, asertivita, prispôsobenie, vzťahy (vyššie skórovali manažéri), empatia, vyjadrenie emócií, emocionálne ocenenie (vyššie skórovali manažérky), ako aj faktormi emocionálnej inteligencie: sebakontrola, sociabilita (vyššie skórovali muži), emocionalita (vyššie skórovali ženy).

Z 15 konkrétnych špecifických aspektov emocionálnej inteligencie sme zaznamenali štatisticky významné rodové diferencie v desiatich. Manažéri vyššie skórovali v aspektoch kontrola emócií, sebamotivácia, zvládanie stresu, nízka impulzivnosť, asertivita, vzťahy, prispôsobenie. Majú svoje emócie pod kontrolou, sú psychicky stabilní, vedia sa vzchopiť z emocionálnych nezdarov. Sú hnaní potrebou vytvárať kvalitnú prácu, sú odhodlaní a vytrvalí, majú silné vedomie výkonu a sú vnútorne motivovaní. S pokojom a efektívne dokážu zvládajú tlak, pretože si vytvorili účinné

Tabuľka 6 **Porovnanie posúdenia aspektov a faktorov emocionálnej inteligencie medzi manažérkami a manažérmi**

	Rod	Priemer	Testové kritérium t-test	Významnosť
Aspekty emocionálnej inteligencie – TEIQue-SF				
Kontrola emócií	manažérky manažéri	9,27 9,59	1,900	0,049
Seba-motivácia	manažérky manažéri	8,88 9,22	2,051	0,040
Zvládanie stresu	manažérky manažéri	8,87 9,45	3,336	0,001
Nízka impulzívnosť	manažérky manažéri	9,36 9,82	2,473	0,013
Asertivita	manažérky manažéri	8,56 9,24	3,588	0,000
Vzťahy	manažérky manažéri	9,49 10,00	3,074	0,002
Prispôsobenie	manažérky manažéri	9,90 10,37	2,794	0,004
Empatia	manažérky manažéri	9,97 9,51	1,326	0,045
Vyjadrenie emócií	manažérky manažéri	9,28 8,98	1,287	0,040
Emocionálne ocenenie	manažérky manažéri	9,59 9,34	1,662	0,048
Faktory emocionálnej inteligencie – TEIQue-SF				
Sebakontrola	manažérky manažéri	8,94 9,43	3,686	0,000
Sociabilita	manažérky manažéri	9,13 9,62	3,885	0,000
Emocionalita	manažérky manažéri	9,52 9,32	1,345	0,040

techniky prispôsobenia sa, vedú dobre regulovať svoje emócie, čo im pomáha zvládať stres. Zvažujú všetky informácie skôr, ako sa rozhodnú. Dokážu si povedať o veci, dávať a prijímať komplimenty, majú vodcovské kvality a stoja si za svojimi právami a názormi. Dobré medziľudské vzťahy pozitívne ovplyvňujú ich výkonnosť a emocionálnu pohodu. Nami oslovení manažéri majú flexibilný postoj k práci a životu, sú ochotní a schopní prispôbiť sa inému prostrediu a podmienkam.

Na druhej strane manažérky vyššie skórovali v troch aspektoch emocionálnej inteligencie. Dokážu obratne hovoriť a vyjednávať, pretože berú ohľad na názory ľudí, s ktorými jednajú, vedia sa vcítiť a uznať ich vnímanie reality. Vedia, akými najlepšimi slovami jednoznačne prejavíť svoje pocity, sú schopné dekodovať emocionálne vyjadrovania ostatných.

Vo faktoroch emocionálnej inteligencie muži vyššie skórovali v sebakontrola a sociabilite, majú zdravú mieru kontroly nad svojimi túžbami, dobre regulujú vonkajšie tlaky a stres, zameriavajú sa na sociálne vzťahy a sociálny vplyv. Ženy dokážu vnímať a vyjadrovať emócie a využiť tieto schopnosti, aby si vytvorili a udržali blízke vzťahy s druhými. Na základe uvedených analýz konštatujeme, že hypotéza sa potvrdila.

Poznanie vlastných emócií znamená vedome rozpoznať city v okamihu ich vzniku. Keď si uvedomíme svoje emócie, nie sme voči nim bezbranní. Muži, ktorí sú si svojimi citmi viacej istí, sa dokážu lepšie rozhodovať, lebo vedia, čo ich rozhodnutie ovplyvnilo, a tak ho viacej zvažia a pevnejšie si za ním stoja. Tiež sú v porovnaní s nami oslovenými ženami v správaní asertívnejší a lepšie dokážu zvládať vzniknuté stresové situácie (Birknerová, Baranová, 2010).

Nábělková (2011) vo svojom výskume zaznamenala dvojvýberovým Studentovým t-testom štatisticky významné rodové rozdiely vo faktoroch emocionálnej inteligencie v prospech žien v dimenziách emocionálne ocenenie, črtová empatia a vo vzťahoch. U mužov sa prejavila štatistická významnosť vo faktoroch sebaúcta, kontrola emócií a zvládanie stresu. Faktor emocionalita sa prejavil v prospech žien a faktor sebakontrola v prospech mužov. Tieto zistenia sú konzistentné s odlišnou rodovou socializáciou a korešpondujú so zisteniami zahraničných štúdií (Mikolajczak et al., 2007; Shi, Wang, 2007). Rodové rozdiely vo faktoroch emocionálnej inteligencie implikujú požiadavku na vytváranie odlišných noriem najmä pre prípady, keď majú byť ženy a muži vzájomne porovnávaní.

Lukšík, Supeková (2003) ponímajú rodové diferencie aj z hľadiska emocionality, pričom vnímajú ženy ako senzitívne, emocionálne a sociálne orientované a mužov naopak ako emocionálne chladnejších. Ženy sú skôr orientované na interpersonálne vzťahy a emocionálne prežívanie. Čerešník (2011) oponuje tvrdením, že rodové rozdiely v emocionalite neboli preukázané. Muži sú schopní rovnakého emocionálneho prežívania ako ženy s rozdielom ochoty prejavíť ich navonok. V expresivite svojich emócií sú teda zdržanlivejší. Aj Kusá (2002) zamerala svoj výskum na rodové rozdiely v emocionalite, pričom zistila, že ženy sa vnímajú v zmysle prežívania a prejavovania emócií citlivejšie ako muži, sú ochotné a schopné prejavíť svoje emócie aj navonok.

Cieľom výskumu Khalili (2011) bolo skúmať rodové rozdiely v komponentoch emocionálnej inteligencie. U mužov sa preukázala vyššia úroveň sebauvedomenia, sebakontroly, sociability a riadenia vzťahov v porovnaní so ženami. Fernández-Berrocá et al. (2012) zrealizovali prehľad literatúry o emocionálnej inteligencii, pri-

čom zaznamenali významné rozdiely medzi ženami a mužmi v aspektoch súvisiacich s emocionálnym svetom. Emocionálny rozmer jedincov je častejšie spojený so ženami, ktoré zažívajú pozitívne a negatívne emócie intenzívnejšie ako muži (Grosman, Wood, 1993).

Baron-Cohen (2002) tvrdí, že kognitívne a behaviorálne systémy žien a mužov sú funkčne odlišné. Sociálne vysvetlenie získali z rôznych empirických štúdií emócií, ktoré poukazujú na väčšie emocionálne a interpersonálne schopnosti a poznanie u žien (Ciarrochi, Hynes, Crittenden, 2005). Ženy sú schopné dekódovať aj neverbálne emocionálne informácie, majú väčšie emocionálne porozumenie a sú citlivejšie na emócie druhých (Brody, Hall, 2000; Hall, Mast, 2008) v porovnaní s mužmi.

Petrides, Furnham (2006) skúmali emocionálnu inteligenciu v súvislosti s viacerými javmi a demografickými údajmi, okrem iného aj s rodom. Zaznamenali rodové diferencie v ich profesijných záujmoch, kontrole práce, zvládání stresu a spokojnosti. U mužov prevláda názor, že pocit možnosti kontroly je prospešný, pretože poskytuje dostatok autonómie, čo vyvoláva spokojnosť a pôsobí protistresovo. Emocionálne inteligentní jedinci reagujú lepšie na stres a pozitívne na nich pôsobí aj kontrola práce.

Je možné sa domnievať, že výsledky potvrdzujú isté rolové očakávania spoločnosti voči správaniu žien a mužov. Langmeier, Krejčířová (1998) uvádzajú, že ženy sú pokladané za závislejšie, senzitívnejšie a sociálne orientované. Manažérky svoje emócie prejavujú viac navonok, sú empatickejšie, úzkostlivejšie a prispôsobivejšie. Na druhej strane sa u mužov v našej spoločnosti toleruje výraznejšie sebahpresadzovanie, sila, odvaha. Manažéri lepšie ovládajú emocionálne prejavy, sú asertívnejší a lepšie zvládajú stres.

4.3 Výskum rodových diferencií machiavellizmu v manažérskej práci

Používanie pojmu manipulácia je často spájané aj s pojmom machiavellizmus, ktorý je, ako sme už uviedli, odvodený od mena talianskeho renesančného politika Niccola Machiavelliho. Týka sa hlavne stratégie správania, ktorá zahŕňa manipuláciu s inými pre získanie osobných cieľov a zvýšenie a udržanie moci nad ostatnými (Birknerová, Frankovský, Zbihlejová, 2013).

Manipulácia je spôsob ovplyvňovania iných ľudí za účelom prospechu manipulátora. Z hľadiska manažérskej práce môžeme špecifikovať manipuláciu ako prostriedok pre dosahovanie prospechu celej organizácie alebo ako prostriedok pre dosahovanie osobného prospechu (Oravcová, 2004). Manipulácia sa zásadne neprejavuje otvorene, ale v maskovanej podobe (Hirigoyenová, 2001).

Machiavellizmus je založený na neetickom správaní, na zámernom klamstve, lichotení a na nedostatku morálneho úsudku (Grams, Rogers, 1989). Machiavellisti neradi spolupracujú s druhými, majú nedostatok empatie a idú tvrdo za svojím cieľom.

lom (Andrew a kol., 2008). Wilson, Near, Miller (1996) vo svojich analýzach preukázali, že neetické taktiky machiavellistov vedú málokedy k úspechu v skutočnom svete. Jednou zo stratégií machiavellistov je aj uplatňovanie neracionálnych taktík. Ich klamstvá sú zamerané na manipuláciu a sebaaprezentáciu, čo súvisí s narcizmom machiavellistov (Vernon, Vilani, Vickers, Harris, 2008).

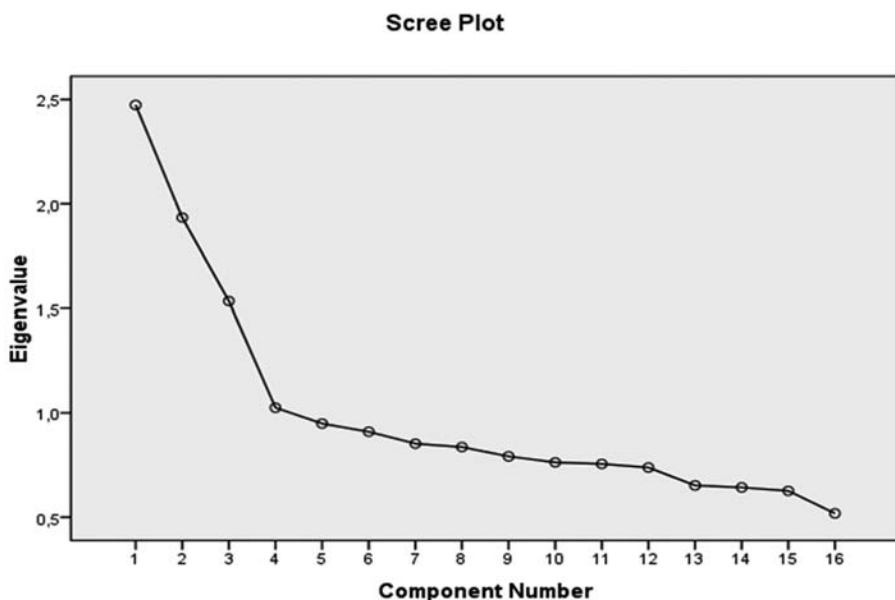
S machiavellizmom úzko súvisí spomínaná sociálna inteligencia v rámci jej etického ponímania (Ruisel, 2003; Wróbel, 2008; Andrew a kol., 2008). Naše výskumy boli realizované v tomto kontexte (Birknerová, Lelková, 2012; Frankovský, Birknerová, 2013; Birknerová, Frankovský, Zbihlejová, 2013) prostredníctvom dotazníka MACH IV, ktorý popisuje medziľudské taktiky zaoberajúce sa cynickým pohľadom na ľudskú prirodzenosť a abstraktnú morálku (Shea, Beatty, 1983). Spôľahlivosť uvedenej metodiky bola zisťovaná prostredníctvom demografických ukazovateľov (Fehr et al., 1992; Vleeming, 1979). Oksenberg (1971) popisuje vnútornú konzistenciu podľa rodu. U mužov bola zistená Cronbachova alfa 0,73, u žien bola zaznamenaná nižšia hodnota. Fehr et al. (1992) popisujú viaceré štúdie, v ktorých uvádzajú prijateľné koeficienty pre MACH IV (variujú v rozmedzí od 0,70 po 0,76).

Cieľom výskumu bolo analyzovať prejavy machiavellizmu u manažérov a manažérov a ich vzájomné rozdiely v týchto prejavoch. S uvedeným cieľom korešponduje hypotéza: Predpokladáme existenciu štatisticky významných rozdielov v prejavoch machiavellizmu medzi manažérkami a manažérmi.

Na analýzu rodových diferencií v prejavoch machiavellizmu v manažmente sme použili už spomenutú **metodikú MACH IV**, ktorá obsahuje 20 výrokov, týkajúcich sa osobného názoru na stratégie, hodnoty, vzťahy, situácie medzi ľuďmi. Respondent odpovedá prostredníctvom Likertovej škály (od 1 – dôrazný nesúhlas, po 5 – dôrazný súhlas). V tejto metodike boli identifikované štyri komponenty štruktúry dimenzií machiavellizmu: lichôtky, klamstvo, nemorálnosť, cynizmus (Hunter, Boster, Gerbing, 1982). Osoby so skóre 61 – 100 bodov sú „silní machiavellisti“, do 59 bodov vrátane sú „slabí machiavellisti“ a skóre 60 bodov označuje osoby s priemerným skóre v machiavellizme. Vyššie skóre teda reprezentuje silnejší prejav faktorov machiavellizmu a aj jeho celkového skóre.

Naša prvá štúdia vychádza z výsledkov výskumu, ktoré boli získané od 1870 respondentov. Z tohto počtu bolo 1406 žien (75 %) a 464 mužov (25 %). Priemerný vek respondentov bol 27,3 rokov (smerodajná odchýlka 8,775 rokov) v rozpätí od 18 rokov do 60 rokov. Údaje boli vyhodnotené faktorovou analýzou (Principal Component Analysis s Varimax rotáciou) a potvrdili tri faktory, ktoré charakterizujú štruktúru machiavellizmu (graf 3). Špecifikované faktory vysvetľujú spolu 37,1 % variácie.

Výsledky našej analýzy potvrdili, na rozdiel od pôvodných poznatkov, existenciu len troch zo štyroch faktorov. Potvrdené boli faktory klamstvo, nemorálnosť a cynizmus, nepotvrdila sa existencia faktora lichôtky. Zároveň na základe výsledkov faktorovej analýzy sme vypustili položky 17 – 20. Položky, ktoré sýtli faktory



Graf 3 Faktorová štruktúra metodiky Mach IV

klamstvo a nemorálnosť, boli v dotazníku formulované sociálne pozitívne. Analogicky k autorom, ktorí analyzovali tento dotazník (Hunter, Boster, Gerbing, 1982), boli aj v prezentovanom výskume tieto položky prepólované.

V nasledujúcej analýze sme preto používali len tri uvedené faktory štruktúry prejavov machiavellizmu u manažérov a manažerok. Výsledky v metodike Mach IV sú orientované tak, že vyššie skóre zároveň reprezentuje silnejší prejav faktorov machiavellizmu a aj jeho celkového skóre (Birknerová, Frankovský, Zbihlejšová, 2013).

Prezentované poznatky z výskumu rodových rozdielov v kontexte manažérskej práce poukazujú na nie celkom jednoznačné a konzistentné výsledky skúmania rodových špecifik. Jednu z možných príčin rozdielných výsledkov výskumov je možné hľadať v rôznych situačných kontextoch, v rámci ktorých boli tieto výskumy realizované, vrátane špecifik jednotlivých kultúr.

Druhá štúdia, v ktorej sme použili už upravenú formu metodiky Mach IV, vychádza z výsledkov výskumu, získaných od 147 respondentov. Z tohto počtu bolo 94 manažérov (64 %) a 53 manažerok (36 %). Priemerný vek účastníkov výskumu bol 31,9 rokov (smerodajná odchýlka 7,960) v rozpätí od 19 rokov do 57 rokov. Zo súkromnej sféry bolo 49 % manažérov a z verejnej sféry 51 % manažérov. Priemerná dĺžka manažérskej praxe bola 9,45 roka.

