

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

Katedra statistiky



Diplomová práce

**GENDEROVÁ STATISTIKA – ANALÝZA POSTAVENÍ MUŽŮ A
ŽEN NA TRHU PRÁCE**

Autorka: Bc. Emílie Košťálová

Vedoucí práce: Ing. Andrea Jindrová

© 2011 ČZU v Praze

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra statistiky

Akademický rok 2010/2011

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Emílie Košťálová

obor Provoz a ekonomika

Vedoucí katedry Vám ve smyslu Studijního a zkušebního řádu ČZU v Praze
čl. 17 odst. 2 určuje tuto diplomovou práci.

Název práce: **Genderová statistika - analýza postavení mužů a žen na trhu práce**

Osnova diplomové práce:

1. Úvod
 2. Cíl práce a metodika
 3. Literární rešerše
 4. Metodika práce - popis vybraných statistických metod
 5. Vlastní analýza sledovaných ukazatelů
 6. Závěr
 7. Seznam použitých zdrojů
 8. Přílohy
-

Rozsah hlavní textové části: 60 - 80 stran

Doporučené zdroje:

CONNELL, R. W. Gender and power: Society, the person and sexual politics. 1st edition. Stanford : Stanford University Press, 1987. 352 s. ISBN 978-0804714303.

DUDOVÁ, Radka, KRÍŽKOVÁ, Alena, FISCHLOVÁ, Drahomíra. Gender v managementu: kvalitativní výzkum podmínek a nerovností v ČR. 1. vyd. Praha : VÚPSV, 2006. 120 s. ISBN 80-87007-32-8.

HENDL, Jan. Přehled statistických metod: analýza a metaanalýza dat. 3. přeprac. vyd. Praha : Portál, 2009. 695 s. ISBN 978-80-7367-482-3.

HINDLS, Richard, HRONOVÁ, Stanislava, SEGER, Jan. Statistika pro ekonomy. 4. vyd. Praha : Professional Publishing, 2003. 415 s. ISBN 80-86419-52-5.

KRÍŽKOVÁ, Alena, PAVLICA, Karel. Management genderových vztahů: postavení žen a mužů v organizaci. 1. vyd. Praha : Management Press, 2004. 155 s. ISBN 80-7261-117-8.

SVATOŠOVÁ, Libuše, KÁBA, Bohumil, PRÁŠILOVÁ, Marie. Zdroje a zpracování sociálních a ekonomických dat: učební texty. 1. vyd. Praha : Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, 2004. 194 s. ISBN 80-213-1189-4.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Andrea Jindrová,**

Termín odevzdání diplomové práce: duben 2011



Vedoucí katedry





Děkan

V Praze dne: 13. 10. 2010

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Genderová statistika – postavení mužů a žen na trhu práce vypracovala samostatně. Veškerá literatura a prameny informací, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v příloženém seznamu použitých zdrojů.

V Praze dne

.....
Bc. Emílie Košťálová

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala zejména vedoucí práce, paní Ing. Andree Jindrové, za její trpělivost a cenné připomínky, které mi během tvorby práce poskytla. Rovněž děkuji všem respondentům, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření a podělili se se svými názory na zpracovávané téma.

**GENDEROVÁ STATISTIKA – ANALÝZA POSTAVENÍ
MUŽŮ A ŽEN V ČR**

**GENDER STATISTICS – ANALYSIS OF POSITION
OF MEN AND WOMEN IN THE CZECH REPUBLIC**

Souhrn

Diplomová práce na téma Genderová statistika – postavení mužů a žen na trhu práce se blíže zabývá výzkumem rozdílů v uplatnění žen a mužů na manažerských pozicích. V rámci práce bylo realizováno dotazníkové šetření mezi českými manažery a manažerkami na různých úrovních řízení. Otázky se týkaly osobních zkušeností respondentů během jejich kariéry a jejich subjektivních názorů na téma gender v managementu. Získaná data byla analyzována s využitím statistických metod s cílem zjistit, zda existují v kariéře a postavení manažerů a manažerek rozdíly a zda se v manažerském prostředí skutečně uplatňují tvrzení, která jsou považována za genderové stereotypy.

Klíčová slova

Gender, Trh práce, Management, Genderová segregace, Odměňování, Kariéra, Nerovnosti, Stereotypy

Summary

The diploma thesis entitled Gender Statistics – Position of Men and Women at the Labour Market focuses closely on differences in opportunities for men and women in management positions. As part of research work for the paper, a number of questionnaires was distributed among Czech managers and manageresses of various business levels. The questions regarded personal experience of respondents throughout their career and their subjective opinions on the gender issues in management. Acquired data were analyzed statistically with the goal to define possible discrepancies in the careers and work statuses of managers and manageresses, and also assess whether there are any statements present in the management environment which could be classified as gender stereotypes.

Keywords

Gender, Labour market, Management, Gender segregation, Remuneration, Career, Inequalities, Stereotypes

Obsah

Souhrn.....	7
Klíčová slova	7
Summary.....	7
Keywords	7
Obsah	8
1. Úvod	10
2. Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl práce	12
2.2 Metodika	12
3. Literární rešerše	14
3.1 Ženy a muži na trhu práce	14
3.1.1 Genderová segregace zaměstnání	15
3.1.2 Výdělková nerovnost	17
3.1.3 Diskriminace mužů a žen v zaměstnání.....	18
3.2 Gender v managementu.....	20
3.2.1 Definice managementu	20
3.2.2 Úkoly manažera	21
3.2.3 Ženy a muži v managementu	23
3.3 Postavení mužů a žen v právu ČR a EU	30
4. Metodika práce – popis vybraných statistických metod	33
4.1 Základní pojmy	33
4.2 Statistické znaky.....	33
4.3 Rozdělení četností, grafické znázornění	34
4.4 Základní popisné charakteristiky	35
4.5 Bodové a intervalové odhady	36
4.6 Testování statistických hypotéz	37
4.6.1 Obecný postup testování statistických hypotéz	38
4.6.2 Neparametrický Mann Whitneyův U test	39
4.6.3 Neparametrický Kruskal-Wallisův test.....	40
4.7 Analýza závislosti kvalitativních znaků	41
4.7.1 χ^2 test v kontingenční tabulce.....	42
5. Vlastní analýza sledovaných ukazatelů	43
5.1 Charakteristika výběrového souboru.....	43
5.2 Analýza jednotlivých otázek	44
5.2.1 Počet podřízených zaměstnanců	45
5.2.2 Úroveň postavení v managementu.....	46
5.2.3 Nejvyšší dosažené vzdělání	47
5.2.4 Délka praxe před dosažením manažerské pozice	48
5.2.5 Rovnost podmínek v organizaci	50
5.2.6 Zkušenost s negativní diskriminací.....	51
5.2.7 Zkušenost s pozitivní diskriminací	52
5.2.8 Porovnání pozice partnera v zaměstnání	53
5.2.9 Příčiny nižšího zastoupení žen v managementu	55
5.2.10 Míra souhlasu s genderovými stereotypy	57
5.3 Další názory respondentů	71

6.	Závěr	74
7.	Seznam použité literatury	77
8.	Přílohy.....	80
8.1	Dotazník	80
8.2	Výsledky výpočtů v programu SPSS	83
8.3	Datová matice.....	92

Seznam tabulek

Tabulka 1: Míra ekonomické aktivity (v %) dle pohlaví

Tabulka 2: Náplň činnosti na jednotlivých úrovních řízení

Tabulka 3: Podíly zaměstnanců a mzda podle pohlaví

Tabulka 4: Chyby I. a II. druhu

Tabulka 5: Schéma kontingenční tabulky

Seznam grafů

Graf 1: Struktura absolventů VŠ

Graf 2: Věk respondentů

Graf 3: Pozice v managementu dle pohlaví

Graf 4: Počet podřízených zaměstnanců podle pohlaví respondenta

Graf 5: Úroveň vzdělání podle pohlaví respondenta

Graf 6: Boxplot – počet let praxe před dosažením první manažerské pozice

Graf 7: Nabízí dle Vašeho názoru organizace, ve které pracujete, stejné podmínky (platové, kariérní) mužům i ženám?

Graf 8: Setkal/a jste se během Vaší kariéry s negativní diskriminací na základě Vašeho pohlaví?

Graf 9: Setkal/a jste se během Vaší kariéry s pozitivní diskriminací na základě Vašeho pohlaví?

Graf 10: Pracovní pozice partnera ve srovnání s respondentem (podle úrovně managementu a pohlaví respondenta)

Graf 11: Důvody menšího zastoupení žen v managementu (absolutní počty odpovědí)

Graf 12: „Muži a ženy mají při budování kariéry stejné příležitosti a závisí výhradně na jejich schopnostech, čeho dosáhnou.“

Graf 13: „Ženy se při budování kariéry setkávají s více překážkami než muži.“

Graf 14: „Ženy jsou obecně méně schopnými manažery než muži“

Graf 15: „Muži jako manažeři mívají větší přirozenou autoritu než ženy.“

Graf 16: „Ženy se při rozhodování řídí více emocemi než rozumem.“

Graf 17: „Muži se při rozhodování řídí více logickým uvažováním než ženy.“

Graf 18: „Ženy obecně upřednostňují rodinu před prací.“

Graf 19: „Muži obecně upřednostňují práci před rodinou.“

Graf 20: „Mezi muži a ženami v managementu obecně existuje výdělková nerovnost (tzn. ženy bývají za srovnatelnou práci hodnoceny nižší odměnou).“

1. Úvod

Problematika postavení mužů a žen se během dvacátého století vyvinula ve velmi diskutované téma. Tradiční rozdělení společnosti, vymezující čistě mužské a ženské činnosti a způsoby chování, pomalu pozbylo jasných hranic a konzervativní smýšlení se, alespoň v západním světě, posunulo směrem k liberalismu. V současnosti je v naší kultuře rovnost obou pohlaví považována za jedno ze základních demokratických práv.

Vzhledem k tomu, že oblast zkoumání genderových vztahů je poměrně nová, pohlíží na ni řada lidí s nedůvěrou. Úlohou této práce je proto na základě exaktních statistických metod popsat odlišnosti i podobnosti v životě mužů a žen v české společnosti, se zaměřením na postavení osob obou pohlaví v managementu organizací.

Odborná literatura týkající se genderové problematiky důsledně rozlišuje slova pohlaví a gender. Pojem *gender* pochází z řeckého jazyka a do češtiny se dá přeložit jako *rod*. V současnosti je do českého jazyka přejímán spíše z anglického jazyka, kde označuje společensky podmíněné kulturní rozdíly, očekávání, předsudky a specifika v postavení mužů a žen. Je to tedy sociální kategorie, kterou lidem přisuzujeme. Pojem *pohlaví*, anglicky *sex*, je naopak kategorie biologická. Vyjadřuje základní fyziologické rozdíly mezi muži a ženami, je to biologická danost, kterou člověk získá již během prenatálního vývoje.

Z hlediska postavení mužů a žen ve společnosti je významný fakt, že lidé mívají určité předpoklady, předsudky a očekávání týkající se genderových kategorií a zakládají na nich svůj rozdílný přístup k osobám mužského a ženského pohlaví. Tento zjednodušující pohled bývá nazýván genderovým stereotypem, tedy paušalizujícím popisem toho jak má vypadat „maskulinní muž“ a „femininní žena“. Genderové stereotypy jsou samozřejmě uplatňovány jak muži, tak ženami a mohou se projevit v mnoha oblastech lidského života – lze je identifikovat ve výchově dětí, na všech úrovních vzdělávání, při volbě zaměstnání, v průběhu pracovní kariéry i v samotném každodenním soužití rodiny. Muži jsou tradičně vnímáni jako rozhodní, aktivní, dominantní a zajišťující ekonomickou stránku domácnosti, ženy naopak jako tvůrkyně rodinného zázemí, tedy pečující, pasivní, emotivní a podřízené. Ze sociologického hlediska však lze polemizovat, zda je to skutečně lidská přirozenost, nebo pouze náš zažitý způsob vnímání světa.

Je nutné poznamenat, že mezi veřejností často dochází k záměně či slučování významu pojmů gender a feminismus. Studium genderu je odbornou disciplínou,

analyzující různé sociálně podmíněné rozdíly mezi muži a ženami ve společnosti. Není tedy orientováno pouze na ženu, ale na problematiku vztahu muže a ženy komplexně. Naopak feminismus lze definovat jako ideologický a filosofický názor žen, které se hlásí o svá práva, často s jistým politickým zaměřením.

2. Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem práce bylo pomocí dotazníkového šetření mezi českými manažery a následné statistické analýzy získaných dat posoudit, zda existují rozdíly mezi postavením českých manažerů v zaměstnání z hlediska pohlaví.

V první části dotazníku byly manažerům a manažerkám pokládány otázky, které měly za úkol zjistit informace o kariéře dotazovaného a jeho zkušenostech s prací na manažerské pozici. Dílčím cílem bylo následně potvrdit či vyvrátit hypotézy získané studiem teoretických východisek, tedy že mezi muži a ženami v managementu existují určité formy nerovností.

V druhé části respondenti vyjadřovali své subjektivní názory na tvrzení, týkající se mužů či žen v managementu, která bývají považována za genderově stereotypní. Druhým dílčím cílem bylo tedy zjistit, zda lidé, kteří se v oblasti managementu pohybují, považují některá tato tvrzení za pravdivá, a tedy zda je lze označit za příčiny způsobující případné nerovnosti mezi manažerkami a manažery.

2.2 Metodika

Praktická část diplomové práce byla založena na analýze dotazníkového šetření, které bylo rozšířeno počátkem roku 2011 mezi manažery a manažerkami z České republiky bez ohledu na úroveň managementu, a obor, ve kterém působí. Celkem byl získán výběrový soubor o četnosti 176 respondentů.

Dotazník sestával z celkem 13 otázek, z nichž jedna obsahovala 9 dílčích podotázek (tzv. baterie otázek s jednotnou škálou odpovědí) a byl šířen výhradně elektronicky pomocí služby formuláře (Spreadsheet) vygenerovaného technologií Google Dokumenty. Plné znění dotazníku lze nalézt v příloze 8.1. Většina otázek byla uzavřených (tedy s plným výčtem odpovědí), pouze jedna polootevřená (respondentovi byly navrženy varianty, případně mohl doplnit svůj další/jiný názor) a jedna otevřená (respondent vyplnil odpověď libovolně).

V úvodu dotazníku se v průvodním dopise respondent seznámil s tématem výzkumu a požadovanou cílovou skupinou. Následovaly otázky týkající se přímo

výzkumného tématu. V první části zodpovídali respondenti otázky spíše jednoduché, týkající se jejich současné pozice v managementu, jejichž vyplněním zároveň potvrdili, že skutečně pochází z cílové skupiny. V druhé části byly položeny otázky složitější, týkající se osobních zkušeností a názorů. Třetí část obsahovala několik sociodemografických identifikačních otázek. V závěru byla respondentům ponechána možnost vyjádřit připomínky k dotazníku či vlastní názor na zkoumané téma, čehož využilo necelých 10% osob.

Kvalita dotazníku byla ověřena krátkou pilotní studií, v rámci které ho vyplnilo pět osob z řad manažerů různého věku, pohlaví a pozice v organizační hierarchii. Srozumitelnost otázek označily za vyhovující a výběr odpovědí jako zcela postačující, tudíž bylo možné dotazník rozšířit. Hypertextové odkazy na on-line dotazník byly s žádostí o další rozšíření mailem rozeslány do manažerských asociací a přibližně patnácti firm různě velikosti, dále umístěny na profily manažerských asociací na sociální síti Facebook. Vzniklá datová matice odpovědí byla překontrolována a vyčištěna od nepřesností a logicky nesmyslných údajů, následně proběhlo statistické vyhodnocení pomocí softwaru PASW Statistics 18 (SPSS). Kompletní datová matice, která byla výchozí pro výpočty, je uvedena v příloze 8.3.

S konkrétními metodami, které byly pro statistickou analýzu dotazníkového šetření použity, je možné podrobně se seznámit v kapitole číslo 4 (Metodika práce - popis vybraných statistických metod).

3. Literární rešerše

3.1 Ženy a muži na trhu práce

V naší kultuře po dlouhou dobu fungovala (a do určité míry dosud funguje) struktura společnosti, kdy muži představovali rozhodující ekonomickou a politickou sílu, zatímco ženy se věnovaly spíše aktivitám spojeným s vytvářením sociálního zázemí a výchovou dětí. Toto rozčlenění dle pohlaví pro mnoho lidí představuje přirozený stav odvozený od přírody. Mužům bývají připisovány vlastnosti bojovníka a lovce, tedy dominance, síla, racionalita, naopak ženám rysy v souladu s mateřstvím a péčí, jako emotivnost, pasivita a podřízenost.

Tabulka 1: Míra ekonomické aktivity (v %) dle pohlaví

Věk:	celkem	15-19	20-24	25-29	30-34	35-39	40-45	45-49	50-54	55-59	60+
Ženy	49,5	6,6	43,5	67,4	65,7	79,5	92,0	92,2	88,4	58,0	6,7
Muži	68,3	9,1	62,1	91,5	96,8	97,5	96,5	95,2	92,2	84,0	18,9

Zdroj: ČSÚ, *Ekonomicky aktivní osoby a míry ekonomické aktivity 2009*

Tabulka 1 uvádí míry ekonomické aktivity (tedy podíly ekonomicky aktivních osob na celkovém počtu osob) v ČR dle pohlaví a jednotlivých věkových kategorií. Z celkového počtu mužů nad patnáct let je téměř 70% ekonomicky aktivních, z žen pouze 50%. Značné rozdíly jsou patrné i v jednotlivých věkových kategoriích, více jak 90% žen je ekonomicky aktivních pouze ve věku 40 až 49 let, naopak u mužů je tomu tak nepřetržitě již od 25 let až do 54 let. Rozdíly jsou způsobeny zejména mateřstvím a faktem, že rodičovskou dovolenou čerpají tradičně ženy, v pozdějším věku také jejich obvykle dřívějším odchodem do starobního důchodu. Přesto je v České republice oproti jiným zemím podíl ekonomicky aktivních žen relativně vysoký – na této úrovni ženy na pracovním trhu participují dle Conella právě zejména v postkomunistických státech.¹

V případě profesního uplatnění často panuje názor, že podmínky jsou pro všechny lidi prakticky stejné bez ohledu na pohlaví a záleží především na jednotlivci, jeho vůli a schopnostech, jakou pozici získá. Tento názor přímo nepopírá existenci sociálních rozdílů,

¹ CONNELL, R. W. *Gender and power: Society, the person and sexual politics*, s. 10

ale připisuje je neschopnosti nebo nedostatku vůle jedinců. Ženy a muži však při plánování a volbě své budoucí kariéry nevycházejí ze srovnatelné situace, dilema mezi rodinou a prací představuje závažnější problém pro ženy, které se tedy nemohou rozhodovat stejně svobodně jako muži. Nerovnost podmínek pro muže a ženy potvrzuje také mnoho výzkumů, dle nichž bývají stejně kvalifikované, stejně výkonné a stejně funkčně zařazené ženy signifikantně hůře platově ohodnoceny než jejich mužští kolegové.² Hlavní genderové nerovnosti na trhu práce je pro přehlednost možné rozdělit do tří vzájemně provázaných oblastí: genderová segregace zaměstnání, diskriminace v zaměstnání a výdělková nerovnost mužů a žen.

