



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra práva

Bakalářská práce

Genderová diskriminace manažerek a manažerů

Vypracovala: Olga Rychtářová
Vedoucí práce: doc. Ing. Lucie Kozlová, Ph.D.
České Budějovice 2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Olga RYCHTÁŘOVÁ**
Osobní číslo: **E12928**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Genderová diskriminace manažerek a manažerů**
Zadávací katedra: **Katedra práva**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cílem práce je zjistit, jaké jsou genderové stereotypy a předsudky u manažerek a manažerů, které vedou či by mohly vést k diskriminaci na základě pohlaví v pracovním prostředí. Bude provedeno srovnání názorů a stereotypních představ osob ve vedoucích pozicích ve vybraných organizacích. Terénní sběr dat bude koncipován na základě strategie kvantitativního výzkumu a využita bude technika sémantického diferenciálu. Teoretická východiska spolu s praktickým zpracováním práce budou základnou pro návrh inovací ve studijních předmětech psychologie a sociologie.

Metodický postup:

1. Studium odborné literatury - analýza a komparace odborných názorů týkající se genderové problematiky v kontextu s managementem.
2. Praktická část práce - terénní sběr dat u manažerek a manažerů vybraných organizací pomocí sémantického diferenciálu.
3. Analýza dat získaných terénním šetřením.
4. Závěry a obecná doporučení.

Rozsah grafických prací: **Dle potřeby.**

Rozsah pracovní zprávy: **40-50 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

GIDDENS, A. Sociologie. Praha: Argo, 2001. ISBN 80-7203-124-4.

KARSEN, H. a P. BABKA. Ženy-muži: genderové role, jejich původ a vývoj. Praha: Portál, 2006. ISBN 80-7367-145-X.

LANGER, T. Efektivní vzdělávání pro trh práce. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2011. ISBN 978-80-904531-1-1.

MAZOUCH, P. a J. FISCHER. Lidský kapitál: měření, souvislosti, prognózy. Praha: C. H. Beck, 2011. ISBN 978-80-7400-380-6.

SIROVÁTKA, T. a P. MAREŠ. Trh práce, nezaměstnanost, sociální politika. Brno: FSS MU, 2003. ISBN 80-210-3048-8.

SLANÝ A. a kol. Konkurenceschopnost a stabilita. Brno: ESF MU, 2010. ISBN 978-80-210-5336-6.

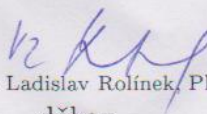
Další odborná literatura a periodika vztahující se k tématu.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Lucie Kozlová, Ph.D.**

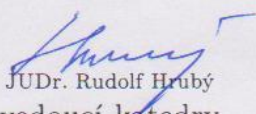
Katedra sociální práce

Datum zadání bakalářské práce: **3. ledna 2014**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2015**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studená 13 (25)
370 05 České Budějovice


JUDr. Rudolf Hrubý
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 20. března 2014

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to – v nezkrácené podobě/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích, dne:

.....

Olga Rychtářová

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucí práce doc. Ing. Lucii Kozlové, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady, připomínky, ochotu a všestrannou pomoc při vypracování této bakalářské práce.

Obsah

1	Úvod	9
2	Literární rešerše	11
2.1	Gender	11
2.1.1	Pojem	11
2.1.2	Historie.....	12
2.1.3	Gender vs. Pohlaví.....	12
2.2	Genderové stereotypy.....	13
2.2.1	Vlastnosti přisuzované mužům a ženám.....	13
2.3	Genderové role	15
2.3.1	Učení se ženské a mužské roli	15
2.3.2	Působení televize a knih na vytváření pohlavních rolí	16
2.3.3	Realizace mužské a ženské role.....	17
2.3.4	Genderová identita	17
2.4	Pracovní trh a gender	18
2.4.1	Typicky ženská (a mužská) pracovní místa a činnosti	18
2.4.2	Ženy dobývající „mužské profese“	19
2.4.3	Zaměstnanci a podnikající	20
2.4.4	Mzdy podle pohlaví	22
2.4.5	Nezaměstnanost podle pohlaví	26
2.4.6	České ženy v řídicích pozicích	30
2.5	Genderová diskriminace a nerovnosti	31
2.5.1	Oblasti diskriminace žen na pracovním trhu	32
2.5.2	Rovné příležitosti a genderová problematika v podnikání žen.....	33
2.5.3	Sexuální obtěžování a další formy diskriminace na trhu práce	35
3	Metodika.....	37
3.1	Hlavní a dílčí cíle práce.....	37
3.2	Hypotézy	37

3.3	Metodický postup	38
3.3.1	Technika přípravy literární rešerše.....	38
3.3.2	Technika sběru dat pro praktickou část práce	38
3.3.3	Technika zpracování dat.....	39
4	Vlastní výzkum	40
4.1	Tvorba výzkumu.....	40
4.2	Sémantický diferenciál	40
4.3	Likertova škála	41
4.4	Vyhodnocení výsledků výzkumu - odpovědi žen manažerek	41
4.5	Vyhodnocení výsledků výzkumu - odpovědi mužů manažerů.....	51
4.6	Porovnání pohledu žen a mužů.....	61
5	Diskuze	71
6	Shrnutí výsledků	73
7	Návrhy zlepšení	80
8	Závěr	82
I.	Summary.....	84
II.	Seznam použitých zdrojů.....	85
III.	Seznam grafů a tabulek	87
IV.	Seznam příloh.....	89
V.	Přílohy	91

1 Úvod

„Předsudky jsou jako hřebíky: čím víc se do nich buší, tím víc drží.“

Alexandre Dumas mladší

Proti předsudkům je těžké bojovat a nemožné je plně odstranit. Zvláště ty, které jsou vytvořené pouze na základě pohlaví. Představme si malé sourozence – dvojčata, chlapce a dívku. Již odmala je chlapci do hlavy vštěpováno, že je chlapec, tudíž silnější a měl by svoji sestru chránit. Naproti tomu dívka je považována za křehkou bytost, která nemá téměř žádnou sílu. A tak si na výpomoc s opravou auta tatínek raději přizve chlapce, kdežto s přípravou večeře pomáhá dívka. Ale je to tak správně? Co když ona dívka by raději byla s tatínkem v garáži a koukala, jak opravuje auto, protože jí to čtyřkolé vozítko velmi fascinuje, kdežto poklička od hrnce jí nic neříká, představuje si spíše, jak by se dala využít jako poklice na kolech automobilu. Zatímco chlapec se šlepně nudí nošením náradí tatínkovi a raději by se sestrou a maminkou dělal onu večeři.

A tak se není čemu divit, že tyto zaběhnuté stereotypy dále setrvávají i v pozdějším věku. Většina technických a vedoucích pozic je obsazena muži, např. strojírenství, stavebnictví, doprava, apod. Zatímco ženy se vyskytují spíše v sociální sféře a vykonávají povolání, jakými jsou např.: zdravotní sestra, vychovatelka ve škole, učitelka apod. Jestliže se muž objevuje na některé z těchto pozic, je to považováno za neobvyklé, samy se zamyslete, co vám zní lépe „zdravotní sestra“ či „zdravotní bratr“?

Dalším znakem genderové nerovnosti je fakt, že ženy na stejné pozici, ve stejném věku a se stejným vzděláním jako muži, dosahují o celou jednu čtvrtinu nižších příjmů než muži.

V mé bakalářské práci se se zaměřím na genderovou problematiku u manažerů a manažerek. Na jejich předsudky a stereotypní představy o roli manažera/manažerky.

Cílem práce je zjistit, jaké jsou genderové stereotypy a předsudky u manažerek a manažerů, které vedou či by mohly vést k diskriminaci na základě pohlaví v pracovním prostředí. Bude provedeno srovnání stereotypních názorů a představ osob ve vedoucích pozicích a to ve vybraných organizacích na střední úrovni. Data získané terénním sběrem budou koncipována na základě strategie kvantitativního výzkumu. Získaná data budou vyhodnocena pomocí techniky sémantického diferenciálu. Teore-

tická východiska spolu s praktickým zpracováním práce budou základnou pro návrh inovací ve studijních předmětech psychologie a sociologie.

2 Literární rešerše

2.1 Gender

2.1.1 Pojem

Tento termín česká věda převzala z angličtiny, překládá jej jako *sociální pohlaví* či *sociální rod* (Valdrová 2006). Jedná se o pojem, který se vztahuje k sociálním rozdílům mezi ženami a muži, které jsou podmíněné kulturně a historicky. Je to společensky utvářená kategorie, která vzniká v kontextu dané sociální, kulturní a ekonomické struktury. Neodvozuje se od biologických rozdílů, ale je to sociální konstrukt, ke kterému se váží sociální role chování, identity, společenské pozice, hodnoty apod. (Jarkovská, 2007)

Gender, řečeno terminologií sociálních věd, je sociálním konstruktem. Společnost si vytvořila soubor očekávání a norem, podle kterých se očekává, že se jednotlivé „gendery“ budou chovat, tyto normy a očekávání jsou jiné pro muže a pro ženy. Když jedinec společenskou roli svým chováním nesplňuje, bývá považován za nenormálního nebo také za devianta. (Česká asociace vzdělávacích institucí, o.s., 2014)

Výraz gender odkazuje k rozdílům mezi muži a ženami. Tyto rozdíly bývají vnímány jako cosi daného, normálního či dokonce přirozeného – a tudíž neměnného. Ačkoliv ve skutečnost se jedná o lidský „výtvor“. Z genderového hlediska rozdíly mezi mužem a ženou nejsou zcela jednoznačně předurčeny biologicky, geneticky ani nikterak jinak od „přírody“, nejsou nám dány dopředu, nýbrž vznikají a jsou podmíněny kulturně, historicky a sociálně. Tyto rozdíly jsou dány a formovány zejména a především naší sociální zkušeností. Gender, jakožto sociální konstrukt, reálně ovlivňuje, formuje či modifikuje individuální vlastnosti a schopnosti mužů a žen, stejně tak jejich postoje, názory a chování směrem k vžitě normě pro jednotlivá „pohlaví“, tedy směrem k onomu „typicky mužskému“ či „typicky ženskému“, takže nám nakonec mohou připadat jako přirozené.

To zda jsme muž nebo žena, stále ještě podstatným způsobem ovlivňuje naše hodnotové orientace, možnosti, šance, životní perspektivy, volbu životních strategií, náš individuální životní styl. Tato skutečnost v naprosté většině ovlivňuje výběr našeho povolání či profese (letuška X pilot), má bezesporu vliv na výši našeho výdělku (muži u nás stále vydělávají o 25% více než ženy), i pozici, kterou zaujímáme v rámci institu-

cionalizovaného systému placené práce (v řídicích funkcích a na místě, kde se rozhoduje, převládají muži), limituje anebo naopak rozšiřuje naše pravomoci a naši moc. (Marikova, 2010)

2.1.2 Historie

Pojem byl do češtiny převzat ze soudobé angličtiny, ve které původně znamenal gramatický rod. Původ tohoto slova je ale ještě starší. Jeho kořeny se nacházejí ve starověké řečtině, kde se jím označoval rod. (Marikova, 2010) U nás se tento termín začal šířejí používat v 90. letech minulého století. (Národní kontaktní centrum - ženy a věda Sociologického ústavu AV ČR, v.v.i., 2001-2014)

2.1.3 Gender vs. Pohlaví

Pohlaví a gender jsou provázané a vzájemně se mohou ovlivňovat (*bolest, stres*). (Národní kontaktní centrum - ženy a věda Sociologického ústavu AV ČR, v.v.i., 2001-2014) Gender, ve směru ovlivňování na trhu práce je mocnější než pohlaví. Gender na nás vyvíjí větší tlak, působí silněji v našich životech, výrazněji než pohlaví nám „organizuje“ náš všední život. Gender není biologickou či teologickou daností, nýbrž sociálním výtvozem a proto, skýtá prostor pro změnu, což může některé iritovat a jiné zase uspokojovat. (Marikova, 2010)

Gender

Je také někdy nazýván jako sociální pohlaví, ale na rozdíl od pojmu pohlaví, který je chápán výhradně v biologickém smyslu, termín gender označuje kulturně a historicky proměnlivé charakteristiky a modely přiřazované mužskému nebo ženskému biologickému pohlaví. Soubor mužských či ženských vlastností je společností přijímán jako něco přirozeného a neměnného. Tímto se společensky ospravedlňuje jejich přímé či nepřímé vnučování. (Ženy, která se dostatečně nestará o domácnost nebo muži, kteří dostatečně finančně nezabezpečují rodinu, nejsou vnímáni za „plnohodnotné“ ženy či muže. (Simotová, 2009)

Pohlaví

Tento pojem popisuje biologické podmíněné rozdíly mezi ženami a muži, které jsou univerzální. Jedná se o vlastnosti, které odlišují muže a ženy, zejména odlišnosti týkající se pohlavních orgánů a reprodukčních dispozic. (Český statistický úřad, 2014)

2.2 Genderové stereotypy

Genderové stereotypy lze definovat jako zjednodušené, tradiční představy o chování mužů a žen, o jejich typicky mužských (maskulinních) a typicky ženských (femininních) vlastnostech a názorech. Také o rolích a pozicích ve společnosti, které jsou jim přisuzovány a které se od nich očekávají na základě jejich pohlaví. Tyto představy mohou také nabývat diskriminační charakter. (Harnachová & kol., 2010)

Jedná se o zjednodušující a zaujaté předpoklady, které se týkají vlastností, názorů a rolí žen a mužů, ať už ve společnosti, v zaměstnání či v rodině. (Český statistický úřad, 2014)

2.2.1 Vlastnosti přisuzované mužům a ženám

Existuje nespočet vlastností, které jsou považovány za typicky mužské či typicky ženské. Tyto vlastnosti se stereotypně opakují, kdykoliv dochází k charakteristice ženského či mužského způsobu chování.

Typický muž

Typičtí muži jsou vnímáni, jako: agresivní, aktivní, autoritativní, bojovní, ctižádostiví, dobrodružní, dominantní, energičtí, neohrožení, nesnadno zranitelní, nezávislí, objektivní a věcní, odhodlaní, odolní, odvážní až opovážliví, panovační, podnikaví, přímí, racionální, realističtí, rozhodní, rozvážní, sebejistí, sebevědomí, schopní sebeovládání, silní, soutěživí, spolehliví, stateční, smělí, tvrdí, velcí a silní, vůdci, vyrovnaní a zodpovědní. Také je zažito pravidlo, že „muži nepláčou“.

Typická žena

Typické ženy jsou vnímány, jako: bezmocné, citově založené, emocionální, empatické, jemná, parádnice, milovnice dětí, mírné, náladové, nelogické, nerozhodné, nesamostatné, něžné, ohleduplné, opatrné, pasivní, pečlivé, plné porozumění, poslušné, povolné, přitažlivé a dráždivé, příjemné, přívětivé, senzibilní, slabé, soucitné, šarmantní, taktní, toužící po jistotě, úzkostné, vyžadující ochranu, zaměřené na rodinu, závislé a žvanivé.

Tyto stereotypy mohou usnadnit, ale i ztížit přístup k povoláním, zařízením a skupinám daným společností. Do dnešní doby se ženy vyskytují spíše v sociálních

profesích, zatímco mužská část populace zastává především technické či přírodovědecké profese. Nicméně se dnes, hojněji než v dřívějších dobách, setkáváme s ženami, pracujícími v oblastech, které kdysi byly vyhrazeny především mužům. Dnešní ženy jsou zastoupeny ve vedoucích pozicích, v politice, kultuře, ekonomice či v hospodářství. (Karsten, 2006)

Tabulka 1: Genderové imperativy podle Karin Hausen (1976)

Muži	Ženy
Přeurčení pro	Přeurčení pro
Vnější prostor	Vnitřní prostor
Dálku	Blízkost
Veřejný život	Domácký život
Aktivita	Pasivita
Energie, síla, vůle	Slabost
Pevnost	Kolísavost
Statečnost, odvaha	Skromnost
Konat	Být
Samostatný	Závislé
Usilující, cílevědomý, ovlivňující	Pilná, příčinnivá
Dobývající	Uchovávací
Poskytující	Přijímající
Schopnost prosadit se	Přizpůsobení, sebezapření
Násilí	Láska, dobrotivost
Nepřátelství	Sympatie
Racionalita	Emocionalita
Oduševnělost	Citlivost
Rozum	Vstřícnost
Myšlení	Ochota přijímat
Vědění	Víra
Abstrahovat, vynášet úsudek	Porozumět
Ctnost	Ctnosti
Důstojnost	Stydlivost, cudnost
	Zručnost
	Laskavost, takt
	Půvab, krása, schopnost činit svět krásnějším

Zdroj: Valdřová (2006)

Klady a zápory ženskosti a mužství

Tabulka 2: Klady a zápory ženskosti a mužství

Klady	Zápory	Klady	Zápory
Trpělivý	Plachý	Silný	Agresivní
Citlivý	Slabý	Jistý	Panovačný
Oddaný	Potřebující souhlas	Neústupný	Sarkastický
Zodpovědný	Závislý	Mocný	Hrubý
Uznalá	Nervózní	Bezstarostný	Cítící se nadřazeně

Zdroj: Ricciardelli & Williams (1995)

2.3 Genderové role

„Ženou se člověk nenarodí, ženou se člověk stává.“

Simone de Beauvoir

Jedná se o soubor, většinou nepsaných a neformálních pravidel, určených danou společností. Tento soubor definuje, jaké chování, myšlení, cítění, oblečení či forma partnerských vztahů je vhodná či nevhodná pro příslušníky ženského nebo mužského pohlaví. Genderové role jsou přijímány a reprodukovány prostřednictvím socializace. (Simotová, 2009)

Roli lze chápat také jako soubor směrnic, předpisů a pravidel chování, které určují pohlavně specifické chování osobnosti. (Karsten, 2006)

Genderová role je jedna ze sociálních rolí, jedná se o jedinou z těchto rolí, ze které nelze vystoupit. Tuto roli si osvojujeme v průběhu socializace. (Jarkovská & Lišková, 2008)

2.3.1 Učení se ženské a mužské roli

Rozdíly mezi pohlavími začínají vnímat už velmi malé děti, toto vnímání je téměř určitě nevědomé. Dříve nežli dítě dokáže označit sebe samotné, jako „kluka“ nebo „holku“, dostává se mu celá řada neverbálních signálů. Jedná se o rozdílné chování mužů a žen ke kojencům, rozdílné oblékání maminky a tatínka, rozdílné účesy, používání jiné kosmetiky u žen a mužů, toto vše poskytuje dítěti vizuální oporu při rozlišování pohlaví. Ve dvou letech dítě dokáže určit své pohlaví a pohlaví ostatních jedinců. Ačkoliv do pěti až šesti let si neuvědomuje, že příslušnost k danému pohlaví se už nemění. (Giddens, 1999)

Děti nerozeznávají pohlaví podle genitálií, nýbrž především podle: délky vlasů, orientace podle tělesného chování (jak jedinec sedí, chodí, mluví) a podle rysů obličeje. Pokud tyto znaky nejsou rozeznatelné nebo jednoznačné, rozhodují se podle oděvu a doplňků (náušnice). Děti neklasifikují jedince do daného pohlaví pouze na základě jednoho znaku, ale většinou se jedná o kombinaci více znaků zároveň. Mužských poznávacích znaků je podstatně méně a jsou ostřeji ohraničeny. Když dítě neví, o jaké pohlaví se jedná, zkusí ho uhodnout, kde nejčastější volbou bývá pohlaví mužské. (Karsten, 2006)

2.3.2 Působení televize a knih na vytváření pohlavních rolí

Televize má bez pochyby vliv na vývoj dětí a mladých lidí. Je prokázáno, že průměrný osmnáctiletý člověk ze svého dosavadního života strávil u televize daleko více času, než ve škole či při jiné činnosti. Sledování televize příjemci nejen dodává poznatky a informace, ale také tvoří jeho postoje, názory, přesvědčení a orientaci ve světě. Američtí psychologové prokázali, že děti jsou daleko více ovlivněni obsahem televizních vysílání, než dospělí lidé. Studie Bandury a spolupracovníků se zabývali sklonem dětí k napodobování agresivního chování dospělých, které viděli v televizích. Průzkumy prokázaly, že mladší děti jsou ohroženější a že chlapci častěji přejímají agresivní chování, podle dospělých vzorů, a to i přesto, že bylo ve filmech kritizováno či trestáno. (Karsten, 2006)

Lenore Weitzmanová provedla analýzu mužských a ženských rolí v nejznámějších knížkách pro předškolní děti. Rozdíly, které vyšly mezi mužskými a ženskými úlohami byly zásadní. Ženské postavy sehrávaly v pohádkách či v obrázkových knížkách daleko méně podstatné role, než mužské. Poměr, který vyšel, byl 1:11 a při počítání i se zvířaty, byl dokonce 1:95. Také činnost dívek a chlapců se výrazně lišila. Chlapci byli dobrodružnější povahy, často podnikali věci mimo domov, přičemž u nich byla vyžadována síla a nezávislost. Dívky se buď vůbec neobjevovaly, nebo sehrály pasivní úlohu, obvykle mezi čtyřmi stěnami. Nejčastěji byly, jako ženy v domácnosti, které čekaly na muže, vařily mu a dělaly domácí práce. Ženy, které nezobrazovaly roli matek či manželek, měly čistě imaginární charakter, např. víly nebo ježibaby. Ve všech analyzovaných knihách se neobjevila ani jedna žena, která by se zabývala reálnou činností mimo domov. Kdežto muži zobrazovali širokou škálu rolí, jako hrdinové, policajti, králové a tak podobně. (Giddens, 1999)

Americký výzkumník Levinson se zabýval studií zaměstnání postav v pořadech pro děti. Zjistil, že muži vykonávají širokou škálu zaměstnání, zatímco ženské pracovníce zaujímají omezené a prosté role. Mužské postavy mají v televizních vysíláních prakticky neomezené možnosti zaměstnání, kdežto ženy se spojují většinou s tradičně ženskými pracemi (sekretářka, učitelka, zdravotní sestra) nebo zaměstnání vůbec nemají, jejich hlavní úlohou je starat se o domácnost, být matkou, babičkou, tetou, sestrou či kamarádkou. (Karsten, 2006)

Tabulka 3: Zaměstnání mužských a ženských hlavních postav v televizních pořadech pro děti v USA, podle Levinsona 1975.

Typicky mužská povolání (celkem 90)	Typicky ženská povolání (celkem 21)
Profesor	Sekretářka
Obchodník	Zdravotní sestra
Lékař	Učitelka
Námořník, kapitán	Číšnice, servírka
Policejní inspektor	Chůva, ošetřovatelka
Ředitel školy	Filmová hvězda
Závodník	Pěvkyně, zpěvačka, hudebnice
Manažer	Asistentka
Vědec	Matka, žena v domácnosti
Kosmonaut	Sociální role (dcera, teta, babička, přítelkyně)
Vynálezce	
Dirigent	
Kněz	
Reportér	
Majitel cirkusu	
Piráta	
Autor televizních pořadů	
Učitel karate	

Zdroj: Karsten (2006)

2.3.3 Realizace mužské a ženské role

Lidské pojetí mužské a ženské role se vytváří velmi brzy, takže ho jedinci v dospělosti vnímají jako něco samozřejmého. (Giddens, 1999)

2.3.4 Genderová identita

Jedná se o psychickou identifikaci sebe samého. Tato identifikace nemůže být přisouzena nikým zvenčí. Je to vlastní hluboké přesvědčení jedince a hluboce pociťova-

né vědomí příslušnosti k jednomu či druhému pohlaví. Vědomí svého pohlaví je pevně zakotveno již mezi druhým a třetím rokem života.

Je to vnitřní naprosto soukromá záležitost, nelze jí vidět, pouze cítit. Jedná se o jeden z osmi faktorů, který určuje pohlaví, tento faktor je absolutně subjektivní. Genderovou identitu nelze určit podle toho, jak daný jedinec vypadá, jak se obléká, pohybuje či chová. Nelze ji určit ani podle lékařských či psychologických testů. Jediným způsobem, jak lze zjistit ničí genderovou identitu je zeptat se ho/jí.

U většiny lidí, vyjma transsexuálů, se genderová identita shoduje s jejich tělem. Transsexuálové se nepovažují za příslušníky svého anatomického pohlaví, jejich mysl a tělo jsou v přímém rozporu. (Brown & Rounsley, 2003)

2.4 Pracovní trh a gender

2.4.1 Typicky ženská (a mužská) pracovní místa a činnosti

Ženy pracují převážně v sociální sféře, vykonávají povolání, jako jsou: zdravotní sestry, vychovatelky ve školách, učitelky nebo lékařky. Ženy zaměstnané v obchodě či ve správě se vyskytují obvykle na nižších nebo středních stupních podnikové hierarchie. Více než polovina žen zaměstnaných v průmyslu nemá téměř žádnou vlastní oblast odpovědnosti, zatímco u mužů je to pouhých 15%. Markantní rozdíl je také u dělnic a dělníků, dělnice jsou téměř ze 2/3 nevyučené nebo zaučené pomocné síly, kdežto dělníků je jen 1/3 nevyučených. Ženy – podnikatelky, či ženy samostatně výdělečně činné se vyskytují zřídka. Pouze každá šestá osoba samostatně výdělečně činná je žena. Nicméně, v dnešní době, téměř každý třetí nově založený podnik vede žena. Podstatně méně podnikatelek zkrachuje než podnikatelů. Většina žen, které jsou samostatně výdělečně činné, pracují v sektoru služeb (např. jako vedoucí restaurace či penzionu nebo kadeřnice). Přibližně 4% zaměstnankyň pracuje jako pomocnice v domácnosti nebo v hospodářství (např. v zemědělství, v řemeslech, v advokátních kancelářích nebo lékařských praxích), kdežto u mužů se jedná o pouhých 0,5%.

V zaměstnání jsou ženy často úkolovány činnostmi, které ani zdaleka nesouvisejí s jejich pracovní náplní, ale jsou u nich považovány za samozřejmost – na základě tradičních představ o rozdělení pohlavních rolí, v nichž žena zaujímá postavení jako bytost pomáhající, vnímavá, vstřícná, přitom neprůbojná, ochotná přistoupit na kompromis, a k tomu všemu ještě atraktivní (vyzařující ženský šarm). Úřednice a sekretářky

vaří kávu a starají se o občerstvení. Prodačky, recepční, letušky a číšnice mají být milé a přesvědčivě se usmívat. Zdravotní sestry a ošetřovatelky mají projevovat soustrast a vřelost. Naopak machistické znaky bývají vyžadovány od mužů, kteří vykonávají „typicky mužská“ povolání, jako je např.: manažer, pilot, řidič nákladního vozidla, hasič nebo lékař ve vedoucí pozici. (Karsten, 2006)

Tabulka 4: Co je pro muže a ženy důležité na pracovišti

Ze 100% zaměstnanců pokládá za velmi důležité pro kvalitu pracoviště:	ŽEN	MUŽŮ
Kolegové	57	53
Jistota	53	57
Změna a rozmanitost	45	43
Pracovní doba	37	22
Samostatnost	37	45
Plat	31	38
Šance na postup	22	27
Prestiž	15	13

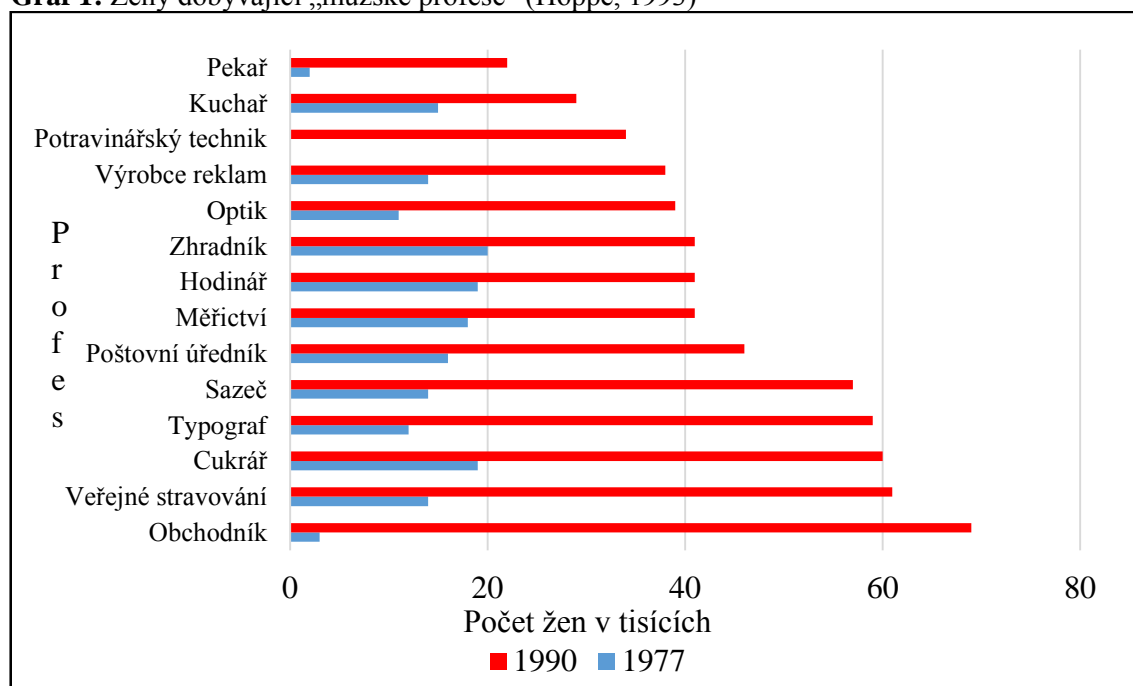
Zdroj: Karsten (2006)

2.4.2 Ženy dobývající „mužské profese“

„Nevadí mi žít v mužském světě, pokud v něm mohu být ženou.“

Marilyn Monroe

Graf 1: Ženy dobývající „mužské profese“ (Hoppe, 1993)



Zdroj: Krsten (2006)

Mužskými profesemi nazýváme ta povolání, mezi jejichž učni bylo roku 1977 méně než 20 % žen.

Přesto nelze hovořit o skutečném pokroku, neboť se ženy dostaly především k takovým oborům, v nichž je malá šance na získání solidního místa po vyučení. Je prokázáno, že ženy po absolvování školy jsou postiženy nezaměstnaností čtyřikrát častěji než muži.

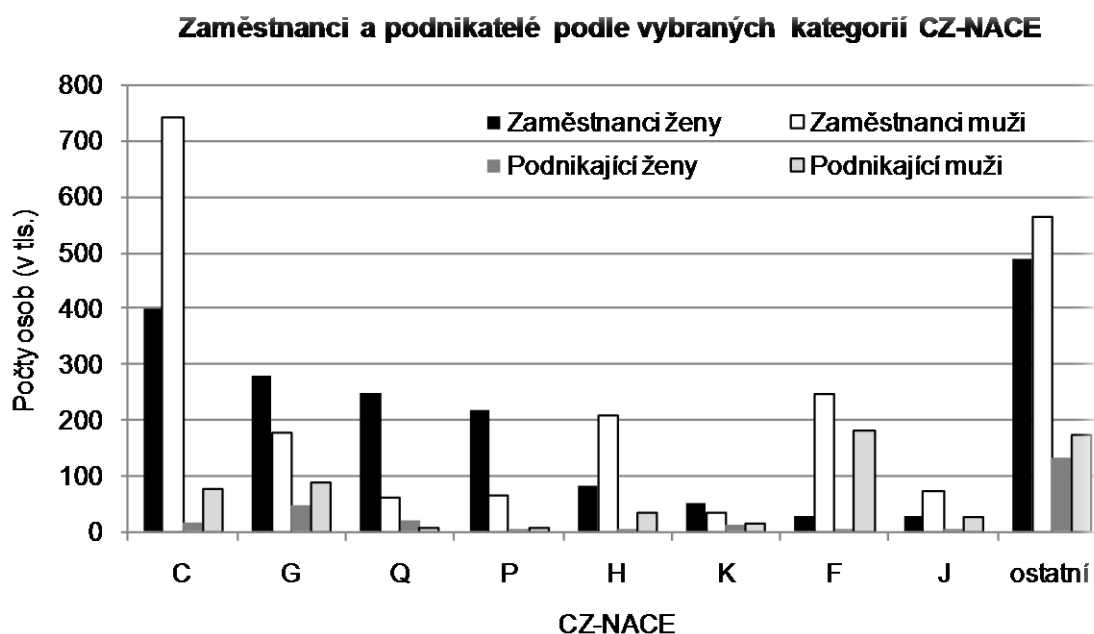
Průzkum Behnkena a kol. (1991) ukázal, že maturantky mívají podstatně méně sebedůvěry a naděje v budoucnost, než jejich mužští kolegové. Také se častěji spojují s povolání, pro které stačí absolvovat jednu školu (jako je zdravotní sestra, obchodnice v průmyslu nebo bankovní pracovnic, a už se dále nezajímají o další možnou kvalifikaci odborným studiem. Na univerzitách se studentky nacházejí v určitých oborech. Naproti převaha žen – studentek, je na pedagogické fakultě (v Německu 68%), zatímco v technických oborech zaujímají pouze 12%. V humanistických a jazykovědných oborech (jako je například: germanistika či anglistika), které jsou dodnes považována a „typicky ženské“, se nachází dvakrát tolik studentek co studentů. (Karsten, 2006)

2.4.3 Zaměstnanci a podnikající

Zaměstnaní se skládají ze zaměstnanců a podnikajících. Do podnikajících se řadí osoby samostatně výdělečně činné a také zaměstnavatelé. Tito lidé jsou tzv. zaměstnaní ve vlastním podniku. Patří sem i pomáhající rodinní příslušníci a to bez ohledu na počet odpracovaných hodin během referenčního týdne. Členové produkčních družstev jsou klasifikováni jako samostatná kategorie. Pro potřeby mezinárodního srovnání jsou tyto osoby na doporučení ILO¹ spojovány se skupinou zaměstnanců.

