



Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu v Jindřichově Hradci

Diplomová práce

Irena Langová

2008

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu

Jindřichův Hradec

Diplomová práce

Irena Langová

2008



Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu v Jindřichově Hradci

Katedra managementu veřejného sektoru

Úspěšné ženy ve veřejné správě na Plzeňsku

Vypracovala:

Irena Langová

Vedoucí diplomové práce:

Mgr. Eliška Novotná

Jindřichův Hradec, duben 2008

Prohlášení

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma
»Úspěšné ženy ve veřejné správě na Plzeňsku«
jsem vypracovala samostatně.

Použitou literaturu a podkladové materiály
uvádím v příloženém seznamu literatury.

Jindřichův Hradec, duben 2008

podpis studenta

Anotace

Úspěšné ženy ve veřejné správě na Plzeňsku

Vývoj hodnocení úspěšnosti žen. Současné prezentace úspěšných manažerek ve vybraných masmédiích v ČR. Manažerky obcí a organizací veřejné správy ve vybrané lokalitě. Hodnocení úspěšnosti manažerky veřejností v komparaci s jejím sebehodnocením.

duben 2008

Poděkování

Za cenné rady, laskavou pomoc a podporu bych ráda poděkovala

Mgr. Elišce Novotné

Mgr. Martině Kraftové

Ing. Petře Klesové

Obsah

Úvod.....	11
Teoretická část.....	12
1 Metoda teoretické části.....	12
2 Úspěšnost.....	13
2.1 Definice úspěchu.....	13
2.1.1 Strategie úspěchu.....	14
2.2 Analogické pojmy.....	17
2.2.1 Prestiž.....	17
2.2.2 Uznání.....	18
2.3 Shrnutí.....	19
3 Veřejná správa.....	20
3.1 Státní správa.....	20
3.1.1 Vláda.....	21
3.1.2 Ostatní správní řády.....	22
3.1.3 Specializované orgány státní správy.....	23
3.2 Územní samospráva.....	23
3.2.1 Kraje.....	24
3.2.2 Obce.....	27
3.3 Shrnutí	30
4 Úspěšnost ve veřejné správě.....	31
4.1 Způsoby hodnocení zaměstnanců	31
5 Historický vývoj postavení žen na veřejnosti	33
5.1 Ženy v dobách starověku, středověku a novověku	33
5.2 Ženy 19., 20. a 21. století.....	36
5.3 Nejvýznamnější ženy současnosti.....	39
5.4 Shrnutí	40
Praktická část.....	41
6 Metoda praktické část.....	41
6.1 Charakteristika Plzeňska.....	41
6.2 Manažerky obcí a organizací veřejné správy.....	43
6.3 Manažerky obcí a organizací veřejné správy na Plzeňsku	44
6.3.1 Manažerky obcí na Plzeňsku	44

6.3.2 Manažerky organizací veřejné správy na Plzeňsku.....	45
6.4 Shrnutí.....	46
7 Prezentace úspěšných manažerek v masmédiích ČR.....	47
7.1 Obsahová analýza mediálního sdělení	47
7.2 Metodika obsahové analýzy	48
7.3 Analýza mediálního sdělení manažerek	51
7.3.1 Analýza mediálního sdělení starostek.....	52
7.3.2 Analýza mediálního sdělení místostarostek	58
7.3.3 Analýza mediálního sdělení ředitelek organizací ve veřejné správě	61
7.4 Shrnutí.....	63
8 Sebehodnocení manažerek ve veřejné správě na Plzeňsku.....	65
8.1 Metodika sběru a zpracování dat.....	65
8.2 Sebehodnocení manažerek.....	67
8.2.1 Sebehodnocení starostek	68
8.2.2 Sebehodnocení místostarostek.....	73
8.2.3 Sebehodnocení ředitelek organizací ve veřejné správě.....	82
8.3 Shrnutí.....	85
Závěr.....	87
Seznam zdrojů	88
Seznam tabulek.....	91
Seznam grafů.....	92
Seznam obrázků.....	94
Seznam příloh.....	95

Úvod

Rozhodování, jaké téma zvolit pro moji diplomovou práci, nebylo zprvu vůbec jednoduché. Důležité pro mne bylo, aby toto téma bylo lákavé a zajímavé a aby vypovídalo o tom, o co se dlouhodoběji zajímám.

Už od ranného mládí jsem se zajímala všeobecně o problematiku žen v naší společnosti, a proto jsem se rozhodla věnovat diplomovou práci právě ženám. O srovnávání žen a mužů v oblasti pracovní bylo naspáno již mnoho. Z tohoto důvodu jsem se rozhodla zaměřit se výhradně na ženy. Osobně si myslím, že rozdíly v pracovním postavení těchto dvou pohlaví vždycky byly a vždycky budou, tím spíše je však potřeba zmiňovat se o ženách, které ve své profesi něco dokázaly a díky svému úsilí se dostaly do popředí veřejného zájmu. Právě proto jsem se rozhodla pro srovnávání těchto žen ve vedoucích pozicích, které jsou dnes nazývány manažerské. Konkrétně se bude moje práce zabývat manažerkami na Plzeňsku, kde žijí.

Stejně jako všechny diplomové práce jsou rozděleny na teoretickou a praktickou část, ani tato nebude výjimkou. V první části, tj. teoretické, se budu věnovat nejprve vymezení úspěšnosti ve všeobecné rovině – pokusím se tento pojem charakterizovat a také vysvětlit, jak je na úspěšnost nahlíženo v současnosti. Poté se budu zabývat úspěšností ve veřejné správě. Chybět nebude ani historický vývoj postavení žen na veřejnosti, který bude zakončen žebříčkem nejvýznamnějších žen současnosti. Praktická část mé diplomové práce bude rozdělena do dvou částí. V první z nich se budu zabývat masmediální prezentací vybraných manažerek s využitím metody obsahové analýzy, a ve druhé jejich sebehodnocením vlastní úspěšnosti na základě rozhovorů, které jsem s nimi vedla.

Cílem této diplomové práce je zhodnotit úspěšnost vybraných manažerek ve veřejné správě.

Teoretická část

1 Metoda teoretické části

Pro vypracování teoretické části jsem využila pouze sekundární zdroje. Mezi nepoužívanější patřil internet a odborná literatura.

Největší problém nastal při vyhledávání charakteristiky pojmu úspěšnost či úspěch. V odborné literatuře je tento pojem definován velmi zřídka i přesto, že v současné době je toto slovo hojně užívané.

Při vyhledávání potřebných zdrojů na internetu jsem využila mimo jiné zahraniční stránky, např. při uvedení deseti nejvýznamnějších žen světa pro rok 2007.

2 Úspěšnost

„Úspěch je důsledek kladného hodnocení dosaženého cíle, jež ve společenské odezvě překročilo míru očekávání a jež je v subjektivní rovině prožíváno jako libé uspokojení“ [29, str. 405].

2.1 Definice úspěchu

Přestože se dnes pojem úspěšnost používá velmi často, není v soudobé literatuře ani v jiných zdrojích jednotně definován. Jako úspěch je vnímán stav, kdy realizace činu překročí nebo alespoň dostihne cílovou čáru. „Každý úspěch je povzbuzením, motivuje jednotlivce k dalším výkonům a dodává mu energii“ [23, str. 215]. „Ve společenském měřítku je na úspěch všeobecně nahlíženo jako na kladné ohodnocení určité činnosti, která svou příznivostí předčí jakýkoliv předpoklad“ [29, str. 405]. Z psychologického hlediska lze v současnosti považovat úspěch za morální potřebu, na jejímž základě dochází k osobnímu ohodnocení [23]. Potřebami každého jedince se zabývá známá Maslowova teorie potřeb, ve které se sice autor nezabývá přímo úspěchem, ale pojednává o nutnosti uznání a úcty, kdy jedinec má potřebu být druhými lidmi ceněn, uznáván a hodnocen [3].

Obecně lze říci, že úspěch je kladný výsledek nějakého snažení [31]. Můžeme najít společné názory různých autorů týkající se hodnocení či měření úspěšnosti. Například Sillamy se domnívá, že jediné skutečně platné měřítko úspěchu je uspokojení, které člověk prožívá [23]. Tutéž teorii potvrzuje také Sokol a navíc dodává, že úspěch je o to cennější, čím méně pravděpodobnější se zdálo dosažení cíle a čím větší námahu si to vyžádalo [24].

Úspěch je slovní ohodnocení určitého jedince, kterému se něco podařilo nebo dokázal něco, co ho činí výjimečného oproti ostatním. Úspěch může být vlastní, osobní, kladné ohodnocení sama sebe nebo společenský, kdy se jedinci dostává pocty od okolí. Dosažení úspěchu, a to ať osobního či společenského, motivuje jedince k plnění dalších úkolů a ke stanovování stále vyšších cílů. V této diplomové práci se zabývám jak osobním hodnocením v podobě sebehodnocení manažerek, tak také společenským hodnocením formou zpráv z médií o daných ženách.

2.1.1 Strategie úspěchu

Pod pojmem strategie se rozumí dlouhodobý plán činností zaměřený na dosažení určitého cíle. Je to tedy zvolený postup na cestě k cíli za použití různých metod, prostředků a technik [10]. Podle několika autorů zabývajících se úspěchem jedince, si člověk musí vytvořit osobní strategii, pokud chce úspěchu dosáhnout. Pro každého jedince je samozřejmě strategie rozdílná, ale výzkumy, které provedl Nagel a popsal je ve své knize, dokazují, že některé rysy mají společné. Jedná se o čtyři následující aspekty, se kterými souvisí každá strategie úspěchu:

- vztah k životu – schopnost pozitivně myslet, vidět sebe a okolí optimisticky, pracovat konstruktivně a kriticky na rozvoji vlastního chování,
- životní cíl – krátkodobé, střednědobé nebo dlouhodobé cíle stanovené jedincem, které jsou motivací jednání a obranou proti manipulaci druhými lidmi,
- osobní analýza – popis životních situací zachycující silné a slabé stránky jedince,
- organizace sebe sama – snaha o uspořádání vlastních aktivit tak, aby byl čas na důležité věci, ale také na odpočinek, a předešlo se tak pracovní přetíženosti a pocitu z nedostatku času [16].

Dalším, kdo se pokusil zobecnit strategii úspěchu, byl Waitley, který na základě mnoha rozhovorů s úspěšnými manažery a pracovníky státní správy z celého světa sestavil deset vlastností představujících člověka aktivního, vítězného a v životě vyhrávajícího. Jedná se o následující vlastnosti, jež jsou potřebné pro efektivní realizaci strategie úspěchu:

- pozitivní očekávání vlastních výkonů,
- pozitivní motivace,
- pozitivní sebehodnocení,
- vlastní pozitivní režie,
- pozitivní sebekontrola,
- pozitivní sebedisciplína,
- pozitivní sebedůvěra,
- pozitivní vymezení vlastních dimenzí,
- pozitivní sebepoznání,
- pozitivní sebeprezentování [16].

Poněkud odlišný názor na tvorbu a provedení strategie úspěchu má Grossmann. Jeho metoda je založena na myšlence, že záleží pouze na každém jedinci, zda bude mít štěstí. To znamená, že každý se rozhoduje na základě svých vlastních aktivit o tom, bude-li úspěšný či nikoliv. Nejdůležitější zásadou, jak se stát úspěšným, je podle Grossmana seberealizace při zachování poměru mezi dávat a brát, což je dle autora nejvyšší požadavek, který člověk může mít. V tomto smyslu je seberealizace vnímána jako pozitivní oprostění se od manipulace, nalezení vlastních cílů a cest, které odpovídají individuální představě daného jedince. Grossmann podobně jako Waitley stanovil zásady, kterými by se měl jedinec řídit, pokud se chce stát úspěšným: nepřenechávat nic osudu, tzn. nemůže se stát nic, co by nebylo naplánované, aktivity plánovat vždy na horní hranici vlastních možností, dále vše co bylo naplánované se musí uvést do pohybu, skutečný důvod neúspěchu nesvalovat na ostatní a osud, ale hledat chyby sám u sebe. Souhrnně tedy tato metoda vyžaduje od jedince, aby nespolehal na osud, ale usiloval o úspěch sám podle teze: „není důsledku bez příčiny“. [16, str. 152] Za důležitou je také považována snaha z nesnesitelných a negativních situací vytvořit situace snesitelné a pozitivní, dále pak se jedná o stanovení cílů, které se stanou vnitřním pohonem [16].

Mezi další autory, kteří se pokusili definovat postup, jak se stát úspěšným, patří Geffroy. Pravidla úspěchu rozděluje do tří kategorií. Jako první lze uvést důležitost úspěchu jakožto systém vzájemně se ovlivňujících faktorů. Tak lze dospět ke stejným obecným zásadám. Tyto zásady lze rozpoznat, čímž se stávají zjevnými. Rozhodujícími vlastnostmi jsou píle a vytrvalost. Druhá kategorie pravidel má trvalou povahu a musí se dodržovat dlouhodoběji. U této kategorie platí vyšší stupeň obtížnosti a úspěch závisí do značné míry na tom, jaké navazujeme vztahy, s jakými lidmi se stýkáme a jak dokážeme lidi ovlivňovat. Toto lze ale uskutečnit jen tehdy, pokud vztahy budujeme cíleně. Třetí skupinu tvoří skrytá, nezjevná pravidla úspěchu, která lze odhalit pouze delším zkoumáním. Jedná se o ještě komplexnější rozměr než v druhém případě. Záleží na tom, jaké postavení zaujmeme a jak budeme dále rozvíjet vlastní profil. K dosažení výrazného úspěchu však vede podle Geoffroyho propojení všech tří zmíněných složek. Kromě všeobecně platných pravidel, která jsou popsána výše, závisí dle autora dosažení úspěchu a jeho udržení také na dalších třech dimenzích. První z nich je psychologie úspěchu. Tento faktor je rozhodující, ale rozhodně není jediný, pokud se snažíme dosáhnout úspěchu. Psychologie úspěchu spočívá na tom, jaký postoj vůči úspěchu zaujmeme. Pokud budeme věřit, že se nám podaří dosáhnout předem stanoveného cíle, máme největší šanci k danému cíli dojít. S tím také

souvisí druhý faktor, což je strategie úspěchu. Základem je sestavení plánu, který bude založen na docela určitých principech. Plán by měl mít písemnou formu a měl by se dát uskutečnit a kontrolovat. Nejdůležitějším bodem při sestavování strategie je přesné formulování cíle, jehož se snažíme dosáhnout. K danému cíli se však dá dospět pouze tehdy, pokud víme, kam se chceme dostat a čeho chceme dosáhnout. Posledním faktorem je realizace úspěchu. Aby k této realizaci došlo, nejsou nejdůležitější peníze, ale vědomosti a informace [9].

V neposlední řadě stojí také za zmínku názor Nuberové, podle které nemůžeme úspěch omezovat jen na povolání a kariéru. Uvádí, že úspěšní můžeme být jen tehdy, když nám nechybí sebedůvěra, když úspěch pečlivě plánujeme a zároveň prokazujeme vytrvalost a nadšení pro věc. Chápání pojmu „úspěch“ závisí také na věku dané osoby a na hodnotách, které uznává. Autorka rozlišuje měření úspěchu na materiální a nemateriální. První z nich je hodnocen dle majetku, a sice finančního, movitého či nemovitého, který byl získán vědomostmi, píli a zkušenostmi. Úspěchy nemateriální se změřit nedají. Obohacují člověka o zkušenosti, radost, spokojenost, či zdraví. S nemateriálním úspěchem bývá často spojován pojem „intrinší motivace“, který říká, že člověka nepohání vyhlídka na nějakou odměnu či uznání, nýbrž vnitřní přání dosáhnout cíle [19].

I když každý z výše uvedených autorů pojednává o strategii úspěchu trochu jinak, dá se říci, že v základních rysech se shodují. Pro své účely jsem se rozhodla považovat za strategii úspěchu následující aspekty. Za prvé se jedná o stanovení cíle, jehož chceme dosáhnout. Toto je jeden z nejdůležitějších aspektů při zvolení konkrétní strategie. Cíl je prvek vědomé lidské činnosti anticipující ideálně výsledek, k němuž je činnost zaměřena. Vědomí cílů vystupuje jako způsob integrace různých činů a úkonů člověka do určité posloupnosti a systému. Důležitost kladení cílů spočívá v uvědomování si nesouladu mezi svou životní situací a svými potřebami. Dosahování cílů je současně prostředkem k uspokojování motivů, kdy může dojít ke snížení napětí, pokud se nám povede stanoveného cíle dosáhnout [23]. Cíle mohou být děleny buď podle časového horizontu na krátkodobé, střednědobé nebo dlouhodobé, nebo na individuální či společenské [12]. Hartl dělí cíle na touhu, což je podle něj málo konkrétní cíl, na přání, což je konkrétnější cíl, a na snažení, což je jasný cíl provázený značným úsilím [10]. O tom, že nejprve je důležité cíl stanovit a pak jej dosáhnout, nás přesvědčuje definice Sokola: „Úspěch znamená zjevné a oceněné dosažení cíle – tím cennější, čím se zdálo být méně pravděpodobné a čím větší námahu si vyžádalo“ [24, str. 340]. Zvolený cíl by měl být nastaven tak, aby byl reálný,

dosažitelný a motivující. Pro stanovování cílů jsou důležité předchozí dosažené cíle, které nás motivují ke stanovování vyšších cílů a také k jejich překonávání. Po zvolení cíle je pro strategii úspěchu důležité naplánovat si, jak ho dosáhnout. Plánování spočívá ve volbě různých metod, prostředků a technik vedoucích k dosažení zvoleného cíle [23]. Podle zvolení cílů krátkodobých, střednědobých či dlouhodobých je plánování ovlivněno časovým horizontem. Jedinci, kteří se chtějí stát úspěšnými, by se neměli bát plánovat dlouhodobě. S tím je spojen další aspekt – vytrvalost, což je vlastnost člověka, který zůstává pevný a stálý ve své činnosti. Vytrvalost se měří podle toho, jak rychle se jedinec odvrací od cíle v případě, že se setká s překážkami. Vytrvalost tedy závisí především na individuálních vlastnostech osobnosti, na jejich dřívějších zkušenostech, ale také na společenském prostředí [23]. K tomu, aby jedince při dosahování cíle vytrval, je zapotřebí určité sebedůvěry. Jedná se o důvěru ve vlastní zdatnost a schopnost. Vlastní zdatnost se týká vnímání vlastních schopností, tedy toho, co cítíme jako dosažitelné. Důvěra ve vlastní schopnosti se projevuje prostřednictvím psychologických procesů, a to jak kognitivních, motivace, emocionality, tak také volných procesů [11].

2.2 Analogické pojmy

Jak jsem již zmínila (viz 1.1), slovo úspěšnost není jednoznačně definováno. Často ale můžeme hledat úspěch za jinými slovy a jejich významy, které buď úspěšnost doprovázejí nebo jsou s tímto pojmem ztotožněné. Jde o následující výrazy: prestiž, uznání, uspokojení.

2.2.1 Prestiž

„Prestiž je vážnost, důstojnost, věhlas, míra ocenění, které se dostává jedinci nebo skupině v prostředí, jehož je součástí“ [29, str. 94]. Prestiž představuje vysoce oceňovanou společenskou hodnotu, kterou okolí přisuzuje určitým subjektům. O prestiži můžeme mluvit také jako o ukazateli vážnosti postavení. Tento ukazatel vyjadřuje rámec stupnice obecně uznávaných hodnot. Toto ocenění závisí především na společenských normách dané skupiny [29]. Podle Sillamyho, autora Psychologického slovníku, může být prestiž spojována kromě jedince či skupiny také s místem nebo s epochou. Jedinci s vysokou prestiží mají značný sugestivní vliv na své současníky, na jejich životní styl i myšlení. Jedná se tedy o osoby, které jsou svým okolím obdivovány, často napodobovány, působí na druhé přitažlivou silou a mají silný sociální vliv [23].

Velký sociologický slovník uvádí, že „prestiž je relativní hodnota, je to důležitost a vážnost připisovaná společenským skupinám, povoláním nebo jejich příslušníkům, případně jednotlivým osobám, na základě určitého více či méně obecně uznaného měřítka“ [33, str. 84]. O tom, co je považováno za prestižní, rozhoduje sociální pozice osoby, která posuzuje. Proto není možné dojít ke shodnému výsledku v posuzování prestiže osob a povolání. V současnosti se ze sociologického hlediska prestiž odvozuje z profese, kterou daná osoba nebo skupina osob vykonává. V některých zemích se rozlišuje mezi prestiží a úctou, kdy prestiž je spojována jenom s profesí a úcta s danou osobou, která profesi vykonává [33].

Přestože se obsahové vymezení termínů úspěšnost a prestiž liší, můžeme v nich najít spoustu společných rysů. Nejvýznamnějším z nich je závislost na určité sociální skupině, ve které se jedinec pohybuje a která stanovuje hodnoty pro prestiž i pro úspěch.

2.2.2 Uznání

Příruční slovník jazyka českého uvádí, že uznání je ocenění či příznivé zhodnocení nějaké činnosti nebo osoby, dále se také může jednat o vděčnost či pochvalu, která je spojena s odměnou [31].

Z obecného hlediska lze na uznání také nahlížet podle toho, čeho se týká. Můžeme mluvit buď o uznání profesním či sociálním. V profesním uznání obdrží jedinec toto ocenění od svých profesních kolegů za svůj výkon v daném oboru. Jde tedy o specifický způsob odměny, kterým jsou pracovníci motivováni. Na druhé straně uznání sociální je také uznání jedince, ale vztahuje se k sociálnímu prostředí. Je to pozitivní druh sankce, která stabilizuje sociální vztahy, motivuje k vyššímu výkonu a posiluje tendence k odměňovanému jednání [12].

Uznání se jedinci dostává na základě vyhodnocení dané skupiny a stejně tak je tomu u úspěšnosti. To ale není jediný společný rys těchto dvou pojmů. Dalším společným znakem je snaha jedince dosáhnout tohoto ohodnocení od ostatních, což ho nadále motivuje k dosahování lepších výsledků. Pokud někdo prohlásí o určitém jedinci, že je úspěšný, dostává se mu zároveň pocitu uznání. Tzn. že dokázal něco výjimečného oproti ostatním lidem.

2.3 Shrnutí

Úspěšnost je subjektivní pojem, který nezávisí na konkrétní realizaci činu, ale spíše na vztahu poměru jeho úrovně k určitým normám a zvláště k aspiračním tendencím jedince. Většinou je vnímána jako stav, kdy realizace činu překročí nebo alespoň dostihne cílovou čáru. Každý úspěch je povzbuzením, motivuje jednotlivce k dalším výkonům a dodává mu energii. Úspěch je tedy kladné ohodnocení určité činnosti, která svou příznivostí předčí či alespoň naplní jakýkoliv předpoklad. Hodnocení úspěchu závisí na sociálním postavení osoby, která posuzuje.

3 Veřejná správa

„Veřejná správa je chápána jako soubor procesů, které řídí, regulují a vykonávají specifické instituce za účelem správy věcí veřejných. Za veřejnou záležitost je považováno vše, co se dotýká každého člověka jako člena společnosti“ [18, str. 5]. V rámci veřejné správy stát buď přímo, nebo prostřednictvím dalších subjektů, na která přenesl některá oprávnění, chrání veřejný zájem. Tyto subjekty jsou souhrnně označovány jako správní orgány, jsou zřizovány zákonem, jež vymezuje jejich kompetence a oblast působení [18]. Veřejnou správu lze také charakterizovat podle jejích funkcí, ty jsou popsány v následujícím textu:

- mocenská – schopnost ovlivňovat chování společnosti žádoucím směrem a to prostřednictvím právního řádu a působením státního zřízení,
- ochranná – je zaměřena na služby a ochranu veřejných záležitostí, ochranu občanů a obranu státu,
- organizační – členění na menší územní celky, členění institucí dle oborů činnosti,
- regulační – vytváří systém řízení společnosti založený na politickém pluralismu,
- služby veřejnosti – slouží k racionálnímu rozvoji společnosti, jejímu financování, hospodaření a řízení sociálně společenských problémů [13].

Důležité je si uvědomit, že veřejná správa je dynamický systém, který se vyvíjí, a ve kterém probíhají regulační procesy. V současné době je v České republice veřejná správa vykonávána jednak prostřednictvím státní správy (viz 2.1) a jednak prostřednictvím veřejnoprávních subjektů, jimiž jsou orgány územní samosprávy (viz 2.2).

3.1 Státní správa

Státní správa realizuje státní moc a je součástí veřejné správy. Vystupuje jako ručitel a garant určitého zákonného stavu a vydává správní akta, která jsou právně závazná. Činnost státní správy se zaměřuje na realizaci státního systému a slouží veřejným zájmům společnosti. Státní správa disponuje těmito pravomocemi: mocí výkonnou, zákonodárnou, nařizovací a kontrolní. Výkonná pravomoc spočívá v plnění úkolů a zabezpečení státních norem. Zákonodárná moc se projevuje tvorbou právních norem, zatímco nařizování spočívá ve vydávání závazných ustanovení. K provádění kontroly poté dochází prostřednictvím

státního dozoru a státní inspekce. Státní správa je tvořena dvěma subsystemy – územní státní správou a vnitřní správou [15].

3.1.1 Vláda

Vláda je vrcholovým orgánem výkonné moci a za své činnosti se zodpovídá poslanecké sněmovně. Ke vzniku nové vlády dochází vždy po parlamentních volbách, kdy prezident republiky jmenuje na základě výsledků voleb nového předsedu vlády. Na jeho návrh pak jmenuje ostatní členy vlády – ministry a pověřuje je řízením ministerstev (viz 2.1.1.1) nebo jiných úřadů [49]. Hlavním znakem vlády je, že rozhoduje kolektivně a k jejímu usnesení je nutná nadpoloviční většina všech členů vlády. Vládu tvoří předseda vlády, místopředsedové vlády a ministři. Mezi pravomoce vlády náleží vydávat nařízení k provádění změn v zákonech, řídit, kontrolovat a sjednocovat činnosti ministerstev a ostatních ústředních orgánů státní správy [15]. Dále také vláda rozhoduje o zásadních otázkách celostátního významu. V čele vlády stojí její předseda, který organizuje činnost vlády, řídí její schůze, vystupuje jejím jménem a vykonává další činnosti, které jsou mu svěřeny Ústavou nebo jinými zákony. V době nepřítomnosti předsedy ho zastupuje místopředseda vlády nebo pověřený ministr [49].

▪ Ministerstva

Ministerstva jsou orgány s celostátní působností. Jsou zakládána podle oborů působnosti a v rámci svěřeného oboru plní úkony stanovené zákonem. Souhrnně lze říci, že k hlavním úkolům ministerstev patří zpracovávání koncepcí rozvoje svěřených odvětví, řešení stěžejních otázek předkládaných vládě, informování veřejnost o závažných opatřeních, předkládání podkladů pro sestavování státního rozpočtu a zajišťování jeho dodržování. Ministerstva se také starají o náležitou právní úpravu záležitostí patřících do jejich působnosti, zajišťují úkoly související se sjednáváním mezinárodních smluv a mnoho dalšího. V České republice v současnosti působí čtrnáct ministerstev. V čele každého ministerstva stojí ministr, který odpovídá za činnost daného ministerstva poslanecké sněmovně a vládě. Ministr ve svém rezortu rozhoduje a sám nese odpovědnost za jemu svěřené ministerstvo. Do jeho kompetencí spadá jmenovat své náměstky, ředitele odborů, ředitele samostatných úřadů a organizací [15].

Aby mohlo ministerstvo efektivně řídit oblast, která mu byla svěřena, zřizuje další orgány státní správy. Tyto orgány státní správy mají také celostátní působnost a spadají pod

organizační složky státu. Jednotlivé orgány jsou zřizovány zákonem, ve kterém je vymezeno jejich postavení a působnost. V čele těchto zřízených organizací stojí ředitel. Jedná se například o Českou školní inspekci, Českou obchodní inspekci, Puncovní úřad a podobně [14].