3.1.1 Genderová segregace zaměstnání

Ačkoliv muž byl tradičně vnímán jako ten, který zajišťuje ekonomický chod domácnosti, v průběhu posledních dekad postupně vzrůstala i participace žen na trhu práce a dle prognóz má tento trend nadále pokračovat. Je však důležité se na problematiku podívat podrobněji - tedy do kterých oblastí trhu práce ženy a muži vstupují, nakolik je jejich zastoupení v jednotlivých povoláních rovnoměrné a zda obě pohlaví zastávají posty na všech úrovních organizační hierarchie.³

Pojem genderová segregace vyjadřuje právě zmíněnou rozdílnou koncentraci mužů a žen v určitých sektorech, povoláních a na určitých pracovních místech. Rozlišujeme ji na horizontální, tedy zastoupení jednotlivých pohlaví v různých povoláních, a vertikální, podle zastoupení na úrovních organizační hierarchie. Ženy bývají koncentrovány zejména v oborech zdravotnictví, školství, ve službách a na nižších pozicích obecně, muži se vyskytují v oborech průmyslu a zemědělství a na pracovních místech s vyššími kompetencemi a řídicí zodpovědností. Genderová segregace je úzce provázána s pojmem vzdělanostní segregace, tedy rozdíly ve stupních a typických oborech vzdělání žen a mužů. Ačkoliv lze vyslovit předpoklad, že při srovnatelné úrovni vzdělanosti obou pohlaví by měla existovat i rovnost na trhu práce, dle Valentové et al. ho empirické studie nepotvrzují

² KŘÍŽKOVÁ, A., PAVLICA, K., *Management genderových vztahů*, s.14-15

³ KATRŇÁK, T., ŠMÍDOVÁ, I., VALENTOVÁ M., *Genderová segregace trhu práce v kontextu segregace vzdělanosti: mezinárodní srovnání*

– navzdory dramatickému nárůstu vzdělanosti u žen v průběhu posledních desetiletích se genderová segregace povolání nijak výrazně nezměnila.⁴

S genderovou segregací jsou svázány také pojmy feminizace a maskulinizace různých oborů. Za feminní (resp. maskulinní) se považuje obor, kde ženy (muži) tvoří více než 70% pracovníků.⁵ Typickými příklady feminních povolání jsou sekretářky, zdravotní sestry, nebo poštovní doručovatelky, maskulinní obory zahrnují tradičně řemeslníky, řidiče, chirurgy nebo piloty. Pokud chce osoba určitého pohlaví vstoupit do oboru, který je tradičně prisouzen pohlaví opačnému, setkává se často s překážkami a nepochopením společnosti. Muži bývají od volby feminního oboru odrazováni, pokud do něj vstoupí, mohou být okolím považováni za zženštilé nebo homosexuální. Na některých místech jsou naopak vzácnými a váženými pracovními silami, které je třeba si udržet, a dostávají proto vyšší plat než jejich ženské kolegyně. Často se také stává, že se po vstupu muže do typicky feminního zaměstnání nezmění jeho role v souladu s požadavky pozice, naopak pozice je redefinována podle očekávání, která má společnost na trhu práce od mužů. Podobně jako muži jsou i ženy odrazovány od maskulinních oborů s tím, že jsou pro ně příliš složité a náročné. Pokud v nich však zaměstnání skutečně najdou, musí se přizpůsobit ony samy.⁶

Martin Hájek ve své studii *Vývoj vybraných oborů vzdělání z hlediska genderu* ještě detailněji odlišuje segregaci pohlavní a segregaci genderovou a zároveň tím naznačuje důvody, proč k nerovnostem dochází. Pohlavní segregace je podle něj formou obrany proti konkurenční pracovní síle. Vstup osoby opačného pohlaví do tradičně feminního/maskulinního oboru může vyvolat podobný pocit ohrožení, jako vstup cizince stejného pohlaví. Mezi „tradičními“ pracovníky dochází k pocitu semknutí a k solidaritě za účelem ochránit vydobyté společenské pozice proti možným vetřelcům. Naopak genderovou segregací je myšlen střet mužů a žen nikoliv jako skupin různého pohlaví, ale jako zástupců maskulinního a feminního stylu. Například muži-politici nemusí bránit vstupu do politiky ženám jako skupině, ale pouze těm, které přináší jiný styl politiky nerespektující jejich zažitá maskulinní pravidla. Podobně ženy-učitelky se mohou cítit ohroženy vstupem muže do učitelské profese, jelikož může změnit jejich dosavadní styl práce.⁷ Podobný názor prezentuje Connell, podle kterého je většina organizací, vlád či

⁴ KATRŇÁK, T., ŠMÍDOVÁ, I., VALENTOVÁ M., *Genderová segregace trhu práce v kontextu segregace vzdělanosti: mezinárodní srovnání*

⁵ KŘÍŽKOVÁ, A., PAVLICA, K., *Management genderových vztahů*, s. 72

⁶ KŘÍŽKOVÁ, A., *Životní strategie žen a mužů v řízení (a) podnikání*, s. 28

⁷ HÁJEK, M., *Vývoj vybraných oborů vzdělání z hlediska genderu*, s. 8-9

univerzit řízena muži, což podle něj vede k tomu, že je pro ženy složité proniknout na vrcholové pozice.⁸

3.1.2 Výdělková nerovnost

Jak již bylo zmíněno, v průběhu 20. století se v našem státě výrazně zvýšil podíl zaměstnaných žen. Příčinou bylo nejprve narušení složení populace 2. světovou válkou, později socialismus, jenž kladl důraz na využití všech dostupných zdrojů pracovních sil. Zaměstnanost žen se však uplatnila zejména při činnostech s nižší fyzickou námahou a v nekvalifikované práci, navíc jejich plat byl vnímán jako druhý, dodatečný příjem domácnosti.⁹ Tyto důvody vedly k nižšímu mzdovému ohodnocení žen, které i přes společenské změny a změny v národním hospodářství přetrvává do současnosti. Průměrná hrubá měsíční mzda českých žen v roce 2009 činila 22 414 Kč, mužů 29 953 Kč - mzda žen tedy dosahovala pouze 75% mzdy mužů (viz také tabulka 3, str. 24).¹⁰

Podle výsledků šetření Kozelského a Prušvice se však mzdová disparita projevuje i v oblasti managementu, kdy jsou ženy na srovnatelných úrovních řízení hůře platově ohodnoceny než muži. Jako jeden z důvodů je uváděn rozdíl v kariérních modelech obou pohlaví. Zatímco kariéra mužů bývá po absolvování studia nepřerušovaná a ve věku 30 – 39 plynule pokračuje profesní růst i růst odměny za práci, u žen obvykle funguje nespojitý, tzv. dvoukariérový model, během něhož dochází k přerušování kariéry ve věku cca 20 – 39 let z důvodu péče o děti, a tedy posunu hlavní profesní kariéry až do věku 40 a více let.¹¹ Podle výzkumu SÚAV vnímají přerušování pracovní kariéry významně negativněji ženy s vysokoškolským a středním vzděláním s maturitou, než ženy se základním vzděláním. Stejně tak větší negativní dopady má pracovní výpadek pro ženy, které na mateřské a rodičovské dovolené stráví více jak čtyři roky, oproti ženám nepracujícím 1 až 4 roky, což potvrzuje skutečnost, že pokud se žena ocitne dlouhodobě mimo trh práce, jsou důsledky takového přerušování závažné.¹²

Otázkou však je, zda zaměstnavatelé využívají rozdílů v kariérních modelech žen a mužů, nebo ženy samy cenu své práce podhodnocují.

⁸ CONNELL, R. W. *Gender and power: Society, the person and sexual politics*, s. 107

⁹ KOZELSKÝ, T., PRUŠVIC, D., *Výdělky žen a mužů v podnikatelské a nepodnikatelské sféře*, s. 7

¹⁰ ČSÚ, *Struktura mezd zaměstnanců v roce 2009*

¹¹ VLACH, J., *Šetření výdělkové nerovnosti žen a mužů v managementu*, s. 26

¹² VALENTOVÁ, M., *Přerušování účasti na trhu práce z důvodu péče o děti a subjektivní vnímání jejich důsledků*

Kozelský a Prušvic ve výsledcích své studie jmenují na základě analýzy získaných dat tyto příčiny výdělkové disparity:

- Ženy volí oproti mužům méně fyzicky náročnou práci, některá je jim z důvodu ochrany mateřského poslání přímo zakázána zákonem
- Ženy upřednostňují práci v méně rizikovém prostředí.
- Muži častěji pracují v technických profesích, které jsou trhem lépe platově hodnoceny.
- Ženy upřednostňují práci s vyšším objemem volného času, který mohou věnovat rodině (na základě tradičního dvoupříjmového modelu rodiny je za hlavního živitele domácnosti považován muž).
- Muži obvykle plynule budují kariéru a průběžně doplňují svou kvalifikaci, ženy bývají na trhu znevýhodněny několikaletým přerušením kariéry z důvodu péče o děti.¹³

Jiný názor přináší Norbert Häring v článku *Platit ženám méně se může firmě vyplatit*. Pokud by ředitelé firem platili ženám méně kvůli předsudkům, snižovali by vlastně zisk své firmy. Firma bez předsudků by totiž mohla dostat stejně výkonnou nebo výkonnější zaměstnankyni-ženu za méně peněz, než zaměstnance-muže. Na trhu práce by tedy po práci žen měla být větší poptávka, která by dlouhodobě zvyšovala jejich platy až na úroveň srovnatelnou s muži. Proč tomu tak není, zdůvodnili vědci z německé univerzity Erlangen-Nürnberg tím, že pro ženy není mzda nejdůležitějším faktorem – tedy elasticita nabídky práce se u žen a mužů liší. Pokud firma platí méně než konkurence, mužští kolegové se snaží odejít a zaměstnavatelé tedy musí nabídnout vyšší mzdy, aby je udrželi. Ženy však rozhodnutí o tom, pro koho pracují, nečiní v tak silné závislosti na platu.¹⁴

3.1.3 Diskriminace mužů a žen v zaměstnání

Základem diskriminačního jednání z hlediska genderu je představa určitých stereotypních charakteristik přisuzovaných jednomu pohlaví bez ohledu na individuální rozdíly. Existují různé formy více či méně zjevné diskriminace a ta může zasahovat obě pohlaví bez rozdílu. Pracovní diskriminace však většinou přichází ze strany nadřízených, a na řídicích pozicích se vyskytují častěji právě muži.¹⁵ S pocity znevýhodnění se v zaměstnání údajně setkala více než třetina respondentů výzkumu CVVM, 34,5 % z nich

¹³ KOZELSKÝ, T., PRUŠVIC, D., *Výdělky žen a mužů v podnikatelské a nepodnikatelské sféře*, s. 35

¹⁴ HÄRING, N., *Platit ženám méně se může firmě vyplatit*

¹⁵ KRÍŽKOVÁ, A., PAVLICA, K., *Management genderových vztahů*, s. 74

zažilo (dle subjektivních pocitů) diskriminaci z důvodu pohlaví. Na tomto počtu se podílí 87,7% ženy a 12,3% muži.¹⁶

Diskriminace žen ze stran zaměstnavatelů se obvykle týká zpochybňování kompetence ženské pracovní síly, kdy nadřízení od žen očekávají neschopnost řídit tým lidí, prosadit se a vytvořit si autoritu, či časté absence v práci kvůli péči o děti. Znevýhodňování žen často začíná již v procesu výběru nových pracovníků, kdy jsou diskriminovány na základě generalizované zkušenosti, že většina z nich dá přednost rodině před pracovními povinnostmi. Během kariéry se mohou ženy setkat i s nerovným výběrem adeptů pro pracovní postup. Jedná se tzv. homosociální reprodukci, kdy má nadřízený tendenci vybírat si při povyšování nebo přijímání pracovníků jemu podobné sociální typy lidí. V situaci, kdy je většina řídicích pozic obsazena muži, bývají povyšování opět muži.¹⁷

To, že diskriminace na trhu práce není smyšlenkou, potvrzuje názor veřejnosti. Výzkum názorů mužů a žen realizovaný Centrem pro výzkum veřejného mínění z roku 2003 přinesl následující závěry:

- Tři čtvrtiny české populace jsou přesvědčeny, že na trhu práce jsou ženy znevýhodněny oproti mužům.
- Ženy s malými dětmi, starší ženy a ženy po mateřské/rodičovské dovolené jsou podle respondentů tři z pěti nejčastěji znevýhodňovaných skupin na trhu práce
- Pouze třetina populace si myslí, že ženy a muži mají stejné příležitosti k pracovnímu postupu.
- Respondenti uváděli jako dva nejčastější důvody, proč ženy nedosahují na trhu práce takové úspěšnosti jako muži, omezení žen těhotenstvím a péčí o děti a fakt, že lidé preferují na vedoucích pozicích muže.¹⁸

Nelze ovšem tvrdit, že zaměstnavatelé znevýhodňují pouze ženy. Od mužů nadřízení očekávají, že dávají jednoznačně přednost kariéře a pracovnímu výkonu, a proto se setkávají s nepochopením a posměchem, pokud se rozhodnout více angažovat ve prospěch rodiny, například odchodem na rodičovskou dovolenou nebo hlídáním nemocného dítěte.

¹⁶ ŠAMANOVÁ, Gabriela. *Diskriminace v zaměstnání a role práce, partnerských vztahů a společenského vyžití v celkové spokojenosti se životem*, s. 1

¹⁷ KRŽÍKOVÁ, A., PAVLICA, K., *Management genderových vztahů*, s. 74

¹⁸ KRŽÍKOVÁ, A., *Srovnání postavení mužů a žen na trhu práce*, s. 2-6

Podle Poradny pro občanství/občanská a lidská práva je na základě výzkumu ve spolupráci s Úřady práce častou formou diskriminace upřednostňování jednoho pohlaví pro určitou pracovní pozici (i když nejde o rozhodující požadavek z hlediska výkonu práce), nízká ochota zaměstnávat matky s malými dětmi, preference mladých atraktivních žen v oblasti služeb a uzpůsobení pracoviště jen pro zaměstnance jednoho pohlaví (sprchy, toalety).¹⁹ Úřady práce rovněž provádí monitoring inzerce volných pozic, v rámci čehož jako nejčastější diskriminační požadavek uvádí pohlaví a věk; zdravotní stav a rasa jsou až na dalších pozicích. Při přijímacích řízeních je nečastější formou diskriminace otázka na rodinné poměry, počet dětí, případně plánování mateřství; opět následuje rasová diskriminace a zdravotní stav uchazeče. Se zjevnou diskriminací v odměňování se setkalo pouze přibližně 40% úřadů práce, z toho jako nejčastější důvod bylo uváděno pohlaví zaměstnance.²⁰ Málokterý zaměstnavatel však diskriminuje otevřeně a prokazatelně a málokterý zaměstnanec či uchazeč o zaměstnání je ochoten stěžovat si jinak než anonymně či spolupracovat při prověřování stížnosti.

3.2 Gender v managementu

3.2.1 Definice managementu

Pojem management lze definovat několika způsoby – jako odbornou disciplínu, soubor činností realizovaných vedoucími pracovníky organizace nebo označení pro pracovníky, kteří se zabývají řízením organizace.²¹ Slovo pochází z anglického výrazu *to manage*, který znamená řídit, spravovat či ovládat. Pro účely této práce je třeba chápat management z hlediska poslední definice – tedy jako osoby, které vykonávají určité řídicí funkce.

Manažer je tedy určitá profese, kdy pracovník na základě jmenování, zvolení či pověření či zmocnění realizuje řídicí činnosti, pro které je vybaven příslušnými kompetencemi. Jelikož se náplně činností i kompetence mohou značně lišit, bývají obvykle rozlišeny tři úrovně řízení:

- vrcholová úroveň řízení (Top management) – nejvyšší řídicí pracovníci, kteří usměrňují a koordinují fungování organizace a vytváří koncepce jejího vývoje;

¹⁹ Poradna pro občanství/občanská a lidská práva, *Hodnocení projevů diskriminace v přístupu k zaměstnání a v pracovně právních vztazích z pohledu ÚP*, s. 3

²⁰ tamtéž, s. 4-6

²¹ TICHÁ, I., HRON, J., *Strategické řízení*, s. 4

- střední úroveň řízení (Middle management) – manažeři různých závodů a vedoucí útvarů, jejich činnost zahrnuje zejména získávání a poskytování informací;
- základní úroveň řízení (Lower management, management první linie) – předáci, mistři, vedoucí dílen, v hierarchii jen o stupeň výše postaveni, než výkonní pracovníci, které řídí. Společně s manažery střední úrovně bývají tito manažeři někdy nazýváni výkonným managementem.²²

Jiné rozdělení vedoucích pracovníků lze provést podle Klasifikace zaměstnání (KZAM), kterou používá i Český statistický úřad na základě mezinárodního standardu ISCO-88 (International Standard Classification of Occupation 1988). Manažeři jsou zde zahrnováni do Hlavní třídy 1: Zákonodárci, vedoucí a řídicí pracovníci. Dále se dělí na tři třídy (v rámci nichž jsou definovány jednotlivé detailní skupiny a podskupiny):

Třída 11: Zákonodárci, vyšší úředníci

Třída 12: Vedoucí a řídicí pracovníci velkých organizací, společností, podniků apod. vč. jejich organizačních jednotek (manažeři) – pracovníci, kteří rozhodují o politice, plánu, řízení, koordinaci činnosti podniků a jiných organizací včetně jejich vnitřních odborů a útvarů

Třída 13: Vedoucí, ředitelé, kteří řídí malý podnik, organizaci, společnost (za pomoci nejvýše jednoho dalšího řídicího pracovníka) – pracovníci, jejichž činnost obvykle zahrnuje plánování, formulování a zavádění politiky, řízení každodenní činnosti a kontrola jejich výsledků, jednání s dodavateli a zákazníky, plánování a řízení využívání zdrojů apod.²³

3.2.2 Úkoly manažera

Jako základní aktivity manažera jsou obvykle uváděny plánování, organizování, vedení a kontrola. Souhrnně bývají označovány jako tzv. manažerské funkce. Plánováním je myšlena volba úkolů a stanovení jejich priorit tak, aby bylo dosaženo organizačních cílů. Organizování obsahuje přidělování těchto úkolů pracovníkům, koordinaci jejich činnosti a zabezpečování zdrojů potřebných k plnění úkolů. Vedení lze definovat jako motivování a

²² VEBER, J., *Management: Základy, prosperita, globalizace*, s.21-22

²³ ČSÚ, *Klasifikace zaměstnání*

ovlivňování aktivit podřízených pracovníků. Kontrolování je sběr, vyhodnocování a srovnávání informací s plánovanými cíli, aby bylo možné určit míru jejich naplnění a případně odstranit nedostatky.²⁴ Různí autoři tyto funkce doplňují ještě o další, jako je implementace, motivace a koordinace, příkazování či výběr a umístění lidí.²⁵

Podle Hrona a Tiché charakterizují práci manažera obecně následující činnosti: závislost na ostatních, odpovědnost za podmínky, které vytváří ostatním k práci, přijímání a předávání informací potřebných pro rozhodování a řešení problému, rozhodování o akutních problémech i dlouhodobých cílech, efektivní využívání vlastního času a znalost oboru a orientace na výsledek.²⁶

Kvalitu práce manažera tedy nelze měřit pouze aktuální úspěšností podniku, například soustředění na současný zisk a pomnutí investic do inovací může v budoucnu přinést problémy s výkonností organizace. Je třeba brát v potaz také to, jak manažeři svou práci dělají z procesního hlediska, tedy jak zvládají organizaci času, komunikaci s pracovníky, jejich kreativitu a přístup k inovacím či pracovní nasazení.²⁷

Z následující tabulky 2, zobrazující podíly náplně činností manažerů, je patrné, že rozdělení času ve prospěch jednotlivých manažerských funkcí se na různých úrovních řízení značně liší. Vrcholoví manažeři se věnují zejména plánování strategie organizace, jen okrajově se zabývají organizací, vedením lidí a kontrolou. U liniového managementu naopak většina pracovního času připadá na vedení lidí a kontrolování jejich výkonů. Střední manažeři vedou a kontrolují svůj podřízený liniový management, ale zároveň se výrazněji věnují i plánování a organizování za účelem dosažení strategických cílů organizace.

²⁴ BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULER, O., *Management*, s. 24

²⁵ CAJTHAML, V., DĚDINA, J., *Management a organizační chování*, s. 130

²⁶ TICHÁ, I., HRON, J., *Strategické řízení*, s. 8

²⁷ BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULER, O., *Management*, s. 29

Tabulka 2: Náplň činnosti na jednotlivých úrovních řízení

LINIOVÝ MANAGEMENT	STŘEDNÍ MANAGEMENT	VRCHOLOVÝ MANAGEMENT
plánování	plánování	plánování
organizování		
vedení	organizování	organizování
	vedení	vedení
kontrolování	kontrolování	kontrolování

Zdroj: BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULER, O., *Management*, s. 27

Veber rovněž odlišuje postavení vlastníka, manažera a zaměstnance. Vlastníci podle něj rozhodují o strategických záměrech organizace, dohlížejí nad činností managementu a sledují výkonnost organizace. Manažeři dominují v řízení organizace, připravují koncepce vývoje a vedou její běžnou činnost. Zaměstnanci realizují dané úkoly a připravují a poskytují podklady nutné pro řízení. Tyto kategorie se však běžně prolínají – manažer může být zároveň vlastníkem, mnohé organizace kladou důraz na zapojení řadových zaměstnanců do procesu rozhodování, a rovněž manažeři mohou být z určitého pohledu vnímáni jako běžní zaměstnanci.²⁸

3.2.3 Ženy a muži v managementu

V důsledku širokého rozvoje služeb v posledních dekadách vzniká stále více manažerských a řídicích pozic. Tato expanze přináší nové příležitosti k pracovnímu uplatnění jak mužů, tak i ženám. Jejich postavení v managementu však není stejné - každému pohlaví bývají přisuzovány jiné předpoklady pro řídicí práci, přístup k vedoucím pozicím a průběh kariéry se mužů a žen se často liší, obě pohlaví se mohou setkat s diskriminačním jednáním a existují mezi nimi prokázané rozdíly v odměňování.