¹ Mezinárodní organizace práce

Graf 2: Zaměstnanci a podnikající



Zdroj: Český statistický úřad (2011)

Kategorie CZ - NACE

C: Zpracovatelský průmysl

G: Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel

Q: Zdravotní a sociální péče

P: Vzdělávání

H: Doprava a skladování

K: Peněžnictví a pojišťovnictví

F: Stavebnictví

J: Informační a komunikační činnosti

Podle statistických údajů v České republice za průměr jednotlivých čtvrtletí roku představují ženy 29,3% z celkového počtu podnikatelských subjektů (864 400 osob), což je zhruba o jeden a půl procentní bod vyšší údaj než za rok 2009. Z celkového počtu zaměstnaných žen představují podnikatelky 12,2% a mezi zaměstnanými muži tvoří podnikatelé necelých 22,0 %. Ze zaměstnaných žen (z 2 086 900) byla necelá 2% zaměstnavatelkami. Ze zaměstnaných mužů (z 2 798 200) jich zaměstnavateli bylo 5,0%.

Ve zpracovatelském průmyslu bylo zjištěno nejvíce zaměstnaných (1 235 900 osob), ve velkoobchodu a maloobchodu a opravě motorových vozidel (593 800 osob)

a ve stavebnictví (464 900 osob). Na rozdíl od mužů, kteří se v podstatě ztotožňují s celkovým trendem, u zaměstnaných žen se v odvětví dostává na třetí místo zdravotní a sociální péče (namísto stavebnictví).

Na celkové zaměstnanosti vykazovala nejvyšší podíly tato odvětví: profesní, vědecké a technické činnosti (47,8%), stavebnictví (40,0%) a činnosti v oblasti nemovitostí (39,9%). Podobně, jako u mužů se vykytovaly nejvyšší podíly podnikajících žen v odvětvích: profesní, vědecké a technické činnosti a činnosti v oblasti nemovitostí. Ze všech zaměstnaných byl třetí nejvýraznější podíl podnikajících žen zaznamenán u peněžnictví a pojišťovnictví (necelá pětina). Jak v případě podnikajících (více jak 73% podíl žen), tak v případě zaměstnanců (80% podíl žen) se nejvyšším podílem žen vyznačovalo odvětví zdravotní a sociální péče. Nejnižší podíly žen, jak mezi podnikateli (ženy zde tvořily pouze necelá 3%), tak zaměstnanci (11% podíl žen) vykazovalo stavebnictví. (Český statistický úřad, 2011)

2.4.4 Mzdy podle pohlaví

Mzdy podle platových rozdílů

Tabulka 5: Práce s největšími platovými rozdíly

Pozice	Rozdíl mezi platem muže a ženy (v %)
Vedoucí oddělení (Bankovníctví)	36 %
Vedoucí provozu (Cestovní ruch, gastro, hotelnictví)	34 %
Personální manažer (Lidské zdroje a personalistika)	32 %
Account manager (Obchod)	30 %
Pekař (Zemědělství a potravinářství)	29 %
Vedoucí prodejny/provozu (Obchod)	29 %
Kuchař (Cestovní ruch, gastro, hotelnictví)	28 %
Operátor strojů a zařízení (Výroba)	27 %
Pomocný pracovník (Pomocné práce)	27 %
Finanční poradce (Bankovníctví)	25 %

Zdroj: platy.cz (2011)

Dle průzkumu Platy.cz jsou nejvýraznější rozdíly v platech na pozicích vedoucí oddělení v bankovníctví; vedoucí provozu v cestovním ruchu, gastro, hotelnictví; na pozici personální manažer v oblasti lidských zdrojů a personalistiky a také account manager v obchodu. Na těchto pozicích vydělávají muži v průměru o desítky procent více než ženy, z čehož vyplývá, že rozdíl v platu muže a ženy na stejné pozici představu

i tisíce korun. Tyto vysoké rozdíly jsou zapříčiněny tím, že dochází ke srovnání platů žen a mužů ve všech regionech a velikostních kategoriích společností.

Naproti tomu, ženy si vydělávají více než muži na pracovních pozicích, jakými jsou například zubní lékař, asistent auditora, marketingový manažer či zdravotnický záchranář. Avšak rozdíly v platech na pozicích, kde jsou ženy placeny lépe než muži, jsou podstatně menší, než v případech, kdy více vydělávají muži. Na těchto pozicích si vydělají ženy v průměru jen o 1 až 5 % více než muži. (platy.cz, 2011)

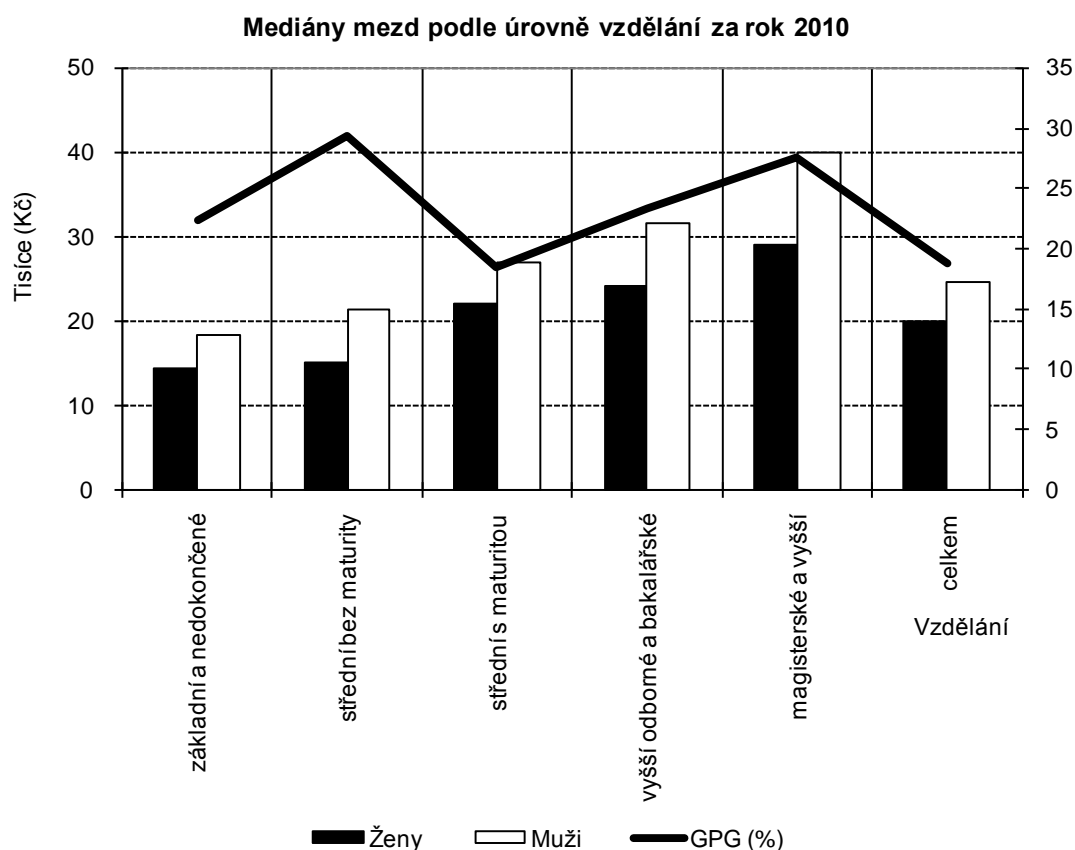
Mzdy podle úrovně vzdělání

Sloupce v grafu znázorňují výše průměrných výdělků mužů a žen podle jejich úrovně vzdělání. Mediánová hrubá měsíční mzda zobrazuje reálnou, externími hodnotami nezkreslenou střední hodnotu úrovně mezd jednotlivých zaměstnanců. Výpočet hrubé měsíční mzdy zaměstnance je proveden jako podíl, v němž je v čitateli kumulace měsíční hrubé mzdy od počátku roku do konce sledovaného období a ve jmenovateli počet měsíců od počátku roku do konce sledovaného období. Do výpočtu se zahrnují pouze zaměstnanci s úvazkem 30 a více hodin za týden, a to z důvodu aby zjišťovaná hrubá mediánová mzda nebyla ovlivněna zaměstnanci, kteří pracovali na kratší úvazky.

GPG² se počítá jako relativní rozdíl mediánu mzdy mužů a žen vztažený k mediánu mzdy mužů a je vyjadřován v procentech. Data jsou průměry za rok 2010.

² Gender Pay Gap

Graf 3: Mzdy podle vzdělání



Zdroj: Český statistický úřad (2011)

Bez ohledu na úroveň vzdělání je zřejmé, že ženy vydělávají méně než muži. Jak mužům, tak ženám rostly mzdy úměrně s výší vzdělání, avšak mediánová mzda českých žen v roce 2010 dosahovala pouze 80,2 % úrovně výše mediánové mzdy mužů (GPG = 18,7%). Největší rozdíly byly zaznamenány u středoškoláků bez maturity (GPG = 29,4%) a u vysokoškoláků s magisterským a vyšším vzděláním (GPG = 27,5%). Naopak nejmenší rozdíly se objevily u středoškoláků s maturitou (GPG = 18,4%) a u lidí s vyšším odborným nebo bakalářským vzděláním (GPG = 22,4%). (Český statistický úřad, 2011)

Tabulka 6: Poměr průměru a mediánu mezd žen a mužů podle vzdělání v letech 2002-2008 (v %)

Vzdělání	2002		2008	
	Průměr	Medián	Průměr	Medián
Celkem	75	81	74	79
Základní	76	75	77	76
Střední bez maturity	71	70	71	70
Střední s maturitou	77	81	76	80
Vysokoškolské	65	72	68	72

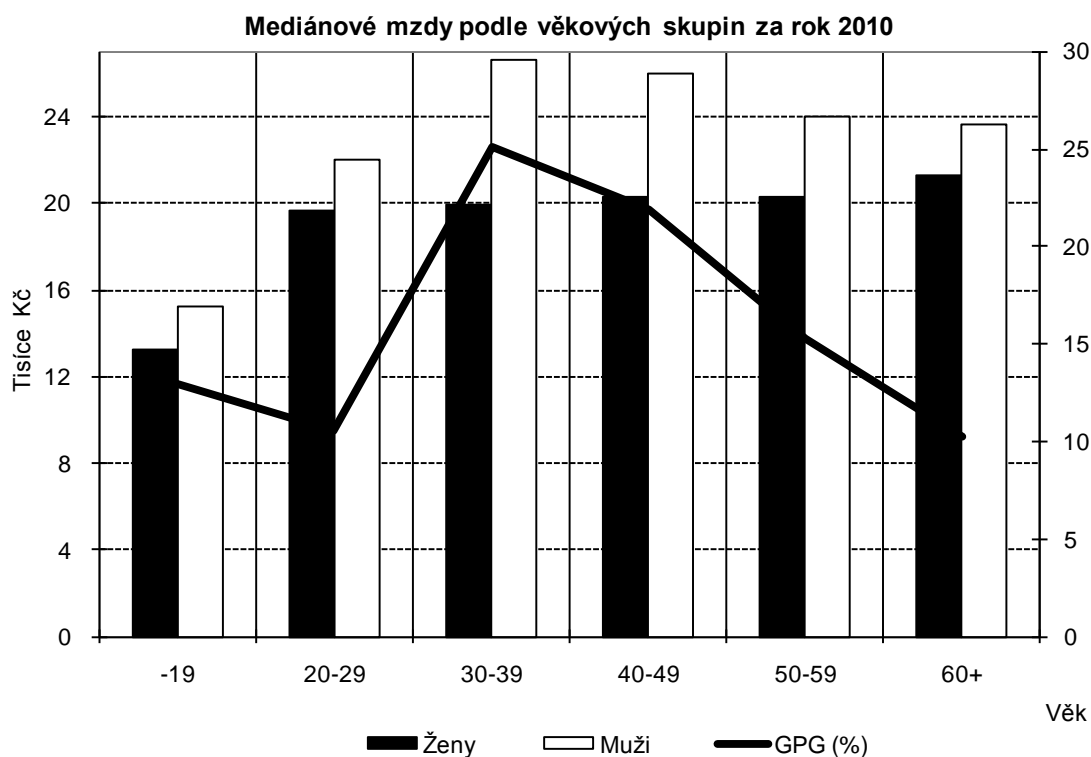
Zdroj: Mazouch & Fischer (2011)

Ženy dostávají přibližně 75 % průměrné mzdy mužů. Tento poměr se s růstem vzdělání výrazně nemění, jen ve skupině s nejvyšším vzděláním tato hodnota klesá na úroveň přibližně dvou třetin. U mediánu takový rozdíl není, a tak můžeme rozdíl ve skupině s nejvyšším vzděláním přičíst enormně vysokým mzdám některých mužů s nejvyšším vzděláním v manažerských pozicích. (Mazouch & Fischer, 2011)

Mzdy podle věkových skupin

Data jsou průměry za rok 2010. Výpočet mediánové mzdy a GPG viz předcházející graf.

Graf 4: Mzdy podle věkových skupin



Zdroj: Český statistický úřad (2011)

Výrazná část populace ve věkových skupinách do 19 let a 20 – 29 let ještě studovala. Jestliže lidé v tomto věku byli již ekonomicky aktivní, nebyla zde mzdová diferenciace podle pohlaví tak výrazná jako ve vyšším věku. K nárůstu této diferenciace došlo ve věkové skupině 30 – 39 let, kdy mediánové mzdy žen představovaly pouze 74,9% výše mezd mužů. Zde byla hodnota GPG podle věku nejvyšší a to 25,1%. Hodnota GPG byla ještě poměrně výrazná v následující věkové kategorii, 40 – 49 let, a to ve výši 21,9%. Rozdíly v rovní mezd podle pohlaví se s rostoucím věkem opět snižovaly. Ve věkové kategorii 50 – 59 let, hodnota GPG klesla na 15,2%. Mediánové

mzdy ve věkové kategorii 60 a více let tvořily u žen 89,8% mediánových mezd mužů, to znamená, že GPG zde dosáhl nejnižší hodnoty a to 10,2%. Při členění věkových skupin na pětileté kategorie byla maximální hodnota GPG 27,3% a to ve věku 35 – 39 let, naopak nejnižší rozdíl v úrovni mezd podle pohlaví byl zaznamenán ve věku, kdy se nejčastěji odchází do důchodu (60 – 64 let), GPG zde představoval 6,7%. (Český statistický úřad, 2011)

Tabulka 7: Rozdíl v platech podle věku

Věk	Rozdíl mezi platem muže a ženy (v %)
17 – 24 let	11 %
25 – 34 let	12 %
35 – 44 let	19 %
45 – 54 let	14 %
Nad 55 let	11 %

Zdroj: platy.cz (2011)

Nejvýraznější rozdíl v platu muže a ženy je mezi 35 a 44 lety, kdy muž vydělává více než žena téměř o jednu pětinu. (platy.cz, 2011)

Mzdy podle délky praxe

Tabulka 8: Rozdíl v platech podle délky praxe

Praxe	Rozdíl v platech podle délky praxe (v %)
Méně než 1 rok	10 %
1 – 2 roky	12 %
3 – 5 let	15 %
6 – 10 let	14 %
Nad 10 let	13 %

Zdroj: platy.cz (2011)

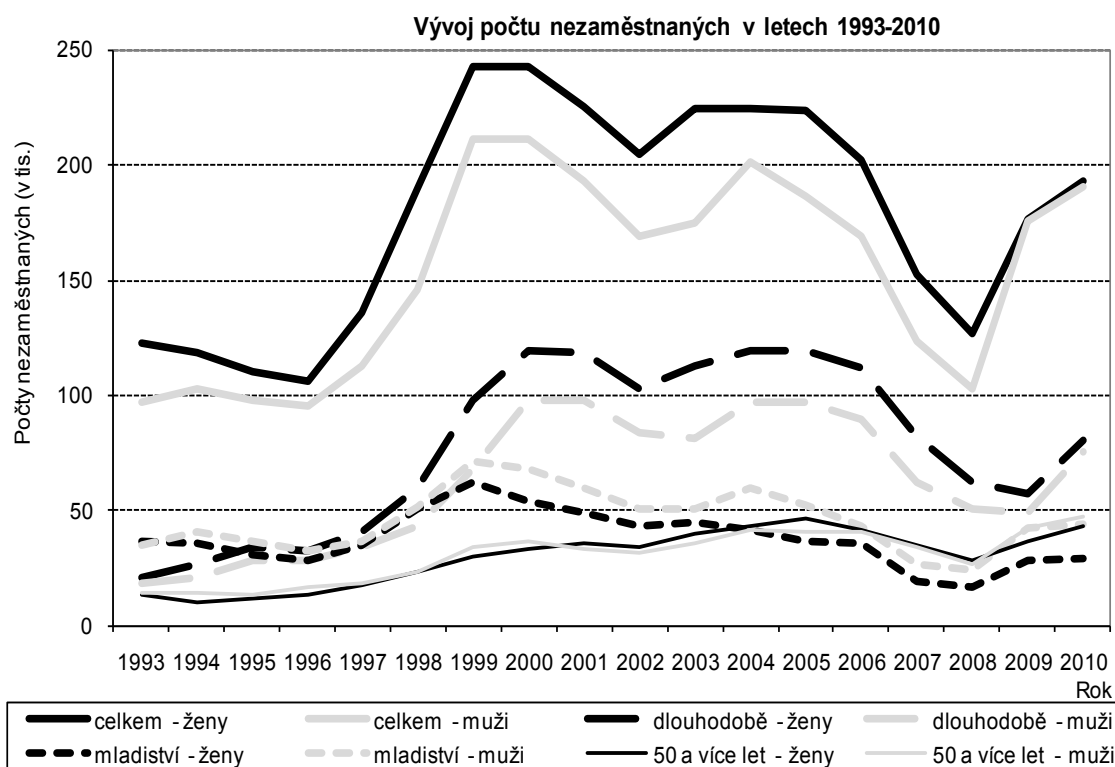
Při nástupu do práce, respektive po jednom roce praxe, je rozdíl mezi platem muže a ženy 10 %. Rozdíl se po 5 letech praxe zvýší v průměru na 15 %. (platy.cz, 2011)

2.4.5 Nezaměstnanost podle pohlaví

Vývoj počtu nezaměstnaných

Nezaměstnanými jsou takové osoby, které v referenčním týdnu splňovaly současně tři podmínky – nebyly zaměstnané, práci aktivně hledaly a do práce byly schopny nastoupit hned nebo do 14 dní.

Graf 5: Vývoj počtu nezaměstnaných



Zdroj: Český statistický úřad (2011)

Počty nezaměstnaných v letech 1996 – 2000 výrazně rostly, a to jak žen, tak mužů. v letech 2001 – 2005 počty nezaměstnaných kolísaly, do roku 2008 došlo k jejich poklesu. Klesající trend vykazovaly v letech 2005 – 2008 i počty osob dlouhodobě nezaměstnaných, nezaměstnaných mladistvých a také osob ve věku 50 a více let. Rostoucí trend vykazovaly počty nezaměstnaných opět v roce 2009. V roce 2010 bylo nezaměstnáno 192 900 žen a 190 800 mužů. Ve věku 50 a více let byla více než pětina žen (22%) a čtvrtina mužů (25%). Do věkové kategorie 15 – 24 let spadalo pouze 15 % nezaměstnaných žen a 23 % mužů. Dlouhodobě nezaměstnané ženy představovaly 42 % a dlouhodobě nezaměstnaní muži 40 %. (Český statistický úřad, 2011)

Je nezaměstnanost krušnější pro muže či ženy?

Celá řada sociologů tvrdí, že muži trpí následky nezaměstnanosti více než ženy, je to zejména z důvodu toho, že mužům podle tradičního rozdělení pohlavních rolí stále přísluší funkce hlavního živitele rodiny. Jedním z hlavních argumentů, který sociologové uvádí je to, že ženy jsou více zvyklé na přerušování výdělečné činnosti na přechodnou dobu, činnosti jako mateřské dovolená či péče o nemohoucí členy rodiny jsou pro ně takřka samozřejmostí, a tudíž se s přerušením jejich pracovní činnosti snáze vyrovnávají.

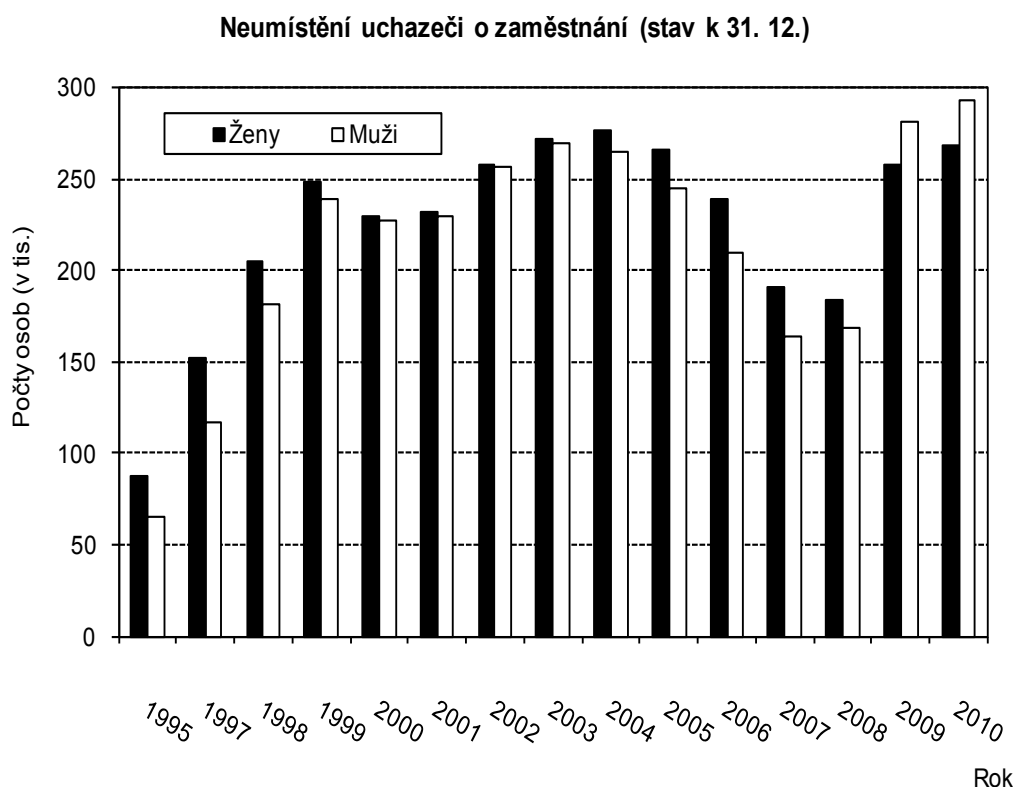
Je sporné, zda tento argument platí i pro mladší pracovníky, kdy ženy často ještě nemusí řešit úkoly spojené s péčí o děti a o rodinu. Ženy i muži po dvacítce spíše chtějí nalézt a upevnit jejich pracovní identitu. Ženy jsou častěji postiženy nezaměstnaností než muži, nezaměstnanost jako nedobrovolné přerušení pracovní kariéry, může být pro ženy stejně tíživá jako pro muže. Jedním z důležitých faktorů je také to, v jaké životní situaci se člověk zrovna vyskytuje; jestli dokáže vyjít s finančními prostředky, jak se k němu chovají rodinní příslušníci a přátelé, jak si smysluplně uspořádá běžný den atp. Dle průzkumů je zřejmé, že především mladé ženy, které postihla dlouhodobá nezaměstnanost, trpí tím, že se nemohou odpoutat od rodičů, na kterých jsou finančně závislé.

Lze také doložit, že ženy, které ať již dobrovolně či nedobrovolně, na dlouhá léta přerušily svoji výdělečnou činnost (např. z důvodu výchovy dětí), jsou ve stáří hůře finančně zajištěné a jejich osobnostní a sociální kompetence jsou jen omezené. (Karsten, 2006)

Neumístění uchazeči o zaměstnání

Uchazečem o zaměstnání se rozumí občan, který není v pracovním nebo obdobném vztahu, ani nevykonává samostatnou výdělečnou činnost či se soustavně nepřipravuje na výkon budoucího povolání a osobně se u úřadu práce uchází o zprostředkování vhodného zaměstnání, na základě písemné žádosti.

Graf 6: Neumístění uchazeči o zaměstnání



Zdroj: Český statistický úřad (2011)

Během devadesátých let byl zaznamenán velký nárůst počtu nezaměstnaných uchazečů o zaměstnání. Během let 2000 – 2004 počty neumístěných uchazečů vykazovaly rostoucí trend, za nímž následoval pokles až do roku 2008. Nejvyšší hodnoty neumístěných uchazečů byly zaznamenány v letech 2009 – 2010.

Ženy převažovaly mezi neumístěnými uchazeči až do konce 90. let. Jev, při kterém jsou muži, jakožto neumístění uchazeči o práci v převaze nad ženami, je patrný v letech 2009 – 2010.

Během tohoto sledovaného období klesaly počty neumístěných absolventů škol. Nejvíce jich bylo evidováno na konci roku 1999, kdy se jednalo o 33 350 žen a 37 201 mužů. Téměř poloviční hodnoty byly zaznamenány k 31. 12. 2010, a to 17 390 žen a 17 967 mužů. Podíl neumístěných absolventů vysokých škol ze všech neumístěných představoval pokles v případě žen ze 17 na 6,5% a u mužů z 19 na 6%.

Nejnižší počet uchazečů s nárokem na podporu v nezaměstnanosti byl v roce 1993; jednalo se o 39 814 žen a 27 809 mužů. Od této doby se počty těchto uchazečů výrazně zvýšily a kolísaly, k 31. 12. 2010 byl přiznán nárok na podporu 77 603 ženám a 101 359 mužům. Avšak podíly neumístění osob s nárokem na podporu

v nezaměstnanosti ze všech neumístěných osob klesaly, k 31. 12. 1997 byl zjištěn nejvyšší podíl těchto osob, v případě žen 53,4 % a u mužů 48,7 %, k 31. 12. 2010 to bylo 28,9 % v případě žen a 34,6 % v případě mužů. (Český statistický úřad, 2011)

2.4.6 České ženy v řídicích pozicích

Tvoří necelou jednu třetinu všech zaměstnaných z celé populace zaměstnaných žen. Nejvyšších pozic, vedoucích řídicích pracovníků, dosahují pouze 4 % žen. Mezi platy žen a mužů je charakteristická genderová mezera. Trh práce v ČR je silně segregován podle pohlaví. v naprosté většině jsou prezidenty velkých průmyslových podniků muži. Kdežto ženy, jako ředitelky, se nacházejí v podnicích, které se zabývají spíše službami. Existuje poměrné pravidlo, které je možné zobecnit na český trh práce, toto pravidlo zní: obory, kde výrazně převažují muži, kopírují obecnou nerovnost na trhu práce. Toto poukazuje na rozdíl kolem 30 % ve mzdách mužů a žen. Kdežto v tzv. feminizovaných oborech, jakými jsou např.: zdravotnictví, školství, hoteliérství, pohostinství apod., velmi často nejvyšší pozice zastávají muži, kteří bývají ohodnoceni za to, že jsou v menšině a že jsou ochotni v těchto oborech vůbec pracovat. Velmi často bývají ohodnoceni až o 100 % vyšší mzdou než ženy na stejné řídicí pozici. (Sokačová, 2006)

Dle různých výzkumů je značný nedostatek žen na manažerských postech, obzvláště ve vyšším a top managementu. Tzv. kritickou menšinu 30 %, která je nutná, pokud má „ženský element“ přinést pozitivní změnu do organizačního prostředí, počty žen manažerek zdaleka nedosahují. V roce 2011 byla provedena studie, konzultační firmy McKinsey Women Matter, pod názvem Využití plného potenciálu žen v české ekonomice. Tato studie uvádí, že ve 23 analyzovaných podnicích (působících v osmi různých sektorech podnikání) je pouze 17 % žen ze všech generálních ředitelů. Na řídicích pozicích pod generálním ředitelem či generální ředitelkou je žen také jen 17 %. Pouze kolem 4 % žen se nachází v představenstvech. V roce 2013 byla provedena další analýza, tentokrát firmou Deloitte Corporate Governance Centrum, ta zkoumala stovku českých největších firem, kde, dle zjištění, bylo pouze 8 % žen v představenstvech. Přitom takto nízké zastoupení žen v řídicích pozicích znamená pro organizaci mrhání ženským potenciálem. Přepočty firmy McKinsey, organizace Catalyst a jiných jasně poukazují na existenci korelace mezi počtem žen ve vedení firem a jejich úspěšností na trhu. (Babanová, 2014).

Proč ženy berou méně?

Běžnou výplatu, vyjádřenou mediánem, mají ženy nižší než muži o 15,5%. Toto je zapříčiněno menším počtem odpracovaných hodin a hůře odměňovanými zaměstnáními. Na nejlépe placených řídicích pozicích se vyskytuje jen velmi málo žen, a pokud ano, pak jsou jejich mzdy nižší než platy top manažerů – mužů.

Ženy jsou v průměru vzdělanější než muži, přesto jich je v řídicích a rozhodovacích pozicích výrazně méně než mužů. Zvláštností je, že ženy, jako manažerky nalezneme spíše v ozbrojených složkách (armáda a policie) než v oblasti výzkumu a vývoje.

Ve zdravotnictví ženy v řídicích pozicích dominují nad muži, podíl žen dosahuje až 90 %. Toto číslo je ale ovlivněno především velkým počtem vrchních a hlavních sester. Primáři jsou častěji muži, a tak ženy moc nepromlouvají do celkové struktury řídicích pozic ve zdravotnictví.

Z více než tří čtvrtin převažují muži na pozicích nejvyšších představitelů a řídicích pracovníků v oblastech obchodu, marketingu, vývoje, reklamy a styku s veřejností. v případě řídicích pracovníků v oblasti výzkumu a vývoje mají muži převahu více než 95 %. v oblasti informačních a komunikačních technologií je podíl mužů na pozici řídicích pracovníků přibližně 90 %. (STATISTIKA&MY, 2014)

2.5 Genderová diskriminace a nerovnosti

„Boj pohlaví se odbývá tradičními zbraněmi.“

Stanisław Jerzy Lec

Jedná se o koncept popisující a vysvětlující způsoby zamezení přístupu ke zdrojům, možnostem a příležitostem jedinci pouze na základě určení jeho pohlaví. Mužům a ženám jsou přisuzovány vlastnosti, schopnosti a plány považované v dané společnosti za obecně nebo „přirozeně“ mužské či ženské a jejím umožněním přístup pouze k „odpovídajícím“ možnostem nebo statkům, a to bez jakéhokoliv zjišťování a ověřování individuálních schopností a možností.

Základem genderové diskriminace jsou všudypřítomné stereotypní představy o tom, co je komu přirozeně dané, určené vrozené, čím by se měl kdo řídit, co by měl dělat. Je v nich obsažena poměrně přesná představa o každém, kdo patří do určité kategorie (žena X muž). Většinou jde o paušální identifikaci schopností (např. „Ženy nejsou

schopny logicky uvažovat.“), nebo přímo přání, tužeb i životních strategií, které jsou přirozeně dané (např. „Nic proti zaměstnání, ale žena stejně touží po domově a dětech“). Oba typy těchto stereotypních soudů se těžko vyvracejí. Tyto stereotypní soudy ovlivňují i často velmi profesionální uvažování, které se jinde zakládá na objektivitě. Stereotypy se tváří jako ověřená a neoddiskutovatelná fakta a také jsou tak brána.

Hlavním důvodem diskriminace je stereotypizace, neboli přisuzování konkrétních vlastností, schopností a možností celé skupině (ženám nebo mužům) bez ohledu na jejich individualitu a neochota přehodnocovat – tedy trvání na dané představě za jakékoliv situace a při jednání s kýmkoliv. v důsledku stereotypizace pak může vznikat snaha vytěsnit ženy z politiky pro jejich nedostatečné schopnosti nebo odbornost. Problém genderové diskriminace je nejvýrazněji zakořeněn a rozšířen na pracovním trhu. Ženám nejsou od začátku poskytnuty rovné příležitosti s muži – jsou obecně považované za nekonkurenceschopné mužům kvůli jejich možnému mateřství a zaneprázdnění péčí o domácnost a také z těchto důvodů není se ženami při výkonu jejich práce zacházeno stejně jako s muži – nejsou stejně ohodnoceny, není jim dána stejná možnost postupu apod. Na pracovním trhu jde především o problém tzv. „skleněného stropu“, kdy ženy velmi obtížně nebo téměř vůbec nedosahují vysokých pozic jako muži. Genderová diskriminace na pracovním trhu je natolik dokonale institucionalizována, že je považována za něco přirozeného, normálního a nezměnitelného. (Křížková, 2010)

2.5.1 Oblasti diskriminace žen na pracovním trhu

Dvacáté století přineslo zásadní a nezvratnou změnu v profesním životě žen. Mohly začít masově studovat a později pracovat. Stávaly se více a více ekonomicky, ale také sociálně a psychicky nezávislé. Ačkoliv být nezávislá a moci pracovat odporuje samotné podstatě tzv. „genderové smlouvy“ - ta dosud připisovala ženám povinnost zastávat neplacené domácí práce a starat se o členy rodiny. Genderová smlouva vyhrazuje ženám na trhu práce méně kvalifikované a hůře placené profese, stejně jako nižší pracovní pozice.

Sociologický ústav Akademie věd České Republiky se dlouhodobě a systematicky zabývá postavením žen a mužů na trhu práce. Podle výzkum a praxe je prokázáno, že žena musí pracněji dokazovat svoji kvalifikaci a výkonnost, nežli je tomu u uchazeče mužského pohlaví. V podvědomí vedoucích pracovníků je zakódováno, že typičtější

a tudíž i vítanější kandidát na vedoucí místo je muž; svoji roli tu také hraje mužská solidarita.