Cieľom výskumu bolo charakterizovať prejavy machiavellizmu u manažérok a manažérov s dôrazom na špecifikáciu rodu. Z toho vyplýva hypotéza: Predpokladáme existenciu štatisticky významných rozdielov v prejavoch machiavellizmu u manažérok a manažérov. Pozornosť sme sústredili na skúmanie rozdielov v posudzovaní extrahovaných atribútov machiavellizmu v manažérskej práci ženami – manažérkami a mužmi – manažérmi prostredníctvom t-testov v štatistickom programe SPSS 20. Porovnanie odpovedí manažérok a manažérov poukázalo na existenciu dvoch štatisticky významných rozdielov (tabuľka 7, graf 4).

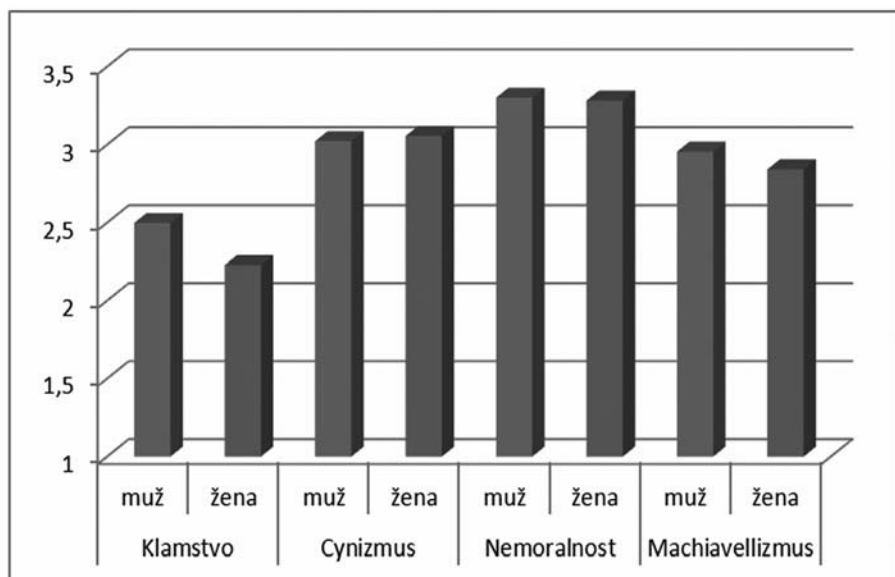
Tabuľka 7 Porovnanie posúdenia prejavov machiavellizmu medzi manažérkami a manažérmi

	Rod	Priemer	Testové kritérium t-test	Významnosť
Prejavy machiavellizmu – MACH IV				
Klamstvo	manažérky manažéri	2,22 2,49	2,601	0,010
Cynizmus	manažérky manažéri	3,05 3,02	-0,409	0,683
Nemorálnosť	manažérky manažéri	3,28 3,29	0,210	0,834
Machia- vellizmus	manažérky manažéri	2,84 2,95	1,980	0,050

Významné rozdiely medzi manažérkami a manažérmi sme zistili pri posúdení faktora klamstvo a v celkovom skóre machiavellizmu. V oboch prípadoch manažéri vyjadrili väčšiu mieru machiavellizmu než manažérky. Je potrebné poznamenať, že hodnoty manažérok aj manažérov boli na časti škály nesúhlasu, teda obidve tieto skupiny respondentov odmietajú prejavy machiavellizmu. Rozdiel je len vo vyššej miere odmietania týchto atribútov manažérkami.

Pri interpretácii týchto výsledkov môžeme vychádzať z rolových očakávaní, špecifických pre naše spoločensko-kultúrne prostredie. V danom prostredí sa všeobecne očakávajú určité prejavy a spôsoby správania typické pre ženy a pre mužov. V tomto prípade sú prejavy machiavellizmu akceptované zrejme skôr u mužov ako u žien.

Z hľadiska veku respondentov sa prejavila jednoznačná tendencia, ktorá súvisí s tým, že čím sú manažéri starší, tým viac odmietajú prejavy machiavellizmu. Vo vzťahu k celkovému skóre machiavellizmu sa táto tendencia prejavila rovnako u manažérok akou manažérov. Rozdiely v štatistickej významnosti súvislosti medzi vekom a faktormi machiavellizmu sa však prejavili úplne rozdielne u manažérok a manažérov. Čím sú manažéri – muži starší, tým viac odmietajú cynizmus a nemorálnosť ako prejavy machiavellizmu. Vo vzťahu k faktoru klamstvo sa táto súvislosť



Graf 4 Porovnanie posúdenia prejavov machiavellizmu medzi manažérkami a manažérmi

Tabuľka 8 Súvislosti medzi vekom manažérov a prejavmi machiavellizmu

		Klamstvo	Cynizmus	Nemo- rálnosť	Machia- vellizmus
Vek manažérov	Pearson Correlation	-0,061	-0,417**	-0,294*	-0,394**
	Sig. (2-tailed)	0,672	0,002	,038	,005

Tabuľka 9 Súvislosti medzi vekom manažérok a prejavmi machiavellizmu

		Klamstvo	Cynizmus	Nemo- rálnosť	Machia- vellizmus
Vek manažérok	Pearson Correlation	-,227*	,005	-,146	-,240*
	Sig. (2-tailed)	,034	,963	,172	,027

neprejavila (tabuľka 8). S vyšším vekom manažérok – žien naopak stúpa aj miera odmietania klamstva. Vo vzťahu k faktorom cynizmus a nemorálnosť sa táto súvislosť neprejavila (tabuľka 9).

Na základe oboch štúdií môžeme konštatovať, že hypotéza sa potvrdila. Okanes, Murray (1980) realizovali obdobný výskum rodových rozdielov medzi 51 manažérkami a 51 manažérmi prostredníctvom dotazníka MACH IV a Mehrabianovej výkonnostnej škály. Vo výsledkoch machiavellizmu nezaznamenali rodové rozdiely, avšak manažérky skórovali významne vyššie vo výkone. Mimo to respondenti, ktorí mali veľmi vysoké skóre v machiavellizme, mali tendenciu skórovať nízko vo výkone.

Jednoznačne sa potvrdila nevyhnutnosť takto uvažovať aj v oblasti používania machiavellistických praktík vo vedení. I napriek skutočnosti, že tak manažéri, ako aj manažérky výrazne odmietajú tieto praktiky, miera odmietania je predsa len vyššia u manažérok. Rovnako významné špecifiká boli zistené pri analýze súvislostí medzi vekom manažérov a používaním machiavellistických praktík. Popri významnej súvislosti medzi vekom manažérov a všeobecnou charakteristikou machiavellizmu, ktorá bola zistená analogicky u manažérov aj manažérok, existujú úplne rozdielne významné súvislosti medzi vekom manažérov, vekom manažérok a vybranými faktormi machiavellizmu.

V náväznosti na už publikované poznatky, ako aj na zistenia prezentovaného výskumu, je možné poukázať na nevyhnutnosť analyzovať rodové diferencie, teda aj diferencie medzi manažérkami a manažérmi, a to nielen na báze vysoko generalizovaných porovnaní. Ak uvažujeme o situačných súvislostiach, je potrebné upozorniť, ako sme už uviedli, na spoločenské, historické a kultúrne kontexty (Kiczková, Szapková, 2010), ale aj na kontexty oveľa konkrétnejšie späté s veľkosťou organizácie, formou podnikania, úrovňou manažérskej pozície a podobne.

DISKUSIA

Rod nie je statickou kategóriou, ale vzniká opakovaným prezentovaním v sociálnych interakciách. Nemožno ho chápať jednoducho ako obyčajný kultúrny odraz biologických znakov, ktorý sa stane našou druhou prirodzenosťou, a ako taký sa v podstate nemení (West, Zimmerman, 2002). Aj Featherstone, Trinder (1997) chápu rod ako koncept, ktorý nie je fixný a statický, ale ako otvorený k zmene. Rodové subjekty nie sú esenciálne a nemenné, femininita a maskulinita nie sú uzavreté identity, ale prelínajú sa s ďalšími kategóriami ako rasa, vek, národnosť, sexualita. Tieto kategórie fungujú vo vzájomnom vzťahu skôr, ako oddelené alebo protikladné (Flax, 1987). Rod v skutočnosti nie je binárny, pretože je rozdelený uvedenými kategóriami (Lorber, 2000). Nie je možné ho skúmať v izolácii od ostatných foriem nerovností (Risman, 2004).

Podľa Lorber (1994) rod nevyplýva z odlišností medzi ženami a mužmi, skôr ich znovuvytvára. Odlišnosti tak tvoria domnelý základ pre odôvodnenie stratifikácie, ktorá vytvára rozdielne postavenie žien a mužov v spoločnosti. Koncept rodu ako inštitúcie rozpracovala Martin (2004), ktorá udáva výpočet charakteristických znakov sociálnej inštitúcie a ukazuje, že rod vo všetkých ohľadoch tieto znaky naplňa.

Socio-kultúrne funkcie feminity a maskulinity špecifikované v štúdiách rodu predstavujú nový vedecký prístup, ktorý je koncipovaný na akceptovaní významu kultúrneho kontextu a chápaní rodových špecifik. Rod tak nie je len ďalším východiskom výskumu, ktorý sa pripája k rôznym ďalším aspektom (vek, vzdelanie, bydlisko a pod.), ale sa stáva základom každého výskumu ako jedna z významných stránok akceptovania sociálneho kontextu (Birknerová, Frankovský, Zbihlejšová, 2013).

Viac ako význam rodovej rovnosti, čo bolo typické pre esencialistické koncepcie, sa zdôrazňujú špecifiká rodových rol. Akceptáciu našla téza „Rod je skôr tým, čo jedinec robí, než tým, čo má“. Preto je dôležité opustiť esencialistické chápanie subjektu a uvažovať o jeho situovanosti a konštruovanosti v spoločenských, historických a kultúrnych kontextoch (Kiczková, Szapuová, 2010). V tejto súvislosti je možné uvažovať aj o diferenciách medzi manažérmi a manažérkami. Podstatou nie je, aby boli manažéri a manažérky rovnakí. Práve naopak, majú tieto pozície v konkrétnych situáciách a spoločenských a kultúrnych kontextoch obohatiť o špecifiká ich rodových rol. Na určité typické taktiky riadenia pre manažérov a manažérky upozornil aj Guadagno, Cialdini (2007), Voelck (2003), Anderson (2004) a i.

Analýza rodových diferencií medzi vybranými prediktormi manažérskej práce potvrdzuje zistenia, že prístupy k skúmaniu manažérskej práce musia zohľadňovať rodové špecifiká. Uvedený pohľad na problematiku rodu korešponduje s postštrukturalistickým feminizmom, ktorý otvára nový priestor skúmania vzťahov medzi rodmi a vo vnútri rodov. Cieľom tohto skúmania je zviditeľniť rodové vzťahy a špecifikovať ich z hľadiska spôsobu vzniku, fungovania, recepcie a možných dopadov (Kiczková a kol., 2009). V tomto kontexte je možné uvažovať aj o diferenciách medzi manažér-

kami a manažérmi. Lajčín, Frankovský (2011), Frankovský, Lajčín (2012) dodávajú, že výsledky skúmania rodových diferencií, ako aj praktická potreba riešenia otázok spätých s pôsobením žien a mužov na manažérskych pozíciách usmernili ďalšie výskumy na analýzu špecifik rodových rozdielov pri posudzovaní uvedených prediktorov.

Poznatky z výskumu rodových diferencií, ale aj niektorých ďalších špecifik, v kontexte manažérskej práce poukazujú na nie celkom konzistentné výsledky skúmania týchto charakteristík. Jednu z možných príčin rozdielnych výsledkov výskumov, ako sme už uviedli, je možné hľadať v rôznych situačných kontextoch, v rámci ktorých boli tieto výskumy realizované.

Publikované poznatky, ako aj popísané zistenia v prezentovaných výskumoch potvrdzujú nevyhnutnosť analyzovať diferencie medzi manažérkami a manažérmi v situačnom kontexte, a to nielen na báze vysoko generalizovaných porovnaní, ale aj na konkrétnejšej úrovni. Je potrebné upozorniť na kontexty späté s veľkosťou organizácie, formou podnikania, úrovňou manažérskej pozície, dĺžkou praxe, kultúrou a spoločenskými podmienkami. Tiež je nutné pripomenúť dôležitosť nadobúdania základných manažérskych zručností celoživotným vzdelávaním a pozornosť venovať už pregraduálnej príprave. Pre budúcich manažérov je nesmierne dôležité popri rozvoji odborných vedomostí rozvíjať aj interpersonálne spôsobilosti, bez ktorých si nie je možné predstaviť efektívne vykonávanie úloh spojených s vedením ľudí. Pri príprave manažérov je potrebné získavanie vedomostí všeobecných i špecifických, zvládnutie určitých techník a rozvoj medziľudských vzťahov, zodpovedajúcich spôsobov správania, schopnosť viesť ľudí, komunikovať, motivovať ostatných, umenie jednat s ľuďmi, ovplyvňovať ich a presviedčať.

Vo výskume (Birknerová, Janovská, 2010a) sme sa preto zamerali na zmapovanie prediktorov, konkrétne sociálnej inteligencie, interpersonálnych črt a úrovne sebahodnotenia u študentov manažmentu PU v Prešove. Výskumnú vzorku tvorilo 566 študentov dennej a externej formy štúdia. Jedným z cieľov, ktorý sme si stanovili, bolo zmapovať mieru sociálnej inteligencie, sebahodnotenia a štruktúru interpersonálnych črt. Výskumnú vzorku tvorilo 566 študentov manažmentu v dennej a externej forme. Sociálnu inteligenciu sme merali prostredníctvom **metodiky TSIS** (Tromso Social Intelligence Scale – Silvera, Martinussen, Dahl, 2001), kde sme nezaznamenali žiadne štatisticky významné rozdiely z hľadiska ročníka a typu štúdia.

V rámci výskumnej vzorky sme nezistili významné rozdiely v úrovni sebahodnotenia, ktorú sme merali **Rosenbergovou škálou RSE** (Rosenberg, 1965). Dotazník sebahodnotenia, sebaúcty je 10-položkový, unidimenzionálny dotazník. Self-Esteem Scale zisťuje globálny vzťah k sebe („Cítim, že som hodnotným človekom aspoň tak, ako iní ľudia“) (Račková, 2009).

Na meranie interpersonálneho správania sme v našom výskume použili **dotazník IPQ** (Trapnell, Wiggins, 1992), ktorý vychádza z rozdelenia kruhu na dvanásť častí vyjadrujúcich jednotlivé črty správania: asertívne (AS), dominantné (DO),

manipulatívne, (MA) chladnokrvné (CO), odmerané (AL), introvertované (IN), plaché (TM), úctivé (DF), prívetivé (AG), starostlivé (NU), afiliantné (AF) a extravertované (EX) správanie.

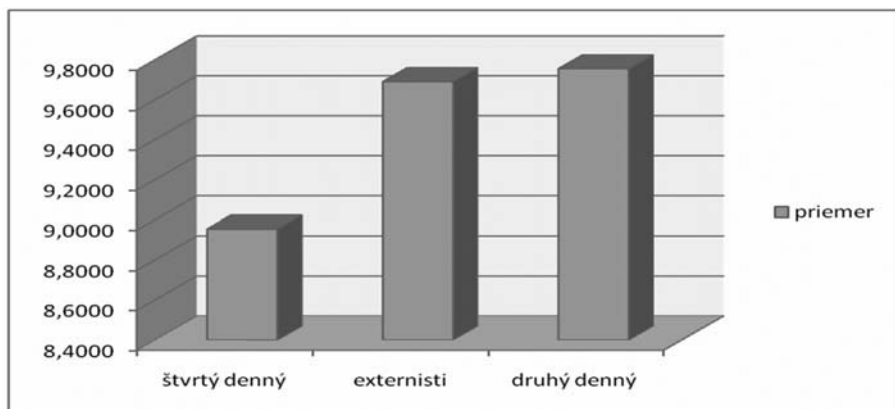
Ďalším dotazníkom, ktorý je možné považovať za metodiku merania sociálnej inteligencie, bol **dotazník RIPS** (Riešenie interpersonálnych problémových situácií – Baumgartner, Frankovský, 2004). Vychádza zo situačného prístupu, pričom jeho východisko tvorí spôsob riešenia interpersonálnych problémových situácií. Faktorovou analýzou boli vygenerované štyri faktory, v rámci ktorých je špecifikovateľná behaviorálna, emocionálna aj kognitívna zložka reagovania v sociálnej situácii (Frankovský, Štefko, Baumgartner, 2006; Birknerová, Janovská, 2010b), a môžeme ich vymedziť nasledovne:

- F1: pozitívne samostatné behaviorálne riešenie – respondenti, ktorí vysoko skórujú v uvedenom faktore, neponechajú situáciu bez povšimnutia, ešte raz kontaktujú osobu a to tak, že ju opätovne pozdravia, resp. zisťujú priamo od nej dôvody, prečo neodpovedala na pozdrav;
- F2: hľadanie sociálnej opory – respondenti, ktorí vysoko skórujú v tomto faktore, bezprostredne na situáciu nereagujú, ale porozprávajú o tejto príhode svojim priateľom alebo sa posťažujú svojim známym;
- F3: negatívne samostatné riešenie – respondenti, ktorí vysoko skórujú v uvedenom faktore, uprednostňujú negatívnu emocionálnu reakciu na situáciu, nazlostia sa na túto osobu, druhýkrát ju ako prví nepozdravia, resp. pri stretnutí sa budú tváriť, že ju nevidia, alebo jej na pozdrav neodpovedajú;
- F4: kognitívne spracovanie – respondenti, ktorí vysoko skórujú v tomto faktore, sa zamyslia nad tým, či osobe nejako neublížili, resp. čo sa jej asi mohlo prihodiť, a v tomto zmysle budú získavať informácie aj od svojich známych.