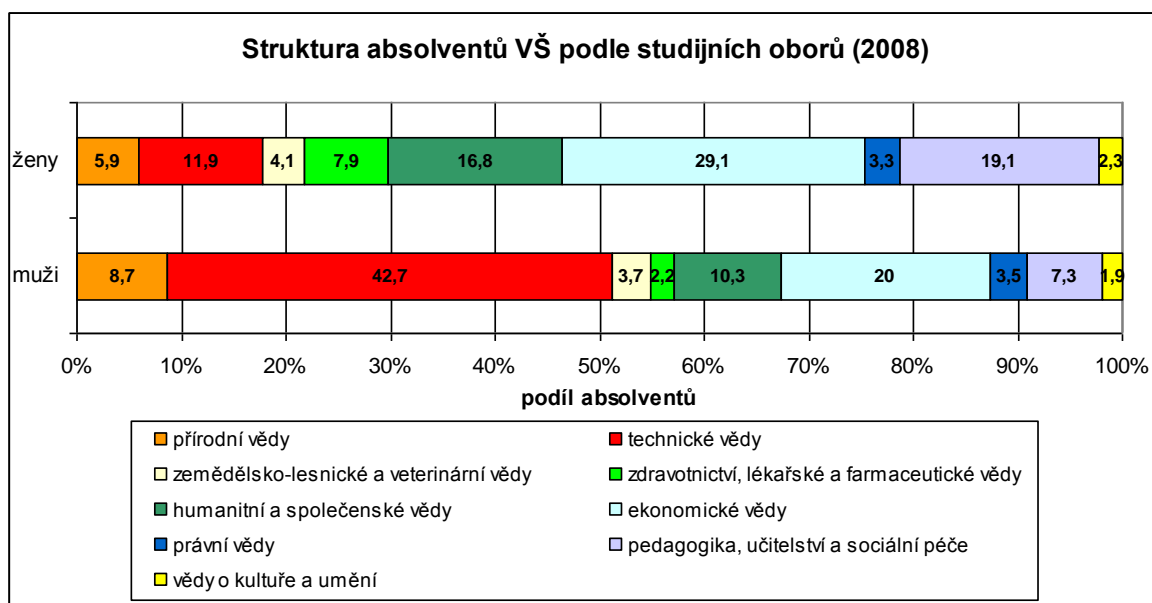
I v managementu existují feminizované a maskulinizované obory. Více žen se uplatňuje spíše v řízení oblastí vyžadujících pečlivost, důslednost a tam, kde je nutný větší cit pro práci s lidmi, tedy třeba v řízení lidských zdrojů nebo v odděleních péče o

²⁸ VEBER, J., *Management: Základy, prosperita, globalizace*, s. 20

zákazníka. Muži jsou naopak silněji zastoupeni mezi obchodními a finančními řediteli nebo v informačních technologiích.²⁹

Tato horizontální segregace souvisí i s již zmíněnou genderovou segregací oborů vzdělání. Hájek ve své práci, zkoumající závislost mezi oborem vzdělání a genderem studentů, rozděluje obory dle zastoupení pohlaví na vysoce maskulinní (méně než 15% žen), maskulinní (15 – 39,9% žen), vyrovnané (40 – 60% žen), feminní (60,1 – 85% žen) a vysoce feminní (více než 85% žen).³⁰ Mezi typicky maskulinní patří technické a přírodovědné obory (muži tvořili v roce 2008 74%, resp. 63% studentů zapsaných ke studiu), naopak mezi feminní obory se řadí pedagogika, učitelství a sociální péče (podíl žen 79% ze zapsaných studentů) a zdravotnické, lékařské a farmaceutické vědy (podíl žen 81% ze zapsaných studentů).³¹

Graf 1: Struktura absolventů VŠ



Zdroj: KLEŇHOVÁ, M., et al. *Genderová ročenka školství*, s. 105

Pozn: Celkové součty mohou být větší než 100%, jelikož jedna osoba může absolvovat více studijních oborů.

Z grafu 1 je patrné, že necelá polovina mužů-absolventů VŠ vystudovala obor s technickým zaměřením, druhým nejvýznamnějším „mužským“ oborem byly ekonomické

²⁹ GAZDAGOVÁ, M., FISCHLOVÁ, D., *Sondáž postojů zaměstnavatelů k uplatnění žen v managementu a zkušeností s nimi*, s. 15-16

³⁰ HÁJEK, M., *Vývoj vybraných oborů vzdělání z hlediska genderu*, s. 11

³¹ KLEŇHOVÁ, M., et al. *Genderová ročenka školství*, s. 91

vědy (pětina mužských absolventů), dále už se do jednotlivých oborů muži alokovali v menších podílech. Na ekonomické vědy připadá největší podíl absolvujících žen - vystudovala je třetina všech absolventek. Pětina žen absolvovala obor se zaměřením na pedagogiku, učitelství a sociální péči, zhruba stejný podíl humanitní vědy. Je tedy zřejmé, že muži jsou z pohledu vzdělání předurčeni dominovat v manažerských oborech v technické oblasti (výrobní, IT, matematické obory), ženy naopak v oblastech spíše společenských.

Kromě výše popsané horizontální segregace manažerských pozic dle genderu, existuje v managementu i segregace vertikální - muži oproti ženám častěji dosahují pracovních pozic na špičce organizační hierarchie. Jak je patrné z Tabulky 3 níže, v ČR v roce 2009 bylo mezi celkovým počtem zaměstnaných osob 4,9% mužů a 2,3% žen v kategorii zákonodárci, vedoucí a řídicí pracovníci. Ženy tedy obdobných vedoucích pozic dosahovaly dvakrát méně často než muži

Tabulka 3: Podíly zaměstnanců a mzda podle pohlaví

	Podíly zaměstnanců v %			Průměrná mzda v Kč			Medián mezd v Kč		
	celkem	muži	ženy	celkem	muži	ženy	celkem	muži	ženy
ČR celkem	100,00	56,55	43,45	26 677	29 953	22 414	22 229	24 158	19 797
Zákonodárci, vedoucí a řídicí pracovníci	7,22	4,90	2,32	56 522	64 585	39 467	38 708	43 335	30 573

Zdroj: ČSÚ, *Struktura mezd zaměstnanců v roce 2009*

Odborná literatura identifikuje několik možných příčin tohoto stavu. První je předpoklad rozdílnosti manažerských kompetencí mužů a žen. Podle výzkumu Vlacha et al. by manažer/manažerka měli mít kompetence jako samostatnost, rozhodnost, sebeovládání, rozhodnost, organizační schopnosti, teoretické a tvůrčí myšlení, pohotovost vystupování, psychickou odolnost, představitost, abstraktní a systémové myšlení, schopnost analýzy a syntézy a obecného srovnání, autoritu, schopnost prosadit se, orientaci na cíl; role manažera tedy definována spíše kompetencemi, které bývají tradičně připisovány mužům.³²

³² VLACH, J., et al., *Gender v managementu*, s. 41-43

Z analýz provedených VÚPSV a SÚ AV však dle Vlacha et al. vyplývá, že mezi ženami a muži neexistují podstatné rozdíly v připravenosti k výkonu práce manažera. Sami manažeři a manažerky uvádějí jako pozitiva žen manažerek lepší komunikační dovednosti, empatii, trpělivost, smysl pro pořádek a pro detail, lepší odolnost vůči psychické zátěži oproti mužům, nekonfliktnost. Mužům bývají připisovány vlastnosti jako racionalita, rychlé rozhodování, autorita, orientace na cíl, technické myšlení a tendence riskovat.³³ Respondenti výzkumů se tedy shodují, že mezi muži a ženami existují v tomto ohledu odlišnosti. Je však otázkou, zda jejich rozdílnost skutečně způsobuje i kvalitativní rozdíly v ženské a mužské manažerské práci, nebo se jedná pouze o genderový stereotyp, který brání ženám v kariérním postupu. Muži jako řídicí pracovníci mívají právě z důvodu stereotypních předpokladů, že jsou lépe předurčení pro vedení a řízení, vyšší autoritu u mužů i u žen a nemusí tolik usilovat její získávání. Ženy jako vedoucí pracovnice se ve srovnání s nimi častěji setkávají s podceňováním ze strany podřízených a musí prokázat svou odbornou způsobilost, rozhodnost a důslednost, aby byly respektovány.³⁴

Podle kvalitativního šetření Gazdagové a Fischlové je zejména u prosperujících společností kladen důraz právě na kompetentnost a osobní dispozice konkrétního člověka, což ženám umožňuje větší prosazení se na manažerských pozicích. Firmy s větším počtem žen v managementu obvykle disponují propracovanou personální politikou (zejména systémem výběru, odměňování, hodnocení a motivace zaměstnanců, plánováním jejich kariéry), která dává příležitost schopným zaměstnancům bez ohledu na pohlaví. Genderové složení managementu není ovlivněno ani tím, zda se jedná o společnost v českém či zahraničním vlastnictví, jelikož i management zahraničních společností bývá převážně český. Ženy se také snáze prosazují na řídicích pozicích ve firmách s méně než 1000 zaměstnanci, a s plošší organizační strukturou. Pro dosažení vysoké pozice v organizační hierarchii je totiž třeba projít kratším kariérním žebříkem a majitelé nebo topmanagement mají lepší příležitost být poznat a hodnotit potenciální adepty na manažery. Jedinou ztrátovou firmou ve výběrovém vzorku Gazdagové a Fischlové byla česká společnost ve vlastnictví státu, s byrokratickým stylem řízení. V této společnosti se ve vrcholovém managementu nevyskytovala žádná žena, v nižším managementu byly ženy zastoupeny jen

³³ VLACH, J., et al., *Gender v managementu*, s. 45-47

³⁴ GAZDAGOVÁ, M., FISCHLOVÁ, D., *Sondáž postojů zaměstnavatelů k uplatnění žen v managementu a zkušeností s nimi*, s. 22

velmi malým podílem, a to pouze ve typicky feminizovaném oboru managementu, personálním řízení.³⁵

Další možnou příčinou horizontální generové segregace v managementu je fakt, že většina žen stále raději obětuje kariéru ve prospěch soukromého života a rodiny. Irena Muchová, personální ředitelka společnosti Henkel, pro MF DNES říká: „Generálním ředitelem se může stát kdokoliv, kdo k tomu má odborné a osobnostní předpoklady a – což je neméně důležité – obětuje tomu čas, úsilí a bezesporu také kus svého osobního života. [...] V české společnosti se zcela automaticky předpokládá, že to bude právě žena, kdo se postará o rodinu. Pokud s partnerem mají děti, je to žena, která obětuje kariéru proto, aby aspoň do určitého věku dítěte zůstala na mateřské dovolené.“³⁶

Náročná kariéra obvykle vyžaduje, aby za řídícím pracovníkem stál další člověk zajišťující provoz rodiny. Většina žen-manažerek se však při budování kariéry snaží zároveň plnit to, co vnímají jako svou manželskou povinnost, tedy být podporou rodině i kariéře svého manžela.³⁷ Muchová říká: „Žena v Česku může být úspěšná, ale stejně se od ní očekává, aby po příchodu domů uvařila večeři, přečetla dětem pohádku, dala nádobí do myčky a pověsila vyprané prádlo.“³⁸ Muži-manažeři proto často mívají ve své kariéře nespornou výhodu domácího servisu a zajištění péče o děti či ostatní potřebné členy rodiny.³⁹

Souhrnně se soubor všech překážek, bránících ženám v dosahování nejvyšších pozic v organizační hierarchii, nazývá teorií tzv. skleněného stropu. Skleněný strop je metaforou pro bariéru, která blokuje vertikální mobilitu žen – až po tento strop mohou ženy postupovat, za něj už ne. Bariéra je na první pohled neviditelná a lze ji rozpoznat až při přímé snaze překročit ji. Skleněný strop je dle Křížkové tvořen různými navzájem překrývajícími se faktory: společenskými bariérami (genderovou strukturou společnosti a zažitými genderovými stereotypy), informačními bariérami (nedostatečnou informovaností o zastoupení žen na vedoucích pozicích), bariérami odlišnosti (viz homosociální reprodukce, tedy upřednostňování pracovníků, kteří jsou podobní vedoucímu), genderovou segregací trhu práce (uplatnění žen ve spíše méně prestižních a finančně nevýhodných

³⁵ GAZDAGOVÁ, M., FISCHLOVÁ, D. *Sondáž postojů zaměstnavatelů k uplatnění žen v managementu a zkušeností s nimi*, s. 9-10

³⁶ NOVOTNÝ, P., *Žena či muž. V práci rozdílů nevidím*, s. C4

³⁷ VLACH, J., et al., *Gender v managementu*, s.10

³⁸ NOVOTNÝ, P., *Žena či muž. V práci rozdílů nevidím*, s. C4

³⁹ VLACH, J., et al., *Gender v managementu*, s.10

sektorech), existencí tzv. old-boys networks (pro ženy těžko přístupnou sítí neformálních vztahů mezi muži v rámci pracovních i mimopracovních aktivit) či přítomností sexuálního obtěžování.⁴⁰ Bariéru skleněného stropu však některé názory nepovažují za příliš významnou, či její existenci zcela popírají. Manažerka V. Glatzová v časopise Euro tvrdí, že je pro ženy paradoxně těžší proniknout do středních pater managementu, než do těch úplně nejvyšších. V topmanagementu už jsou šance mužů a žen rovné, protože je velmi dobře vidět, kdo je skutečně dobrý, a osoby, které topmanažera vybírají, jsou kompetentní a na správném výběru jim hodně záleží.⁴¹

Za příčinu nerovností mezi manažery a manažerkami již nelze považovat ani formální úroveň vzdělání, jelikož z tohoto pohledu nepanuje mezi muži a ženami zásadní rozdíl. Během posledních dekad se poměr mužů a žen s vysokoškolským vzděláním postupně vyrovnal - roce 1947 studovalo na vysokých školách přibližně 20% žen, v roce 1994 už téměř 45%. Pokud bychom vzali v úvahu generaci manažerů a manažerek, kterým je v současnosti 50 – 60 let, v době jejich studia navštěvovalo vysoké školy zhruba 40 % dívek.⁴² V současnosti se dokonce obrátil poměr vysokoškolských studentů v neprospěch mužů, ti tvoří již pouze 43% z celkem asi 370 tisíc studentů.⁴³ Předpoklad, že faktor úrovně vzdělání by neměl mít vliv na nerovnosti žen a mužů v managementu, potvrzuje i výzkum Gender v managementu, kdy autorky ve výběrovém vzorku manažerů a manažerek neidentifikovaly v závislosti na pohlaví žádné významné rozdíly mezi jejich formálním vzděláním ani ochotou věnovat se dalšímu studiu a sebevzdělávání.⁴⁴

Podobně jako na celém trhu práce, i v managementu se vyskytují nerovnosti v odměňování řídicích pracovníků. Pokud se vrátíme k tabulce 3 na straně 24, je patrné, že ženy zařazené dle klasifikace do kategorie KZAM Zákonodárci, vedoucí a řídicí pracovníci dosahovaly pouze 61% průměrného platu mužů, medián byl na úrovni 70% platu mužů, tzn. muži dosahovali i více nadprůměrně placených pozic.

Detailnější posouzení této problematiky je však komplikované z důvodu složitého srovnání náročnosti a obsahu práce v různých organizacích a na různých pozicích.

⁴⁰ KRÍŽKOVÁ, A., *Životní strategie žen a mužů v řízení (a) podnikání*, s. 63-64

⁴¹ JAREŠOVÁ, E., *Lehman sister*, Euro, s. 35

⁴² HÁJEK, M., *Vývoj vybraných oborů vzdělání z hlediska genderu*, s. 22

⁴³ SIMONOVÁ, N., SOUKUP, P., *Reprodukce vzdělanostních nerovností v České republice. Sociologický časopis*, s. 940

⁴⁴ DUDOVÁ, R., KRÍŽKOVÁ, A., FISCHLOVÁ, D., *Gender v managementu: kvalitativní výzkum podmínek a nerovností v ČR.*, s. 77

Z odpovědí manažerů a manažerek v rámci výzkumu Gazdové a Fischlové vyplývá, že existence výdělkové nerovnosti závisí na úrovni manažerské pozice. V topmanagementu jsou si ženy jisté svými schopnostmi, mají zkušenosti a umí se prosadit, proto zde mezi pohlavími existují menší rozdíly v odměňování. Většina respondentů výzkumu však míní, že na nižších úrovních řídicí hierarchie jsou platové požadavky u žen menší než u mužů. Byly uváděny dva hlavní důvody. Prvním bylo nižší sebehodnocení žen, které se ve srovnání s muži více bojí riskovat, raději si řeknou o nižší částku a čekají, jaká bude odezva, a nedoceňují to, co opravdu umí. Druhým důvodem bylo přetrvávající vnímání příjmu ženy jako doplňkového k příjmu manžela/živitela rodiny. Další názory uváděly i to, že ženy mohou využívat nižšího platu jako své konkurenční výhody při ucházení se o manažerské pozice, nebo že vyšší požadovaný plat mužů je dán tím, že je o jejich práci na trhu větší zájem. Dle respondentů mužům na rozdíl od žen také více vyhovuje pohyblivá složka mzdy v závislosti na výkonu, ženy naopak preferují spíše pevnou mzdu. Muži rovněž věnují více pozornosti benefitům, jako jsou automobily, mobilní telefony nebo notebooky.⁴⁵

Dle Vlacha existují rozdíly ve výdělcích mužů a žen také v závislosti na věku. Lze je sledovat v rámci celého souboru zaměstnanců, ale projevují se i na manažerské úrovni. Po nástupu do zaměstnání (20 - 29 let věku) jsou platy obou pohlaví relativně vyrovnané, následuje široké rozevření „platových nůžek“ v neprospěch žen ve věku 30 - 39 let, poté se s přibývajícím stářím nerovnost pozvolna zmírňuje.⁴⁶

Rozdílné vyjednávací strategie mužů a žen ohledně platu považuje za nejdůležitější příčinu nerovností publikace Gender v managementu: kvalitativní výzkum podmínek a nerovností v ČR. Ženy se bojí tvrdě vyjednávat o odměně za práci, protože svou pozici samy vnímají jako nejistější, méně často také zjišťují své šance, jelikož se neporovnávají s kolegy tolik jako muži. Autorky došly i k závěru, že ženy genderový mzdový rozdíl chápou mnohem více jako diskriminaci, oproti mužům, kteří ho přičítají spíše právě neschopnosti žen vyjednat si odpovídající plat. Někteří respondenti výzkumu, rozhodující ve své společnosti o přijímání pracovníků a jejich odměňování, poukazovali však na to, že nižší mzdové požadavky žen přináší oběma stranám výhody - pro zaměstnavatele to

⁴⁵ GAZDAGOVÁ, M., FISCHLOVÁ, D., *Sondáž postojů zaměstnavatelů k uplatnění žen v managementu a zkušeností s nimi*, s. 23

⁴⁶ VLACH, J., *Šetření výdělkové nerovnosti žen a mužů v managementu*, s. 24

znamená formu šetření nákladů, pro ženy zase vyšší pravděpodobnost přijetí do zaměstnání.⁴⁷

3.3 Postavení mužů a žen v právu ČR a EU

České republice je z pohledu problematiky postavení mužů a žen nejdůležitějším dokumentem tzv. Antidiskriminační zákon, který vstoupil v platnost v roce 2009 a je v souladu s předpisy Evropské unie, mezinárodními smlouvami, jež ČR ratifikovala, i s Listinou základních práv a svobod. Tento zákon upravuje právo občanů na rovné zacházení v oblastech zaměstnání, výdělečné činnosti, odměňování, členství v organizacích, sociálního zabezpečení a výhod, zdravotní péče, vzdělání a přístupu ke zboží a službám. Zakázána je diskriminace nejen z důvodu pohlaví, ale i těhotenství, mateřství, věku, sexuální orientace, etnika, zdravotního postižení či víry. Zákon postihuje ale i tzv. nepřímou diskriminaci, kdy dojde k rozdílnému zacházení v důsledku zdánlivě neutrálního opatření nebo zavedené praxe, navádění k diskriminaci, sexuální obtěžování a pronásledování.⁴⁸

Antidiskriminační zákon byl schválen až poté, co Poslanecká sněmovna Parlamentu ČR přehlasovala veto prezidenta Václava Klause, jenž zákon označil za „zbytečný, kontraproduktivní a nekvalitní a jeho dopady za velmi problematické.“ Ve svém stanovisku odůvodňuje odmítnutí tím, že se jedná o „další z pokusů regulovat lidský život právem“, neboť dle Klause je nerovnost ve společnosti přirozeným jevem, stejně jako subjektivita našeho rozhodování. Rovněž kritizuje přenesení důkazního břemene na stranu žalovaného a přidělení odpovědnosti za provádění zákona veřejnému ochránci práv.⁴⁹

Hlavní kritikou veřejnosti byla obava, že zákon bude uplatňován důsledně i v prakticky banálních případech - tedy podobně, jako se tomu děje v USA, kde vzniká mnoho soudních žalob na vysoká odškodnění z důvodu diskriminace. Text zákona ovšem stanovuje, že diskriminací není rozdílné zacházení, které je objektivně odůvodněno legitimním cílem a prostředky k jeho dosažení jsou přiměřené a nezbytné. Záleží tedy na žalované straně, zda je schopna legitimitu svého jednání prokázat.