Výzkum veřejného mínění (z roku 2003), který provedl SOÚ na objednávku ministerstva práce a sociálních věd, ukázal, jak diskriminaci vnímají muži a ženy. Šetření ukázalo, že většina české populace (77%), si je vědoma diskriminace žen obecně nebo diskriminace určitých skupin zaměstnankyň a zaměstnanců. (Valdrová, 2006)

Tabulka 9: Nejvíce znevýhodněné skupiny na trhu práce

Skupiny, které jsou podle mínění dotazovaných nejvíce znevýhodněny na trhu práce a % podle pohlaví, těch kdo je vybrali jako znevýhodněné	Žen (%)	Mužů (%)	Celkem (%)
Ženy s dětmi v předškolním věku	73	67	70
Osoby s nízkým vzděláním	63	66	64
Ženy staršího věku	67	61	64
Ženy po mateřské dovolené	64	54	59
Zdravotně handicapované osoby	53	57	55

Zdroj: Valdrová (2006)

Oblasti diskriminace, podle různých studijních materiálů k metodice vytváření rovných příležitostí na trhu práce:

1. Více než čtvrtinový rozdíl mezi platy žen a mužů, ve prospěch mužů (jen zčásti vysvětlený racionálně)
2. V podnikatelském, ale i ve veřejném sektoru scházejí ženy v rozhodovacích pozicích na různých úrovních
3. Segregovaný trh práce (feminizované profese se vyznačují nízkými výdělky a prestiží)
4. Nízký podíl žen – podnikatelek
5. Obtížná zaměstnanost matek s malými dětmi
6. Výskyt četných případů sexuálního obtěžování a jiných forem násilí na ženách (Valdrová, 2006)

2.5.2 Rovné příležitosti a genderová problematika v podnikání žen

Jak ženy, tak muži mohou podnikat ve všech oborech, které živnostenské podnikání v České Republice nabízí. Realita je ale jiná. Podnikatelky se často setkávají

s genderovými předsudky, které brání v naplnění rovných příležitostí a zdravému způsobu podnikání.

Diskriminace žen na trhu práce

Podle průzkumu pracovních inzerátů publikovaného v roce 2011, jež byl vypracován na žádost kanceláře Veřejného ochránce práv, je až každý šestý inzerát předmětem diskriminace. Nejčastějšími způsoby diskriminace jsou znevýhodňování na základě pohlaví a věku. Evropská Unie i právní řád České Republiky dbá na to, aby se dostávalo rovných příležitostí všem pracovníkům na území EU a to bez ohledu na jejich pohlaví, i přesto, ale dochází k diskriminaci. Podle tohoto výzkumu dochází k diskriminaci přímé i nepřímé, způsobené všeobecně známými předsudky o ženách, které v naší společnosti neustále přežívají.

Předsudky vůči ženám hrají hlavní roli

Různé předsudky a zkosnatělé názory demotivují ženy, které se chtějí stát podnikatelkami. Podle výzkumu americké Misssoijské univerzity mají ženy stejně dobrou biologickou výbavu pro podnikání jako muži. Jediným rozdílem mezi ženským a mužským podnikáním jsou hluboko zakořeněné předsudky ve společnosti, které podnikání spojují s typicky mužskými vlastnostmi a mohou tak ovlivnit rozhodování žen o tom zda nastoupit na podnikatelskou kariéru či ne.

Dle této studie v podnikatelských projektech tvořených ženou či mužem nebyl téměř žádný rozdíl, oba měly podobné úmysly. Rozdíl v hodnocení podnikatelských záměrů nastal až v okamžiku, kdy účastníci výzkumu věděli, zda daný záměr pochází od ženy či muže. Projekty tvořené muži u účastníků výzkumu vzbudily daleko větší důvěru, než projekty vytvořené ženami. Sehrály zde roli společenské předsudky.

Nicméně, podle Daniela Turbanema, který tento výzkum vedl, ženy mají důležité podnikatelské vlastnosti a osobní předpoklady. Mezi tyto vlastnosti či předpoklady patří například: laskavost, empatie a dlouhodobé budování vztahů, které jsou řazeny k typickým atributům žen, ale mimo toho, také charakterizují úspěšné podnikatele.

Projekty na podporu podnikání žen

Stále více přibývá projektů na podporu podnikání žen, ženy mohou využít široké nabídky vzdělávacích programů a kurzů, garantovaných programů Evropské Unie nebo odborné pomoci u některých organizací, které se podporou podnikavých žen zabývají.

Příkladem takovéto organizace je Asociace podnikatelek a manažerek ČR a projekt Život nápadům.

Co brání ženám v podnikání?

Jsou ženy vůbec samotné schopné unést a také využít možnosti otevřeného podnikání a rovných příležitostí? Velkou překážkou pro podnikání se ženám mohou stát jejich typické vlastnosti, kterými jsou: zodpovědnost, skromnost a schopnost lépe předvídat. GE Money Bank vytvořila výzkum, z kterého vyplývá, že v České Republice podniká dvakrát méně žen než mužů a jejich nejčastějším problémem je pocit nedostatku zkušeností, obava z nejistoty a nutnost riskovat.

Přes všechny společenské překážky, se ale podnikání může stát efektivním způsobem řešení diskriminace na pracovním trhu. (iPodnikatel, 2011)

2.5.3 Sexuální obtěžování a další formy diskriminace na trhu práce

Sexuální obtěžování je jednou z hojně využívaných diskriminačních praktik na pracovním trhu, oběťmi tohoto obtěžování se stávají převážně ženy. Dochází k neustálému nárůstu zaznamenání těchto případů. Oběť je stresována jednáním obtěžujícího, jeho narážkami, dotyky, slovními útoky apod. Obtěžovatel/ka znepríjemňuje či znemožňuje jiné/mu výkon práce, ba již samotný vstup na pracovní trh. K tomuto obtěžování může docházet vědomě, ale také nevědomě, obtěžovatel/ka důsledky svého chování nerozeznává (erotizující narážky, dotyky, motivy obnažených těl na nástěnkách, obrazovkách počítačů aj.).

V různých výzkumech je uvedeno, že zkušenosti se sexuálním obtěžováním má kolem 25% dotazovaných žen. v nejrizikovější skupině (žen se středoškolským vzděláním), činí tento podíl dokonce 28 % žen. i přes tato fakta, bývá sexuální obtěžování do dnes interpretováno veřejností, včetně některých odborníků a odbornic spíše jako nevinná zábava, či dokonce jako důsledek „ženské provokace“, než nátlak obtěžujícího z pozice jeho mocensky výhodnějšího postavení. Tomuto mocně napomáhají média, v některých případech neúmyslně, vinou genderové slepoty autorů a autorek mediálních produktů.

Tomu, aby sexuální obtěžování na pracovišti bylo zahrnuto do trestního zákona, předcházely bouřlivé diskuze na politické scéně i ve veřejnosti. Největší obavy byly

z možnosti zneužití tohoto zákona; není však nijak více zneužitelný než jiné zákony. Také se nepotvrdily obavy, že by se ženy začaly masově soudit se svými zaměstnavateli. Nicméně, první české soudní procesy ve věci sexuálního obtěžování ukazují, že se ženám vyplatí domáhat se práv soudně.

Mimo obětí obtěžování by také měli být na řešení problému především zainteresováni odbory; řešení by bylo ustanovení podobné funkce, jaká např. existuje v německy mluvících zemích ve všech státem řízených odvětvích, jedná se o funkci poradce/poradkyně pro rovné příležitosti. Školení o znevýhodnění a způsobech účinné obrany proti nim, by mělo být ve vlastním zájmu firem. V podnicích se zahraniční účastí bývá kultura vztahů na pracovišti na vyšší úrovni. Ani „nejjemnější“ indicie potenciálního sexuálního obtěžování se zde nepodceňují, kdežto u nás je to považováno za nevinné, obligatorní mužské kavalírství, např. komentáře o tom, jak to ženě dnes sluší. (Valdrová, 2006)

3 Metodika

„Co dosažením cílů získáte, není tolik důležité jako to, čím se v průběhu cesty k těmto cílům stanete.“

Zig Ziglar

3.1 Hlavní a dílčí cíle práce

Hlavním cílem práce je zjistit jaké jsou genderové stereotypy a předsudky u manažerek a manažerů, které vedou či by mohly vést k diskriminaci na základě pohlaví v pracovním prostředí. Bude provedeno srovnání stereotypních názorů a představ osob ve vedoucích pozicích a to ve vybraných organizacích na střední úrovni.

Cílem první, teoretické části je vytvořit celistvou a přehlednou literární rešerši. Zpracovat celistvý pohled na danou problematiku týkající se zejména genderových stereotypů a z nich následně plynoucí genderová diskriminace.

Cílem druhé, praktické části je přenést tyto získané poznatky z teoretické části do praxe. Data získaná terénním sběrem budou koncipována na základě strategie kvantitativního výzkumu. Vyhodnocení získaných dat pomocí techniky sémantického diferenciálu a také pomocí techniky Likertovi škály.

Na závěr navržení možných inovací ve studijních předmětech psychologie a sociologie a to na základě teoretických východisek a praktickým zpracováním práce. Vytvoření celkového shrnutí výsledků práce.

3.2 Hypotézy

Na základě teoretických poznatků byly vytvořeny hypotézy:

Hypotéza 1.: „Stereotypní názory mužů manažerů a žen manažerek na muže manažery se shodují.“

Hypotéza 2.: „Stereotypní názory mužů manažerů a žen manažerek na ženy manažerky se shodují.“

V mé práci se snažím tyto hypotézy potvrdit či vyvrátit.

3.3 Metodický postup

Tématem mé bakalářské práce je genderová diskriminace manažerek a manažerů. Na základě tohoto tématu jsem si nejprve rozmyslela, co přibližně bude obsahem mé práce, jaký bude její hlavní cíl a navrhla strukturu práce. Posléze jsem pročetla obdobné práce a prostudovala odbornou literaturu, publikace a články zaměřující se na genderovou problematiku.

Dále jsem již začala s tvorbou samotné literární rešerše, k její tvorbě jsem využila navrhované publikace od mé vedoucí bakalářské práce a také další jiné mnou vybrané publikace, ať již v knižní či elektronické podobě. Tyto publikace se zaměřovaly zejména na genderové stereotypy, role, gender na trhu práce a v neposlední řadě na problémy týkající se genderové diskriminace v pracovním prostředí.

Později jsem si vybrala a zároveň kontaktovala několik organizací, které mi poskytlly potřebná data. Všechny tyto organizace mají přislíbeno zůstat v anonymitě.

V praktické části jsem prostřednictvím terénního sběru dat, který byl koncipován na základě kvantitativního výzkumu, získala potřebná data, kde jsem zjišťovala stereotypní názory a představy mužů manažerů a žen manažerek na muže manažery a ženy manažerky. Data jsem vyhodnocovala pomocí metody sémantického diferenciatu a Likertovi škály. Tyto data jsem posléze porovnávala, zjišťovala jsem stejnost či různorodost názorů mužů manažerů a žen manažerek. Některá tyto data jsem srovnávala s daty, které jsou obsaženy v diplomové práci Andrey Fišerové (2013), která se zabývá podobným tématem a to: genderovou stereotypizací u budoucích manažerů.

Na závěr jsem navrhla možná doporučení inovací ve studijních oborech psychologie a sociologie.

3.3.1 Technika přípravy literární rešerše

Zdrojem pro tvorbu teoretické části mé bakalářské práce je především odborná literatura, Český statistický úřad apod. Veškeré použité zdroje jsou uvedeny v seznamu použité literatury v závěrečné části mé práce.

3.3.2 Technika sběru dat pro praktickou část práce

Data jsou získávána prostřednictvím terénního sběru dat, který je koncipován na základě kvantitativního výzkumu provedeným u vedoucích pracovníků ve vybraných

organizacích. Je zde využita technika sémantického diferenciálu a také technika Likertovi škály. Tento sběr dat byl proveden v únoru roku 2015. Získaná data jsou připojena v přílohách mé práce. Další data, která slouží k porovnávání stereotypních představ manažerů/manažerek a studentů/studentek jsou získaná z diplomové práce Andrey Fišerové (2013).

3.3.3 Technika zpracování dat

Veškerá data mé bakalářské práce jsou zpracovány v programu Microsoft office – Word a Excel.

4 Vlastní výzkum

„Největší naději na úspěch má to, co děláme s chutí.“

Autor neznámý

V teoretické části byla vysvětlena genderová problematika, otázky týkající se genderových stereotypů, postavení žen na trhu práce a zejména jejich obsazení v řídicích pozicích, diskriminační rozdíly mezi ženami manažerkami a muži manažery. Z tohoto důvodu se v praktické části věnuji skutečným předsudkům a genderovým stereotypům u manažerů a manažerek podniků na střední úrovni.

4.1 Tvorba výzkumu

Výzkum byl proveden u manažerů a manažerek třiceti podniků na střední úrovni. Jednalo se celkem o třicet pracovníků na řídicích pozicích, složené ze třinácti žen manažerek a sedmnácti mužů manažerů. Toto nerovnoměrné zastoupení žen a mužů, není zapříčiněno neochotnou žen odpovídat, nýbrž nedostatkem žen v řídicích pozicích. Nejprve byl sestaven dotazník, který byl těmto manažerům/manažerkám zaslán. Všichni odpovídali pod příslibem anonymity. Tento dotazník je uveden v příloze č. 1: Dotazník. Jedná se o šest klíčových otázek plus jednu, týkající se pohlaví respondentů. Většina otázek je tvořena na základě sémantického diferenciálu, zbylé pomocí Likertovi škály. Otázky týkající se vlastností manažerů/manažerek jsou sestaveny na základě diplomové práce Andrey Fišerové (2013).

4.2 Sémantický diferenciál

Jedná se o často využívanou sociálně psychologickou a sociologickou metodu zjištění nuancí v postojích respondentů prostřednictvím dotazníku. Na rozdíl od Likertovi škály, která zjišťuje pouze jeden rozměr postoje (souhlas X nesouhlas), sémantický diferenciál umožňuje zjistit jemné rozdíly, které v postoji můžeme objevit. (Hayesová, 1998)

Tato metoda byla využita k vyhodnocení čtyř otázek mého dotazníku, týkajících se genderových stereotypů. Jednalo se o názory manažerů a manažerek na typicky mužské a typicky ženské vlastnosti osob ve vedoucích pozicích. v dotazníku byly uvedeny různé vlastnosti, které jsou předpokládány u manažerů/manažerek. Na každém řádku je uvedena tatáž vlastnost v pozitivním i negativním světle. Dotazník se dále zabývá po-

hledem manažerů/manažerek na to, jak podle nich vypadá podnik, který vede žena a jak vypadá podnik, který vede muž.

4.3 Likertova škála

Tato technika je jedna z nejpoužívanějších a nejspolehlivějších technik měření postojů v dotaznících. Likertova škála odhaluje pouze jednu dimenzi respondentovy reakce na daný postoj (souhlas X nesouhlas). Skládá se z výroků, na které respondent může odpovědět na pětibodové škále. (Hayesová, 1998)

Tato škála byla v mém dotazníku využita u otázek týkajících se důležitosti různých prvků na pracovišti dle manažerů a manažerek.

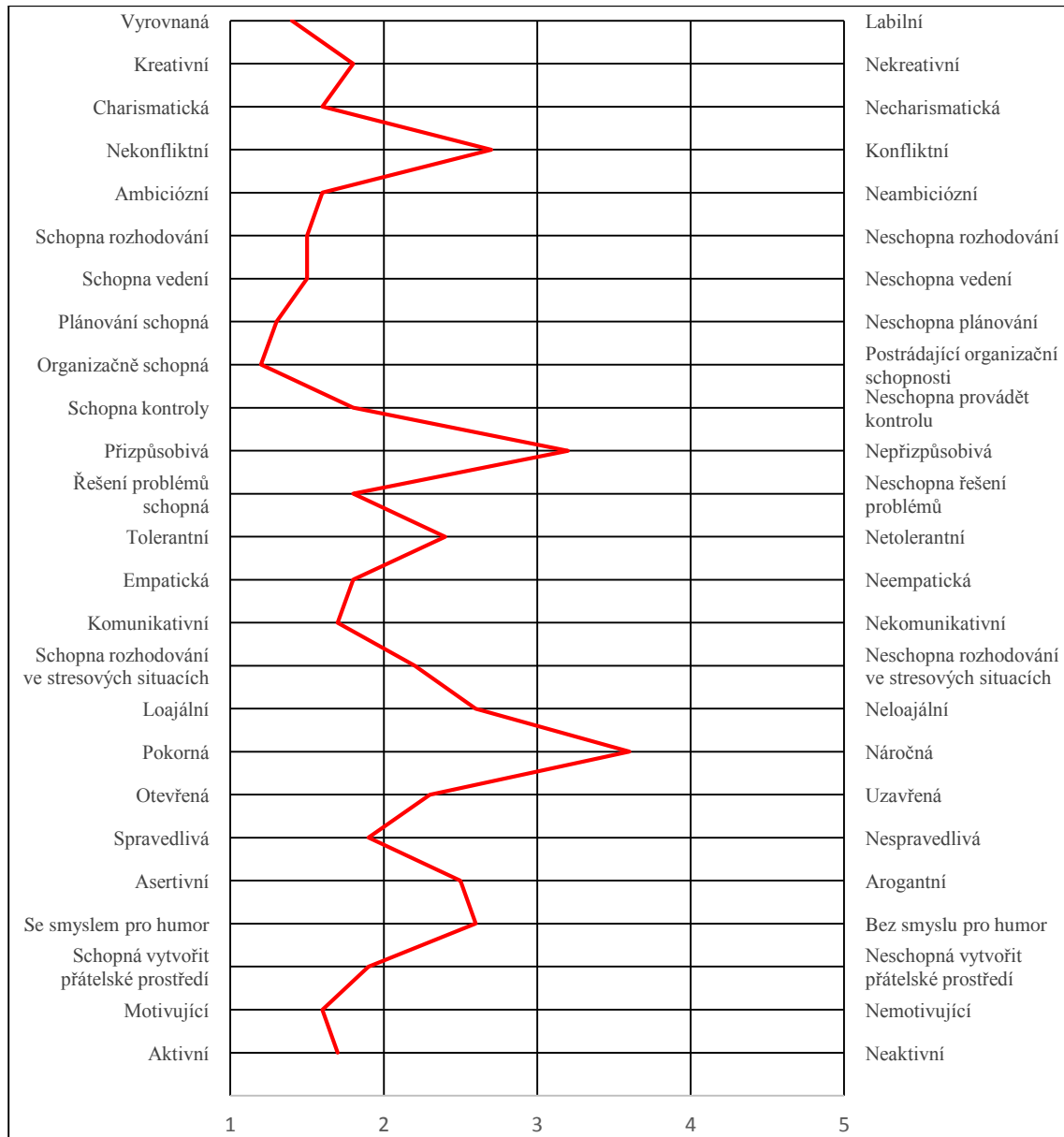
4.4 Vyhodnocení výsledků výzkumu - odpovědi žen manažerek

Odpovědi žen naleznete v tabulkách v přílohách č. 2 - 10. Dotazník zodpovědělo 13 manažerek podniků na střední úrovni. Tyto ženy odpovídaly velmi ochotně. Zodpovídaly otázky týkající se vlastností, které jsou typické jak pro muže manažery, tak vlastností, které jsou typické pro ženy manažerky. Dále se vyjádřily k otázkám, které se týkají podniků, v jejichž vedoucí pozici je muž či podniků, v jejichž vedoucí pozici je žena. Také zodpovídaly otázky související s prioritami manažerů a manažerek na pracovišti.

Odpovědi všech žen byly zaznamenány do tabulek, z nichž byly posléze pro větší přehlednost vytvořeny grafy.

Žena manažerka z pohledu samotné ženy manažerky

Graf 7: Žena manažerka z pohledu samotné ženy manažerky

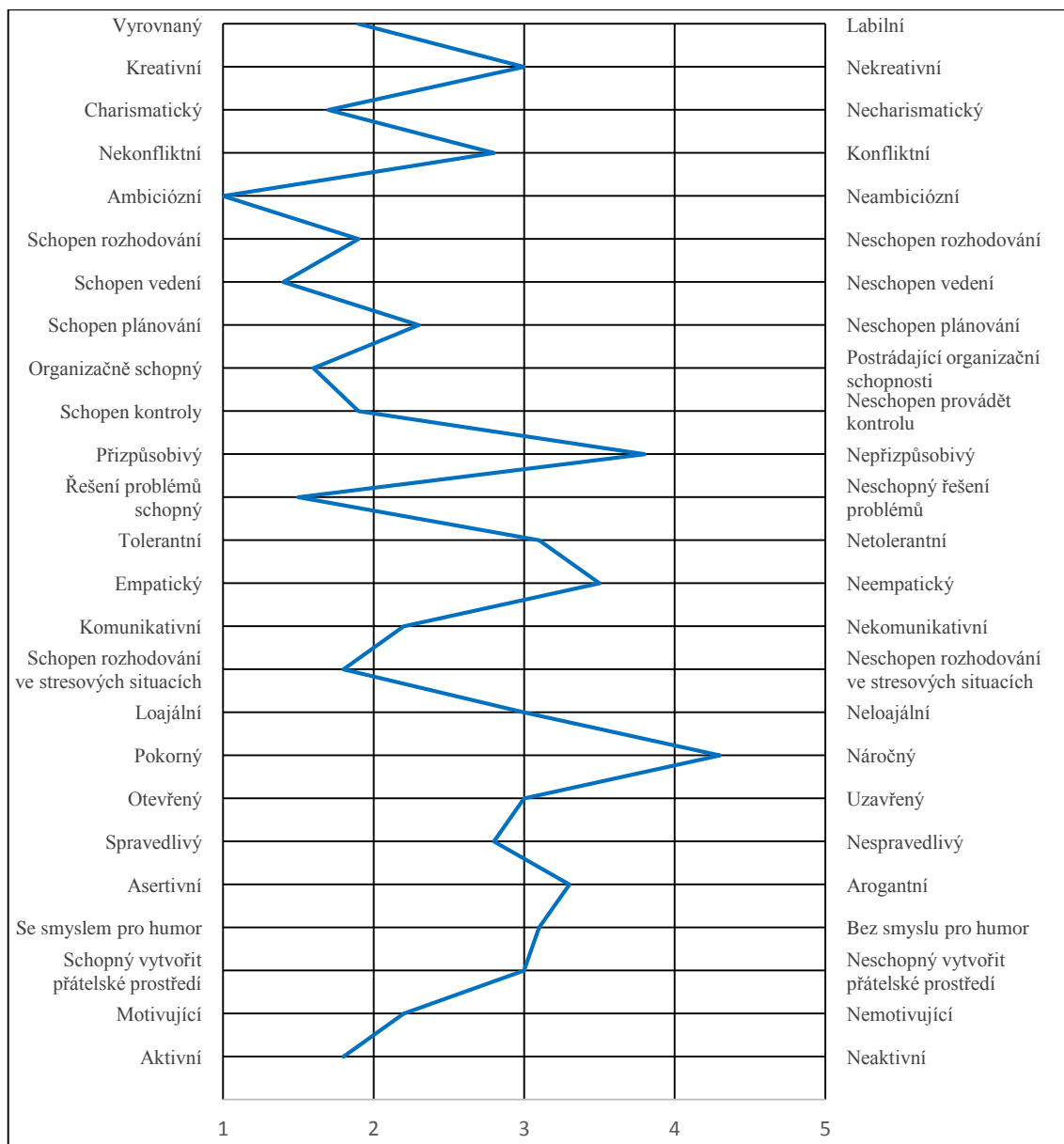


Zdroj: vlastní práce

Dle výše zobrazeného grafu je žena manažerka v očích samotných žen manažerek považována především za organizačně a plánování schopnou. Dalšími pozitivními vlastnostmi jsou zejména charisma, vyrovnanost a také schopnost vedení a rozhodování. Z celkového pohledu je patrné, že ženy manažerky přisuzují manažerkám spíše pozitivní vlastnosti. Jako negativní uvedly pouze jejich nepřizpůsobivost a náročnost.

Muž manažer z pohledu ženy manažerky

Graf 8: Muž manažer z pohledu ženy manažerky



Zdroj: vlastní práce

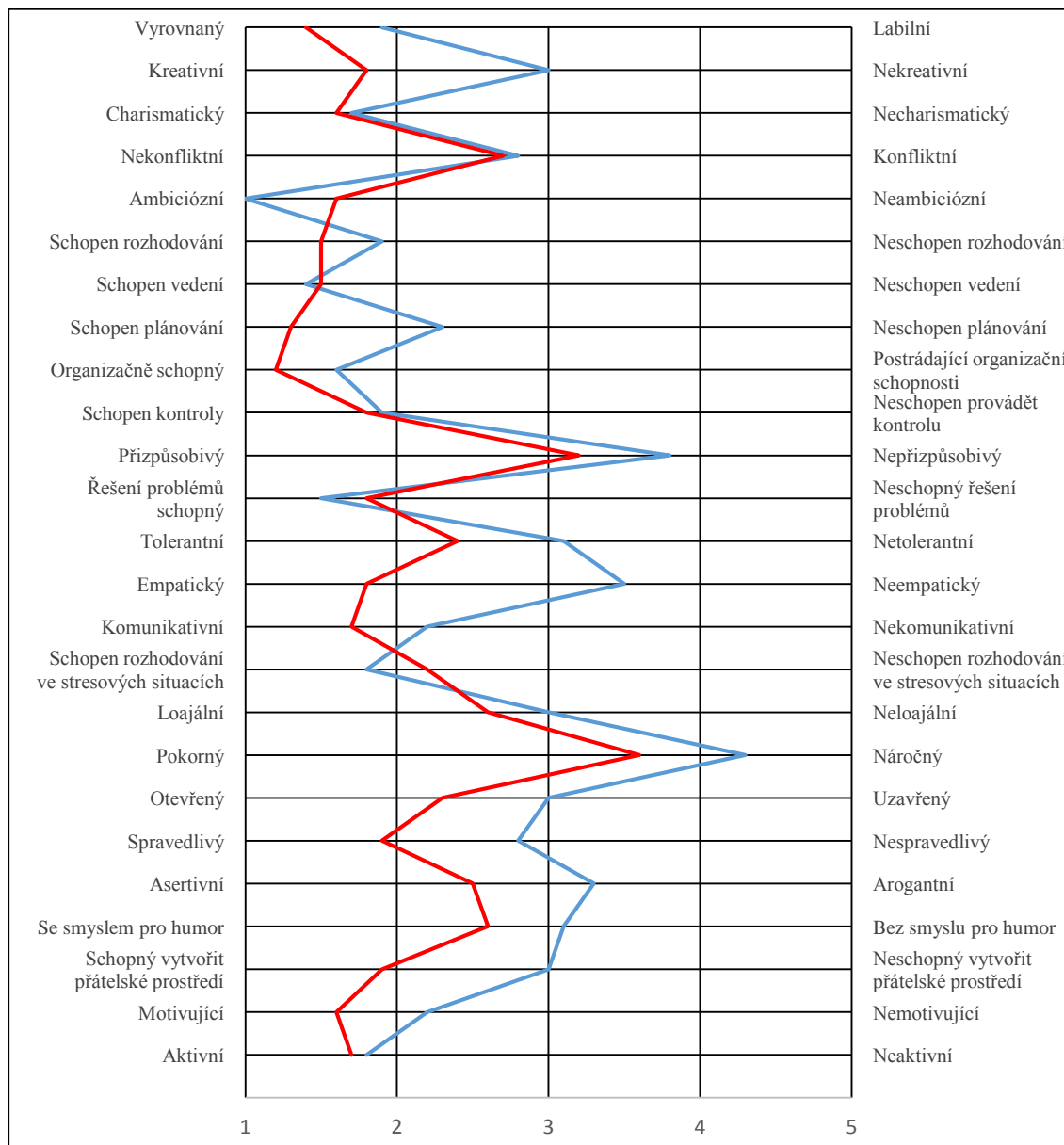
Muže manažera, dle výše zobrazeného grafu, vnímají ženy manažerky v některých vlastnostech více negativně. Považují ho za nepřizpůsobivého, netolerantního, neempatického, náročného a arogantního. Naopak za jeho klady považují především jeho ambicióznost a také schopnost řešení problémů, jak těch běžných, tak ale i problémů ve stresových situacích. Jako další pozitivní vlastnosti muže manažera určily jeho aktivitu, schopnost vedení a kontroly a také jeho organizační schopnosti.

V níže uvedeném grafu červená křivka znázorňuje pohled žen manažerek na samotné ženy manažerky a modrá pohled žen manažerek na muže manažery.

Srovnání muže manažera a ženy manažerky z pohledu ženy manažerky

V níže uvedeném grafu **červená** křivka zachycuje názory ženy manažerky na samotnou ženu manažerku a **modrá** křivka zobrazuje názory manažerky na muže manažera.

Graf 9: Srovnání muže manažera a ženy manažerky z pohledu ženy manažerky



Zdroj: vlastní práce

Z celkového pohledu na výše zobrazený graf je patrné, že ženy manažerky sebe samotné vnímají daleko pozitivněji než muže manažery. Oproti manažerům se kladněji hodnotily v 86% všech zmiňovaných vlastnostech.

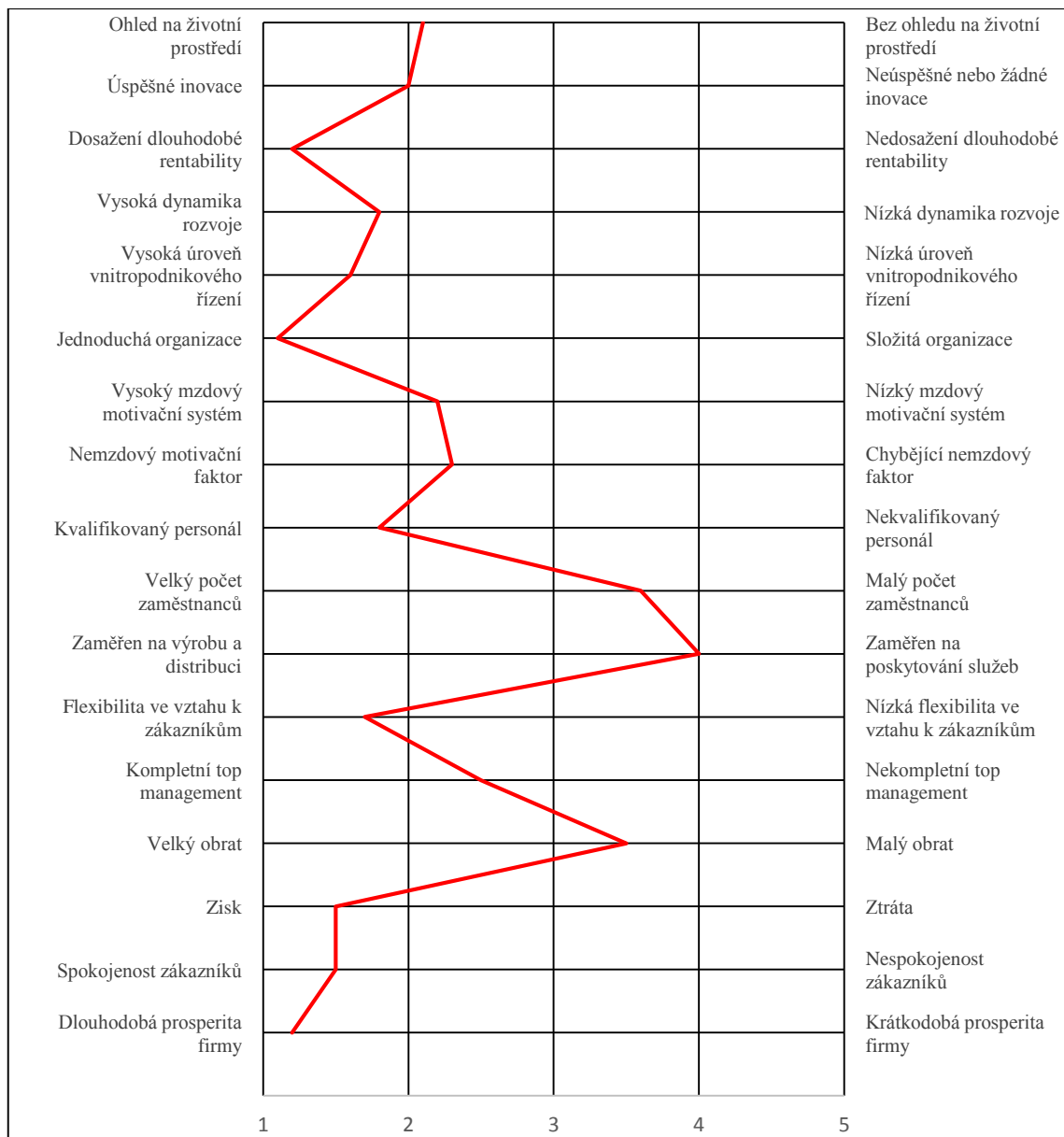
Negativněji ženy manažerky vnímají sebe samy pouze ve 4 vlastnostech. v těchto vlastnostech považují muže za schopnější. Jedná se o schopnost řešení problé-

mů a schopnost rozhodování ve stresových situacích, dále také muže manažery považují za více ambiciózní a o něco málo více schopné vedení.

Naproti tomu sebe samy jako manažerky považují za více kreativní, plánování a organizačně schopné, tolerantní a především empatické, dále také otevřené, spravedlivé, asertivní, se smyslem pro humor a schopny vytvořit přátelské prostředí.