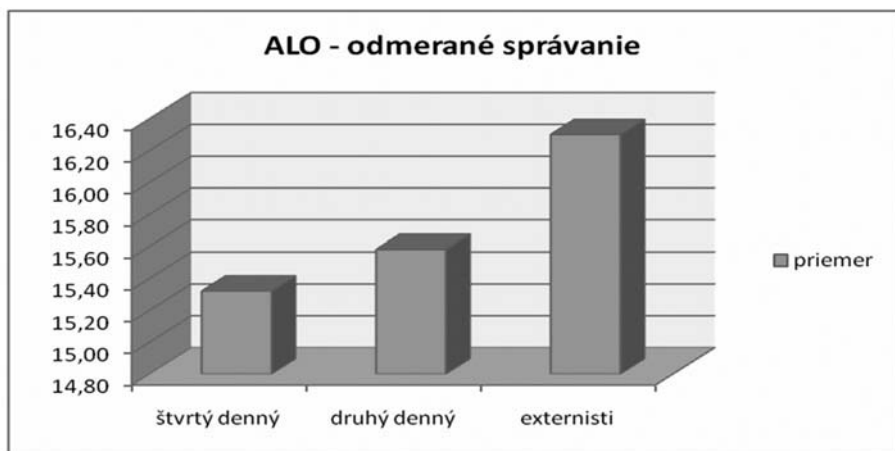
Namerali sme štatisticky významné rozdiely z hľadiska ročníka a formy štúdia v rámci faktora F2 – hľadanie sociálnej opory. Významne vyššie skóre mali študenti 2. ročníka dennej formy štúdia i externej formy štúdia oproti študentom 4. ročníka denného štúdia. Môže to súvisieť s väčšou závislosťou na pomoci rodiny ako u študentov začínajúcich štúdium, tak aj u externých študentov. Rozdiely boli zisťované metódou ANOVA a boli významné na 0,05 % hladine významnosti (graf 5).

Zaujímalo nás tiež, či budú zistené štatisticky významné rozdiely v interpersonálnych charakteristikách študentov z hľadiska ročníka a formy štúdia. Na zistenie rozdielov sme opäť použili metódu ANOVA a boli namerané významné rozdiely (hladina významnosti 0,05 %) v črtách odmeranosť, introvertovanosť a prívetivosť. V odmeranom správaní bol zaznamenaný štatisticky významný rozdiel medzi študentmi externej formy štúdia a študentmi 4. ročníka denného štúdia. Externisti sa však javia byť celkovo odmeranejší ako denní študenti (graf 6).

Externisti sa javia byť taktiež introvertovanejší ako študenti denného štúdia. Nie je jednoduché interpretovať tento výsledok, môžeme sa len domnievať, že pre štú-



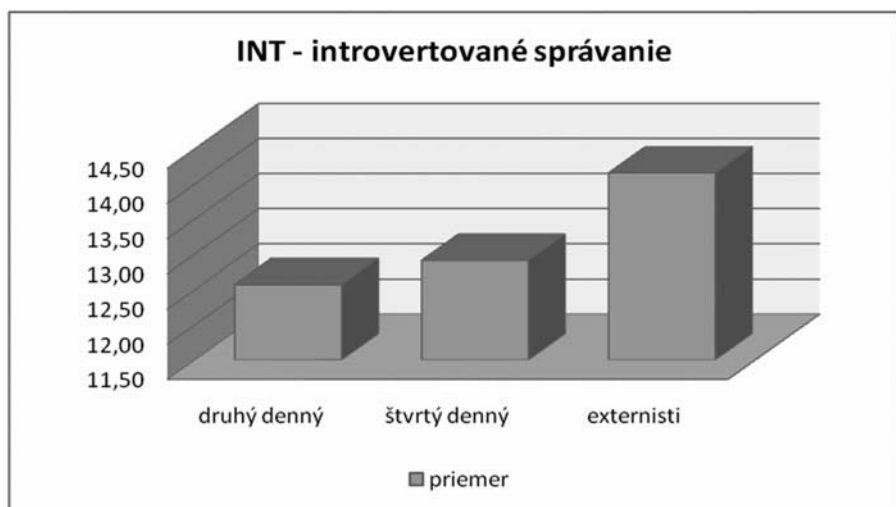
Graf 5 Štatisticky významné rozdiely vo faktore F2 dotazníka RIPS – hľadanie sociálnej opory medzi študentmi manažmentu z hľadiska ročníka a formy štúdia



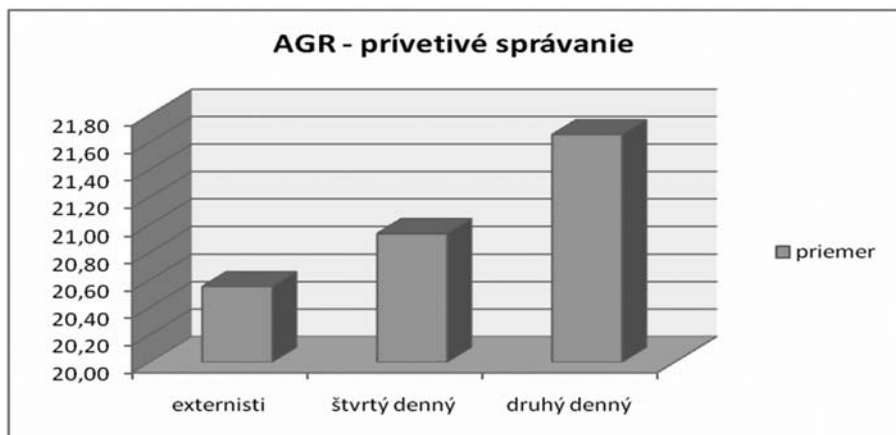
Graf 6 Rozdiely v priemerných hodnotách medzi študentmi 2. a 4. ročníka denného štúdia a študentmi externej formy štúdia v črte odmeranosť

dium popri zamestnaní a popri plnení rodinných povinností sa rozhodnú skôr osoby samostatné až samotárske, uzavretejšie s menšou potrebou sociálnych kontaktov (graf 7).

V interpersonálnej črte prítvornosť boli namerané štatisticky významné rozdiely medzi študentmi druhého ročníka denného štúdia a študentmi externej formy štúdia, pričom externisti sa javia byť v medziosobnom kontakte menej prítvorní (graf 8).



Graf 7 Rozdiely v priemerných hodnotách medzi študentmi 2. a 4. ročníka denného štúdia a študentmi externej formy štúdia v črte introvertovanosť

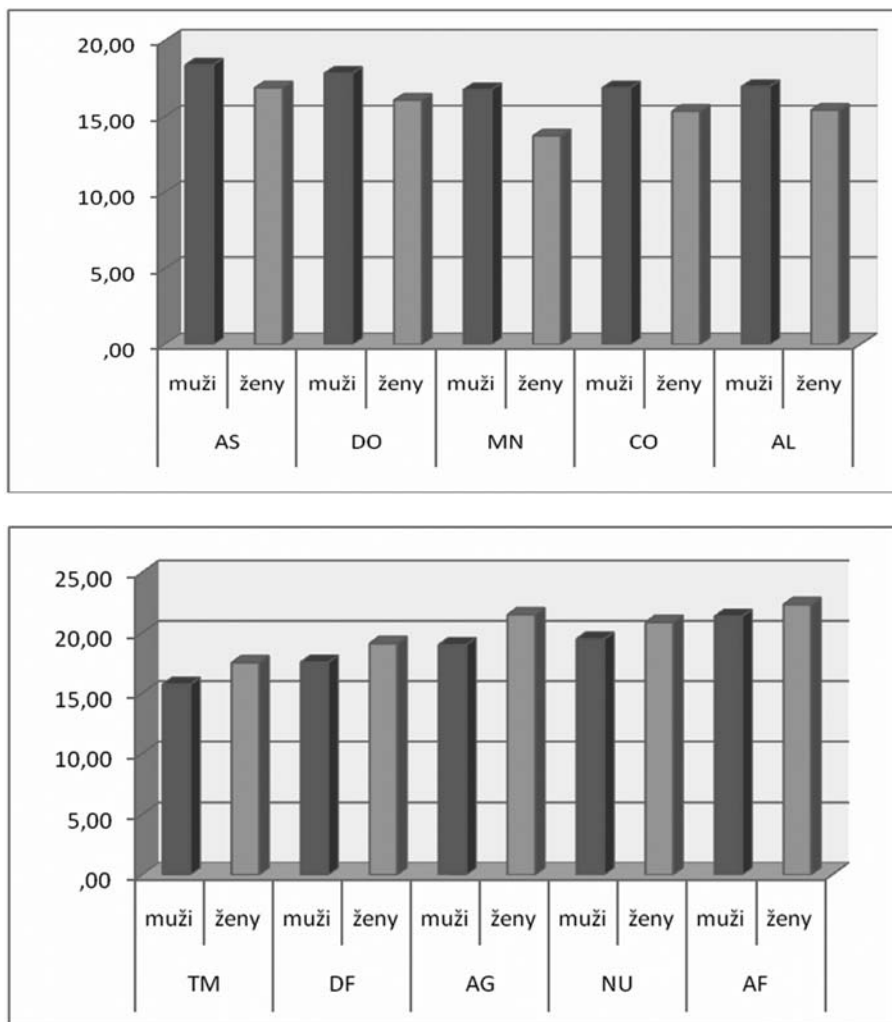


Graf 8 Rozdiely v priemerných hodnotách medzi študentmi 2. a 4. ročníka denného štúdia a študentmi externej formy štúdia v črte prívetivos

Ďalej nás zaujímalo, či existujú rozdiely v interpersonálnom správaní z hľadiska rodu. Okrem introvertovanosti a jej protipólu extravertovanosti boli zaznamenané štatisticky významné rozdiely vo všetkých ostatných 10 interpersonálnych črtách.

Rozdiely sme zisťovali použitím parametrickej štatistiky (t-test). Mohli by sme predpokladať, aj keď vzhľadom na charakter vzorky (úzko špecifická skupina) ide iba o opatrnú úvahu, že v prípade introverzie a extravenzie sa jedná o bazálne osobnostné črty, ktoré sú menej ovplyvnené sociálnymi faktormi.

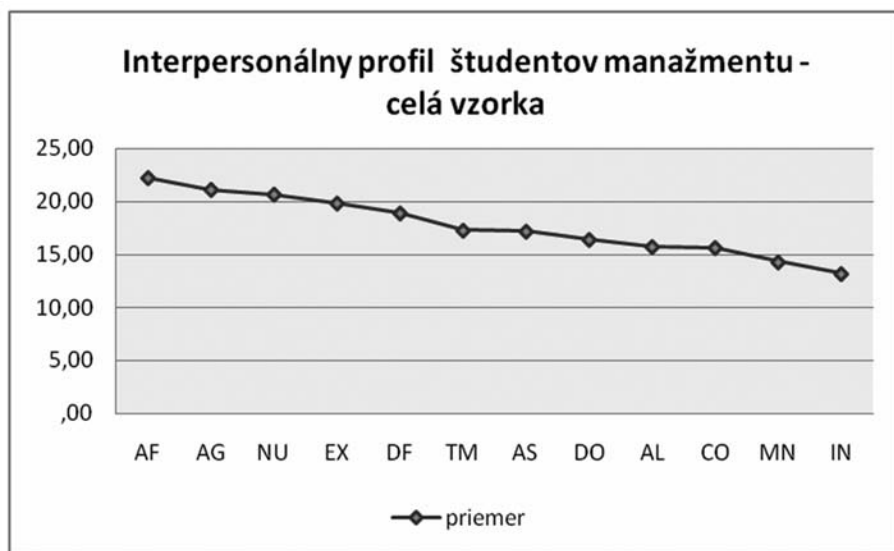
Štatisticky významné rozdiely v interpersonálnych črtách meraných dotazníkom IPQ sú znázornené na grafe 9.



Graf 9 Štatisticky významné rozdiely v interpersonálnych črtách z hľadiska rodu

Študenti manažmentu sa javia byť asertívnejší, dominantnejší, manipulatívnejší, chladnokrvnejší a odmeranejší ako študentky. Tie sú zasa plachejšie, úctivejšie, prívetivejšie, starostlivejšie a afiliantnejšie ako ich mužskí kolegovia, budúci manažéri.

Na grafe 10 je zobrazený interpersonálny profil študentov manažmentu zostavený na základe priemerných hodnôt v jednotlivých interpersonálnych črtách. Tento profil potvrdzuje nami už publikované zistenia, ktoré boli vytvorené na základe údajov menšej vzorky študentov (Birknerová, Janovská, 2010b). Dominujúcimi vlastnosťami študentov Fakulty manažmentu sú afiliantnosť, prívetivosť, starostlivosť a extravertovanosť. Ide o interpersonálne správanie vyznačujúce sa poskytovaním úcty a lásky. Na opačnom póle sú črty introverzia, manipulatívnosť, chladnokrvnosť a odmeranosť, pre ktoré je príznačné skôr odmietanie úcty a lásky v interpersonálnych interakciách.



Graf 10 Interpersonálny profil študentov manažmentu

Ďalej sme sa snažili hľadať vzájomné vzťahy medzi parametrami sociálnej inteligencie, sebahodnotením a interpersonálnymi črtami. Všetky tri zložky sociálnej inteligencie, ktoré sme zisťovali prostredníctvom dotazníka TSIS, štatisticky významne korelovali s úrovňou sebahodnotenia. Študenti, ktorí mali o sebe vyššiu mienku, boli zároveň zdatnejší v spracovaní sociálnych informácií, majú rozvinutejšie sociálne spôsobilosti a sú sociálne vnímavější. Z faktorov dotazníka RIPS štatisticky významne koreloval so sebahodnotením faktor F3. Sebavedomejší študenti sa skôr uchýľujú k negatívne podfarbeným aktívnym riešeniam ako tí, ktorí majú o sebe nižšiu mienku. Zamerali sme sa aj na súvislosti medzi faktormi dotazníka RIPS

a interpersonálnymi črtami meranými dotazníkom IPQ. Namerané hodnoty sú uvedené v tabuľke 10.

Tabuľka 10 Súvislosti medzi faktormi dotazníka RIPS a interpersonálnymi črtami

	DO	MA	CO	AL	IN	AG	NU	AF
F1	-	-	-	-,085*	-,113**	-	-	,120**
F2	-	-	-	-	-	-	-	-
F3	,133**	,152**	,171**	,133**	,099*	-,104*	-,101*	-,114**
F4	-	-	-,116**	-	-	,133**	,097*	-

** korelácia je signifikantná na hladine významnosti 0,01, * 0,05

Ako môžeme vidieť v tabuľke 10, najviac významných korelácií bolo nameraných v rámci faktora F3 – negatívne samostatné riešenia. Čím viac sa študenti prejavujú v interpersonálnych interakciách ako dominantní, manipulatívni, chladnokrvní, odmeraní, a čím viac majú sklon k introverzii, tým viac uprednostňujú v záťažovej situácii negatívnu emocionálnu reakciu. Oproti tomu prívetivejší, starostlivejší a afiliantnejší študenti majú väčšiu tendenciu sa negatívnym samostatným riešeniam vyhýbať. Pozitívne samostatné behaviorálne riešenie vo väčšej miere využívajú tí študenti, ktorí vyššie skórovali v afiliiácii a v menšej miere tí, ktorí vyššie skórovali v odmeranosti a introvertovanosti. Kognitívne spracovanie situácie a zamyslenie sa nad jej príčinami je príznačnejšie pre prívetivejších a starostlivejších študentov a naopak, pre chladnokrvnejších študentov je takéto riešenie menej príznačné. Vo faktore F2 – hľadanie sociálnej opory neboli namerané žiadne štatisticky významné korelácie. Dalo by sa konštatovať, že vyhľadávanie pomoci v záťažových situáciách nesúvisí s interpersonálnymi črtami osobnosti študenta, ale pravdepodobne je závislé na iných faktoroch.

Vychádzajúc z interpersonálneho profilu študenta manažmentu je potrebné zamerať sa predovšetkým na rozvíjanie asertívnych zručností a elimináciu neistého, plachého a submisívneho správania v interpersonálnych interakciách. Zistené rodové diferencie medzi budúciimi manažérkami a budúciimi manažérmi poukazujú na potrebu rozvíjania prívetivého, starostlivého a afiliantného správania u mladých mužov a dominantného a asertívneho správania u mladých žien. Pri nácviku zvládania sociálnych situácií je potrebné kláď dôraz na riešenia aktívneho, pozitívneho a kognitívneho náhľadu na danú problematiku.