3.1.2 Ostatní správní řády

Stejně jako ministerstva jsou i ostatní správní řády orgány s celostátní působností. Jejich úkolem je řídit podřízené složky, popřípadě územně dekoncentrované orgány. Jsou zřizovány dle oborů a ve své oblasti jsou nejvyšší správní instancí. Vykonávají dozor jak nad výkonem státní správy v rozsahu stanoveném zákonem, tak i nad územními orgány samosprávy. Ve své činnosti se musí řídit ústavními a ostatními zákony a usnesením vlády. Jejich kompetence jsou společně s kompetencemi ministerstev stanoveny v tzv. kompetenčním zákonu [15]. V čele těchto orgánů stojí předsedové, které ve většině případů jmenuje a odvolává vláda České republiky. Výjimku tvoří pouze Český statistický úřad a Úřad pro ochranu hospodářské soutěže, kde je předseda jmenován a odvoláván prezidentem na základě návrhu vlády. Přehled ostatních správních řádů znázorňuje následující tabulka.

Tab. č. 1 - Ostatní správní řády

Český statistický úřad
Český úřad zeměměřičský a katastrální
Český báňský úřad
Úřad průmyslového vlastnictví
Úřad pro ochranu hospodářské soutěže
Správa státních hmotných rezerv
Státní úřad pro jadernou bezpečnost
Národní bezpečnostní úřad
Energetický regulační úřad
Úřad vlády České republiky
Český telekomunikační úřad

Zdroj: zákon č. 2/1969 Sb.,

3.1.3 Specializované orgány státní správy

Tyto orgány státní správy působí v jednotlivých územních jednotkách. Jsou zřizovány na základě ustanovení zvláštních zákonů a jsou přímo odvozené od některých ústředních orgánů státní správy. Proto jsou tyto specializované orgány zaměřeny pouze na některé úseky či činnosti státní správy. Tyto orgány jsou zřizovány v případech, kdy vzhledem k jejich úzce specializovaně pojaté působnosti by ji nebylo dobře možné vykonávat samotnými ústředními orgány státní správy. V dnešní době jsou tyto orgány také označovány jako územně dekoncentrované orgány státní správy. Doplnují strukturu orgánů obcí jako subjektů státní správy a samosprávy v místech a společně s nimi tvoří ucelený systém místní správy. Orgány mohou mít buď strukturu jednostupňovou (úřady práce) nebo dvoustupňovou (finanční ředitelství – finanční úřady). Příkladem dalších těchto orgánů jsou například:

- územní vojenské správy,
- zeměměřičské a katastrální inspektoráty na území krajů,
- krajské veterinární správy,
- krajské hygienické stanice,
- obvodní báňské správy,
- celní ředitelství, pohraniční a vnitrozemské celní úřady,
- okresní správy sociálního zabezpečení [21].

3.2 Územní samospráva

Samospráva je forma veřejné správy, jejímž úkolem je spravovat menší území, než je stát. Významným rysem samosprávy je, že může určitým právem obstarávat samostatně a relativně nezávisle vymezený okruh záležitostí. Proto samospráva umožňuje nejnázne realizovat právo občanů podílet se na řízení veřejných záležitostí. Od státní správy se samospráva liší především prostřednictvím rozdílných subjektů, ale také formami výkonu veřejné správy, jelikož samospráva využívá prostředky nemající povahu státně mocenskou. Tuto přednost uplatňuje samospráva jen při výkonu přenesené státní správy [26]. Výhody samosprávy oproti státní správě jsou také v tom, že samospráva je vykonávána přímo občany nebo nepřímo prostřednictvím jimi volených zástupců. Je tedy nejbližší občanům a pod jejich přímou kontrolou [20].

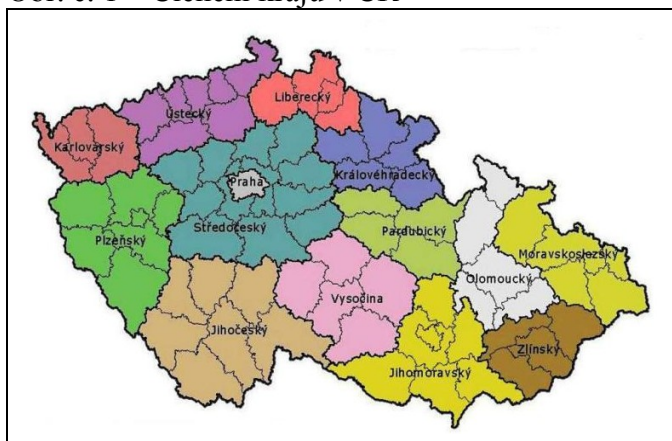
Dle Ústavy ČR byly za základní územní samosprávný celky stanoveny obce (viz 2.2.2) a za vyšší územní samosprávný celky kraje (viz 2.2.1). Tyto základní a vyšší územní samosprávný celky jsou veřejnoprávními korporacemi, které mohou vlastnit majetek a hospodařit s ním podle vlastního rozpočtu [18].

Při vzniku České republiky v roce 1993 se státní moc decentralizovala na územní samosprávu a v roce 2003 správní činnost převzaly instituce územní samosprávy, obecní úřady a krajské úřady.

3.2.1 Kraje

Kraje jsou veřejnoprávními korporacemi, sdružující obce a vojenské újezdy na svém správním území. Byly zřízeny ústavním zákonem jako vyšší územně samosprávné celky. K základním charakteristickým znakům kraje patří vlastní území, občané, znak, prapor, krajské správní instituce a krajské město [13]. Pro existenci kraje je nezbytná členská základna občanů kraje a správní území. Jeho hlavním úkolem je péče o všestranný rozvoj svého území a o potřeby svých občanů. Občanem kraje je každá fyzická osoba, která je státním občanem České republiky a je přihlášená k trvalému pobytu v některé obci nebo na území vojenského újezdu v územním obvodu kraje [18]. K právům občana kraje staršího osmnácti let patří právo volit a být volen do zastupitelstva, podávat návrhy orgánům kraje, nahlížet do usnesení orgánů kraje a v mezích jednacího řádu vystupovat na zasedáních zastupitelstva [4]. Území kraje je vymezeno zákonem a je tvořeno územím příslušných obcí, které jsou dále ještě sdružovány do správních obvodů obcí. V České republice bylo k 1. ledna 2000, na základě zákona č. 129/2000 Sb., o krajích, vytvořeno 13 krajů plus samostatné hlavní město Praha. Jejich názvy a umístění znázorňuje následující obrázek.

Obr. č. 1 – Členění krajů v ČR



Zdroj: <http://www.zemepis.com/krajecr.php>

V rámci každého kraje se rozlišuje působnost samostatná a státem uložená, tzv. přenesená působnost. Samostatná působnost je v rámci každého kraje vymezena hranicemi a patří do ní především záležitosti, které jsou v zákoně vyčteny jako pravomoci jednotlivých orgánů. Při výkonu této působnosti se kraj řídí zákony a právními předpisy vydanými na základě zákona. Přenesená působnost vyplývá ze zvláštních zákonů o jednotlivých úsecích státní správy. Povinností orgánů kraje je pak zabezpečit úkoly státní správy, které jim jsou ze zákona svěřeny. Při výkonu přenesené působnosti se kraj řídí usnesením vlády a směrnicemi ústředních správních úřadů [4].

V rámci každého kraje je zřízeno zastupitelstvo, jehož členové jsou zvoleni v krajských volbách. K úkolům zastupitelstva patří rozhodovat o věcech patřících do samostatné působnosti kraje. V přenesené působnosti rozhoduje pouze tehdy, stanoví-li to příslušný zákon. K dalším pravomocím zastupitelstva patří předkládat návrhy zákonů Poslanecké sněmovně ČR, vydávat obecně závazné vyhlášky a věstníky kraje, schvalovat územní dokumentaci, schvalovat dopravní obslužnost, schvalovat rozpočet kraje a mnoho dalšího. Zastupitelstvo se schází dle potřeby, nejméně však jednou za tři měsíce na schůzích pro veřejnost přístupných. Počet členů zastupitelstva je závislý na počtu obyvatel spadajících do daného kraje, ale pohybuje se v rozmezích čtyřiceti pěti až šedesáti pěti členů.

Dalším výkonným orgánem kraje v oblasti samostatné působnosti je rada kraje. Ta odpovídá za výkon zastupitelstvu a podává o své činnosti zprávy. Radě je mimo jiné vyhrazeno stanovit počet pracovníků kraje a jeho organizační složky, ukládat krajskému úřadu úkoly v oblasti samostatné působnosti, kontrolovat plnění přijatých opatření, vyřizovat návrhy, připomínky, podněty obcí, právnických osob a občanů, jmenovat a dovolávat ředitele organizací a podniků, v nichž je kraj zřizovatelem. Radu kraje tvoří vždy hejtman, náměstek nebo náměstci hejtmana a další členové rady. Celkový počet členů je opět závislý na počtu obyvatel daného kraje. Nejméně je však rada devítičlenná, nejvíce jedenáctičlenná. Hejtman a jeho náměstci se stávají členy rady automaticky po zvolení do svých funkcí, ostatní členy rady volí zastupitelstvo. Jednání rady kraje jsou nepravidelná a veřejnosti nepřístupná [13].

Navenek zastupuje kraj hejtman, který je volený zastupitelstvem kraje a také mu odpovídá za výkon své funkce. Na základě zmocnění v zákoně zřizuje hejtman pro výkon přenesené působnosti zvláštní orgány a vykonává další úkoly v samostatné nebo přenesené působnosti, pokud jsou mu svěřeny zastupitelstvem, radou nebo tak stanoví zákon.

V dalších kompetencích hejtmána je svolávat a zpravidla řídit zasedání zastupitelstva a rady, podepisovat zápis z jednání jak zastupitelstva tak i rady. V době nepřítomnosti hejtmána nebo když hejtmán nevykonává svoji funkci, zastupuje ho náměstek hejtmána, který je také volen zastupitelstvem. Může být zvolen buď pouze jeden nebo více náměstků a zastupitelstvo jim může svěřit některé úkoly [18].

V každém kraji musí být také kromě výše uvedených orgánů zřízen krajský úřad. Tento úřad je orgánem kraje pro přenesenou působnost opět s výjimkou věcí, které jsou zákonem svěřeny zastupitelstvu, radě nebo zvláštním orgánům. K hlavním činnostem krajského úřadu patří zejména přezkoumávat rozhodnutí vydaná orgány obce ve správním řízení, organizuje kontroly výkonu přenesené působnosti obcí, vyhodnocuje jejich výsledky a předkládá je příslušnému ministerstvu. Zároveň ale také obcím poskytuje odbornou a metodickou pomoc a zabezpečuje koordinaci výstavby a provozu informačního systému kompatibilního s informačním systémem veřejné správy. V rámci samostatné působnosti plní úkoly uložené mu zastupitelstvem a radou a napomáhá činnosti výborů a komisí. V čele krajského úřadu stojí ředitel, který je jmenován hejtmánem kraje na základě předchozího souhlasu ministra vnitra. Za plnění úkolů svěřených tomuto úřadu jak v samostatné tak i v přenesené působnosti je ředitel odpovědný hejtmánovi. V kompetencích ředitele je účastňovat se zasedání jak zastupitelstva tak i schůzí rady s hlasem poradním. Kromě ředitele působí na krajském úřadě také zaměstnanci, kteří pracují na jednotlivých odborech či odděleních. Ředitel vůči těmto zaměstnancům plní funkci statutárního orgánu zaměstnavatele tzn., že je nadřízen všem zaměstnancům úřadu [18].

Zastupitelstvo může dále zřídit ještě jako své iniciativní a kontrolní orgány výbory. Tyto výbory nemají vlastní rozhodovací pravomoc a svá stanoviska a návrhy předkládají zastupitelstvu. Zastupitelstvo zřizuje tyto výbory podle potřeby, kromě výboru finančního, kontrolního a výboru pro výchovu, vzdělávání a zaměstnanost, kdy ty jsou zakládány pokaždé. Nejenom zastupitelstvo může zřídit své iniciativní a kontrolní orgány. Tuto výsadu má také rada kraje, která zřizuje jako své iniciativní a poradní orgány komise. Za svou činností je odpovědná radě, předkládá jí stanoviska a náměty [13].

3.2.2 Obce

Jak jsem již zmínila výše (viz 2.2), obec je základním územním samosprávným celkem a samostatným právním subjektem. V Ústavě České republiky je obec definována třemi základními znaky: území, občané a samospráva. Území obce je vymezeno hranicemi a je členěno dle katastrálního území [15]. Obec může být rozložena na jednom nebo více katastrálních územích. Území obce se rozlišuje nejen podle katastru, ale také podle toho, zda jsou pozemky ve vnitřní či vnější části obce. Vnitřní část obce s označením intravilán je určena k obývání a pozemky zde mají vyšší finanční hodnotu. Extravilán, nebo-li vnější pozemky, je tvořen zemědělskou půdou, lesy a je hodnocen nižší finanční částkou. O tom, kde se rozprostírá intravilán a extravilán, jsou záznamy v územních plánech obce [13]. Druhým znakem jsou občané, kteří tvoří osobní základ obce, bez něhož by její existence jako samosprávného společenství nebyla možná. Občanem obce je fyzická osoba, která je státním občanem ČR a je v obci hlášena k trvalému pobytu [4]. V právech každého občana je možnost podílet se na záležitostech obce buď přímo prostřednictvím dobrovolných prací v komisích, účasti v místním referendu, účasti na veřejných schůzích, nebo nepřímo prostřednictvím volených zástupců do zastupitelstva ve veřejných komunálních volbách [13]. Posledním základním znakem obce je samospráva. Právo na samosprávu má každá obec, svého významu dochází v samostatné působnosti obce a uskutečňuje se v místním referendu a prostřednictvím orgánů samosprávy [15].

Obce vykonávají nejen funkci samosprávy, ale i funkci státní, která je na obec přenesená a vymezená Zákonem č. 128/2000 Sb. o obcích [53]. V kompetencích obcí je kromě jiného zajišťovat všestranný rozvoj obce, zabezpečovat veřejné služby a reprezentovat zájmy občanů. Obce jsou členěny dle počtu obyvatel a podle činností, které v nich vykonávají jejich obecní úřady. Dle výkonu činnosti obecních úřadů se rozlišují:

- obce a obecní úřady s výkonem správy v základním rozsahu – obvykle obec s jedním katastrálním územím, malým počtem obyvatel, obecní úřad s jednoduchou organizační strukturou, kdy úřad plní pouze základní samosprávnou funkci,
- obce a obecní úřady s výkonem přenesené působnosti – obce s více katastrálními územími spravující kromě základních samosprávních záležitostí i část činností státní správy, a to jak pro občany vlastní obce, tak i pro občany žijící v jiných

většinou menších okolních obcí. Většinou se jedná o výkon stavebního či matričního úřadu.

- obce a obecní úřady s výkonem rozšířené působnosti – obce vykonávající jak vlastní samosprávu tak také státní správu v přenesené působnosti ve správním obvodu jednoho krajského úřadu, jedná se o nejširší rozsah výkonu státní správy v přenesené působnosti. Například agenda vydávání cestovních a osobních dokladů, řidičských průkazů, evidence motorových vozidel, živnostenského oprávnění [13].

Podrobnější vymezení obcí s přenesenou, pověřenou a rozšířenou působností lze nalézt v zákonu o obcích v § 64 až § 66 [53].

Obce jsou spravovány řídicími orgány, které zastupují obyvatelstvo jako celek. Nejvyšším orgánem obce je zastupitelstvo, které je voleno občany obce na dobu čtyř let. Zastupitelstvo obce rozhoduje ve věcech patřících do samostatné působnosti obce. Mezi činnosti jemu vyhrazené patří například schvalovat program rozvoje obce, schvalovat rozpočet obce, zřizovat a rušit příspěvkové organizace a organizační složky obce, vydávat obecně závazné vyhlášky [13]. Veškeré pravomoci zastupitelstva jsou uvedeny v § 84 a 85 zákona o obcích [53]. Počet členů zastupitelstva je závislý na počtu obyvatel žijících v obci, nejméně však musí mít pět členů, nejvíce sedmdesát. Zastupitelé, kteří byli zvoleni občany do zastupitelstva v komunálních volbách, zvolí ze svých řad obecní radu, starostu a místostarostu. Zastupitelstvo se schází na pravidelných jednáních, která jsou předem oznámena veřejnosti a každý občan se jich může zúčastnit.

Druhým nejvyšším orgánem obce je rada, která má kromě jiného zabezpečovat hospodaření obce, řídit činnost komisí, ukládat sankce a pokuty, vydávat nařízení obce, projednávat připomínky a petice občanů. Rada obce je podřízena zastupitelstvu a musí mu předkládat zprávy o své činnosti. Skládá se ze starosty, místostarosty a dalších členů rady. Počet členů musí být vždy lichý a musí tvořit maximálně jednu třetinu zastupitelstva. Zasedání rady jsou neveřejná a operativní. Ne všechny obce musí mít obecní radu ustanovenou. Nezřizuje se v těch obcích, ve kterých má zastupitelstvo méně než pět členů. Její pravomoci pak vykonává částečně starosta a částečně zastupitelstvo.

Starosta zastupuje obec především navenek, řídí jednání zastupitelstva i rady obce, podepisuje obecní závazné vyhlášky a odpovídá za informování veřejnosti o činnosti obce. Starosta nemá pravomoc samostatně rozhodovat o záležitostech patřících do samosprávy

obce. Tedy až na výjimku, kdy nahrazuje radu obce [13]. V době nepřítomnosti nebo v době kdy starosta nevykonává svoji funkci, ho zastupuje místostarosta. Ve velkých obcích může být zvoleno zastupitelstvem i více místostarostů, jimž je svěřeno několik úkolů [53].

Nedílnou součástí každé obce je také obecní úřad. Prostřednictvím komisí, odborů a zaměstnanců vykonává administrativní činnost související se správou obce, záležitostmi občanů a veřejných záležitostech obce. V čele obecního úřadu stojí starosta a místostarosta. V obcích s pověřeným obecním úřadem a v obcích s rozšířenou působností jsou to ještě tajemník, který má funkci ředitele. Tajemník je podřízen zastupitelstvu, obecní radě a starostovi. Jeho povinností je zúčastňovat se zasedání obecní rady a zastupitelstva, dále pak se jedná o řízení administrativního aparátu obecního úřadu [13].

Zastupitelstvo obce může zřídit jako své iniciativní a kontrolní orgány výbory. Tyto výbory jsou zodpovědné zastupitelstvu a jejich hlavním cílem je plnit zastupitelstvem stanovené úkoly. V čele každého výboru je předseda, který je členem zastupitelstva. Každá obec musí zřídit nejméně dva výbory, a to výbor finanční a kontrolní, které musí být nejméně tříčlenné. Cílem finančního výboru je kontrolovat hospodaření s majetkem a finančními prostředky obce. Kontrolní výbor dohlíží nad plněním usnesení zastupitelstva a rady obce, je-li v obci ustanovena. Dále kontrolní výbor sleduje dodržování právních předpisů ostatními výbory a obecním úřadem na úseku samostatné působnosti [4].

Kromě kontrolních orgánů může zastupitelstvo vytvořit poradní orgány komise. Komise jsou výkonné orgány obce, jejichž počet a skladba není přesně vymezena. Jsou závislé na počtu obyvatel obce a na pravomoci a působnosti obecní samosprávy. Jedná se například o komisi přestupkovou, kulturní, dopravní. Za svou činnost je komise odpovědná obecní radě. Pokud se ale jedná o věci výkonu přenesené působnosti, odpovídá se starostovi [13].

3.3 Shrnutí

Veřejná správa je soubor procesů, které řídí, regulují a vykonávají specifické instituce, jejichž prostřednictvím stát přímo nebo nepřímo chrání veřejný zájem. Tyto subjekty jsou souhrnně označovány jako správní orgány. Zřizuje je zákon, jenž také vymezuje jejich kompetence a oblast působení. V současné době je veřejná správa v České republice dělena na státní správu a územní samosprávu. K tomuto rozdělení dochází na základě výkonu působností, které jednotlivé orgány vykonávají buď v jim svěřeném oboru nebo dle území.

Ústřední orgány státní správy zahrnují vládu, ministerstva a ostatní správní řády. Tyto orgány se vyznačují působností na celostátní úrovni, mají nejvyšší výkonnou moc a jejich postavení je dáno ústavními zákony. Poté následují specializované orgány státní správy, které jsou zřizovány proto, aby ústřední orgány mohly kvalitně zabezpečovat i specializované oblasti, spadající do jejich působností.

Dalšími orgány veřejné správy jsou kraje a obce vyznačující se spravováním menšího území než je stát a to prostřednictvím vlastní samosprávy. Ta umožňuje nejnáze realizovat právo občanů podílet se na řízení veřejných záležitostí. Výhody samosprávy oproti státní správě jsou také v tom, že samospráva je vykonávána přímo občany, nebo nepřímo prostřednictvím jimi volených zástupců. Je tedy nejbliže občanům a tím pádem se nalézá pod jejich přímou kontrolou.

4 Úspěšnost ve veřejné správě

S pojmem úspěšnost ve veřejné správě se v dnešní době setkáváme především prostřednictvím zaměstnanců pracujících v organizacích veřejné správy. V posledních několika letech dochází v těchto organizacích k reformám, na jejichž základě jsou zaváděny různé metody zaměřující se na zkoumání kvality v této správě. Převážná většina těchto metod zahrnuje více kritérií, dle kterých se dále hodnotí kvalita. Jedno z těchto kritérií se zaměřuje na zaměstnance, jelikož ti jsou mezičlánkem mezi veřejností a organizací. Proto je od nich požadováno, aby zlepšili pracovní výkon, který souvisí jak se znalostí práce, tak také s ochotou pracovat. Významným předpokladem toho, že zaměstnanec bude chtít dělat to, co se od něj v rámci jeho pracovního zařazení vyžaduje, je jeho pracovní motivace, pracovní ochota. Pracovní motivace je zde chápána jako snaha a úsilí podat maximální výkon, což je podle autorů rozhodující faktor úspěšnosti jedince, který se současně významně promítá do úspěšnosti organizace jako celku [34]. Různé metody jsou proto zaměřeny na hodnocení zaměstnanců – podle předem stanovených kritérií se posuzuje výkon jedince a na základě získaných hodnot se posuzuje jeho úspěšnost.

4.1 Způsoby hodnocení zaměstnanců

V dnešní době je nejvyužívanější je metodou CAF (Common Assisment Framework). Tato metody byla založena na základě sebehodnocení dané organizace. Zaměřuje se celkem na devět oblastí, v nichž je prováděno sebehodnocení. Z těchto devíti oblastí se dvě týkají zaměstnanců, a sice oblast zaměřující se na vedení a na pracovníky jako na management lidských zdrojů. Hodnocení vedoucích pracovníků je založeno na tom, jakým způsobem rozpracovávají poslání a vize organizace, jak usnadňují jejich dosahování, jak jsou vedoucí pracovníci osobně zapojeni do zajišťování rozvoje a uplatňování systému managementu organizace. Dále je hodnocení vedoucích pracovníků zaměřeno také na to, jak motivují a podporují pracovníky v organizaci a vystupují jako vzor určité funkce. Oblasti, které jsou předmětem hodnocení, obsahují ještě podrobnější otázky, ke kterým má daný hodnotitel přiřadit předem stanovené bodové hodnocení na stupnic 0 – 5. Význam, co přesně určují jednotlivé body stupnice, je přesně vymezen. V metodě CAF je na zaměstnance pohlíženo z hlediska toho, co organizace dělá pro plánování, řízení a zlepšování lidských zdrojů, jak se snaží využívat odborných způsobilostí pracovníků a přizpůsobovat osobní, týmové a organizační záměry a cíle. Dále je také posuzováno

zapojení pracovníků rozvíjením dialogu a zmocnění. Stejně jako u hodnocení vedoucích pracovníků jsou tyto okruhy rozšířeny o otázky, ke kterým jsou hodnotitelem přisuzovány body obsahující stejnou bodovou škálu jako u hodnocení vedoucích. Hodnocení provádí skupina hodnotitelů, která je složena ze zaměstnanců dané organizace [47].

Kromě celosvětově užívaných metod pro zjištění kvality ve veřejné správě byla Ministerstvem pro místní rozvoj vytvořena metodická příručka Hodnocení zaměstnanců ve veřejné správě. Podle této příručky je hodnocení založeno na sledování, jak zaměstnanec vykonává svoji práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa, jaké je jeho pracovní chování a jaké jsou jeho vztahy ke spolupracovníkům, klientům a dalším osobám, s nimiž přichází do styku. Je tedy zřejmé, že k hodnocení pracovníků dochází nejen podle výsledků práce, ale také podle pracovního a sociálního chování, znalostí a dovedností, popřípadě i osobnostních charakteristik. K tomu, aby hodnocení pracovníků bylo věrohodné a v budoucnu srovnatelné, je zapotřebí řídit se zásadami. Na základě výsledků hodnocení lze zlepšit pracovní výkon, určit odměny, rozhodovat o pracovním zařazení, zaměřit se na vzdělávání a rozvoj atd.

Snahou organizací veřejné správy je zaměstnávat takové pracovníky, kteří umějí, ale především chtějí pracovat. Předpokladem toho, že pracovník bude chtít dělat to, co od něj pracovního zařazení vyžaduje, je jeho pracovní motivace, neboli snaha a úsilí podat maximální výkon. Právě to je rozhodujícím faktorem úspěšnosti jedince, který se pak významně podílí na úspěšnosti celé organizace[34].

5 Historický vývoj postavení žen na veřejnosti

Moje diplomová práce je zaměřena na úspěšné ženy. V předchozích kapitolách nebylo zapotřebí rozdělovat jedince podle pohlaví, nicméně od této kapitoly se budu věnovat pouze ženám.

Tuto kapitolu jsem do své diplomové práce zahrnula, protože je důležité si uvědomit postavení žen v očích veřejnosti v minulých dobách. Na základě výjimečných a odvážných žen žijících v minulosti se dnes mohou zabývat úspěšnými ženami ve veřejné správě. V každé dějinné etapě se pokusím uvést obraz pouze několika vybraných žen. Kromě vylíčení toho, proč situace daných žen nebyla ve své době jednoduchá a proč je tedy považují za úspěšné, bude v následujících podkapitolách stručně nastíněn i pohled, jaký společnost zaujímal vůči ženám. Ve většině případů tento pohled dokazuje, že stát se uznávanou ženou ve světě, kde převážně vládli muži, nebylo vůbec jednoduché.

5.1 Ženy v dobách starověku, středověku a novověku

Rozhodla jsem se začít touto epochou starověku, protože o pravěku existuje velmi málo informací. Za úspěšné ženy žijící ve starověku době považují ty, o kterých se dochovaly dostatečné písemné prameny. Jako důkaz toho, že ve své době něco znamenaly považují fakt, že v současnosti se jejich osudy zabývá mnoho spisovatelů. O tom, že žena měla ve starověku jiné postavení ve společnosti než muž, pojednávají různé studie a již tehdy se tímto tématem zabývalo několik myslitelů. Například Sokrates si podle Platóna přál povznést ženu na úroveň muže. Platón pak v jeho myšlenkách pokračoval. V jeho díle Ústava je pátá kniha věnována právě postavení žen ve státě. Platónovy názory na ženu však byly v rozporu s trendy myšlení tehdejší doby [2]. Proto ženy, které se v této době staly významnými osobnostmi, lze právem považovat za úspěšné – dostat se do podvědomí lidí nebylo tehdy rozhodně snadné. Za první úspěšnou ženu, o níž slýcháme dodnes, považují starořeckou básnířku Sappó žijící v 5. století př. Kr. na ostrově Lesbos. Tato žena se proslavila jako básnířka milostné lyriky, v níž vyjadřuje své city k ženám, dceři a přírodě. Tuto významnou ženu považuje mnoho autorů za první spisovatelku a za zakladatelku ženské literatury, která ovlivnila díla dalších básníků. O slávě této ženy svědčí také to, že ještě za jejího života kolovaly po ostrově Lesbos mince s její podobou a v Syrakusách byla vztyčena i její socha. Po mnoho let byla její práce přehlížena a převážně zapomenuta. Až

v devadesátých letech 19. století začala organizovaná akce s cílem uspořádat její dílo. O pár let později vyšla sbírka jejích básní a dostalo se jí tak patřičného uznání [7]. Ještě dnes jsou její básně překládány do různých světových jazyků. O Sapphó můžeme rozhodně říci, že jí nechyběla sebedůvěra, vytrvalost a že se jí dostalo pocitu uznání jak za jejího života, tak i po její smrti.