Co je z pohledu žen manažerek typické pro podnik, kde je ve vedoucí pozici žena

Graf 10: Co je z pohledu žen manažerek typické pro podnik, kde je ve vedoucí pozici žena

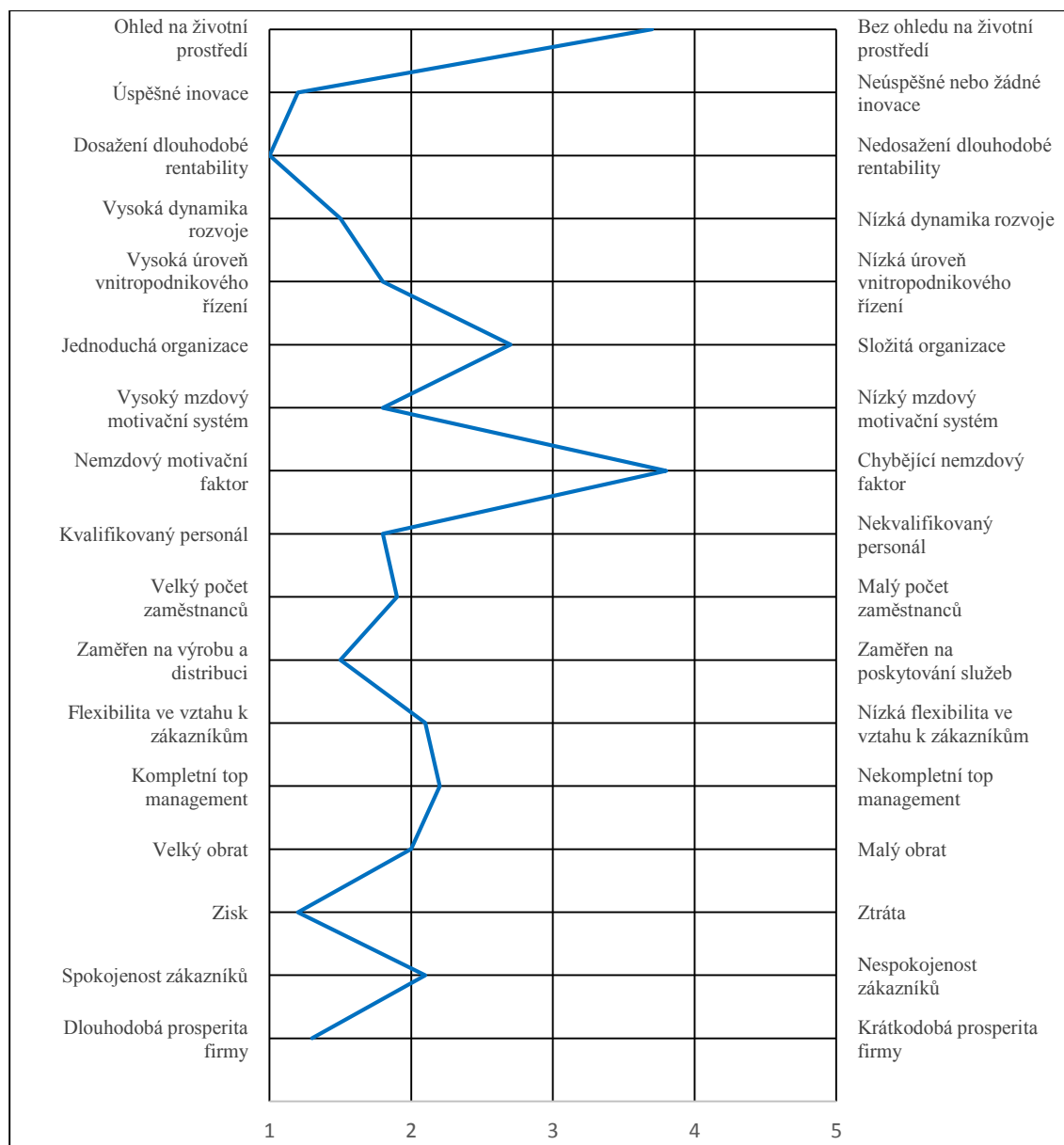


Zdroj: vlastní práce

Z výše zmíněného grafu lze vyčíst, že ženy manažerky předpokládají, že firma, v jejímž vedení je žena, dosahuje dlouhodobé rentability, zisku a také dlouhodobé prosperity firmy, také předpokládají její jednoduchou organizaci. Podnik, který vede žena, považují spíše za podnik s menším počtem zaměstnanců, nižším obratem a zaměřeným zejména na poskytování služeb.

Co je z pohledu žen manažerek typické pro podnik, kde je ve vedoucí pozici muž

Graf 11: Co je z pohledu žen manažerek typické pro podnik, kde je ve vedoucí pozici muž



Zdroj: vlastní práce

Pro podnik v jehož vedení je muž, považují ženy manažerky za typické: úspěšné inovace, dosažení dlouhodobé rentability, zisku a dlouhodobé prosperity firmy. Podnik,

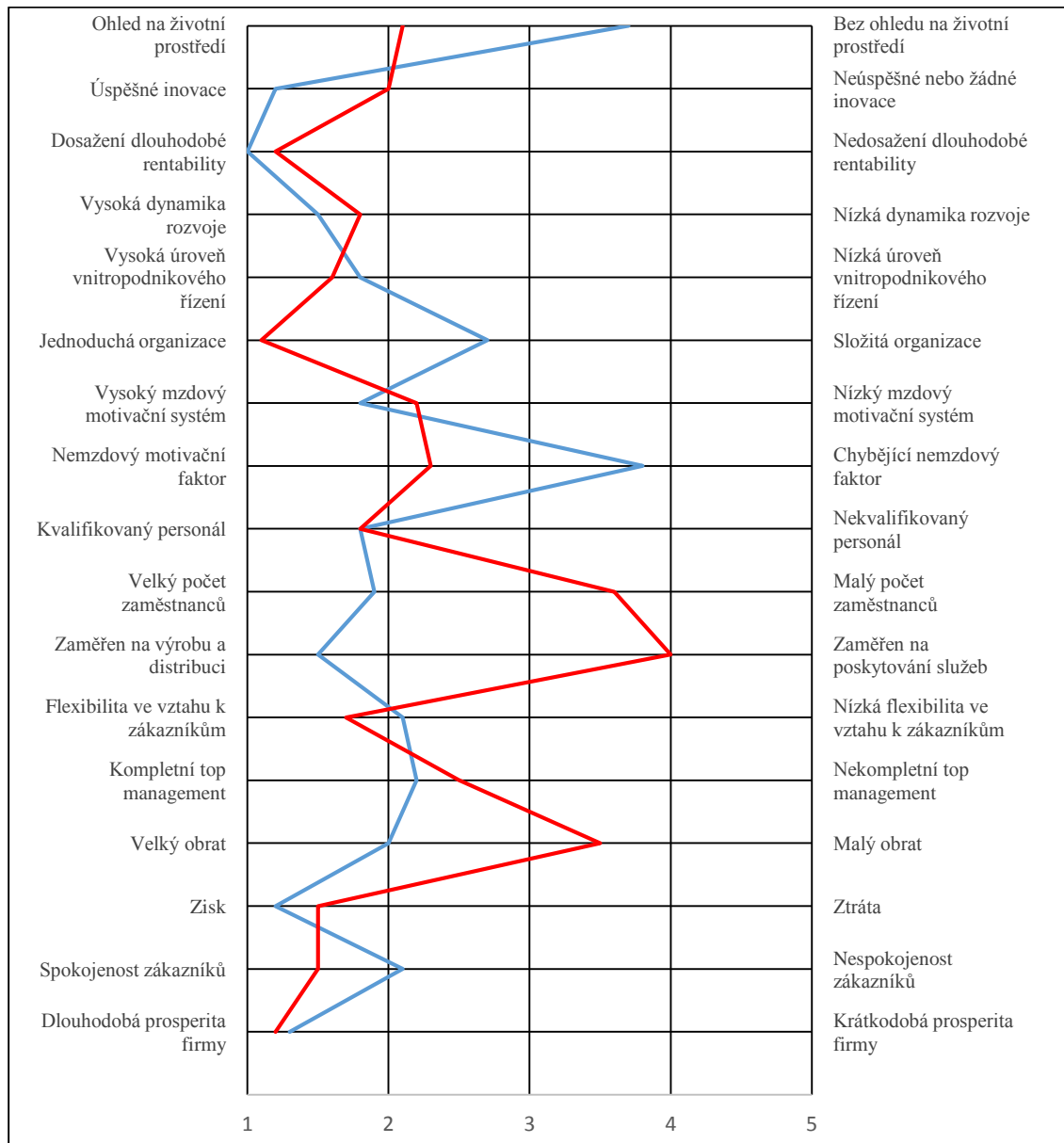
v jehož čele je muž si představují jako podnik spíše bez ohledu na životní prostředí, s velkým počtem zaměstnanců, s vyšším obratem a zaměřený na výrobu a distribuci. Také se domnívají, že zde chybí nemzdový motivační faktor.

V níže uvedeném grafu červená křivka znázorňuje pohled žen manažerek na samotné ženy manažerky a modrá pohled žen manažerek na muže manažery.

Srovnání muže manažera a ženy manažerky z pohledu ženy manažerky

V níže uvedeném grafu **červená** křivka zachycuje názory ženy manažerky na to, co je typické pro podnik, kde je ve vedoucí pozici žena a **modrá** křivka zobrazuje názory manažerky na to, co je typické pro podnik, kde je ve vedoucí pozici muž.

Graf 12: Srovnání muže manažera a ženy manažerky z pohledu ženy manažerky



Zdroj: vlastní práce

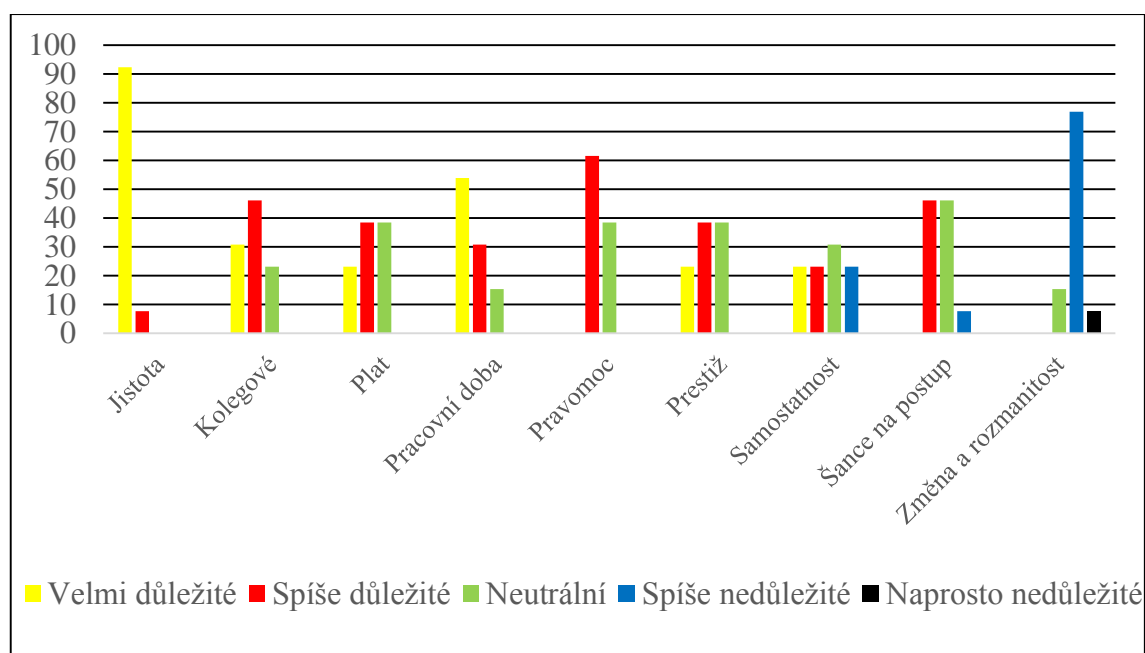
Z výše zobrazeného grafu, celkového pohledu žen manažerek, jak na podniky v jejichž vedoucí pozici je muž, tak na podniky v jejichž vedoucí pozici je žena, je zřejmé, že „mužské podniky“ považují za úspěšnější. U těchto podniků také předpokládají zaměření na výrobu a distribuci, kdežto u „ženských podniků“ zaměření spíše na poskytování služeb.

Přisuzují jim větší pravděpodobnost úspěšných inovací, dosažení dlouhodobé rentability, vysoké dynamiky rozvoje a o něco větší mzdový motivační systém. Předpokládají, že tyto podniky mají o dost větší počet zaměstnanců a obrat.

Naproti tomu u „ženských podniků“ považují za typický větší ohled na životní prostředí, jednodušší organizaci, více nemzdového motivačního faktoru, větší flexibilitu ve vztahu k zákazníkům a také s tímto související větší spokojenost zákazníků.

Co je důležité pro manažerky na pracovišti z pohledu žen manažerek

Graf 13: Co je důležité pro manažerky na pracovišti z pohledu žen manažerek



Zdroj: vlastní práce

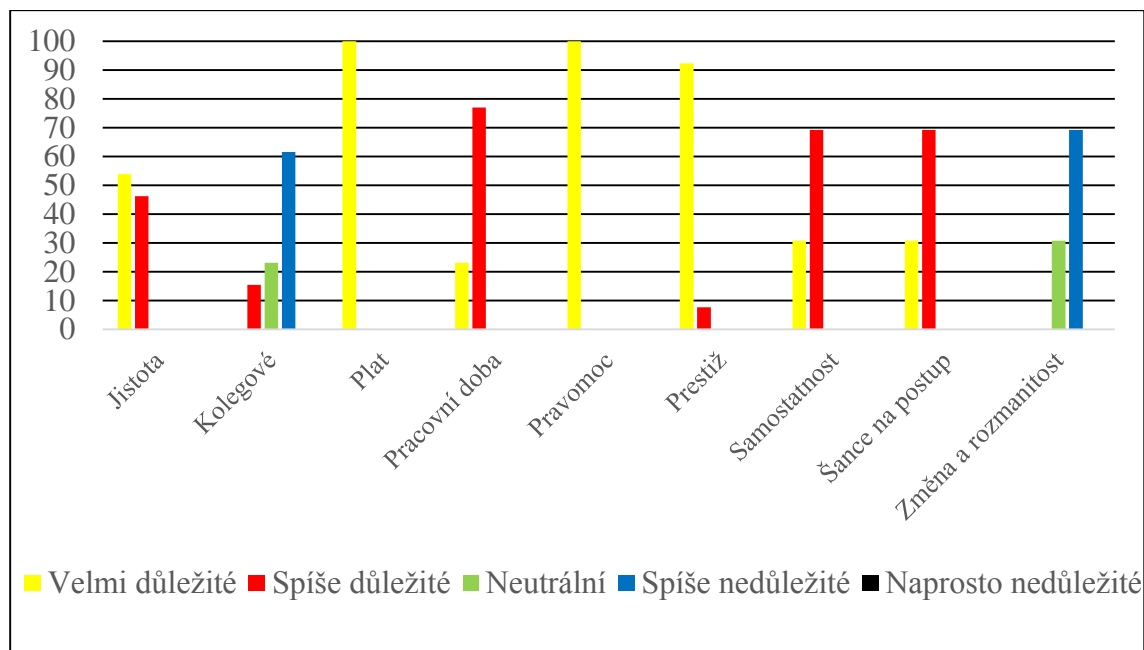
Pro ženy manažerky, podle nich samotných, je na pracovišti bezkonkurenčně nejdůležitější jistota. Dalším důležitým aspektem je jejich pracovní doba, toto si vysvětlují zejména tím, že některé ženy ve vedoucí pozicích už mají děti, a tak svůj čas musí rozdělit mezi práci, děti a domácnost. Za velmi důležitý také považují jejich plat, prestiž a kolektiv v práci.

Co se týče samostatnosti, není zde jednotný názor, část dotazovaných manažerek považuje samostatnost pro ženy ve vedoucích pozicích za důležitou, naproti tomu jiné ji považují za nepodstatnou. Za méně důležité téměř zanedbatelné je považována zejména změna a rozmanitost.

Zajímavostí je, že u žen není tolik preferována pravomoc a šance na postup.

Co je důležité pro manažery na pracovišti z pohledu žen manažerek

Graf 14: Co je důležité pro manažery na pracovišti z pohledu žen manažerek



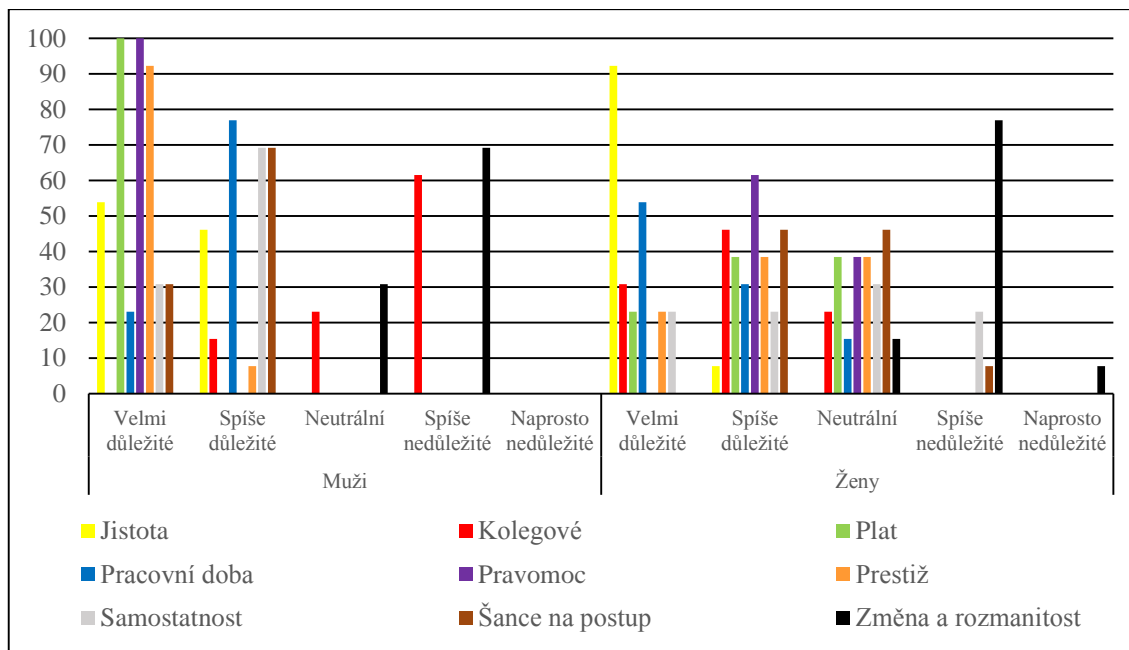
Zdroj: vlastní práce

Z výše zobrazeného grafu je patrné, že ženy manažerky považují za velmi důležité na pracovišti pro muže manažery zejména jejich plat a pravomoc. Na těchto tvrzeních se shodlo všech 13 respondentek. Dále se domnívají, že je pro muže manažery velmi důležitá prestiž, jistota zaměstnání, samostatnost a šance na postup, ani pracovní doba nezaostává za těmito aspekty.

Naopak za nedůležité ve většině případech považují pracovní kolektiv a změnu a rozmanitost.

Srovnání toho, co je důležité pro manažery a co je důležité pro manažerky na pracovišti z pohledu žen manažerek

Graf 15: Srovnání toho, co je důležité pro manažery a co je důležité pro manažerky na pracovišti z pohledu žen manažerek



Zdroj: vlastní práce

Dle výše vyhotoveného grafu je z pohledu žen manažerek pro manažerky jistota zaměstnání důležitější než pro manažery. Také pracovní kolektiv považují za důležitý pro ženy manažerky, kdežto pro muže za spíše nedůležitý.

Naproti tomu, za velmi důležitý aspekt pro manažery, uvádějí zejména jejich platové ohodnocení, prestiž pravomoc a také šanci na kariérní postup.

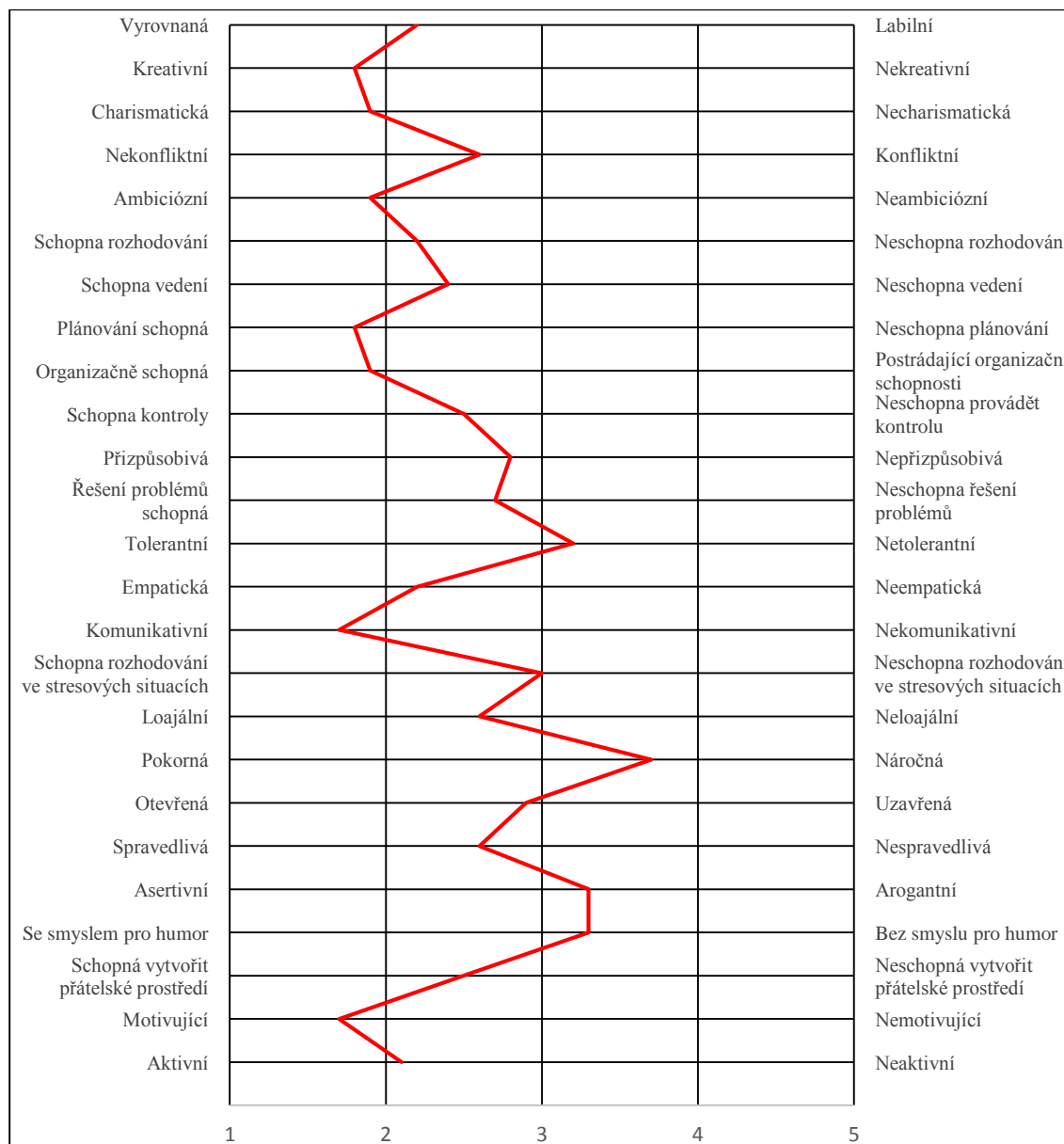
4.5 Vyhodnocení výsledků výzkumu - odpovědi mužů manažerů

Odpovědi mužů naleznete v tabulkách v přílohách č. 11 - 20. Dotazník zodpovědělo 17 manažerů podniků na střední úrovni. Tyto muži odpovídali o něco méně ochotně než ženy manažerky, nicméně většího počtu zodpovězených dotazníků bylo od mužů a to především díky většímu zastoupení mužů ve vedoucích pozicích. Zodpovídali otázky týkající se vlastností, které jsou typické jak pro muže manažery, tak vlastností, které jsou typické pro ženy manažerky. Dále se vyjádřili k otázkám, které se týkají podniků, v jejichž vedoucí pozici je muž či podniků, v jejichž vedoucí pozici je žena. Také zodpovídali otázky související s prioritami manažerů a manažerek na pracovišti.

Odpovědi všech mužů byly zaznamenány do tabulek, z nichž byly posléze pro větší přehlednost vytvořeny grafy.

Žena manažerka z pohledu muže manažera

Graf 16: Žena manažerka z pohledu muže manažera



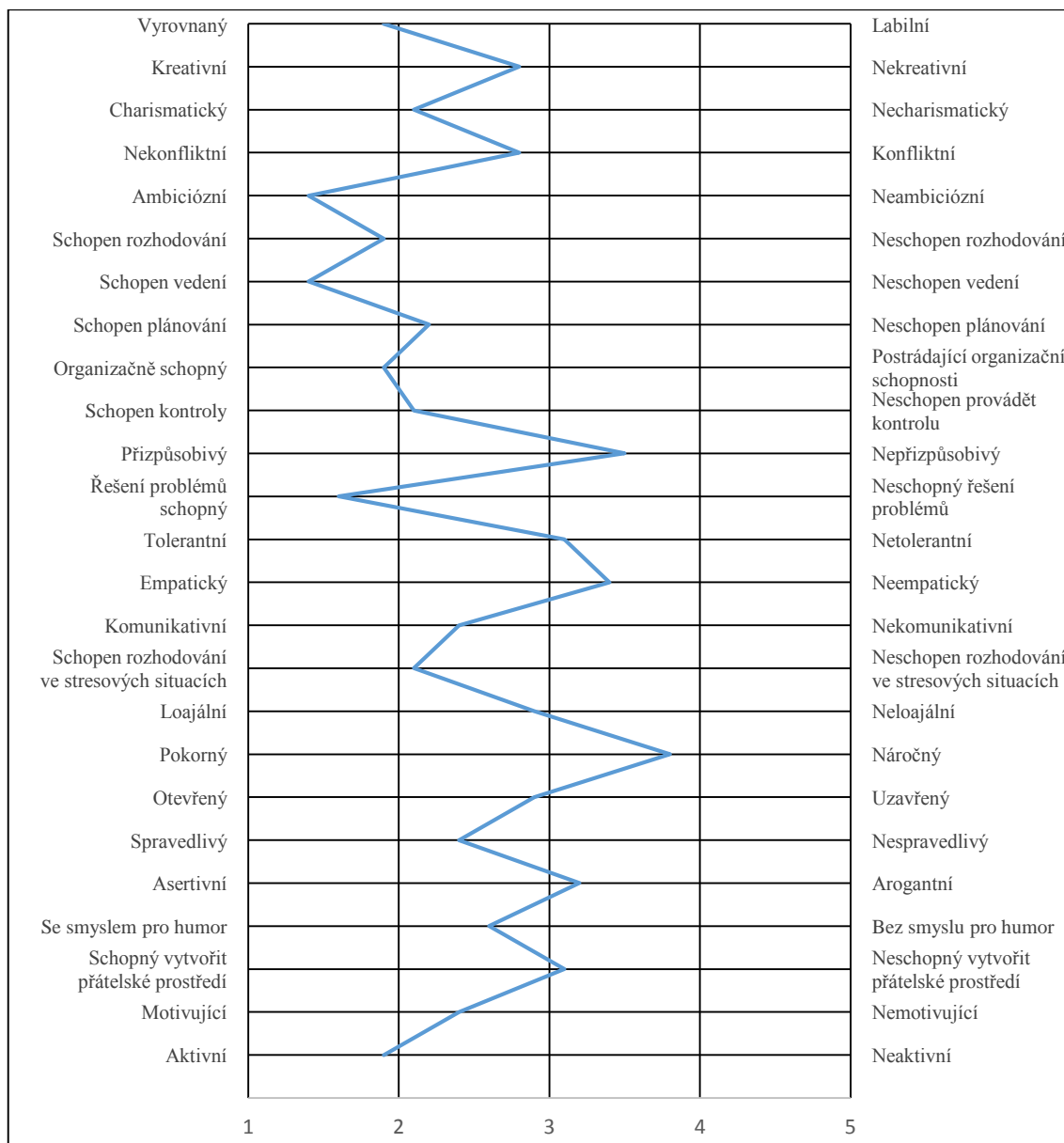
Zdroj: vlastní práce

V očích muže manažera je manažerka vnímána jako kreativní, charismatická, komunikativní a motivující. Z celkového pohledu na výše zobrazený graf je vidno, že muži ji přisuzují spíše neutrální či pozitivní hodnoty vlastností. Považují ji za vedení, organizovanou a plánování schopnou.

Ačkoliv ji nepovažují za příliš schopnou v rozhodování ve stresových situacích. V jejich očích je náročná spíše arogantní, netolerantní a bez smyslu pro humor.

Muž manažer z pohledu samotného muže manažera

Graf 17: Muž manažer z pohledu samotného muže manažera



Zdroj: vlastní práce

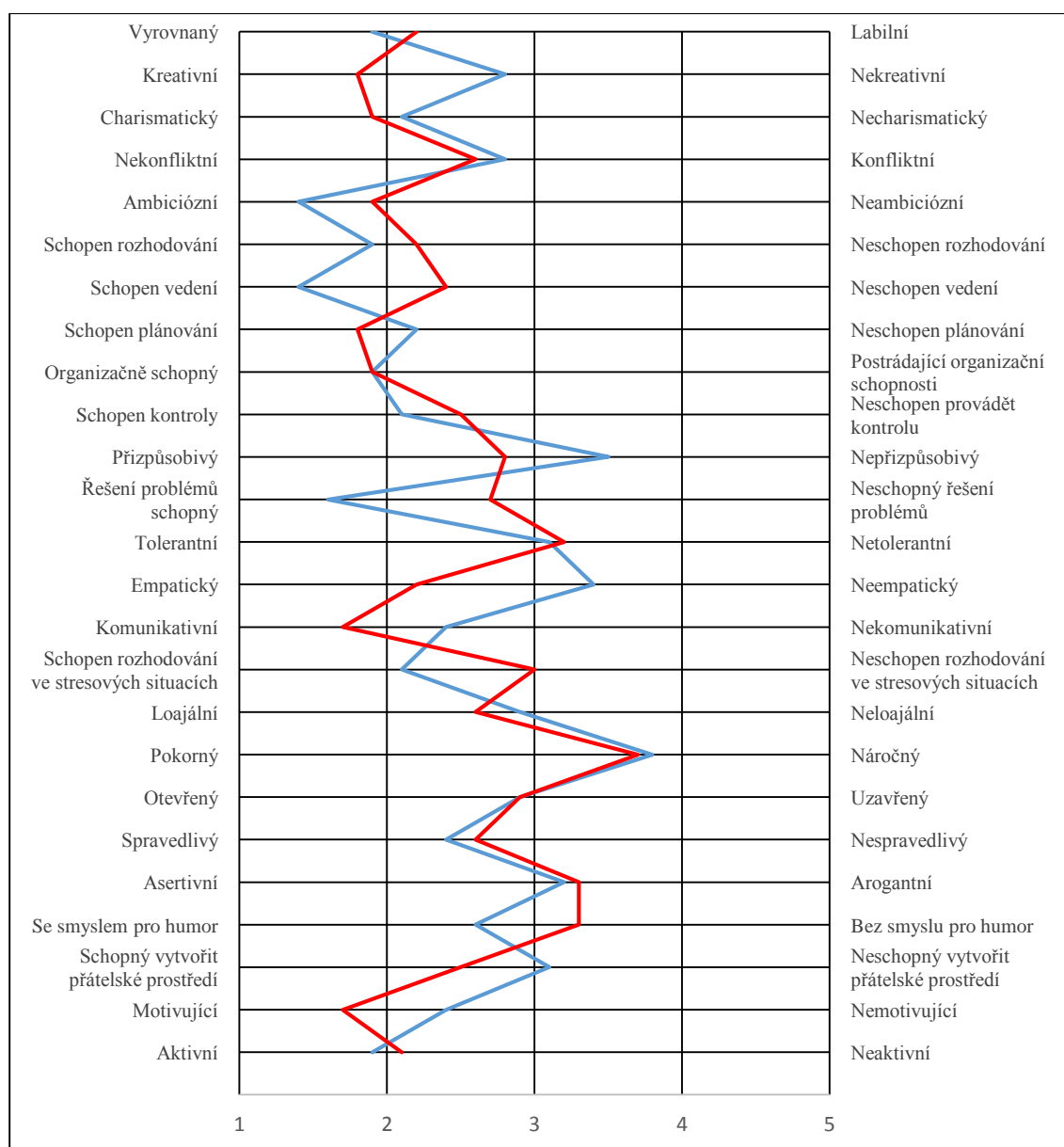
Muži sebe samy jako manažery považují za velice ambiciózní, schopny vedení a řešení problémů. Za další pozitivní vlastnosti typické pro muže ve vedoucí pozici považují jejich charisma, vyrovnanost, schopnost rozhodování, plánování, organizování, schopnost kontroly a schopnost rozhodování ve stresových situacích.

Naproti tomu se považují za ne moc přizpůsobivé a empatické. Jejich zápornou vlastností je také jejich náročnost, i když otázkou zůstává, jestli ona náročnost není spíše výhodou.

Srovnání muže manažera a ženy manažerky z pohledu muže manažera

V níže zobrazeném grafu **červená** křivka zachycuje názory muže manažera na ženu manažerku a **modrá** křivka zobrazuje názory manažera na samotného muže manažera.