Z predchádzajúcej diskusie vyplýva, že analyzované prediktory sú paradoxne identifikovateľné skôr na úrovni praktických skúseností (je zrejmé, že v živote stretávame ľudí, ktorí sa vedú dobre orientovať v sociálnom prostredí, vedú dobre vychádzať s ľuďmi, presvedčiť ich) než na úrovni teoretického vymedzenia a poznávania.

V tomto kontexte ich považujeme za podstatné charakteristiky správania manažérov v sociálnej situácii, predikcii a interpretácii ich výsledkov.

Táto skutočnosť sa prejavuje aj tým, že takmer v každej špecifikácii manažérskych predpokladov sa vo väčšej alebo menšej miere stretávame s charakteristikami, ktoré súvisia so sociálnou oblasťou manažérskej práce. Pauknerová (2012) napríklad uvádza predpoklady pre organizačnú prácu, účasť na spoločenskom dianí, vstupy do sociálnych interakcií, väčšiu dominantnosť, určitý nadhľad a zmysel pre humor. Aj podľa Sigmara, Hynesa, Hilla (2012) sú analyzované sociálne a emocionálne prediktory lepším predpokladom profesionálneho úspechu ako kognitívne schopnosti.

V súvislosti s identifikáciou analyzovaných prediktorov úspešného manažérskeho správania existujú dva druhy prístupov. Prvý vyplýva z potrieb manažérskej práce, ktorú reprezentuje požiadavka na sociálne spôsobilosti ako nevyhnutný predpoklad pre manažment pracovných tímov, ktoré sú primárnymi pracovnými zoskupeniami. Druhý prístup vysvetľuje významnú časť variancie pri predikcii výkonových spôsobilostí manažérov. Boyatzis (2011) nadviazal na výskum manažérskych predpokladov a skúmal vlastnosti úspešných manažérov. Zaccaro a kol. (1992) tvrdia, že sociálne vnímanie sa uplatňuje najmä pri identifikácii problémových situácií, ktoré vyžadujú flexibilné reakcie manažérov.

Všetky manažérske charakteristiky je nevyhnutné chápať a interpretovať v celkovom kontexte osobnosti manažéra. Osobnosť manažéra je integrujúcou zložkou, ktorá spája všetky uvedené atribúty do jednotného celku, a zároveň ich musí konfrontovať a uplatniť v konkrétnej situácii riadenia. Možnosť špecifikovať a poznať uvedené prediktory, dôležité predpoklady efektívneho správania manažérov, umožňuje podľa Lajčina a kol. (2014):

- už pri výbere ľudí urobiť rozhodnutia s vyššou mierou pravdepodobnosti úspešného zvládnutia manažérskych pozícií,
- realizovať prípravu a výcvik manažérov v oblasti sociálnych spôsobilostí.

Úspešné zvládnutie manažérskych pozícií, výber manažérov

Manažér je predovšetkým podnikateľsky mysliaci a konajúci jednotec, ktorý má zodpovednosť voči firme, ako aj jej zamestnancom. Rozhodujúcim činiteľom je preto kvalita jeho osobnosti ako aktívneho iniciátora a tvorca progresívnych zmien smerujúcich ku komplexnej kvalite organizácie. Cieľom jeho pôsobenia sú zamestnanci, ich podnecovanie k práci, ovplyvňovanie a usmerňovanie pri ich výkone, kontrola, hodnotenie, odmeňovanie a riadenie ich profesijnej kariéry (Birknerová, 2009; Škoda, Sláviková, Lajčin, 2014).

Manažér musí poskytovať podriadeným potrebné informácie, riešiť interpersonálne vzťahy, pracovné problémy, musí s ľuďmi komunikovať, vedieť viesť svojich podriadených a účinne ich motivovať. DiKamp (1999) uvádza vlastnosti efektívneho manažéra, ktorý by mal byť vzorom pre ostatných, poznať sám seba, permanent-

ne sa vzdelávať, mať potešenie zo zmeny, mať víziu, ctíť si etiku a hodnoty, správne komunikovať, pozitívne myslieť, vedieť sa nadchnúť a podobne.

Slobodová, Šulík (2007) venujú pozornosť problematike výberu manažérov prostredníctvom ich spôsobilostí. Uvádzajú, že hlavným kľúčom k úspechu každej organizácie je nájsť a získať najvyššiu kvalitu na vysoko špecializované a kľúčové manažérske pozície. Správne obsadenie týchto pozícií je umením, ktoré si vyžaduje osobitné postupy, schopnosti a skúsenosti. Efektívne je ich identifikovanie a odhalené, posúdenie a zhodnotenie, ako aj porovnanie s inými osobnosťami v zmysle predpovede do budúcnosti.

Je to proces, ktorého cieľom je prilákať dostatočné množstvo vhodných uchádzačov s primeranými nákladmi a v pravý čas (Sojka, Čverhová, Hančovská, Köböl, Sýkorová, 2009). Šulík (2007) dodáva, že najefektívnejšími manažérmi sa javia jedinci, ktorí dosiahli rovnováhu medzi osobným talentom, odborným vzdelaním a manažérskymi zručnosťami, a je potrebné ich vnímať hlavne ako odborníkov na riadenie ľudí.

Maithel, Chaubey, Gupta (2012) uvádzajú výskum, v ktorom vysoko koreluje subkultúra firmy so spokojnosťou manažéra. Bol teda zaznamenaný súlad medzi spokojnosťou jedinca a podnikovou kultúrou.

Pri výbere jedincov na manažérske pozície je podľa Vianen (2002) potrebné zväžiť aj kontextuálne hľadisko skupiny, ktorú bude viesť. Preto sa analyzujú schopnosti a znalosti manažérov potrebné pre vykonávanie funkcie a pozície, ale aj ich špecifické charakteristiky, ako sú napríklad odolnosť voči stresu či flexibilita. Autorka zdôrazňuje, že preefektívne fungovanie pracovnej skupiny je nevyhnutné zohľadniť aj ich osobnostné individuálne charakteristiky, ako sú postoje a hodnoty.

Príprava a výcvik manažérov

Ludský kapitál je hodnota, ktorej cena pre organizáciu narastá spolu s jeho rozvojom a vzdelávaním (Belcourt, Wright, 1998). Formovanie pracovných schopností manažérov, charakteristík osobnosti a hodnôt potrebných k vytváraniu zdravých medziľudských vzťahov na pracovisku, ako aj formovanie pracovných tímov, sa stáva celoživotným procesom. Hlavnú úlohu tu zohrávajú organizované vzdelávacie aktivity (Koubek, 2012). Ciele rozvoja manažérov podporujú individuálne aspirácie ich kariéry a sú zamerané na prevenciu alebo riešenie problémov. Zodpovednosť za rozvoj jedincov súvisí s ich úsilím, schopnosťami a podporou rozvoja, ktorá by mala byť súčasťou stratégie každej organizácie (Armstrong, 2007).

Akcelerácia zmien, ku ktorým v súčasnosti dochádza, vedie k tomu, že je potrebné vedomosti a poznatky neustále rozširovať a dopĺňať (Veber a kol., 2009). Dôležité je identifikovať potreby rozvoja na individuálne a organizačné, a to prostredníctvom subjektívnych a objektívnych metód identifikácie (Hroník, 2007b). Po fáze identifikácie potrieb nasleduje podľa Koubeka (2012) plán vzdelávania (čo, komu, ako,

kto, kedy, kde, za koľko, kto a kedy bude hodnotiť). Súčasťou plánovania vzdelávania je voľba vzdelávacích metód (prednáška, seminár, koučing, brainstorming, e-learning a podobne). Po samotnom vzdelávaní je potrebné zhodnotiť jeho účinnosť (vstupné a výstupné testy, ekonomické ukazovatele a podobne), či vedie k zlepšeniu výkonnosti organizácie.

Vzdelávanie tvorí uzavretý cyklus, ktorý sa skladá zo štyroch dôležitých procesov (Belcourt, Wright, 1998; Armstrong, 1999; Koubek, 2012): 1. Analýza potrieb vzdelávania pracovníkov organizácie. 2. Plánovanie vzdelávania, rozpočet, časový rámec, typ pracovníkov, druh vzdelávania, obsah, metódy. 3. Vlastný proces vzdelávania. 4. Vyhodnotenie výsledkov vzdelávania a účinnosti celého vzdelávacieho programu.

Firemné vzdelávanie tvorí súčasť ďalšieho profesijného vzdelávania, ktoré má priamu väzbu na profesijné zaradenie a uplatnenie jedinca (Palán, 1997). Predstavuje investíciu do ľudí za účelom čo najefektívnejšieho využitia ich potenciálu a dosiahnutia čo najlepšieho výkonu. Jeho základným cieľom je pomôcť pri dosahovaní vízie a stratégie organizácie za pomoci zhodnotenia prirodzených schopností ľudí (Armstrong, 1999). Formovanie pracovných schopností jedincov ako celoživotného procesu Koubek (2012) delí na:

- oblasť všeobecného vzdelávania – formuje základné všeobecné vedomosti a zručnosti, orientuje sa na sociálny rozvoj jedinca,
- oblasť odborného vzdelávania – zameriava sa na prípravu na konkrétne povolanie, na formovanie špecifických vedomostí a zručností,
- oblasť rozvoja, ďalšieho vzdelávania – je orientovaná na získanie širšieho okruhu vedomostí a zručností, zameriava sa na kariéru jedinca (formovanie osobnosti a pracovného potenciálu).

Na rozvoj manažérov sa obvykle používajú odlišné metódy vzdelávania, pričom výdavky sú často vyššie (Belcourt, Wright, 1998). Manažéri potrebujú oproti ostatným zamestnancom špecifický prístup ku vzdelávaniu. Truneček (2004) odporúča využívať znalostný model vzdelávania, ktorý je založený na tvorivom myslení, ako aj na zručnosti vyhľadávať a triediť informácie použiteľné na riešenie problémov. Autor dodáva, že má byť zamerané okrem rozvoja špecifických vedomostí a zručností (špecialistov) aj na rozvoj všeobecných manažérskych spôsobilostí (generalistov) (Truneček, 2003). Aj Kubeš a kol. (2004) tvrdia, že čoraz častejšie sa uplatňuje nová pružnejšia stratégia rozvoja ľudských zdrojov, založená na rozvinutých manažérskych spôsobilostiach, oproti tradičnému prístupu, založenému na popise práce a pracovných úlohách.

Čempelová (2012) uvádza, že základom efektívneho vzdelávania sú jedinci, ktorí chápu dôležitosť ich rozvoja ako aj zvyšovania úrovne ich vedomostí a zručností. Bez ich pozitívneho prístupu nemôže byť rozvoj manažérov a vzdelávacie aktivity plnohodnotné a efektívne. Armstrong (1999) uvádza efektívne prvky rozvoja manažérov: sebarozvíjanie, rozvoj pochádzajúci od organizácie, rozvoj pochádzajúci od

nadriadeného. Ako dôležitý pilier celkového rozvoja autor uvádza rozvoj manažérskych spôsobilostí. Tzv. kompetenčný prístup k vzdelávaniu využíva systémy, schémy a profily spôsobilostí ako nástroje k stanovovaniu potrieb rozvoja a poskytovaníu príležitostí na celoživotné vzdelávanie.

Rozvoj manažérskych spôsobilostí prebieha podľa Beneša (2004) ako rozvoj silných stránok (možnosť stať sa v danej oblasti špičkou), ako objavovanie potenciálu (neobjavený talent, posúvanie svojich hraníc) a ako zvyšovanie flexibility v oblasti slabín (doplnenie vedomostí a zručností). Tento rozvoj sa realizuje v kontexte subjektívnych podmienok (osobnostné rozpoloženie manažéra, schopnosť vnímať vlastné chyby, postoj k vlastnému rozvoju) a objektívnych podmienok, ktoré budú prispievať k rýchlejšiemu rozvoju (nové a náročné zadania, pracovné vzory, vonkajšie problémy a ťažkosti, vzdelávacie akcie a koučovací proces).

Rozvoj manažérov musí reflektovať strategické ciele organizácie. Efektivita rozvoja manažérov si vyžaduje systematický prístup, preto je vhodné vyhnúť sa subjektívnym preferenciám manažérov a náhodnému zameraniu vzdelávania. Rozvoj by sa mal stať trvalým procesom a nie nárazovou aktivitou (Kubeš a kol., 2004). Autori upozorňujú, že aj napriek existencii veľkého množstva prístupov, teórií a koncepcií rozvoja manažérov existuje pomerne málo cielene zameraných na manažérske spôsobilosti. Viac informácií o jednotlivých metódach manažérskeho vzdelávania uvádzajú Prokopenko, Kubr a kol. (1996).

Celkový efekt vzdelávania závisí podľa Vodáka, Kucharčíkovej (2007) od úrovne organizačnej kultúry a organizačného prostredia a od prvkov otvorenosti, komunikácie a motivácie, vďaka ktorým je možné zvýšiť kvalitu výkonnosti organizácie. Možnosti zvyšovania vzdelanostnej úrovne popísali aj Štefko, Gburová (2013), Gburová, Bačík (2013), Cibáková (2010), Ali Taha, Tej (2010) a iní.

Potreba a možnosti rozvíjania sociálnych prediktorov pri príprave budúcich manažérov

Prvoradou úlohou univerzít a vysokých škôl je výučba a výskum (Várkony, Sláviková, Lajčín, Tej, 2012), pre ktoré sú vytvorené inštitucionálne predpoklady. Trefou úlohou je pôsobnosť univerzity a vysokej školy v regionálnom rozvoji (Sojka, 2007). Dôvodom je to, že rastie požiadavka, aby boli aktívnejšie v regióne, v ktorom sú lokalizované (Sojka, 2013).

Komplexná príprava študentov vysokých škôl zahŕňa okrem rozvoja znalostnej oblasti aj rozvíjanie sociálno-psychologických spôsobilostí ako predpokladu efektívneho zvládania sociálnych situácií. Zároveň je súčasťou harmonického rozvoja osobnosti mladých ľudí ako celostného systému. Pri príprave študentov VŠ sú potrebné nadobúdanie vedomostí všeobecných i špecifických, zvládnutie určitých techník a hlavne rozvoj medziludských vzťahov, zodpovedajúcich spôsobov správania, schopnosť viesť ľudí, komunikovať, motivovať ostatných, umenie jednať s ľuďmi, ovplyvňovať ich a presviedčať. Vysoká škola by mala naučiť mladých ľudí rozmyšľ-

ľať a nielen memorovať fakty a informácie, naučiť študentov myslieť, hľadať riešenia, prichádzať s vlastnými návrhmi. Aktivita študentov záleží na miere ich sebazoznania a osobného cieľa v kariére a živote (Birknerová, Janovská, 2010a).

Kompetentnosť a úspešnosť subjektov v budúcnosti je v rozhodujúcej miere založená podľa Porvazníka (2007) popri odbornej zdatnosti a praktickej zručnosti predovšetkým na ich sociálnej zrelosti. Medzi schopnosti, ktoré by sme mali rozvíjať u mladých ľudí pri rešpektovaní celistvého pohľadu, patria podľa Droppu (2008) starostlivé skúmanie okolitého prostredia, interpersonálne schopnosti a skúmanie názorov iných, snaha o ich porozumenie, podpora vzájomných väzieb a zapájanie ostatných, vytváranie tímov, orientácia na ďalší rozvoj a pomoc ostatným pri ich vlastnom rozvoji spočívajúca najmä vo vzdelávaní, interná komunikácia, komunikácia navonok, stanovenie, presadzovanie a rozvíjanie hodnôt zodpovednosť v jednaní a konaní a podobne.

Na základe vyššie uvedených skutočností sa dá predpokladať, že v pregraduálnej príprave je potrebný komplexný výcvikový program zahrňujúci rozvíjanie sebazoznania, interpersonálnych zručností, vrátane riešenia konfliktov, a zvládania záťaže, ale aj rozvíjanie spôsobilostí umožňujúcich zvládať konkrétne problémové situácie. Program pomôže podporiť úroveň pohody študentov a zvýšiť úroveň ich sociálno-psychologických spôsobilostí. Riešenie tejto problematiky predpokladá výučba zameraná na rozvíjanie uvedených komponentov sociálno-psychologických spôsobilostí a schopnosti ich aplikovať v situáciách reálneho života. Uvedomujúc si dôležitosť rozvíjania sociálno-psychologických spôsobilostí študentov navrhujeme začať s touto neľahkou, ale dôležitou úlohou v rámci ich pregraduálnej prípravy. Pri jej realizácii je potrebné vychádzať z poznatku, že najefektívnejšou formou učenia je učenie prostredníctvom zážitku na sebe, ako aj z toho, že rozvíjanie kľúčových kompetencií je možné iba s ich viazanosťou na konkrétny obsah.