Doba středověku je úzce spjata s křesťanstvím. Když toto náboženství vznikalo, bylo zapotřebí každého jednotlivce, tedy i ženy. Ty měly této době ve všem stejné možnosti jako muži. Postupem času, kdy křesťanství vzrostlo v nejmohutnější náboženský útvar, byly ale ženy zcela vyřazeny z veřejného života [2]. Pro ženy na začátku středověku mělo velký význam budování klášterů. Přestože ztratily jakékoli rovnoprávné postavení v církvi, v kláštorech mohly vést relativně samostatný život a klášter byl také jediným místem, kde mohla žena získat vzdělání [25]. Pouze neprovdaná žena pod ochranou církve se mohla plně věnovat zvolenému studiu nebo charitativní činnosti [27]. Po návratech z klášterů se ženy zařazovaly po bok negramotných manželů. Některé ale vzaly život do svých rukou a žily podle svého. Nedbaly o svět mužů a zakládaly nové kláštery. Ženské poslání nebylo v této době bráno vážně, jelikož ženy byly považovány za slabé, nestálé a neschopné vytrvat při svému přesvědčení. V roce 1215 Čtvrtý lateránský koncil zakázal zakládání nových společenství [25]. Stejně jako ve starověku i ve středověku považují za úspěšné ženy takové, o kterých se nejčastěji zmiňují různé literární prameny. Není divu, že se z tohoto období zachovaly zmínky o významných ženách působící především v různých kláštorech. Jednou z nich je Klára Offreduccio di Favarone známa spíše jako Klára z Assisi. Tato žena žila v letech 1193 až 1253 na území Itálie. Ve svých devatenácti letech vstoupila do benediktinského kláštera a splnil se jí tak sen poznat Františka z Assisi. Když tento muž zřizoval novou ženskou řeholní skupinu, stala se Klára její první představenou. Po její smrti v roce 1253 jsou ženy této řehole nazývány klariskami dle jména své představené. Klára za svého života sepsala pravidla řádu, která schválil papež Inocenc IV. Sám papež u této ženy hledal rady a cenil si její oddanosti, kterou projevovala vůči církvi. Vliv, který Klára měla, využila při přímělu k uzdravování poutníků i místních lidí. Zprávy o jejích činech i o ní samotné se šířily i za hranice Itálie. Například svatá Anežka Česká byla touto ženou velice ovlivněna a založila v Praze panenský klášter svatého Františka. O výjimečnosti Kláry také svědčí fakt, že byla v roce 1255, tj. dva roky po své smrti, prohlášena papežem Alexandrem IV. za svatou [35]. Koncem 14. století začala sláva klášterů a ženských řádů upadat, a tak ženy prahnoucí po vzdělání byly odsouzeny pouze k domácímu učení. Náklady na vzdělání

byly velmi vysoké, a proto se upřednostňovala vzdělanost chlapců před dívkami. Navíc se předpokládalo, že se žena bude starat o rodinu, z čehož lze jednoznačně pochopit, že vzdělání by pro ni byla zbytečná investice [6]. Jednou z žen, která se na konci středověku vymykala nad ostatními, byla Christine de Pizan. Tato žena žila mezi roky 1365 až 1430. Do svých dvaceti čtyř let vedla klasický život tehdejší doby - byla vdaná, měla tři děti a starala se o rodinu. Zvláštností ale bylo, že ji její manžel pobízel ke vzdělání. Po jeho smrti byla donucena postarat se o své děti, a tak se rozhodla stát se spisovatelkou, což nebyl velký problém vzhledem k předchozímu vzdělání. Zpočátku psala balady, ve kterých vzpomínala na svého manžela. Jelikož psát v této době o lásce bylo velmi oblíbené, rozhodla se Christine, že se odliší. Začala se inspirovat vlastním okolím a napsala několik literárních povídek týkajících se převážně toho, jak společnost pohlíží na ženy, dosud považované za občany druhé třídy. Její nejpozoruhodnější dílo nese název Město žen. Christine de Pizan je v dnešní době pokládána za první profesionální spisovatelku obhajující ženská práva [36].

Přelom středověku a novověku znamená pro evropskou ženu životní změnu. V tomto období se stává jakoby neviditelnou, a to jak pro svět veřejný, státní, ekonomický, tak i pro intelektuální. Vnímání ženy závisí na pojetí z Bible. Tam je žena vylíčena jako slabá bytost, která má být podřízena muži. V 16. století propuká protestantská reformace, což vede k dalšímu vývoji ve vnímání ženy. Základem se stala znalost bible. To ale vyžadovalo umění číst. Velkou ideou protestantské reformace bylo rozšíření gramotnosti do všech míst a do všech společenských tříd. Tato myšlenka ženám velmi pomohla – měly naučit číst proto, aby mohly slovo boží sdělovat svým dětem. To položilo základ domácímu vyučování. S příchodem osvícenství dochází opět ke změně. Ženy se začínají více vyjadřovat, samy tvoří a jejich tvorba je přijímána. Charakteristickým rysem tohoto období byl zrod salonů, kde hrály ženy velkou roli. Salony byly zaměřeny na různé zájmy, například na hudbu, na literaturu a dokonce i na politiku. V těchto salonech se ženy scházely a diskutovaly na různá témata. Díky tomu se prohlubovalo jejich vzdělání a dostávalo se jim tak ucelenějších informací. Opět ale představa „vzdělané“ ženy vzbudila silný odpor. Stále bylo na ženu nahlíženo jako na nižší a slabší bytost, a to jak podle přírodních, tak i společenských zákonů [25]. Velký význam měl však konec novověku díky Velké francouzské revoluci, v níž ženy sehrály velkou roli. Nadšeně a obětavě bojovaly spolu s muži v naději na lepší svět. Když se ale začaly domáhat politických práv, byl vydán zákaz shromažďování více než pěti žen. Důležitým mezníkem v dějinách evropské ženy je pak rok 1791, kdy herečka a aktivistka

bojující za práva žen, Olympe de Gouges, sepsala Deklaraci práv žen, ve které vyžadovala stejná občanská práva pro ženy jako pro muže [1]. Za své názory však byla popravena. Deklarace se sice úspěchu nedočkala, ale stala se počátečním impulsem první vlny feminismu, jehož hlavním cílem bylo umožnit ženám vzdělání na veřejných školách a univerzitách a získat volební práva [44]. V této době začaly také vznikat nové ženské kluby. Opět ale došlo k tomu, co již dříve postihlo ženy, když se začaly věnovat jinému životu než rodinnému. Všechna práva byla postupem času zrušena a žena byla opět vyhnána z veřejného života. Její hodnota byla společností měřena dle jejího muže a jediná možnost, jak mohla ovlivnit svůj život, spočívala na jejím vzhledu a přitažlivosti [25].

5.2 Ženy 19., 20. a 21. století

Na počátku 19. století dochází k průmyslové revoluci, která ovlivnila životy mnoha žen. Přibýlo více pracovních míst pro mladé svobodné ženy. I na začátku tohoto století však přetrvávala myšlenka, že ke spokojenému a ekonomicky zajištěnému životu stačí ženě sňatek [5]. Pokud si žena chtěla rozšířit životní obzor obecně schvalovaným a uznávaným způsobem, mohla tak učinit pomocí dobročinnosti. Dobročinnost se stala mohutným ženským hnutím, kterou muži akceptovali, jelikož nezasahovala do jejich „mužského“ světa. Díky dobročinným spolkům spolu ženy začaly opět více komunikovat, organizovaly různé společenské akce a také se zabývaly hospodářskými činnostmi. I v této době existovali odpůrci těchto spolků, protože se obávali toho, že se ženy nebudou chtít vrátit zpátky do soukromého života, když už z něj jednou vystoupily. Tyto obavy byly naplněny. Industrializace sice přinesla pracovní místa pro ženy, ale neotevřela jim možnost získání vzdělání. Školy jim zůstaly uzavřeny. Ženy se ale i přesto začaly vzdělávat samostudiem a také si vytvářely kroužky, kde hovořily o tom, co se naučily. Byly proto označeny za neženské a jelikož ze vzdělaných žen měli muži strach, zůstávaly většinou svobodné. K další změně dochází v osmdesátých letech 19. století, kdy byl ženám umožněn přístup na většinu univerzit, ale pouze na základě zvláštních povolení. Tak ženy začaly získávat vědecké hodnosti ve všech oborech [25]. Ve společnosti se postavení ženy také změnilo, jelikož se začaly dostávat do podvědomí veřejnosti a především do vyšších pracovních pozic.

V průběhu 20. století dochází opět k velkému počtu změn. Hned na počátku se podařilo některým evropským ženám získat volební právo, postupem času jej získaly ženy v celé Evropě [5]. Prostřednictvím získání volebního práva si ženy začaly uvědomovat

právo na vlastní život, vlastní názory, majetek, vzdělání a povolání. Spisovatelka Utrio se domnívá, že právě získání volebního práva bylo rozhodujícím krokem pro přechod žen ze soukromé sféry do veřejné, což také ženě umožnilo si samostatně vydělávat na živobytí a přestat být závislá na muži [25]. 20. století je poznamenáno především první a druhou světovou válkou. Do první světové války využívalo mnoho žen vzdělání jako odrazového můstku na cestě k zaměstnání. Přesto byl ale přístup žen k povolání vyžadujícímu univerzitní vzdělání velmi omezený. Výjimkou byla medicína, která byla vyhlášena jako vhodná oblast pro působení žen. Začátek války přinesl ženám vysokou míru nezaměstnanosti, protože pracovaly především v odvětvích, která byla během války považována za méněcenná, tudíž se zbavovala pracovních sil. Obrat ale nastal tehdy, když válečné hospodářství začalo pociťovat vážný nedostatek zaměstnanců z důvodu odchodu mužů do války. Ženy začaly být přijímány do průmyslu a veřejných služeb. Úkolem těchto žen byla také obživa rodiny, což rozhodně nebylo jednoduché především z důvodu nedostatku potravin. Válka tedy přinesla nový poznatek podle kterého je i žena schopna se postarat a uživit rodinu a může zastávat také mužské práce [1]. Po roce 1920 dochází ke změně. Ženy se přestaly aktivně domáhat různých svých práv a podílely se spíše na jiných hnutích, například na odporu proti fašismu. Za druhé světové války ženy opět prokázaly své schopnosti ve veřejném životě. Po jejím ukončení byly znovu odsunuty k rodinnému životu, protože v západních společnostech došlo k hospodářskému rozmachu a muži tak byli schopni své ženy uživit. Toto postihlo nejen ženy s nižším vzděláním ale i ty vysokoškolsky vzdělané a znovu se objevily názory, že by měl být omezen přístup žen k vysokoškolskému vzdělání [44]. V poválečném období se ženské organizace zaměřovaly především na sociální problémy a problémy hladovějících. Na počátku 20. století se narodila významná žena, která ovlivnila mnoho ženských hnutí a vlastně i ženy všeobecně. Její jméno je Simon de Beauvoir. Jelikož na konci minulého století byly školy zpřístupněny i pro ženy, využila této možnosti a vystudovala několik oborů, kromě matematiky a filosofie také literaturu. Simon de Beauvoir byla již od dětství odhodlána se žít sama, a tak začala po studiích vyučovat filosofii na několika vysokých školách. V roce 1943 přestává učit a začíná se plně věnovat psaní. Proslavila se nejen svými netradičními názory na manželství, podle kterých i žila, ale také pohledem na ženské pohlaví. Ve svých dílech se zaměřuje na morální problémy společnosti, ale více známé jsou knihy pojednávající o postavení žen ve společnosti. Její nejznámější kniha *Druhé pohlaví* ji proslavila po celém světě a vyvolala vlnu nejrůznějších reakcí od vychvalování k zatracování. Většina kritiků ohodnotila tuto knihu za přehnanou především proto, že autorka zde vychází z předpokladu vrozené

nadřazenosti mužů a podřízenosti žen. Z této knihy také pochází její nejznámější citát: „Člověk se ženou nerodí, ale stává“ [7]. Tato kniha sehrála významnou roli na přelomu 60. a 70. let tohoto století při utváření emancipačního hnutí v západní Evropě. Simone de Beauvoir podnítila v ženách impuls k tomu, aby přestaly být podřízeny mužům a vzaly opět život do svých rukou. Tak ženy začaly zakládat nezávislé organizace, které se zabývaly převážně ženskými otázkami. Snažily se o dosažení zásadních změn v patriarchálním kapitalistickém systému. Toto období je považováno za vznik druhé vlny feminismu. Ženy se začínaly realizovat nejen v politice, ale také v různých ekologických, lidskoprávních a zájmových organizacích [37]. I když se ženám podařilo získat volební a jiná práva, stále narážely na nerovnoprávnost. Snahou aktivistek bojujících za práva žen bylo kromě přiblížení práva ostatním ženám a vyvolání v nich odvahy svá práva uplatňovat, také zaměření se na hledání původu nerovnosti mezi pohlavími. Tyto aktivistky byly většinou vzdělané ženy, a tak se většina těchto hnutí přesunula na akademickou půdu, kde se problém nerovností vyvinul ve vědní obor, tzv. gender studies. Ženy začaly na toto téma publikovat různé články, probíhaly různé výzkumy a prostřednictvím toho ovlivňovaly vědomí společnosti [43]. Ženská hnutí se ale zabývala i jinými problémy než jen rovnoprávností. Ženy žádaly větší prostor pro seberealizaci a chtěly si své potřeby, cíle a prostředky naplňování určovat samy [37]. Důležité je, že jejich úsilí nevyšlo naprázdno, a toho, o co usilovaly, také dosáhly.

V současné době, tj. na počátku jednadvacátého století se významné či úspěšné ženy posuzují především podle dosažení pracovních úspěchů. V minulosti to byli především muži, kteří bránili ženám v jejich osobních kariérách. Dnes jsou to ale převážně samotné ženy, což potvrzuje také provedený výzkum společnostmi jobpilot.cz a Monster Worldwide v evropských zemích. V průzkumu bylo zjištěno, že ženy svádějí na pracovišti konkurenční boj, čímž je oslabena jejich možnost budovat svou vlastní kariéru [39]. Znamená to tedy, že kromě přetrvávajících nerovností brání ženám v úspěchu i ony samotné. Na tuto skutečnost se kromě jiného zaměřila i Fellnerová ve své knize *Žena 21. století*, ve které provedla výzkum, na jehož základě došla k zjištění, že ženám snažícím se o vedoucí pozice nejvíce kladou překážky právě ostatní ženy. Důvodem tohoto jevu je, že pokud je některá žena úspěšnější než ta druhá, znamená to její osobní neúspěch a podle toho tak i jedná [8].

5.3 Nejvýznamnější ženy současnosti

V posledních několika letech jsou v různých časopisech sestavovány žebříčky zabývající se nejúspěšnějšími ženami. Tyto žebříčky se zaměřují nejen celosvětově ale i na určitá území či ekonomické oblasti. Ze světových žebříčků je nejvýznamnější sestavován již několik let magazínem Forbes, který zahrnuje jak ženy političky, premiérky, prezidentky, bojovnice za lidská práva, mediální odbornice, tak také ředitelky mezinárodních společností a úspěšné manažerky. Tyto ženy jsou hodnoceny podle předem stanovených kritérií, mezi která patří prezentace daných žen v médiích, míra jejich ekonomického vlivu, velikost ekonomické sféry, ve které se daná žena pohybuje a dále je také hodnocena pracovní pozice dané ženy. Existuje několik měřítek nastavených tak, aby bylo možné srovnávat veřejnou sféru se soukromou [45].

Tab. č. 2 - 10 nejvýznamnějších žen světa pro rok 2007

pořadí	jméno	funkce
1.	Angela Merkel	kancléřka
2.	Wu Yi	vícepremiérka
3.	Ho Ching	generální ředitelka
4.	Condoleezza Rice	ministřyně
5.	Indra K. Noovi	generální ředitelka
6.	Sonia Gandhi	generální ředitelka
7.	Cyntiha Caroll	generální ředitelka
8.	Pratricia A. Woertz	předsedkyně správní rady
9.	Irene Rosenfeld	generální ředitelka
10.	Patricia Russo	generální ředitelka

Zdroj: http://www.forbes.com/lists/2006/11/06women_The-100-Most-Powerful-Women_land.html

O tom, že je tento žebříček sestavován opravdu celosvětově a bez rozdílu národnosti svědčí fakt, že v první desítku se umístily tři Evropanky, pět Američanek a dvě Asiatky.

V České republice se sestavováním takového žebříčku zabývají již třetím rokem Hospodářské noviny, které vybírají mezi ženami dvacet pět manažerek a podnikatelek z privátní sféry ovlivňujících dění v Česku a majících za sebou inspirativní příběh. Tyto ženy dále hodnotí odborná porota, která je složená z devíti expertů zabývajících se vyhledáváním topmanažerů, anebo se profesionálně zabývají personalistkou. Desátým členem je redakce Hospodářských novin [38]. Přehled nejúspěšnějších žen, které se umístily v roce 2007 na prvních deseti místech, znázorňuje následující tabulka.

Tab. č. 3 - 10 nejúspěšnějších žen českého byznysu pro rok 2007

pořadí	jméno	firma
1.	Magdalena Součková	Ernst & Young

2.	Anja Filder	Philip Moriss
3.	Vladimíra Papirnik	Squire, Sanders & Dempsey
4.	Olga Girstlová	GiTy
5.	Alena Ludrovská	Cetelem
6.	Eva Štěpánková	Ryor
7.	Vladimíra Glatzová	Glatzová & company
8.	Glatzová & company	Henkel
9.	Andrea Ferancová	Wood & Company
10.	Klára Starková	PPF

Zdroj: http://hn.ihned.cz/2-22311110-500000_d-f2

5.4 Shrnutí

V minulosti i v současnosti nalézáme úspěšné ženy v různých sférách života. Zatímco ve starověku, středověku a novověku to byly většinou ženy, které svůj život zasvětily církvi, v pozdější době, 18., 19. a 20. století, se jednalo o ženy, které začaly bojovat o získání svých práv. I když tyto ženy žily v různých dobách, mají jeden rys společný. Bojovaly totiž proti útlaku žen a nadvládě mužů a snažily se o zlepšení svého postavení. Všechny tyto ženy považuji za úspěšné, jelikož díky nim můžeme dnes my, ženy, vést veřejný život, studovat obory, které si samy vybereme, pracovat v různých oblastech, žít dle svého přesvědčení a vůbec rozhodovat samy o sobě. Naším předchůdkyním toto umožněno nebylo, ale díky nim je to umožněno nám.

Praktická část

6 Metoda praktické část

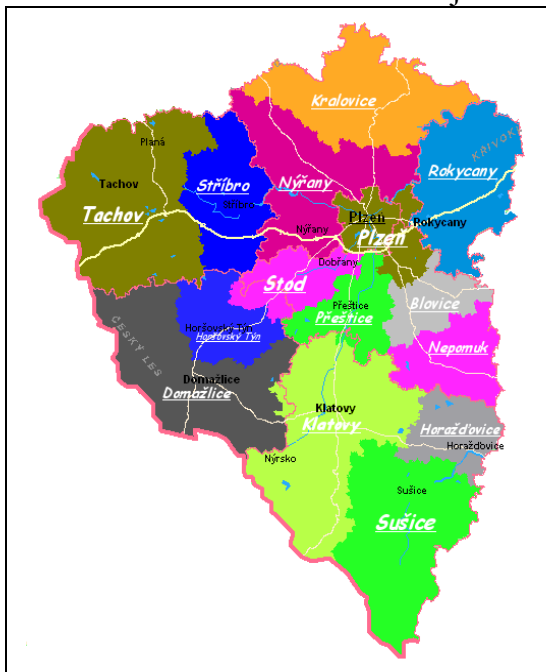
V praktické části mé diplomové práce jsem rozdělila dva pohledy na úspěšnost manažerek působících v regionu a to do dvou kapitol. První z nich je věnována prezentaci úspěšných manažerek na Plzeňsku v masmédiích, druhou pak tvoří sebehodnocení manažerek působících v této oblasti.

Důležité bylo nejprve stanovit výzkumné pole, tzn. vymežit oblast Plzeňska a následně z této oblasti vybrat dané manažerky, jichž se týkají následující kapitoly.

6.1 Charakteristika Plzeňska

Plzeňský kraj leží na jihozápadě České republiky. Na západě tvoří státní hranice s Německem, severozápadně leží Karlovarský kraj, severovýchodně Středočeský kraj a jihovýchodně Jihočeský kraj. K 31. 5. 2006 měl Plzeňský kraj celkem 552 982 obyvatel. Od 1.1.2003 byla Česká republika, na základě zákona č. 314/2002 Sb. o stanovení obcí s pověřeným obecním úřadem a stanovení obcí s rozšířenou působností, nově administrativně rozdělena do 205 správních obvodů obcí s rozšířenou působností. Vyhláškou Ministerstva vnitra č. 388/2002 Sb. byly stanoveny správní obvody obcí s pověřeným obecním úřadem (obce II. typu) a správní obvody obcí s rozšířenou působností (obce III. typu). Po ukončení činnosti okresních úřadů (k 31. 12. 2002) tak byla významná část jejich kompetencí přenesena na obce s rozšířenou působností. Plzeňský kraj byl rozdělen do 15 správních obvodů obcí s rozšířenou působností a do nich spadajících 35 správních obvodů obcí s pověřeným obecním úřadem. Mezi obce s rozšířenou působností patří: Blovice, Domažlice, Horažďovice, Horšovský Týn, Klatovy, Kralovice, Nepomuk, Nýřany, Plzeň, Přeštice, Rokycany, Stod, Stříbro, Sušice a Tachov. Přehled o rozdělení Plzeňského kraje znázorňuje následující obrázek.

Obr. č. 2 – Členění Plzeňského kraje



Zdroj: Vlastní na základě mapky dostupné na <http://www.krplzensky.cz/file.asp?name=1004102070104153025.jpg&folder=896>

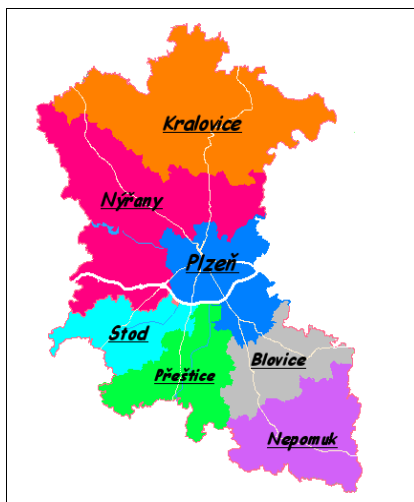
Protože jsem se ve své práci zabývala manažerkami obcí a organizací působících ve veřejné správě na Plzeňsku, bylo nezbytné si nejdříve vymezit danou lokalitu, tzn. obce, kterými jsem se nadále zabývala a jejichž manažerky jsem navštívila. Jak z časového tak z ekonomického hlediska nebylo možné zabývat se všemi obcemi Plzeňského kraje.

Zpočátku jsem se rozhodovala zabývat se pouze obcemi náležejícími do správního obvodu Plzeň (dříve okres Plzeň-město). Dnem 1. ledna 2007 ale vstoupila v platnost vyhláška č. 513/2006 Sb., která změnila hranice okresů v České republice, a od té doby spadají pod Plzeň-město další obce, které dříve patřily do oblasti Plzně severu či jihu. Tzn. že od 1. ledna 2007 patří do správní oblasti Plzeň-město kromě deseti plzeňských městských obvodů také čtrnáct obcí s pověřeným obecním úřadem [42].

Nicméně z těchto čtrnácti vyhovovalo mým záměrům pouze šest obcí, ve kterých úřadovaly tři starostky a tři místostarostky. Aby byl můj výzkumný soubor početnější, rozhodla jsem se rozšířit původně vybranou oblast Plzeň-město o obce, jenž spadají do oblastí Plzeň-jih a Plzeň-sever. V této části kraje je celkem 192 obcí, což je mnou vymezená oblast Plzeňska. Jedná se tedy o veškeré obce rozprostírající se na tomto území bez rozdílu velikosti či počtu obyvatel. Pod dřívější označení okresu Plzeň-sever dnes řadíme správní obvody Kralovice a Nýřany a do dříve užívaného názvu okresu Plzeň-jih patří správní

obvody Blovice, Nepomuk, Přeštice a Stod. Následující obrázek znázorňuje vybranou oblast.

Obr. č. 3 – Vybraná oblast Plzeňska



Zdroj: Vlastní na základě mapky dostupné na <http://www.krplzensky.cz/file.asp?name=1004102070104153025.jpg&folder=896>

6.2 Manažerky obcí a organizací veřejné správy

V současnosti je za manažera považován takový pracovník, který se zabývá řízením, organizováním, plánováním určitých činností, a to v komerčních i nekomerčních organizacích. Úkolem manažera je plánování jednotlivých úkolů, tato práce ale zahrnuje také mnoho dalších činností jako např. výběr osob pracujících na daném úkolu, vymezení časového období ve kterém má být úkol splněn, zajištění materiálu i finančních prostředků, zadávání úkolů podřízeným pracovníkům, sledování realizace úkolů, rozhodování o dalších postupech, řešení problémů vznikajících během plnění úkolů a to jak problémů pracovních, tak i osobních, přičemž oba tyto typy bezprostředně souvisí s dobrými mezilidskými vztahy. Dále se manažer zabývá kontrolou splnění daných úkolů, motivováním a odměňováním pracovníků a vedením různých porad [48]. Jak je vidět, v náplni práce manažera je toho opravdu hodně, a proto požadavky na tyto vedoucí pracovníky jsou velmi náročné. I když se u manažerů ve většině případů požaduje dosažení vysokoškolského vzdělání, nezáleží častokrát na jejich znalostech, ale především na jejich osobnostních charakteristikách, které jsou důležitější než u ostatních zaměstnanců. To se domnívá ve své knize Psychologie a sociologie řízení Bedrnová a Nový. Já se s tímto názorem zcela ztotožňuji [3].

Jak již bylo zmíněno výše, s manažery se setkáváme také ve veřejné správě, kde se ale tento pojem moc nepoužívá. Manažerkami ve veřejné správě jsou veškeré ženy na vedoucích pozicích, např. ředitelky, zástupkyně ředitelek, vedoucí jednotlivých oddělení. Tyto ženy získávají pracovní místa na základě vítězství ve výběrovém řízení. Nejen ve způsobu dosažení manažerské pozice v organizacích a obcích je rozdíl. V obcích jsou manažerkami především starostky a místostarostky, které byly zvoleny zastupitelstvem. Rozdíl mezi těmito dvěma skupinami manažerek je také v tom, že ředitelky, zástupkyně a vedoucí, jsou manažerky s neuvedením přesného vymezení jejich pravomocí a kompetencí v zákoně, kdežto u starostek a místostarostek tomu tak je. Jak již bylo zmíněno v kapitole 3.2.2, kompetence představitelů obce jsou stanoveny v Zákoně o obcích č. 128/2000 Sb [53].

6.3 Manažerky obcí a organizací veřejné správy na Plzeňsku

Po definování oblasti Plzeňska a pojmu manažerka ve veřejné správě bylo nutné spojit tyto dva pojmy v jeden celek a poté vybrat pouze několik manažerek, kterými se v následujících kapitolách více věnuji.