Graf 18: Srovnání muže manažera a ženy manažerky z pohledu muže manažera



Zdroj: vlastní práce

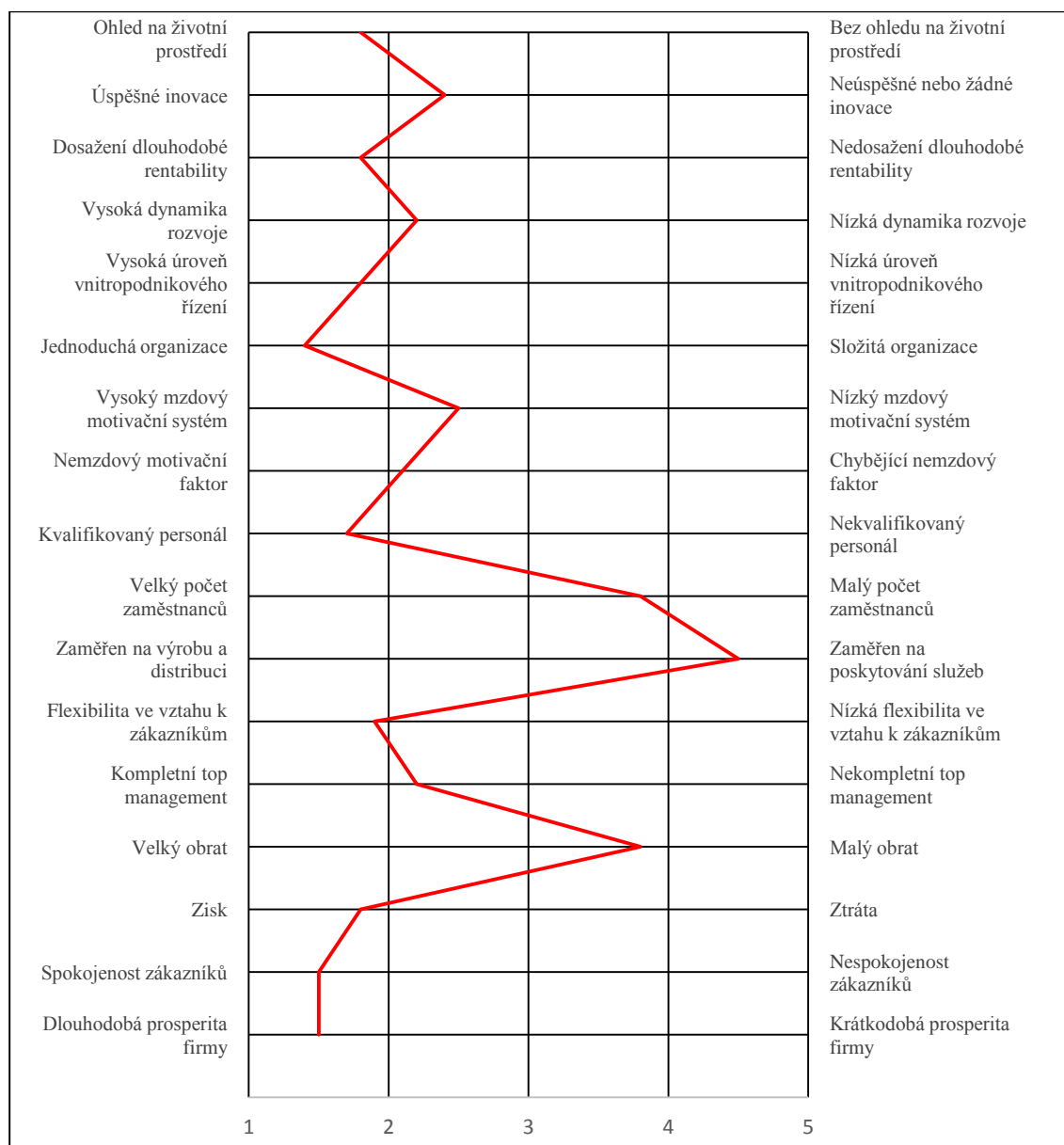
Z pohledu skutečných manažerů je manažer vnímán oproti manažerkám více ambiciózní, schopnější vedení, rozhodování a také kontroly také je podle nich podstatně více schopný, co se týče řešení problémů.

Na druhé straně žena manažerka je podle skutečných manažerů oproti mužům ve vedoucích pozicích vnímána jako více kreativní, komunikativní, charismatická, empatická, motivující a schopna vytvořit přátelské prostředí. Zajímavostí je, že ji považují o něco schopnější v plánování.

Manažeři si také přisuzují větší smysl pro humor než ženám manažerkám.

Co je z pohledu mužů manažerů typické pro podnik, kde je ve vedoucí pozici žena

Graf 19: Co je z pohledu mužů manažerů typické pro podnik, kde je ve vedoucí pozici žena

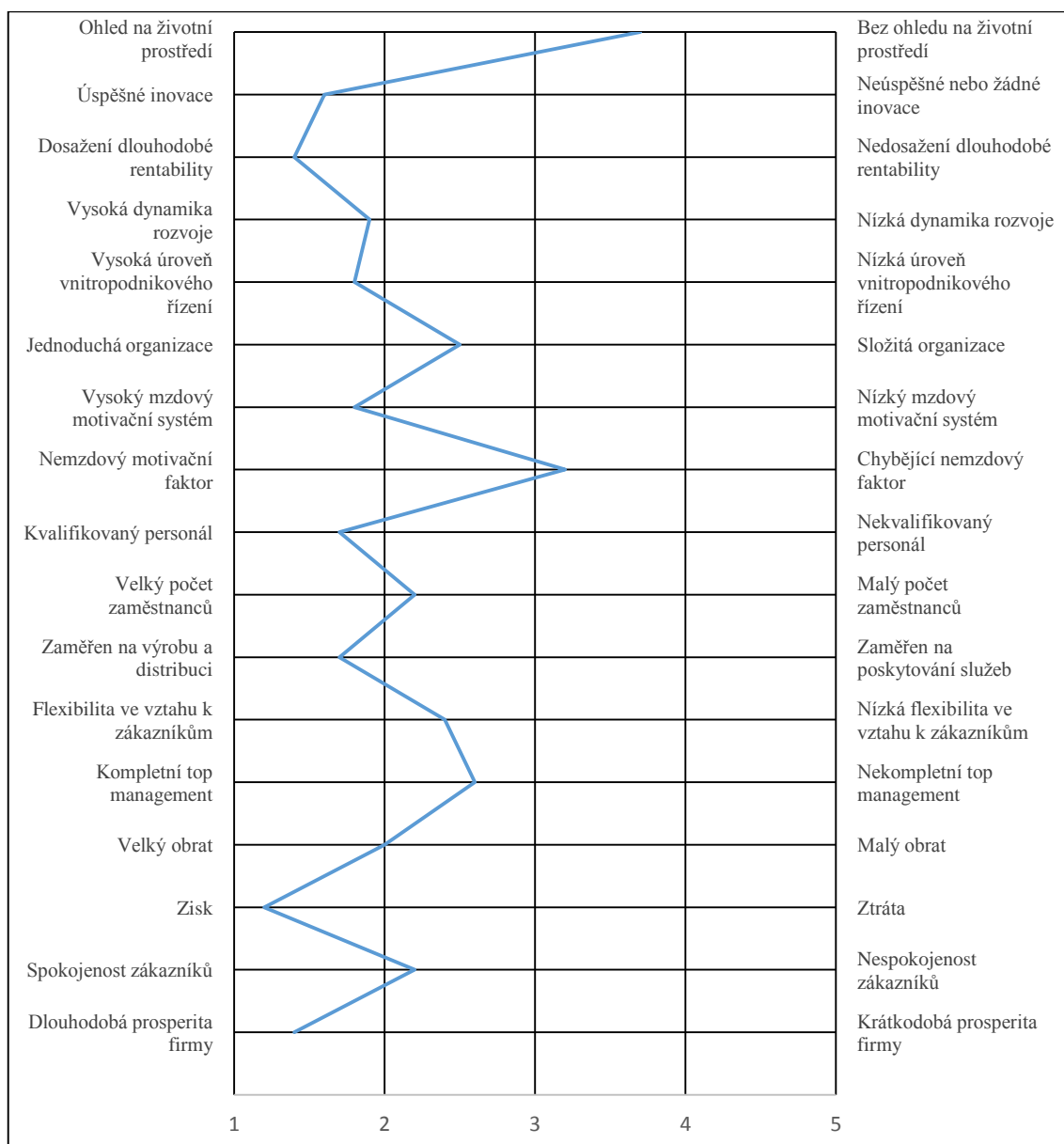


Zdroj: vlastní práce

Muži manažeři předpokládají, že podniky, v jejichž čele jsou ženy, mají velký ohled na životní prostředí. Tyto „ženské podniky“ považují za zisku-schopné, s dlouhodobou prosperitou a jednoduchou organizací. Předpokládají dosažení dlouhodobé rentability firmy, obsazení kvalifikovaným personálem, vysokou flexibilitu ve vztahu k zákazníkům a samotnou spokojenost zákazníků. Téměř s jistotou předpokládají, že tyto podniky jsou zaměřeny na poskytování služeb. v očích manažerů jsou „ženské podniky“ podniky s malým počtem zaměstnanců a s malým obratem.

Co je z pohledu mužů manažerů typické pro podnik, kde je ve vedoucí pozici muž

Graf 20: Co je z pohledu mužů manažerů typické pro podnik, kde je ve vedoucí pozici muž



Zdroj: vlastní práce

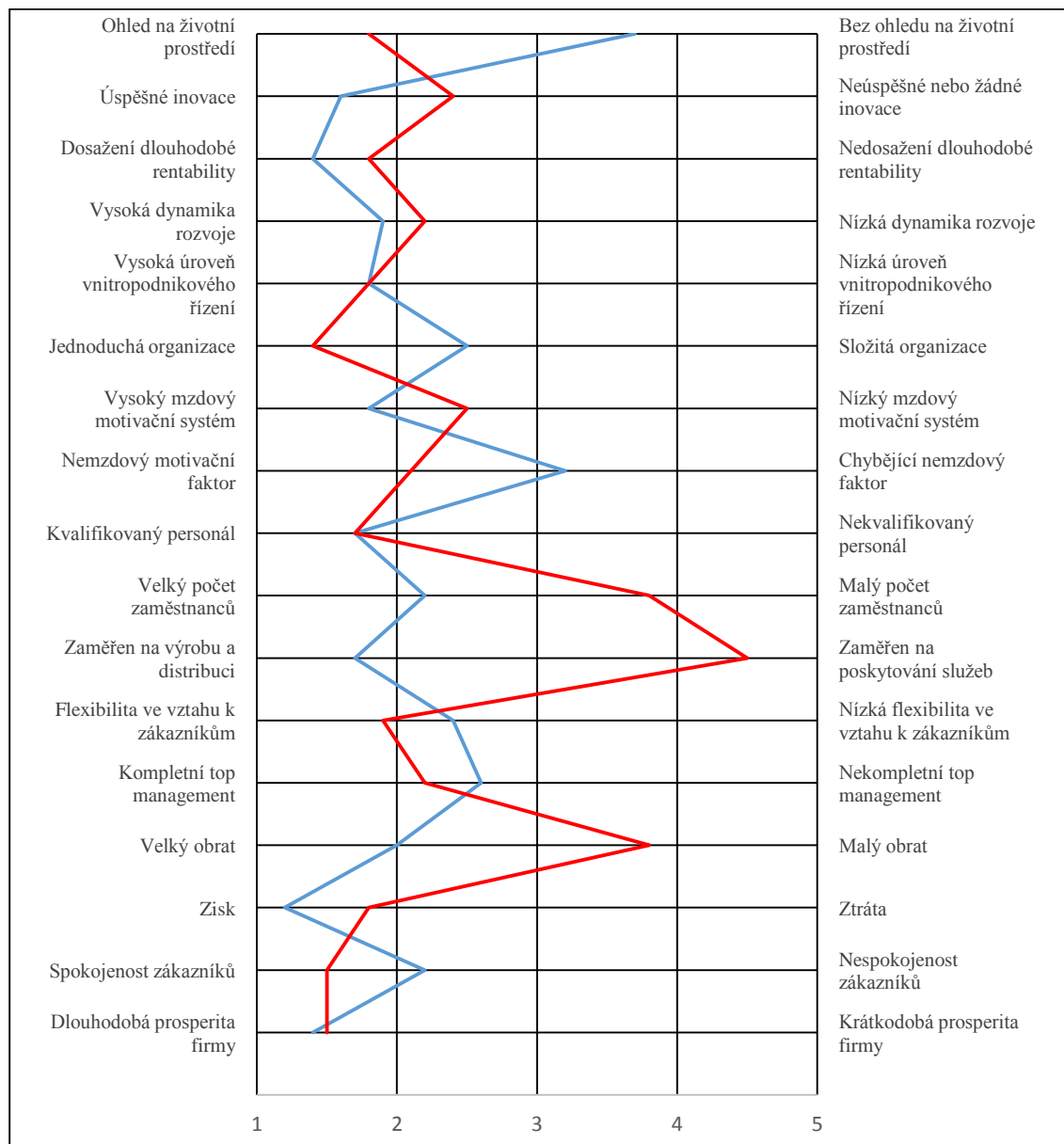
Muži manažeři vnímají podnik, v jehož vedoucí pozici je muž, jako velmi ziskový, dosahující dlouhodobá rentability a prosperity firmy, také jako úspěšný na inovace, s vysokou dynamikou rozvoje a vysokou úrovní vnitropodnikového řízení. Předpokládají u těchto podniků kvalifikovaný personál a vysoký mzdový motivační faktor.

Předpokládají, že tyto podniky jsou zaměřeny na výrobu a distribuci, že mají větší počet zaměstnanců a obrat a také jejich nezáměr o životní prostředí.

Srovnání muže manažera a ženy manažerky z pohledu muže manažera

V níže uvedeném grafu **červená** křivka zachycuje názory muže manažera na to, co je typické pro podnik, kde je ve vedoucí pozici žena a **modrá** křivka zobrazuje názory manažera na to, co je typické pro podnik, kde je ve vedoucí pozici muž.

Graf 21: Srovnání muže manažera a ženy manažerky z pohledu muže manažera



Zdroj: vlastní práce

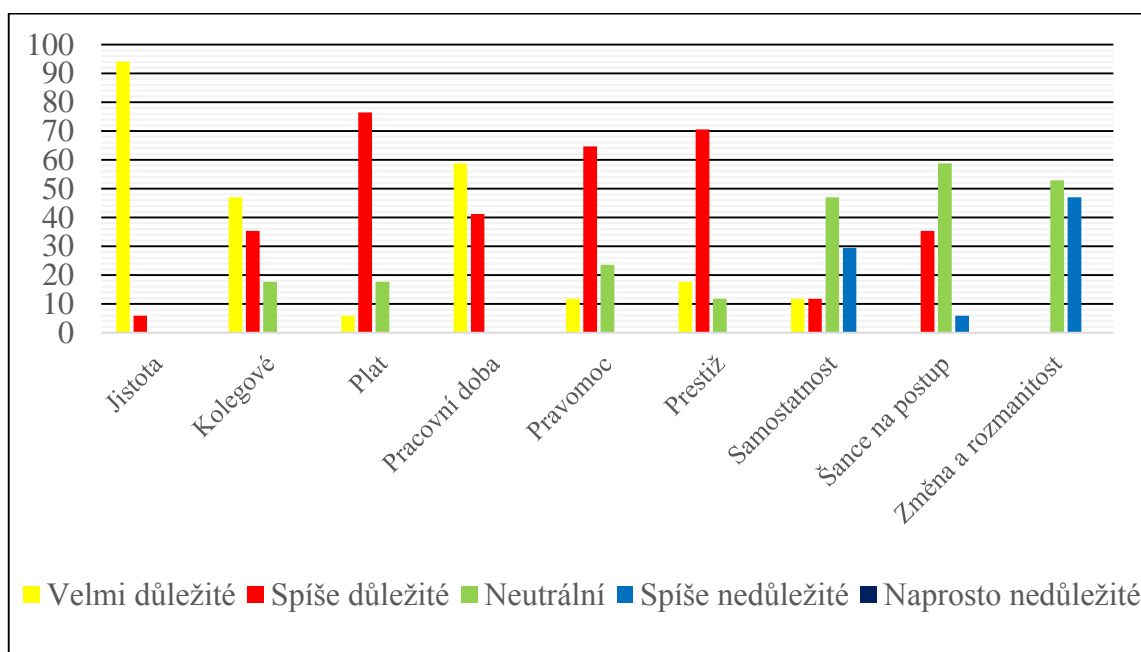
Z výše zobrazeného grafu je zřejmé, že muži manažeři předpokládají největší rozdíly mezi „ženskými podniky“ a „mužskými podniky“ v jejich zaměření, počtu zaměstnanců, obratu a ohledu na životní prostředí. „Mužské podniky“ považují za podniky s velkým počtem zaměstnanců, velkým obratem, malým/spíše žádným ohledem na životní prostředí a předpokládají jejich zaměření na výrobu a distribuci.

Kdežto „ženské podniky“ považují naopak za podniky s malým počtem zaměstnanců, malým obratem, velkým zájmem o životní prostředí a předpokládají, že jsou v naprosté většině zaměřeny na poskytování služeb.

Manažeři vnímají „mužské podniky“ oproti „ženským podnikům“ za úspěšnější v inovacích, v dosažení dlouhodobé rentability, více ziskové a s větším mzdovým motivačním faktorem. Naproti tomu „ženské podniky“ jsou manažery vnímány jako jednodušší na organizaci, s více nemzdovými motivačními faktory, více flexibilní ve vztahu k zákazníkům a tím pádem také s větší spokojeností zákazníků.

Co je důležité pro manažerky na pracovišti z pohledu mužů manažerů

Graf 22: Co je důležité pro manažerky na pracovišti z pohledu mužů manažerů



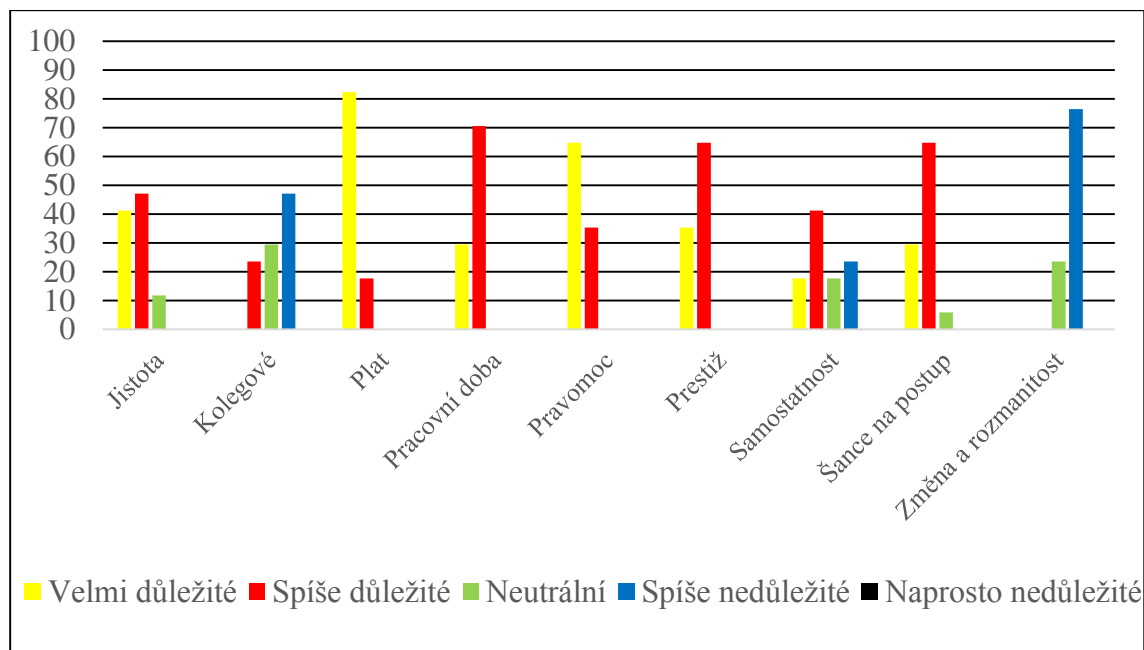
Zdroj: vlastní práce

Podle mužů manažerů je pro ženy ve vedoucích pozicích na pracovišti nejdůležitější jistota. Dalšími prioritami pro manažerky je podle nich pracovní doba a kolektiv. Spíše za důležité považují plat, pravomoc a prestiž.

Samostatnost a prestiž už není vnímána za tolik důležitou, ba naopak v některých případech za spíše nedůležitou. Nejméně podstatnou uvedli manažeři změnu a rozmanitost.

Co je důležité pro manažery na pracovišti z pohledu mužů manažerů

Graf 23: Co je důležité pro manažery na pracovišti z pohledu mužů manažerů



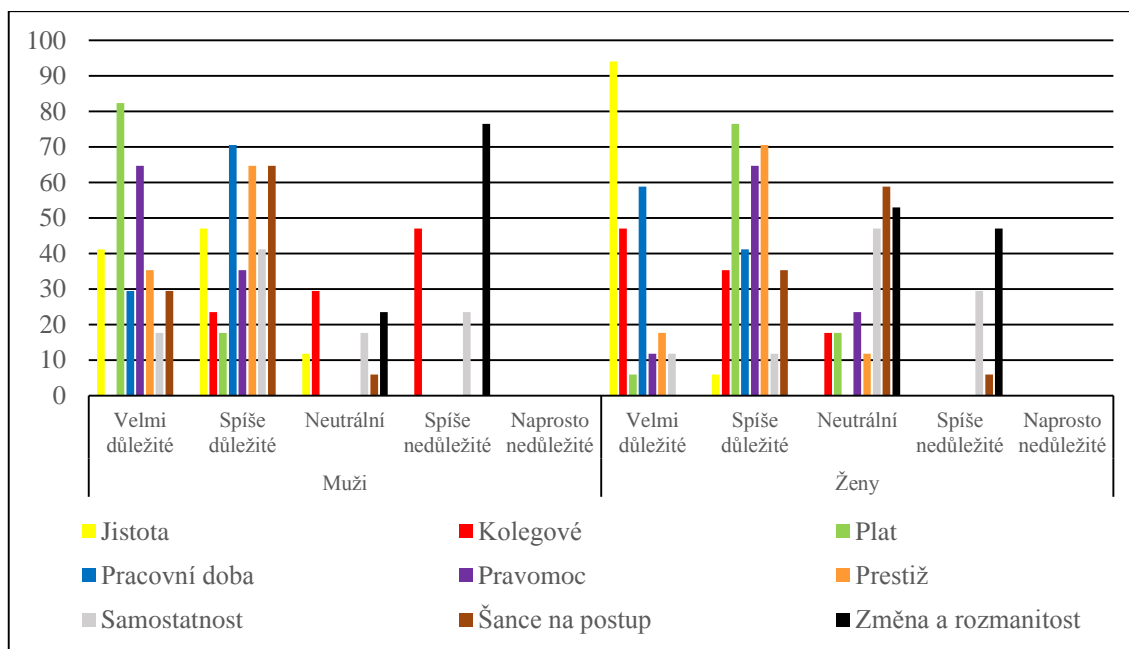
Zdroj: vlastní práce

Podle samotných mužů manažerů je pro manažery na pracovišti nejdůležitějším faktorem jejich plat. Dalším nezanedbatelným aspektem je jejich pravomoc, prestiž zaměstnání, pracovní doba a také jistota. Za důležitou také považují šanci na postup.

Na samostatnost mají odlišné názory, část ji považuje za důležitou a část za méně podstatnou. Kolegové pro ně také nejsou tolik podstatní. Změnu a rozmanitost vnímají jako zanedbatelný faktor.

Srovnání toho, co je důležité pro manažery a co je důležité pro manažerky na pracovišti z pohledu mužů manažerů

Graf 24: Srovnání toho, co je důležité pro manažery a co je důležité pro manažerky na pracovišti z pohledu mužů manažerů



Zdroj: vlastní práce

Z pohledu mužů manažerů je pro ženy manažerky na pracovišti nejdůležitější jistota, dále také jejich pracovní doba a kolegové. Za méně podstatné aspekty pro manažerky z většiny považují samostatnost a také změnu a rozmanitost.

Pro muže manažery je podle nich nejdůležitější jejich plat, dále je také pro ně velmi důležitá prestiž, pracovní doba, jistota a pravomoc. Pracovní kolektiv považují za méně podstatný, než u manažerek. Naopak samostatnosti přikládají větší váhu, než je tomu u žen manažerek. U obou pohlaví považují změnu a rozmanitost spíše za nedůležitou.

4.6 Porovnání pohledu žen a mužů

Srovnání odpovědí žen manažerek a mužů manažerů naleznete v tabulkách v přílohách č. 20 - 25. Dotazník zodpovědělo celkem 30 osob zastávající vedoucí pozice v podnicích na střední úrovni, z toho 13 manažerek a 17 manažerů. Tyto osoby zodpovídaly otázky týkající se vlastností, které jsou typické jak pro muže manažery, tak vlastností, které jsou typické pro ženy manažerky. Dále se vyjádřily k otázkám, které se týkají podniků, v jejichž vedoucí pozici je muž či podniků, v jejichž vedoucí pozici je

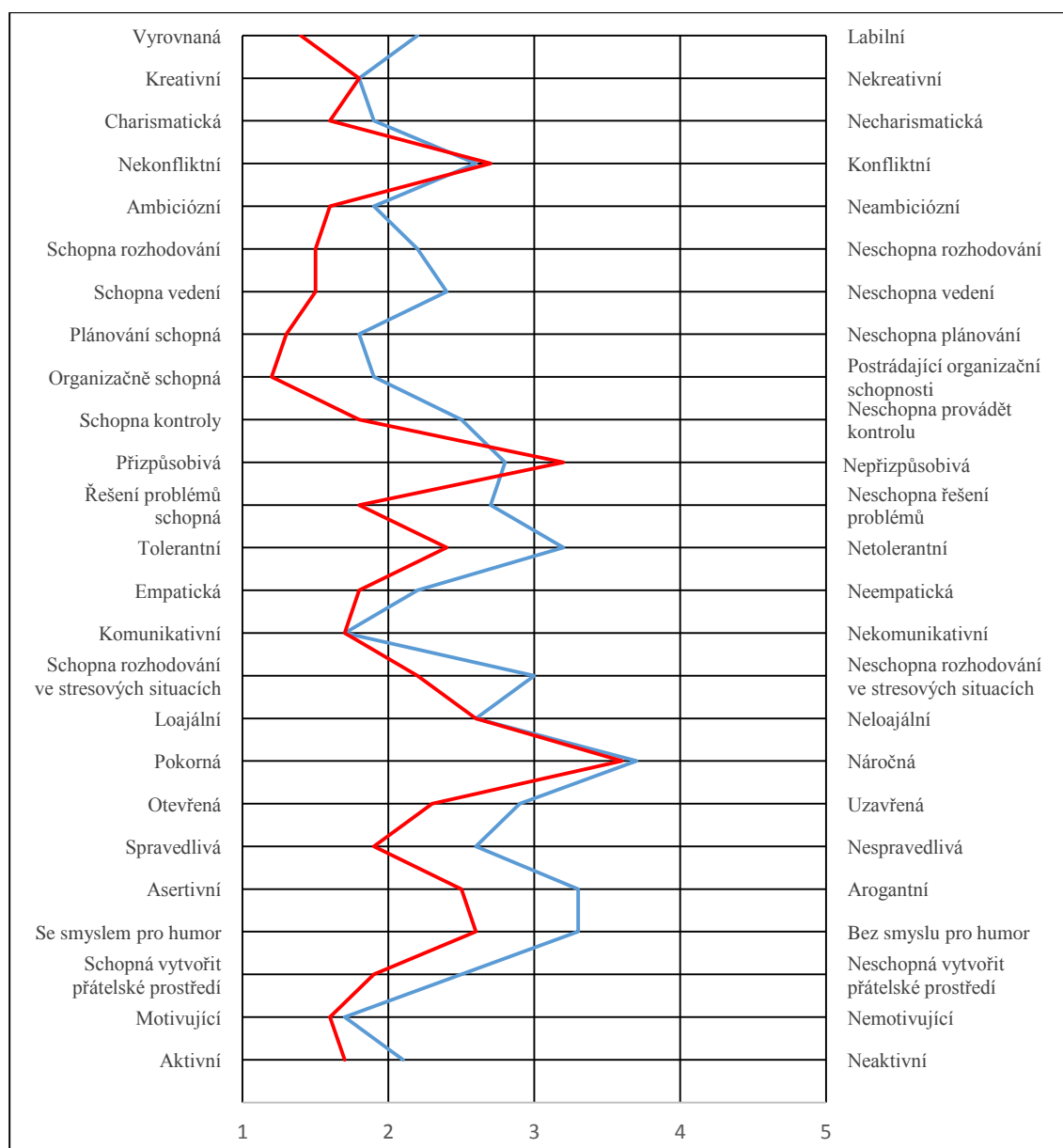
žena. Také zodpovídaly otázky související s prioritami manažerů a manažerek na pracovišti.

Odpovědi všech žen i mužů byly zaznamenány do tabulek, z nichž byly posléze pro větší přehlednost vytvořeny grafy.

Srovnání pohledu ženy manažerky a muže manažera na manažerku

V níže uvedeném grafu **červená** křivka zachycuje názory ženy manažerky na samotnou ženu manažerku a **modrá** křivka zobrazuje názory muže manažera na manažerku.

Graf 25: Srovnání pohledu ženy manažerky a muže manažera na manažerku



Zdroj: vlastní práce

Z celkového pohledu na výše zobrazený graf je zřejmé, že ženy ve vedoucích pozicích samy sebe jako manažerky vnímají lépe, než je vnímají muži ve vedoucích pozicích. Obě pohlaví se zcela shodli pouze v těchto vlastnostech: kreativita, komunikativnost a loajalita.

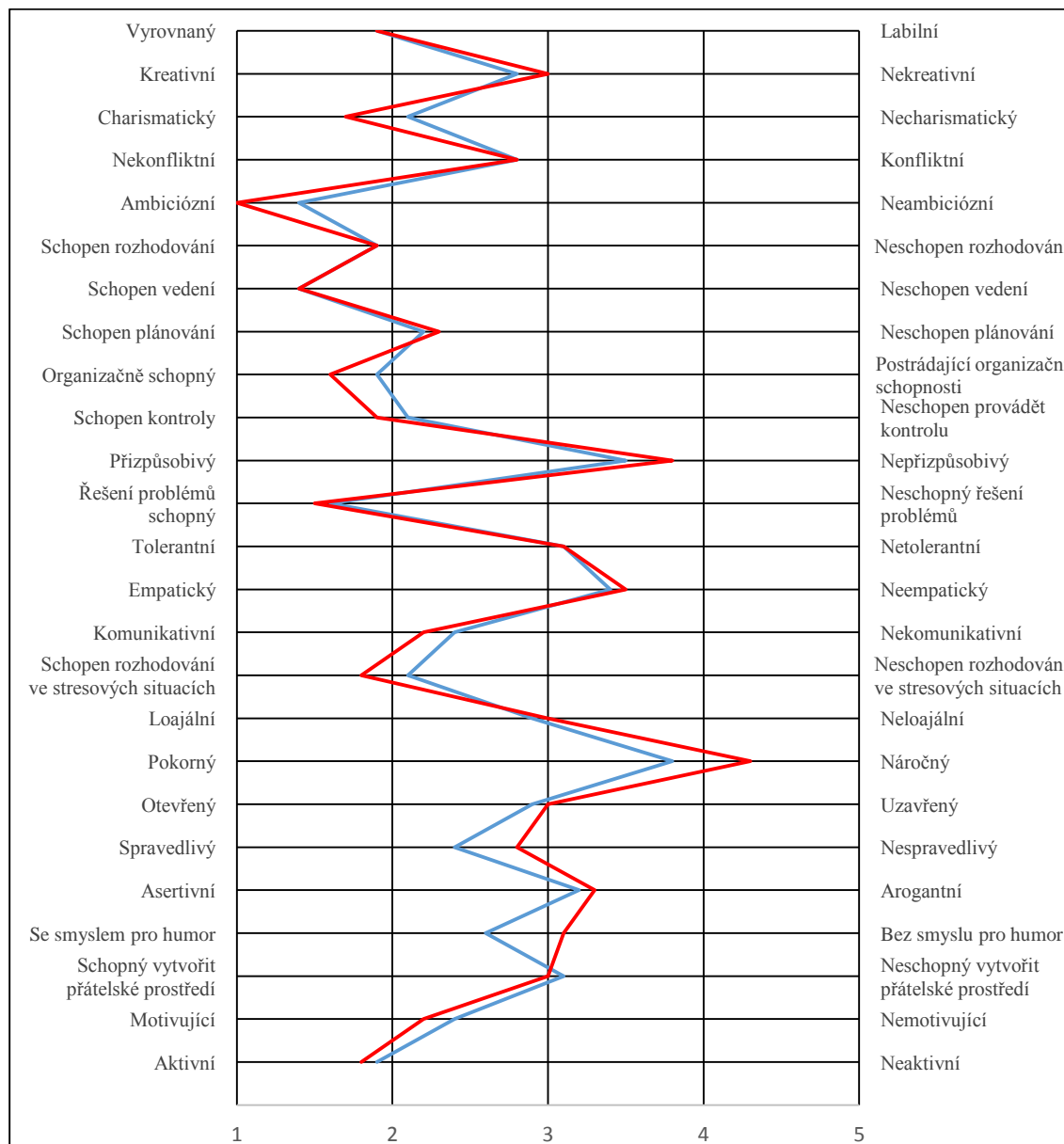
Muži manažeři považují manažerky za méně schopné ve vedení, rozhodování, plánování, organizování, kontrolování, řešení problémů a rozhodování ve stresových situacích, než se považují ženy manažerky.

Ženy ve vedoucích pozicích vnímají manažerky jako více vyrovnané, ambiciózní, tolerantní, empatické, otevřené, spravedlivé, asertivní, aktivní se smyslem pro humor a schopny vytvořit přátelské prostředí, než je vnímají muži ve vedoucích pozicích. Manažerky se považují za více nepřizpůsobivé, než je považují manažeři.