Do výučby je vhodné zaradiť interaktívne techniky, rolové hry, riešenie modelových situácií, ako aj sebareflexiu prostredníctvom sebazpoznávacích dotazníkov a spätnej väzby. Každá edukácia by mala byť zameraná na odovzdávanie vedomostí (Lajčin, Sláviková, Várkony, 2014) a zároveň na socializáciu a rozvíjanie osobnosti. Nadobúdanie poznatkov a vhodných sociálnych návykov umožňuje množstvo netradičných foriem výučby, inovačných vyučovacích metód. Ide o sociálne učenie, ktoré prispieva k analýze vlastného správania študentov samotných, ako aj správania skupiny ako celku. Je to aktívna vyučovacia metóda, ktorá vychádza z využitia skupinovej dynamiky a vzťahov, ktoré v skupine vznikajú. Techniky, ktoré je vhodné vo výučbe používať, upozorňujú napríklad na význam komunikácie v sociálnom kontakte, na rozvíjanie, upevňovanie a efektívne fungovanie vzťahov medzi ľuďmi, nabádajú k zamysleniu nad jednotlivými zložkami komunikácie, zdôrazňujú význam emocionálneho prežívania v interpersonálnych vzťahoch.

Dôležitou súčasťou výučby je aj rozvíjanie spôsobilostí spojených s riešením konfliktných situácií, rozhodovania sa, kooperácie a tímovej práce. Schopnosť po-

znať svoje silné a slabé stránky, kompetentne rozpoznať, regulovať svoje emócie, riešiť sociálne situácie a budovať efektívne vzťahy s inými ľuďmi vytvára základné predpoklady pre prežívanie pozitívnych emócií a následnú spokojnosť so svojím životom. Cieľom nášho snaženia sú spokojní a kompetentní mladí ľudia.

ZÁVER

Manažment, či už ako vedecká disciplína, proces alebo skupina ľudí jednoznačne súvisí s dynamickými charakteristikami. Zrejme najviac sa tieto dynamické prvky prejavujú v chápaní manažmentu ako procesu systematického plánovania, organizovania, vedenia ľudí a kontrolovania, ktorý smeruje k dosiahnutiu zámerov organizácie.

Manažér organizuje, rozdáva úlohy, kontroluje ich plnenie a dosahuje výsledky. Riadi procesy, vedie, motivuje ľudí a prostredníctvom nich dosahuje požadované výsledky. Umenie manažéra sa prejavuje v efektívnom a hospodárnom využívaní zdrojov, ako aj v schopnosti nachádzať ich tam, kde by ich iní nečakali, alebo v schopnosti ich vytvárať. Úspešný manažér by mal disponovať vlastnosťami, vedomosťami, zručnosťami a skúsenosťami, ktoré mu umožnia nájsť cestu k výkonnosti a k úspechu. Jedná sa o celkovú spôsobilosť na výkon manažérskeho poslania.

Ako sme už uviedli, tvorivý líder sa stáva hybnou silou inovačného úsilia a kvality práce vo firme. Jeho základnou osobnostnou vlastnosťou je schopnosť pružne reagovať na dynamicky sa meniace podmienky. Pre úspech je dôležité, aby bol vytrvalý, vedel komunikovať, zvládol umenie získavania spojencov, vedel pozorne načúvať svojmu okoliu a pozeral sa na príležitosti firmy z rôznych strán.

Náročnosť manažérskej práce a rozsah zodpovednosti za prosperitu organizácie si vyžaduje, aby bol manažér výnimočnou osobnosťou. Z našich dlhoročných výskumov sa nám ako súčasť podstatných prediktorov manažérskej práce potvrdili sociálna inteligencia, emocionálna inteligencia a machiavellizmus. V prediktoroch sociálna, emocionálna inteligencia sme zaznamenali u manažérov a manažerov ich vysokú úroveň a u machiavellizmu naopak, ich nízku úroveň. Zaznamenali sme aj rodové diferencie v skúmaných prediktoroch manažérskej práce.

Z hľadiska identifikácie analyzovaných prediktorov úspešného manažérskeho správania sme ponúkli určité opatrenia, ktoré súvisia tak s výberom ľudí na manažérske pozície, ako aj s ich ďalšou prípravou a tréningom.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

ADAMS, G. R. 1983. Social Competence During Adolescence: Social Sensitivity, Locus of Control, Empathy, and Peer Popularity. *Journal of Youth and Adolescence*, roč. 12, 3, 1983. s. 203 – 211.

ALI TAHA, V., TEJ, J. 2010. Nové prístupy vo vzdelávaní manažérov verejného sektora ako forma motivácie študentov. In *Ekonomický a sociálny rozvoj Slovenskej republiky: komunálna reforma – spravovanie a manažovanie – trendy vo verejnom živote – regionálny rozvoj*. Bratislava: Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy, 2010. s. 673 – 682.

ALLHOFF, D. W., ALLHOFFOVÁ, W. 2008. *Rétorika a komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2008.

ALUKO, Y. A. 2009. Work-family Conflict and Coping Strategies Adopted by Women in Academia. *Gender & Behaviour*, 17, č. 1, 2009. p. 2095 – 2122.

ANDERSON, D. M. 2004. Gender Differences in Senior Management Decision Making in the New England Area Health Service. *Australian Health Review*, Vol. 28, No. 1, 2004. p. 73 – 77.

ANDREW, J., COOKE, M., MUNCER, S. J. 2008. The relationship between empathy and Machiavellianism: An alternative to empathizing-systemizing theory. *Personality and Individual Differences*, 44, 2008. p. 1203 – 1211.

ARMSTRONG, M. 1999. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. 968 s.

ARMSTRONG, M. 2006. *Jak se stát ještě lepším manažerem. Kompletní soupis osvědčených technik a nezbytných dovedností*. Praha: Ekopress, 2006. 308 s.

ARMSTRONG, M. 2007. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s.

AUSTINOVÁ, E. J., SAKLOFSKE, D. H. 2007. Příliš mnoho typů inteligence? O podobnostech a rozdílech mezi sociální, praktickou a emoční inteligencí. In Schulze R., Roberts, R. D. (Eds). *Emoční inteligence: přehled základních přístupů a aplikací*. Praha: Portál, 2007. 367 s.

BAČOVÁ, V. 1989. Maskulinita a feminita ako seba-schéma a niektoré faktory jej vývoja. *Vedecké informácie*, č. 1, 1989. s. 67 – 76.

BAČOVÁ, V. 1996. Spoločenská a kultúrna podmienenosť osobnej identity. *Česko-slovenská psychologie*, 40, 4, 1996. s. 321 – 337.

BAČOVÁ, V. 2000. *Osobná identita – Od komponentov psychiky k textuality*. Prešov: FF PU, 2000.

BAČOVÁ, V. 2003. Prečo ženy prijímajú svoje znevýhodnenia v spoločnosti? In Cviková, J., Juráňová J. (Eds.). *Ružový a modrý svet. Rodové stereotypy a ich dôsledky*. Bratislava: Aspekt, 2003. 290 s.

- BAČOVÁ, V. 2009. *Súčasné smery v psychológii*. Bratislava: Veda, 2009. 380 s.
- BADINTER, E. 1999. *XY. Identita muža*. Bratislava: Aspekt, 1999. 211 s.
- BARKER, C. 2006. *Slovník kulturních studií*. Praha: Portál, 2006.
- BAR-ON, R. 1997. *The Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i): Technical manual*. Toronto, Canada: Multi-Health Systems, Inc, 1997.
- BAR-ON, R. 2006. The Bar-On Model of Emotional-Social Intelligence (ESI). *Psychothema*, 18, supl., 2006. p. 13 – 25.
- BARON-COHEN, S. 2002. The extreme male brain theory of autism. *Trends in Cognitive Science*, 6, 2002. p. 248 – 254.
- BARONE, C. 2011. Some thing never change: gender segregation in higher education across eight nations and three decades. *Sociology of Education*, 84 (2), 2011. p. 157 – 176.
- BAROŠOVÁ, M. 2007. *Participácia mužov a žien v rozhodovacích pozíciách*. Bratislava: Odbor rodovej rovnosti a rovnosti príležitostí MPSVR SR, 2007. 136 s.
- BAUMGARTNER, F., FRANKOVSKÝ, M. 2004. Possibilities of a situational approach to social intelligence research. *Studia Psychologica*, 46, 4, 2004. p. 273 – 277.
- BAUMGARTNER, F., KARAFFOVÁ, E., MATEJOVÁ, K. 2011. Vývinové rozdiely v sociálnej inteligencii a jej komponentoch. In *Sociálna inteligencia v manažmente školy a v pracovnom procese*. Prešov: FM PU v Prešove, 2011. s. 18 – 28.
- BAUMGARTNER, F., VASILOVÁ, K. 2006. K problematike merania sociálnej inteligencie. In *Sociální procesy a osobnost 2005*. Brno: Psychologický ústav AV ČR, 2006. s. 8 – 16.
- BAUMGARTNER, F., ZACHAROVÁ, Z. 2011. Emocionálna a sociálna inteligencia vo vzťahu k zvládaniu v ranej adolescencii. In *E-psychologie*, 2011, roč. 5, č. 1.
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. 1994. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. Praha: Prospektrum, 1994. 411 s.
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. et al. 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2007. 798 s.
- BELCOURT, M., WRIGHT, P. C. 1998. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha: Grada Publishing, 1998. 244 s.
- BELZ, H., SIEGFRIST, M. 2001. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení. Východiska, metody, cvičení a hry*. Praha: Portál, 2001. 376 s.
- BENEŠ, M. 2004. *Lidský kapitál a vzdělávací marketing: v andragogickém pohledu*. Praha: Eurolex Bohemia, 2004. 180 s.
- BENEŠOVÁ, J. 2011. *Problematika gender v sociální práci*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2011. 150 s.
- BERNSTEIN, B. B. 1971. Class, Codes and Control: Vol. 1: *Theoretical Studies towards a Sociology of Language*. London: Routledge & Kegan Paul Ltd, 1971. 238 s.

- BĚLOHLÁVEK, F. 2000. *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press, 2000. 100 s.
- BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. 2006. *Management*. Brno: Computer Press, 2006. 724 s.
- BIRKNEROVÁ, Z. 2009. Sociálna a emocionálna inteligencia, ich ponímanie, potreba a možnosti využitia pri príprave manažérov. In *Manažment podnikania a vecí verejných – dialógy*. Bratislava: Slovenská akadémia manažmentu, č. 10/2009, IV. roč., s. 9 – 18.
- BIRKNEROVÁ, Z. 2010. Aspekty sociálnej a emocionálnej inteligencie v praxi. In *Manažment podnikania a vecí verejných – dialógy*. Bratislava: Slovenská akadémia manažmentu, o. z., č. 12/2010, V. roč., s. 7 – 18.
- BIRKNEROVÁ, Z., BARANOVÁ, M. 2010. Sociálno-emocionálne spôsobilosti v pracovnom prostredí. In *Mezinárodní Masarykova konference 2010*. Hradec Králové: Magnanimitas, 2010, s. 422 – 432.
- BIRKNEROVÁ, Z., FRANKOVSKÝ, M., ZBIHLEJOVÁ, L. 2013. Differences in the Perception of Machiavellian Manifestations between Male and Female Managers. In *Journal of Management and Business: Research and Practice*. Prešov: FM PU, roč. 5, 2/2013. s. 52 – 63.
- BIRKNEROVÁ, Z., FRANKOVSKÝ, M. 2014. Social Intelligence and Machiavellism in Managerial Work of Headmasters. In *Journal of Management and Business: Research and Practice*. Prešov: FM PU, roč. 6, 1/2014. s. 19 – 31.
- BIRKNEROVÁ, Z., JANOVSÁ, A. 2010a. Rozvíjanie sociálnych spôsobilostí študentov manažmentu. In *Humanitné vedy a ich význam pri vzdelávaní a rozvoji kľúčových kompetencií študentov vysokých škôl technického zamerania*. Košice: TUKE, 2010. s. 96 – 104.
- BIRKNEROVÁ, Z., JANOVSÁ, A. 2010b. Sociálna inteligencia, interpersonálne a osobnostné črty študentov manažmentu. In *Journal of Management and Business: Research and Practice*. Prešov: FM PU, 2010.
- BIRKNEROVÁ, Z., KENTOŠ, M. 2011. Emocionálna a sociálna inteligencia manažérov a výkonných pracovníkov. In *Journal of Management and Business: Research and Practice*. Prešov: FM PU, 2/2011, roč. 3, s. 18 – 28.
- BIRKNEROVÁ, Z., LELKOVÁ, A. 2012. The Analysis of the Social and Machiavellian intelligence of the managers and head officers in work environment. In *Management 2012*. Prešov: FM PU v Prešove, 2012. s. 257 – 261.
- BIRKNEROVÁ, Z., VÁVROVÁ, S. a kol. 2013. *Vybrané sociální jevy v kulturních souvislostech: Výzkumná sonda mezi české a slovenské vysokoškolské studenty*. Praha: Hnutí R, 2013. 158 s.
- BJÖRKQVIST, K., ÖSTERMAN, K., LAGERSPETZ, M. J. 1994. Sex Differences in Covert Aggression Among Adults. *Aggressive Behavior*, Vol. 20, No. 1, 1994. p. 27 – 33.

- BLACKBURN, R. M., BROWNE, J., BROOKS, B., JARMAN, J. 2002. Explaining gender segregation. *British Journal of Sociology*, Vol. 53, No. 4, 2002. p. 513 – 536.
- BLAŽEK, L., WINKLER, J. 1997. Příručka pro výcvikový seminář: rozvoj manažerských schopností. Brno: Ekonomicko-správní fakulta MU, 1997. 29 s.
- BLÁHA, J., ŠEMBEROVÁ, J. 2004. *Anglický výkladový slovník vybraných odborných termínů z psychologie, sociologie, etiky a sociální práce*. Praha: Triton, 2004.
- BOUDON, R. 2004. *Sociologický slovník*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2004.
- BOURDIEU, P. 2000. *Nadvláda mužů*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, 2000.
- BOWNOVÁ, G., BRADYOVÁ, C. 1995. *Chcete být manažerkou? Nebojte se! Zvládnete to!* Praha: Motto, 1995. 127 s.
- BOWNOVÁ, G., BRADYOVÁ, G. 1996. *Úspěšná manažerka – Jak si plánovat a budovat kariéru*. Praha: Motto, 1996. 113 s.
- BOYATZIS, R. E. 1982. *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York: John Wiley & Sons, 1982. 328 p.
- BOYATZIS, R. E. 2011. Managerial and Leadership Competencies: A Behavioral Approach to Emotional, Social and Cognitive Intelligence. *Vision*, Vol. 15, No. 2. p. 91 – 100.
- BRODY, L. R., HALL, J. A. 1993. Gender and emotion. In Lewis, M., Haviland, J. M. (Eds.). *Handbook of emotions*. New York: Guilford. p. 447 – 460.
- BRUOTHOVÁ, M., MESÁROŠ, P. 2013. Ohodnocovanie manažerskej kompetentnosti prostredníctvom kompetenčných modelov. In Porvazník, J. a kol. 2013. *Celostná manažérska kompetentnosť – potreba, prístupy a metódy jej ohodnocovania*. Bratislava: Ekonóm, 2013. s. 61 – 78.
- BŘICHÁČEK, T. 2013. Pro zavedení kvót na ženy nemá Unie pravomoc. „Rodová vyváženost“ z pohledu kompetencí EU. *Revue Politika*, roč. XI., č. 1, 2013.
- BURKE, R. J., RICHARDSON, A. M. 2009. Work Experiences, Stress and Health among Managerial Women: Research and Practice. In Copper, C. L., Quick, J. C. and Schabracq, M. (Eds): *International Handbook of Work and Health Psychology*. Chichester: Wiley-Blackwell, 2009. p. 169 – 183.
- BUSCHOR, CH. B., BERWEGER, S., KAPPLER, CH., KECK, A. 2013. Rodově netradiční kariérová voľba na prechodu medzi gymnázium a vysokou školou. *Studia paedagogica*, roč. 18, č. 1, 2013. s. 57 – 76.
- BUTLEROVÁ, J. 2003. *Trampoty s rodom. Feminizmus a podryvanie identity*. Bratislava: Aspekt, 2003.
- CIARROCHI, J. V., HYNES, K., CRITTENDEN, N. 2005. Can men do better if they try harder? Sex and motivational effects on emotional awareness. *Cognition and Emotion*, 19. p. 133 – 141.