6.3.1 Manažerky obcí na Plzeňsku

Z původní oblasti Plzeňska (definována v podkapitole 6.1), která zahrnuje celkem 192 obcí, bylo pro další šetření nutné vybrat pouze ty, ve kterých jsou v manažerských pozicích ženy, tzn. ty obce, v jejichž čele stojí starostka či místostarostka. Z celkového počtu obcí na Plzeňsku je v 65 obcích na manažerské pozici žena. Tyto ženy byly do svých funkcí zvoleny na základě voleb do zastupitelstev obcí konajících se v říjnu roku 2006. Seznam těchto šedesáti pěti obcí je v příloze č. 1.

Starostku mají z těchto šedesáti pěti obcí ve dvaceti devíti z nich a místostarostku ve čtyřiceti dvou. V šesti obcích je ve vedoucích pozicích jak starostka tak i místostarostka. Jelikož by bylo opět časově a ekonomicky velmi náročné zahrnout do dalšího výzkumu všechny tyto ženy, rozhodla jsem se z tohoto základního souboru vybrat pouze některé z nich.

Z prvního základního souboru 29 starostek jsem na základě abecedního seřazení - podle příjmení jednotlivých starostek - vybrala každou třetí ženu, která tuto skupinu zastupovala. Celkem jsem takto vybrala náhodně devět starostek, jež utvořily první

výzkumný soubor. Stejný postup jsem zvolila také u místostarostek, kde jsem týmž způsobem vybrala výzkumný soubor 14 místostarostek. Z důvodu zajištění anonymity těchto žen jsem k jednotlivým jménům přiřadila pomocí náhodného losu čísla, pod kterými jednotlivé ženy nadále vystupovaly. U starostek jsou to čísla v intervalu od 1 do 9 a u místostarostek od 1 do 14. K rozlišení těchto dvou skupin slouží pomocné písmeno, a to buď „S“ což značí starostku nebo „M“ značící místostarostku. Výzkumný soubor je tedy tvořen respondentkami 1S – 9S a 1M – 14M a představuje celkem 23 respondentek. Tak například kdyby byla starostka Jindřichova Hradce Petra Nováková, mohla by nadále vystupovat pod označením 1S.

6.3.2 Manažerky organizací veřejné správy na Plzeňsku

Jak již bylo napsáno v podkapitole 3.1.3 Speciální orgány státní správy, jsou tyto organizace veřejné správy zřizovány za účelem pomoci ústředním orgánům státní správy v jednotlivých územních jednotkách, a to v některých jejích činnostech. Tyto organizace, často označovány také jako územní dekoncentráty, doplňují strukturu orgánů obcí jako subjektů místní správy a samosprávy a společně tak tvoří ucelený systém místní správy. Pro výběr organizací na území Plzeňska jsem použila Portál veřejné správy České republiky [40], kde se nalézá seznam veškerých organizací zřizovaných veřejnou správou. Z výčtu veškerých organizací uvedených na tomto portále jsem nejprve vybrala ty, které mají v čele ředitele či ředitelku vyjma pracovišť určených pro celý Plzeňský kraj. Takto jsem získala celkem 29 organizací se sídlem na území Plzně-jihu, severu a města. Z tohoto seznamu jsem poté zvolila pouze ty organizace, jejichž nejvyšší manažerkou, tj. ředitelkou, je žena. Tímto způsobem jsem získala kromě pěti organizací především pět žen pro další výzkum. Jelikož se jedná o tak malý počet žen ředitelek, není potřeba další selekce, a proto se v tomto případě základní soubor rovná výzkumnému souboru. Přehled organizací, v nichž je ředitelkou žena, znázorňuje následující tabulka.

Tab. č. 4 – Organizace veřejné správy na Plzeňsku v čele s ředitelkou

Celní ředitelství Plzeň
Katastrální úřad Plzeň-jih
Národní památkový ústav - územní odborné pracoviště
Úřad práce Plzeň-jih
Zeměměřičský a katastrální inspektorát v Plzni

Zdroj: Vlastní na základě seznamu dostupném na http://portal.gov.cz/wps/portal/_s.155/6966/place

Protože za manažerky obcí považuji starostky a místostarostky, které jsou především povinny zastupovat starostky v době jejich nepřítomnosti, chtěla jsem do výběru manažerek organizací zahrnout zástupkyně ředitelů či ředitelek. Od toho jsem ale upustila, protože se mi nepodařilo ve všech mnou vybraných organizacích tuto funkci dohledat, a to i přesto, že mají tyto instituce povinnost zveřejňovat svoji organizační strukturu.

Anonymitu respondentek jsem zajistila stejným způsobem jako u manažerek obcí – přiřazením kódu k jejich osobě. Získala jsem tak respondentky 1Ř – 5Ř.

6.4 Shrnutí

Pro svoji diplomovou práci jsem na základě různých požadavků získala z vybraných obcí a organizací veřejné správy na Plzeňsku celkem 30 manažerek, jimž se v dalších částech této práce podrobněji věnuji. Celkový přehled vybraných žen znázorňuje tabulka č. 5.

Tab. č. 5 – Celkový přehled manažerek obcí a organizací veřejné správy na Plzeňsku

soubor		starostky	místostarostky	ředitelky	celkem
základní	abs. č.	29	42	5	76
	rel. č.	100	100	100	100
výzkumný	abs. č.	9	14	5	28
	rel. č.	100	100	100	100

Zdroj: vlastní

Cílem následujících kapitol je zjistit, jak vybraná masmédiá prezentovala těchto dvacet osm žen a jak tyto ženy hodnotily samy sebe ve vztahu k pracovní úspěšnosti.

7 Prezentace úspěšných manažerek v masmédiích ČR

7.1 Obsahová analýza mediálního sdělení

Pro průzkum toho, jak česká masmédiá popisují úspěšné ženy, jsem se rozhodla použít metodu obsahové analýzy. Tato metoda se všeobecně používá pro zkoumání mediálních obsahů rozhlasových, televizních a filmových vysílání, a také pro tisk. V současnosti se používají dva metodické přístupy k analýze.

V prvním případě se jedná o hermeneutickou textovou a obrazovou analýzu, vycházející z literárně vědní textové interpretace. Tato metoda odhaluje především skryté hlubší struktury. Pro tuto metodu je charakteristická vysoká míra otevřenosti a velmi důkladný rozbor jednotlivých mediálních obsahů. Je vhodná pro zpracování menšího množství textů z mnoha různých aspektů. Tento způsob rozboru je silně subjektivní a závisí na osobě provádějící rozbor. Z tohoto důvodu není ověřitelnost výsledků snadná.

Druhým metodickým přístupem k mediální analýze je kvantitativní obsahová analýza, která je charakteristická vysoce strukturovaným a selektivním procesem. Při použití této metody se obsahy zkoumají s ohledem na několik vybraných znaků, které se dají určitým způsobem měřit a kvantifikovat. Oproti předchozí hermeneutické metodě je tato metoda významná svým vysokým stupněm ověřitelnosti. K dalším přednostem kvantitativní obsahové analýzy patří možnost zpracovat velké množství mediovaných obsahů a výsledky šetření podrobit statistickým analýzám [22].

Pro mou diplomovou práci bylo vhodnější použít druhý způsob zkoumání mediálního sdělení, to znamená kvantitativní obsahovou analýzu. Pozornost jsem zaměřila pouze na články v tisku, které byly dále zkoumány podle vybraných znaků. Kvantitativní obsahovou analýzu jsem považovala za vhodnou také z důvodu zkoumání většího počtu článků za delší časové období, kdy byly výsledky statisticky zpracovány a pro přehlednost také znázorněny v číselných hodnotách a grafech.

7.2 Metodika obsahové analýzy

Další části mé diplomové práce se týkají dvaceti osmi manažerek. Tyto ženy byly rozděleny podle své pracovní působnosti do třech skupin a každá tato skupina byla zkoumána zvlášť. Od začátku jsem se rozhodla sledovat pouze tištěná média, a to z důvodu dostupnosti a menší časové náročnosti. Po předvýzkumu, ve kterém jsem se zaměřila na celostátní deníky a časopisy, např. Mladá fronta Dnes či Veřejná správa, jsem dospěla k závěru, že tyto celostátní tiskoviny můžu vynechat, jelikož se v nich neobjevily mnou vyhledávané informace. Pozornost jsem proto zaměřila na Plzeňský deník, a to z toho důvodu, že předmětem mého zkoumání byly starostky, místostarostky a ředitelky z obcí a organizací veřejné správy na Plzeňsku.

Na počátku zkoumání tištěných novin Plzeňského deníku mi byla od pracovnice Studijní a vědecké knihovny Plzeňského kraje doporučena databáze Anopress, ve které se nachází plné znění článků z novin a časopisů z celé České republiky v elektronické podobě. Na základě využití této databáze jsem mohla zvolit delší sledované časové období, a sice od 1. listopadu 2006 do 31. října 2007. Počátek tohoto sledovaného období jsem stanovila záměrně těsně po volbách do zastupitelstev konajících se ve dnech 20. a 21. října 2006, konec období jsem vymezila týmiž daty o rok později. Jako klíčová slova pro vyhledávání článků jsem zvolila následující: starostka, místostarostka, ředitelka, konkrétní příjmení daných dvaceti osmi žen, název obcí a organizací v nichž dané ženy působí. Na webových stránkách databáze Anopress dostupných na www.anopress.cz jsem nejprve zvolila možnost vyhledávání v mediálních databázích, a poté vybrala v možnostech vyhledávacích formulářů formulář standard, který plně vyhovuje mým dalším účelům. Obrázek číslo 4 znázorňuje jak vypadá formulář standard.

Obr. č. 4 – Formulář standard z databáze Anopress

Vyhledávání v mediální databázi

Zobrazit tyto bloky:

- Rozšířené volby pro dotaz
- Vyhledávání v polích
- Oblasti a informační zdroje
- Rozšířené volby pro období
- Vyhledávání dle témat
- Parametry seznamu výsledků

Dotaz

Pravidla vyhledávání:

- v plných textech článků (fulltext)
- pouze v nadpisech článků

Mediální zdroje Web monitoring cz

Období

aktuální den 2 dny 3 dny týden 14 dnů od-do: -

Výběr dle oblastí a zdrojů

- Celostátní deníky
- Rozhlas
- Televize
- Časopisy - ekonomika a politika
- Časopisy - kultura a TV
- Časopisy - média a komunikace
- Časopisy - veřejná správa

Zobrazení oblastí a zdrojů

- Zobrazovat v seznamu pouze oblasti
- Zobrazovat oblasti i zdroje/tituly
- Zobrazovat i relace u TV a rozhlasu

VYHLEDAT

Zdroj: www.anopress.cz

První pole s označením dotaz bylo klíčové. Důležité bylo zadat dotaz podrobně a srozumitelně. Pro vyhledávání článků o starostkách byl dotaz následující: starostka and („obec“ or „příjmení“), což znamená, že v databázi byly nalezeny veškeré články, kde se vyskytoval pojem starostka ve spojení s konkrétní obcí nebo s konkrétním jménem. Obdobné dotazy byly použity i pro zbylé dvě skupiny. Pro vyhledání daného článku bylo také důležité zaškrtnout možnost „vyhledat v plných textech článků“. Období, ve kterém mělo dojít k vyhledávání, bylo stanoveno od 1.1.2006 do 31.10.2007 (viz výše). Zde je nutné podotknout, že databáze umí vyhledávat články pouze v jednom kalendářním roce. Poslední položku, kterou bylo třeba vyplnit, než začalo probíhat vyhledávání, byla oblast zdrojů, ve kterých mělo dojít k vyhledávání. Ačkoliv jsem na základě předvýzkumu chtěla upustit od celostátních deníků a soustředit se pouze na regionální deník, prostřednictvím této databáze jsem použila jak možnost vyhledávání v celostátních denících, tak také v regionálních časopisech a denících pro Plzeňský a Karlovarský kraj.

Po nalezení článků o daných manažerkách byl proveden záznam do archu, který je v příloze číslo 2 až 4. Jedná se o prvotní záznam o nalezeném článku v databázi, který byl zařazen ke kódovaným jménům manažerek. Tento záznam obsahoval pořadové číslo nalezeného článku, datum článku a název periodika, ze kterého pocházel.

Abych mohla vyjádřit, jak média prezentují vybraných dvacet osm manažerek, musela jsem jednotlivé články podrobit detailnějšímu zkoumání. Po zařazení článku dle měsíce zveřejnění a uvedení názvu periodika, ve kterém daný článek vyšel, se má pozornost kromě jiného zaměřila na prezentování dané ženy v článku a na to, zda v něm vystupovala jako hlavní či vedlejší aktérka. Abych mohla považovat danou ženu za hlavní aktérku článku, musel být článek psán pouze o dané ženě a nesměla v něm vystupovat žádná jiná osoba ani jména. Úkolem takovýchto článků je sdělovat veřejnosti názory a stanoviska, která zaujímá jedna konkrétní manažerka. Za vedlejší aktérku jsem tedy považovala všechny ostatní případy, kdy jméno manažerky bylo zmíněno společně s jinými jmény. Na základě tohoto určení jsem chtěla zjistit, zda mají novináři snahu prezentovat články pouze s názory jedné manažerky, nebo zda se přiklánějí spíše k hromadnějším názorům, do nichž zahrnují kromě ostatních i dané ženy.

Dalším významným prvkem, na který jsem se zaměřila, byly citace – každé doslovné vyjádření bylo u příslušné manažerky zaznamenáno. Cílem sledování citací bylo zjistit, jestli novináři ve svých článcích upřednostňují spíše zevšeobecnění informací, které získali, nebo zda dávají přednost doslovným uvedením. Analýza toho, jak média prezentují manažerky, také obsahuje postoj, který zaujímají novináři k daným ženám. To znamená, zda dané ženy působí na základě uveřejněných článků pozitivně, neutrálně či negativně.

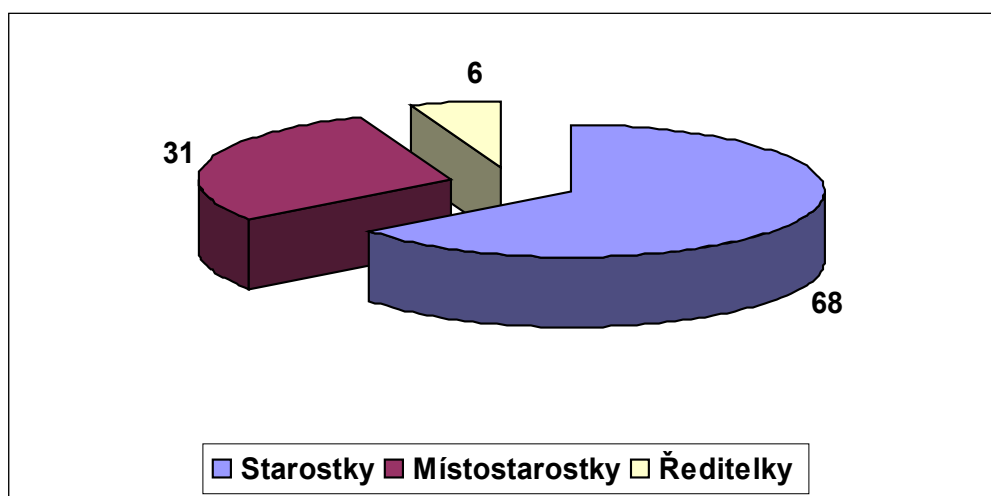
K jedním z nejvýznamnějších rozborů patřil samozřejmě rozbor týkající se témat uveřejněných článků. Veškeré články byly zařazeny do šesti skupin, kdy každý článek mohl být zařazen pouze jednou, a to podle převládajícího tématu do skupin: kultura, zvolení, investice, kriminalita, osobní život a ostatní. Tyto skupiny byly zvoleny na základě předvýzkumu. Původním záměrem bylo nezahrnovat skupinu ostatní, nicméně některé články nešlo zahrnout do předešlých pěti skupin z důvodu specifčnosti pouze pro danou obec a manažerku. Z tohoto důvodu nebylo možno je zevšeobecnit, a proto jsem se rozhodla pro skupinu ostatní. Rozbor témat jednotlivých článků měl přispět ke zjištění, zda novináři při prezentaci manažerek upřednostňují nějaká témata více než ostatní a zda je rozdíl mezi manažerkami starostkami, místostarostkami a ředitelkami.

Posledním prvkem, kterým jsem se zabývala, byly fotografie, které občas doprovázely články o manažerkách. Jak již bylo naspáno výše, příloha číslo 2 až 4 obsahuje prvotní zařazení dohledaných záznamů o jednotlivých manažerkách. Pro následující podrobnější analýzu jsem si vytvořila další záznamové archy, které jsou taktéž uvedeny v příloze číslo 5 a 6.

7.3 Analýza mediálního sdělení manažerek

Na základě stanovených klíčových slov, vymezení časového období a výběru periodik jsem dohledala celkem 105 relevantních článků. Následující graf znázorňuje počet nalezených analytických jednotek. Za analytickou jednotku považuji jakoukoliv zmínku o některé z manažerek bez ohledu na její rozsah. Rozděleny jsou do tří kategorií podle toho, které oblasti manažerek se týkají tj. starostek, místostarostek a ředitelk.

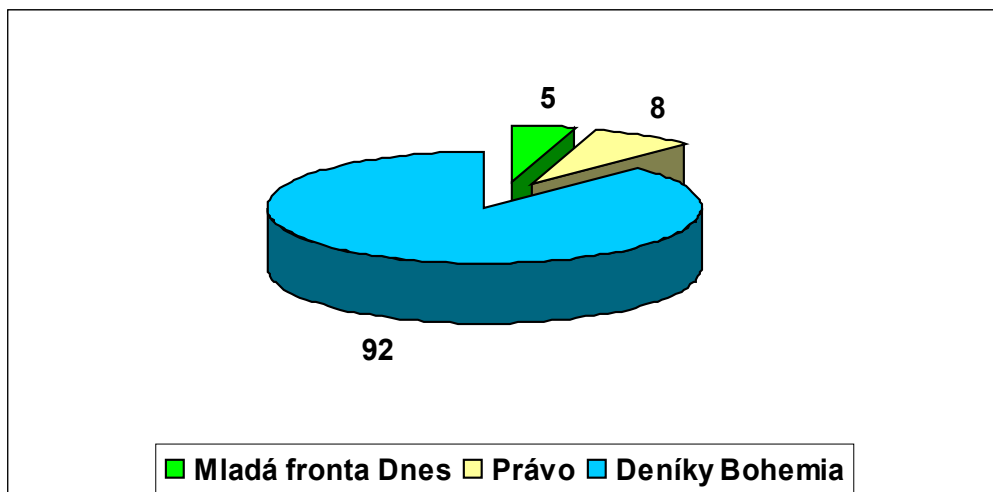
Graf č. 1 - Počet analytických jednotek věnovaných starostkám, místostarostkám a ředitelkám



Zdroj: Vlastní na základě analýzy tiskovin dostupných na www.anopress.cz

Články věnované vybraným manažerkám byly většinou uveřejněny v denících Bohemia, jak znázorňuje graf č. 2 níže, a to v Klatovském a Plzeňském deníku. Je logické, že umístění článku záleželo na geografickém položení dané obce. Celkem bylo v těchto denících uveřejněno 87 procent článků zabývajících se vybranými manažerkami. Zbývajících 13 procent zaujímaly deníky Právo a Mladá fronta Dnes. V denících Bohemia je regionům věnováno denně pět až šest stránek, kdežto v krajských mutacích celostátních deníků je danému kraji věnována jedna až dvě stránky. Z toho samozřejmě vyplývá, že více místa v denících pro konkrétní území umožňuje přinést více informací o dění v daných oblastech.

Graf č. 2 - Rozložení analytických jednotek v jednotlivých denících



Zdroj: Vlastní na základě analýzy tiskovin dostupných na www.anopress.cz

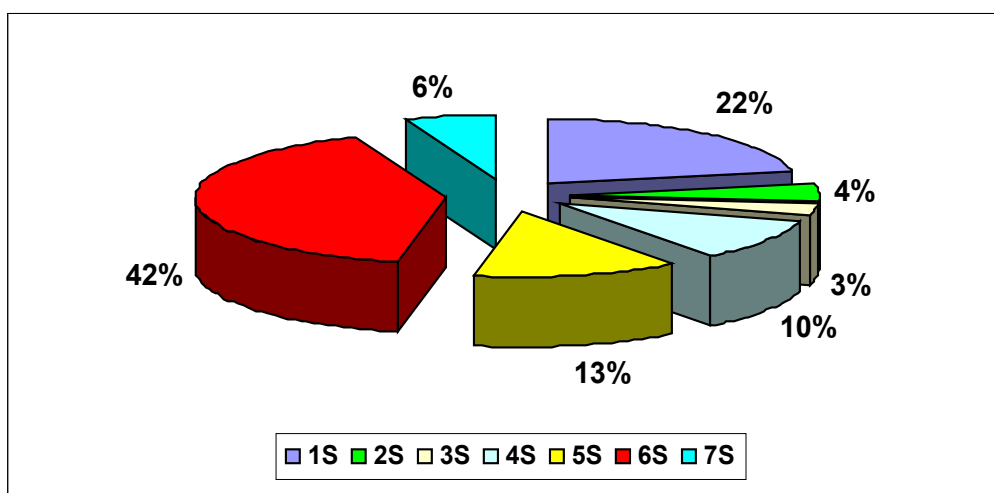
7.3.1 Analýza mediálního sdělení starostek

Pro analýzu popisu, jak média píší o starostkách na Plzeňsku, bylo nalezeno celkem 68 analytických jednotek, což ukazuje graf číslo 1 (viz výše). Na začátku je důležité podotknout, že těchto 68 analytických jednotek se týká pouze sedmi starostek, přestože do celkového výzkumu jich bylo zahrnuto devět. O dvou ženách starostkách nebyla za stanovené období jednoho roku nalezena ani jedna analytická jednotka. Důvodem by mohl být nízký počet obyvatel dané obce, stoprocentně to ale potvrzeno nebylo. Je sice pravda, že v obci se starostkou 9S je pouhých 37 stálých obyvatel, což je nejnižší počet stále žijících obyvatel ze všech vybraných obcí, ale u druhé obce, o jejíž starostce taktéž není nalezena ani jediná analytická jednotka, tento předpoklad nebyl potvrzen.

Z celkového počtu 68 analytických jednotek jich nejvíce připadá na starostku označenou 6S, o které bylo dohledáno 28 analytických jednotek, následuje starostka 1S a 15, následují starostky s nižším počtem analytických jednotek. Procentuelní přehled o analytických jednotkách v periodikách pro dané starostky zobrazuje následující graf.

Zjistila jsem tedy, že relevantní deníky věnují jednotlivým starostkám různou pozornost.

Graf č. 3 – Struktura analytických jednotek dle jednotlivých starostek



Zdroj: Vlastní na základě analýzy tiskovin dostupných na www.anopress.cz

Abych zjistila, jak média prezentují vybrané starostky, rozhodla jsem se zaměřit se v článcích na následující kritéria:

- název periodika
- měsíc uveřejnění
- pozice starostky (hlavní či vedlejší aktérka)
- citace
- postoj zaujetí novinářů vůči starostce
- téma
- fotografie

Z celkového počtu 68 zmínek jich bylo 62 uvedeno v denících Bohemia, což je 91 procent. Po třech zmínkách informujících o vybraných starostkách obsahují mutace celostátních deníků Mladá fronta Dnes a Právo.

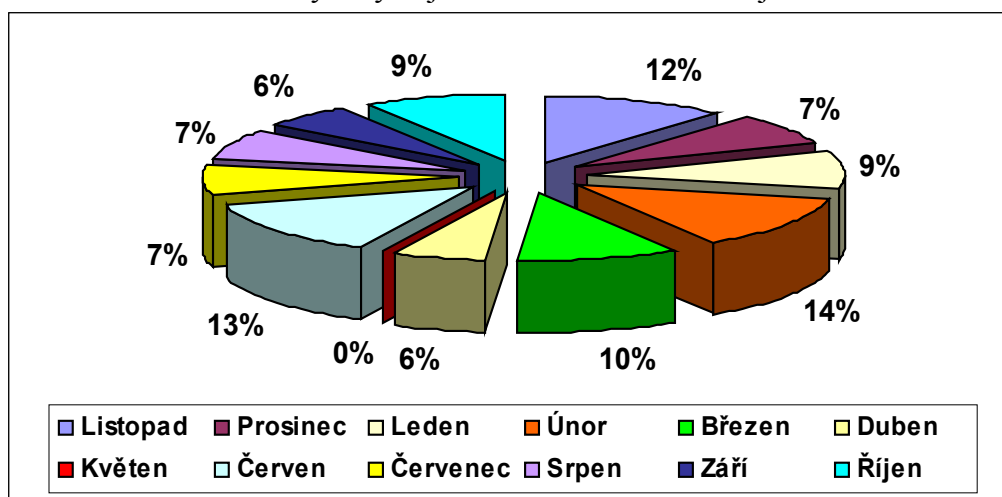
Nejvíce článků bylo umístěno v denících Bohemia, poté následovaly deníky Mladá fronta Dnes a Právo se stejným počtem zmínek.

Podrobnějšímu zkoumání bylo podrobena také datum uveřejnění daného článku s analytickou jednotkou o některé ze starostek. Za sledované období dvanácti měsíců od listopadu do října bylo nejvíce příspěvků v měsíci únoru a červnu – vyskytlo se shodně devět analytických jednotek. Po těchto měsících následuje listopad s osmi analytickými jednotkami. Můj původní předpoklad, že nejvíce analytických jednotek bude obsahovat právě měsíc listopad, a to z důvodu zvolení nových vedoucích pozic v obcích, ve kterých proběhly volby do zastupitelstev, se nepotvrdil, ale i tak tento měsíc figuruje na prvních

místech. Na posledním místě se umístil měsíc květen, který neobsahuje žádnou analytickou jednotku o vybraných starostkách. Následující graf znázorňuje procentuelní strukturu analytických jednotek dle měsíce zveřejnění.

Analytické jednotky o starostkách se v denících vyskytují během celého roku, ovšem s výjimkou měsíce května, kdy nebyla nalezena ani jediná analytická jednotka.

Graf č. 4 -Struktura analytických jednotek dle měsíce zveřejnění



Zdroj: Vlastní na základě analýzy tiskovin dostupných na www.anopress.cz

Dalším hledaným prvkem v článcích bylo, zda v něm starostka vystupuje jako hlavní či vedlejší aktérka. Ve třinácti článcích považují ženy za hlavní aktérky – nejvíce článků připadá na starostku 6S. Tento fakt se dal předpokládat, protože tato žena měla nejvíce analytických jednotek v novinách. Za hlavní aktérku v článku však nebyla ani jednou označena starostka 7S, a to i přes skutečnost, že nemá nejvyšší počet celkových analytických jednotek. Ve zbývajících 55 analytických jednotkách byly starostky vedlejšími aktérkami.