⁴⁷ DUDOVÁ, R., KRÍŽKOVÁ, A., FISCHLOVÁ, D., *Gender v managementu: kvalitativní výzkum podmínek a nerovností v ČR.*, s. 94-97

⁴⁸ Zákon 198/2009 Sb. (Antidiskriminační zákon)

⁴⁹ IDNES, *Prezident Václav Klaus vetoval antidiskriminační zákon*

Pro Českou republiku však přijetí Antidiskriminačního zákona znamená zejména splnění závazku harmonizace české právní úpravy s evropskou - a postavení mužů a žen patří v Evropské unii mezi hlavní témata sociální politiky. Evropská komise doslova uvádí: „Rovnost žen a mužů je jedním z základních lidských práv, společnou hodnotou EU a nezbytnou podmínkou pro dosažení cílů unie v oblasti růstu, zaměstnanosti a sociální soudržnosti. I když nerovnosti přetrvávají, učinila Evropská unie v posledních desetiletích značný pokrok v dosahování rovnosti žen a mužů zejména díky právním předpisům v oblasti rovnocenného zacházení, zohledňování této otázky ve veřejném i soukromém životě a díky konkrétním opatřením na podporu postupu žen v zaměstnání.“⁵⁰

V evropském právu existují různá ustanovení a směrnice, týkající se stejného odměňování za práci, přístupu k zaměstnání, ochrany mateřství či diskriminace. Aktivita týkající se prosazování rovnosti žen a mužů jsou financovány z programu PROGRESS (s rozpočtem 743,25 milionu Eur na období 2007 – 2013) nebo Evropským sociálním fondem, existuje také Evropský institut pro rovnost žen a mužů či Poradní výbor pro rovné příležitosti žen a mužů.⁵¹

Hlavním tématem, na které se EU zaměřuje, jsou rozdíly v odměňování (dle údajů Evropské komise ženy v EU vydělávají průměrně o 17,8% méně než muži). Na základě článku 141 Smlouvy o ES bylo během let 1975 až 2002 přijato 6 směrnic týkajících se rovnocenného odměňování obou pohlaví. Tyto směrnice byly v roce 2006 sloučeny do jedné komplexní. Další prioritou v otázce postavení mužů a žen v EU je vyvážené zastoupení obou pohlaví na vedoucích pozicích - v roce 1996 doporučila Rada ministrů EU členským státům, aby zavedly legislativní a stimulační opatření na jeho podporu

Zpráva Evropské komise z konce roku 2009 uvádí, že současná hospodářská a sociální krize bude nejspíše vyvíjet větší tlak na ženy než na muže, zejména proto, že ekonomický útlum může být členskými státy použit jako důvod k omezení opatření zaměřených na rovnost mužů a žen. Přestože Komise navrhla „společný závazek v oblasti zaměstnanosti“ a uznala, že v reakci na krizi je potřeba rovnost žen a mužů posílit, analýza chování členských států zjistila, že některá opatření byla opožděna či zrušena a budoucí rozpočtové škrty mohou přinést ještě další omezování. Negativní vliv na postavení žen má i růst nezaměstnanosti - přestože krize ve své první fázi zasáhla spíše „mužská“ odvětví

⁵⁰ Evropská komise, *Zaměstnanost, sociální věci a sociální začlenění, Rovnost žen a mužů*

⁵¹ Evropská komise, *Zaměstnanost, sociální věci a sociální začlenění, Rovnost žen a mužů*

průmyslu a stavebnictví, s postupujícím časem se rozšířila i do sektorů, ve kterých jsou více zaměstnávány ženy. Zkušenosti z minulých krizí ovšem ukazují u žen výrazně vyšší riziko, že po ztrátě práce nebudou opětovně zaměstnány.⁵² Opačný názor, než má EK, však prezentuje třeba americká novinářka Hanna Rosin, která upozorňuje, že ještě v počátku krize se procento nezaměstnaných žen na pracovním trhu USA rovnalo procentu nezaměstnaných mužů, za poslední dva roky však mužská nezaměstnanost roste rychleji. Ze zhruba 11 milionů pracovních míst, která v USA během těchto dvou let zanikla, patřily asi dvě třetiny mužům. Rosin uvádí dva hlavní důvody. Krize se více dotkla stavebnictví, finančního sektoru a výroby, kde tradičně mezi zaměstnanci převládají muži. Ženy dominují spíše veřejnému sektoru (například školství, zdravotnictví, pečovatelským službám), jenž vláda USA silněji finančně stimulovala. Rozdíl oproti stanovisku EK znamená však spíše druhý argument Rosin: muži, kteří mají průměrně vyšší mzdy v porovnání s ženami na stejných pozicích, znamenají pro společnosti větší náklady, a proto jsou častěji propuštěni. Mzdová disparita mezi pohlavími může být tedy ženám v době hospodářské krize paradoxně přínosem.⁵³

Hospodářská krize však není jediným faktorem, který přiměl EK k prosazování politiky genderové rovnosti. Dle prognóz čeká Evropskou unii v následujících desetiletích úbytek kvalifikovaných pracovních sil a stagnace či další pokles již dnes nízké porodnosti. Aktivní politika rovnosti obou pohlaví je z pohledu EU nutná pro řešení této situace a byla proto zakotvena i ve strategii EU do roku 2020. Aktuálně zahrnuje tyto oblasti: posílení synergie mezi rovností pohlaví a zaměstnaností na podporu oživení a udržitelného růstu, podpora sladování pracovního, soukromého i rodinného života u žen i mužů, podpora sociálního začlenění a rovnosti žen a mužů, předcházení sexuálně motivovanému násilí a boj proti tomuto násilí, přeměna závazku týkajícího se rovnosti žen a mužů v činy a výsledky.⁵⁴

⁵² Evropská komise, *Zpráva Komise Radě, Evropskému parlamentu a Evropskému hospodářskému a sociálnímu výboru a Výboru regionů : Rovnost mužů a žen - 2010*, s. 3-4

⁵³ SOBOTA, J., *Chlapi sobě, Respekt*

⁵⁴ Evropská komise: *Zpráva Komise Radě, Evropskému parlamentu a Evropskému hospodářskému a sociálnímu výboru a Výboru regionů : Rovnost mužů a žen - 2010*, s. 7-10

4. Metodika práce – popis vybraných statistických metod

4.1 Základní pojmy

Pro statistickou analýzu dat je nutné nejprve definovat některé elementární pojmy. Základním souborem rozumíme soubor všech statistických jednotek, na nějž se vztahuje příslušné statistické zkoumání. Výběrovým souborem je myšlena pouze vybraná část jednotek základního souboru.

Statistické zjišťování dělíme na úplné (nebo také vyčerpávající), při kterém jsou vyšetřeny vlastnosti všech statistických jednotek v základním souboru, a neúplné (nevyčerpávající), v rámci něhož nejsou podrobeny zjišťování všechny statistické jednotky, ale pouze určitá část základního souboru. Úplné zjišťování má tu výhodu, že je zcela přesné, oproti neúplnému, které může přinést pouze odhady charakteristik základního souboru. Takové zjišťování je však velmi nákladné a v některých případech organizačně prakticky nereálné. Výběrové zjišťování je naopak organizačně jednodušší a umožňuje věnovat větší péči samotnému zjišťování údajů. Soubor, který vznikne výběrovým šetřením, se nabývá výběrový soubor.⁵⁵

4.2 Statistické znaky

Jak již bylo řečeno, základními statistickými prvky jsou statistické jednotky, které jsou elementárními jednotkami statistického pozorování. Vlastnosti statistických jednotek se nazývají statistické znaky. V případě této práce byl statistickou jednotkou manažer z České republiky. Znaky byly jeho názory, pozice v managementu, počet jemu podřízených zaměstnanců a podobně. Statistické znaky je možné dělit do dvou skupin:

1) kvantitativní – znaky, které lze vyjádřit číselně

Kvantitativní znaky dále rozdělujeme na spojitě, které mohou v rámci intervalu nabývat libovolných hodnot, a nespojitě (diskrétní), které nabývají pouze některých číselných hodnot, obvykle přirozených nebo celých nezáporných čísel. Kvantitativním

⁵⁵ SVATOŠOVÁ, L., KÁBA, B., PRÁŠILOVÁ, M., *Zdroje a zpracování sociálních a ekonomických dat: učební texty*, s. 37

diskrétním znakem byl v tomto výzkumu pouze počet let praxe předcházející první manažerské pozici respondenta.

2) kvalitativní (kategoriální) – znaky, které lze vyjádřit slovně

Kvalitativní znaky se dají rozdělit na nominální, které lze pouze pojmenovat, a ordinální neboli pořadové, které lze uspořádat vzestupně nebo sestupně, ale odráží pouze pořadí. Znaky se mohou dále dělit ještě na alternativní (nabývají pouze dvou obměn), nebo množné (nabývají více než dvou obměn).⁵⁶

Většina hodnot v dotazníkovém šetření spadala právě do kategorie kvalitativních znaků. Alternativními znaky byly například odpovědi respondentů na úroveň vzdělání. Nominálními znaky třeba odpovědi na otázku ohledně zkušenosti s diskriminací. Zde respondenti vybírali z odpovědí ano, ne, nevím. Odpovědi by se na první pohled mohly jevit jako seřaditelné, ordinální, problémem však je tzv. ekvidistance kategorií. Nelze určit, zda respondent vnímá rozdíl mezi „ano“ a „nevím“ podobně jako mezi „ne“ a „nevím“.

4.3 Rozdělení četností, grafické znázornění

Po získání dat z výběrového souboru přichází na řadu elementární zpracování statistických údajů. Základní formou zpracování je třídění, tedy rozdělení jednotek souboru do takových skupin, aby co nejlépe vynikly jejich charakteristické vlastnosti. Třídění může být jednostupňové (podle jednoho znaku), nebo vícestupňové (podle dvou a více znaků). Tabulka dat vzniklá jejich tříděním nazýváme tabulkou rozdělení četností. Četnosti jsou počty příslušných statistických jednotek náležících každé variantě znaku. Četnosti mohou být vyjádřeny absolutně nebo (pro účely porovnání souborů s různými rozsahy) relativně.⁵⁷

Absolutní četnost n_i $i = 1, 2, \dots, k$

Relativní četnost $p_i = n_i / \sum_{i=1}^k n_i$

V této práci byly porovnávány obvykle soubory o různém rozsahu (soubor mužů-manažerů a soubor žen-manažerek), proto byly používány relativní četnosti ve formátu procent.

⁵⁶ HINDLS, R., HRONOVÁ, S., SEGER, J., *Statistika pro ekonomy*, s. 14

⁵⁷ tamtéž, s. 20

Pro přehlednost se používají různé formy grafického znázornění rozdělení četností. V této práci lze nalézt několik typů grafů:

Sloupcový graf – na ose x jsou uvedeny jednotlivé kategorie proměnné, na ose y relativní nebo absolutní četnosti (viz Graf 10).

Koláčový (výsečový) graf – anglicky pie chart, který znázorňuje relativní četnosti znaku pomocí kruhových výsečí (viz Graf 3). Jako alternativa koláčového grafu byl v práci používán i sloupcový graf, kdy na ose y byly znázorněny relativní četnosti pro jednotlivé varianty znaku a celková výše sloupce vyjadřovala 100%.

Krabičkový graf – anglicky boxplot, slouží ke znázornění extrémních hodnot a kvartilů a umožňuje i identifikaci odlehlých hodnot (viz Graf 6). Graf je rozdělen na čtyři části, dvě svislé přímkové a dva k sobě přiléhající obdélníky. Čára rozdělující obdélníky vyjadřuje 50% kvartil, tedy medián, prostřední hodnotu z řady všech seřazených hodnot. Spodní hrana dolního obdélníku znázorňuje dolní kvartil, tedy čtvrtinu nejnižších hodnot, vrchní hrana horního obdélníku naopak horní kvartil, čtvrtinu nejvyšších hodnot. Konce vertikálních úseček jsou minimem a maximem.

4.4 Základní popisné charakteristiky

Tyto charakteristiky zachycují různé aspekty dat. Jedná se o charakteristiky polohy (centrální tendence), rozptýlenosti, dále šikmosti s špičatostí rozdělení. Mezi základní charakteristiky polohy se řadí aritmetický průměr (M , součet všech naměřených údajů vydělený jejich počtem), medián (Me) který dělí řadu podle velikosti seřazených výsledků na dvě stejné poloviny, a modus (Mod), jenž vyjadřuje hodnotu, která se v datech vyskytuje nejčastěji. V případě spojitých dat se odečítá pomocí histogramu, kdy se počítá jako průměr z krajních hodnot histogramu.⁵⁸

$$M = \sum x_i / n$$

$$Me = x_{(n+1)/2} \quad (n \text{ je liché číslo})$$

$$Me = 0,5(x_{n/2} + x_{n/2+1}) \quad (n \text{ je sudé číslo})$$

⁵⁸ HENDL, J., *Přehled statistických metod: analýza a metaanalýza dat*, s. 93-94

Průměr se nepoužívá pro údaje kategoriální, dále je vhodné ho použít, když je rozdělení symetrické, je velmi citlivý na vybočující hodnoty. Medián je možné použít, pokud chceme znát střed rozdělení a pokud jsou data získána alespoň v ordinálním měřítku. Je to tzv. robustnější charakteristika (méně citlivá na odlehlé hodnoty), takže ho lze použít, i když data takovéto hodnoty obsahují a nebo je rozdělení dat zešíkmené. Modus se používá, pokud jsou data také alespoň ordinální a chceme o rozdělení získat jenom základní přehled.⁵⁹

Charakteristiky variability měří rozptýlení hodnot určitého souboru. Mezi nejčastěji používané patří rozptyl, který vyjadřuje součet kvadratických odchylek jednotlivých hodnot od aritmetického průměru vydělený počtem stupňů volnosti, a směrodatná odchylka, kladná druhá odmocnina z rozptylu. Její výhodou oproti rozptylu je fakt, že měří ve stejných jednotkách jako zkoumaný statistický znak. Další charakteristikou jsou kvartily rozdělení, tedy body, které rozdělují uspořádaný datový soubor na čtvrtiny. Kvartily jsou zobrazovány pomocí již zmíněného krabičkového grafu, boxplotu.⁶⁰

Pro charakteristiku kategoriálních proměnných byl v této práci použit medián nebo interkvartilové rozpětí (rozdíl mezi horním a spodním kvartilem).

4.5 Bodové a intervalové odhady

Zatímco charakteristiky základního souboru jsou pevné hodnoty, u výběrového jsou do jisté míry náhodné, jelikož jsou vypočteny z hodnot náhodného výběru. Často však bývá k dispozici pouze výběrový soubor, na jeho základě chceme odhadnout charakteristiky základního souboru.

Odhad určité charakteristiky základního souboru lze provést dvěma způsoby:

1) Bodový odhad – z hodnot výběrového souboru vypočítáme jedno číslo, které prohlásíme za odhad odpovídající charakteristiky. Vypočtená charakteristika se však vždy bude do jisté míry lišit od odhadované charakteristiky základního souboru, tzv. výběrová chyba neboli směrodatná chyba odhadu. Tato chyba nevyjadřuje, jaká je konkrétní velikost chyby u určitého souboru, ale jaká je „průměrná“ výběrová chyba odhadů při všech výběrech daného rozsahu ze základního souboru.

⁵⁹ HENDL, J., *Přehled statistických metod: analýza a metaanalýza dat*, s. 95

⁶⁰ SVATOŠOVÁ, L., KÁBA, B., PRÁŠILOVÁ, M., *Zdroje a zpracování sociálních a ekonomických dat: učební texty*, s. 49-50

2) Intervalový odhad – je odhad příslušné charakteristiky základního souboru pomocí intervalu, ve kterém se s vysokou pravděpodobností bude nacházet skutečná hodnota odhadované charakteristiky základního souboru. Tato pravděpodobnost se nazývá spolehlivostí odhadu a značí se $1-\alpha$. Čím je pravděpodobnost větší, tím je i odhad spolehlivější, ale zároveň se zvětšuje i příslušný interval spolehlivosti.⁶¹

V této práci se vyskytl odhad charakteristik pouze u otázky, která jediná byla kvantitativního charakteru. Byl zde použit odhad aritmetického průměru základního souboru, jehož bodovým odhadem je výběrový průměr.

$$\begin{array}{ll} \mu = \sum_{i=1}^N x_i & \text{ar. průměr základního souboru o rozsahu } N \\ M = \sum_{i=1}^n x_i & \text{ar. průměr výběrového souboru} \\ \text{Odhad:} & M \sim \mu \end{array}$$

4.6 Testování statistických hypotéz

Testování statistických hypotéz je vedle teorie odhadu další formou statistické indukce. Statistickou hypotézou je chápáno každé tvrzení o tvaru nebo charakteristikách rozdělení jednoho nebo několika statistických znaků. Testem ověřujeme, zda daná hypotéza platí či ne. Testy se dělí na parametrické, které se týkají hodnot parametrů rozdělení, a neparametrické, týkající se rozdělení základního souboru. Při testování proti sobě vždy stojí dvě hypotézy: nulová hypotéza (H_0), kterou testujeme, a alternativní hypotéza (H_A), která popírá platnost nulové hypotézy a kterou přijímáme, jestliže jsme nulovou hypotézu zamítli jako nesprávnou.⁶²

Rozhodnutí o platnosti nulové či alternativní hypotézy děláme na základě výpočtu určité testové statistiky, tzv. testovacího kritéria. Vypočtené testovací kritérium porovnáme s kritickou hodnotou, která rozděluje obor možných hodnot statistiky na dvě množiny: kritický obor (obor zamítnutí nulové hypotézy) a obor přijetí. Podle toho, do které množiny hodnota testovacího kritéria spadá, nulovou hypotézu přijmeme nebo zamítneme.⁶³

Vzhledem k tomu, že se testování provádí na základě údajů získaných náhodným výběrem, můžeme se dopustit chybných závěrů. Přehled možných chyb a jejich

⁶¹ HINDLS, R., HRONOVÁ, S., SEGER, J., *Statistika pro ekonomy*, s. 115-118

⁶² SVATOŠOVÁ, L., KÁBA, B., PRÁŠILOVÁ, M., *Zdroje a zpracování sociálních a ekonomických dat: učební texty*, s. 71

⁶³ Tamtéž, s. 72

pravděpodobností je uveden v tabulce 4. Pravděpodobnost $1 - \beta$, tedy to, s jakou pravděpodobností zamítneme nepravdivou nulovou hypotézu, nazýváme síla testu.