- CIBÁKOVÁ, V. 2010. Vzdelávanie a zamestnanosť vo sfére verejnej správy. In *Ekonómický a sociálny rozvoj Slovenskej republik*. Bratislava: Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy, 2010. s. 17 – 33.
- CONNELL, R. W. 2002. *Gender*. Cambridge: Polity Press, 2002.
- COVEY, S. R. 2014a. *7 návykú skutočne efektívnych ľudí. Zásady osobného rozvoje, ktoré zmení váš život*. Praha: Management Press, 2014. 372 s.
- COVEY, S. R. 2014b. *8. návyk. Od efektívnosti k výjimečnosti*. Praha: Management Press, 2014. 376 s.
- CRAINER, S. 2000. *Moderní management: Základní myšlenkové směry*. Praha: Management Press, 2000. 250 s.
- CRAWFORD, M., UNGER, R. 2003. *Women and Gender: A Feminist Psychology*. New York: McGraw-Hill, 2003. 480 p.
- CVIKOVÁ, J. 2003. Nerodíme sa ako ženy a muži. In Cviková, J., Juráňová, J. (ed.): *Ružový a modrý svet*. Bratislava: Občan a demokracia, 2003. s. 9 – 31.
- CVIKOVÁ, J., JURÁŇOVÁ J. 2003. *Ružový a modrý svet. Rodové stereotypy a ich dôsledky*. Bratislava: Aspekt, 2003.
- ČAKRT, M. 2012. *Typologie osobnosti pro manažery. Manažerské styly, rozhodování, komunikace, konflikty, týmová práce, time management a změny*. Praha: Management Press, 2012, 308 s.
- ČEMPELOVÁ, Z. 2012. Efektivita vzdělávání záleží na motivaci zaměstnanců. In *ProByznys.info*. 2012. [online] [cit. 2014-04-23]. Dostupné na internete: <<http://probyznysinfo.ihned.cz/inspirace-vzdelavani/c1-57645730-efektivita-vzdelavani-zalezi-na-motivaci-zamestnancu>>.
- ČEREŠNÍK, M. 2011. *O mužoch a ženách. Psychologický pohľad na problematiku rodu*. Nitra: PF UKF v Nitre, 2011. 122 s.
- ČERMÁKOVÁ, M. 1997. Postavení žen na trhu práce. *Sociologický časopis*, roč. 33, č. 4, 1997. s. 389 – 403.
- ČERNÁ, L. 2010. *Podnikateľská etika a jej implementácia v podmienkach priemyselných podnikov v SR*. Trnava: AlumniPress, 2010. 88 s.
- ČERVINKOVÁ, A. 2003. Gender mainstreaming/mainstreaming gender? *Kontext: časopis pro gender a vědu*, 1 – 2, 2003. s. 8 – 16.
- DAŇKOVÁ, A. 2010. Motivácia a spôsoby odmeňovania pracovníkov verejnej správy. In *Zborník referátov z medzinárodného seminára*. Brno: MU ESF, 2010. 5 s.
- DARGOVÁ, J., ČONKOVÁ, L. 2002. *Emocionálna inteligencia a tvorivá výučba*. Prešov: Privatpress, 2002. 192 s.
- DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. 2005. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 2005. 340 s.
- DiKAMP. 2000. *Manažer 21. století*. Praha: Grada Publishig, 2000. 209 s.

- DOLOBÁČ, M., BARINKOVÁ, M. 2009. Pracovnoprávne postavenie a zodpovednosť manažérov. *Poradca podnikateľa*, roč. 2009, č. 1. 3 s.
- DONČEVOVÁ, S. 2013. *Rodová politika: možnosti implementácie vo verejnej správe*. Trnava: UCM v Trnave, 2013. 136 s.
- DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. 1997. *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997. 824 s.
- DROPPA, M. 2008. *Riadenie ľudských zdrojov I*. Ružomberok: KU v Ružomberku, PF, 2008. 130 s.
- DROPPA, M., MIKUŠ, P. 2008. *Základy manažmentu*. Ružomberok: Edičné stredisko Pedagogickej fakulty, 2008. 237 s.
- DRUCKER, P. F. 1992. *Management: budúcnosť začína dnes*. Praha: Management press, 1992. 105 s.
- DUDOVÁ, R., KRÍŽKOVÁ, A., FISCHLOVÁ, D. 2006. *Gender v managementu: kvalitatívny výskum podmienok a nerovností v ČR*. Praha: VÚPSV, 2006. 120 s.
- DURDOVÁ, I. 2002. *Sportovní management*. Ostrava: EF VŠB TU Ostrava, 2002. 121 s.
- ECKERT, P., McCONNELL-GINET, S. 2003. *Language and Gender*. Cambridge: University Press, 2003.
- Európska komisia. 2008. *Príručka pre uplatňovanie rodového hľadiska politiky zamestnanosti sociálneho začlenenia a sociálnej ochrany*. Luxemburg: Úrad pre vydávanie úradných publikácií ES, 2008. 41 s.
- FEATHERSTONE, B., TRINDER, L. 1997. Familiar subjects? Domestic violence and child welfare. *Child and Family Social Work*. 2, 1997. p. 147 – 159.
- FEDÁKOVÁ, D., JELEŇOVÁ, I. 2004. Correlates of Social and Emotional Intelligence. *Studia Psychologica*, 46. s. 291 – 296.
- FEHR, B., SAMSON, D., PAULHUS, D. L. 1992. The construct of Machiavellianism: Twenty years later. In Spielberger, C., Butcher J. (Eds.). *Advances in personality assessment*, Vol. 9, 1992. p. 77 – 116. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- FERNÁNDEZ-BERROCAL, P., CABELLO, R., CASTILLO, R., EXTREMERA, N. 2012. Gender Differences in Emotional Intelligence: The Mediating Effect of Age. *Behavioral Psychology / Psicología Conductual*, Vol. 20, No. 1, 2012. p. 77 – 89.
- FILADELFIOVÁ, J. 2002. O ženách, moci a politike: úvahy, fakty a súvislosti. In Cviková, J., Juráňová, J. (Ed.): *Hlasy žien. Aspekty ženskej politiky*. Bratislava: Aspekt, 2002.
- FISCHLOVÁ, D. 2005. *Možnosti a bariéry prosazení žen a mužů v managementu: šetření na personálních agenturách*. Praha: VÚPSV, 2005. 17 s.
- FLAX, J. 1987. Postmodernism and Gender Relations in Feminist Theory. *Signs*, Vol. 12, No. 4, 1987. p. 621 – 643.

- FOLWARCZNÁ, I. 2010. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2010. 238 s.
- FRANKOVSKÝ, M. 2001. Strategies of behavior in demanding situations and the situational context. *Studia Psychologica*, 2001, 43, 4. p. 339 – 344.
- FRANKOVSKÝ, M. 2002. Stratégie správania v náročných situáciách v kontexte zmeny v týchto situáciách – interakčný prístup. In ČAS. 2002. Vol. 5. No. 3. [online]. [cit. 2013-06-11]. Dostupné na internete: <<http://www.saske.sk/cas/archiv/3-2002/index.html>>.
- FRANKOVSKÝ, M., BARANOVÁ, M. 2010. Social intelligence in managerial competence. In *Management 2010: knowledge and management in times of crisis and ensuing development*. Prešov: University of Prešov in Prešov, 2010. p. 721 – 731.
- FRANKOVSKÝ, M., BIRKNEROVÁ, Z. 2008. Sociálna inteligencia v kontexte manažérskych kompetencií. In *Aktuálne manažérske trendy v teórii a praxi*. Žilina: FRI ŽU, 2008. s. 222 – 227.
- FRANKOVSKÝ, M., BIRKNEROVÁ, Z. 2012. Etický rozmer sociálnej inteligencie ako výkonovej charakteristiky. In *Psychologica XLI*. Bratislava: Stimul, 2012. s. 163 – 174.
- FRANKOVSKÝ, M., BIRKNEROVÁ, Z. 2013a. *Sociálna inteligencia v kontexte manažérskej práce*. Prešov: Bookman, 2013. 185 s.
- FRANKOVSKÝ, M., BIRKNEROVÁ, Z. 2013b. Differences in social and machiavellian intelligence between the management students from Czech and Slovak republic. In *CBU International Conference Proceedings 2013*. Prague: Central Bohemia University, 2013. p. 135 – 143.
- FRANKOVSKÝ, M., BIRKNEROVÁ, Z. 2014a. Measuring Social Intelligence – The MESI Methodology. In *Asian Social Science. Published by Canadian Center of Science and Education*. Vol. 10, No. 6, 2014.
- FRANKOVSKÝ, M., BIRKNEROVÁ, Z. 2014b. Zisťovanie sociálnej inteligencie metodikou MESI – psychometrické charakteristiky. In *Človek a spoločnosť*, roč. 17, č. 1, 2014. s. 97 – 110.
- FRANKOVSKÝ, M., LAJČIN, D. 2012. *Zvládanie náročných situácií v manažérskej práci*. Praha: Radix, 2012. 107 s.
- FRANKOVSKÝ, M., ŠTEFKO, R., BAUMGARTNER, F. 2006. Behavioral-situational approach to examinig social intelligence. *Studia Psychologica*, 48, 3, 2006. p. 251 – 258.
- FRONEK, J., MOKRÁŇ, P. 2006. *Rozsiahly prehľadný anglicko-slovenský slovník*. Bratislava: Nová Práca, 2006. 1378 s.
- FUHRMANN, N., LIEGL, M. 2001. Wer weckt den Riesen? Gesellschaftliche Veränderungs-potenziale von Gender Mainstreaming. *Forum Wissenschaft*. 18, 2, 2001. p. 6 – 55.

- GAZDAGOVÁ, M., FISCHLOVÁ, D. 2006. *Sondáž postojů zaměstnavatelů k uplatnění žen v managementu a zkušeností s nimi*. Praha: VÚPSV, 2006. 39 s.
- GBUROVÁ, J., BAČÍK, R. 2013. Kvalita vzdelávania ako súčasť marketingového mixu vysokých škôl. In *Úroveň a možnosti skvalitňovania vzdelávania na vysokých školách*. Prešov: Bookman, 2013, s. 13.
- GIDDENS, A. 2001. *Sociologie*. Praha: Portál, 2001.
- GILLIGAN, C. 2001. *Jiným hlasem: o rozdílné psychologii žen a mužů*. Praha: Portál, 2001. 190 s.
- GOLEMAN, D. 1997. *Emoční inteligence*. Praha: Columbus, 1997. 350 s.
- GOLEMAN, D. 2000. *Práce s emoční inteligencí*. Praha: Columbus, 2000. 378 s.
- GOLEMAN, D., BOYATZIS, R. 2008. Social Intelligence and the Biology of Leadership. *Growth: Journal of the Management Training Institute*, 36, č. 2, 2008. s. 52 – 55.
- GORMAN, E. 2005. Gender stereotypes, same-gender preferences, and organizational variation in the hiring of women: Evidence from law firms. *American Sociological Review*, Vol. 70, No. 4, 2005. p. 702 – 728.
- GRAMS, W. C., ROGERS, R. W. 1989. Power and Personality: Effects of Machiavellianism, Need for Approval, and Motivation on Use of Influence Tactics. *Journal of General Psychology*, Vol. 117, No. 1, 1989. p. 71 – 82.
- GRAMSCI, A. 1970. *Poznámky o Machiavellim, politice a moderním státu*. Praha: Svoboda, 1970. 394 s.
- GREENHAUS, J. H., POWELL, G. N. 2006. When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review*, Vol. 31, No. 1, 2006. p. 72 – 92.
- GROSSMAN, M., WOOD, W. 1993. Sex differences in intensity of emotional experience: a social role interpretation. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 65, 1993. p. 1010 – 1022.
- GUADAGNO, R. E., CIALDINI, R. B. 2007. Gender Differences in Impression Management in Organizations: A Qualitative Review. *Sex Roles*. Vol. 56, No. 7, 2004. p. 483 – 494.
- HAKIM, C. 2000. *Work-Lifestyle Choices in the 21st Century: Preference Theory*. New York: Oxford University Press, 2000. 360 p.
- HALFORD, S., LEONARD, P. 2001. *Gender, Power and Organizations*. Basingstoke & London: Palgrave, 2001.
- HALL, J. A., MAST, M. S. 2008. Are women always more interpersonally sensitive than men? Impact of goals and content domain. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 34, 2008. p. 144 – 155.
- HANUŠ, D. 2014. Jak se vidí manažeři. Praha: Tres consulting, *HRM line*, 2014.

[online] [cit. 2014-03-21]. Dostupné na internete: <http://tresconsulting.cz/wp-content/uploads/2014/02/7_AC_Hanus-Jak-se-vidi-manazeri.pdf>.

HASMANOVÁ MARHÁNKOVÁ, J., SVATOŠOVÁ, M. 2011. *Ženy v technických a ICT oborech*. Praha: Gender studies, 2011. 34 s.

HOLMES, L. 1992. Understanding Professional Competence: Beyond the Limits of Functional Analysis. *Prepared for Course Tutors' Conference*, Institute of Personnel Management at UMIST, 6 – 8 July 1992.

HOLMES, L. 1993. Talking of Competence: How to Rescue a Useful Concept. *Presented at Innovations at the Crossroads' Conference*, University College of North Wales, Bangor, 5-7 January 1993.

HOLMES-LONERGAN, H. A. 2003. Preschool children's collaborative problem-solving interactions: The role of gender, pair type, and task. *Sex Roles*, 48, 2003. p. 505 – 517.

HOLT, J. L., DeVORE, C. J. 2005. Culture, gender, organizational role, and styles of conflict resolution: A meta-analysis. *International Journal of Intercultural Relations*, 29, 2005. p. 165 – 196.

HOPKINS, M. M., BILIMORIA, D. 2008. Social and Emotional Competencies Predicting Success for Male and Female Executives. *Journal of Management Development*, 27, č. 1, 2008. s. 13 – 35.

HORSKÁ, S. (Ed.). 2000. *Princip rovného zacházení s muži a ženami v zaměstnání*. Praha: MPSV, 2000. 39 s.

HOSPODÁŘOVÁ, I. 2008. *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2008. 130 s.

HRONÍK, F. 2002. *Poznejte své zaměstnance: vše o Assessment centre*. Brno: Era, 2002. 370 s.

HRONÍK, F. 2007a. *Jak se nespálit podruhé. Strategie a praxe výběrového řízení*. Brno: Motiv Press, 2007. 280 s.

HRONÍK, F. 2007b. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007. 240 s.

HRONÍK, F. 2008. *Manažerská integrita*. Brno: Motiv Press, 2008. 149 s.

HŘEBÍČKOVÁ, M. 2005. Osobnost žen a osobnost mužů ve světle NEO osobnostního inventáře (NEO-PI-R). In *Psychologické dny 2004: Svět žen a svět mužů: polarita a vzájemné obohacování*. Olomouc: UP, 2005. s. 66.

CHRISTIE, R., GEIST, F. L. 1970. *Studies in Machiavellianism*. New York: Academic Press, 1970.

JACOBS, J. E. 1989. *Revolving Doors. Sex Segregation and Women's Careers*. Stanford, CA: Stanford University Press, 1989. 230 p.

JACOBY, S. M. 1988. Employee Attitude Surveys in Historical Perspective. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, Vol. 27, No. 1, 1988. p. 74 – 93.

- JANOŠOVÁ, P. 2008. *Dívčí a chlapecká identita. Vývoj a úskalí*. Praha: Grada Publishing, 2008. 288 s.
- JARKOVSKÁ, L. 2004. Rodové stereotypy: prohlédněme rodové stereotypy. In Decarli-Valdrová, J. et al.: *ABC feminismu*. Brno: Open Society Fund, Nesehnutí, 2004. s. 19 – 27.
- JARKOVSKÁ, L. 2005. *Rovné příležitosti dívek a chlapců ve vzdělání*. Brno: Nesehnutí, 2005. 25 s.
- JARKOVSKÁ, L. 2007. Ve škole je gender všude kolem nás. In Smetáčková, I.: *Příručka pro rodově citlivé vedení škol*. Praha: Otevřená společnost, 2007. s. 14 – 18.
- JARKOVSKÁ, L., LIŠKOVÁ, K. 2008. Rodové aspekty českého školství. *Sociologický časopis*, Vol. 44, No. 4, 2008. s. 683 – 701.
- JESENSKÁ, P. 2010. *Essentials of sociolinguistics*. Ostrava: Faculty of Arts, Ostrava University, 2010.
- KÁČALA, J. 1992. Slovo manažment v slovenčine. In *Kultúra slova*, roč. 26, č. 5 – 6, 1992.
- KANTER, R. M. 1993. *Men and Women of the Corporation*. New York: BasicBook, 1993. 390 p.
- KARSTEN, H. 2006. *Ženy – muži. Rodové role, jejich původ a vývoj*. Praha: Portál, 2006. 182 s.
- KAUFMANN, A. E. 2008. *Women in Management and Life Cycle: Aspects that Limit or Promote Getting to the Top*. New York: Palgrave Macmillan, 2008. 179 p.
- KAUKIAINEN, A., BJÖRKVIST, K., LAGERSPETZ, K., ÖSTERMAN, K., SALMIVALLI, C., ROTHBERG, S., AHLBORN, A. 1999. The Relationships between Social Intelligence, Empathy, and Three Types of Aggression. *Aggressive Behavior*, 25, 1999. p. 81 – 89.
- KENTOŠ, M., BIRKNEROVÁ, Z. 2011. Emotional and social intelligence of men and women. In *Človek a spoločnosť*. Košice: SAV, Vol. 14, No. 4, 2011. 9 s.
- KHALILI, A. 2011. Gender Differences in Emotional Intelligence Among Employees of Small and Medium Enterprise: An Empirical Study. *Journal of International Management Studies*, Vol. 6, No. 2, 2011. p. 184 – 193.
- KHELEROVÁ, V. 2006. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. Praha: Grada Publishing, 2006. 142 s.
- KICZKOVÁ, Z., SZAPUOVÁ, M., ZEŽULOVÁ, J. (Eds). 2009. *Na ceste k rodovej rovnosti: ženy a muži v akademickom prostredí*. Bratislava: IRIS, 2009. 419 s.
- KICZKOVÁ, Z., SZAPUOVÁ, M. (Eds). 2010. *Rodové štúdiá. Súčasné diskusie, problémy a perspektívy*. Bratislava: UK, 2010.
- KIHLSTROM, J. F., CANTOR, N. 2000. *Social Intelligence*. [online] [cit. 2013-07-21]. Dostupné na internete: <http://list-socrates.berkeley.edu/~kihlstrm/social_intelligence.htm>.