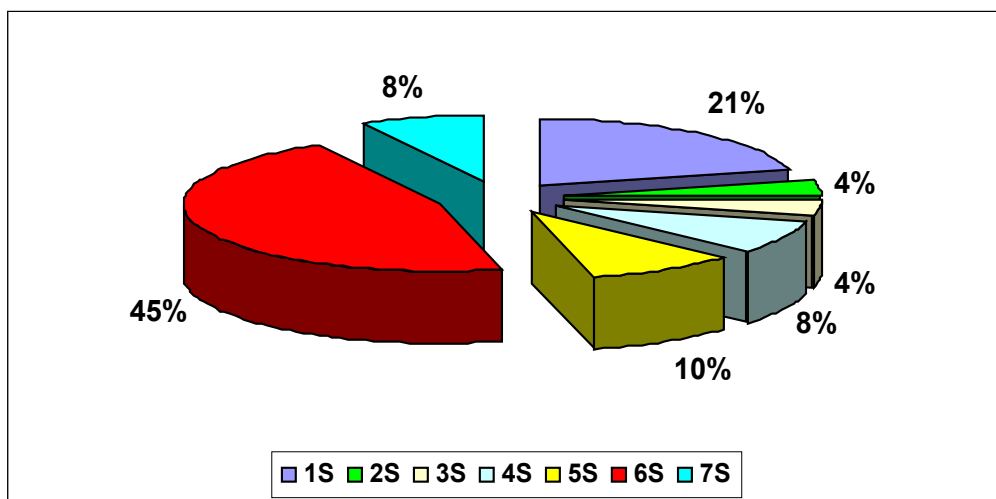
Ve většině případech starostky v článcích vystupují jako vedlejší aktérky.

Na tom, zda jsem danou ženu považovala za hlavní či vedlejší aktérku, se žádným vlivem nepodílela citace. Z celkového počtu 65 článků (3 analytické jednotky byly uvedeny pod fotografiemi) připadlo celých 80 procent právě na doslovné uvedení, což je citace dotazované starostky. Lze tedy říci, že pokud se v článku vyskytuje jako aktérka, ať už hlavní či vedlejší, žena starostka, mají novináři snahu uvádět její doslovné vyjádření. Dále se ale naskytá otázka, kterou ženu považovat ve vztahu k citacím za úspěšnější. Zda tu, na kterou připadá nejvíce citací z celkového počtu 52 doslovných uvedení, nebo tu, jež má na základě všech o ní uvedených analytických jednotek nejvyšší procento citací. Pokud vyberu první způsob, pak na vedoucí pozici mezi ženami starostkami je starostka 6S s počtem 24

citací, což je ale v jejím samotném hodnocení pouze osmdesáti devíti procentní úspěšnost. Pokud zvolím druhý způsob, budou na prvním místě dvě ženy starostky, které dosáhly stoprocentního uvedení citací. Starostka 3S se ale objevila pouze ve dvou článcích, kdežto starostka 7S ve čtyřech. Já se přikláním k prvnímu způsobu a jeho určení nejvyššího počtu citací z celkového počtu všech žen, protože jak bylo uvedeno v kapitole 5.3, (Nejvýznamnější ženy současnosti) časopis Forbes pro sestavení žebříčku nejvýznamnějších žen světa používá jako jedno z měřítek prezentaci daných žen v médiích, která je měřena právě podle celkového počtu uvedených citací. Následující graf proto zobrazuje poměr uvedených citací v článcích pro jednotlivé starostky z celkového počtu všech citací.

Každá starostka, o níž existuje analytická jednotka, byla v denících citována.

Graf č. 5 – Poměr citací jednotlivých starostek ku celkovému počtu všech citací



Zdroj: Vlastní na základě analýzy tiskovin dostupných na www.anopress.cz

Při analýze veškerých analytických jednotek o starostkách nebyla nalezena ani jedna jednotka, která by působila negativně. To znamená, že veškeré zmiňované starostky působí na základě uveřejněných článků buď pozitivně nebo neutrálně. Autoři článků se ale ve většině případech snaží o neutrálnost a to z osmdesáti dvou procent.

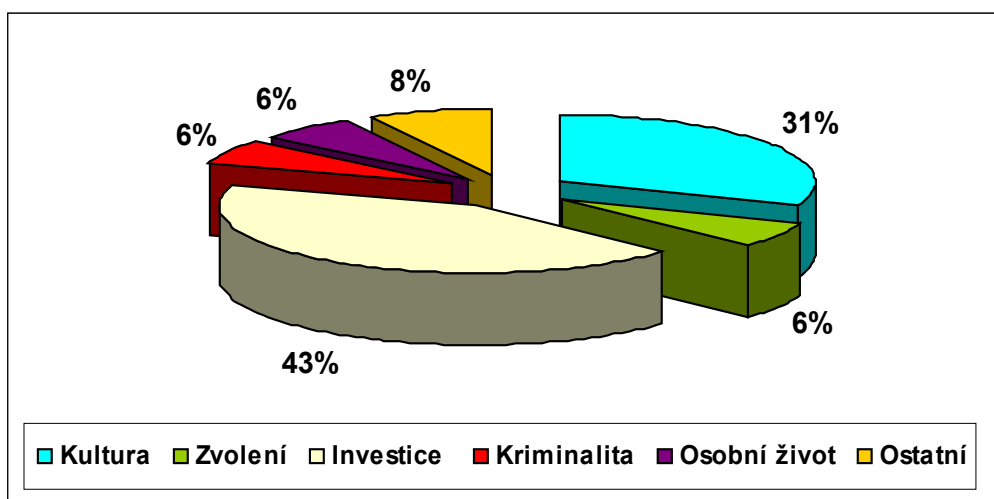
Autoři článků prezentují starostky z nezaujatého pohledu.

Další zaměření v této analýze bylo na téma, ve kterých dané starostky figurovaly. Témata byla rozdělena do šesti skupin, do kterých byly veškeré články postupně zahrnuty. První skupinou je oblast kultury, do které spadají články týkající se kulturního dění v dané obci, tj. pořádání poutí, vítání občánků, soutěže hasičských sborů nebo gratulace k životním jubileím. Do kultury bylo zahrnuto dvacet článků, ve kterých vystupovala některá ze starostek. Další oblast se týkala informování o dosazení žen na post starostek s názvem

zvolení. Do této kategorie byly umístěny pouze čtyři články o čtyřech různých starostkách. V této kategorii jsem na začátku výzkumu očekávala vyšší číslo. Předpokládala jsem totiž, že tisk projeví větší zájem informovat veřejnost o úspěchu některých žen, které byly dosazeny na místo starostek. Vyšší zájem deníků však zaujalo sdělování čtenářům o minulých, současných či budoucích investicích v dané obci z pohledu starostek. Do této oblasti bylo zahrnuto dohromady 28 článků. Co se týká témat, jsou investice v počtu článků na prvním místě. Čtvrtou kategorií je kriminalita obsahující čtyři články stejně jako kategorie zaměřená na osobní život daných starostek. Stejně jako ve všech výše popsanych zkoumání i v této kategorii se nejvíce novináři zabývali osobním životem starostky 6S. Ptali se zejména na její rodinné zázemí, strávení posledního dne v roce 2006 a informovali také o jejich studijních úspěších. Do poslední skupiny s názvem ostatní jsem zařadila veškeré články, které nespádaly do výše popsanych skupin a týkaly se především vzniklých situací v konkrétní obci. Jednalo se o vyjádření podpory ostatním obcím v záležitosti umístění amerického radaru na našem území, o problémy s vodou a o škody způsobené povětrnostními podmínkami. Skupina ostatní zahrnuje pět článků. Pro přehlednější znázornění zařazení článků do šesti skupin slouží následující graf.

Celkově se novináři zabývají veškerými tématy, které přísluší k profesím starostek, ale nejvíce se jich dotazují na témata, která se týkají investic.

Graf č. 6 – Struktura článků o starostkách dle tématu



Zdroj: Vlastní na základě analýzy tiskovin dostupných na www.anopress.cz

Na konec je důležité zmínit se o fotografiích starostek umístěných v denících. Celkem byly fotografie umístěny u pěti analytických jednotek, z toho ve třech případech nebyla jiná zmínka o vyfocené starostce v předcházejícím textu, což znamená, že se jméno

starostky vyskytlo pouze v popisku pod fotografií. Na těchto pěti fotografiích byly vyobrazeny pouze tři starostky, z toho dvě byly na dvou z nich.

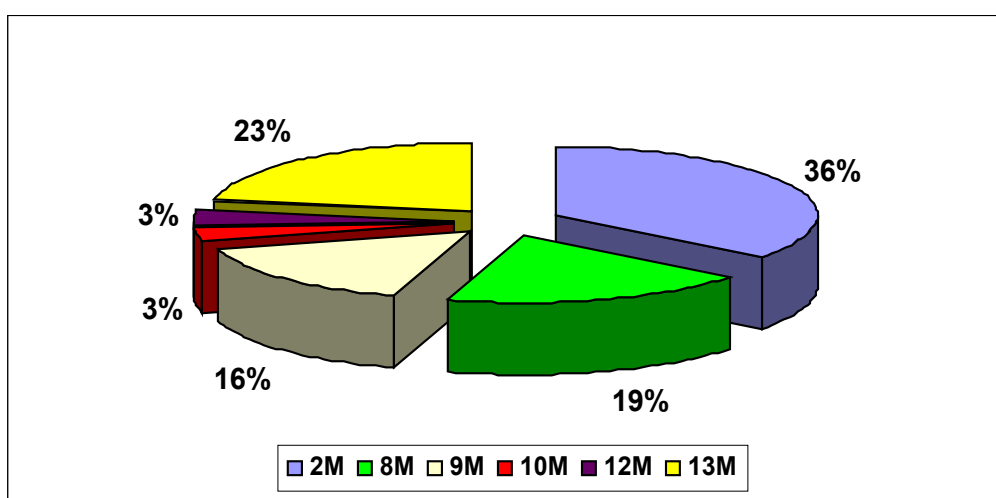
Fotografie starostek jsou umisťovány do novin velmi zřídka.

Co se týká souhrnu celkové prezentace starostek ve vybraných denících, na základě výše uvedené analýzy lze konstatovat, že deníky nevěnují všem ženám starostkám stejnou pozornost. Z celkového počtu devíti starostek byly dohledány články pouze o sedmi z nich, ale ani tyto ženy nemají obdobný počet analytických jednotek. Některými z nich se novináři zabývají velmi často a jinými zase velmi zřídka. Pokud se novináři rozhodnou věnovat ve svém článku některé ze starostek místo, s nejvyšší pravděpodobností se článek bude zabývat buď investicemi v dané obci nebo kulturou. Rozhodně ale bude daná starostka v článku působit neutrálním dojmem a je více než pravděpodobné, že v něm bude doslovně ocitována. Opačný jev nastává při uvedení fotografií pod článek, což není příliš obvyklý úkaz a ženy starostky se na nich objevují spíše sporadicky. V rámci zkoumaného období jednoho roku, počínaje listopadem a konče říjnem, nebyly zaznamenány větší výkyvy v počtu uveřejněných článků v jednotlivých měsících. Z toho lze usuzovat, že deníky se starostkami zabývají průběžně po celý rok. Na základě uvedených článků vystupují starostky jako velmi zdatné ženy, které zastávají svoji funkci velmi zodpovědně a snaží se o všeobecný rozvoj své obce.

7.3.2 Analýza mediálního sdělení místostarostek

Při zkoumání mediální prezentace místostarostek bylo nalezeno 31 analytických jednotek o vybraných ženách místostarostkách. Stejně jako tomu bylo u starostek, ani toto číslo nezahrnuje veškeré místostarostky, které byly klíčovým slovem pro vyhledávání. Z celkového počtu čtrnácti místostarostek byla nalezena analytická jednotka pouze o šesti z nich. Z toho lze vyvodit, že média se nezmiňují ani o polovině místostarostek. Následující graf tedy zobrazuje pouze místostarostky, o nichž byla v tiskovinách nalezena alespoň jedna Analytická jednotka.

Graf č. 7 – Struktura analytických jednotek dle jednotlivých místostarostek



Zdroj: Vlastní na základě analýzy tiskovin dostupných na www.anopress.cz

Stejně jako u starostek, tak také u místostarostek jsem se v člancích zaměřila na tatáž kritéria, tj. na název periodika, měsíc uveřejnění, pozice místostarostky, citace, postoj novinářů vůči místostarostce, téma článku, fotografie.

Převážná většina analytických jednotek, v nichž vystupuje jméno některé z místostarostek, byla zveřejněna opět v denících Bohemia. Tento deník za jeden rok uvedl celkem 26 analytických jednotek o vybraných místostarostkách, což je z celkového počtu 84 procent. Na druhém místě je deník Právo se čtyřmi a jako poslední se umístila Mladá fronta Dnes s jedinou analytickou jednotkou.

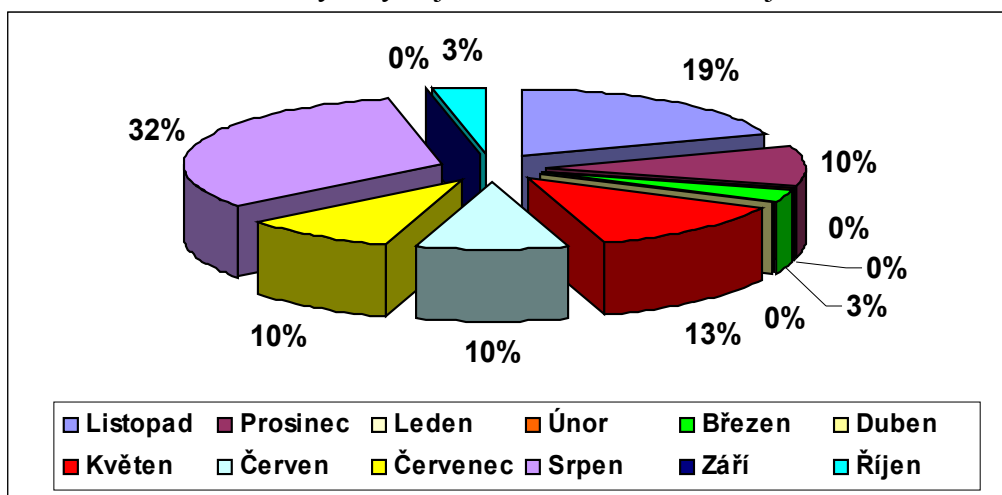
O místostarostkách nejvíce informují deníky Bohemia, poté následuje deník Právo, nejméně zmínek bylo uveřejněno v deníku Mladá fronta Dnes.

Podle měsíce uveřejnění vybraných článků ve zmíněných periodikách vévodí všem měsícům srpen s deseti analytickými jednotkami, následuje listopad se šesti. Zbýlých

patnáct jednotek je soustředěno v šesti měsících a měsíce leden, únor, duben a září neobsahují žádnou informaci o místostarostkách, které byly předmětem tohoto zkoumání. Podle počtu článků v období od ledna do dubna včetně tohoto měsíce je zřejmý útlum v nepublikování článků, které by se týkaly některé z místostarostek. Za tyto čtyři měsíce byl zveřejněn pouze jediný článek. Níže umístěný graf zobrazuje procentuelní strukturu analytických jednotek dle měsíce zveřejnění.

Ve čtyřech z dvanácti měsíců nebyla uvedena ani jediná analytická jednotka a především v prvním čtvrtletí roku 2007 (měsíce leden, únor a březen) jsem zaznamenala oproti celému roku velký výkyv v uvedených člancích, kdy během těchto měsíců byla nalezena pouze jedna analytická jednotka.

Graf č. 8 - Struktura analytických jednotek dle měsíce zveřejnění



Zdroj: Vlastní na základě analýzy tiskovin dostupných na www.anopress.cz

Stejně jak tomu bylo u hlavních či vedlejších aktérek starostek, je tomu tak i u místostarostek. Hlavní aktérku místostarostku jsem shledala v šesti člancích a ve zbylých dvaceti pěti vystupuje jako vedlejší aktérka. Když srovnám poměr hlavních a vedlejších aktérek u místostarostek a starostek, docházím k závěru, že u obou skupin vychází daný poměr na dvacet ku osmdesáti.

Místostarostky vystupují v člancích stejně jako starostky převážně v roli vedlejší aktérky.

Také u procent doslovných uvedení se číslo u místostarostek a starostek shoduje – jsou citovány z osmdesáti procent. Nejvyšší počet citací u místostarostek má 2M (celkem deset), což z veškerých uvedených zmínek činí 91 procent.

Pokud se v článku vyskytuje jako aktérka některá z místostarostek, je více než pravděpodobné, že v něm najdeme její doslovné vyjádření.

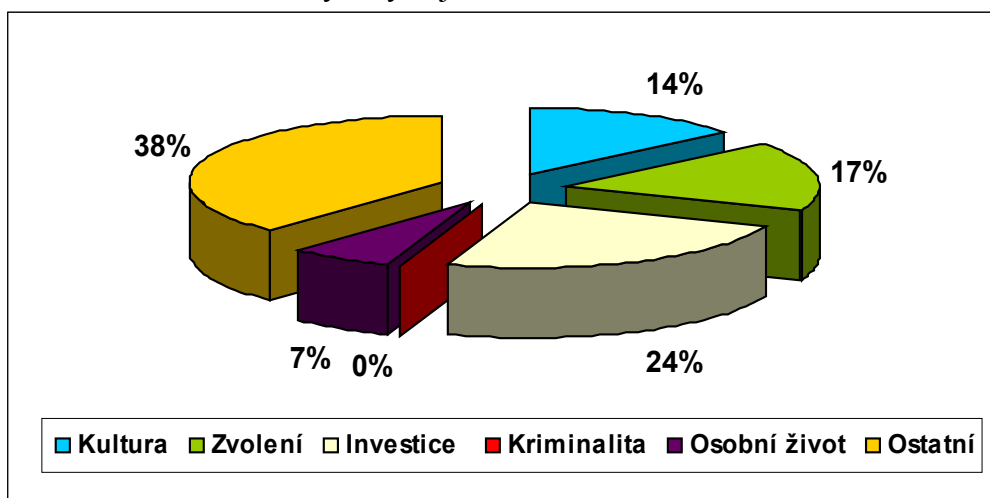
Kromě jednoho článku věnovaného místostarostce 8M jsou ostatní zmínky neutrální povahy, což znamená, že novináři nemají zájem vyzdvihovat v článcích dané ženy. Jejich snahou je zachovat neutrální postoj a nezaujatě informovat o činnostech těchto žen.

Novináři se snaží vůči místostarostkám zaujmout neutrální postoj a informují veřejnost nezaujatě.

Objektivní postoj novinářů je zřejmý také podle témat na která se zaměřují, jelikož kromě kriminality jsou v každé z kategorií pro řazení témat začleněny alespoň dva články. Nejvíce článků je zařazeno ve skupině s názvem ostatní, což je způsobeno dotazováním se místostarostky 2M na průběh technopárty, která se konala na území obce, v níž je místostarostkou. Poměr článků zařazených do šesti skupin zobrazuje následující graf.

Také místostarostky jsou kromě oblasti kriminality dotazovány na ostatní témata, která přísluší k jejich funkcím.

Graf č. 9 – Struktura analytických jednotek o místostarostkách dle tématu



Zdroj: Vlastní na základě analýzy tiskovin dostupných na www.anopress.cz

Celkem pod čtyři články byla umístěna fotografie, ale u dvou z nich nebyla v předcházejícím článku o místostarostce nalezena žádná analytická jednotka. Tyto čtyři zmíněné fotografie se týkají pouze dvou místostarostek, kdy každé patří dvě z nich.

K uveřejňování fotografií místostarostek dochází velmi sporadicky.

Na základě výše uvedené analýzy týkající se prezentace místostarostek v médiích lze říci, že se nevěnují ani polovině z nich. Na druhé straně je některým vybraným místostarostkám věnováno o dost více článků než ostatním. Proč tomu tak je se mi bohužel nepodařilo zjistit, jelikož články jsou od různých autorů, což dokazuje, že jediný autor není zaměřen na několik místostarostek. Novináři se v průběhu jednoho roku zajímali o těchto šest místostarostek nerovnoměrně - v prvním čtvrtletí roku 2007 vyvinuli velmi nepatrnou snahu psát právě o nich. Nutno ale podotknout, že pokud se v článku některá z místostarostek objevila, byla opět vidět zřejmá snaha o doslovný výklad, stejně jako zaujmutí neutrálního postavení autora článku k vybrané ženě. Také některým místostarostkám se dostalo pocty a jejich fotografie byla umístěna pod článek, ale stejně jako tomu bylo u starostek, dochází k tomu velmi zřídka. Dá se dokonce konstatovat, že místostarostky, které se na fotografiích objevují, jsou novináři více protežovány. Co se týče témat článků, ve kterých jednotlivé ženy figurují, zajímají se novináři o veškeré oblasti týkající se místostarostek. Po analýze starostek a místostarostek lze říci, že se na ně novináři obrací s dotazy na stejná témata. Nedochozí tedy k rozdělení do oblastí, na které by se novináři dotazovali spíše starostek a na které místostarostek. Na závěr bych chtěla zdůraznit, že u obou skupin manažerek nebyl nalezen ani jediný článek, který by se týkal nějakého skandálu spojeného s jejich osobním či pracovním životem.

7.3.3 Analýza mediálního sdělení ředitelek organizací ve veřejné správě

Přestože byl také u ředitelek organizací ve veřejné správě použit stejný postup jako u starostek a místostarostek, došlo zde k zásadní změně. O čtyř z pěti žen nebyla za stanovené období jednoho roku nalezena ani jediná analytická jednotka.

Jedinou výjimkou byla ředitelka IŘ, o které jsem dohledala šest analytických jednotek, z čehož čtyři se nacházely v Plzeňském deníku, jedna v Mladé frontě Dnes a jedna v deníku Právo. O této ženě jako ředitelce byly nalezeny články až od března roku 2007, protože v tomto roce byla na základě výběrového řízení vybrána na post ředitelky. Mohlo by se zdát, že právě z tohoto důvodu je jí věnována vyšší pozornost v médiích. Tento předpoklad ale vyvracejí články z října. Z těchto šesti článků je ředitelka považována ve čtyřech z nich za hlavní aktérku, takže článek je psán opravdu pouze o ní. Ve dvou případech je otisknut celý rozhovor s touto ženou. V rozhovorech je tato ředitelka dotazována na věci týkající se jejího dosazení na post ředitelky, na plánované investice, na

kulturu. Dále můžeme pod těmito rozhovory nalézt stručný komentář charakterizující právě tuto ženu, počínaje datem narození, přes obory studia, k dřívějším pracovním pozicím. O tom, že je tato žena opravdu médií protežována, svědčí také tři fotografie umístěné v Plzeňském deníku. Dvě z nich byly umístěny právě pod již dříve zmíněný rozhovor a třetí byla připojena k článku, který se přímo nezabýval touto ředitelkou.

Proč právě o této ženě bylo napsáno tolik článků oproti ostatním ředitelkám, nevím. Mohu se pouze domnívat, že to bylo způsobeno vyšším zájmem novinářů o úřad, který spravuje.

Analýza mediálního sdělení ředitelek organizací ve veřejné správě nemohla být provedena pro nedostatek zmínek o těchto ženách v denících. Na základě toho lze vyslovit tezi, že média se o ředitelky v organizacích veřejné správy nezajímají, a proto je ani neprezentují před veřejností.

7.4 Shrnutí

Při analýze prezentace manažerek obcí a organizací ve veřejné správě médií jsem došla k následujícím závěrům.

O manažerkách ve veřejné správě na Plzeňsku se lze nejčastěji dočíst buď v Plzeňském nebo Klatovském deníku, protože z veškerých uveřejněných článků jich právě Deníky Bohemia uvedly 88 procent. Přestože do vyhledávání analytických jednotek o manažerkách byly kromě deníků zahrnuty také časopisy, nebyl v nich dohledán ani jediný článek o zmíněných manažerkách. Lze tedy konstatovat, že jsou prezentovány pouze denním tiskem.

Média se ovšem nezabývala všemi manažerkami. Záleželo především na tom, jakou pozici daná manažerka zastávala. Pokud se jedná o **starostku, má sedmdesáti procentní šanci**, že se o ní budou média zajímat a informovat tak veřejnost o jejich činnostech. S ostatními skupinami manažerek tato pravděpodobnost klesá, protože **místostarostky** mají **čtyřiceti procentní** vyhlídky, že o nich budou média informovat, a **ředitelky** pouze **dvaceti procentní**. Bohužel u ředitelek organizací ve veřejné správě nemohu udělat všeobecné závěry, jelikož v médiích se jejich jména kromě jediné nevyskytují.

Pokud tedy manažerka zaujala novináře a byl otisknut článek s jejím jménem, bylo snahou autorů článků prezentovat danou ženu **neutrálním způsobem**, tedy tak, aby nebyly z článku poznat sympatie či antipatie novinářů vůči daným manažerkám. Dále bylo jejich snahou uvádět **doslovné vyjádření**, což dokazuje osmdesát procent citací.

Kromě zaujetí nestrannosti se také novináři snaží zabývat **všemi oblastmi**, které spadají do kompetencí daných manažerek. To znamená, že témata, se kterými jsou manažerky spojovány, nejsou nějak specificky odlišná. Přesto je ale nejvíce zmiňována **oblast kultury a investic**.

Zatímco ve většině zkoumaných prvků jsou na tom skupiny manažerek velmi obdobně, v rozložení článků během jednoho roku odlišnosti jsou. **Starostky** jsou předmětem článků **během** celého zkoumaného **roku**, ale u **místostarostek** dochází k určitému **výkyvu** od ledna do dubna, kdy byl za toto první čtyři měsíce roku 2007 zveřejněn pouze jediný článek.

Za určitý úspěch pro dané manažerky považuji uveřejnění jejich fotografií v denících. Nicméně z celkového počtu sto pěti zmínek připadá na fotografie pouhých dvanáct z nich. Zde se ale dá hovořit o určitém protežování daných manažerek, které se na

fotografiích objevily, jelikož těchto dvanáct fotografií je věnováno pouze šesti manažerkám, kdy převážná většina z nich je vyobrazena na dvou fotografiích.

Na úplný závěr bych chtěla znovu zdůraznit, že u žádné z vybraných manažerek nebyla nalezena ani jediná zmínka, která by se týkala nějakého skandálního odhalení spojeného s osobním či profesním životem. Média tedy prezentují tyto manažerky jako **důvěryhodné osoby plnící svoje pracovní poslání.**

8 Sebehodnocení manažerek ve veřejné správě na Plzeňsku

Podle anotace mé diplomové práce bych se měla v této části zabývat hodnocením úspěšnosti manažerky veřejností v komparaci s jejím sebehodnocením. Při vypracování jsem ale dospěla k názoru, že není v mých silách toto šetření uskutečnit a to hned z několika důvodů. Problém tkví v tom, že jsem nepřišla na způsob, jak zvolit danou veřejnost, která by měla hodnotit vybraných 28 manažerek. Pokud by se jednalo pouze o hodnocení starostek a místostarostek, dalo by se za veřejnost považovat obyvatelstvo daných obcí, ve kterých zvolené ženy působí. Problém ale nastal u ředitelky organizací ve veřejné správě. Tyto organizace sídlí na území města Plzně a většina obyvatel tohoto krajského města nemá ani tušení, kdo jsou dané ženy. Proto je nemožné se dotazovat na jejich názory právě ohledně těchto žen.

Vyskytla se tedy otázka, jak pokračovat dál. Měla jsem na výběr dvě možnosti. První z nich byla vynechat úplně ředitelky organizací z této praktické části, nebo upustit od komparace s veřejností. Jelikož zkoumání veřejnosti pro mne bylo velmi obtížné, rozhodla jsem se oproti záměru anotace nezabývat se komparací a tedy úplně upustit od hodnocení manažerek veřejností. V této kapitole se proto zabývám pouze sebehodnocením daných manažerek, na jehož závěr ale uvedu vyhodnocení nejúspěšnějších manažerek.

8.1 Metodika sběru a zpracování dat

Po prozkoumání odborné literatury týkající se sociologického výzkumu jsem dospěla k názoru, že pro zjištění, jak dané manažerky hodnotí samy sebe ve vztahu k úspěšnosti, použiji analýzu primárních dat. Jak již bylo uvedeno v kapitole 6, za výzkumný soubor považuji 28 žen manažerek, z nichž 9 jsou starostky, 14 místostarostky a 5 ředitelky. Způsob výběru daných žen je uveden taktéž v kapitole 6.