Srovnání pohledu ženy manažerky a muže manažera na manažera

V níže zobrazeném grafu **červená** křivka zachycuje názory ženy manažerky na muže manažera a **modrá** křivka zobrazuje názory muže manažera na samotného manažera.

Graf 26: Srovnání pohledu ženy manažerky a muže manažera na manažera



Zdroj: vlastní práce

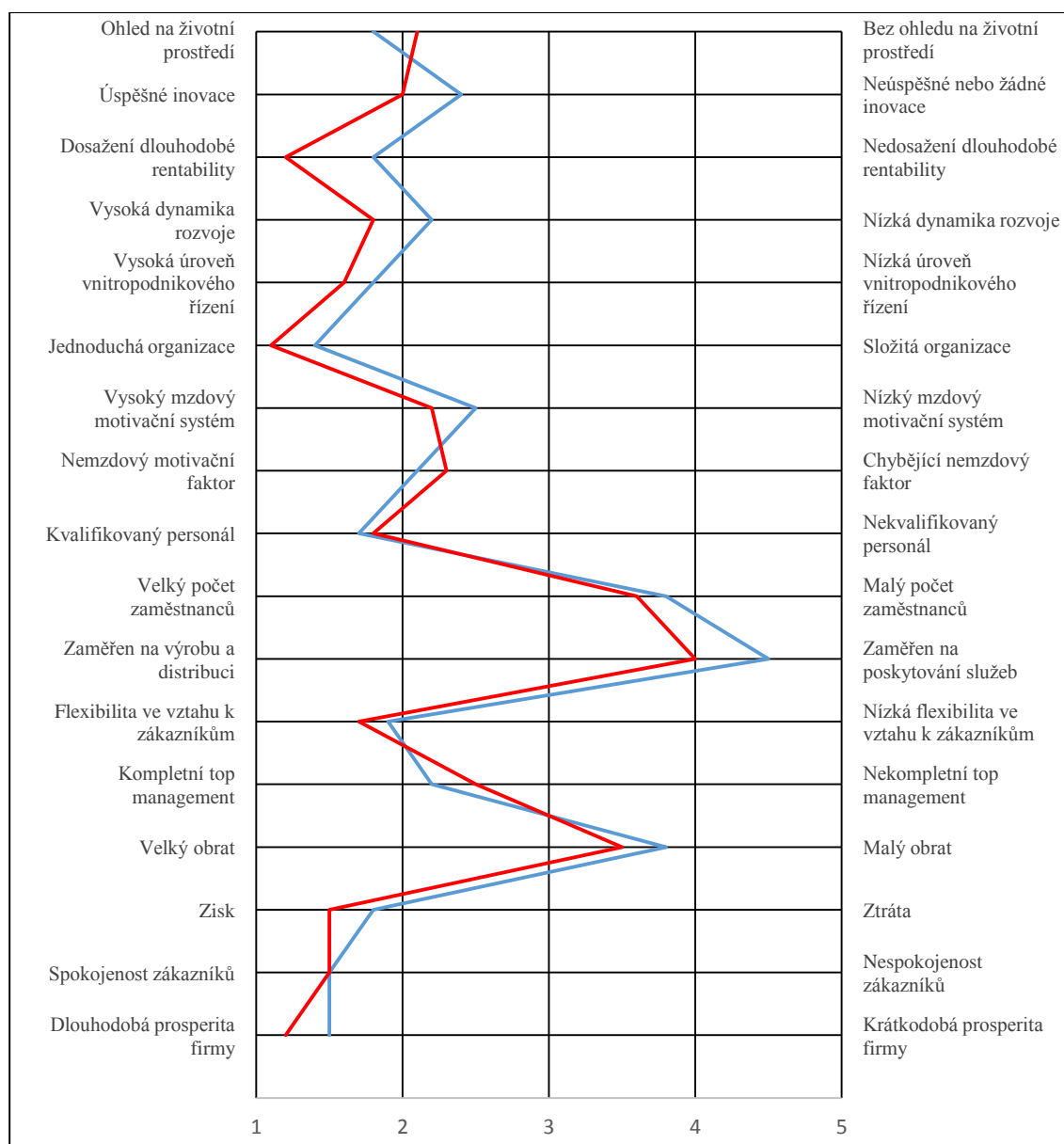
Ve srovnání s předešlým grafem se zde už nevyskytují takové markantní rozdíly. Manažerky i manažeři vnímají muže ve vedoucích pozicích velmi podobně. Naprosté shody docílily tyto vlastnosti: vyrovnanost, konfliktnost, schopnost rozhodování a vedení a také tolerance. Pohled na ostatní vlastností se také téměř shoduje.

Menší rozdíly nastaly pouze u několika málo vlastností, jakými jsou například: charisma, ženy muže považují za více charismatické, než se považují oni samy; dále manažerky vnímají manažery za více ambiciózní, schopné organizování, kontroly, rozhodování ve stresových situacích, komunikativní, náročné, nespravedlivé a bez smyslu pro humor, než se považují oni samy.

Srovnání toho, co je z pohledu žen manažerek a mužů manažerů typické pro podnik, kde je ve vedoucí pozici žena

V níže uvedeném grafu **červená** křivka zachycuje názory ženy manažerky na to, co je typické pro podnik, kde je ve vedoucí pozici žena a **modrá** křivka zobrazuje názory na to, co je typické pro podnik, kde je ve vedoucí pozici žena z pohledu muže manažera.

Graf 27: Srovnání toho, co je z pohledu žen manažerek a mužů manažerů typické pro podnik, kde je ve vedoucí pozici žena



Zdroj: vlastní práce

Dle výše zobrazeného grafu je patrné, že manažerky i manažeři vnímají podnik, v jehož čele je žena, velmi podobně. „Ženskému podniku“ je přiřazován ohled na život-

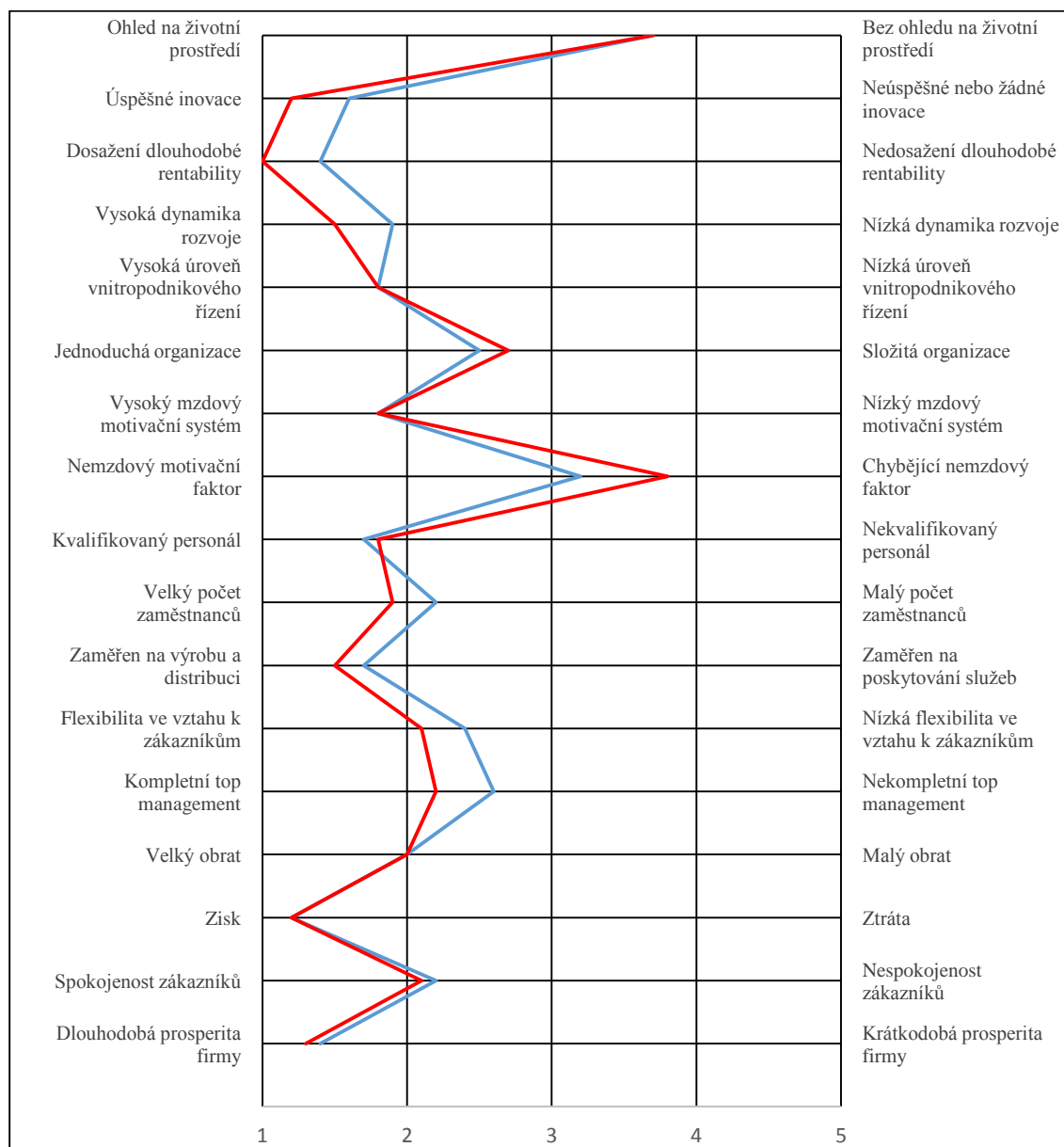
ní prostředí, malý počet zaměstnanců a malý obrat. Předpokládá se, že tyto podniky jsou spíše zaměřené na poskytování služeb.

Manažerky tyto podniky vnímají o něco pozitivněji, než manažeři a to zejména co se týče zisku, dlouhodobé rentability a prosperity firmy, úspěšných inovací, dynamiky rozvoje, úrovně vnitropodnikového řízení a také jednoduchosti organizace.

Srovnání toho, co je z pohledu žen manažerek a mužů manažerů typické pro podnik, kde je ve vedoucí pozici muž

V níže uvedeném grafu **červená** křivka zachycuje názory ženy manažerky na to, co je typické pro podnik, kde je ve vedoucí pozici muž a **modrá** křivka zobrazuje názory muže manažera na to, co je typické pro podnik, kde je ve vedoucí pozici muž.

Graf 28: Srovnání toho, co je z pohledu žen manažerek a mužů manažerů typické pro podnik, kde je ve vedoucí pozici muž



Zdroj: vlastní práce

Pohled manažerek a manažerů na podnik, kde je ve vedoucí pozici muž, je také velmi podobný. Tento podnik je považován za podnik zaměřený na výrobu a distribuci,

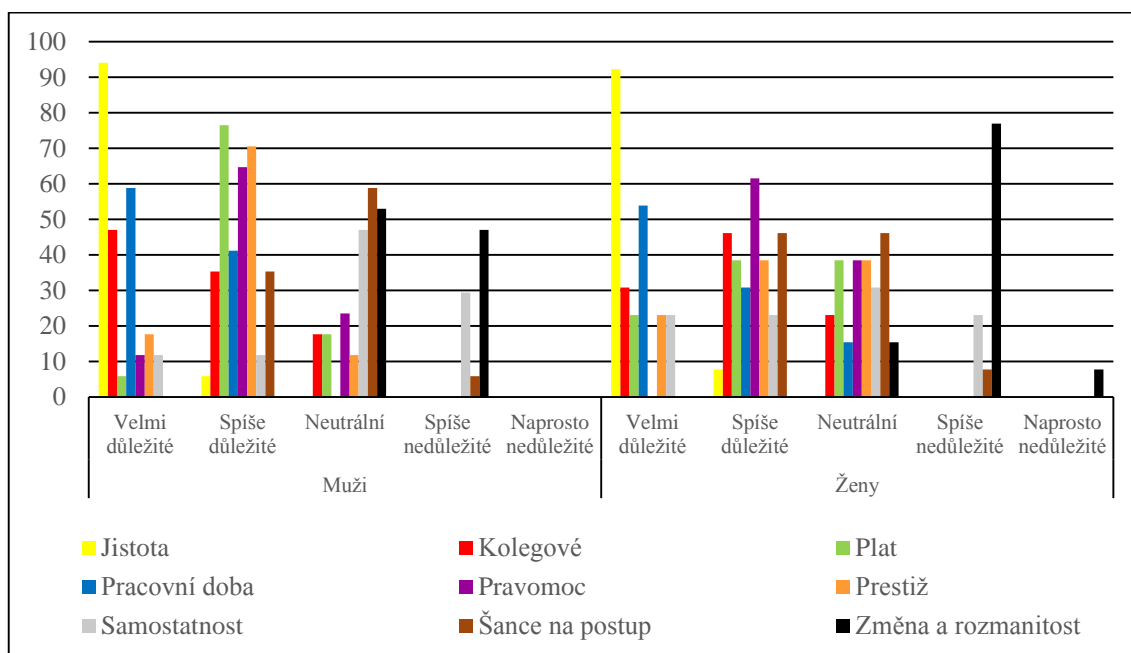
podnik s velkým počtem zaměstnanců a relativně velkým obratem. Také se předpokládá, že nebere ohledy na životní prostředí.

Ačkoliv ženy manažerky tyto „mužské podniky“ hodnotí zase pozitivněji než muži manažeři. Považují je za více úspěšné v inovacích, předpokládají větší dosažení dlouhodobé rentability a větší dynamiku rozvoje. Přisuzují jim větší flexibilitu k zákazníkům a kompletnější top management.

Na ziskovosti „mužských podniků“ se obě pohlaví shodují, také se shodují na předpokladu vysokého mzdového motivačního faktoru, naproti tomu nemzdový motivační faktor těmto podnikům ženy přisuzují nižší.

Srovnání toho, co je z pohledu žen manažerek a mužů manažerů důležité pro manažerky na pracovišti

Graf 29: Srovnání toho, co je z pohledu žen manažerek a mužů manažerů důležité pro manažerky na pracovišti



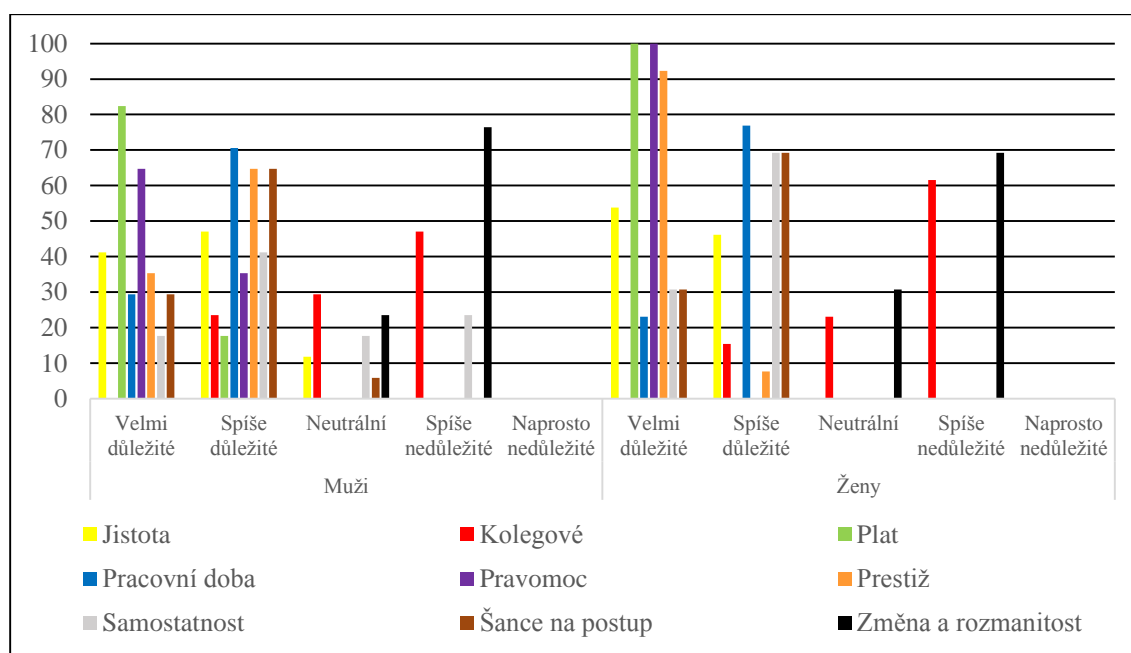
Zdroj: vlastní práce

Obě pohlaví se shodují, že pro ženy jakožto manažerky je a priori nejdůležitější jistota jejich zaměstnání. Rozdíl nastává v názoru důležitosti platového ohodnocení manažerek, manažeři se domnívají, že je plat pro ženy spíše důležitý, kdežto manažerky mají různorodé názory, některé vnímají plat za velmi důležitý některé až za neutrální, nicméně žádná manažerka ani manažer neuvědli, že by plat pro ženy manažerky nebyl důležitý. Obě pohlaví vnímají kolektiv a pracovní dobu za důležitý faktor na pracovišti

manažerky, kdežto změnu a rozmanitost téměř za zanedbatelný. Velký význam není přikládán ani šanci na postup a samostatnosti.

Srovnání toho, co je z pohledu žen manažerek a mužů manažerů důležité pro manažery na pracovišti

Graf 30: Srovnání toho, co je z pohledu žen manažerek a mužů manažerů důležité pro manažery na pracovišti



Zdroj: vlastní práce

Dle výše zobrazeného grafu je zřejmé, že názor mužů a žen ve vedoucích pozicích na priority manažerů už není tak shodný, jako názor na priority manažerky, i když stále zde nejsou žádné markantní výkyvy. U žen je většina podstatných aspektů zahrnuta do velmi důležitých, kdež to u mužů rozdělena na velmi důležité a spíše důležité.

Všechny dotazované respondentky uvedly, že je pro muže manažera velmi důležitý jeho plat a pravomoc. v naprosté většině také považují za velmi důležitou prestiž. Pracovní dobu, samostatnost a šanci na postup považuje většina dotázaných manažerek za spíše důležitou pro manažera. Z pohledu manažerek je pro muže ve vedoucí pozici méně podstatný kolektiv a také změna a rozmanitost.

5 Diskuze

Podle názoru Markéty Vlkové (2014) by měl správný manažer být charismatický, oddaný, kreativní, ušlechtilý, spravedlivý, otevřený, skromný, asertivní, také by měl být schopný vedení a mít smysl pro humor.

Dle mého výzkumu, který můžete vidět v příloze č. 26, ženy i muži manažeři považují ženu manažerku za **charismatickou, kreativní a schopnu vedení**. Dalšími zmiňovanými podstatnými manažerskými vlastnostmi byly **oddanost, otevřenost a spravedlivost**, v těchto vlastnostech už si žena manažerka dle mého výzkumu vede o něco hůře, nežli je tomu u předcházejících vlastností, nicméně pořád zůstává v pozitivním vidění. Ve zbývajících vlastnostech, jakými jsou **asertivita a smysl pro humor** je manažerka, dle mínění respondentů, na hranici pozitiva a negativa.

Ženy i muži ve vedoucích pozicích, jak je vidno v příloze č. 27, považují manažera za **charismatického a schopného vedení**. v dalších uváděných typicky manažerských vlastnostech si manažer dle respondentů vede hůře, jedná se o vlastnosti, jakými jsou **kreativita, oddanost, spravedlnost a smysl pro humor**. v těchto vlastnostech se blíží pomyslné hranici mezi pozitivem a negativem. Dle mého výzkumu je považován spíše za **arogantního**. Otázka jeho **otevřenosti** zůstává na pomezí pozitiva a negativa.

Ve srovnání s výzkumem diplomové práce Andrey Fišerové (2013), srovnání naleznete v příloze č 28, jsou ženy manažerky podle žen i mužů ve vedoucích pozicích hodnoceny daleko více pozitivněji, než podle studentů bakalářských a magisterských ročníků oboru Řízení a ekonomika podniku. Dle osob ve vedoucích pozicích jsou manažerky více **vyrovnané, kreativní, schopny vedení, plánování, organizování a řešení problémů, schopny vytvořit přátelské prostředí** a také více **motivující**, než podle studentů. Naopak dle názorů studentů jsou tyto ženy více **komunikativní**. v ostatních vlastnostech se manažeři a studenti víceméně shodují.

S diplomovou prací Andrey Fišerové (2013) jsem srovnávala nejen názor na ženy manažerky, ale také názor na muže manažery. Tato srovnání jsou k vidění v příloze č. 29. Osoby ve vedoucích pozicích oproti studentům vnímají manažery jako **méně konfliktní, více ambiciózní, více schopné vedení, řešení problémů a rozhodování ve stresových situacích, více empatické** a také více **schopné vytvořit přátelské prostředí**. Zatímco studenti manažery vnímají **více přizpůsobivé a spravedlivé**.

Hartmut Karsten (2006) uvádí, že pro ženy na pracovišti jsou nejdůležitější priority v tomto pořadí: **kolegové, jistota, změna a rozmanitost, pracovní doba, samostatnost, plat, šance na postup a prestiž**. Z mého výzkumu, který se ovšem týká pouze žen manažerek a ne všech zaměstnaných žen je patrné, že ženy i muži ve vedoucích pozicích určují jiné pořadí priorit na pracovišti pro manažerky, než je tomu podle tvrzení zmiňovaného autora. Nutno dodat že tento autor se nezabývá otázkou důležitosti pravomoci. Z přílohy č. 30 je patrné, že priority pro manažerky jsou v tomto pořadí: **jistota, pracovní doba, kolegové, prestiž, plat, šance na postup, samostatnost, změna a rozmanitost**. Nejvíce se liší názory týkající se změny a rozmanitosti, dle názoru již zmiňovaného autora je tento aspekt pro pracující ženy již na třetím místě, kdežto dle mého výzkumu je tento aspekt pro manažerky téměř zanedbatelný. Další velký rozdíl je ve vnímání priority prestiže, dle mého výzkumu je pro manažerky podstatně důležitější, než pro pracující ženy dle Karstena (2006).

Tento autor také uvádí priority na pracovišti pro muže, dle důležitosti jsou uvedeny v tomto pořadí: **jistota, kolegové, samostatnost, změna a rozmanitost, plat, šance na postup, pracovní doba a prestiž**. Můj výzkum se opět týká pouze mužů, jakožto manažerů, nikoliv všech pracujících mužů. Nicméně výsledky mého výzkumu jsou opět rozdílné od tvrzení tohoto autora. Z přílohy č. 31 je zřejmé, že důležité aspekty pro manažery jsou v tomto pořadí: **plat, pravomoc, prestiž, pracovní doba, jistota, šance na postup, samostatnost, kolegové, změna a rozmanitost**. Největší rozdíly mého výzkumu a tvrzení Karstena (2006) jsou v názorech týkajících se důležitosti kolegů. Tento pán uvádí, že jsou pro pracující muže již na druhém místě, kdežto podle názorů manažerek a manažerů jsou pro muže ve vedoucích pozicích téměř na poslední příčce. Další velké rozdíly jsou ve vnímání změny a rozmanitosti, prestiže a platu.

6 Shrnutí výsledků

Porovnání pohledu mužů manažerů a žen manažerek na vlastnosti přisuzované ženě manažerce

Samotné ženy manažerky přisuzují manažerkám velmi pozitivní vlastnosti. Za jejich nejsilnější stránky považují organizační schopnosti, schopnost plánování, vyrovnanost, schopnost vedení a také schopnost rozhodování. Naopak za ty negativní uvádějí jejich náročnost a nepřizpůsobivost.

Z pohledu mužů manažerů jsou ženy manažerky především komunikativní, kreativní, motivující, schopny plánování a organizování, charismatické a také ambiciózní. Jako jejich slabé stránky uvedli neschopnost rozhodování ve stresových situacích, náročnost, arogantnost, netolerantnost a také tvrdí, že tyto ženy nemají moc smysl pro humor.

Naprostá shoda názorů z pohledu muže i ženy na manažerku nastala u těchto vlastností: komunikativnost, kreativita a loajalita.

Největší rozdíly, mezi tím jak vnímá ženu manažerku muž ve vedoucí pozici a jak jí vnímá žena ve vedoucí pozici, nastaly u vlastností, jakými jsou: schopnost vedení, schopnost řešení problémů, vyrovnanost, tolerantnost, asertivita/arrogantnost a také schopnost rozhodování ve stresových situacích. U všech těchto vlastností se ženy manažerky hodnotily daleko více pozitivněji, než je hodnotili muži manažeři.

Tabulka 10: Souhrnná tabulka – vlastnosti manažerky

Porovnání názorů muže a ženy manažerů na manažerku		
Jak vnímá:	Pozitiva	Negativa
Žena ženu	Organizačně schopná	Náročná
	Plánování schopná	Nepřizpůsobivá
	Vyrovnaná	
	Schopna rozhodování	
	Schopna vedení	
Muž ženu	Komunikativní	Neschopna rozhodování ve stresových situacích
	Motivující	Netolerantní
	Kreativní	Arogantní
	Schopna plánování	Bez smyslu pro humor
	Charismatická	Náročná
	Ambiciózní	
	Organizačně schopná	
Naprostá shoda názorů	Komunikativní	

	Kreativní	
	Loajální	
Největší rozdíly	Pozitivněji vnímá žena:	Pozitivněji vnímá muž:
	Schopna vedení	
	Řešení problémů schopná	
	Vyrovnaná	
	Tolerantní	
	Arogantní	
	Schopna rozhodování ve stresových situacích	

Zdroj: vlastní práce

Porovnání pohledu mužů manažerů a žen manažerek na vlastnosti přisuzované muži manažerovi

Ženy manažerky vnímají muže ve vedoucích pozicích zejména jako ambiciózní, schopné vedení, řešení problémů schopné, organizačně schopné a charismatické. Jako jejich slabé stránky uvádějí jejich náročnost, nepřizpůsobivost, arogantnost, neschopnost vcítit se do druhých, netolerantnost a také se domnívají, že manažeři nemají příliš smyslu pro humor.

V očích samotného muže manažera je manažer velmi ambiciózní, schopen vedení a řešení problému. Naopak negativně je viděn v těchto vlastnostech: náročnost, nepřizpůsobivost, k mému překvapení také uvádějí, že muž manažer není schopen vytvořit přátelské prostředí, je arogantní a neempatický, i když je pravdou, že tyto vlastnosti se blíží ke středu křivky.

Naprostá shoda názorů na muže manažera z pohledu žen a mužů ve vedoucích pozicích nastala u těchto pozitivních vlastností: schopnost vedení, vyrovnanost, schopnost rozhodování a nekonfliktnost, u negativních vlastností je to pouze netolerance.

U těchto vlastností nastaly nejmarkantnější rozdíly. Žena manažerka vnímá manažera pozitivněji, co se týče jeho charisma a ambicióznosti. Muž manažer vnímá manažera pozitivněji v těchto vlastnostech: náročnost, spravedlivost a smysl pro humor.

Tabulka 11: Souhrnná tabulka – vlastnosti manažera

Porovnání názorů muže a ženy manažerů na manažera		
Jak vnímá:	Pozitiva	Negativa
Žena muže	Ambiciózní	Netolerantní
	Schopen vedení	Bez smyslu pro humor
	Řešení problémů schopný	Arogantní
	Organizačně schopný	Neempatický
	Charismatický	Nepřizpůsobivý

		Náročný
Muž muže	Ambiciózní	Neschopný vytvořit přátelské prostředí
	Schopen vedení	Netolerantní
	Řešení problémů schopný	Arogantní
		Neempatický
		Nepřízpůsobivý
		Náročný
Naprostá shoda názorů	Schopen vedení	Netolerantní
	Vyrovnaný	
	Schopen rozhodování	
	Nekonfliktní	
Největší rozdíly	Pozitivněji vnímá žena:	Pozitivněji vnímá muž:
	Ambiciózní	Náročný
	Charismatický	Smysl pro humor
		Spravedlivý

Zdroj: vlastní práce

Porovnání pohledu mužů manažerů a žen manažerek na podniky, v jejichž vedoucí pozici je žena

Z pohledu žen manažerek jsou „ženské podniky“ nejlepší v těchto aspektech: jednoduchá organizace, dosažení dlouhodobé rentability, dlouhodobá prosperity firem, zisk a také spokojenost zákazníků. Jako zápory uvádějí zaměření spíše na poskytování služeb, malý počet zaměstnanců a překvapivě také malý obrat.

Dle mužů ve vedoucích pozicích jsou „ženské podniky“ na tom velmi podobně jako podle žen ve vedoucích pozicích. Jako pozitiva uvádějí jednoduchou organizaci, spokojenost zákazníků a dlouhodobou prosperitu firmy. Jako negativa přisuzují těmto podnikům zaměření na poskytování služeb, malý počet zaměstnanců a malý obrat.

Ženy a muži ve vedoucích pozicích se naprosto shodli, co se týká otázky spokojenosti zákazníků.

Největší rozdíly nastaly v názorech na dosažení dlouhodobé rentability, zaměření podniku, úspěšné inovace a dynamiku rozvoje. Ve všech těchto aspektech ženy manažerky vnímají „ženské podniky“ lépe, než je vnímají muži manažeři.

Tabulka 12: Souhrnná tabulka – „ženské podniky“

Porovnání názorů muže a ženy manažerů na podnik, v jehož vedoucí pozici je žena		
Jak vnímá:	Pozitiva	Negativa
Žena ženu	Jednoduchá organizace	Zaměřen na poskytování služeb
	Dosažení dlouhodobé rentability	Malý počet zaměstnanců
	Dlouhodobá prosperita firmy	Malý obrat

	Zisk	
	Spokojenost zákazníků	
Muž ženu	Jednoduchá organizace	Zaměřen na poskytování služeb
	Spokojenost zákazníků	Malý počet zaměstnanců
	Dlouhodobá prosperita firmy	Malý obrat
Naprostá shoda názorů	Spokojenost zákazníků	
Největší rozdíly	Pozitivněji vnímá žena:	Pozitivněji vnímá muž:
	Dosažení dlouhodobé rentability	
	Zaměřen na poskytování služeb	
	Úspěšné inovace	
	Vysoká dynamika rozvoje	

Zdroj: vlastní práce

Porovnání pohledu mužů manažerů a žen manažerek na podniky, v jejichž vedoucí pozici je muž

Tzv. „mužské podniky“ vnímají ženy ve vedoucích pozicích jako: velmi schopné dosažení dlouhodobé rentability, úspěšné na inovace, ziskové, schopné dlouhodobé prosperity, zaměřeny na výrobu a distribuci a také jim přisuzují vysokou dynamiku rozvoje. Jako negativa uvádějí chybějící nemzdový motivační faktor a bezohlednost k životnímu prostředí.

Muži manažeři tyto podniky považují za ziskové, schopné dlouhodobé prosperity firmy a schopné dosažení dlouhodobé rentability. Jako slabé stránky těchto podniků uvádějí, stejně jako ženy manažerky, chybějící nemzdový motivační faktor a bezohlednost k životnímu prostředí.

Obě pohlaví ve vedoucích pozicích se naprosto shodují v těchto aspektech: zisk, vysoká úroveň vnitropodnikového řízení, vysoký mzdový motivační faktor a velký obrat. Z negativních aspektů nastala naprostá shoda, co se týče bezohlednosti na životní prostředí.

Nejmarkantnější rozdíly nastaly u pohledu na úspěšnost inovací, dosažení dlouhodobé rentability, dynamiky rozvoje a kompletnosti top managementu u těchto položek vnímají manažerky „mužské podniky“ daleko lépe než manažeři. Naopak manažeři tyto podniky vnímají lépe, co se týká absence nemzdového motivačního faktoru.

Tabulka 13: Souhrnná tabulka – „mužské podniky“

Porovnání názorů muže a ženy manažerů na podnik, v jehož vedoucí pozici je muž		
Jak vnímá:	Pozitiva	Negativa
Žena muže	Dosažení dlouhodobé rentability	Bez ohledu na životní prostředí
	Úspěšné inovace	Chybějící nemzdový faktor
	Zisk	
	Dlouhodobá prosperita firmy	
	Vysoká dynamika rozvoje	
	Zaměřen na výrobu a distribuci	
Muž muže	Zisk	Bez ohledu na životní prostředí
	Dlouhodobá prosperita firmy	Chybějící nemzdový faktor
	Dosažení dlouhodobé rentability	
Naprostá shoda názorů	Zisk	Bez ohledu na životní prostředí
	Vysoká úroveň vnitropodnikového řízení	
	Vysoký mzdový motivační systém	
	Velký obrat	
Největší rozdíly	Pozitivněji vnímá žena:	Pozitivněji vnímá muž:
	Úspěšné inovace	Chybějící nemzdový faktor
	Dosažení dlouhodobé rentability	
	Vysoká dynamika rozvoje	
	Kompletní top management	

Zdroj: vlastní práce

Porovnání pohledu mužů manažerů a žen manažerek na priority ženy manažerky na pracovišti

Dle žen manažerek je pro manažerky na pracovišti bezkonkurenčně nejdůležitější jistota, dalším podstatným aspektem je jejich pracovní doba. Za nejméně důležité až téměř nepodstatné považují změnu a rozmanitost práce.

Z pohledu mužů jsou největšími prioritami manažerky na pracovišti její pracovní doba, jistota, kolegové, prestiž a také její plat. Za neméně podstatný uvádějí stejně jako ženy ve vedoucích pozicích změnu a rozmanitost.

Obě pohlaví v řídicích funkcích se nejvíce shodují v důležitosti jistoty pro manažerky.

Naopak největší rozdíly mezi tvrzeními mužů manažerů a žen manažerek nastávají v pohledu na prioritu samostatnost, ženy ji považují pro manažerky za důležitější, než ji považují muži. Naopak z pohledu žen je změna a rozmanitost pro manažerky zanedbatelnější než z pohledu mužů. Podle názoru mužů je pro manažerky důležitější jejich plat a prestiž, než uvádějí ženy manažerky.