- KNAUSOVÁ, I. 2006. *Problémy jazykové socializace. Ověření platnosti Bernsteinovy teorie jazykové socializace v českém prostředí*. Olomouc: Votobia, 2006.
- KOCIANOVÁ, R. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. 215 s.
- KOHOUTEK, R., ŠTĚPÁNÍK, J. 2000. *Psychologie práce a řízení*. Brno: Cerm, 2000. 223 s.
- KOLMAN, L. 1998. *Rozvoj lidských možností: kapitoly z psychologie pro manažery*. Praha: Credit, 1998. 97 s.
- KOONTZ, H., WEIHRICH, H. 1998. *Management*. Praha: East Publishing, 1998. 659 s.
- KOSMITZKI, C., JOHN, O. P. 1993. The implicit use of explicit conceptions of social intelligence. *Personality and Individual Differences*, Vol. 15, 1993. p. 11 – 23.
- KOUBEK, J. 2012. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2008. 400 s.
- KRAUS, J. a kol. 2005. *Slovník cudzích slov: akademický*. Bratislava: Slovenské pedagogické nakladateľstvo – Mladé letá, 2005.
- KŘÍŽKOVÁ, A. 2002a. Projekt životní strategie v české podnikatelské sféře. *Gender & Sociologie*, Sociologický ústav AV ČR, č. 2 – 3/2002. s. 10 – 12.
- KŘÍŽKOVÁ, A. 2002b. Institucionální mechanismy exkluze a diskriminace žen na řídicích pozicích. *Gender, rovné příležitosti, výzkum*. *Gender & Sociologie*, Sociologický ústav AV ČR, roč. 3, č. 4/2002. s. 4 – 5.
- KŘÍŽKOVÁ, A. 2002c. *Životní strategie manažerek: případová studie*. Praha: Sociologický ústav Akademie věd České republiky, 2002. 67 s.
- KŘÍŽKOVÁ, A. 2007. *Životní strategie žen a mužů v řízení (a) podnikání*. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2007. 175 s.
- KŘÍŽKOVÁ, A., MAŘÍKOVÁ, H. a kol. 2011. *Pracovní dráhy žen v České republice*. Praha: Sociologický ústav AV ČR, *Gender sondy*, 2011. 258 s.
- KŘÍŽKOVÁ, A., PAVLICA, K. 2004. *Management rodových vztahů: postavení žen a mužů v organizaci*. Praha: Management Press, 2004. 155 s.
- KŘÍŽKOVÁ, A., VÁCLAVÍKOVÁ-HELŠUSOVÁ, L. 2002. *Sociální kontext života žen pracujících v řídicích pozicích*. Praha: Sociologický ústav Akademie věd České republiky, 2002. 50 s.
- KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. 2004. *Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2004. 184 s.
- KUBÍČKOVÁ, L., RAIS, K. 2012. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada Publishing, 2012. 136 s.
- KUSÁ, D. 2000. Psychologická androgýnia – evergreen v chápání maskulinity a feminity? In *Psychologie pro třetí tisíciletí*. Praha: Testcentrum, 2000. s. 129-132.

- KUSÁ, D. 2002. Dimenzie emocionality a rodová odlišnosť: „aktívna“ a „pasívna“ v emočnej bilancii mužov a žien. In *Psychológia na rúzcestí*. Bratislava: Stimul, 2002. s. 439 – 445.
- KUSÁ, D. 2003. Dvojtvárnosť androgýnie na rodovej scéne. In *Sociální procesy a osobnost* 2003. Brno: Psychologický ústav FF MU v Brně, 2003. s. 190 – 193.
- KVAPILOVÁ, E., PORUBÄNOVÁ, S. 2003. *Rodová rovnosť: Prečo ju potrebuje-me*. Bratislava: Stredisko pre štúdium práce a rodiny, 2003.
- LAJČIN, D., BIRKNEROVÁ, Z., SLÁVIKOVÁ, G., FRANKOVSKÝ, M. 2014. Sociálna inteligencia ako významný prediktor manažérskeho správania. In *Ekonomický časopis*, 06/2014. s. 646-660.
- LAJČIN, D., FRANKOVSKÝ, M. 2011. Zisťovanie spôsobov zvládania náročných situácií v manažmente organizácie. *Journal of management and business*, roč. 3, č. 1, 2011. s. 93 – 104.
- LAJČIN, D., SLÁVIKOVÁ, G., VÁRKOLY, L. 2014. Changes in function and competence of universities. In *Edukacja ustawiczna dorosłych*. Radom: Wydawnictwo Naukowe Instytutu Technologii Eksploatacji – Państwowego Instytutu Badawczego, č. 14, 2014. s. 473 – 478.
- LANGMEIER, J., KREJČÍŘOVÁ, D. 1998. *Vývojová psychologie*. Praha: Grada Publishing, 1998. 343 s.
- LAZARUS, R. L., FOLKMAN, S. 1987. Transactional theory and research on emotions and coping. *European Journal of Personality*, 1, 1987. p. 141 – 170.
- LEARY, T. 1957. *Interpersonal diagnosis of personality*. New York: Ronald Press, 1957.
- LEDNICKÝ, V. 2007. *Základy managementu*. Ostrava: Repronis, 2007. 165 s.
- LEE, D. 2002. Gendered workplace bullying in the restructured UK Civil Service. *Personnel Review*, Vol. 31, No. 2, 2002. p. 205 – 227.
- LELKOVÁ, A., LORINCOVÁ, T. 2014. Možnosti zlepšenia pracovného výkonu na pracovisku z pohľadu manažérov. In *Exclusive Journal*, 2014, vol. 2, no. 4. p. 63 – 71.
- LETOVANCOVÁ, E. 2010. *Psychológia v manažmente*. Bratislava: Univerzita Komenského, 2010. 164 s.
- LEY, U., MICHALIK, R. 2006. *Jak budovat kariéru: Pro podnikavé ženy*. Brno: Computer Press, 2006. 132 s.
- LIPPA, R. A. 2009. *Pohlaví, příroda a výchova*. Praha: Academia, 2009. 43 s.
- LORBER, J. 2000. Using Gender to Undo Gender: A Feminist Deroding Movement. *Feminist Theory* Vol. 1, No. 1, 2000. p. 79 – 95.
- LUKŠÍK, I., SUPEKOVÁ, M. 2003. *Sexualita a rodovosť v sociálnych a výchovných súvislostiach*. Bratislava: Humanitas, 2003.

- MacKINNON, C. A. 1983. Feminism, Marxism, Method, and the State: Toward Feminist Jurisprudence. *Signs*, Vol. 8, No. 4, 1983. p. 635 – 658.
- MAGRETTA, J., STONE, N. 2004. *Co je to management. Jaká je jeho úloha a proč je věcí každého z nás*. Praha: Management Press, 2004. 206 s.
- MACHIAVELLI, N. 2012. *Vladař*. Praha: Nakladatelství XYZ, s. r. o., 2012. 203 s.
- MACHOVCOVÁ, K. 2004. Rovné příležitosti mužů a žen v zaměstnání. In *ABC feminismus*. Brno: Nesehnutí, 2004. s. 29 – 37.
- MACHOVCOVÁ, K. 2006. *Výzkum potřeb cílové skupiny personalistů, limitů a možností pro rozvoj rovných příležitostí pro ženy a muže*. Výzkumná zpráva. Praha: Gender Studies, 2006. 40 s.
- MAKOVSKÁ, Z. 2006. Implicitné teórie sociálnej inteligencie: štúdia významovej príbuznosti relevantných charakteristik. In *Sociální procesy a osobnost 2005*. Brno: Psychologický ústav AV ČR, 2006. s. 242-248.
- MARINI, M. M., BRINTON, M. C. 1984. Sex typing in occupational socialization. In B. F. Reskin (Ed.). *Sex segregation in the workplace: Trends, explanations, remedies*. Washington, DC: National Academy of Sciences, 1984. p. 192 – 232.
- MARTIN, P. Y. 2004. Gender As Social Institution. *Social Forces*, Vol. 82, No. 4, 2004. p. 1249 – 1273.
- MAŘÍKOVÁ, H. 1982. Gender! *Co to znamená?* Socioweb, sociologický webzin. Praha: Sociologický ústav AV ČR. [online] [cit. 2014-03-21]. Dostupné na internete: <<http://www.socioweb.cz/index.php?disp=temata&shw=225&lst=120>>.
- MAŘÍKOVÁ, H. a kol. 1996. *Velký sociologický slovník I.*, A-O. Praha: Karolinum, 1996.
- MATĚJČEK, Z. 1996. *Co, kdy a jak ve výchově dětí*. Praha: Portál, 1996. 143 s.
- MAYER, J. D., SALOVEY, P. 1997. What is emotional intelligence? In P. Salovey, D. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Implications for educators* (3 – 31). Basic Books. New York, 1997.
- McELHINNYOVÁ, B. 2003. Theorizing Gender in Sociolinguistics and Linguistic Anthropology. In Holmesová, J., Meyerhoffová, M. *The Handbook of Gender and Language*. Cornwall: Blackwell Publishing Ltd. 2003.
- McPHAIL, B. A. et al. 2007. An Integrative Feminist Model: The Evolving Feminist Perspective on Intimate Partner Violence. *Violence Against Women*, Vol. 13, No. 8, 2007. p. 817 – 841.
- MEHRABIAN, A. 2000. Beyond IQ: Broad-based measurement of individual success potential or emotional intelligence. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, Vol. 126, No. 2, 2000. p. 133 – 239.
- MERLIS, S. R. LINVILLE, D. 2006. Exploring a Community's Response to Les-

bian Domestic Violence Through the Voices of Providers. *Journal of Feminist Family Therapy*, Vol. 18, No. 1, 2006. p. 97 – 136.

MIKOLAJCZAK, M., LUMINET, O., LEROY, C., ROY, E. 2007. Psychometric Properties of the Trait Emotional Intelligence Questionnaire: Factor Structure, Reliability, Construct, and Incremental Validity in a French – Speaking Population. *Journal of Personality Assessment*, Vol. 88, 2007. p. 338 – 353.

MIKULÁŠTÍK, M. 2006. *Jak být úspěšnou manažerkou*. Praha: Grada Publishing, 2006. 252 s.

Ministerstvo práce, sociálních věcí a rodiny SR. 2014. *Koncepcia rovnosti príležitostí*. [online] [cit. 2014-02-20]. Dostupné na internete: <<http://www.esf.gov.sk/new/index.php?SMC=1&id=193>>.

MUSILOVÁ, M. 1999. *Vývoj politiky rovných příležitostí mužů a žen v České republice v kontextu Evropské integrace*. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 1999. 55 s.

NÁBĚLKOVÁ, E. 2011. Dotazník „črtovej emocionálnej inteligencie“ pre dospelých – jeho štatistická deskripcia a psychometrické vlastnosti. In Salbot, V. a kol. 2011. *Črtová emocionálna inteligencia a psychometrické vlastnosti nástrojov na jej meranie*. Banská Bystrica: UMB, 2011. s. 23 – 46.

NEUBAUER, A. C., FREUDENTHALER, H. H. 2007. Modely emoční inteligence. In Schulze R., Roberts, R. D. (Eds.). *Emoční intelligence: přehled základních přístupů a aplikací*. Praha: Portál, 2007. 367 s.

NĚMCOVÁ, M. 2006. *Jak se stát úspěšnou ženou*. Praha: Grada Publishing, 2006. 180 s.

NITZSCHEOVÁ, I. 2012. *Odhalte nepsaná pravidla hry v zaměstnání. Ženy, nebojte se systému vytvořeného muži*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012. 152 s.

NOVÁKOVÁ, J. 2002. *Gender Mainstreaming*. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, 2002. 124s.

OAKLEY, A. 1972. *Sex, Gender and Society*. London: Maurice Temple Smith Ltd. 225 p.

OAKLEY, A. 2000. *Pohlaví, gender a společnost*. Praha: Portál, 2000. 170 s.

OKANES, M. M., MURRAY, W. 1980. Achievement and Machiavellianism among men and women managers. *Psychological Reports*, 46, 1980. p. 783 – 788.

OKSENBERG, L. 1971. Machiavellianism in traditional and Western Chinese students. In Lambert, W. W., Weisbrod R. (Eds.). *Comparative perspectives on social psychology*. Boston: Little, Brown, 1971. p. 92 – 99.

OLGIATI, E., SHAPIRO, G. 2002. *Promoting gender equality in the workplace*. Luxembourg: European Foundation for the improvement of Living and Working Conditions, 2002. 130p.

ONDEKOVÁ, M., OČENÁŠOVÁ, Z. 2012. *Čo ste chceli vedieť o rode a nemali ste sa koho opýtať. Príručka pre rozvojovú prax*. Bratislava: Nadácia Pontis, 2012. 178 s.

- ORAVCOVÁ, J. 2004. *Sociálna psychológia*. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, 2004. 314 s.
- OROSOVÁ, O., et al. 2004. Sociálna inteligencia, sociálna kompetencia – definície a prístupy v ich skúmaní. *Československá psychologie*, 48, 4, 2004. s. 306 – 315.
- PALÁN, Z. 1997. *Výkladový slovník vzdělávání dospělých*. Turnov: Daha, 1997. 160 s.
- PAUKNEROVÁ, D. a kol. 2012. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, 2012. 264 s.
- PAVLÍK, P. 2006. Gender: Úvod do problematiky In Smetáčková, I. *Gender ve škole: příručka pro budoucí i současné učitele a učitelky*. Praha: Otevřená společnost, 2006. s. 9 – 14.
- PAVLÍK, P. 2007. Ženy muži v genderové perspektivě: gender přináší nový pohled. In Smetáčková, I. *Příručka pro rodově citlivé vedení škol*. Praha: Otevřená společnost o. p. s., 2007. s. 7 – 14.
- PETR, J. et al. 2004. *Rízení lidských zdrojů v průmyslových podnicích technicky vzdělanými manažery*. Praha: Masarykův ústav vyšších studií CVUT, 2004.
- PETRIDES, K. V., FURNHAM, A. 2001. Trait emotional intelligence: Psychometric investigation with reference to established trait taxonomies. *European Journal of Personality*, 15, 2001. p. 425 – 448.
- PETRIDES, K. V., FURNHAM, A. 2003. Trait emotional intelligence: Behavioural validation in two studies of emotion recognition and reactivity to mood induction. *European Journal of Personality*, 17, 2003. p. 39 – 57.
- PETRIDES, K. V., FURNHAM, A. 2006. The role of trait emotional intelligence in a gender-specific model of organizational variables. *Journal of Applied Social Psychology*, 36, 2006. p. 552 – 569.
- PISÁR, P., LAPINOVÁ, E., JAKAB, K. 2008. *Rovnosť príležitostí na trhu práce*. Banská Bystrica: Ústav vedy a výskumu UMB, 2008. 139 s.
- PÍTROVÁ, L. 2006. *Ottova všeobecná encyklopédia v dvoch zväzkoch M-Ž*. Bratislava: Agentúra Cesty, s. r. o., 2006. s. 12.
- PLETZER, M. A. 2009. *Emoční inteligence: jak ji rozvíjet a využívat*. Praha: Grada Publishing, 2009. 176 s.
- PORVAZNÍK, J. 2003. Ohodnocovanie manažérskej kompetentnosti. In *Vybrané problémy ohodnocovania podniku*. Bratislava: ČDV EU v Bratislave, 2003. s. 223 – 231.
- PORVAZNÍK, J. a kol. 2007. *Celostný manažment. Piliere kompetentnosti v manažmente*. Žilina: Poradca podnikateľa, 2007. 540 s.
- PORVAZNÍK, J. a kol. 2013a. *Celostná manažérska kompetentnosť a jej ohodnocovanie*. Bratislava: Ekonóm, 2013. 152 s.
- PORVAZNÍK, J. a kol. 2013b. Metodologické východiská ohodnocovania pracovných a manažérskych spôsobilostí (kompetentností). In *Celostná manažérska kom-*

- petentnosť – potreba, prístupy a metódy jej ohodnocovania*. Bratislava: Ekonóm, 2013. s. 7 – 21.
- POŠVÁŘ, Z., ERBES, J. 2008. *Management I*. Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2008. 155 s.
- POWELL, G. N. 1993. *Women and Men in Management*. London: Sage Publications, 1993. 264p.
- PROKOPENKO, J., KUBR, M. 1996. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada Publishing, 1996. 631 s.
- PRŮCHA, J. 2002. *Moderní pedagogika*. Praha: Portál, 2002.
- PRŮCHA, J. 2009. *Pedagogický slovník*. Praha: Portál, 2009.
- RAČKOVÁ, M. 2009. Existenciální zmysel a behaviorálne charakteristiky spojené s fajčením cigariet u vysokoškolákov. In *Sociálne a politické analýzy* 2009, 3, 2, s. 47 – 83.
- RADIMSKÁ, R. 2002. Slovník pojmů. Gender, rovné příležitosti, výzkum. *Gender & Sociologie*, Sociologický ústav AV ČR, č. 2 – 3/2002. s. 2.
- RAUTHMANN, J. F., WILL, T. 2011. Proposing a Multidimensional Machiavellianism Conceptualization. *Social Behavior and Personality*, Vol. 39, No. 3, 2011. p. 391 – 404.
- RENZETTI, C. 1999. The challenge to feminism posed by women's use of violence in intimate relationships. Pp 42 – 56. In Sharon Lamb (ed.). *New versions of victims: Feminists struggle with the concept*. New York: New York University Press.
- RENZETTI, C. M., CURRAN, D. J. 2003. *Ženy, muži a společnost*. Praha: Karolinum, Univerzita Karlova, 2003. 642 s.
- ROSENBERG, M. 1965. The measurement of self-esteem. In *Society and the Adolescent self-image*, New Jersey Princeton, 1965. s. 16 – 319.
- RISMAN, B. J. 2004. Gender As A Social Structure: Theory Wrestling with Activism. *Gender & Society*, Vol. 18, No. 4, 2004. p. 429 – 450.
- ROBBINS, S. P., COULTER, M. 2004. *Management*. Praha: Grada Publishing, 2004. 600 s.
- ROBBINS, S. P., COULTER, M. 2012. *Management*. New Boston: Prentice Hall, 2012. 643 p.
- RUISEL, I. 2003. Niektoré aktuálne problémy výskumu inteligencie. In *Človek a spoločnosť*, roč. 6, č. 3, 2003.
- RUTHERFORD, S. 2011. *Women's Work, Men's Cultures: Overcoming Resistance and Changing Organizational Cultures*. New York: Palgrave Macmillan, 2011. 250 p.
- SALIN, D. 2003. The Significance of Gender in the Prevalence, Forms and Perceptions of Workplace Bullying. *Nordiske Organisasjonsstudier*, Vol. 5, No. 3, 2003. p. 30 – 50.