Tabulka 4: Chyby I. a II. druhu

	H0 je pravdivá		H0 je nepravdivá	
Nezamítá se	Správné rozhodnutí	Pravděpodobnost $1 - \alpha$	Chyba II. druhu	Pravděpodobnost β
Zamítá se	Chyba I. druhu	Pravděpodobnost α	Správné rozhodnutí	Pravděpodobnost $1 - \beta$

Zdroj: HINDLS, R., HRONOVA, S., SEGER, J., *Statistika pro ekonomy*, s. 135

4.6.1 Obecný postup testování statistických hypotéz

Testování statistických hypotéz má jednotný obecný postup, který sestává z následujících kroků:

- 1) Formulace nulové hypotézy H_0 , tedy tvrzení, jehož platnost testujeme.
- 2) Formulace alternativní hypotézy H_A , tedy tvrzení, které má opačný význam než nulová hypotéza.
- 3) Volba hladiny významnosti α , tedy pravděpodobnosti, že zamítneme nulovou hypotézu, ačkoliv platí. Čím je hladina významnosti nižší, tím je test přísnější a H_0 je obtížnější zamítnout. V této práci byla u všech testů volena hladina významnosti $\alpha = 0,05$.
- 4) Vypočtení testové statistiky z výběrových hodnot. Testová statistika může mít mnoho podob, záleží na povaze dat a konkrétním testu, který aplikujeme.
- 5) Nalezení kritické hodnoty, která rozděluje obor možných hodnot na obor zamítnutí hypotézy a obor přijetí
- 6) Formulace závěru testování. Existují dva způsoby, jak určit zda nulovou hypotézu zamítáme či přijímáme. Prvním způsobem je srovnání testové statistiky s kritickou hodnotou. Pokud je hodnota testovacího kritéria větší než kritické hodnoty, nulovou hypotézu zamítáme, v opačném případě H_0 nelze zamítnout a ponecháváme ji k dalšímu zkoumání. Druhým je její převedení do pravděpodobnostní škály na tzv. hodnotu významnosti p . Pokud je hodnota p větší nebo rovna hodnotě α , nulovou hypotézu nelze zamítnout. V opačném případě dochází k zamítnutí H_0 . V této práci byl používán druhý uvedený způsob.⁶⁴

⁶⁴ HENDL, J., *Přehled statistických metod: analýza a metaanalýza dat*, s. 176

4.6.2 Neparametrický Mann Whitneyův U test

Vzhledem k tomu, že klasické metody statistického usuzování předpokládají normalitu rozdělení, což je předpoklad, který reálně nebývá prakticky nikdy splněn, byly vyvinuty takzvané neparametrické testy. Jsou vhodné pro hodnocení ordinálních nebo kvantitativních dat, aniž bychom museli mít větší vědomosti ohledně tvaru jejich rozdělení.

Z tohoto důvodu byl pro vyhodnocení hodnocení většiny dat zvolen právě Mann-Whitneyův U test. Používá se při porovnání mediánů dvou nezávislých výběrů a odpovídá na otázku, zda je rozdíl mediánů dvou skupin statisticky významný. Chceme ověřit nulovou hypotézu, že mediány souborů se neliší, oproti alternativní hypotéze, která tvrdí, že výběry se statisticky významně liší svou polohou.

Postup testu je následující:

1) Výběrová data sloučíme do jednoho souboru a přiřadíme jim pořadová čísla podle velikosti 1, 2, ... N, kdy N je součtem rozsahu výběrových souborů ($m + n$). Pokud jsou některé hodnoty stejné, přiřadíme jim průměr pořadových čísel, která na ně připadají. Vypočteme součty přiřazených pořadových čísel pro jednotlivé výběry.

x_1, x_2, \dots, x_m	přiřazeny hodnoty $R_{x1}, R_{x2}, \dots, R_{xm}$	součet přiřazených hodnot T_x
y_1, y_2, \dots, y_n	přiřazeny hodnoty $R_{y1}, R_{y2}, \dots, R_{yn}$	součet přiřazených hodnot T_y

2) Vypočteme dvě hodnoty ze vzorců:

$$U_x = T_x - (m(m+1)/2)$$

$$U_y = T_y - (n(n+1)/2)$$

Testovacím kritériem je menší z těchto dvou hodnot. $U = \min(U_x, U_y)$

3) Dále pokračujeme podle obecného postupu statistického testování. Porovnáme s hladinou U_α v tabulkách pro tento test nebo hodnotu p s hladinou α a na základě výsledku přijmeme nebo zamítneme nulovou hypotézu.

4.6.3 Neparametrický Kruskal-Wallisův test

V jednom případě byl pro vyhodnocení dat použit neparametrický Kruskal-Wallisův test. Opět se používá v případě, kdy nemůžeme potvrdit předpoklad normality rozdělení. Tento test je v podstatě rozšířením Mann-Whitneyova testu na tři a více výběrových souborů a představuje neparametrickou alternativu k jednoduché analýze rozptylu. Cílem testu je zjistit, zda rozdíly mezi mediány více než dvou výběrových souborů jsou statisticky významné. Nulová hypotéza předpokládá rovnost všech mediánů, alternativní hypotéza naopak tvrdí, že alespoň pro jednu dvojici mediánů tato rovnost neplatí.⁶⁵

Postup testu je velmi podobný Mann-Whitneyovu testu – zde je uveden postup pro tři výběrové soubory:

1) Výběrová data sloučíme do jednoho souboru a přiřadíme jim pořadová čísla podle velikosti 1, 2, ... N, kdy N je součtem rozsahu všech výběrových souborů (a + b + c).

x_1, x_2, \dots, x_a	přiřazeny hodnoty $R_{x1}, R_{x2}, \dots, R_{xa}$	součet přiřazených hodnot T_x
y_1, y_2, \dots, y_b	přiřazeny hodnoty $R_{y1}, R_{y2}, \dots, R_{yb}$	součet přiřazených hodnot T_y
z_1, z_2, \dots, z_c	přiřazeny hodnoty $R_{z1}, R_{z2}, \dots, R_{zc}$	součet přiřazených hodnot T_z

2) Vypočteme testovou statistiku H, která měří rozdílnost průměru pořadí ve skupině:

$$H = [12/(N(N+1)) \times \sum (T_i^2/n_i)] - 3(N+1)$$

T_i součet pořadí v jednotlivých skupinách

N celkový počet pozorování

n_i počet pozorování v jednotlivých skupinách

3) Dále pokračujeme podle obecného postupu statistického testování, porovnáme testové kritérium s hladinou χ^2 , nebo hodnotu p s hladinou α , a na základě výsledku přijmeme nebo zamítneme nulovou hypotézu.

⁶⁵ HENDL, J., *Přehled statistických metod: analýza a metaanalýza dat*, s. 347

4.7 Analýza závislosti kvalitativních znaků

Vzhledem k tomu, že většina dat získaných z výběrového šetření byla kategoriální povahy, hlavní použité metody se týkaly analýzy závislosti kvalitativních znaků.

Závislost mezi kvalitativními statistickými znaky se nazývá asociací nebo kontingencí. Asociace zkoumá vztah mezi alternativními znaky, které nabývají pouze dvou obměn. Kontingence analyzuje vztah mezi znaky, z nichž alespoň jeden je množný.⁶⁶

Pro analýzu dat získaných výběrovým šetřením byla použita právě kontingence. Data se uspořádají do tzv. kontingenční tabulky, což je tabulka, která vznikne tříděním podle dvou proměnných. Obecný formát kontingenční tabulky je uveden v tabulce 5. Řádky vyznačují jednotlivé varianty znaku A, který má a_i obměn ($i = 1, 2, \dots, k$), sloupce varianty znaku B, který má b_j obměn ($j = 1, 2, \dots, m$). Tabulka bývá doplněna ještě řádkovými a sloupcovými součty.⁶⁷

Tabulka 5: Schéma kontingenční tabulky

	b1	b2	...	bm	<i>celkem</i>
a1	n11	n12		n1m	<i>n1.</i>
a2	n21	n22		n2m	<i>n2.</i>
...					
ak	nk1	nk2		nk m	<i>nk.</i>
<i>celkem</i>	<i>n.1</i>	<i>n.2</i>		<i>n.m</i>	<i>n</i>

V kontingenční tabulce je možné změřit pouze sílu (těsnost) závislosti, tzv. kontingenci. V této práci byl používán Cramerův V koeficient. Jeho výpočet je následující:

$$V = \{ \chi^2 / [n(m - 1)] \}^{1/2}$$

přičemž χ^2 je testová statistika, která bude ještě dále popsána, a m je větší z čísel k a n . Koeficient dosahuje hodnot z intervalu $\langle 0; 1 \rangle$. Při nulové hodnotě není v tabulce žádný vztah, pokud má koeficient hodnotu 1, je v ní vztah úplný.

⁶⁶ HENDL, J., *Přehled statistických metod: analýza a metaanalýza dat*, s. 307

⁶⁷ SVATOŠOVÁ, L., KÁBA, B., PRÁŠILOVÁ, M., *Zdroje a zpracování sociálních a ekonomických dat: učební texty*, s. 134-135

4.7.1 χ^2 test v kontingenční tabulce

V kontingenční tabulce je možné také otestovat, zda existuje závislost mezi kvalitativními znaky, které jsou v ní obsažené. Pro testování se používá tzv. χ^2 (chí kvadrát) test. Nulová hypotéza tohoto testu předpokládá nezávislost mezi oběma znaky, alternativní hypotéza tvrdí, že znaky jsou na sobě závislé. Test je založen na porovnání skutečných (pozorovaných) četností a teoretických (očekávaných) četností, které by byly v buňkách pozorovány pro náhodný výběr o rozsahu n , kdyby proměnné A a B byly nezávislé.

Postup testování je následující:

1) Vypočteme testovací statistiku χ^2 , která vyjadřuje rozdíl mezi teoretickými (očekávanými) a skutečnými četnostmi.

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s [(n_{ij} - o_{ij})^2 / o_{ij}]$$

kde o_{ij} jsou očekávané četnosti a n_{ij} jsou skutečné četnosti. Očekávané četnosti vypočteme podle následujícího vzorce:

$$o_{ij} = \frac{n_{i \cdot} \cdot n_{\cdot j}}{n}$$

2) Dále pokračujeme podle obecného postupu statistického testování, porovnáme testové kritérium s hladinou χ^2 , nebo hodnotu p s hladinou α a na základě výsledku přijmeme nebo zamítneme nulovou hypotézu.

Test nelze použít v případě, že více než 20% teoretických četností v tabulce je menších nebo rovno 5, nebo pokud minimálně jedna teoretická četnost je menší nebo rovna 1. V tomto případě je potřeba sloučit řádky nebo sloupce tabulky, aby však logika tabulky zůstala zachována.

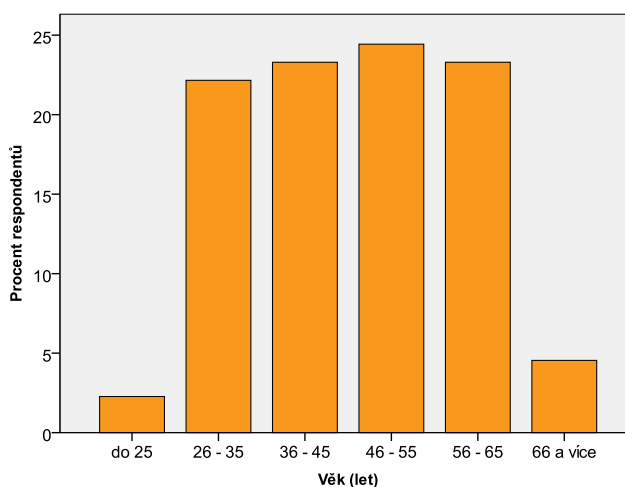
5. Vlastní analýza sledovaných ukazatelů

5.1 Charakteristika výběrového souboru

Pro určení výběrového souboru je potřeba nejprve definovat základní soubor, z něhož respondenti pocházejí. Základním souborem byly pro účely tohoto výzkumu všechny osoby v České republice, které v době šetření pracovaly na vedoucích/manažerských pozicích, bez ohledu na úroveň řízení, na které působí, a obor zaměstnání.

Výběrového šetření k diplomové práci se zúčastnilo celkem 176 respondentů, z nichž 76 (tedy 43%) bylo ženského pohlaví, 100 respondentů (57%) mužského pohlaví. Věk respondentů byl zadáván v desetiletých intervalových rozmezích. Z grafu 2 je patrné, že věk respondentů byl prakticky rovnoměrně rozložen, pouze v kategoriích do 25 a nad 66 let, v kterých se manažeři obvykle tolik neuplatňují, bylo respondentů méně.

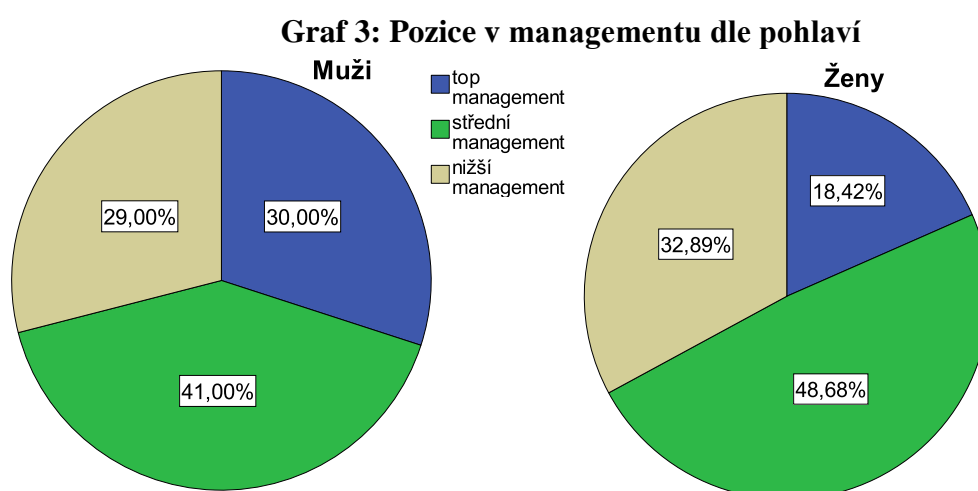
Graf 2: Věk respondentů



Zdroj: vlastní výpočty

Naprostá většina respondentů byla vysokoškolsky vzdělaných, celkem 72 % respondentů dosáhlo vysokoškolského vzdělání, z toho nejčastěji (86 osob, tedy téměř polovina) magisterské úrovně. Tento výsledek odpovídá faktu, že pro práci na řídicích pozicích je jedním z předpokladů právě vysokoškolské vzdělání. Zbýlá část odpovídajících (28%) měla vzdělání středoškolské s maturitou. Do kategorie základního vzdělání nebo středoškolského bez maturity se nezařadil žádný respondent.

Dále se respondenti zařazovali do kategorií dle úrovně managementu, na které působí. Graf 3 uvádí podíly respondentů na jednotlivých úrovních dle pohlaví. Za top manažery, tedy nejvyšší řídicí pracovníky, kteří mají odpovědnost za celkovou výkonnost organizace, přebírají zodpovědnost za vlastníky, se označilo o deset procent méně žen než mužů. V nižším managementu (hierarchicky jen o stupeň výše než běžní výkonní pracovníci) pracuje přibližně stejné procento respondentů bez ohledu na pohlaví, z grafu je tedy patrné, že ženy se více zařazovaly do kategorie střední management, což je také dle teorie nejširší skupina řídicích pracovníků.



Zdroj: vlastní výpočty

Více než 80% respondentů uvedlo, že je jim v zaměstnání podřízeno maximálně 20 osob. Od 21 do 50 osob bylo podřízeno necelým deseti procentům respondentů. Nad 51 podřízených mělo pouze 6% respondentů, přičemž všichni tyto manažeři pocházeli ze střední nebo vrcholové úrovně řízení.

Nejvíce odpovídajících pocházelo z velkých organizací s 251 až 1000 zaměstnanci (29%) a více jak tisíci zaměstnanci (20%). Od manažerů středních podniků s 51 až 250 zaměstnanci pocházelo rovněž 20% odpovědí, manažerů malých podniků s 11 až 50 zaměstnanců 16% a manažerů mikropodniků do deseti zaměstnanců 13%.

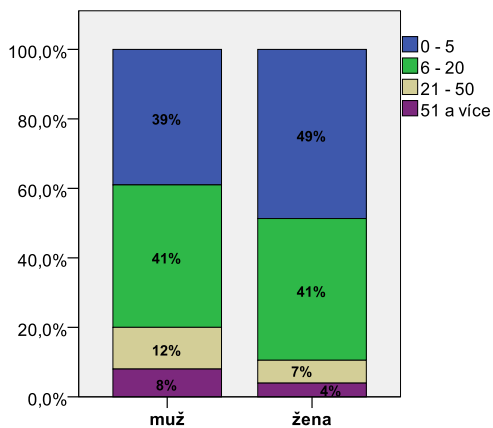
5.2 Analýza jednotlivých otázek

V první části byla provedena statistická analýza sociodemografických otázek a dalších otázek, týkajících se přímo respondenta, jeho kariéry, aktuálního zaměstnání,

partnera a současné funkce v managementu. Odpovědi tedy nevypovídaly o názorech dotazované osoby, ale o konkrétních zkušenostech daného člověka jako manažera.

5.2.1 Počet podřízených zaměstnanců

Graf 4: Počet podřízených zaměstnanců podle pohlaví respondenta



Zdroj: vlastní výpočty

Manažeři a manažerky byli dotazováni, kolik zaměstnanců je jim jako vedoucím podřízeno. Z grafu 4 je patrné, že respondenti-muži mělo o něco častěji 21 a více podřízených pracovníků - celkem u 20% odpovědí, zatímco ženy pouze u 11% odpovědí. Polovina žen se zařadila do kategorie vedoucích se maximálně pěti podřízenými. Mann-Whitneyův test však neprokázal, že by mezi počtem pracovníků podřízených mužům a počtem pracovníků podřízených ženám byly statisticky významné rozdíly.

H0: populační mediány jsou shodné, mezi počtem podřízených neexistují u M a u Ž statisticky významné rozdíly

HA: populační mediány jsou odlišné, mezi počtem podřízených existují u M a u Ž statisticky významné rozdíly

α : 0,05

$p = 0,095$

=> H0 nelze zamítnout

Dále byl proveden χ^2 test s cílem otestovat, zda je počet podřízených závislý na tom, zda je manažerem muž nebo žena. Ani v tomto případě však nebyla nulová hypotéza prokázána. Kolik zaměstnanců je manažerovi podřízeno tedy není statisticky významně závislé na tom, zda se jedná o manažera nebo o manažerku.

H₀: Počet zaměstnanců podřízených manažerovi není ovlivněn pohlavím manažera

H_A: Počet zaměstnanců podřízených manažerovi je ovlivněn pohlavím manažera

α : 0,05

$p = 0,336$ => H₀ nelze zamítnout

5.2.2 Úroveň postavení v managementu

Rozložení respondentů dle pohlaví a úrovní managementu, na kterých působí, je znázorněno již v předchozí kapitole v grafu 3. Je patrné, že v topmanagementu se pohybovalo více mužů než žen, naopak v nižším managementu a ve středním managementu je více žen. Pomocí Mann-Whitneyova testu bylo opět testováno, zda jsou mezi úrovní řízení u mužů a úrovní řízení u žen statisticky významné rozdíly. Nulovou hypotézu nebylo možné na základě testu zamítnout, mezi hierarchickým postavením mužů a žen tedy nejsou významné rozdíly.

H₀: populační mediány jsou shodné, mezi postavením v managementu neexistují u M a u Ž statisticky významné rozdíly

H_A: populační mediány jsou odlišné, mezi postavením v managementu existují u M a u Ž statisticky významné rozdíly

α : 0,05

$p = 0,182$ => H₀ nelze zamítnout

Také výsledek χ^2 testu nezamítnul nulovou hypotézu, že úroveň řízení, na které manažer působí, není ovlivněna jeho pohlavím. Hierarchická úroveň pozice v managementu, na které manažer/manažerka působí, tedy závisí primárně na jiných faktorech, než jestli se jedná o osobu ženského nebo mužského pohlaví.