Tabulka 14: Souhrnná tabulka – priority manažerek

Porovnání názorů muže a ženy manažerů na priority manažerek		
Jak vnímá:	Nejdůležitější	Nejméně důležité
Žena ženu	Jistota	Změna a rozmanitost
	Pracovní doba	
Muž ženu	Jistota	Změna a rozmanitost
	Pracovní doba	
	Kolegové	
	Prestiž	
	Plat	
Největší shoda názorů	Jistota	
Největší rozdíly názorů	Důležitější dle ženy:	Důležitější dle muže:
	Samostatnost	Plat
		Prestiž
	Zanedbatelnější dle ženy:	Zanedbatelnější dle muže:
	Změna a rozmanitost	

Zdroj: vlastní práce

Porovnání pohledu mužů manažerů a žen manažerek na priority muže manažera na pracovišti

Ženy manažerky předpokládají, že je pro muže ve vedoucích pozicích na pracovišti nejdůležitější jejich plat, pravomoc, prestiž a šance na postup. Za pro ně nejméně důležité na pracovišti považují jejich pracovní kolektiv, změnu a rozmanitost práce.

Muži manažeři toto vnímají obdobně. Uvádějí, že pro manažery je na pracovišti nejdůležitější jejich plat, pravomoc prestiž a také jejich pracovní doba. Za nejméně důležité taktéž uvádějí své kolegy, změnu a rozmanitost práce.

Největší shoda názorů obou pohlaví na priority manažera nastala v těchto aspektech: plat, pravomoc a prestiž.

Naproti tomu nejvíce se mužské a ženské názory liší v otázce týkající se těchto priorit: samostatnost, jistota a kolegové. Dle žen je samostatnost a jistota pro manažery důležitější než dle tvrzení mužů. Kolegové jsou dle žen pro manažery zanedbatelnější, než uvádí muži.

Tabulka 15: Souhrnná tabulka – priority manažerů

Porovnání názorů muže a ženy manažerů na priority manažerů		
Jak vnímá:	Nejdůležitější	Nejméně důležité
Žena muže	Plat	Změna a rozmanitost
	Pravomoc	Kolegové
	Prestiž	
	Šance na postup	

Muž muže	Plat	Změna a rozmanitost
	Pravomoc	Kolegové
	Prestiž	
	Pracovní doba	
Největší shoda názorů	Plat	
	Pravomoc	
	Prestiž	
Největší rozdíly názorů	Důležitější dle ženy:	Důležitější dle muže:
	Samostatnost	
	Jistota	
	Zanedbatelnější dle ženy:	Zanedbatelnější dle muže:
	Kolegové	

Zdroj: vlastní práce

7 Návrhy zlepšení

„Každý by chtěl zlepšit svět, a každý by to také dovedl, jenom kdyby chtěl začít sám u sebe.“

Karl Heinrich Waggerl

Vzdělávání

Pro zvýšení prevence stereotypizace pouze na základě pohlaví, navrhuji zavedení nových studijní předmětů týkajících se genderové problematiky, zejména vyučovaných na vysokých školách, které se zabývají managementem. Tyto předměty by měly uvědomit budoucí manažery na rovnoprávnost žen a mužů.

Stávající manažeři/manažerky a také členové výběrového řízení by měli být více zasvěceni do genderové problematiky. Řešením toho by mohla být tvorba přednášek a seminářů pro tyto osoby na téma Gender a trh práce, Rovné příležitosti žen a mužů atp.

Tvorba a využití organizací a asistenční center na podporu začínajících podnikatelek/podnikatelů

Pro snadnější start vlastního podnikání nebo začlenění osob do pracovního procesu po delší pauze, jakou je, např. rodičovská dovolená existují různé organizace, jakými jsou např.: Centrum podpory podnikání Praha, o.p.s.; Asistenční centrum pro podporu podnikání žen, které je v různých krajích; Český svaz žen z.s. Dle mého názoru by mělo docházet k většímu využití těchto organizací.

Legislativní opatření

Tvorba nových zákonů zaměřující se na předcházení genderové diskriminace. Právní zajištění nároku žen na stejně vysoké finanční ohodnocení za stejně vykonanou práci jako mají muži ve stejné pracovní pozici, se stejnou délkou praxe a se stejným stupněm vzdělání, toto by mělo být právně vymahatelné.

Také zajištění zamezení diskriminace při výběrovém řízení jak na manažerské pozice, tak na veškeré jiné pracovní pozice. I přes existenci antidiskriminačního zákona, který zakazuje pokládat některé typy otázek např. ohledně rodičovství, neustále dochází k jejich obcházení a nepřímému pokládání. A tak dochází k tomu, že některé osoby nejsou přijaty na danou pracovní pozici např. pouze z důvodu toho, že mají děti nebo

z důvodu jejich pohlaví. Přitom v dnešní době existuje rodičovská dovolená, kdy doma může s malými dětmi zůstat jak žena, tak muž.

Zajištění většího zastoupení žen v řídicích a rozhodovacích orgánech a radách, které zřizuje stát, Sněmovna, či Senát.

8 Závěr

„Konec korunuje dílo.“

Ovidius

Cílem práce bylo zjistit, jaké jsou genderové stereotypy a předsudky u manažerek a manažerů, které vedou či by mohly vést k diskriminaci na základě pohlaví v pracovním prostředí. Byl proveden terénní sběr dat, který byl koncipován na základě kvantitativního výzkumu. Na základě toho výzkumu byla získána potřebná data, ze kterých byly posléze zjišťovány stereotypní názory a představy manažerů a manažerek na muže manažery a ženy manažerky. Tato data byla vyhodnocena pomocí metody sémantického diferenciálu a Likertovi škály, posléze byla tato data porovnávána, byla zjišťována stejnost či různorodost názorů mužů manažerů a žen manažerek. Některá tato data byla srovnávána s daty, které jsou obsaženy v diplomové práci Andrey Fišerové, která se zabývá podobným tématem a to: genderovou stereotypizací u budoucích manažerů.

Dle výsledků mého výzkumu ženy ve vedoucích pozicích samy sebe jako manažerku vnímají daleko lépe, než je vnímají muži ve vedoucích pozicích. Obě pohlaví se zcela shodli pouze v těchto vlastnostech: kreativita, komunikativnost a loajalita. Nejmarkantnější rozdíly, kde jedno z pohlaví vidí vlastnost na straně pozitiv a druhé ji vnímá na straně negativ, nastaly u čtyřech vlastností. Muži považují manažerky za netolerantní, kdežto ženy se považují za tolerantní. Dále je považují za arogantní a bez smyslu pro humor, ženy se vnímají opačně. Naproti tomu, ženy se považují za lehce nepřizpůsobivé, zatímco muži je vnímají jako přizpůsobivé. Další velký rozdíl, ačkoliv nepřesahuje pomyslnou hranici pozitivu a negativa, nýbrž se jí pouze dotýká, nastal v případě schopnosti žen v rozhodování ve stresových situacích. Ženy se považují za schopné rozhodování v těchto situacích, kdežto muži je vnímají hůře.

Pohled na vlastnosti muže manažera je u obou pohlaví téměř shodný. Nejsou zde žádné markantní rozdíly. Jediný větší rozdíl nastává při otázce manažerovo smyslu pro humor, ženy ve vedoucích pozicích se domnívají, že muži manažeři nemají smysl pro humor, kdežto muži ve vedoucích pozicích jsou přesvědčeni, že ho mají.

Podnik, v jehož čele je žena, vnímají muži i ženy ve vedoucích pozicích velmi podobně, nicméně manažerky tyto podniky vnímají o něco pozitivněji, než manažeři. „Ženskému podniku“ je přiřazován ohled na životní prostředí, malý počet zaměstnanců

a malý obrat. Předpokládá se, že tyto podniky jsou spíše zaměřené na poskytování služeb.

Také „mužské podniky“ vnímají ženy i muži ve vedoucích pozicích obdobně. Tyto podniky jsou považovány za podniky zaměřené na výrobu a distribuci, podniky s velkým počtem zaměstnanců a relativně velkým obratem. Také se předpokládá, že neberou ohledy na životní prostředí.

Co se týče důležitosti různých faktorů na pracovišti pro ženu manažerku, ženy i muži ve vedoucích pozicích nemají příliš odlišné názory. Shodují se, že pro manažerky je nejdůležitější jistota zaměstnání. Kdežto třeba změna a rozmanitost je podle nich pro ně téměř zanedbatelná.

Názor mužů a žen ve vedoucích pozicích na priority manažerů už není tak shodný, jako názor na priority manažerky, i když stále zde nejsou žádné markantní výkyvy. Ženy jednoznačně uvádějí, že pro muže je na pracovišti nejdůležitější jeho plat, pravomoc a prestiž.

Dochází k potvrzení hypotézy č. 1, že se stereotypní názory mužů manažerů a žen manažerek na muže manažery shodují. Nelze potvrdit hypotézu č. 2, že se stereotypní názory mužů manažerů a žen manažerek na ženy manažerky shodují.

V mé práci doporučuji návrh možných zlepšení, jakými jsou: změny ve vzdělávání, legislativní opatření a také tvorba a využití organizací a asistenčních center na podporu začínajících podnikatelek/podnikatelů, tato zlepšení by měla vést k zmírnění stereotypizace a z ní následně plynoucí diskriminace pouze na základě pohlaví.

I. Summary

This bachelor work deals with women and men manager gender discrimination. The theoretical part explains basic notions connected to gender regarding management. Firstly, it explains what gender is and its origin and describes gender stereotypes and roles. It is also dedicated to gender discrimination and gender at the job market. Comparison of opinions and stereotype precepts of people at senior positions is carried out in the practical part. The terrain data collection is based on the strategy of quantitative research and semantic differential techniques are applied. The aim is to establish what the gender stereotypes and prejudices are like. We focus on gender stereotypes and prejudices regarding women and men managers. It deals especially with those, which can lead or have the capacity to lead to gender discrimination within the working environment. There have been two hypotheses determined in this work. The hypothesis n. 1 stating that stereotype opinions of man managers and woman managers on man managers correspond with each other was confirmed. The hypothesis n. 2 stating that stereotype opinions of man managers and woman managers on woman managers correspond with each other cannot be confirmed. The theoretical point together with the practical processing of the work is the base for innovation suggestion in the psychology and sociology majors. In my work, I recommend possible improvement suggestions; among others: changes in education, legislative measures and also creation and use of organizations and assistance centres to support starting woman / man entrepreneurs. These improvements should lead to mitigating stereotypization and discrimination based only on the gender arising from it.

Key words: gender, stereotype, role, preconcept, opinion, discrimination, men manager, women manager, senior position, job market, working environment, semantic differential, hypotheses

II. Seznam použitých zdrojů

1. Babanová, A. (2014). *Volba povolání bez předsudků: metodika projektového dne pro základní školy*. (109 s., Editor Jitka Kolářová). V Praze: Gender Studies, o.p.s.
2. Brown, M., & Rounsley, C. (2003). *True selves: understanding transsexualism--for families, friends, coworkers, and helping professionals*. (1st pbk. ed., xiv, 264 p.) San Francisco: Jossey-Bass.
3. Česká asociace vzdělávacích institucí, o.s.: *Fenomén gender*. (2014). Získáno: 2014-12-15, dostupné z: <http://www.cavi.cz/gender.html>
4. Český statistický úřad: *Gender: Základní pojmy*. (2014). Získáno: 2014-12-15, dostupné z: http://www.czso.cz/csu/cizinci.nsf/kapitola/gender_pojmy
5. Český statistický úřad: *Ženy a muži v datech - 2011*. (2011). Získáno: 2014-12-15, dostupné z: http://www.czso.cz/csu/2011ediciplan.nsf/publ/1417-11-n_2011.
6. Fišerová, A. (2013). *Genderová stereotypizace u budoucích manažerů* (Diplomová práce). České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
7. Giddens, A. (1999). *Sociologie* (Vyd. 1.). Praha: Argo.
8. Harnachová, M. & kol. (2010). *Genderové stereotypy*. Získáno: 2014-12-15. Dostupné z: <http://www.socioweb.cz/index.php?disp=temata&shw=352&lbt=120>
9. Hayesová, N. (1998). *Základy sociální psychologie Přel. I. Štěpaníková* (1.vyd.st ed.). Praha: Portál.
10. *iPodnikatel: Rovné příležitosti a genderová problematika v podnikání žen*. (2011). Získáno: 2014-12-15, dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/O-podnikani/rovne-prilezitosti-a-genderova-problematika-v-podnikani-zen.html>
11. Jarkovská, L. (2007). *Centrum inovativního vzdělávání*, (Ed.). Olomouc: A.
12. Jarkovská, L., & Lišková, K. (2008). *Sociologický časopis: Genderové aspekty českého školství*. Praha: Sociologický ústav AV ČR.
13. Karsten, H. (c2006). *Ženy - muži* (Vyd. 1.). Praha: Portál.
14. Křížková, A. (2010). *Genderová diskriminace*. Získáno: 2014-12-15. Dostupné z: <http://www.socioweb.cz/index.php?disp=temata&shw=224&lbt=120>
15. Marikova, H. (2010). *Genderová studia*. Získáno: 2014-12-15. Dostupné z: <http://www.socioweb.cz/index.php?disp=temata&shw=225&lbt=103>

16. Mazouch, P., & Fischer, J. (2011). *Lidský kapitál: měření, souvislosti, prognózy*. (Vyd. 1., 116 s.) V Praze: C.H. Beck.
17. *Národní kontaktní centrum - ženy a věda Sociologického ústavu AV ČR, v.v.i.: Gender ve výzkumu*. (2001-2014). Získáno: 2014-12-15, dostupné z: <http://cz.nkc.cz/mezinarodni-spoluprace/55100-fakta/gender-versus-pohlavi>
18. *Platy.cz: Informace a analýzy*. (2011). Získáno 2014-12-15, dostupné z: <http://www.platy.cz/analyzy/muzi-vydelavaji-o-13-procent-vice-nez-zeny/50021>
19. Ricciardelli, L., & Williams, R. (1995). *Desirable and undesirable gender traits in three behavioral domains*. (Vyd. 1.). New York, N.Y.: Kluwer Academic/Plenum Publishers.
20. Simotová, T. (2009). *Gender*. Získáno: 2014-12-15. Dostupné z: <http://gender.webnode.cz/products/gender/>
21. Sokačová L. (2006). *Ženy v řídicích pozicích*. Praha: Gender Studies, o.p.s.
22. *STATISTIKA&MY: Proč ženy berou méně*. (2014). Získáno: 2014-12-15, dostupné z: <http://www.statistikaamy.cz/2014/06/proc-zeny-berou-mene/>
23. Valdřová, J. (2006). *Gender a společnost: (vysokoškolská učebnice pro nesociologické směry magisterských a bakalářských studií*, (Vyd. 1.). Ústí nad Labem: Univerzita J. E. Purkyně - Ústí nad Labem.
24. Vlková, M. (2014). *Jaké vlastnosti by měl mít správný manažer?*. Získáno: 2015-3-12, dostupné z: <http://statutar.cz/jake-vlastnosti-by-mel-mit-spravny-manazer/>

III. Seznam grafů a tabulek

Seznam grafů

Graf 1: Ženy dobývající „mužské profese“ (Hoppe, 1993).....	19
Graf 2: Zaměstnanci a podnikající.....	21
Graf 3: Mzdy podle vzdělání	24
Graf 4: Mzdy podle věkových skupin	25
Graf 5: Vývoj počtu nezaměstnaných.....	27
Graf 6: Neumístění uchazeči o zaměstnání	29
Graf 7: Žena manažerka z pohledu samotné ženy manažerky	42
Graf 8: Muž manažer z pohledu ženy manažerky	43
Graf 9: Srovnání muže manažera a ženy manažerky z pohledu ženy manažerky.....	44
Graf 10: Co je z pohledu žen manažerek typické pro podnik, kde je ve vedoucí pozici žena	45
Graf 11: Co je z pohledu žen manažerek typické pro podnik, kde je ve vedoucí pozici muž.....	46
Graf 12: Srovnání muže manažera a ženy manažerky z pohledu ženy manažerky.....	48
Graf 13: Co je důležité pro manažerky na pracovišti z pohledu žen manažerek.....	49
Graf 14: Co je důležité pro manažery na pracovišti z pohledu žen manažerek.....	50
Graf 15: Srovnání toho, co je důležité pro manažery a co je důležité pro manažerky na pracovišti z pohledu žen manažerek	51
Graf 16: Žena manažerka z pohledu muže manažera	52
Graf 17: Muž manažer z pohledu samotného muže manažera	53
Graf 18: Srovnání muže manažera a ženy manažerky z pohledu muže manažera	54
Graf 19: Co je z pohledu mužů manažerů typické pro podnik, kde je ve vedoucí pozici žena	56
Graf 20: Co je z pohledu mužů manažerů typické pro podnik, kde je ve vedoucí pozici muž.....	57
Graf 21: Srovnání muže manažera a ženy manažerky z pohledu muže manažera	58
Graf 22: Co je důležité pro manažerky na pracovišti z pohledu mužů manažerů	59
Graf 23: Co je důležité pro manažery na pracovišti z pohledu mužů manažerů	60
Graf 24: Srovnání toho, co je důležité pro manažery a co je důležité pro manažerky na pracovišti z pohledu mužů manažerů.....	61
Graf 25: Srovnání pohledu ženy manažerky a muže manažera na manažerku	62

Graf 26: Srovnání pohledu ženy manažerky a muže manažera na manažera	64
Graf 27: Srovnání toho, co je z pohledu žen manažerek a mužů manažerů typické pro podnik, kde je ve vedoucí pozici žena.....	66
Graf 28: Srovnání toho, co je z pohledu žen manažerek a mužů manažerů typické pro podnik, kde je ve vedoucí pozici muž	68
Graf 29: Srovnání toho, co je z pohledu žen manažerek a mužů manažerů důležité pro manažerky na pracovišti.....	69
Graf 30: Srovnání toho, co je z pohledu žen manažerek a mužů manažerů důležité pro manažery na pracovišti.....	70

Seznam tabulek

Tabulka 1: Genderové imperativy podle Karin Hausen (1976).....	14
Tabulka 2: Klady a zápory ženskosti a mužství	15
Tabulka 3: Zaměstnání mužských a ženských hlavních postav v televizních pořadech pro děti v USA, podle Levinsona 1975.	17
Tabulka 4: Co je pro muže a ženy důležité na pracovišti	19
Tabulka 5: Práce s největšími platovými rozdíly	22
Tabulka 6: Poměr průměru a mediánu mezd žen a mužů podle vzdělání v letech 2002 2008 (v %).....	24
Tabulka 7: Rozdíl v platech podle věku	26
Tabulka 8: Rozdíl v platech podle délky praxe	26
Tabulka 9: Nejvíce znevýhodněné skupiny na trhu práce	33
Tabulka 10: Souhrnná tabulka – vlastnosti manažerky	73
Tabulka 11: Souhrnná tabulka – vlastnosti manažera	74
Tabulka 12: Souhrnná tabulka – „ženské podniky“	75
Tabulka 13: Souhrnná tabulka – „mužské podniky“	77
Tabulka 14: Souhrnná tabulka – priority manažerek.....	78
Tabulka 15: Souhrnná tabulka – priority manažerů	78

IV. Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník.....	91
Příloha 2: Žena manažerka z pohledu samotné ženy manažerky	94
Příloha 3: Muž manažer z pohledu ženy manažerky	94
Příloha 4: Srovnání muže manažera a ženy manažerky z pohledu ženy manažerky	95
Příloha 5: Co je z pohledu žen manažerek typické pro podnik, kde je ve vedoucí pozici žena	96
Příloha 6: Co je z pohledu žen manažerek typické pro podnik, kde je ve vedoucí pozici muž.....	96
Příloha 7: Srovnání muže manažera a ženy manažerky z pohledu ženy manažerky	97
Příloha 8: Co je důležité pro manažerky na pracovišti z pohledu žen manažerek (v %)	97
Příloha 9: Co je důležité pro manažery na pracovišti z pohledu žen manažerek (v %)	98
Příloha 10: Srovnání toho, co je důležité pro manažery a co je důležité pro manažerky na pracovišti z pohledu žen manažerek	98
Příloha 11: Žena manažerka z pohledu muže manažera	98
Příloha 12: Muž manažer z pohledu samotného muže manažera.....	99
Příloha 13: Srovnání muže manažera a ženy manažerky z pohledu muže manažera .	100
Příloha 14: Co je z pohledu mužů manažerů typické pro podnik, kde je ve vedoucí pozici žena	100
Příloha 15: Co je z pohledu mužů manažerů typické pro podnik, kde je ve vedoucí pozici muž.....	101
Příloha 16: Srovnání muže manažera a ženy manažerky z pohledu muže manažera .	101
Příloha 17: Co je důležité pro manažerky na pracovišti z pohledu mužů manažerů (v %).....	102
Příloha 18: Co je důležité pro manažery na pracovišti z pohledu mužů manažerů (v %)	102
Příloha 19: Srovnání toho, co je důležité pro manažery a co je důležité pro manažerky na pracovišti z pohledu mužů manažerů.....	103
Příloha 20: Srovnání pohledu ženy manažerky a muže manažera na manažerku	103
Příloha 21: Srovnání pohledu ženy manažerky a muže manažera na manažera	104
Příloha 22: Srovnání toho, co je z pohledu žen manažerek a mužů manažerů typické pro podnik, kde je ve vedoucí pozici žena.....	104

Příloha 23: Srovnání toho, co je z pohledu žen manažerek a mužů manažerů typické pro podnik, kde je ve vedoucí pozici muž.....	105
Příloha 24: Srovnání toho, co je z pohledu žen manažerek a mužů manažerů důležité pro manažerky na pracovišti (v %)	106
Příloha 25: Srovnání toho, co je z pohledu žen manažerek a mužů manažerů důležité pro manažery na pracovišti (v %)	106
Příloha 26: Žena manažerka z celkového pohledu žen i mužů ve vedoucích pozicích	106
Příloha 27: Muž manažer z celkového pohledu žen i mužů ve vedoucích pozicích....	107
Příloha 28: Srovnání pohledu osob ve vedoucích pozicích a studentů na ženu manažerku	107
Příloha 29: Srovnání pohledu osob ve vedoucích pozicích a studentů na muže manažera.....	108
Příloha 30: Co je důležité pro manažerky na pracovišti z celkového pohledu žen manažerek i mužů manažerů (v %)	109
Příloha 31: Co je důležité pro manažery na pracovišti z celkového pohledu žen manažerek i mužů manažerů (v %)	109

V. Přílohy

Příloha 1: Dotazník

Jaké je vaše pohlaví?	
Žena	Muž

Jaké vlastnosti jsou dle Vás blízké ženě manažerce?						
	1	2	3	4	5	
Vyrovnaná						Labilní
Kreativní						Nekreativní
Charismatická						Necharismatická
Nekonfliktní						Konfliktní
Ambiciózní						Neambiciózní
Schopna rozhodování						Neschopna rozhodování
Schopna vedení						Neschopna vedení
Plánování schopná						Neschopna plánování
Organizačně schopná						Postrádající organizační schopnosti
Schopna kontroly						Neschopna provádět kontrolu
Přizpůsobivá						Nepřizpůsobivá
Řešení problémů schopná						Neschopna řešení problémů
Tolerantní						Netolerantní
Empatická						Neempatická
Komunikativní						Nekomunikativní
Schopna rozhodování ve stresových situacích						Neschopna rozhodování ve stresových situacích
Loajální						Neloajální
Pokorná						Náročná
Otevřená						Uzavřená
Spravedlivá						Nespravedlivá
Asertivní						Arogantní
Se smyslem pro humor						Bez smyslu pro humor
Schopná vytvořit přátelské prostředí						Neschopná vytvořit přátelské prostředí
Motivující						Nemotivující
Aktivní						Neaktivní

Jaké vlastnosti se dle Vás blíží (hodí) k muži manažerovi?						
	1	2	3	4	5	
Vyrovnaný						Labilní
Kreativní						Nekreativní
Charismatický						Necharismatický
Nekonfliktní						Konfliktní
Ambiciózní						Neambiciózní

Schopen rozhodování						Neschopen rozhodování
Schopen vedení						Neschopen vedení
Schopen plánování						Neschopen plánování
Organizačně schopný						Postrádající organizační schopnosti
Schopen kontroly						Neschopen provádět kontrolu
Přizpůsobivý						Nepřizpůsobivý
Řešení problémů schopný						Neschopný řešení problémů
Tolerantní						Netolerantní
Empatický						Neempatický
Komunikativní						Nekomunikativní
Schopen rozhodování ve stresových situacích						Neschopen rozhodování ve stresových situacích
Loajální						Neloajální
Pokorný						Náročný
Otevřený						Uzavřený
Spravedlivý						Nespravedlivý
Asertivní						Arogantní
Se smyslem pro humor						Bez smyslu pro humor
Schopný vytvořit přátelské prostředí						Neschopný vytvořit přátelské prostředí
Motivující						Nemotivující
Aktivní						Neaktivní

Co je dle Vás blízké pro podnik, ve kterém je ve vedoucí pozici žena?						
	1	2	3	4	5	
Ohled na životní prostředí						Bez ohledu na životní prostředí
Úspěšné inovace						Neúspěšné nebo žádné inovace
Dosažení dlouhodobé rentability						Nedosažení dlouhodobé rentability
Vysoká dynamika rozvoje						Nízká dynamika rozvoje
Vysoká úroveň vnitropodnikového řízení						Nízká úroveň vnitropodnikového řízení
Jednoduchá organizace						Složitá organizace
Vysoký mzdový motivační systém						Nízký mzdový motivační systém
Nemzdový motivační faktor (fitness centrum, atd.)						Chybějící nemzdový faktor
Kvalifikovaný personál						Nekvalifikovaný personál
Velký počet zaměstnanců						Malý počet zaměstnanců
Zaměřen na výrobu a distribuci						Zaměřen na poskytování služeb
Flexibilita ve vztahu k zákazníkům						Nízká flexibilita ve vztahu k zákazníkům
Kompletní top management						Nekompletní top management
Velký obrat						Malý obrat
Zisk						Ztráta
Spokojenost zákazníků						Nespokojenost zákazníků

Dlouhodobá prosperita firmy						Krátkodobá prosperita firmy
-----------------------------	--	--	--	--	--	-----------------------------

Co je dle Vás blízké pro podnik, ve kterém je ve vedoucí pozici muž?						
	1	2	3	4	5	
Ohled na životní prostředí						Bez ohledu na životní prostředí
Úspěšné inovace						Neúspěšné nebo žádné inovace
Dosažení dlouhodobé rentability						Nedosažení dlouhodobé rentability
Vysoká dynamika rozvoje						Nízká dynamika rozvoje
Vysoká úroveň vnitropodnikového řízení						Nízká úroveň vnitropodnikového řízení
Jednoduchá organizace						Složité organizace
Vysoký mzdový motivační systém						Nízký mzdový motivační systém
Nemzdový motivační faktor (fitness centrum, atd.)						Chybějící nemzdový faktor
Kvalifikovaný personál						Nekvalifikovaný personál
Velký počet zaměstnanců						Malý počet zaměstnanců
Zaměřen na výrobu a distribuci						Zaměřen na poskytování služeb
Flexibilita ve vztahu k zákazníkům						Nízká flexibilita ve vztahu k zákazníkům
Kompletní top management						Nekompletní top management
Velký obrat						Malý obrat
Zisk						Ztráta
Spokojenost zákazníků						Nespokojenost zákazníků
Dlouhodobá prosperita firmy						Krátkodobá prosperita firmy

Co je dle Vás důležité na pracovišti pro ženu manažerku?					
	Velmi důležité	Spíše důležité	Neutrální	Spíše nedůležité	Naprostο nedůležité
Jistota					
Kolegové					
Plat					
Pracovní doba					
Pravomoc					
Prestiž					
Samostatnost					
Šance na postup					
Změna a rozmanitost					

Co je dle Vás důležité na pracovišti pro muže manažera?					
	Velmi důležité	Spíše důležité	Neutrální	Spíše nedůležité	Naprostο nedůležité
Jistota					
Kolegové					

Plat					
Pracovní doba					
Pravomoc					
Prestiž					
Samostatnost					
Šance na postup					
Změna a rozmanitost					

Příloha 2: Žena manažerka z pohledu samotné ženy manažerky

	Průměrná hodnota	
Vyrovnaná	1,4	Labilní
Kreativní	1,8	Nekreativní
Charismatická	1,6	Necharismatická
Nekonfliktní	2,7	Konfliktní
Ambiciózní	1,6	Neambiciózní
Schopna rozhodování	1,5	Neschopna rozhodování
Schopna vedení	1,5	Neschopna vedení
Plánování schopná	1,3	Neschopna plánování
Organizačně schopná	1,2	Postrádající organizační schopnosti
Schopna kontroly	1,8	Neschopna provádět kontrolu
Přizpůsobivá	3,2	Nepřizpůsobivá
Řešení problémů schopná	1,8	Neschopna řešení problémů
Tolerantní	2,4	Netolerantní
Empatická	1,8	Neempatická
Komunikativní	1,7	Nekomunikativní
Schopna rozhodování ve stresových situacích	2,2	Neschopna rozhodování ve stresových situacích
Loajální	2,6	Neloajální
Pokorná	3,6	Náročná
Otevřená	2,3	Uzavřená
Spravedlivá	1,9	Nespravedlivá
Asertivní	2,5	Arogantní
Se smyslem pro humor	2,6	Bez smyslu pro humor
Schopná vytvořit přátelské prostředí	1,9	Neschopná vytvořit přátelské prostředí
Motivující	1,6	Nemotivující
Aktivní	1,6	Neaktivní

Příloha 3: Muž manažer z pohledu ženy manažerky

	Průměrná hodnota	
Vyrovnaný	1,9	Labilní
Kreativní	3	Nekreativní
Charismatický	1,7	Necharismatický
Nekonfliktní	2,8	Konfliktní
Ambiciózní	1	Neambiciózní

Schopen rozhodování	1,9	Neschopen rozhodování
Schopen vedení	1,4	Neschopen vedení
Schopen plánování	2,3	Neschopen plánování
Organizačně schopný	1,6	Postrádající organizační schopnosti
Schopen kontroly	1,9	Neschopen provádět kontrolu
Přizpůsobivý	3,8	Nepřizpůsobivý
Řešení problémů schopný	1,5	Neschopný řešení problémů
Tolerantní	3,1	Netolerantní
Empatický	3,5	Neempatický
Komunikativní	2,2	Nekomunikativní
Schopen rozhodování ve stresových situacích	1,8	Neschopen rozhodování ve stresových situacích
Loajální	3	Neloajální
Pokorný	4,3	Náročný
Otevřený	3	Uzavřený
Spravedlivý	2,8	Nespravedlivý
Asertivní	3,3	Arogantní
Se smyslem pro humor	3,1	Bez smyslu pro humor
Schopný vytvořit přátelské prostředí	3	Neschopný vytvořit přátelské prostředí
Motivující	2,2	Nemotivující
Aktivní	1,8	Neaktivní

Příloha 4: Srovnání muže manažera a ženy manažerky z pohledu ženy manažerky

	Průměrná hodnota (žena)	Průměrná hodnota (muž)	
Vyrovnaný	1,4	1,9	Labilní
Kreativní	1,8	3	Nekreativní
Charismatický	1,6	1,7	Necharismatický
Nekonfliktní	2,7	2,8	Konfliktní
Ambiciózní	1,6	1	Neambiciózní
Schopen rozhodování	1,5	1,9	Neschopen rozhodování
Schopen vedení	1,5	1,4	Neschopen vedení
Schopen plánování	1,3	2,3	Neschopen plánování
Organizačně schopný	1,2	1,6	Postrádající organizační schopnosti
Schopen kontroly	1,8	1,9	Neschopen provádět kontrolu
Přizpůsobivý	3,2	3,8	Nepřizpůsobivý
Řešení problémů schopný	1,8	1,5	Neschopný řešení problémů
Tolerantní	2,4	3,1	Netolerantní
Empatický	1,8	3,5	Neempatický
Komunikativní	1,7	2,2	Nekomunikativní
Schopen rozhodování ve stresových situacích	2,2	1,8	Neschopen rozhodování ve stresových situacích
Loajální	2,6	3	Neloajální
Pokorný	3,6	4,3	Náročný
Otevřený	2,3	3	Uzavřený

Spravedlivý	1,9	2,8	Nespravedlivý
Asertivní	2,5	3,3	Arogantní
Se smyslem pro humor	2,6	3,1	Bez smyslu pro humor
Schopný vytvořit přátelské prostředí	1,9	3	Neschopný vytvořit přátelské prostředí
Motivující	1,6	2,2	Nemotivující
Aktivní	1,6	1,8	Neaktivní

Příloha 5: Co je z pohledu žen manažerek typické pro podnik, kde je ve vedoucí pozici žena

	Průměrná hodnota	
Ohled na životní prostředí	2,1	Bez ohledu na životní prostředí
Úspěšné inovace	2	Neúspěšné nebo žádné inovace
Dosažení dlouhodobé rentability	1,2	Nedosažení dlouhodobé rentability
Vysoká dynamika rozvoje	1,8	Nízká dynamika rozvoje
Vysoká úroveň vnitropodnikového řízení	1,6	Nízká úroveň vnitropodnikového řízení
Jednoduchá organizace	1,1	Složitá organizace
Vysoký mzdový motivační systém	2,2	Nízký mzdový motivační systém
Nemzdový motivační faktor (fitness centrum, atd.)	2,3	Chybějící nemzdový faktor
Kvalifikovaný personál	1,8	Nekvalifikovaný personál
Velký počet zaměstnanců	3,6	Malý počet zaměstnanců
Zaměřen na výrobu a distribuci	4	Zaměřen na poskytování služeb
Flexibilita ve vztahu k zákazníkům	1,7	Nízká flexibilita ve vztahu k zákazníkům
Kompletní top management	2,5	Nekompletní top management
Velký obrat	3,5	Malý obrat
Zisk	1,5	Ztráta
Spokojenost zákazníků	1,5	Nespokojenost zákazníků
Dlouhodobá prosperita firmy	1,2	Krátkodobá prosperita firmy