- SEIDMAN, L. J., BIEDERMAN, J., MONUTEAUX, M. C., VALERA, E., DOYLE, A. E., FARAONE, S. V. 2005. Impact of Gender and Age on Executive functioning: Do Girls and Boys with and without Attention Deficit Hyperactivity Disorder Differ Neuropsychologically in Preteen and Teenage Years? In *Developmental neuropsychology*, Vol. 27, No. 1, 2005. p. 79 – 105.
- SHEA, M. T., BEATTY, J. R. 1983. Measuring Machiavellianism with MachV: A psychometric investigation. *Journal of Personality Assessment*, 47, 1983. p. 509 – 513.
- SHI, J., WANG, L. 2007. Validation of emotional intelligence scale in Chinese university students. *Personality of Individual Differences*, 43, 2007. p. 377 – 387.
- SHIN, L. T. 2011. *Gender Differences in Emotional Intelligence: Are You as Smart as You Think Emotionally?* Faculty of Arts and Social Science. Universiti Tunku Abdul Rahman, 2011. 68 p.
- SCHEU, U. 2000. Nerodíme sa ako dievčatá, urobia nás nimi. *Časopis Aspekt* 1/2000. 262 s.
- SCHOUWENBURG, H. C. 2004. Procrastination in academic settings: General introduction. In Schouwenburg, H. C., Lay, C. H., Pychylk, T. A., Ferrari, J. R. (Eds.). *Counseling the Procrastinator in Academic Settings*. Washington: DC, American Psychological Association, 2004. p. 3 – 17.
- SCHOUWENBURG, H. C. 2005. Procrastination, motivation, and personality: towards a motivational theory of procrastination. In *Biennial Conference on Procrastination: Researching and Counselling the Procrastinator – moving towards theoretical understanding*, Great Britain: London, 2005.
- SCHRODER, H. M. 1989. *Managerial Competence: The Key to Excellence*. IA: Kendall Hunt Publishing Company, 1989. 170 p.
- SCHULER, H., PROCHASKA, M. 2003. *Dotazník motivace k výkonu – LMI*. Praha: Testcentrum, s. r. o., 2003. 93 s.
- SCHULZE R., ROBERTS, R. D. (Eds). 2007. *Emoční inteligence: přehled základních přístupů a aplikací*. Praha: Portál, 2007. 367 s.
- SIGMAR, L. S., HYNES, G. E., HILL, K. L. 2012. Strategies for Teaching Social and Emotional Intelligence in Business Communication. In *Business Communication Quarterly*, Vol. 75, No. 3, 2012. p. 301 – 317.
- SILVER, M. 1974. Procrastination. *Centerpoint*, Vol. 1, No. 1, 1974. p. 49 – 54.
- SILVER, M., SABINI, J. 1981. Procrastinating. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, Vol. 11, No. 2, 1981. p. 207 – 221.
- SILVERA, D. H., MARTINUSSEN, M., DAHL, T. I. 2001. The Tromso Social Intelligence Scale, a self-report measure of social intelligence. *Scandinavian Journal of Psychology*, 2001, 42, p. 313 – 319.
- SIMPSON, R., COHEN, C. 2004. Dangerous Work: The Gendered Nature of Bully-

ing in the Context of Higher Education. *Gender, Work & Organization*, Vol. 11, No. 2. p. 163 – 186.

SIROVÁTKA, T. et al. 2006. *Rodina, zaměstnání a sociální politika*. Boskovice: Albert, 2006. 279 s.

SLOBODOVÁ, E., ŠULÍK, I. 2007. Výber manažérov prostredníctvom kompetencií. *Jeneweingroup*, 05/2007. 26 s. [online] [cit. 2014-02-12]. Dostupné na internete: <http://www.jeneweingroup.com/dokument/others/vyber_manazerov.pdf>.

SMETÁČKOVÁ, I. 2005. *Gender ve škole: příručka pro vyučující*. Praha: Otevřená společnost o. p. s., 2005. 192 s.

SOJKA, L. 2007. Metódy zdieľania znalosti. In *Manažment – teória, výučba a prax*. Liptovský Mikuláš: Akadémia ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika, 2007. s. 92 – 97.

SOJKA, L. 2013. Vybrané problémy transferu znalosti z univerzít na podnikateľské subjekty. In *Sociálne javy v kultúrnom a osobnostnom kontexte*. Prešov: Bookman, 2013. s. 260 – 269.

SOJKA, L., ČVERHOVÁ, D., HANČOVSKÁ, E., KÖBÖL, A., SÝKOROVÁ, M. 2009. *Riadenie ľudských zdrojov*. Prešov: FM PU, 2009. 165 s.

SOKAČOVÁ, L. 2006a. *Kariéra, rodina a rovné príležitosti. Výzkumy postavení žen a mužů na trhu práce*. Praha: Gender Studies, 2006. 23 s.

SOKAČOVÁ, L. (Ed.). 2006b. *Ženy v řídicích pozicích*. Praha: Gender Studies, 2006. 32 s.

STIEGLER, B. 2002. *Ako uplatňovať rodové hľadisko. Aspekty stratégie Európskej únie*. Bratislava: Aspekt, 2002. 39 s.

SWEETMAN, C. (Ed.). 1998. *Gender, Education and Training*. Oxford, UK: Oxford, 1998. 80 p.

SZABOVÁ, L. 2012. Gender v *managementu*. [online] [cit. 2014-02-12]. Dostupné na internete: <http://nf.vse.cz/wp-content/uploads/fewpp_szabova_gender.pdf>.

ŠIMKOVÁ, H., DUDEKOVÁ, L. 2012. Ako sa stať dobrou manažérkou. In *Trends and Innovative Approaches in Business Processes*. Košice: TUKE, 2012.

ŠKODA, M., SLÁVIKOVÁ, G., LAJČIN, D. 2014. The only Correct Calculation Method in Cost Management: From Activity Based Costing Perspective. In *Journal of Business and Management*. Vol. 3, No. 3, 2014. p. 8 – 18.

ŠPÁNIK, M. 2010. Vybrané riziká a obmedzenia pri riadení organizácií v sociálnej sfére. *Fórum manažéra* 1/2010. s. 13 – 19.

ŠTEFKO, R., GBUROVÁ, J. 2013. Možnosti uplatnenia regionálneho marketingu v oblasti zvyšovania vzdelanostnej úrovne. In *Možnosti zefektívnenia rozhodovacích procesov pri investičnom rozhodovaní regionálnych samospráv*. Prešov: Bookman, 2013. s. 80 – 86.

ŠULEŘ, O. 2002. *Zvládáte své manažerské role? Jak rozhodovat, předávat infor-*

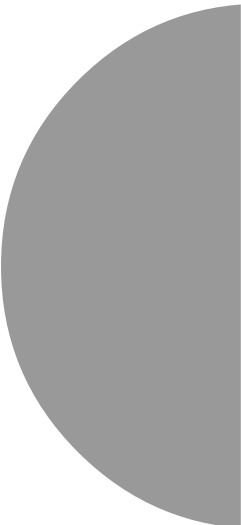
- mace, *organizovat a motivovat své podřízené: testy*. Praha: Computer Press, 2002. 187 s.
- ŠULÍK, I. 2007. Ako vybrať úspešného manažéra. In *Revue priemyslu. Jenewein Group*, 03/2007. 6 s. [online] [cit. 2014-02-12]. Dostupné na internete: <http://www.jeneweingroup.com/dokumenty/rp/070301_rp.pdf>.
- THORNDIKE, E. L. 1920. Intelligence and its use. *Harpers Magazine*, 140,
- Training Agency. 1988. Development of Assessable Standards for National Certification: Guidance Note 3 – The Definition of Competence and Performance Criteria, Sheffield.
- TRAPNELL, P. 1992. *IPQ, The Interpersonal Questionnaire*. [online]. [cit. 2014-02-09]. Dostupné na internete. <<http://io.uwinnipeg.ca/~ptrapnel/measures/IPQ76.RTF>>.
- TRIDIMAS, T. 1999. *The General Principles of EC Law*. New York: Oxford University Press Inc., 1999. 42 p.
- TRNKOVÁ, J. 2006. *Rovné příležitosti jako součást společenské odpovědnosti firem*. Praha: Gender Studies, o. p. s., 2006. 13 s.
- TRUNEČEK, J. 2003. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Praha: Professional Publishing, 2003. 312 s.
- TRUNEČEK, J. 2004. *Management znalostí*. Praha: C. H. Beck, 2004. 131 s.
- URBAN, J. 2013. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: Wolters Kluwer, 2013. 276 s.
- VALDROVÁ, J. a kol. 2004. *ABC feminismu*. Brno: Nesehnutí, 2004.
- VALDROVÁ, J. 2006. *Gender a společnost*. Ústní nad Labem: Univerzita J. E. Purkyně, 2006. 236 s.
- VALENTOVÁ, M., ŠMÍDOVÁ, I., KATRŇÁK, T. 2007. Rodová segregace trhu práce v kontextu segregace vzdělanostní: mezinárodní srovnání. Gender, rovné příležitosti, výzkum. *Gender & Sociologie*, Sociologický ústav AV ČR, roč. 8, č. 2, 2007. s. 43 – 51.
- VÁGNEROVÁ, M. 2000. *Vývojová psychologie. Dětství, dospělost, stáří*. Praha: Portál, 2000. 522 s.
- VÁRKOLY, L., SLÁVIKOVÁ, G., LAJČIN, D., TEJ, J. 2012. Management in higher education. *Edukacja ustawiczna doroslych: Polish Journal of Continuing Education*, 3 (78), 132 – 140.
- VÁVROVÁ, S. 2009. Význam emoční inteligence pro rozvoj kompetencí sociálního pedagoga. In *Sociální pedagogika ve střední Evropě, současný stav a perspektivy*. Brno: IMS, 2009. s. 600 – 608.
- VEBER, J. a kol. 2009. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2009. 734 s.

- VERNON, P. A., VILANI, V. C., VICKERS, L. C., HARRIS, J. A. 2008. A behavioral genetic investigation of the Dark Triad and the Big5. *Personality and Individual Differences*, 44, 2008. p. 445 – 452.
- VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. 2008. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, 2008. 160 s.
- VIANEN, A. E. M. 2000. Person-organization fit: The match between newcomers' and recruiters' preferences for organizational cultures. In *Personnel Psychology*. 01/2000, Vol. 53, No. 1. p. 113 – 149.
- VLACH, J., ŠNAJDROVÁ, Z., KOZELSKÝ, T., MUSIL, J. 2008. *Gender v managementu: vyhodnocení analýz a návrh na opatření z projektu*. Praha: VÚPSV, 2008. 112 s.
- VLEEMING, R. G. 1979. Machiavellianism: A preliminary review. *Psychological Reports*, Vol. 44, 1979. p. 295 – 310.
- VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. 2007. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2007. 212 s.
- VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ O. 2013. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2013. 360 s.
- VODÁKOVÁ, A. 1991. K otázce ženské práce. In *Sociologický časopis*, roč. 27, č. 4, 1991. s. 440 – 454.
- VOELCK, J. 2003. Directive and Connective: Gender-based Differences in the Management Styles of Academic Library Managers Libraries and the Academy, Vol. 3, No. 3, 2003. p. 393 – 418.
- VÝROST, J., KYŠELOVÁ, M. 2006. Personality correlates of social intelligence. *Studia psychologica*, roč. 48, č. 3, 2006. s. 207 – 212.
- WAJCMAN, J. 1998. *Managing like a man: Women and men in corporate management*. Cambridge UK: Polity Press, 1998. 177 p.
- WARD, C. A. 2000. Models and Measurements of Psychological Androgyny: A Cross-Cultural Extension of Theory and Research. *Sex Roles*, Vol. 43, No. 7/8, 2000. p. 529 – 552.
- WEST, C., ZIMMERMAN, D. H. 2002. Doing gender. Pp. 3-23. In Fenstermaker, S., West C. Eds. *Doing Gender, Doing Difference: Inequality, Power, and Institutional Change*. New York: Routledge.
- WEST, C., ZIMMERMAN, D. H. 2008. *Dělat gender*. Sociální studia, Vol. 11, No. 1, 2008. p. 99 – 120.
- WHITE, M. 2006. *Machiavelli: nepochopený muž*. Praha: BB/art, 2006. 294s.
- WIGGINS, J. S. 1991. *The Interpersonal Adjective Scales (IAS) manual*. Florida: Psychological Assessment Resources Inc., Odessa, 1991.
- WILDING, CH. 2010. *Emoční inteligence*. Praha: Grada Publishing, 2010. 240 s.

- WILSON, D. S., NEAR, D., MILLER, R. R. 1996. A Synthesis of the Evolutionary and Psychological Literatures. *Psychological Bulletin*, 119, 1996. p. 285 – 299.
- WILSON, E. 2001. *Organizational Behaviour Reassessed: The Impact of Gender*. London: Sage Publications, 2001. 244 p.
- WOLFOVÁ, I. 2007. *Etiketa v zaměstnání*. Praha: Grada Publishing, 2007. 132 s.
- WRÓBEL, A. 2008. *Výchova a manipulace*. Praha: Grada Publishing, 2008. 199 s.
- YLLÖ, K. A. 2005. Through a Feminist Lens: Gender, Power, and Violence. p. 19 – 34. In Loseke, D. R., Gelles, R. J., Cavanaugh, M. M. (Eds.). 2005. *Current Controversies on Family Violence*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- ZACCARO, S. J., GILBERT, J. A., THOR, K. K., MUMFORD, M. D. 1992. Leadership and social intelligence: Linking social perspectiveness and behavioral flexibility to leader effectiveness. *The Leadership Quarterly*, Vol. 2, No. 4, 1992. p. 317 – 342.
- ZÁBRODSKÁ, K. 2009. *Variace na gender. Poststrukturalismus, diskursivní analýza a genderová identita*. Praha: Nakladatelství Academia, 2009.
- ZBIHLEJOVÁ, L. 2014. Vodcovské vlastnosti sociálne inteligentných lídrov. In *Koučovanie ako metóda vzdelávania v manažmente*. Prešov: Bookman, 2014, s. 185 – 193.
- ZIBRÍNOVÁ, L. 2011. Osobnosť manažéra v interpersonálnych vzťahoch a väzbách z pohľadu vekových osobitostí. In *Sociálna inteligencia v manažmente školy a v pracovnom procese*. Prešov: PU v Prešove, 2011. s. 301 – 307.
- ŽITNIAKOVÁ-GURGOVÁ, B. 2007. The Influence of Gender on Achievement Motivation of Students. *The New Educational Review*, Vol. 13, No. 3 – 4, 2007. p. 233 – 243.
- ŽLÁBKOVÁ, J. 2005. Žena a kariéra. In *Cesty labyrintem: proč je stále tak málo žen ve vědě*. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2005.

Rodové diferencie

v prejavoch
sociálnej, emocionálnej
inteligencie
a machiavellizmu
v manažérskej práci



Zuzana Birknerová | Miroslav Frankovský

Vydalo nakladatelství Radix, spol. s r. o.
Táboritská 23, 130 00 Praha 3
Tel./fax: +420 267 092 256, e-mail: radix@email.cz
www.radix-knihy.cz

Odpovědný redaktor PhDr. Milan Vondráček
Zlom a předtisková příprava Eva Říhová
Tisk Powerprint s.r.o.

Stran 100
Rozsah 6,6 AA
Náklad 400 ks
Vydání první, Praha 2014
ISBN 978-80-87573-12-9