Pro sběr dat jsem zvolila metodu osobního dotazování formou polostandardizovaného rozhovoru. Tato metoda se mi jevila jako nejvhodnější nejen z důvodu, že jsem osobně poznala všech 28 manažerek, ale i proto, že osobní rozhovor s těmito ženami byl mnohem přínosnější pro získání mnou požadovaných dat, než kdybych jim například poslala dotazník, který by stačilo vyplnit. Takto zvoleným způsobem získávání dat neměly dané ženy příliš času na přemýšlení co a jak vyplnit. Proto doufám, že

jsem z větší části zamezila osobnímu vylepšování daných žen. Abych zjistila, jak manažerky hodnotí samy sebe ohledně pracovní úspěšnosti, bylo nutné navázat s nimi osobní kontakt, jehož prostřednictvím jsem pak získala spontánní odpovědi.

V rozhovorech byly respondentkám položeny čtyři otázky – dvě z nich byly otevřené a dvě z nich uzavřené. První otázka se týkala stanovených cílů. Úkolem dané ženy bylo vyjmenovat pokud možno veškeré cíle, které má v současnosti stanovené. Také druhá otázka byla otevřená a navazovala na první, jelikož se týkala vyjmenování veškerých metod, které chce daná manažerka využít právě k dosažení vyjmenovaných cílů. Třetí otázka se zabývala vytrvalostí. Úkolem respondentky bylo vyjádřit pomocí čísla od jedné do deseti, jak velké úsilí bude daná žena vynakládat na to, aby bylo daného cíle dosaženo, přičemž jednička znamenala nejmíň a desítka nejvíc. Takto byl ohodnocen každý cíl, který daná respondentka uvedla v první otázce. Poslední dotaz se týkal důvěry ve vlastní schopnosti. Úkolem manažerky bylo pomocí deseti čísel vyjádřit, do jaké míry si věří, že se jí povede daného cíle dosáhnout. Stejně jako u předchozí otázky jednička znamenala nejnižší hodnotu a desítka nejvyšší. Záznamový arch pro rozhovory jednotlivých respondentek je uveden v příloze číslo 7.

Jelikož cílem této praktické části bylo určit, jaká z dvaceti osmi žen se považuje za tu neúspěšnější, bylo nutné sestavit určitý žebříček právě podle vyhodnocení utvořením ze získaných odpovědí. Veškerá získaná data byla proto zpracována kvantitativně pomocí aritmetického a váženého průměru.

Nejsnazší bylo zpracování dat u uzavřených otázek, kdy zjištěná data byla vyjádřena aritmetickým průměrem. Problém nastal při zpracování otevřených otázek, které jsem vyhodnocovala kvantitativně, a to proto, že původní záměr dělit celkový počet cílů celkovým počtem metod u dané respondentky, se ukázal při srovnání jako zkreslující z důvodu, že tímto poměrem nebyl zohledněn vyšší počet cílů u některých žen – poměry byly stejné, ale cílů měla daná žena víc a tím pádem by měla být považována za úspěšnější. Proto jsem se rozhodla použít k danému výpočtu ještě váhový koeficient, který se používá právě tehdy, pokud daným hodnotám nepřikládáme stejný význam. Váhový koeficient byl vypočten pro každou skupinu manažerek zvlášť a výpočet byl proveden podle vzorce: $n_i / \sum n$. Za n_i byl dosazen počet cílů jednotlivé manažerky a za $\sum n$ celkový počet cílů manažerek v dané skupině. Po vydělení počtu cílů počtem metod u jednotlivých žen, jak již bylo zmíněno výše, byla ta nejnižší hodnota tou nejlepší. Pro celkové srovnání by ale měla být ta nejvyšší hodnota tou nejlepší. Proto jsem využila tzv. doplněk, kdy od čísla jedna jsem

odečetla danou hodnotu a tím pádem nejvyšší číslo bylo to nejlepší. Tento upravený poměr jsem vynásobila již zmíněným váhovým koeficientem.

Celkově jsem tedy z vyhodnocení rozhovoru získala u každé ženy tři čísla. K tomu, abych dostala z třech sledovaných kritérií tu „nejlepší“ ženu, tzn. sestavení celkového žebříčku úspěšnosti, musela jsem ještě tato tři čísla nějakým způsobem vyhodnotit a získat z nich jedno. Na základě tohoto postupu je sestaveno pořadí jednotlivých žen. U všech tří sledovaných kritérií jsem stanovila nejvyšší hodnotu, která může nastat, tj. u hodnocení sebedůvěry 10, u hodnocení vytrvalosti taktéž 10. Platí, že tato hodnota je nejlepší u všech sledovaných manažerek, ale nejlepší hodnota u cílů a metod je závislá na zařazení dané manažerky do skupiny starostka, místostarostka či ředitelka. Nejlepší hodnota pro starostky je 0,149, pro místostarostky 0,113 a pro ředitelky 0,307. Od nejvyšších dosažitelných hodnot jsem odečetla získaná data od jednotlivých manažerek, která jsou jakýmsi „trestnými body“, jež jednotlivé ženy dostaly oproti možnému dosažení maxima. Poté jsem tyto „trestné body“ u jednotlivých manažerek sečetla a ta žena, která tímto způsobem získala nejnižší počet „trestných bodů“ je vyhodnocena jako nejlepší manažerka ve své skupině.

8.2 Sebehodnocení manažerek

Na úvod bych chtěla zmínit, že všech dvacet osm manažerek, které jsem kontaktovala, měly zájem účastnit se mého projektu. S některými ale nebylo možné uskutečnit osobní setkání z důvodu jejich pracovní vytíženosti. Přesto jsem s nimi ale rozhovor provedla, a to prostřednictvím telefonu. Většina žen vystupovala velmi sebevědomě a po položení otázky jsem nemusela dlouho čekat na odpovědi. Občas se sice stalo, že při vyjmenovávání cílů či metod se dané ženy opakovaly, což jsem ale samozřejmě odhalila a dále s takovýmto údajem již nepracovala. V příloze číslo 8 je uveden arch, do nějž byly zaznamenány získané hodnoty od jednotlivých manažerek a na základě čehož byly sestaveny žebříčky úspěšnosti.

Pro přehlednost, jak dané manažerky hodnotí samy sebe, jsem se rozhodla uvést u každé z nich graf, který znázorňuje vypočítané hodnoty získané z jejich rozhovorů, tedy rozdíl o kolik se jejich data liší od nejlepších možných hodnot. Jednotlivé grafy znázorňují tři hodnoty – důvěru, vytrvalost a cíl/metoda. Bod uvedený u důvěry znázorňuje, na kolik si daná žena nedůvěřuje v tom, že se jí povede daných cílů dosáhnout, bod u vytrvalosti

ukazuje, o kolik více by mohla daná manažerka vynaložit úsilí k dosažení cílů a třetí bod u označení cíl/metoda vyjadřuje, o kolik by mohla zlepšit tento poměr, aby se stala ve své práci úspěšnější. Celkově to tedy znamená, že nejlepší jsou hodnoty, které jsou rovny nule.

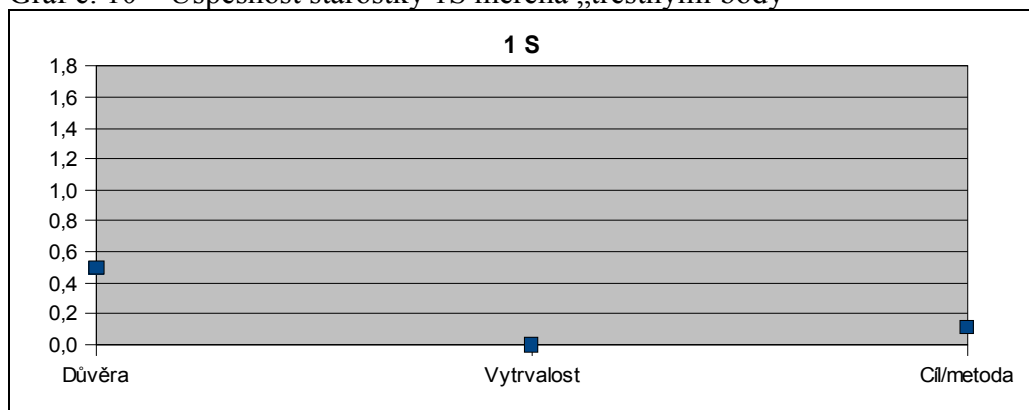
8.2.1 Sebehodnocení starostek

O tom, jak ohodnotily starostky samy sebe vypovídá následující podkapitola.

▪Starostka 1S

Tato žena věří, že se jí povede dosáhnout stanovených cílů z 95 % a hodlá být při dosahování těchto cílů vytrvalá na 100 %. Uvedená čísla vypadají velmi dobře, ale do celkového hodnocení se pomítl malý počet jejich cílů.

Graf č. 10 – Úspěšnost starostky 1S měřená „trestnými body“

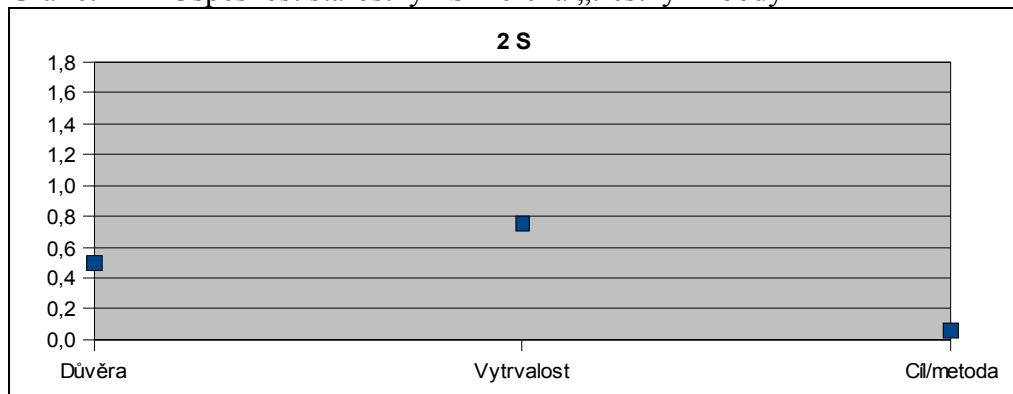


Zdroj: Vlastní na základě vyhodnocení rozhovoru

▪Starostka 2S

Stejně jako předchozí starostka, i tato si věří na 95 %. Vytrvalost kterou hodlá věnovat stanoveným cílům je 92,5 %.

Graf č. 11 – Úspěšnost starostky 2S měřená „trestnými body“

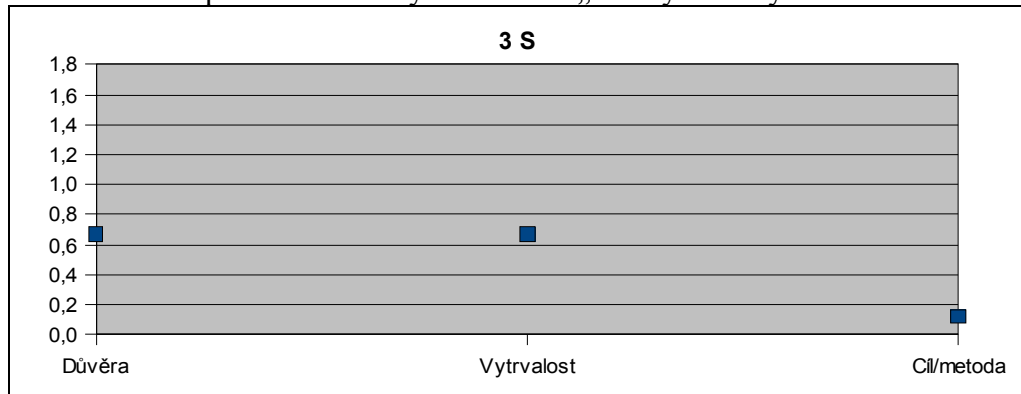


Zdroj: Vlastní na základě vyhodnocení rozhovoru

▪Starostka 3S

Starostka 3S má, co se týká důvěry, jednu z nejnižších hodnot, a to 93,3 %. I ona při vytrvalosti ohodnotila samu sebe stejnou hodnotou. Její celkové skóre nevyšší ani počet cílů a metod.

Graf č. 12 – Úspěšnost starostky 3S měřená „trestnými body“

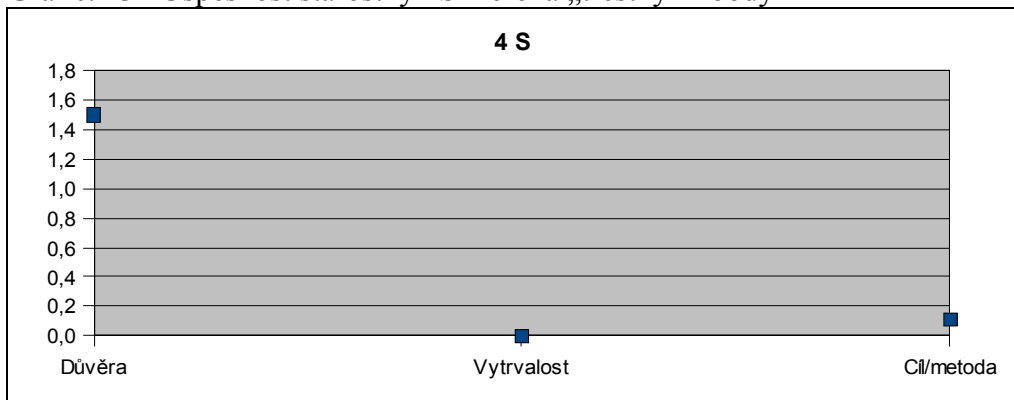


Zdroj: Vlastní na základě vyhodnocení rozhovoru

▪Starostka 4S

O této starostce lze říci, že si důvěruje při dosažení vytčených cílů méně, než její kolegyně. Ohodnotila se nejnižší získanou hodnotou u důvěry u starostek celkem a to 85 % i přes 100% vynaložené úsilí. Ani počet cílů a metod není vysoký.

Graf č. 13– Úspěšnost starostky 4S měřená „trestnými body“

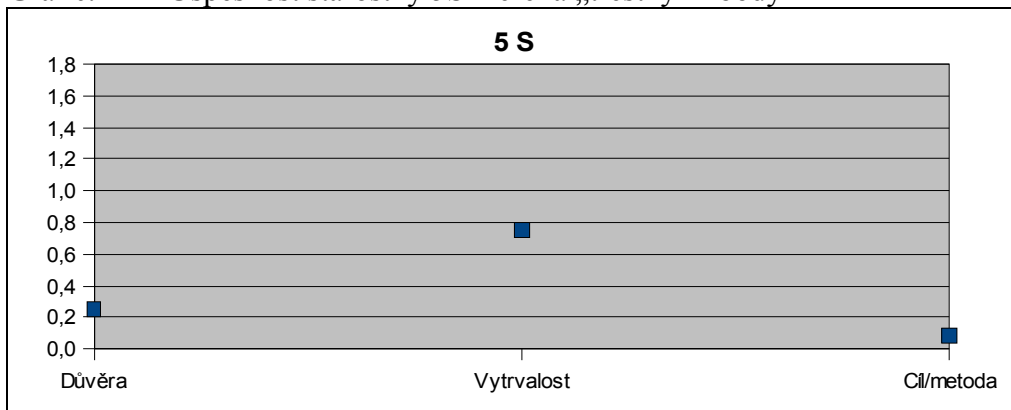


Zdroj: Vlastní na základě vyhodnocení rozhovoru

▪Starostka 5S

Starostka 5S věří, že vytyčených cílů se jí povede dosáhnout z 97,5 %, kdy vytrvalost, kterou hodlá věnovat těmto cílům, je 92,5 %. Tato starostka patří do skupiny žen, které mají stanovený větší počet cílů než ostatní, což jí samozřejmě v celkovém pořadí pomůže k lepšímu umístění.

Graf č. 14 – Úspěšnost starostky 5S měřená „trestnými body“

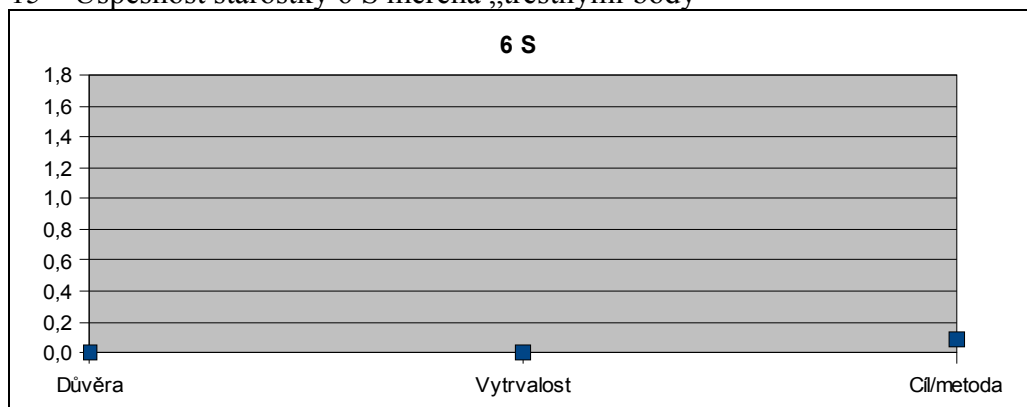


Zdroj: Vlastní na základě vyhodnocení rozhovoru

▪Starostka 6S

O této ženě se dá říci, že na základě toho, jak ohodnotila sama sebe, patří k nejlepším manažerkám. Důvěřuje si na 100 % a se stejným nasazením hodlá být také vytrvalá při plnění daných cílů. Přestože uvedla nízký počet cílů, má stanoveno vícero metod, jak jich dosáhnout. Proto je tato žena řazena mezi ty nejlepší.

Graf č. 15 – Úspěšnost starostky 6 S měřená „trestnými body“

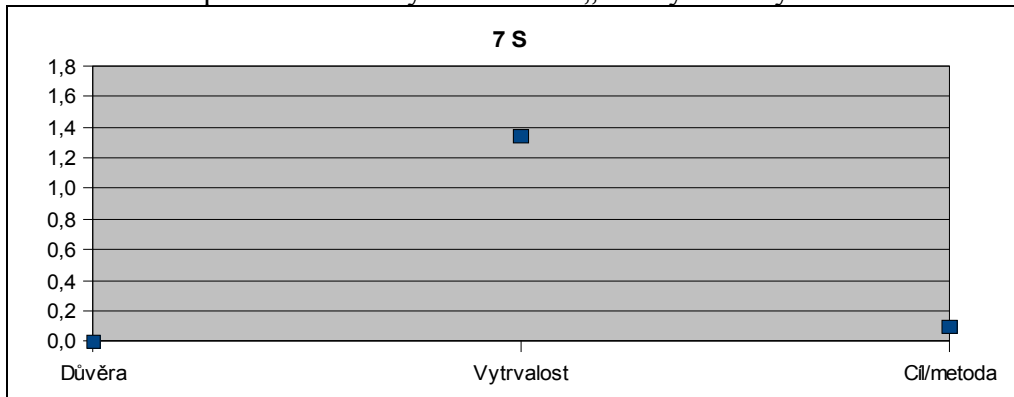


Zdroj: Vlastní na základě vyhodnocení rozhovoru

▪Starostka 7S

U starostky 7S dochází k celkem zvláštnímu jevu. Důvěru v samu sebe, že se jí podaří dosáhnout stanovených cílů, hodnotí na 100 %, kdežto úsilí, které hodlá vynaložit, je pouhých 86,6 %. Poměr cílů a metod patří k průměrným hodnotám.

Graf č. 16 – Úspěšnost starostky 7 S měřená „trestnými body“

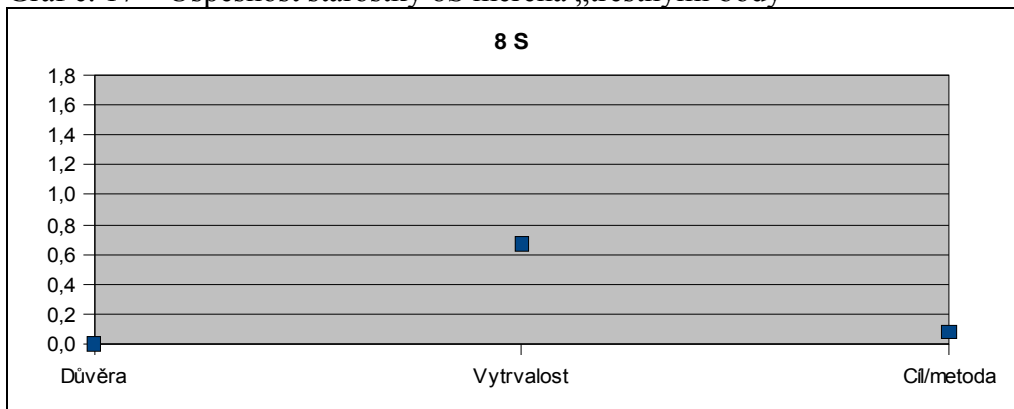


Zdroj: Vlastní na základě vyhodnocení rozhovoru

▪Starostka 8S

Tato žena s označením 8S se také řadí mezi ty úspěšnější starostky, kdy důvěru ve splnění stanovených cílů vidí na 100 % a vytrvalost na 93,3 %. Také poměr cílů a metod je vyšší než u většiny starostek.

Graf č. 17 – Úspěšnost starostky 8S měřená „trestnými body“

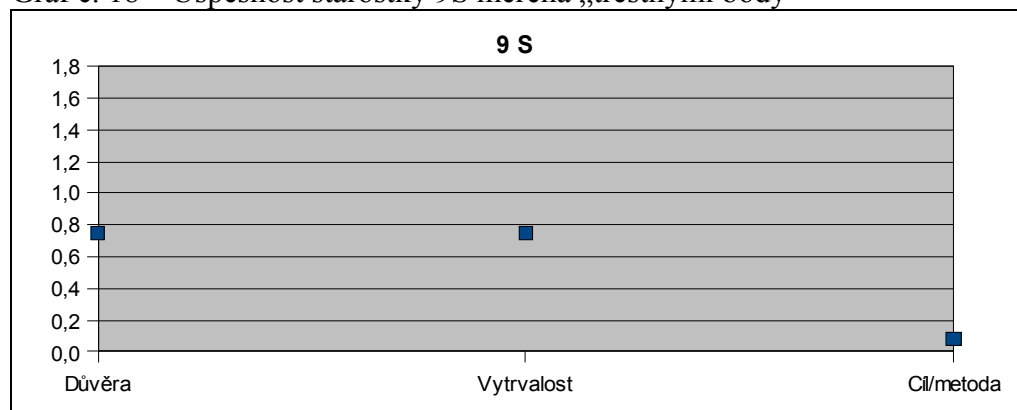


Zdroj: Vlastní na základě vyhodnocení rozhovoru

▪Starostka 9S

Poslední starostka, se kterou jsem dělala rozhovor, ohodnotila samu sebe spíše jako podprůměrnou. Důvěru ve splnění cílů vidí z 92,5 % a úsilí, které hodlá vynaložit taktéž z 92,5 %. Tato žena má vyšší počet cílů a metod, jak jich dosáhnout, což jí pomohlo od posledního místa v celkovém žebříčku starostek.

Graf č. 18 – Úspěšnost starostky 9S měřená „trestnými body“



Zdroj: Vlastní na základě vyhodnocení rozhovoru

Po vyhodnocení veškerých dat, která jsem získala pomocí rozhovoru jsem dospěla k následujícímu žebříčku stanovujícímu pořadí úspěšnosti starostek.

Tab. č. 6 – Pořadí úspěšnosti starostek

Pořadí	Starostka	Počet „trestných bodů“
1.	6S	0,09
2.	1S	0,61
3.	8S	0,76
4.	5S	1,09
5.	2S	1,31
6.	7S	1,43
7.	3S	1,46
8.	9S	1,59
9.	4S	1,61

Zdroj: Vlastní na základě vyhodnocení rozhovoru

Jak je zřejmé z výše uvedené tabulky, na prvním místě se umístila starostka 6S s velkým náskokem před ostatními. Získala pouze 0,09 trestných bodů. Této ženě rozhodně nechybí vytrvalost ani sebedůvěra. K dosažení cíle má stanoveno několik metod, jakým způsobem ho zrealizovat. Proto je tato starostka považována za nejúspěšnější na základě sebehodnocení. Oproti tomu starostka 4S, která se umístila na posledním devátém místě, získala 1,61 trestných bodů. Přesto nelze tuto ženu označit za neúspěšnou, jelikož počet trestných bodů je opravdu nízký. Této ženě chybí pouze vyšší míra sebedůvěry. Souhrnně lze ale říci, že mezi starostkami nejsou velké rozdíly ve vztahu k celkovému sebehodnocení úspěšnosti.

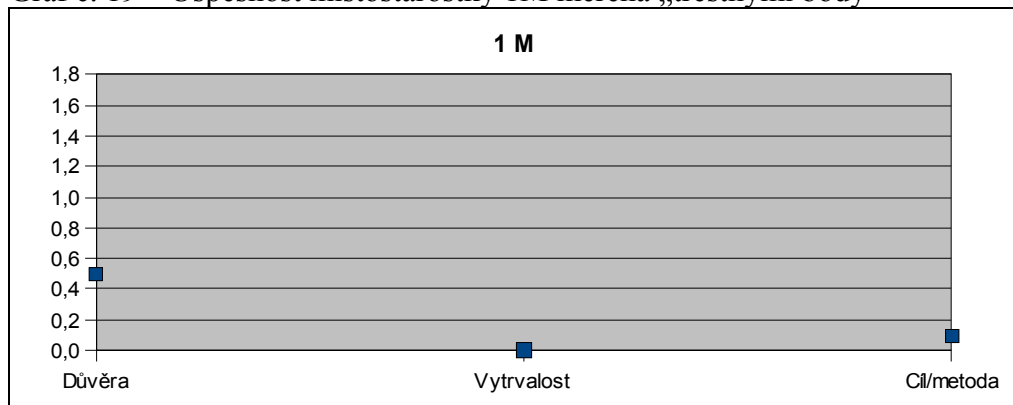
8.2.2 Sebehodnocení místostarostek

Při srovnání celkových průměrů hodnocení starostek a místostarostek jsem došla k závěru, že starostky si důvěřují v průměru více než místostarostky, nicméně tento rozdíl je nepatrný – jedná se o necelé dvě desetiny. Co se týká celkové průměrné vytrvalosti místostarostek, nastal zde jev opačný, protože místostarostky hodlají být při dosahování cílů oproti starostkám vytrvalejší, i když rozdíl je opět minimální (dvacet čtyři setin). Při počtu stanovených cílů vedou starostky. V průměru na jednu připadají 3 cíle, kdežto u místostarostek je to 2,5 cíle. Také při stanovování metod jak dovést cíl ke zdárnému konci, je u starostek vyšší než u místostarostek, a to o čtyřicet sedm setin, což je také zanedbatelný rozdíl. To, jak jednotlivé místostarostky ohodnotily samy sebe, tedy spíše kolik jim chybí do absolutní úspěšnosti, zobrazují následující grafy.

▪Místostarostka 1M

Místostarostka 1M věří ve své stanovené cíle z 95 % při snaze být vytrvalá na 100 %. Její počet cílů se příliš neodchyluje od celkového průměru cílů všech místostarostek, zato počet stanovených metod je hluboko pod průměrem.