Příloha 6: Co je z pohledu žen manažerek typické pro podnik, kde je ve vedoucí pozici muž

	Průměrná hodnota	
Ohled na životní prostředí	3,7	Bez ohledu na životní prostředí
Úspěšné inovace	1,2	Neúspěšné nebo žádné inovace
Dosažení dlouhodobé rentability	1	Nedosažení dlouhodobé rentability
Vysoká dynamika rozvoje	1,5	Nízká dynamika rozvoje
Vysoká úroveň vnitropodnikového řízení	1,8	Nízká úroveň vnitropodnikového řízení
Jednoduchá organizace	2,7	Složitá organizace
Vysoký mzdový motivační systém	1,8	Nízký mzdový motivační systém
Nemzdový motivační faktor (fitness centrum, atd.)	3,8	Chybějící nemzdový faktor
Kvalifikovaný personál	1,8	Nekvalifikovaný personál
Velký počet zaměstnanců	1,9	Malý počet zaměstnanců

Zaměřen na výrobu a distribuci	1,5	Zaměřen na poskytování služeb
Flexibilita ve vztahu k zákazníkům	2,1	Nízká flexibilita ve vztahu k zákazníkům
Kompletní top management	2,2	Nekompletní top management
Velký obrat	2	Malý obrat
Zisk	1,2	Ztráta
Spokojenost zákazníků	2,1	Nespokojenost zákazníků
Dlouhodobá prosperita firmy	1,3	Krátkodobá prosperita firmy

Příloha 7: Srovnání muže manažera a ženy manažerky z pohledu ženy manažerky

	Průměrná hodnota (žena)	Průměrná hodnota (muž)	
Ohled na životní prostředí	2,1	3,7	Bez ohledu na životní prostředí
Úspěšné inovace	2	1,2	Neúspěšné nebo žádné inovace
Dosažení dlouhodobé rentability	1,2	1	Nedosažení dlouhodobé rentability
Vysoká dynamika rozvoje	1,8	1,5	Nízká dynamika rozvoje
Vysoká úroveň vnitropodnikového řízení	1,6	1,8	Nízká úroveň vnitropodnikového řízení
Jednoduchá organizace	1,1	2,7	Složitá organizace
Vysoký mzdový motivační systém	2,2	1,8	Nízký mzdový motivační systém
Nemzdový motivační faktor (fitness centrum, atd.)	2,3	3,8	Chybějící nemzdový faktor
Kvalifikovaný personál	1,8	1,8	Nekvalifikovaný personál
Velký počet zaměstnanců	3,6	1,9	Malý počet zaměstnanců
Zaměřen na výrobu a distribuci	4	1,5	Zaměřen na poskytování služeb
Flexibilita ve vztahu k zákazníkům	1,7	2,1	Nízká flexibilita ve vztahu k zákazníkům
Kompletní top management	2,5	2,2	Nekompletní top management
Velký obrat	3,5	2	Malý obrat
Zisk	1,5	1,2	Ztráta
Spokojenost zákazníků	1,5	2,1	Nespokojenost zákazníků
Dlouhodobá prosperita firmy	1,2	1,3	Krátkodobá prosperita firmy

Příloha 8: Co je důležité pro manažerky na pracovišti z pohledu žen manažerek (v %)

	Velmi důležité	Spíše důležité	Neutrální	Spíše nedůležité	Naprostě nedůležité
Jistota	92,3	7,7	0	0	0
Kolegové	30,8	46,1	23,1	0	0
Plat	23,1	38,5	38,5	0	0
Pracovní doba	53,8	30,8	15,4	0	0
Pravomoc	0	61,5	38,5	0	0

Prestiž	23,1	38,5	38,5	0	0
Samostatnost	23,1	23,1	30,8	23,1	0
Šance na postup	0	46,2	46,2	7,7	0
Změna a rozmanitost	0	0	15,4	76,9	7,7

Příloha 9: Co je důležité pro manažery na pracovišti z pohledu žen manažerek (v %)

	Velmi důležité	Spíše důležité	Neutrální	Spíše nedůležité	Naprostο nedůležité
Jistota	53,8	46,2	0	0	0
Kolegové	0	15,4	23,1	61,5	0
Plat	100	0	0	0	0
Pracovní doba	23,1	76,9	0	0	0
Pravomoc	100	0	0	0	0
Prestiž	92,3	7,7	0	0	0
Samostatnost	30,8	69,2	0	0	0
Šance na postup	30,8	69,2	0	0	0
Změna a rozmanitost	0	0	30,8	69,2	0

Příloha 10: Srovnání toho, co je důležité pro manažery a co je důležité pro manažerky na pracovišti z pohledu žen manažerek

	Velmi důležité		Spíše důležité		Neutrální		Spíše nedůležité		Naprostο nedůležité	
	Ženy	Muži	Ženy	Muži	Ženy	Muži	Ženy	Muži	Ženy	Muži
Jistota	92,3	53,8	7,7	46,2	0	0	0	0	0	0
Kolegové	30,8	0	46,1	15,4	23,1	23,1	0	61,5	0	0
Plat	23,1	100	38,5	0	38,5	0	0	0	0	0
Pracovní doba	53,8	23,1	30,8	76,9	15,4	0	0	0	0	0
Pravomoc	0	100	61,5	0	38,5	0	0	0	0	0
Prestiž	23,1	92,3	38,5	7,7	38,5	0	0	0	0	0
Samostatnost	23,1	30,8	23,1	69,2	30,8	0	23,1	0	0	0
Šance na postup	0	30,8	46,2	69,2	46,2	0	7,7	0	0	0
Změna a rozmanitost	0	0	0	0	15,4	30,8	76,9	69,2	7,7	0

Příloha 11: Žena manažerka z pohledu muže manažera

	Průměrná hodnota	
Vyrovnaná	2,2	Labilní
Kreativní	1,8	Nekreativní
Charismatická	1,9	Necharismatická
Nekonfliktní	2,6	Konfliktní
Ambiciózní	1,9	Neambiciózní
Schopna rozhodování	2,2	Neschopna rozhodování
Schopna vedení	2,4	Neschopna vedení
Plánování schopná	1,8	Neschopna plánování
Organizačně schopná	1,9	Postrádající organizační schopnosti
Schopna kontroly	2,5	Neschopna provádět kontrolu

Přizpůsobivá	2,8	Nepřizpůsobivá
Řešení problémů schopná	2,7	Neschopna řešení problémů
Tolerantní	3,2	Netolerantní
Empatická	2,2	Neempatická
Komunikativní	1,7	Nekomunikativní
Schopna rozhodování ve stresových situacích	3	Neschopna rozhodování ve stresových situacích
Loajální	2,6	Neloajální
Pokorná	3,7	Náročná
Otevřená	2,9	Uzavřená
Spravedlivá	2,6	Nespravedlivá
Asertivní	3,3	Arogantní
Se smyslem pro humor	3,3	Bez smyslu pro humor
Schopná vytvořit přátelské prostředí	2,5	Neschopná vytvořit přátelské prostředí
Motivující	1,7	Nemotivující
Aktivní	2,1	Neaktivní

Příloha 12: Muž manažer z pohledu samotného muže manažera

	Průměrná hodnota	
Vyrovnaný	1,9	Labilní
Kreativní	2,8	Nekreativní
Charismatický	2,1	Necharismatický
Nekonfliktní	2,8	Konfliktní
Ambiciózní	1,4	Neambiciózní
Schopen rozhodování	1,9	Neschopen rozhodování
Schopen vedení	1,4	Neschopen vedení
Schopen plánování	2,2	Neschopen plánování
Organizačně schopný	1,9	Postrádající organizační schopnosti
Schopen kontroly	2,1	Neschopen provádět kontrolu
Přizpůsobivý	3,5	Nepřizpůsobivý
Řešení problémů schopný	1,6	Neschopný řešení problémů
Tolerantní	3,1	Netolerantní
Empatický	3,4	Neempatický
Komunikativní	2,4	Nekomunikativní
Schopen rozhodování ve stresových situacích	2,1	Neschopen rozhodování ve stresových situacích
Loajální	2,9	Neloajální
Pokorný	3,8	Náročný
Otevřený	2,9	Uzavřený
Spravedlivý	2,4	Nespravedlivý
Asertivní	3,2	Arogantní
Se smyslem pro humor	2,6	Bez smyslu pro humor
Schopný vytvořit přátelské prostředí	3,1	Neschopný vytvořit přátelské prostředí
Motivující	2,4	Nemotivující
Aktivní	1,9	Neaktivní

Příloha 13: Srovnání muže manažera a ženy manažerky z pohledu muže manažera

	Průměrná hodnota (žena)	Průměrná hodnota (muž)	
Vyrovnaný	2,2	1,9	Labilní
Kreativní	1,8	2,8	Nekreativní
Charismatický	1,9	2,1	Necharismatický
Nekonfliktní	2,6	2,8	Konfliktní
Ambiciózní	1,9	1,4	Neambiciózní
Schopen rozhodování	2,2	1,9	Neschopen rozhodování
Schopen vedení	2,4	1,4	Neschopen vedení
Schopen plánování	1,8	2,2	Neschopen plánování
Organizačně schopný	1,9	1,9	Postrádající organizační schopnosti
Schopen kontroly	2,5	2,1	Neschopen provádět kontrolu
Přizpůsobivý	2,8	3,5	Nepřizpůsobivý
Řešení problémů schopný	2,7	1,6	Neschopný řešení problémů
Tolerantní	3,2	3,1	Netolerantní
Empatický	2,2	3,4	Neempatický
Komunikativní	1,7	2,4	Nekomunikativní
Schopen rozhodování ve stresových situacích	3	2,1	Neschopen rozhodování ve stresových situacích
Loajální	2,6	2,9	Neloajální
Pokorný	3,7	3,8	Náročný
Otevřený	2,9	2,9	Uzavřený
Spravedlivý	2,6	2,4	Nespravedlivý
Asertivní	3,3	3,2	Arogantní
Se smyslem pro humor	3,3	2,6	Bez smyslu pro humor
Schopný vytvořit přátelské prostředí	2,5	3,1	Neschopný vytvořit přátelské prostředí
Motivující	1,7	2,4	Nemotivující
Aktivní	2,1	1,9	Neaktivní

Příloha 14: Co je z pohledu mužů manažerů typické pro podnik, kde je ve vedoucí pozici žena

	Průměrná hodnota	
Ohled na životní prostředí	1,8	Bez ohledu na životní prostředí
Úspěšné inovace	2,4	Neúspěšné nebo žádné inovace
Dosažení dlouhodobé rentability	1,8	Nedosažení dlouhodobé rentability
Vysoká dynamika rozvoje	2,2	Nízká dynamika rozvoje
Vysoká úroveň vnitropodnikového řízení	1,8	Nízká úroveň vnitropodnikového řízení
Jednoduchá organizace	1,4	Složitá organizace
Vysoký mzdový motivační systém	2,5	Nízký mzdový motivační systém
Nemzdový motivační faktor (fitness centrum, atd.)	2,1	Chybějící nemzdový faktor
Kvalifikovaný personál	1,7	Nekvalifikovaný personál
Velký počet zaměstnanců	3,8	Malý počet zaměstnanců

Zaměřen na výrobu a distribuci	4,5	Zaměřen na poskytování služeb
Flexibilita ve vztahu k zákazníkům	1,9	Nízká flexibilita ve vztahu k zákazníkům
Kompletní top management	2,2	Nekompletní top management
Velký obrat	3,8	Malý obrat
Zisk	1,8	Ztráta
Spokojenost zákazníků	1,5	Nespokojenost zákazníků
Dlouhodobá prosperita firmy	1,5	Krátkodobá prosperita firmy

Příloha 15: Co je z pohledu mužů manažerů typické pro podnik, kde je ve vedoucí pozici muž

	Průměrná hodnota	
Ohled na životní prostředí	3,7	Bez ohledu na životní prostředí
Úspěšné inovace	1,6	Neúspěšné nebo žádné inovace
Dosažení dlouhodobé rentability	1,4	Nedosažení dlouhodobé rentability
Vysoká dynamika rozvoje	1,9	Nízká dynamika rozvoje
Vysoká úroveň vnitropodnikového řízení	1,8	Nízká úroveň vnitropodnikového řízení
Jednoduchá organizace	2,5	Složitá organizace
Vysoký mzdový motivační systém	1,8	Nízký mzdový motivační systém
Nemzdový motivační faktor (fitness centrum, atd.)	3,2	Chybějící nemzdový faktor
Kvalifikovaný personál	1,7	Nekvalifikovaný personál
Velký počet zaměstnanců	2,2	Malý počet zaměstnanců
Zaměřen na výrobu a distribuci	1,7	Zaměřen na poskytování služeb
Flexibilita ve vztahu k zákazníkům	2,4	Nízká flexibilita ve vztahu k zákazníkům
Kompletní top management	2,6	Nekompletní top management
Velký obrat	2	Malý obrat
Zisk	1,2	Ztráta
Spokojenost zákazníků	2,2	Nespokojenost zákazníků
Dlouhodobá prosperita firmy	1,4	Krátkodobá prosperita firmy

Příloha 16: Srovnání muže manažera a ženy manažerky z pohledu muže manažera

	Průměrná hodnota (žena)	Průměrná hodnota (muž)	
Ohled na životní prostředí	1,8	3,7	Bez ohledu na životní prostředí
Úspěšné inovace	2,4	1,6	Neúspěšné nebo žádné inovace
Dosažení dlouhodobé rentability	1,8	1,4	Nedosažení dlouhodobé rentability
Vysoká dynamika rozvoje	2,2	1,9	Nízká dynamika rozvoje
Vysoká úroveň vnitropodnikového řízení	1,8	1,8	Nízká úroveň vnitropodnikového řízení
Jednoduchá organizace	1,4	2,5	Složitá organizace

Vysoký mzdový motivační systém	2,5	1,8	Nízký mzdový motivační systém
Nemzdový motivační faktor (fitness centrum, atd.)	2,1	3,2	Chybějící nemzdový faktor
Kvalifikovaný personál	1,7	1,7	Nekvalifikovaný personál
Velký počet zaměstnanců	3,8	2,2	Malý počet zaměstnanců
Zaměřen na výrobu a distribuci	4,5	1,7	Zaměřen na poskytování služeb
Flexibilita ve vztahu k zákazníkům	1,9	2,4	Nízká flexibilita ve vztahu k zákazníkům
Kompletní top management	2,2	2,6	Nekompletní top management
Velký obrat	3,8	2	Malý obrat
Zisk	1,8	1,2	Ztráta
Spokojenost zákazníků	1,5	2,2	Nespokojenost zákazníků
Dlouhodobá prosperita firmy	1,5	1,4	Krátkodobá prosperita firmy

Příloha 17: Co je důležité pro manažerky na pracovišti z pohledu mužů manažerů (v %)

	Velmi důležité	Spíše důležité	Neutrální	Spíše nedůležité	Naprostο nedůležité
Jistota	94,1	5,9	0	0	0
Kolegové	47,1	35,3	17,6	0	0
Plat	5,9	76,5	17,6	0	0
Pracovní doba	58,8	41,2	0	0	0
Pravomoc	11,8	64,7	23,5	0	0
Prestiž	17,6	70,6	11,8	0	0
Samostatnost	11,8	11,8	47,1	29,4	0
Šance na postup	0	35,3	58,8	5,9	0
Změna a rozmanitost	0	0	52,9	47,1	0

Příloha 18: Co je důležité pro manažery na pracovišti z pohledu mužů manažerů (v %)

	Velmi důležité	Spíše důležité	Neutrální	Spíše nedůležité	Naprostο nedůležité
Jistota	41,2	47,1	11,8	0	0
Kolegové	0	23,5	29,4	47,1	0
Plat	82,4	17,6	0	0	0
Pracovní doba	29,4	70,6	0	0	0
Pravomoc	64,7	35,3	0	0	0
Prestiž	35,3	64,7	0	0	0
Samostatnost	17,6	41,2	17,6	23,5	0
Šance na postup	29,4	64,7	5,9	0	0
Změna a rozmanitost	0	0	23,5	76,5	0

Příloha 19: Srovnání toho, co je důležité pro manažery a co je důležité pro manažerky na pracovišti z pohledu mužů manažerů

	Velmi důležité		Spíše důležité		Neutrální		Spíše nedůležité		Naprostě nedůležité	
	Ženy	Muži	Ženy	Muži	Ženy	Muži	Ženy	Muži	Ženy	Muži
Jistota	94,1	41,2	5,9	47,1	0	11,8	0	0	0	0
Kolegové	47,1	0	35,3	23,5	17,6	29,4	0	47,1	0	0
Plat	5,9	82,4	76,5	17,6	17,6	0	0	0	0	0
Pracovní doba	58,8	29,4	41,2	70,6	0	0	0	0	0	0
Pravomoc	11,8	64,7	64,7	35,3	23,5	0	0	0	0	0
Prestiž	17,6	35,3	70,6	64,7	11,8	0	0	0	0	0
Samostatnost	11,8	17,6	11,8	41,2	47,1	17,6	29,4	23,5	0	0
Šance na postup	0	29,4	35,3	64,7	58,8	5,9	5,9	0	0	0
Změna a rozmanitost	0	0	0	0	52,9	23,5	47,1	76,5	0	0

Příloha 20: Srovnání pohledu ženy manažerky a muže manažera na manažerku

	Průměrná hodnota (žena)	Průměrná hodnota (muž)	
Vyrovnaná	1,4	2,2	Labilní
Kreativní	1,8	1,8	Nekreativní
Charismatická	1,6	1,9	Necharismatická
Nekonfliktní	2,7	2,6	Konfliktní
Ambiciózní	1,6	1,9	Neambiciózní
Schopna rozhodování	1,5	2,2	Neschopna rozhodování
Schopna vedení	1,5	2,4	Neschopna vedení
Plánování schopná	1,3	1,8	Neschopna plánování
Organizačně schopná	1,2	1,9	Postrádající organizační schopnosti
Schopna kontroly	1,8	2,5	Neschopna provádět kontrolu
Přizpůsobivá	3,2	2,8	Nepřizpůsobivá
Řešení problémů schopná	1,8	2,7	Neschopna řešení problémů
Tolerantní	2,4	3,2	Netolerantní
Empatická	1,8	2,2	Neempatická
Komunikativní	1,7	1,7	Nekomunikativní
Schopna rozhodování ve stresových situacích	2,2	3	Neschopna rozhodování ve stresových situacích
Loajální	2,6	2,6	Neloajální
Pokorná	3,6	3,7	Náročná
Otevřená	2,3	2,9	Uzavřená
Spravedlivá	1,9	2,6	Nespravedlivá
Asertivní	2,5	3,3	Arogantní
Se smyslem pro humor	2,6	3,3	Bez smyslu pro humor
Schopná vytvořit přátelské prostředí	1,9	2,5	Neschopná vytvořit přátelské prostředí
Motivující	1,6	1,7	Nemotivující
Aktivní	1,6	2,1	Neaktivní

Příloha 21: Srovnání pohledu ženy manažerky a muže manažera na manažera

	Průměrná hodnota (žena)	Průměrná hodnota (muž)	
Vyrovnaný	1,9	1,9	Labilní
Kreativní	3	2,8	Nekreativní
Charismatický	1,7	2,1	Necharismatický
Nekonfliktní	2,8	2,8	Konfliktní
Ambiciózní	1	1,4	Neambiciózní
Schopen rozhodování	1,9	1,9	Neschopen rozhodování
Schopen vedení	1,4	1,4	Neschopen vedení
Schopen plánování	2,3	2,2	Neschopen plánování
Organizačně schopný	1,6	1,9	Postrádající organizační schopnosti
Schopen kontroly	1,9	2,1	Neschopen provádět kontrolu
Přizpůsobivý	3,8	3,5	Nepřizpůsobivý
Řešení problémů schopný	1,5	1,6	Neschopný řešení problémů
Tolerantní	3,1	3,1	Netolerantní
Empatický	3,5	3,4	Neempatický
Komunikativní	2,2	2,4	Nekomunikativní
Schopen rozhodování ve stresových situacích	1,8	2,1	Neschopen rozhodování ve stresových situacích
Loajální	3	2,9	Neloajální
Pokorný	4,3	3,8	Náročný
Otevřený	3	2,9	Uzavřený
Spravedlivý	2,8	2,4	Nespravedlivý
Asertivní	3,3	3,2	Arogantní
Se smyslem pro humor	3,1	2,6	Bez smyslu pro humor
Schopný vytvořit přátelské prostředí	3	3,1	Neschopný vytvořit přátelské prostředí
Motivující	2,2	2,4	Nemotivující
Aktivní	1,8	1,9	Neaktivní

Příloha 22: Srovnání toho, co je z pohledu žen manažerek a mužů manažerů typické pro podnik, kde je ve vedoucí pozici žena

	Průměrná hodnota (žena)	Průměrná hodnota (muž)	
Ohled na životní prostředí	2,1	1,8	Bez ohledu na životní prostředí
Úspěšné inovace	2	2,4	Neúspěšné nebo žádné inovace
Dosažení dlouhodobé rentability	1,2	1,8	Nedosažení dlouhodobé rentability
Vysoká dynamika rozvoje	1,8	2,2	Nízká dynamika rozvoje
Vysoká úroveň vnitropodnikového řízení	1,6	1,8	Nízká úroveň vnitropodnikového řízení
Jednoduchá organizace	1,1	1,4	Složitá organizace

Vysoký mzdový motivační systém	2,2	2,5	Nízký mzdový motivační systém
Nemzdový motivační faktor (fitness centrum, atd.)	2,3	2,1	Chybějící nemzdový faktor
Kvalifikovaný personál	1,8	1,7	Nekvalifikovaný personál
Velký počet zaměstnanců	3,6	3,8	Malý počet zaměstnanců
Zaměřen na výrobu a distribuci	4	4,5	Zaměřen na poskytování služeb
Flexibilita ve vztahu k zákazníkům	1,7	1,9	Nízká flexibilita ve vztahu k zákazníkům
Kompletní top management	2,5	2,2	Nekompletní top management
Velký obrat	3,5	3,8	Malý obrat
Zisk	1,5	1,8	Ztráta
Spokojenost zákazníků	1,5	1,5	Nespokojenost zákazníků
Dlouhodobá prosperita firmy	1,2	1,5	Krátkodobá prosperita firmy

Příloha 23: Srovnání toho, co je z pohledu žen manažerek a mužů manažerů typické pro podnik, kde je ve vedoucí pozici muž

	Průměrná hodnota (žena)	Průměrná hodnota (muž)	
Ohled na životní prostředí	3,7	3,7	Bez ohledu na životní prostředí
Úspěšné inovace	1,2	1,6	Neúspěšné nebo žádné inovace
Dosažení dlouhodobé rentability	1	1,4	Nedosažení dlouhodobé rentability
Vysoká dynamika rozvoje	1,5	1,9	Nízká dynamika rozvoje
Vysoká úroveň vnitropodnikového řízení	1,8	1,8	Nízká úroveň vnitropodnikového řízení
Jednoduchá organizace	2,7	2,5	Složitá organizace
Vysoký mzdový motivační systém	1,8	1,8	Nízký mzdový motivační systém
Nemzdový motivační faktor (fitness centrum, atd.)	3,8	3,2	Chybějící nemzdový faktor
Kvalifikovaný personál	1,8	1,7	Nekvalifikovaný personál
Velký počet zaměstnanců	1,9	2,2	Malý počet zaměstnanců
Zaměřen na výrobu a distribuci	1,5	1,7	Zaměřen na poskytování služeb
Flexibilita ve vztahu k zákazníkům	2,1	2,4	Nízká flexibilita ve vztahu k zákazníkům
Kompletní top management	2,2	2,6	Nekompletní top management
Velký obrat	2	2	Malý obrat
Zisk	1,2	1,2	Ztráta
Spokojenost zákazníků	2,1	2,2	Nespokojenost zákazníků
Dlouhodobá prosperita firmy	1,3	1,4	Krátkodobá prosperita firmy

Příloha 24: Srovnání toho, co je z pohledu žen manažerek a mužů manažerů důležité pro manažerky na pracovišti (v %)

	Velmi důležité		Spíše důležité		Neutrální		Spíše nedůležité		Naprostο nedůležité	
	Ženy	Muži	Ženy	Muži	Ženy	Muži	Ženy	Muži	Ženy	Muži
Jistota	92,3	94,1	7,7	5,9	0	0	0	0	0	0
Kolegové	30,8	47,1	46,1	35,3	23,1	17,6	0	0	0	0
Plat	23,1	5,9	38,5	76,5	38,5	17,6	0	0	0	0
Pracovní doba	53,8	58,8	30,8	41,2	15,4	0	0	0	0	0
Pravomoc	0	11,8	61,5	64,7	38,5	23,5	0	0	0	0
Prestiž	23,1	17,6	38,5	70,6	38,5	11,8	0	0	0	0
Samostatnost	23,1	11,8	23,1	11,8	30,8	47,1	23,1	29,4	0	0
Šance na postup	0	0	46,2	35,3	46,2	58,8	7,7	5,9	0	0
Změna a rozmanitost	0	0	0	0	15,4	52,9	76,9	47,1	7,7	0

Příloha 25: Srovnání toho, co je z pohledu žen manažerek a mužů manažerů důležité pro manažery na pracovišti (v %)

	Velmi důležité		Spíše důležité		Neutrální		Spíše nedůležité		Naprostο nedůležité	
	Ženy	Muži	Ženy	Muži	Ženy	Muži	Ženy	Muži	Ženy	Muži
Jistota	53,8	41,2	46,2	47,1	0	11,8	0	0	0	0
Kolegové	0	0	15,4	23,5	23,1	29,4	61,5	47,1	0	0
Plat	100	82,4	0	17,6	0	0	0	0	0	0
Pracovní doba	23,1	29,4	76,9	70,6	0	0	0	0	0	0
Pravomoc	100	64,7	0	35,3	0	0	0	0	0	0
Prestiž	92,3	35,3	7,7	64,7	0	0	0	0	0	0
Samostatnost	30,8	17,6	69,2	41,2	0	17,6	0	23,5	0	0
Šance na postup	30,8	29,4	69,2	64,7	0	5,9	0	0	0	0
Změna a rozmanitost	0	0	0	0	30,8	23,5	69,2	76,5	0	0

Příloha 26: Žena manažerka z celkového pohledu žen i mužů ve vedoucích pozicích

	Průměrná hodnota	
Vyrovnaná	1,8	Labilní
Kreativní	1,8	Nekreativní
Charismatická	1,8	Necharismatická
Nekonfliktní	2,6	Konfliktní
Ambiciózní	1,8	Neambiciózní
Schopna rozhodování	1,9	Neschopna rozhodování
Schopna vedení	2	Neschopna vedení
Plánování schopná	1,6	Neschopna plánování
Organizačně schopná	1,6	Postrádající organizační schopnosti
Schopna kontroly	2,2	Neschopna provádět kontrolu
Přizpůsobivá	3	Nepřizpůsobivá
Řešení problémů schopná	2,3	Neschopna řešení problémů
Tolerantní	2,9	Netolerantní
Empatická	2	Neempatická
Komunikativní	1,7	Nekomunikativní

Schopna rozhodování ve stresových situacích	2,7	Neschopna rozhodování ve stresových situacích
Loajální	2,6	Neloajální
Pokorná	3,7	Náročná
Otevřená	2,6	Uzavřená
Spravedlivá	2,3	Nespravedlivá
Asertivní	3	Arogantní
Se smyslem pro humor	3	Bez smyslu pro humor
Schopná vytvořit přátelské prostředí	2,3	Neschopná vytvořit přátelské prostředí
Motivující	1,7	Nemotivující
Aktivní	1,9	Neaktivní

Příloha 27: Muž manažer z celkového pohledu žen i mužů ve vedoucích pozicích

	Průměrná hodnota	
Vyrovnaný	1,9	Labilní
Kreativní	2,9	Nekreativní
Charismatický	1,9	Necharismatický
Nekonfliktní	2,8	Konfliktní
Ambiciózní	1,2	Neambiciózní
Schopen rozhodování	1,9	Neschopen rozhodování
Schopen vedení	1,4	Neschopen vedení
Schopen plánování	2,2	Neschopen plánování
Organizačně schopný	1,8	Postrádající organizační schopnosti
Schopen kontroly	2	Neschopen provádět kontrolu
Přizpůsobivý	3,6	Nepřizpůsobivý
Řešení problémů schopný	1,6	Neschopný řešení problémů
Tolerantní	3,1	Netolerantní
Empatický	3,4	Neempatický
Komunikativní	2,3	Nekomunikativní
Schopen rozhodování ve stresových situacích	2	Neschopen rozhodování ve stresových situacích
Loajální	2,9	Neloajální
Pokorný	4	Náročný
Otevřený	3	Uzavřený
Spravedlivý	2,5	Nespravedlivý
Asertivní	3,3	Arogantní
Se smyslem pro humor	2,8	Bez smyslu pro humor
Schopný vytvořit přátelské prostředí	3	Neschopný vytvořit přátelské prostředí
Motivující	2,3	Nemotivující
Aktivní	1,8	Neaktivní

Příloha 28: Srovnání pohledu osob ve vedoucích pozicích a studentů na ženu manažerku

	Manažeři	Studenti	
	Průměrná	Průměrná	

	hodnota (zaokr.)	hodnota (zaokr.)	
Vyrovnaná	2	3	Labilní
Kreativní	2	3	Nekreativní
Charismatická	2	2	Necharismatická
Nekonfliktní	3	3	Konfliktní
Ambiciózní	2	2	Neambiciózní
Schopna rozhodování	2	2	Neschopna rozhodování
Schopna vedení	2	3	Neschopna vedení
Plánování schopná	2	3	Neschopna plánování
Organizačně schopná	2	3	Postrádající organizační schopnosti
Schopna kontroly	2	2	Neschopna provádět kontrolu
Přizpůsobivá	3	3	Nepřizpůsobivá
Řešení problémů schopná	2	3	Neschopna řešení problémů
Tolerantní	3	3	Netolerantní
Empatická	2	2	Neempatická
Komunikativní	2	1	Nekomunikativní
Schopna rozhodování ve stresových situacích	3	3	Neschopna rozhodování ve stresových situacích
Loajální	3	3	Neloajální
Pokorná	4	4	Náročná
Otevřená	3	3	Uzavřená
Spravedlivá	2	2	Nespravedlivá
Asertivní	3	3	Arogantní
Se smyslem pro humor	3	3	Bez smyslu pro humor
Schopná vytvořit přátelské prostředí	2	3	Neschopná vytvořit přátelské prostředí
Motivující	2	3	Nemotivující
Aktivní	2	2	Neaktivní

Příloha 29: Srovnání pohledu osob ve vedoucích pozicích a studentů na muže manažera

	Manažeři Průměrná hodnota (žena)	Studenti Průměrná hodnota (muž)	
Vyrovnaný	2	2	Labilní
Kreativní	3	3	Nekreativní
Charismatický	2	2	Necharismatický
Nekonfliktní	3	4	Konfliktní
Ambiciózní	1	2	Neambiciózní
Schopen rozhodování	2	2	Neschopen rozhodování
Schopen vedení	1	3	Neschopen vedení
Schopen plánování	2	2	Neschopen plánování
Organizačně schopný	2	2	Postrádající organizační schopnosti
Schopen kontroly	2	2	Neschopen provádět kontrolu
Přizpůsobivý	4	3	Nepřizpůsobivý

Řešení problémů schopný	2	3	Neschopný řešení problémů
Tolerantní	3	3	Netolerantní
Empatický	3	4	Neempatický
Komunikativní	2	2	Nekomunikativní
Schopen rozhodování ve stresových situacích	2	3	Neschopen rozhodování ve stresových situacích
Loajální	3	3	Neloajální
Pokorný	4	4	Náročný
Otevřený	3	3	Uzavřený
Spravedlivý	3	2	Nespravedlivý
Asertivní	3	3	Arogantní
Se smyslem pro humor	3	3	Bez smyslu pro humor
Schopný vytvořit přátelské prostředí	3	4	Neschopný vytvořit přátelské prostředí
Motivující	2	2	Nemotivující
Aktivní	2	2	Neaktivní

Příloha 30: Co je důležité pro manažerky na pracovišti z celkového pohledu žen manažerek i mužů manažerů (v %)

	Velmi důležité	Spíše důležité	Neutrální	Spíše nedůležité	Naprostο nedůležité
Jistota	93,3	6,7	0	0	0
Kolegové	40	40	20	0	0
Plat	13,3	60	26,7	0	0
Pracovní doba	56,7	36,7	6,7	0	0
Pravomoc	6,7	63,3	30	0	0
Prestiž	20	56,7	23,3	0	0
Samostatnost	16,7	16,7	40	26,7	0
Šance na postup	0	40	53,3	6,7	0
Změna a rozmanitost	0	0	36,7	60	3,3

Příloha 31: Co je důležité pro manažery na pracovišti z celkového pohledu žen manažerek i mužů manažerů (v %)

	Velmi důležité	Spíše důležité	Neutrální	Spíše nedůležité	Naprostο nedůležité
Jistota	46,7	46,7	6,7	0	0
Kolegové	0	20	26,7	53,3	0
Plat	90	10	0	0	0
Pracovní doba	26,7	73,3	0	0	0
Pravomoc	80	20	0	0	0
Prestiž	60	40	0	0	0
Samostatnost	23,3	53,3	10	13,3	0
Šance na postup	30	66,7	3,3	6,7	0
Změna a rozmanitost	0	0	26,7	73,3	0

Zdrojem veškerých příloh je vlastní práce.