H0: Úroveň, na které manažer/ka působí, není ovlivněna pohlavím manažera/manažerky

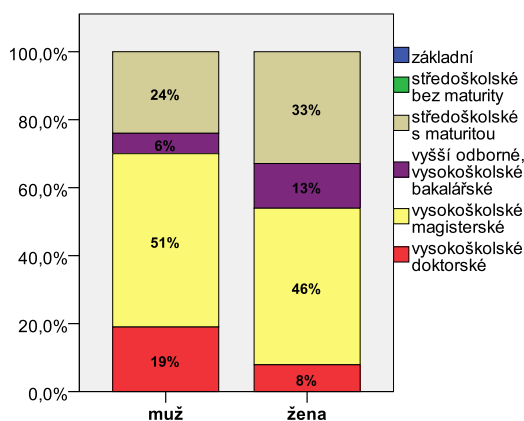
HA: Úroveň, na které manažer/ka působí, je ovlivněna pohlavím manažera/manažerky

α : 0,05

$p = 0,212 \Rightarrow H_0$ nelze zamítnout

5.2.3 Nejvyšší dosažené vzdělání

Graf 5: Úroveň vzdělání podle pohlaví respondenta



Zdroj: vlastní výpočty

Analýza vzdělání respondentů měla za cíl ověřit, zda v této oblasti existují rozdíly, například že ženy pro to, aby dosáhly pozice v managementu, musí být více vzdělané než muži, a že muži se častěji uplatňují v managementu i se středoškolským vzděláním, neboť mají přirozené kompetence předurčující je pro tuto práci. V grafu 5 však vidíme, že procentuální rozložení odpovědí ukazuje opak – u mužů byla úroveň vzdělanosti vyšší než u žen, pouze čtvrtina jich měla středoškolské vzdělání, u žen to byla třetina respondentek. Je nutno ještě připomenout, že nižší než středoškolské vzdělání s maturitou neměl žádný z respondentů.

Mann-Whitneyův test potvrdil, že mezi populačními mediány vzdělání mužů a žen v managementu existují statisticky významné rozdíly. Muži v managementu mají tedy oproti ženám častěji vyšší úroveň vzdělání. Zde pravděpodobně existuje souvislost s otázkou týkající se úrovně managementu, na které dotazovaný působí, a v níž bylo

zjištěno, že ženy se o něco málo méně uplatňovaly ve vrcholovém managementu, kde je vysokoškolské vzdělání běžným (ne však nutným) požadavkem. Podobně pokud vezmeme v úvahu věk respondentů, v době, kdy pravděpodobně studovali vysokou školu, ještě převažoval počet mužů-absolventů nad ženami-absolventkami.

H0: populační mediány jsou shodné, mezi vzděláním M a Ž v managementu neexistují statisticky významné rozdíly

HA: populační mediány jsou odlišné, mezi vzděláním M a Ž v managementu existují statisticky významné rozdíly

α : 0,05

$p = 0,016 \quad \Rightarrow H_0$ zamítáme

Výsledek χ^2 testu ale neprokázal, že by mezi úrovní vzdělání a pohlavím manažera existovala statisticky významná závislost. To, jak vysoké vzdělání má manažer či manažerka, je tedy ovlivněno jinými faktory, než tím, zda se jedná o muže či o ženu.

H0: Úroveň vzdělání manažera/manažerky, není ovlivněna pohlavím.

HA: Úroveň vzdělání manažera/manažerky, je ovlivněna pohlavím.

α : 0,05

$p = 0,054 \quad \Rightarrow H_0$ nelze zamítnout

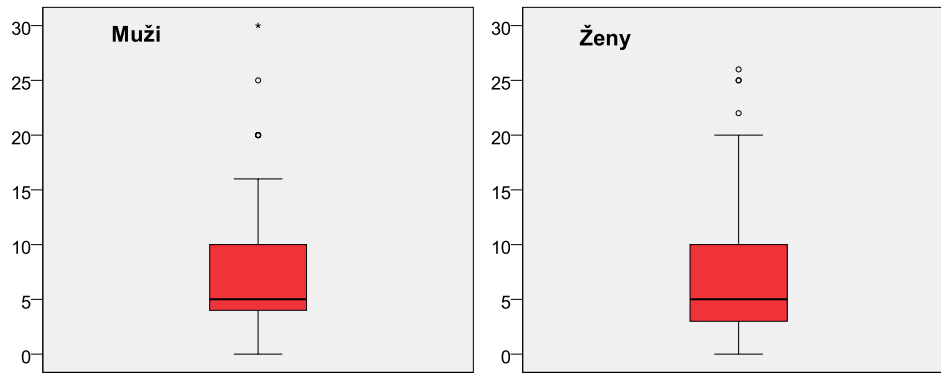
5.2.4 Délka praxe před dosažením manažerské pozice

Respondentům byla položena otázka, po kolika letech pracovní praxe dosáhli své první pozice v managementu, bez ohledu na úroveň. Průměrný uváděný věk, bez ohledu na pohlaví, byl necelých 8 let. U žen aritmetický průměr dosáhl 7,77 let, u mužů 7,68 let. Aritmetický průměr výběrového souboru je rovněž bodovým odhadem populačního průměru se směrodatnou chybou odhadu 0,577 u mužů a 0,732 u žen.

Medián (prostřední hodnota řady pozorování při seřazení dle velikosti) byl u obou pohlaví stejný, 5 let. Rozdíl je však patrný při srovnání box plotu pro jednotlivá pohlaví (graf 6). Ten rozděluje datový soubor na čtvrtinu nejnižších hodnot (dolní svislá příčka), prostředních 50% (červený obdélník rozdělený čarou znázorňující medián) hodnot a čtvrtinu nejvyšších hodnot (horní svislá čára). Body nad horní čarou jsou identifikované

odlehle hodnoty, které by mohly ovlivnit výsledky pozorování. Z grafů je patrné, že horní kvartil u žen dosahuje do vyššího věku než u mužů, ženy tedy uvedly oproti mužům více odpovědí s vysokým počtem let praxe předcházející manažerské pozici.

Graf 6: Boxplot – počet let praxe před dosažením první manažerské pozice



Zdroj: vlastní výpočty

Pomocí Mann-Whitneyova testu byla testována hypotéza, zda jsou shodné populační mediány u žen a u mužů. Dle výsledku nulovou hypotézu nelze zamítnout, populační mediány mužů a žen se neliší, mezi počtem let praxe před dosažením manažerské praxe u žen a u mužů tedy není statisticky významný rozdíl.

H₀: obě rozdělení (mužů a žen) jsou stejná, populační mediány jsou shodné

H_A: rozdělení se liší, populační mediány jsou odlišné

α : 0,05

$p = 0,633 \quad \Rightarrow H_0$ nelze zamítnout

Dále byla pomocí χ^2 testu testována hypotéza o vzájemné nezávislosti pohlaví a počtu let praxe před dosažením manažerské pozice. Dle výsledku nelze zamítnout nulovou hypotézu, počet let v běžném zaměstnání před dosažením první manažerské pozice není ovlivněn pohlavím respondenta. Není tedy rozdíl mezi délkou praxe, kterou potřebují ženy, a délkou praxe, kterou potřebují muži k tomu, aby se stali manažery.

H₀: Počet let praxe před dosažením první manažerské pozice není ovlivněn pohlavím

H_A: Počet let praxe před dosažením první manažerské pozice je ovlivněn pohlavím

α : 0,05

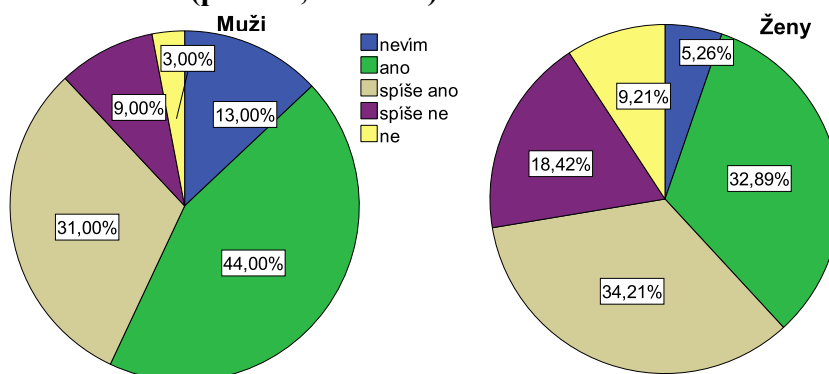
$p = 0,781$

$\Rightarrow H_0$ nelze zamítnout

5.2.5 Rovnost podmínek v organizaci

Další otázka položená respondentům zkoumala, zda podle jejich názoru nabízí organizace, ve které pracují, stejné podmínky mužům i ženám, a to jak v oblasti platu, tak kariérních příležitostí. Bez ohledu na pohlaví odpovědělo 71% respondentů kladně (ano či spíše ano, 19% záporně (ne, spíše ne), zbylých 10% respondentů nevědělo. Níže v koláčových grafech č. 7 je znázorněno procentuální rozložení odpovědí u žen a u mužů. Je patrné, že záporně na otázku odpovědělo jen 12% mužů, ale u žen to bylo už skoro 28%. Muži také častěji odpovídali „nevím“, což je možná způsobeno tím, že se o problematiku rovnosti pohlaví zajímají méně a nevnímají ji tolik jako ženy. Žen odpovídajících kladně, tedy že podmínky považují za rovné pro obě pohlaví, bylo o 7% méně než mužů.

Graf 7: Nabízí dle Vašeho názoru organizace, ve které pracujete, stejné podmínky (platové, kariérní) mužům i ženám?



Zdroj: vlastní výpočty

Závislost odpovědí na pohlaví byla ověřena pomocí χ^2 testu v kontingenční tabulce. Test prokázal, že názor na rovnost podmínek pro muže a ženy v organizaci je ovlivněn pohlavím osob, ačkoliv je tato závislost spíše slabá. Lze tedy obecně shrnout, že ženy oproti mužům častěji považují platové a kariérní podmínky ve organizaci jako nerovné v neprospěch právě žen.

H_0 : Názor na rovnost podmínek v organizaci není ovlivněn pohlavím

H_A : Názor na rovnost podmínek v organizaci je ovlivněn pohlavím

α : 0,05

$p = 0,040$

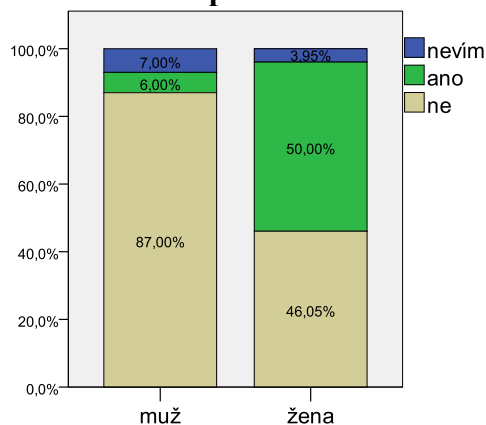
=> H0 zamítáme

Cramer V=0,239

5.2.6 Zkušenost s negativní diskriminací

Na otázku, zda se respondenti výzkumu osobně setkali během své pracovní kariéry s negativní diskriminací na základě pohlaví, odpovědělo 69% ano, 25% ne a 10% osob uvedlo odpověď „nevím“. Při porovnání odpovědí dle jednotlivých pohlaví v grafu 8 je patrný značný rozdíl ve zkušenostech mužů a žen – téměř 90% mužů se s negativní diskriminací nesetkalo, naopak polovina žen ano.

Graf 8: Setkal/a jste se během Vaší kariéry s negativní diskriminací na základě Vašeho pohlaví?



Zdroj: vlastní výpočty

Rovněž zde bylo provedeno statistické testování závislosti zkušenosti s diskriminací na pohlaví manažera/manažerky. Závislost byla prokázána pomocí χ^2 testu a dle Cramerova koeficientu je středně silná. Můžeme tedy konstatovat, že se ženy-manažerky oproti mužům-manažerům během pracovní kariéry častěji setkávají (alespoň dle vlastních slov) s negativní diskriminací na základě svého pohlaví.

H0: Zkušenost s negativní diskriminací není ovlivněna pohlavím.

HA: Zkušenost s negativní diskriminací je ovlivněna pohlavím.

α : 0,05

$p = 0,000$

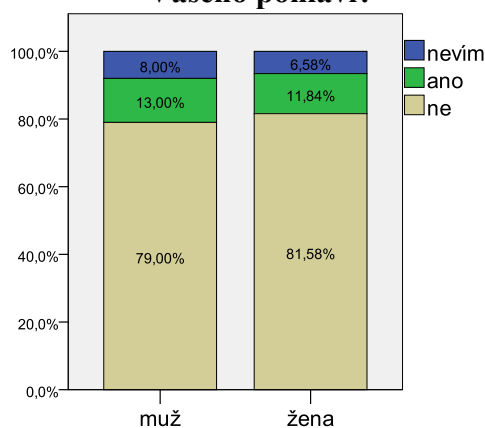
=> H0 zamítáme

Cramer V=0,503

5.2.7 Zkušenost s pozitivní diskriminací

Kromě zkušenosti s negativní diskriminací (znevýhodňováním) byli respondenti dotazováni i na zkušenost s pozitivní diskriminací (zvýhodňováním) na základě pohlaví. Celkem 80% všech respondentů odpovědělo záporně, 13% se s pozitivní diskriminací setkalo, zbytek uvedl odpověď „nevím“. Opět můžeme pomocí sloupcového grafu porovnat relativní podíly odpovědí mužů a žen. Z grafu 9 je zřejmé, že jsou zkušenosti mužů a žen s pozitivní diskriminací prakticky stejné, zvýhodnění zažilo 13% manažerů a 12% manažerek.

Graf 9: Setkal/a jste se během Vaší kariéry s pozitivní diskriminací na základě Vašeho pohlaví?



Zdroj: vlastní výpočty

Při testování závislosti zkušeností s pozitivní diskriminací na pohlaví χ^2 testem také nebyla prokázána žádná závislost, zvýhodňování během pracovní kariéry se tedy netýká jednoho pohlaví více než druhého, jak tomu bylo u negativní diskriminace, a záleží zde na jiných faktorech, než je právě gender pracovníka.

H₀: Zkušenost s pozitivní diskriminací není ovlivněna pohlavím.

H_A: Zkušenost s pozitivní diskriminací je ovlivněna pohlavím.

α : 0,05

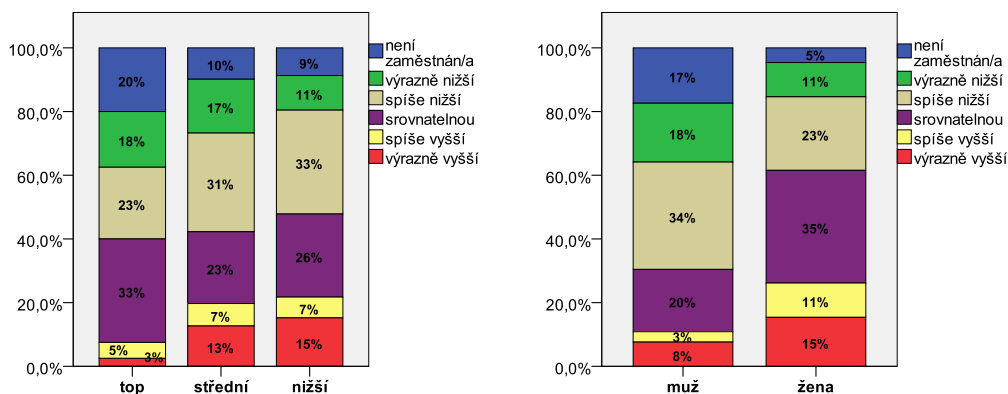
$p = 0,905$

=> H₀ nelze zamítnout

5.2.8 Porovnání pozice partnera v zaměstnání

V rámci výzkumu byli respondenti dotazováni, jakou pozici zastává v zaměstnání ve srovnání s nimi jejich partner/partnerka. Jednalo se o nepovinnou otázku, jelikož respondent může být bez partnera, nebo se o partnerovi nechce vyjadřovat. Cílem bylo zjistit, zda platí teoretický předpoklad, že vrcholovou kariéru obvykle intenzivně buduje jen jeden z partnerů a tzv. dvoukariérová partnerství nejsou příliš běžná. Na otázku odpovědělo přibližně 90% z celkového počtu respondentů, z čehož 17% uvedlo, že partner je v porovnání výše postaven, 45% respondentů mělo partnera postaveného níže, u 26% pracoval partner na srovnatelné pozici a u 12% nebyl zaměstnán.

Graf 10: Pracovní pozice partnera ve srovnání s respondentem (podle úrovně managementu a pohlaví respondenta)



Zdroj: vlastní výpočty

Z výše uvedených grafů 10 je patrné, že respondenti, kteří pracovali jako topmanažeri, měli častěji partnera, jenž nebyl zaměstnán vůbec, než střední a nižší manažeri. Vzhledem k tomu, že se pohybují na vrcholku organizační hierarchie, logicky jen velmi malé procento topmanažerů mělo partnera postaveného výše, nejčastěji (ve třetině případů) byl partner srovnatelně postaven, což je poměrně překvapivý výsledek. Ve středním a nižším managementu se zmenšoval podíl nezaměstnaných partnerů a naopak rostl podíl partnerů s vyšším postavením. U všech tří řídicích úrovní však bylo alespoň 50% partnerů respondentů níže postaveno či nezaměstnáno, což je v souladu s teorií, že na kariéru se obvykle plně soustředí jen jeden z partnerů.

Z hlediska pohlaví lze také identifikovat rozdíly v pracovním postavení partnerů respondentů. Ženy měly oproti mužům častěji výše postaveného partnera, což pravděpodobně souvisí se skutečností, že se jich méně uplatňuje v topmanagementu.

V nejvíce případe byl partner žen-manažerek na srovnatelné úrovni, u mužů-manažerů na spíše nižší úrovni (u obou pohlaví přibližně ve třetině případů). Pokud bychom shrnuli podíly partnerů, kteří pracují na spíše nižší pozici, výrazně nižší pozici, nebo nepracují vůbec, byl by patrný největší nepoměr - u mužů-manažerů by tento podíl činil přibližně 70%, u žen-manažerek pouze 40%.

Vzhledem k tomu, že pozice partnera byla stanovena jako ordinální proměnná, bylo možné použít Mann-Whitneyův test pro ověření faktu, zda existují statisticky významné rozdíly mezi pracovní pozicemi partnerů žen-manažerek a mužů-manažerů. Nulovou hypotézu na základě testu zamítáme, v celkové populaci je tedy pracovní pozice partnerek manažerů je odlišná od pracovní pozice partnerů manažerek.

H₀: rozdělení (mužů a žen) jsou stejná, populační mediány jsou shodné

H_A: rozdělení se liší, populační mediány jsou odlišné

α : 0,05

$p = 0,000$ => H₀ zamítáme

Pro testování rozdílů mezi pracovní pozicemi partnerů topmanažerů, středních manažerů a nižších manažerů byl použit Kruskal-Wallisův test, který umožňuje posouzení i více než dvou nezávislých výběrů. Nulovou hypotézu nelze zamítnout, rozdíl mezi populačními mediány pozic partnerů topmanažerů, středních manažerů a nižších manažerů není statisticky významný.

H₀: populační mediány všech tří úrovní managementu jsou shodné

H_A: populační medián alespoň jedné úrovně managementu je odlišný

α : 0,05

$p = 0,182$ => H₀ nelze zamítnout

Pro testování nezávislosti proměnných v kontingenčních tabulkách (viz příloha 8.2) byl použit opět χ^2 test. První kontingenční tabulka se týkala závislosti pozice partnera na pohlaví manažera, zde byla závislost prokázána a dle Cramerova koeficientu je středně slabá.

H0: Pozice partnera v zaměstnání není ovlivněna pohlavím manažera

HA: Pozice partnera v zaměstnání je ovlivněna pohlavím manažera

α : 0,05

$p = 0,004$

=> H0 zamítáme

Cramer V=0,331

V druhé kontingenční tabulce byla testována závislost pozice partnera na úrovni řízení, na které manažer působí (tedy zda pracuje v top managementu, středním managementu nebo nižším managementu). Aby byly splněny podmínky testu, bylo nutné sloučit řádky tabulky, vznikly tedy čtyři kategorie pro pracovní pozici partnera: „vyšší“, „srovnatelná“, „nižší“ a „není zaměstnán/a“. Závislost však testem nebyla prokázána. Zda je partner ve svém zaměstnání postaven v porovnání s manažerem výše, níže, srovnatelně či nepracuje vůbec je tedy ovlivněno jinými faktory, než tím, na jaké úrovni řízení pracuje právě manažer – kupříkladu pohlavím manažera, jak bylo prokázáno výše.

H0: Pozice partnera v zaměstnání není ovlivněna úrovní řízení, na které manažer působí

HA: Pozice partnera v zaměstnání je ovlivněna úrovní řízení, na které manažer působí

α : 0,05

$p = 0,307$

=> H0 nelze zamítnout

V další části práce byly analyzovány individuální názory jednotlivých respondentů na postavení žen a mužů v managementu obecně. Cílem bylo získat přehled o příčinách nižšího zastoupení žen v managementu, poté ověřit, nakolik se generové stereotypy ohledně řídicí práce mužů a žen uplatňují v praxi.