Graf č. 19 – Úspěšnost místostarostky 1M měřená „trestnými body“

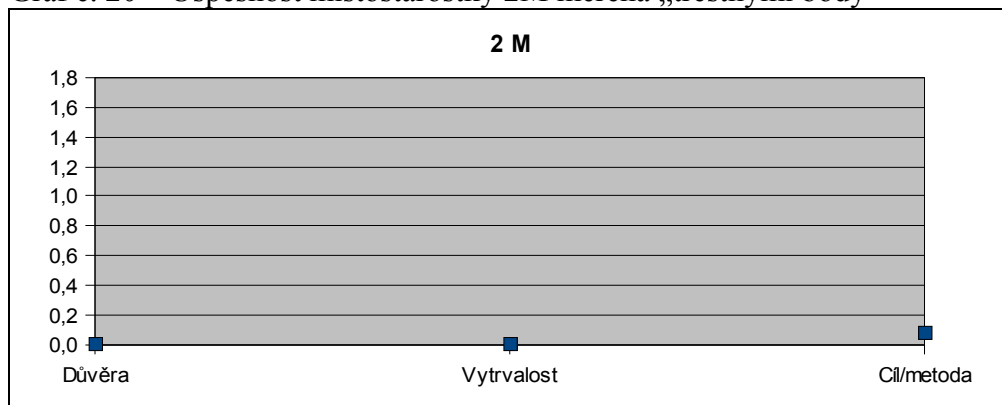


Zdroj: Vlastní na základě vyhodnocení rozhovoru

▪Místostarostka 2M

Tato žena se řadí mezi nejúspěšnější, kdy důvěru, že se jí povede dosáhnout daných cílů, vidí ze 100 % stejně tak jako vytrvalost. Přestože má nižší počet cílů, kterých chce dosáhnout, počet metod pro splnění cílů je vyšší než u ostatních.

Graf č. 20 – Úspěšnost místostarostky 2M měřená „trestnými body“

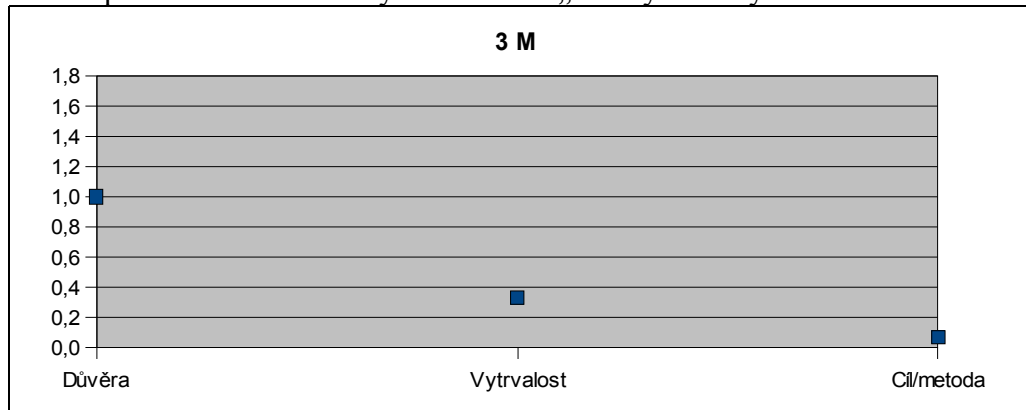


Zdroj: Vlastní na základě vyhodnocení rozhovoru

▪Místostarostka 3M

Podle odpovědí, které jsem získala od místostarostky 3M lze říci, že tato žena si mnoho nedůvěřuje, že se jí povede zvládnout to, co si stanovila. Její průměrná důvěra je 90 % i přes snahu být vytrvalá z 96,7 %. Její poměr cílů a metod patří k průměrným.

Graf č. 21 - Úspěšnost místostarostky 3M měřená „trestnými body“

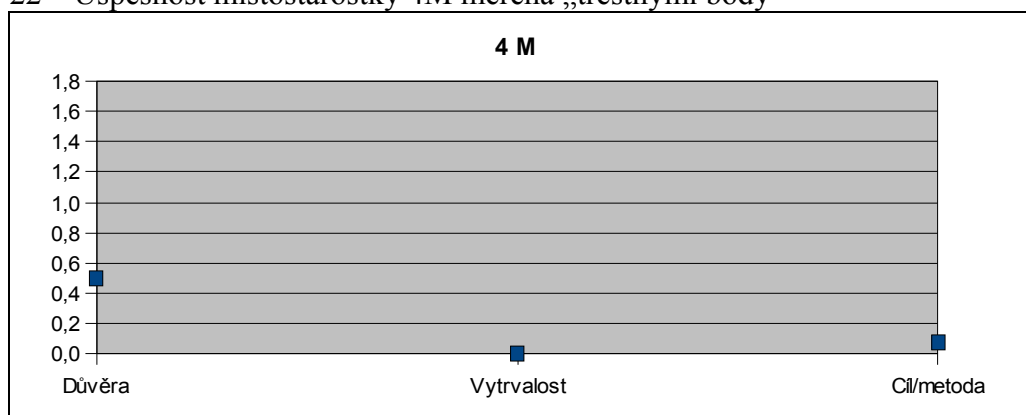


Zdroj: Vlastní na základě vyhodnocení rozhovoru

▪Místostarostka 4M

Přestože místostarostka 4M neoplývá 100% důvěrou, patří v žebříčku místostarostek mezi nejúspěšnější. Důvěru, kterou vkládá sama v sebe, že se jí podaří zvládnout předsevzatých cílů vidí z 95 % při 100% vytrvalosti. Přestože si tato žena stanovila nižší počet cílů, vykompenzuje to vyšším počtem metod, jak daných cílů dosáhnout, a proto se řadí na přední místa v žebříčku místostarostek.

Graf č. 22 – Úspěšnost místostarostky 4M měřená „trestnými body“

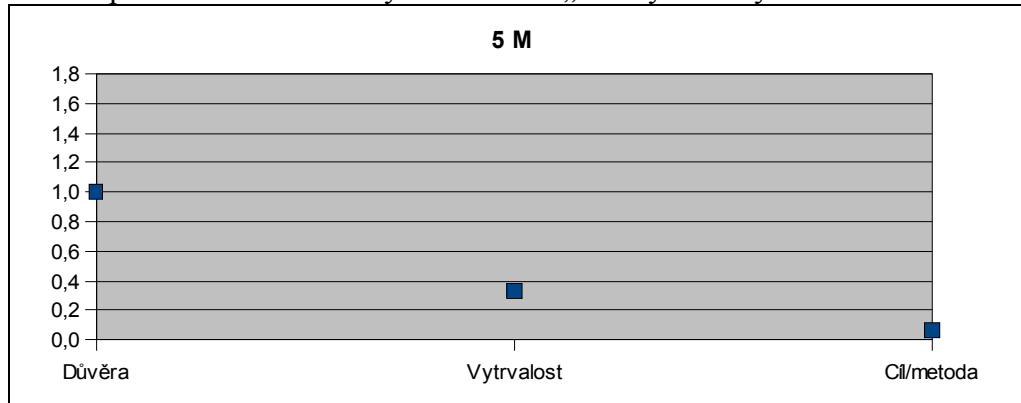


Zdroj: Vlastní na základě vyhodnocení rozhovoru

▪Místostarostka 5M

Po vyhodnocení odpovědí od místostarostky 5M jsem zjistila, že se její odpovědi shodovaly s místostarostkou 3M, kdy obě dvě věří v dosažení stanovených cílů z 90 % při vytrvalosti 96,7 %. Jediný rozdíl, který jsem u těchto dvou žen zaznamenala, byl v tom, že i když mají obě stejný počet cílů, místostarostka 5M má o jednu metodu více, jak těchto cílů dosáhnout, a proto se v celkovém žebříčku umístila právě před místostarostkou 3M.

Graf č. 23 – Úspěšnost místostarostky 5M měřená „trestnými body“

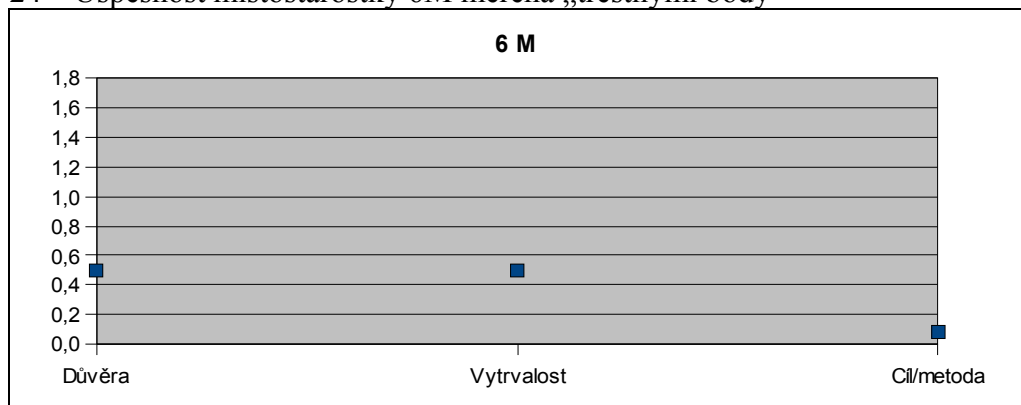


Zdroj: Vlastní na základě vyhodnocení rozhovoru

▪Místostarostka 6M

Po zpracování dat získaných od místostarostky 6M byla tato žena zařazena do průměru, jelikož její odpovědi nebyly ničím výjimečné a to jak v kladném slova smyslu, tak také záporném. Důvěru i úsilí ohodnotila shodně 95 %, počet cílů a metod patří k podprůměrným hodnotám.

Graf č. 24 – Úspěšnost místostarostky 6M měřená „trestnými body“

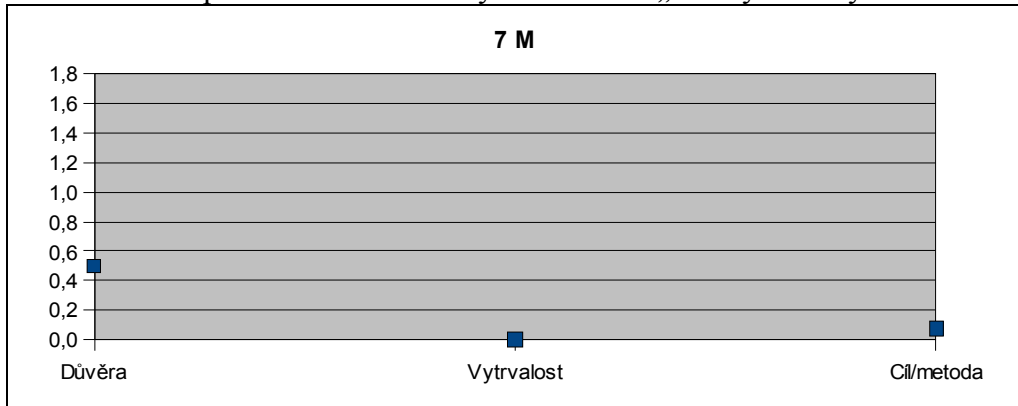


Zdroj: Vlastní na základě vyhodnocení rozhovoru

▪Místostarostka 7M

Stejně jako tomu bylo u místostarostek 3M a 5M, také místostarostka 7M má shodná data s jednou z místostarostek, a to s 4M. Oproti předchozí shodě, která nebyla stoprocentní, tato je. Další zajímavostí je, že se tyto místostarostky dělí o druhé a třetí místo v žebříčku úspěšnosti. Aby se dostala místostarostka na první příčky, musí si důvěřovat z 95 %, být vytrvalá na 100 % a ke stanoveným cílům mít více metod, jak jich dosáhnout.

Graf č. 25 – Úspěšnost místostarostky 7M měřená „trestnými body“

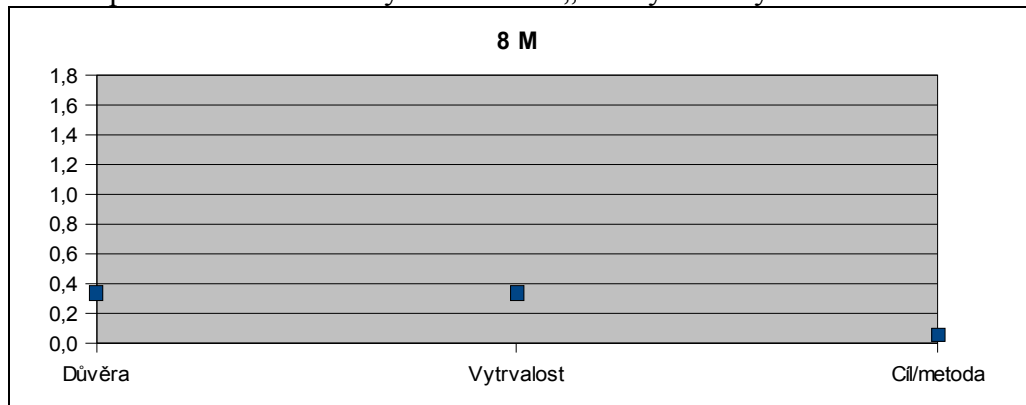


Zdroj: Vlastní na základě vyhodnocení rozhovoru

▪Místostarostka 8M

Stejně jako některé z výše uvedených místostarostek, také místostarostka 8M ohodnotila sama sebe co se týče důvěry a vytrvalosti shodným počtem 96,7 %. Za zmínku stojí fakt, že tato žena má nejvyšší počet metod, jak dojít k vytyčeným cílům.

Graf č. 26 – Úspěšnost místostarostky 8M měřená „trestnými body“

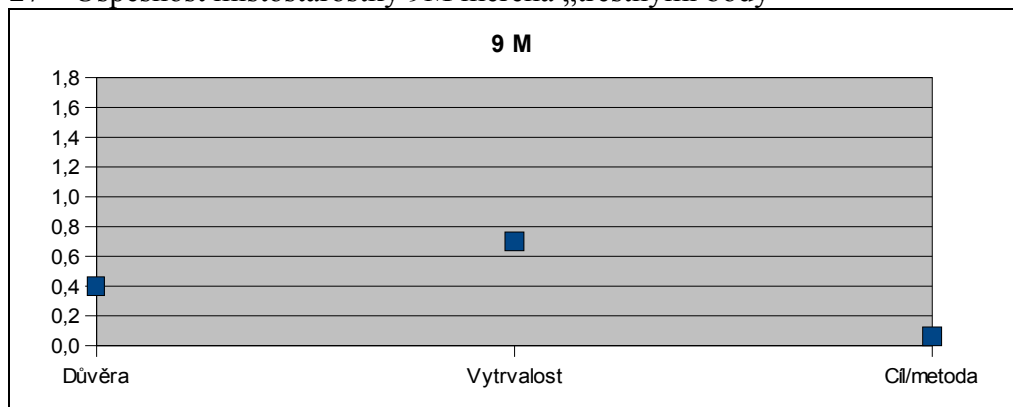


Zdroj: Vlastní na základě vyhodnocení rozhovoru

▪Místostarostka 9M

O něco hůře než místostarostka 8M je na tom místostarostka 9M. Přestože důvěra je u obou žen skoro shodná, liší se o pouhých 7 desetin procenta ve prospěch místostarostky 8M, u vytrvalosti je tento rozdíl vyšší. Místostarostka 9M nehodlá oproti ostatním věnovat tolik úsilí k tomu, aby bylo dosaženo cílů. Může to být proto, že má stanoveno více metod, jak jich dosáhnout. Celkově se řadí do spodní části žebříčku.

Graf č. 27 – Úspěšnost místostarostky 9M měřená „trestnými body“

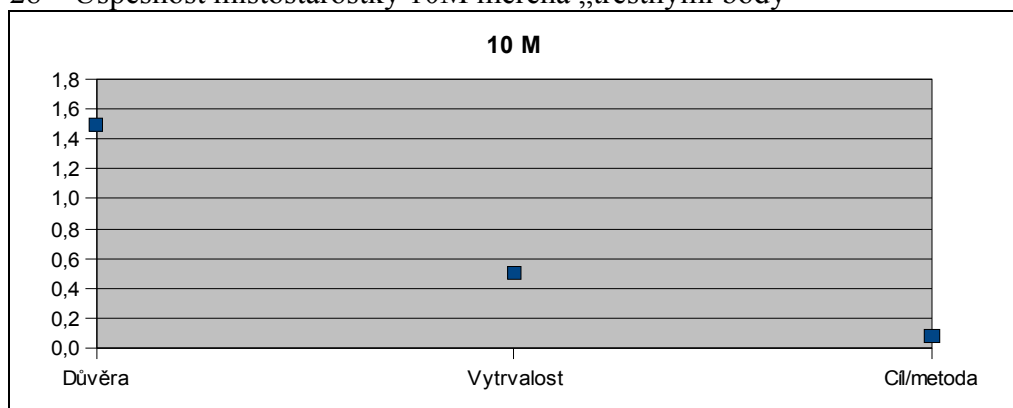


Zdroj: Vlastní na základě vyhodnocení rozhovoru

▪Místostarostka 10M

V každém sestavovaném žebříčku musí být někdo na posledním místě. V žebříčku úspěšnosti místostarostek tuto poslední příčku zaujímá právě místostarostka 10M, která oplývá úplně nejnižší důvěrou ze všech místostarostek. Důvěru ve splnění cílů vidí z 85 % i přes snahu vynaložit úsilí z 95 %. Poměr cílů a metod patří k průměrům.

Graf č. 28 – Úspěšnost místostarostky 10M měřená „trestnými body“

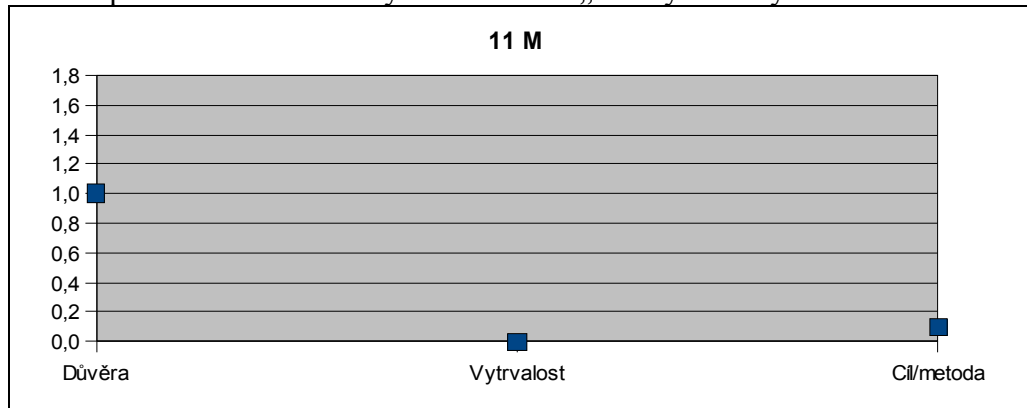


Zdroj: Vlastní na základě vyhodnocení rozhovoru

▪Místostarostka 11M

U místostarostky 11M jsem zaznamenala jeden zvláštní údaj, a to nejnižší počet cílů ze všech manažerek. Ani důvěra u této ženy není příliš vysoká, jelikož činí 90 %. Jediný údaj, který celkové skóre u této ženy vylepšuje je snaha vynaložit 100% úsilí.

Graf č. 29 – Úspěšnost místostarostky 11M měřená „trestnými body“

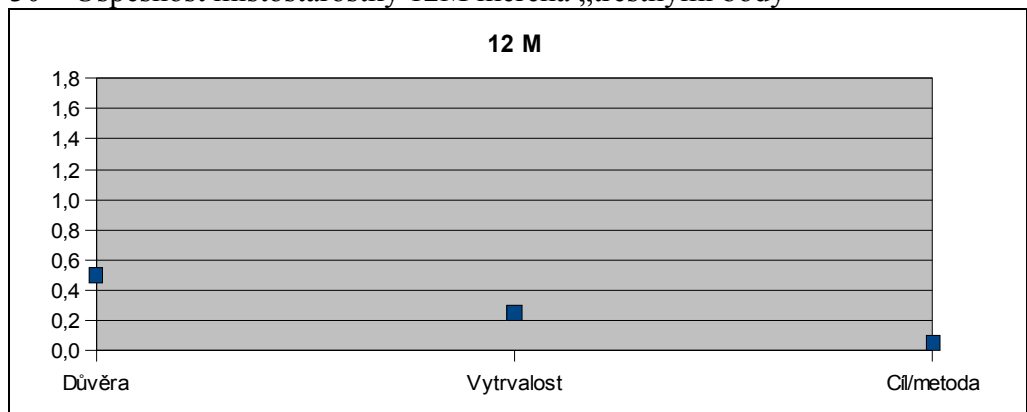


Zdroj: Vlastní na základě vyhodnocení rozhovoru

▪Místostarostka 12M

Tato místostarostka s označením 12M se řadí mezi průměrné místostarostky. To, že se jí povede dovést cíle ke zdárnému konci, věří z 95 % při snaze být z 97,5 % vytrvalá. Poměr cílů a metod patří k těm vyšším hodnotám, protože se tato žena řadí mezi ty místostarostky, které mají vyšší počet cílů a s nimi souvisejících stanovených metod.

Graf č. 30 – Úspěšnost místostarostky 12M měřená „trestnými body“

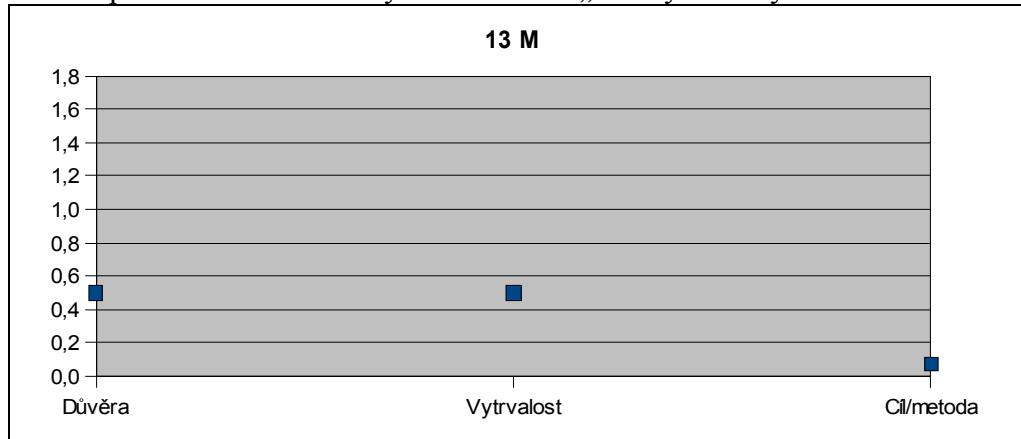


Zdroj: Vlastní na základě vyhodnocení rozhovoru

▪Místostarostka 13M

Předposlední z hodnocených místostarostek byla žena označená jako 13M. Důvěru v sama sebe při dosažení cílů vidí z 95 % a stejně tak hodnotí úsilí, které hodlá vynaložit k jejich dosažení. Celkově se jedná o průměrné hodnoty a také u poměru cílů a metod tomu není jinak. Proto na základě uvedených hodnot tato žena zaujímá prostřední místa v žebříčku místostarostek.

Graf č. 31 – Úspěšnost místostarostky 13M měřená „trestnými body“

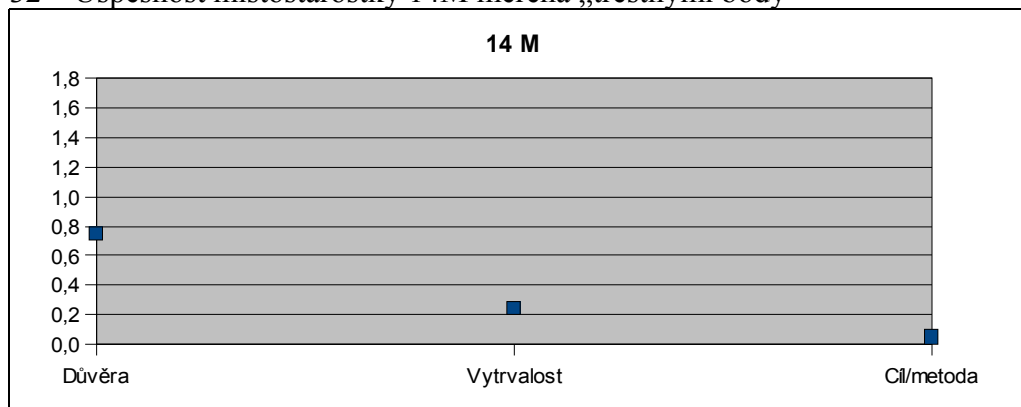


Zdroj: Vlastní na základě vyhodnocení rozhovoru

▪Místostarostka 14M

Jako poslední byla hodnocena místostarostka 14M, která věří, že z 95 % se jí podaří to, co si stanovila a hodlá vynaložit úsilí z 97,5 %. Na pozici před místostarostku 13M v žebříčku úspěšnosti místostarostek se tato žena dostala pomocí poměru cílů a metod, který je vyšší než u předchozí manažerky.

Graf č. 32 – Úspěšnost místostarostky 14M měřená „trestnými body“



Zdroj: Vlastní na základě vyhodnocení rozhovoru

Pro přehlednější znázornění, jak si stojí jednotlivé místostarostky v porovnání s ostatními, slouží následující tabulka zobrazující pořadí úspěšnosti místostarostek.

Tab. č. 7 – Pořadí úspěšnosti místostarostek

Pořadí	Místostarostka	Počet „trestných bodů“
1.	2M	0,07
2. – 3.	4M a 7M	0,58
4.	1M	0,59
5.	8M	0,71
6.	12M	0,81
7.	14M	1,06
8.	13M	1,07
9.	6M	1,08
10.	11M	1,10
11.	9M	1,16
12.	5M	1,39
13.	3M	1,40
14.	10M	2,08

Zdroj: Vlastní na základě vyhodnocení rozhovoru

Za nejúspěšnější místostarostku na základě jejího sebehodnocení považuji místostarostku 1M, která dosáhla pouhých 0,07 trestných bodů. Tato žena oplývá vysokou mírou sebedůvěry a vysokou mírou vytrvalosti. Při pohledu na trestné body u ostatních místostarostek je vidět, že rozdíly mezi některými byly opravdu nepatrné, u některých pouhá 1 setina. Za zmínku určitě stojí také místostarostky 4M a 7M, které získaly shodně 0,58 trestných bodů, a proto obě dvě zauímají druhé a třetí místo. Jak již bylo napsáno, rozdíly jsou opravdu minimální, ovšem kromě poslední místostarostky 10M, která si vysloužila tuto pozici na základě nízké sebedůvěry.

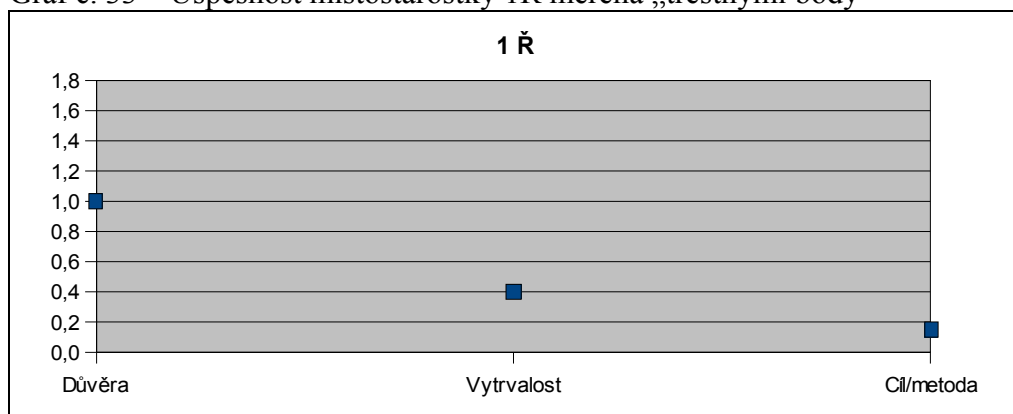
8.2.3 Sebehodnocení ředitelek organizací ve veřejné správě

Poslední skupinou při hodnocení manažerek byla skupina ředitelek organizací ve veřejné správě. Ve srovnání s hodnocením s předchozími skupinami manažerek jsou na tom ředitelky obdobně. Nejvíce se ředitelky liší od předcházejících skupin důvěrou v samy sebe. Celková průměrná hodnota důvěry činí 86,2 a nutno říci, že ani jedna z ředitelek si nevěří na sto procent. U vytrvalosti je celková průměrná hodnota vyšší, a to 95,7 %, což je srovnatelné s vytrvalostí starostek, která činí 95%. Také průměrné cíle a metody připadající na jednu ženu jsou u starostek a ředitelek totožné, i když zde chci podotknout, že starostky si tvoří plány na zbývajících 2 roky, kdy budou zastávat svoji funkci, kdežto ředitelky neznají dobu, po kterou budou vykonávat svoji práci. Proto jsem očekávala, že počet cílů a metod se bude lišit, což se ale nestalo.