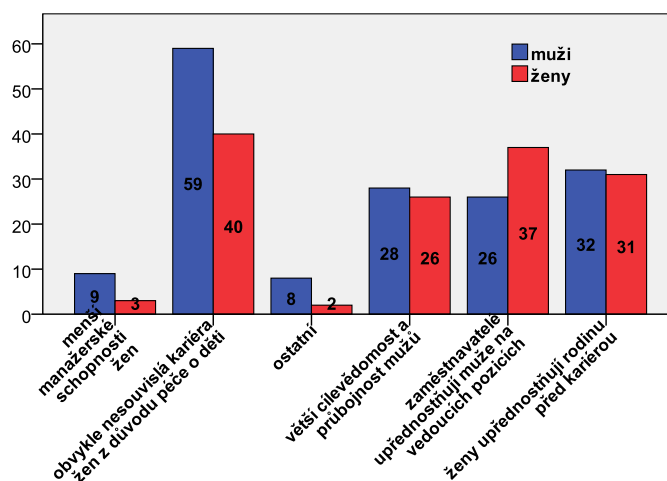
5.2.9 Příčiny nižšího zastoupení žen v managementu

V této otázce měli respondenti vybrat hlavní příčiny, proč se v managementu pohybuje obecně více mužů než žen. Bylo možné zaškrtnout maximálně dva důvody, otázka byla koncipována jako polootevřená, tedy pokud respondentovi výčet nestačil, mohl uvést jinou příčinu, kterou považoval za signifikantní. Příčinou, která zaznamenala nejvyšší četnost odpovědí (absolutně 99), byla obvykle nesouvislá kariéra žen z důvodu

péče o děti. Více než šedesátkrát bylo zvoleno, že zaměstnavatelé upřednostňují muže na vedoucích pozicích a že ženy upřednostňují rodinu před kariérou, o něco méněkrát větší cílevědomost a průbojnost mužů. Menší manažerské schopnosti žen byly označeny jako příčina jen dvanáctkrát.

Graf 11 uvádí rozložení odpovědí žen a mužů. Muži i ženy nejčastěji označovali za příčinu již zmíněnou nesouvislost kariér žen, která bývá přerušena péčí o děti. Druhou nejdůležitější příčinou je však podle žen to, že zaměstnavatelé dávají při obsazování manažerských pozic přednost mužům. Naopak muži považují za druhou hlavní příčinu upřednostňování rodiny před kariérou ženami. Menší manažerské schopnosti uvedly ženy jako důvod jen třikrát, zato muži devětkrát.

Graf 11: Důvody menšího zastoupení žen v managementu (absolutní počty odpovědí)



Zdroj: vlastní výpočty

Někteří respondenti využili i možnost uvedení jiné příčiny, kterou považují za důležitou:

„Cesta žen za kariérou je mnohem delší, klikatější a má více úskalí než cesta mužů.

Další otázkou je, zda ženy obecně vidí v kariéře své poslání a smysl svého života.“ (muž)

„Fyziologie, je to dáno vývojem.“ (muž)

„Je to přirozené.“ (muž)

„Osobní sympatie a antipatie žen, přenášené do pracovních záležitosti - neschopnost je oddělit.“ (muž)

„Ženy nejsou zvyklé, že na to mají.“ (muž)

„Ženy povahově méně riskují a z tohoto důvodu často upřednostňují větší jistotu před příliš velkou zodpovědností.“ (muž)

„Menší zájem žen.“ (žena)

Opět byla sestavena kontingenční tabulka a použit χ^2 test pro ověření, zda je závislost mezi pohlavím a názory na příčiny menšího zastoupení žen v managementu statisticky významná. Tato závislost však testem na hladině významnosti $\alpha=0,05$ nebyla prokázána. Názory respondentů na toto téma tedy nejsou statisticky významně ovlivněny jejich pohlavím.

H0: Názory na příčiny menšího zastoupení žen v managementu nejsou ovlivněny pohlavím

HA: Názory na příčiny menšího zastoupení žen v managementu jsou ovlivněny pohlavím

α : 0,05

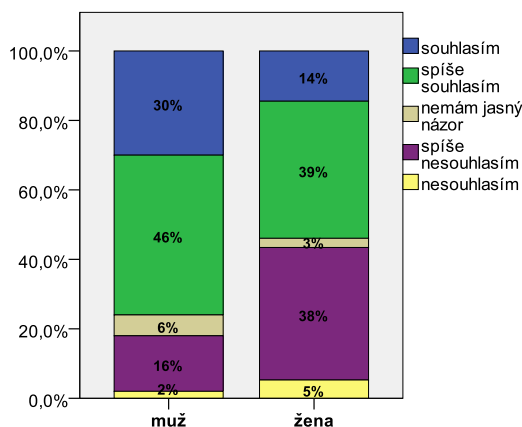
$p = 0,110$ => H0 nelze zamítnout

5.2.10 Míra souhlasu s genderovými stereotypy

Respondenti odpovídali na otázky, kdy měli vyjádřit svou míru souhlasu/nesouhlasu s tvrzeními, která se týkala rozdílů v kariéře, různosti manažerských kompetencí nebo životních priorit žen a mužů. Jednalo se o tzv. baterii devíti otázek s ordinálně uspořádanými odpověďmi (souhlasím, spíše souhlasím, nemám jasný názor, spíše nesouhlasím, nesouhlasím).

Jako otázky byla záměrně vybrána sugestivní tvrzení na bázi genderových stereotypů, jelikož cílem bylo zjistit, do jaké míry s nimi samotní respondenti, kteří se v prostředí managementu pohybují, souhlasí a považují je za platné. Dále byl vždy proveden Mann-Whitneyův test shody mediánů populací žen a mužů a χ^2 test závislosti v odpovědi na pohlaví respondenta v kontingenční tabulce.

Graf 12: „Muži a ženy mají při budování kariéry stejné příležitosti a závisí výhradně na jejich schopnostech, čeho dosáhnou.“



Zdroj: vlastní výpočty

Na otázku ohledně rovných příležitostí při budování kariéry odpověděla většina respondentů (celkem 66% bez ohledu na pohlaví) kladně, tedy spíše nebo zcela souhlasně s názorem, že příležitosti jsou stejné. Při porovnání odpovědí mužů a žen v grafu 12 však vidíme, že u žen bylo podstatně více negativních odpovědí (43%) než u mužů (18%). To, že příležitosti jsou pro obě pohlaví zcela stejné a záleží jen na individuálních schopnostech dané osoby, si myslelo 30% mužů, ale pouze 15% žen. Rovněž pomocí Mann-Whitneyova testu bylo prokázáno, že mezi názory mužů a žen na rovnost příležitostí při budování kariéry z hlediska genderu existují statisticky významné odlišnosti.

H0: Populační mediány jsou shodné, mezi názory M a Ž neexistují statisticky významné rozdíly

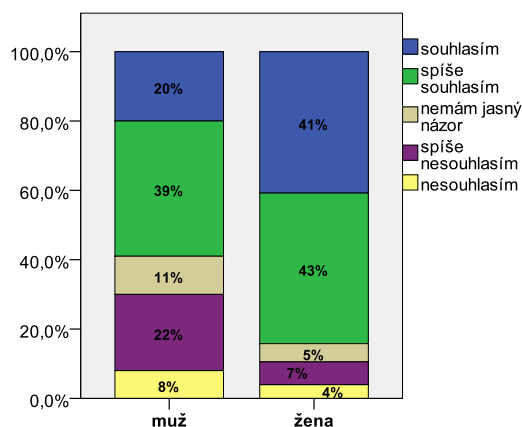
HA: Populační mediány jsou odlišné, mezi názory M a Ž existují statisticky významné rozdíly

α : 0,05

$p = 0,000 \quad \Rightarrow H_0$ zamítáme

χ^2 test závislosti proměnných v kontingenční tabulce nemohl být proveden, jelikož nebyly splněny podmínky pro testování proměnných (více než 20% očekávaných četností mělo hodnotu menší než 5), a to ani po sloučení řádků, pokud bychom chtěli zachovat logiku tabulky.

Graf 13: „Ženy se při budování kariéry setkávají s více překážkami než muži.“



Zdroj: vlastní výpočty

S tvrzením, že ženy se během budování kariéry setkávají s více překážkami než muži, souhlasilo (spíše nebo zcela) 70% všech respondentů, 21% se vyjádřilo nesouhlasně. Mezi tím, jak odpovídali muži a jak ženy, je z grafu 13 opět patrný rozdíl. Zcela nebo spíše nesouhlasně se vyjádřilo 30% mužů, avšak pouze 11% žen. Naopak s tím, že je jejich cesta za kariérou náročnější, spíše nebo zcela souhlasilo 85% žen – což může být do jisté míry v rozporu s odpověďmi žen na minulou otázku, kdy jich více než 40% do různé míry souhlasilo, že mají při budování kariéry stejné příležitosti jako muži. Lze to však vysvětlit tím, že jako „překážky“ v kariéře mohou některé ženy vnímat přirozené věci, třeba mateřství či péči o děti, které ale, pokud jsou schopné, dovedou „překonat“ a využívají kariérních příležitostí stejně jako muži.

Pomocí Mann-Whitneyova testu byla opět prokázáno, že mezi názory žen a mužů na tvrzení, že se ženy během budování kariéry setkávají s více překážkami, je statisticky významný rozdíl.

H₀: populační mediány jsou shodné, mezi názory M a Ž neexistují statisticky významné rozdíly

H_A: populační mediány jsou odlišné, mezi názory M a Ž existují statisticky významné rozdíly

α : 0,05

$p = 0,000$

=> H₀ zamítáme

Rovněž χ^2 test závislosti proměnných v kontingenční tabulce statisticky prokázal, že pohlaví manažera má vliv na to, do jaké míry souhlasí či nesouhlasí s tvrzením, že ženy se při budování kariéry setkávají s více překážkami než muži. Tato závislost mezi pohlavím a mírou souhlasu dle Cramerova koeficientu slabá až středně silná.

H0: Míra souhlasu s tvrzením, že Ž se setkávají při budování kariéry s více překážkami než M není ovlivněna pohlavím

HA: Míra souhlasu s tvrzením, že Ž se setkávají při budování kariéry s více překážkami než M je ovlivněna pohlavím

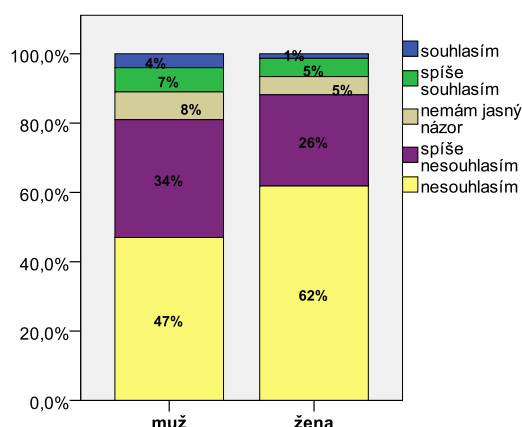
α : 0,05

$p = 0,003$

=> H0 zamítáme

Cramer V = 0,303

Graf 14: „Ženy jsou obecně méně schopnými manažery než muži“



Zdroj: vlastní výpočty

U další otázky byly odpovědi respondentů výrazně méně stratifikované. S názorem, že ženy jsou méně schopnými manažery než muži, zcela nesouhlasila více než polovina všech respondentů, naopak naprostý souhlas vyslovila jen 3% (čtyři muži a jedna žena). Při pohledu do grafu 14 vidíme, že muži o manažerských kompetencích žen pochybují o něco více, než samotné ženy. Tento rozdíl však není příliš velký, u obou pohlaví více než 80% odpovídajících vyjádřilo do různé míry nesouhlas s tím, že jsou ženy coby manažerky méně schopné.

Zde lze také najít souvislost mezi souhlasnými názory na otázku týkající se menších manažerských kompetencí žen a výsledky otázky, ve které byli respondenti dotazováni na

příčiny menšího zastoupení žen na manažerských pozicích. Muži tam uvedli jako příčinu menší manažerské schopnosti žen devětkrát, ženy třikrát (viz graf 11).

Mann – Whitneyův test opět zamítnul nulovou hypotézu, že mezi názory žen a mužů na toto téma nejsou rozdíly. Odpovědi mužů a žen na otázku, zda jsou ženy méně schopné jako manažerky, se tedy statisticky významně liší.

H₀: populační mediány jsou shodné, mezi názory M a Ž neexistují statisticky významné rozdíly

H_A: populační mediány jsou odlišné, mezi názory M a Ž existují statisticky významné rozdíly

α : 0,05

$p = 0,045 \quad \Rightarrow H_0$ zamítáme

Pro to, aby byly splněny podmínky pro provedení χ^2 testu, muselo dojít ke sloučení řádků kontingenční tabulky na tři kategorie (spíše souhlasím/souhlasím; nemám jasný názor; spíše nesouhlasím/nesouhlasím). Za těchto podmínek nebyla závislost testem prokázána. Souhlas či nesouhlas s tím, zda jsou ženy méně schopné manažerky než muži, nezávisí významně na pohlaví osoby, která odpovídá. Názory mužů a žen na zmíněné téma jsou tedy přibližně stejné.

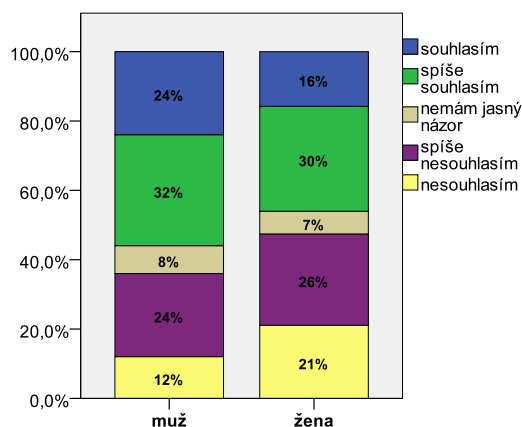
H₀: Míra souhlasu s tvrzením, že Ž jsou méně schopnými manažery než M není ovlivněna pohlavím

H_A: Míra souhlasu s tvrzením, že Ž jsou méně schopnými manažery než M je ovlivněna pohlavím

α : 0,05

$p = 0,435 \quad \Rightarrow H_0$ nelze zamítnout

Graf 15: „Muži jako manažeři mívají větší přirozenou autoritu než ženy.“



Zdroj: vlastní výpočty

Na otázku, zda mívají manažeři-muži větší autoritu než manažerky-ženy už neměli respondenti tolik vyhraněný názor jako na otázku minulou. 51% jich spíše souhlasilo či souhlasila, ale 41% mělo názor opačný. Z grafu 15 je patrné, že muži sami sobě o něco častěji přisuzují silnější autoritu (čtvrtina z nich s tvrzením zcela souhlasí, třetina spíše souhlasí). Ženy se u tohoto tématu nepřikláněly ani jednomu pólu názorů. Více či méně nesouhlasilo 47% a souhlasilo 46% žen, je tedy pravděpodobné, že na jejich odpovědi mají vliv spíše individuální zkušenosti, než nějaký globální genderový stereotyp.

Mann – Whitneyův test neprokázal statisticky významné rozdíly mezi tím, do jaké míry souhlasili muži a do jaké míry ženy. Názory žen a mužů na to, zda mají muži-manažeři vyšší přirozenou autoritu, se tedy významně neliší.

H₀: populační mediány jsou shodné, mezi názory M a Ž neexistují statisticky významné rozdíly

H_A: populační mediány jsou odlišné, mezi názory M a Ž existují statisticky významné rozdíly

α : 0,05

$p = 0,070$

=> H₀ nelze zamítnout

Nulovou hypotézu nebylo možné zamítnout ani v případě χ^2 testu. Do jaké míry manažeři či manažerky souhlasí s tvrzením, že muži v managementu mají větší přirozenou

autoritu, proto není významně ovlivněno tím, jakého jsou pohlaví, ale zejména jinými faktory.

H0: Míra souhlasu s tvrzením, že M mají větší přirozenou autoritu než Ž není ovlivněna pohlavím

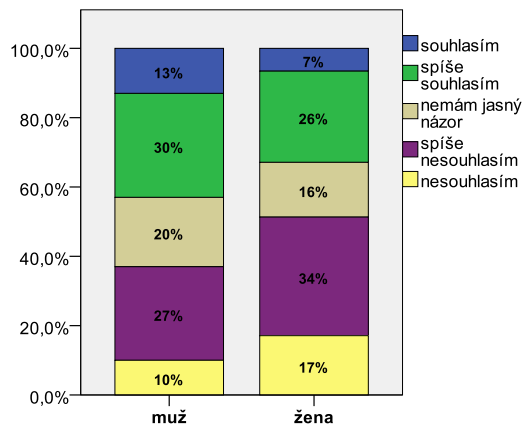
HA: Míra souhlasu s tvrzením, že M mají větší přirozenou autoritu než Ž není je ovlivněna pohlavím

α : 0,05

$p = 0,420$

=> H0 nelze zamítnout

Graf 16: „Ženy se při rozhodování řídí více emocemi než rozumem.“



Zdroj: vlastní výpočty

V odpovědích respondentů týkajících se tvrzení, že ženy se při rozhodování řídí více emocemi než rozumem, celkově mírně převažoval nesouhlas (43%) nad souhlasem (38%). Zbytek, tedy poměrně vysoký podíl respondentů, neměl jasný názor, což opět vede k myšlence, že zkušenosti respondentů a respondentek mohou být dosti nesourodé (mají zkušenosti se silně emotivními, ale i s racionálně smýšlejícími ženami). I zde v grafu 16 vidíme, že muži přisuzují ženám o něco větší emotivnost v rozhodování, než ženy samy sobě (ty ve více jak polovině odpovědí uvedly nesouhlasím či spíše nesouhlasím). Jednoznačně nesouhlasilo 17% žen, ale pouze 10% mužů.

Mann-Whitneyův test tentokrát zamítnul nulovou hypotézu, existuje tedy rozdíl mezi tím, nakolik s tvrzením, že se ženy při rozhodování řídí více emocemi než rozumem, souhlasí muži a nakolik ženy.

H0: populační mediány jsou shodné, mezi názory M a Ž neexistují statisticky významné rozdíly

HA: populační mediány jsou odlišné, mezi názory M a Ž existují statisticky významné rozdíly

α : 0,05

$p = 0,044 \Rightarrow H_0$ zamítáme

Při analýze závislosti dat v kontingenční tabulce však závislost míry souhlasu s tímto tvrzením na pohlaví manažera/manažerky nebyla prokázána. Na to, zda ženy a muži s tvrzením souhlasí či nesouhlasí, tedy nemá jejich pohlaví statisticky významný vliv.

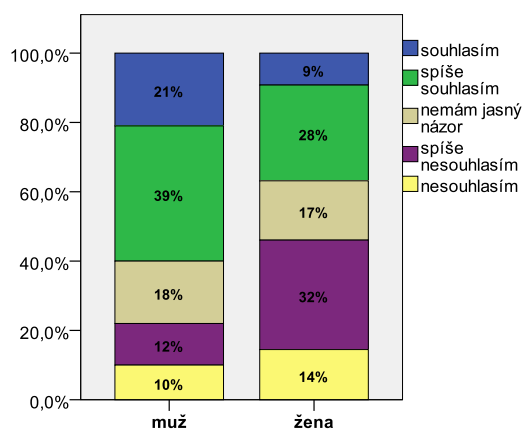
H0: Míra souhlasu s tvrzením, že Ž se při rozhodování řídí více emocemi než rozumem, není ovlivněna pohlavím

HA: Míra souhlasu s tvrzením, že Ž se při rozhodování řídí více emocemi než rozumem, je ovlivněna pohlavím

α : 0,05

$p = 0,310 \Rightarrow H_0$ nelze zamítnout

Graf 17: „Muži se při rozhodování řídí více logickým uvažováním než ženy.“



Zdroj: vlastní výpočty

Další tvrzení se týkalo tentokrát rozhodování mužů – konkrétně toho, že se oproti ženám při rozhodování více řídí logickým uvažováním. Celkově s tvrzením do různé míry souhlasila přesně polovina respondentů bez ohledu na pohlaví. Pokud se však podíváme na

graf 17, zobrazující relativní četnosti odpovědí jednotlivých pohlaví, je patrné, že souhlasně (spíše či zcela) odpovídalo 60% mužů, ale pouze 37% žen - muži tedy sami sobě častěji přisuzují lepší schopnost logického rozhodování, než mají ženy. Ženy mnohem častěji než muži odpovídali, že s tvrzením spíše nesouhlasí či nesouhlasí.