▪Ředitelka 1Ř

Na základě rozhovoru s ředitelkou 1Ř jsem dospěla k následujícím závěrům. Důvěra v samu sebe této ženě rozhodně nechybí. I když ji neohodnotila sty procenty, patří její ohodnocení sebedůvěry k jednomu z nejvyšších. Hodnota důvěry činí 90 %. Ani vytrvalost nehodnotila tato žena maximem, i když zde se mu velmi blíží, jelikož při plnění cílů, které si stanovila, hodlá být vytrvalá na 96 %. Nejvyšší hodnotu má ředitelka 1Ř nejen u důvěry, ale i u cílů a metod.

Graf č. 33 – Úspěšnost místostarostky 1Ř měřená „trestnými body“

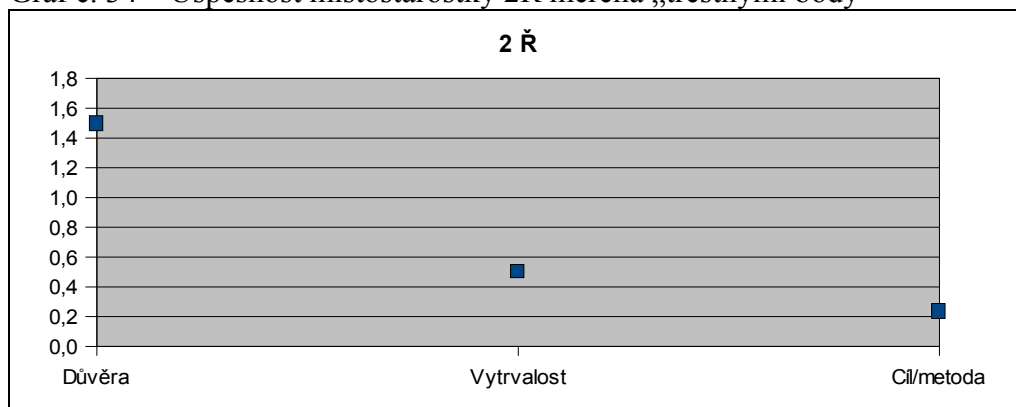


Zdroj: Vlastní na základě vyhodnocení rozhovoru

▪Ředitelka 2Ř

Přestože se ředitelka 2Ř ohodnotila co se týká důvěry ve splnění stanovených cílů na 85 %, nepatří tato hodnota k nejnižším, ale k průměrným. Také ve vytrvalosti je tato ředitelka zařazena do průměru, i když toto číslo je vyšší než u důvěry. Hodnota činí 95 %. Při počtu uvedení svých cílů a metod zaostává tato žena za ostatními.

Graf č. 34 – Úspěšnost místostarostky 2Ř měřená „trestnými body“

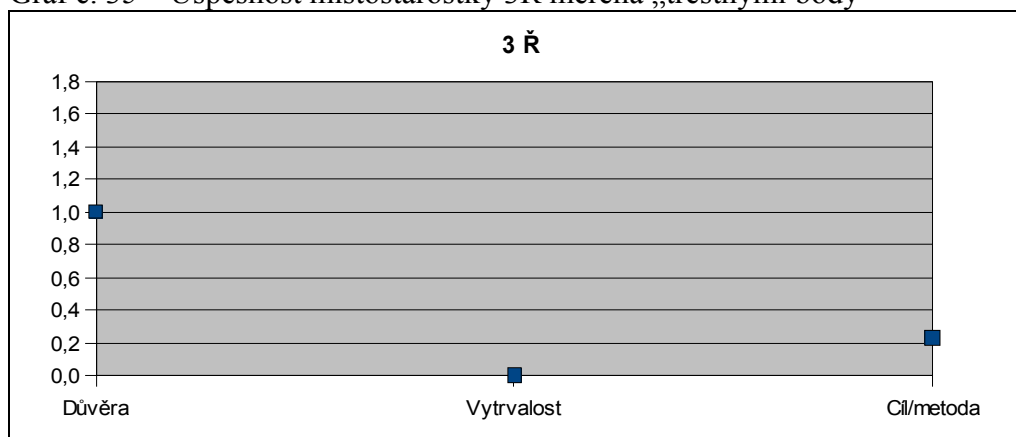


Zdroj: Vlastní na základě vyhodnocení rozhovoru

▪Ředitelka 3Ř

Ředitelka 3Ř se zařadila na první pozici v úspěšnosti ředitelek proto, že si důvěřuje společně s ředitelkou 1Ř na 90 %, což je nejvyšší hodnota získaná u důvěry ředitelek, při dosahování vytyčených cílů hodlá být vytrvalá na 100 %, což je opět nejvyšší hodnota získaná u ředitelek. Přestože je tato žena v důvěře a ve vytrvalosti nadprůměrná, v počtu cílů a metod je tomu naopak.

Graf č. 35 – Úspěšnost místostarostky 3Ř měřená „trestnými body“

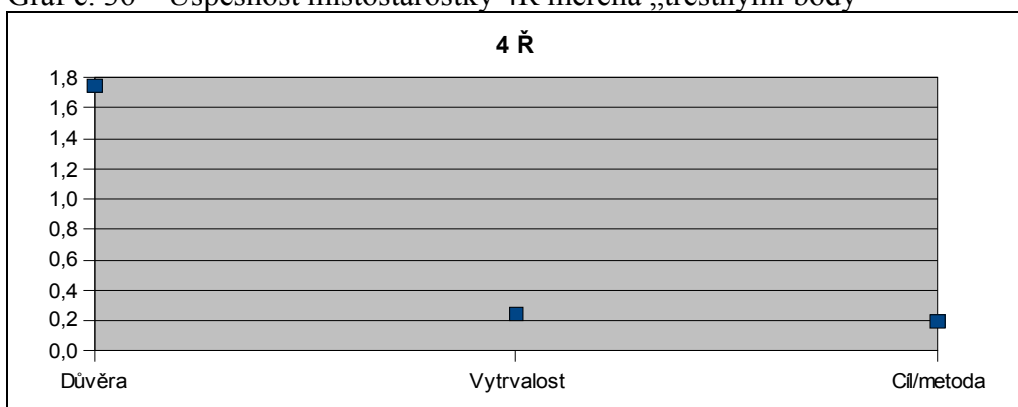


Zdroj: Vlastní na základě vyhodnocení rozhovoru

▪Ředitelka 4Ř

Ředitelka 4Ř si věří ze všech manažerek úplně nejméně. Důvěru v samu sebe ohodnotila na 82,5 %. Přesto úsilí, které hodlá vynaložit na to, aby se jí povedlo to, co chce, je skoro stoprocentní, jelikož hodnota u vytrvalosti činí 97,5 %, a to je u ředitelek druhá nejvyšší hodnota. Poměr cílů a metod patří k průměrným hodnotám. Přestože se ředitelka 4Ř ohodnotila nejnižší sebedůvěrou, nepatří v žebříčku úspěšnosti ředitelek na poslední místo.

Graf č. 36 – Úspěšnost místostarostky 4Ř měřená „trestnými body“

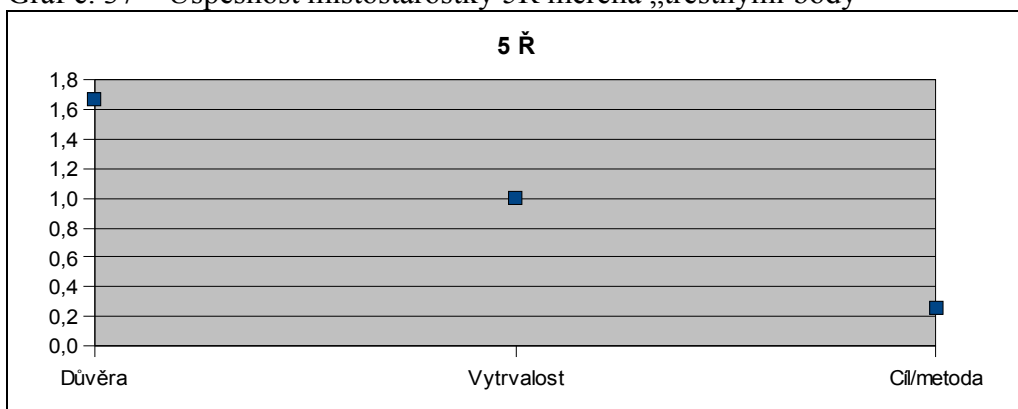


Zdroj: Vlastní na základě vyhodnocení rozhovoru

▪Ředitelka 5Ř

Poslední ženou, kterou jsem se v této diplomové práci zabývala, byla ředitelka s označením 5Ř. Ta zaujala v celkovém žebříčku ředitelek poslední místo, protože neoplývá vysokou mírou sebedůvěry. Hned po ředitelce 4Ř má nejnižší hodnotu ze všech manažerek, a to 83,3 %. Oproti předchozí ředitelce není ani míra vytrvalosti nijak vysoká, jelikož činí 90 %. To sice není nejnižší hodnota ze všech manažerek, ale jen ze všech ředitelek. Také poměr cílů a metod patří k těm podprůměrným hodnotám.

Graf č. 37 – Úspěšnost místostarostky 5Ř měřená „trestnými body“



Zdroj: Vlastní na základě vyhodnocení rozhovoru

Stejně jako tomu bylo u předchozích dvou skupin manažerek, ani u ředitelek tomu nebude jinak a následuje celkové pořadí úspěšnosti ředitelek.

Tab. č. 8 – Pořadí úspěšnosti ředitelek

Pořadí	Ředitelky	Počet „trestných bodů“
1.	3Ř	1,23
2.	1Ř	1,55
3.	4Ř	2,20
4.	2Ř	2,23
5.	5Ř	2,67

Zdroj: Vlastní na základě vyhodnocení rozhovoru

Celkové získané trestné body u ředitelek svědčí o nižší úspěšnosti, než tomu bylo u předchozích žen starostek a místostarostek. Na prvním místě se umístila ředitelka 3Ř s počtem 1,23 trestných bodů, což je nejvíce trestných bodů u manažerek na prvním místě. Také rozdíly mezi počtem trestných bodů u jednotlivých ředitelek jsou vyšší, než je tomu u předešlých celkových pořadí. Přestože hodnota u ředitelky 5Ř umístěné na posledním místě činí 2,67, nepovažuji tuto ženu za neúspěšnou.

8.3 Shrnutí

Na závěr této kapitoly lze konstatovat, že k velkým rozdílům v sebehodnocení jednotlivých manažerek nedošlo. Přesto ale bylo vidět, že starostky a místostarostky získala data velmi podobná a také jejich záměry a hodnocení byly obdobné.

Vesměs se většina vyjmenovaných cílů u starostek a místostarostek týkala plánovaných investic v dané obci, ale také byla velmi často zmiňována kultura. U ředitelek byly plánované cíle velmi rozdílné, jelikož se týkaly jimi spravovaných organizací, kdy každá se zabývá něčím jiným. Skupina ředitelek se ale od předchozích dvou skupin manažerek liší kromě jiného především dobou setrvání ve svých funkcích. Zatímco starostky a místostarostky jsou dosazeny na tato místa pouze na čtyři roky, během kterých se snaží uskutečnit své plány, ředitelky většinou neznají délku doby, po kterou setrvají na své pozici. Jejich působení ve funkci tudíž záleží na mnohých okolnostech, proto se domnívám, že jsou i opatrnější ve vztahu k jejich pracovním plánům do budoucna. Přestože průměrný počet cílů všech ředitelek je stejný jako průměrný počet cílů všech starostek,

rozdíl jsem našla v důvěře v dosažení daného cíle. Na základě získaných dat lze říci, že ředitelky nejméně ze všech třech skupin věří tomu, že se jim povede daného cíle dosáhnout. Co se týká vyvíjení úsilí na dosažení vytyčeného cíle, nejvíce jsou vytrvalé místostarostky, a co mě osobně překvapilo, že nejméně jsou vytrvalé starostky. Nutno ale podotknout, že rozdíly byly minimální.

Pro to, abych mohla sestavit konečný žebříček všech manažerek, se kterými jsem dělala rozhovor, musela jsem sjednotit váhový koeficient, aby byl pro všechny skupiny stejný. Tabulka uvedená níže znázorňuje celkové umístění manažerek obsahující všech dvacet osm žen.

Tab. č. 9 – Celkové pořadí úspěšnosti manažerek

Pořadí	Manažerky
1.	6S
2.	2M
3. – 6.	1S, 1M, 4M, 7M
7.	8M
8.	8S
9.	12M
10. – 11.	5S, 14M
12. – 14.	6M, 13M, 3Ř
15.	11M
16.	9M
17.	2S
18. - 19.	3M, 5M
20.	7S
21.	3S
22.	1Ř
23.	9S
24.	4S
25.	4Ř
26. – 27.	10M, 2Ř
28.	5Ř

Zdroj: Vlastní

Na závěr bych ráda dodala, že za úspěšné ženy ve veřejné správě považuji všechny výše uvedené manažerky. Dostat se na vedoucí pozice rozhodně není snadné, a proto také obdivuji všech dvacet osm žen za množství stanovených cílů, kterých chtějí dosáhnout a za nimiž jdou.

Závěr

Při vypracování této diplomové práce jsem dospěla k závěru, že opravdu není jednoduché hodnotit a srovnávat mezi sebou jednotlivé manažerky a určovat tak, která je více či méně úspěšná oproti ostatním. Každá manažerka je podle mého názoru výjimečná žena a rozhodně i úspěšná, protože k tomu, aby se vypracovala do vedoucích pozic, musela být vytrvalá a věřit si. Každá z žen byla schopna ohodnotit svoji práci a vyjmenovat tak své cíle, jichž by chtěla ještě ve své funkci dosáhnout za využití připravených metod.

Aby si tyto ženy udržely svá pracovní místa, musí se neustále zajímat o všeobecné dění kolem nich a snažit se být stále lepší a lepší. Myslím si, že právě sestavování různých žebříčků, v nichž se hodnotí úspěšnost, vede lidi k tomu, aby pokaždé v takovémto žebříčku uspěli a umístili se na nejvyšších místech, nebo aby se alespoň dostali na lepší pozici, než tomu bylo například v předchozím roce. Důležité je ale při hodnocení lidí stanovit si správně kritéria, na základě nichž budou konkrétní osoby hodnoceny, dále si zachovat nestrannost a zajímat se opravdu pouze o to, co je předmětem hodnocení a na základě čeho se stanovuje daný žebříček. V této diplomové práci jsem si vyzkoušela být právě tímto hodnotitelem a věřím, že jsem si zachovala nestrannost a nepoškodila jsem tak žádnou z manažerek ohledně celkového sestavení žebříčku úspěšnosti.

Velkým přínosem pro mě byla také část týkající se prezentace manažerek v médiích, kdy jsem si osvojila metodu obsahové analýzy a pomocí ní dospěla k názoru, že média informují veřejnost o úspěšných manažerkách na Plzeňsku, zejména pak o manažerkách obcí spíše než o manažerkách organizací ve veřejné správě.

Na závěr mohu konstatovat, že uvedené manažerky jsou ženami na pravém místě, jelikož kromě vlastního pozitivního sebehodnocení je také média prezentují jako důvěryhodné osoby plnící svá pracovní poslání.

Seznam zdrojů

Knihy a publikace

- [1] Abramsová, L.: Zrození moderní ženy. Evropa 1789 – 1918. Centrum pro studium demokracie a kultury, Brno, 2005
- [2] Bednářová, V.: Postavení ženy ve starověku. Václav Petr, Praha, 1941
- [3] Bedrnová, E., Nový, I. a kol.: Psychologie a sociologie řízení. Management Press. Praha, 1998
- [4] Břeň, J., a kolektiv: Obce 2006 – 2007. Aspi. Praha, 2006
- [5] Burešová, J.: Proměny společenského postavení českých žen v první polovině 20. Století. Univerzita Palackého, Olomouc, 2001
- [6] Ennenová, E.: Ženy ve středověku. Argo, Praha, 2001
- [7] Felder, D., G.: 100 nejvýznamnějších žen. Euromedia Group – Knižní klub, Praha, 2000
- [8] Fellner, U.: Žena 21. století. Ikar, Praha, 1997
- [9] Geffroy, E., K.: Úspěch vyžaduje systém. Napřed zapomeňte na všechna pravidla. Management Press, Praha, 2001
- [10] Hartl, P.: Psychologický slovník. Budka. Praha, 1993
- [11] Hayesová, N.: Základy sociální psychologie. Portál. Praha, 1998
- [12] Jandourek, J.: Sociologický slovník. Portál. Praha, 2001
- [13] Káňa, P.: Základy veřejné správy. Montanex. Praha, 2004
- [14] Krbová, J.: Veřejná správa: postavení, funkce a organizace. Oeconomica, Praha, 2004
- [15] Mates, P., Wokoun, R., a kolektiv: Malá encyklopedie regionalistiky a veřejné správy. Prospektrum. Praha, 2001
- [16] Nagel, K.: Úspěch! Strategie a metody. Grada. Praha, 1992
- [17] Nakonečný, M.: Základy psychologie. Academia. Praha, 1998
- [18] Novotný, V.: Územní samospráva a její organizace. Europress. Praha, 2005
- [19] Nuberová, U.: Desatero úspěšných žen. Ikar, Praha, 2004

- [20] Pavlák, M.: Nauka o veřejné správě. ZČU. Plzeň, 2003
- [21] Průcha, P.: Veřejná správa a samospráva. Vysoká škola aplikovaného práva. Praha, 2004
- [22] Schulz, W. a kolektiv.: Analýza obsahu mediálních sdělení. Karolinum, Praha, 2004
- [23] Sillamy, N.: Psychologický slovník. Larousse. Olomouc, 2001
- [24] Sokol, J.: Malá filosofie člověka a slovník filosofických pojmů. Vyšehrad, Praha, 1998
- [25] Utrio, K.: Historie evropské ženy. Hejkal, Havlíčkův Brod, 1994
- [26] Vacek, J.: Moderní management ve veřejné správě. ZČU v Plzni. Plzeň, 2006
- [27] Vodáková, A., Vodáková, O.: Rod ženský. Sociologické nakladatelství, Praha, 2003
- [28] Encyklopedie Diderot. Nakladatelský dům OP. Praha, 1998
- [29] Malá československá encyklopedie. Academia. Praha, 1987
- [30] Ottova všeobecná encyklopedie. Ottovo nakladatelství, Praha, 2003
- [31] Příruční slovník jazyka českého. Československá akademie věd. Praha, 1953
- [32] Universum. Všeobecná encyklopedie. Praha, 2001
- [33] Velký sociologický slovník. Karolinum. Praha, 1996
- [34] Hodnocení zaměstnanců ve veřejné správě. Metodická příručka. Vzdělávací centrum pro veřejnou správu ČR

Internet

- [35] http://cs.wikipedia.org/wiki/Svat%C3%A1_Kl%C3%A1ra
- [36] http://en.wikipedia.org/wiki/Christine_de_Pizan
- [37] http://en.wikipedia.org/wiki/Women%27s_suffrage
- [38] http://hn.ihned.cz/2-22311110-500000_d-f2
- [39] http://jobpilot.cz/binary/pdf/14_10_04.pdf?Jobs_Session=897af1a7f6026b9a7bd6bd32fed8c80&%20-
- [40] <http://portal.gov.cz/>
- [41] <http://www.anopress.cz>

- [42] http://www.epusa.cz/index.php?platnost_k=0&sessID=0&jazyk=cz&pou=1287
- [43] <http://www.feminet.sk/show.stm?x=13650>
- [44] <http://www.feminismus.cz/fulltext.shtml?x=154164>
- [45] http://www.forbes.com/lists/2006/11/06women_The-100-Most-Powerful-Women_land.html
- [46] <http://www.kr-plzensky.cz/article.asp?sec=245>
- [47] http://www.npj.cz/doc/CAF1_cz.pdf - stejný případ jako výše
- [48] <http://www.occupationsguide.cz/cz/POVOL/1003.htm>
- [49] <http://www.vlada.cz>
- [50] <http://www.zemepis.com/krajecr.php>
- [51] <http://www2.czso.cz/xp/edicniplan.nsf/tab/3E00497402>

Zákony

- [52] Zákon č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy v České republice
- [53] Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích
- [54] Zákon č. 314/2002 Sb., o správních obvodech obcí s rozšířenou působností a pověřených obecních úřadech
- [55] Vyhláška č. 388/2002 Sb., o stanovení správních obvodů obcí s pověřeným obecním úřadem a správních obvodů obcí s rozšířenou působností

Seznam tabulek

Tab. č. 1 – Ostatní správní řády

Tab. č. 2 – 10 nejvýznamnějších žen světa pro rok 2007

Tab. č. 3 – 10 nejúspěšnějších žen českého byznysu pro rok 2007

Tab. č. 4 – Organizace veřejné správy na Plzeňsku v čele s ředitelkou

Tab. č. 5 – Celkový přehled manažerek obcí a organizací veřejné správy na Plzeňsku

Tab. č. 6 – Pořadí úspěšnosti starostek

Tab. č. 7 – Pořadí úspěšnosti místostarostek

Tab. č. 8 – Pořadí úspěšnosti ředitelek

Tab. č. 9 – Celkové pořadí úspěšnosti manažerek

Seznam grafů

Graf č. 1 – Počet analytických jednotek věnovaných starostkám, místostarostkám a ředitelkám

Graf č. 2 – Rozložení analytických jednotek v jednotlivých denících

Graf č. 3 – Procentuelní přehled analytických jednotek věnovaných jednotlivým starostkám

Graf č. 4 – Procentuelní struktura analytických jednotek dle měsíce zveřejnění

Graf č. 5 – Poměr citací jednotlivých starostek ku celkovému počtu všech citací

Graf č. 6 – Poměr článků o starostkách zařazených do šesti skupin dle tématu

Graf č. 7 – Procentuelní přehled analytických jednotek věnovaných jednotlivým místostarostkám

Graf č. 8 – Procentuelní struktura analytických jednotek dle měsíce zveřejnění

Graf č. 9 – Procentuální struktura analytických jednotek o místostarostkách dle tématu

Graf č. 10 – Úspěšnost starostky 1S měřená „trestnými body“

Graf č. 11 – Úspěšnost starostky 2S měřená „trestnými body“

Graf č. 12 – Úspěšnost starostky 3S měřená „trestnými body“

Graf č. 13 – Úspěšnost starostky 4S měřená „trestnými body“

Graf č. 14 – Úspěšnost starostky 5S měřená „trestnými body“

Graf č. 15 – Úspěšnost starostky 6 S měřená „trestnými body“

Graf č. 16 – Úspěšnost starostky 7 S měřená „trestnými body“

Graf č. 17 – Úspěšnost starostky 8S měřená „trestnými body“

Graf č. 18 – Úspěšnost starostky 9S měřená „trestnými body“

Graf č. 19 – Úspěšnost místostarostky 1M měřená „trestnými body“

Graf č. 20 – Úspěšnost místostarostky 2M měřená „trestnými body“

Graf č. 21 – Úspěšnost místostarostky 3M měřená „trestnými body“

Graf č. 22 – Úspěšnost místostarostky 4M měřená „trestnými body“

Graf č. 23 – Úspěšnost místostarostky 5M měřená „trestnými body“

Graf č. 24 – Úspěšnost místostarostky 6M měřená „trestnými body“

Graf č. 25 – Úspěšnost místostarostky 7M měřená „trestnými body“

Graf č. 26 – Úspěšnost místostarostky 8M měřená „trestnými body“

Graf č. 27 – Úspěšnost místostarostky 9M měřená „trestnými body“

Graf č. 28 – Úspěšnost místostarostky 10M měřená „trestnými body“

Graf č. 29 – Úspěšnost místostarostky 11M měřená „trestnými body“

Graf č. 30 – Úspěšnost místostarostky 12M měřená „trestnými body“

Graf č. 31 – Úspěšnost místostarostky 13M měřená „trestnými body“

Graf č. 32 – Úspěšnost místostarostky 14M měřená „trestnými body“

Graf č. 33 – Úspěšnost místostarostky 1Ř měřená „trestnými body“

Graf č. 34 – Úspěšnost místostarostky 2Ř měřená „trestnými body“

Graf č. 35 – Úspěšnost místostarostky 3Ř měřená „trestnými body“

Graf č. 36 – Úspěšnost místostarostky 4Ř měřená „trestnými body“

Graf č. 37 – Úspěšnost místostarostky 5Ř měřená „trestnými body“

Seznam obrázků

Obr. č. 1 – Členění krajů v ČR

Obr. č. 2 – Členění Plzeňského kraje

Obr. č. 3 – Vybraná oblast Plzeňska

Obr. č. 4 – Formulář standard z databáze Anopress

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Seznam obcí na Plzeňsku v čele s ženou

Příloha č. 2 – Arch pro prvotní záznam o starostkách

Příloha č. 3 – Archy pro prvotní záznam o místostarostkách

Příloha č. 4 – Arch pro prvotní záznam o ředitelkách

Příloha č. 5 – Záznamový arch pro zařazení jednotlivých článků

Příloha č. 6 – Záznamový arch pro celkové i jednotlivé zmínky

Příloha č. 7 – Záznamový arch pro rozhovor

Příloha č. 8 – Arch pro vyhodnocení úspěšnosti

Příloha č. 1 – Seznam obcí včele se starostkou či místostarostkou na Plzeňsku

1.	Blovice
2.	Borovno
3.	Borovy
4.	Čeminy
5.	Černíkovice
6.	Čerňovice
7.	Dobřany
8.	Dolce
9.	Dolní Hradiště
10.	Dolní Lukavice
11.	Dražeň
12.	Druztová
13.	Dýšina
14.	Honezovice
15.	Horní Bělá
16.	Horní Lukavice
17.	Hradec
18.	Chlum
19.	Chotěšov
20.	Kasejovice
21.	Kbel
22.	Kotovice
23.	Kozolupy
24.	Kramolín
25.	Krsy
26.	Kyšice
27.	Letkov
28.	Líšina
29.	Líšťany
30.	Losiná
31.	Louňová
32.	Lužany
33.	Město Touškov
34.	Milínov
35.	Mladý Smolivec
36.	Mohelnice
37.	Mrtník
38.	Nebílovy

39.	Netunice
40.	Nezbavětice
41.	Nezdice
42.	Nezvěstice
43.	Nové Mitrovice
44.	Nýřany
45.	Oplot
46.	Pláně
47.	Přehýšov
48.	Přestavlky
49.	Příchovice
50.	Příšov
51.	Řenče
52.	Sedlec
53.	Sedliště
54.	Soběkury
55.	Střelice
56.	Třebčice
57.	Týniště
58.	Újezd nade Mží
59.	Úněšov
60.	Úterý
61.	Velečín
62.	Vrčeň
63.	Vstiš
64.	Žilov
65.	Ždírec

Příloha č. 7 – Záznamový arch pro rozhovor s jednotlivými manažerkami

Vytrvalost	Důvěra	Cíle	Metody dosažení cílů
průměr	průměr	počet cílů	počet metod

Příloha č. 8 – Arch pro vyhodnocení úspěšnosti manažerek

Manažerky	Ø důvěry	Ø vytrvalosti	Σ cíle	Σ metod	váha
1S					
2S					
3S					
4S					
5S					
6S					
7S					
8S					
9S					
Celkový průměr S					
1M					
2M					
3M					
4M					
5M					
6M					
7M					
8M					
9M					
10M					
11M					
12M					
13M					
14M					
Celkový průměr M					
1Ř					
2Ř					
3Ř					
4Ř					
5Ř					
Celkový průměr Ř					