Zajímavé je, že názor, že muži jsou v oblasti logického uvažování lepší, bylo ochotno alespoň částečně odsouhlasit 37% žen, ale pouze 22% mužů přiznává, že lepší než ženy nejsou. Vysvětlení mohou být tři: muži se skutečně rozhodují více logicky; ženy se podceňují; muži se naopak přeceňují.

Pomocí Mann-Whitneyova testu bylo prokázáno, že mezi názory žen a mužů na toto téma skutečně existují statisticky významné odlišnosti. Muži tedy oproti ženám prokazatelně častěji zastávají názor, že se při rozhodování řídí více logickým uvažováním než ženy.

H₀: populační mediány jsou shodné, mezi názory M a Ž neexistují statisticky významné rozdíly

H_A: populační mediány jsou odlišné, mezi názory M a Ž existují statisticky významné rozdíly

α : 0,05

$p = 0,001 \quad \Rightarrow H_0$ zamítáme

Rovněž χ^2 testem byla v kontingenční tabulce prokázána závislost mezi pohlavím manažera/manažerky a tím, do jaké míry souhlasí s názorem, že se muži rozhodují více logicky než ženy. Dle Cramerova koeficientu je tato závislost slabá až středně silná.

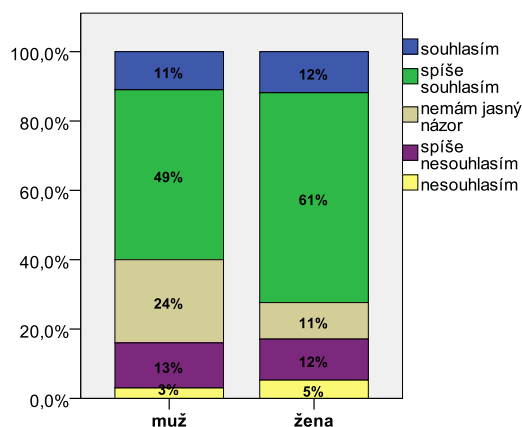
H₀: Míra souhlasu s tvrzením, že M se při rozhodování řídí více logickým uvažováním než Ž, není ovlivněna pohlavím

H_A: Míra souhlasu s tvrzením, že M se při rozhodování řídí více logickým uvažováním než Ž, je ovlivněna pohlavím

α : 0,05

$p = 0,007 \quad \Rightarrow H_0$ zamítáme Cramer V = 0,285

Graf 18: „Ženy obecně upřednostňují rodinu před prací.“



Zdroj: vlastní výpočty

U tvrzení, že ženy obecně upřednostňují rodinu před prací, dominovala odpověď „spíše souhlasím“, kterou zvolilo více než 50% všech respondentů. Při pohledu na graf 18 je zajímavé, že muži u téměř ve čtvrtině případů uváděli odpověď, že na toto tvrzení nemají jasný názor. Jinak se rozložení odpovědí mezi pohlavími prakticky nelišilo.

Celkově výrazně převažoval souhlas, ženy do různé míry souhlasily v 73% odpovědí, což je zajímavý výsledek, jelikož se tvrzení, které hodnotily, se týká právě jejich priorit. I muži do různé míry souhlasili v 50% odpovědí, rozdíl oproti ženám tvoří v podstatě právě jen častější volba odpovědi „nemám jasný názor“.

Dle předpokladů i Mann-Whitneyův test prokázal, že se názor na toto tvrzení u mužů a žen neliší. Muži a ženy tedy prakticky do stejné míry souhlasí s tvrzením, že ženy upřednostňují rodinu před prací. Vzhledem k tomu, že se téma týká přímo samotných žen, z nichž dvě třetiny se k tvrzení vyjádřily souhlasně, lze z hlediska tohoto výzkumu považovat rodinu (oproti kariéře) jako větší prioritu žen.

H0: populační mediány jsou shodné, mezi názory M a Ž neexistují statisticky významné rozdíly

HA: populační mediány jsou odlišné, mezi názory M a Ž existují statisticky významné rozdíly

$\alpha: 0,05$

$p = 0,276$

=> H0 nelze zamítnout

Ani χ^2 test neprokázal závislost mezi pohlavím manažera/manažerky a jeho/jejím mírou souhlasu s tvrzením, že ženy upřednostňují rodinu před prací. Mezi názorem manažera/manažerky na toto tvrzení a tím, zda se jedná o ženu nebo o muže, proto není žádný významný vztah.

H0: Míra souhlasu s tvrzením, že Ž obecně upřednostňují rodinu před prací, není ovlivněna pohlavím

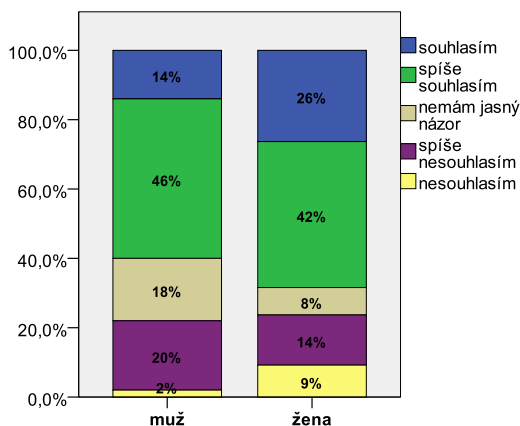
HA: Míra souhlasu s tvrzením, že Ž obecně upřednostňují rodinu před prací, je ovlivněna pohlavím

α : 0,05

$p = 0,199$

=> H0 nelze zamítnout

Graf 19: „Muži obecně upřednostňují práci před rodinou.“



Zdroj: vlastní výpočty

Další tvrzení bylo tentokrát zaměřeno na mužské priority a vyjádřeno opačně než předchozí – muži upřednostňují práci před rodinou. Ačkoliv zde opět většina respondentů zvolila odpovědi „souhlasím“ nebo „spíše souhlasím“ (celkem 58% všech odpovědí), byly mezi názory mužů a žen patrné větší rozdíly. U žen více než čtvrtina uvedla jednoznačný souhlas, zatímco u mužů to bylo pouhých 14%. Zajímavé je, že pouze 2% mužů (2 respondenti) se vyjádřila zcela nesouhlasně, přičemž z žen zcela nesouhlasilo 9%. Muži tedy mají na toto téma méně extrémní názory než ženy.

Pro tento jev by mohlo existovat teoretické vysvětlení. Pokud bychom vzali v úvahu tradiční model, muži vystupovali vždy jako živitelé rodiny, zatímco ženy se věnovaly péči o rodinu a domácnost. Současné ženy mohou smýšlet buď podle nového společenského modelu, pak jsou častěji nespokojené s tím, do jaké míry se muži podílejí na chodu domácnosti, a souhlasí s tvrzením, že muži dávají přednost práci. Nebo naopak smýšlejí tradičně a pokud se muž zapojuje do péče o rodinu, vnímají to více jako nadstandard.

Muži jsou si vědomi jisté společenské změny v rodinných rolích, a proto, pokud je jejich prioritou zaměstnání, zastávají názor, že se do určité míry věnují i rodině. Pokud je jejich prioritou rodina, tradiční model živitele rodiny jim zase nedovoluje nevěnovat se i práci. Proto častěji volí méně extrémní odpovědi („spíše“).

Mann-Whitneyův test v tomto případě neprokázal, že by se názory žen-manažerek a mužů-manažerů na toto téma statisticky významně lišily. Míra souhlasu s tvrzením, že muži obecně upřednostňují práci před rodinou, je tedy u obou pohlaví velmi podobná.

H₀: populační mediány jsou shodné, mezi názory M a Ž neexistují statisticky významné rozdíly

H_A: populační mediány jsou odlišné, mezi názory M a Ž existují statisticky významné rozdíly

α : 0,05

$p = 0,206 \quad \Rightarrow H_0$ nelze zamítnout

Naopak χ^2 test zamítnul nulovou hypotézu o nezávislosti proměnných. Mezi pohlavím manažera/manazerky a mezi tím, zda souhlasí či nesouhlasí s tvrzením, že muži obecně upřednostňují práci před rodinou, existuje závislost, která je však dle Cramerova koeficientu spíše slabší.

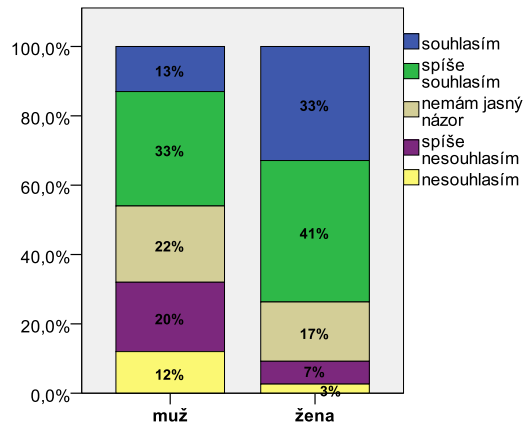
H₀: Míra souhlasu s tvrzením, že M obecně upřednostňují práci před rodinou, není ovlivněna pohlavím

H_A: Míra souhlasu s tvrzením, že M obecně upřednostňují práci před rodinou, je ovlivněna pohlavím

α : 0,05

$p = 0,018 \quad \Rightarrow H_0$ zamítáme Cramer V = 0,260

Graf 20: „Mezi muži a ženami v managementu obecně existuje výdělková nerovnost (tzn. ženy bývají za srovnatelnou práci hodnoceny nižší odměnou).“



Zdroj: vlastní výpočty

Poslední tvrzení se týkalo jedné z nejdiskutovanějších nerovností mezi muži a ženami v managementu – výdělkové nerovnosti. Více než polovina respondentů dotazníku alespoň do jisté míry souhlasila, že rozdíly v odměňování manažerů a manažerek jsou skutečností. V grafu 20 je patrné, nakolik různé byly názory obou pohlaví.

Třetina manažerek s tímto názorem zcela souhlasila, dalších 41% spíše souhlasilo. Celkem tedy téměř tři čtvrtiny respondentek do zcela či částečně potvrzují, že ženy bývají za srovnatelnou práci hodnoceny nižší odměnou než muži. Pouze desetina žen odpověděla, že s tvrzením spíše nesouhlasí či nesouhlasí, z čehož jen dvě ženy tvrzení popíraly jednoznačně.

Ve výběrovém vzorku mužů s tím, že existují nerovnosti v odměňování, zcela souhlasilo jen 13%. Další třetina s tvrzením spíše souhlasila. Výrazně větší podíl respondentů (oproti respondentkám) s existencí rozdílů do nesouhlasil částečně či vůbec. Téměř čtvrtina mužů také uvedla, že na tvrzení nemají jasný názor.

Mann-Whitneyův test potvrdil, že mezi názory respondentů a respondentek na téma výdělkové nerovnosti v managementu jsou statisticky významné rozdíly. Ženy tedy oproti mužům prokazatelně častěji souhlasily s tím, že ženy bývají za stejnou práci hůře platově ohodnoceny než muži.

H0: populační mediány jsou shodné, mezi názory M a Ž neexistují statisticky významné rozdíly

HA: populační mediány jsou odlišné, mezi názory M a Ž existují statisticky významné rozdíly

α : 0,05

$p = 0,000$ \Rightarrow H0 zamítáme

Také výsledek χ^2 testu zamítnul nulovou hypotézu o nezávislosti názoru na výše uvedené tvrzení na pohlaví. Mezi mírou souhlasu či nesouhlasu a tím, zda se jedná o manažera nebo manažeru, existuje závislost, jejíž síla je dle Cramerova koeficientu slabší až střední.

H0: Míra souhlasu s tvrzením, že v Ž v managementu bývají ohodnoceny nižší odměnou než M, není ovlivněna pohlavím

HA: Míra souhlasu s tvrzením, že v Ž v managementu bývají ohodnoceny nižší odměnou než M, je ovlivněna pohlavím

α : 0,05

$p = 0,001$ \Rightarrow H0 zamítáme Cramer V = 0,332

5.3 Další názory respondentů

Pro doplnění analýzy dotazníkového šetření je vhodné uvést ještě několik názorů na téma gender v managementu, které respondenti vyjádřili v závěru dotazníku.

„Moje odpovědi vycházejí ze zkušeností v zaměstnání u nadnárodní firmy. Jsem přesvědčen, že postavení mužů a žen v zaměstnání výrazně závisí na tom, zda se jedná o českou či cizí firmu. U nadnárodních firem existují propracované kariérní systémy a compliance mechanismy, které zcela pomíjejí potenciální rozdíly mezi muži a ženami. Rozhoduje odbornost, manažerské dovednosti, dravost, loajalita a převzetí odpovědnosti za výsledek. České společnosti jsou v tomto mírně pozadu. Zde se hodně sází na společenskou prestiž (zastoupena postavením v zaměstnání a platem), kterou muži jen velice neradi přenechávají ženám.“ (muž, VŠ vzdělání, top management)

„Ženy v managementu jsou většinou lepší než muži, protože jim dalo více práce se vypracovat a upřednostňují věcnou problematiku před prosazováním vlastního ega.“ (muž, VŠ vzdělání, top management)

„Moje zkušenost je taková, že žena - pokud je stejně kvalifikovaná a stejně schopná jako muž - to má mnohem jednodušší. Mohl bych jmenovat několik konkrétních příkladů. Za nižším ohodnocením žen (nikoli ovšem za stejnou práci) a jejich horším uplatněním stojí většinou jejich neschopnost poradit si s normálními úkoly s PC, autem nebo mobilem. Ony to jakože umí navenek dobře prezentovat - dobře telefonovat, komunikovat - ale prakticky mají s normální prací dost problémy. A zpět k tomu, co jsem napsal na začátku - pokud žena objektivně zvládá to samé co muž, její pohlaví je výhodou. Asi to není politicky nejkorektnější názor, ale moje zkušenost je taková.“ (muž, VŠ vzdělání, top management)

„Vždy záleží na situaci, firmě ve které člověk pracuje, stejně jako na člověku samotném.“ (žena, VŠ vzdělání, top management)

„Je to stále se opakující a trochu uměle postavené téma. Daleko podstatnější je třeba totální diskriminace pracovníků nad 50 let.“ (muž, VŠ vzdělání, top management)

„Záleží na struktuře managementu. Pokud ho tvoří převážně muži, má žena velmi malé předpoklady se uplatnit.“ (žena, SŠ vzdělání, střední management)

„Některé ženy se v pozici manažera mohou začít chovat jako muži, protože se mezi nimi více pohybují. Proto třeba ani nedávají přednost rodině, nebo odkládají její založení. Žena v jakékoliv pozici, na stejném místě s muži, se stejnou délkou praxe, bývá podhodnocena ve výplatě.“ (žena, VŠ vzdělání, nižší management)

„Všeobecně mají muži lepší podmínky pro budování kariéry, nejsou zatěžováni běžnými starostmi o rodinu. Srovnatelné podmínky mají svobodné ženy bez dětí.“ (žena, SŠ vzdělání, střední management)

„Myslím si, že pokud nějaká žena v naší zemi je opravdu schopná a chce něco dosáhnout, nebrání ji v tom nic jiného než jediný a zcela přirozený problém - péče o děti. Rozhodně ne předsudky společnosti či nemožnost uplatnit se ve vyšších pozicích jen proto, že je žena. Já osobně jsem se s ničím podobným nesetkala a okolo sebe vidím a znám řadu žen v managementu. Sama jsem měla to štěstí, že mi v práci vyšli vstříc a tak jsem mohla první dva roky dítěte pracovat většinu času z domova. Toho si velmi cením a proto jsem také vůči této společnosti loajální. Jsem vysloveně alergická na zavádění jakýchkoliv povinných kvót pro ženy či jakékoliv jiné skupiny, ať již v politice či managementu. To je naprosto nespravedlivý systém, který může upřednostňovat i méně schopné jen proto, že jsou příslušníky nějaké části společnosti. Ženy v Čechách jsou dostatečně schopné se prosadit i bez nich, pokud chtějí. Spíš některé nechápu, že mohou kvůli kariéře odložit malé dítě do péče někoho jiného a přijít tak o jejich dětství. To už je ale osobní volba každé z nich.“ (žena, VŠ vzdělání, nižší management)

„Ženy se často vrtají v tom, jak je muži v práci diskriminují a přitom to např. v ČR, SR není nijak špatné (mám zkušenosti ze zahraničních firem, v lokálních je to asi horší). Problémy si ženy často způsobují samy, chtějí různé výjimky, ohledy... Měly by začít samy

u sebe. Už třeba při výchově svých synů. Vždyť mnoho žen vychovává své syny k budoucí diskriminaci žen a dělení rolí na ženské a mužské. Manažeři muži většinou posuzují ženy dle svých zkušeností, dle kolegyně, manželky, matky...“ (žena, VŠ vzdělání, top management)

„Má zkušenost je ze zahraniční IT firmy a ženy v naší společnosti mají stejné podmínky. Záleží i na oblasti ve které působí. V oblasti sales a people managementu jsou ženy zastoupeny, ale v oblasti delivery je v managementu výrazně větší zastoupení mužů, ale je to dáno spíše požadavkem na technické znalosti v IT a tam se obecně pohybuje výrazně méně žen.“ (muž, VŠ vzdělání, střední manažer)

Ženy a muži jsou odlišní. Je to dáno přírodou. Každý je lepší na něco jiného, něco jiného chce dělat a na něco jiného má žaludek a nervy. Jakýkoliv pokus vyrovnat muže a ženy je ke škodě obou.“ (muž, VŠ vzdělání, top management)

6. Závěr

Cílem práce bylo na základě dat získaných z dotazníkového šetření mezi českými manažery a manažerkami posoudit, zda existují rozdíly mezi postavením českých manažerů v zaměstnání z hlediska pohlaví.

V první části praktické práce byly analyzovány odpovědi respondentů, týkající se jejich zkušeností a manažerské kariéry. V otázce ohledně počtu podřízených zaměstnanců nebyla prokázána závislost na pohlaví manažera. Ačkoliv dle odpovědí respondentů muži o něco častěji řídili větší počty zaměstnanců, není pravda, že by mužům jako nadřízeným bylo přidělováno více podřízených než ženám.

Zajímavý výsledek přinesla analýza otázky týkající se úrovně postavení v managementu. Ačkoliv respondenti mužského pohlaví o něco častěji uváděli, že pracují na úrovni top managementu, na základě testování statistických hypotéz nebylo prokázáno, že by muži pozice na úplné špičce organizační hierarchie zastávali významně častěji.

V oblasti vzdělání bylo zjištěno, že muži v managementu mají statisticky vyšší úroveň vzdělání než ženy, což je pravděpodobně ovlivněno zejména tím, že až do roku 1994 bylo v Čechách více vysokoškolských absolventů mužského pohlaví než ženského. Nikdo z dotazovaných manažerů bez ohledu na pohlaví neměl nižší vzdělání než středoškolské s maturitou.

V otázce délky praxe nebyl prokázán statisticky významný rozdíl mezi tím, kolik let strávili na běžné pozici muži a kolik ženy, než začali pracovat jako manažeři. Ani v této oblasti tedy nedochází k diskriminaci jednoho či druhého pohlaví, ženy nedosahují manažerských pozic později než muži, jak by mohlo být z některých hledisek očekáváno.

Ženy oproti mužům statisticky významně častěji uváděly, že organizace, ve které pracují, nenabízí stejné platové či kariérní podmínky oběma pohlavím. Na otázku, zda se během kariéry respondent setkal s negativní diskriminací, odpověděla polovina žen ano, zato u mužů to bylo pouze 8%. Zde byla prokázána nejsilnější závislost na pohlaví ze všech testovaných témat. Ženy se tedy s negativní diskriminací dle svého názoru setkávají výrazně častěji. Naopak s pozitivní diskriminací se setkalo jen velmi malé procento manažerů, a to bez ohledu na pohlaví.

Analýza odpovědí na dotaz týkající se postavení partnera/partnerky manažera v zaměstnání ve srovnání prokázala, že pracovní úroveň partnera je do určité míry

ovlivněna pohlavím manažera - muži mají častěji partnerku nezaměstnanou nebo na nižší hierarchické úrovni. Tento výsledek je zajímavý i z toho důvodu, že nebylo prokázáno, že by se ženy výrazně častěji pohybovaly v nižším managementu než muži, což by mohlo výsledek analýzy této otázky zkreslit. Znamená to tedy, že pokud kariéru buduje muž, běžně se jedná o „jednokariérové“ soužití, kdy partner nemá tolik náročné zaměstnání. Pokud však kariéru buduje žena, její partner se častěji snaží také pracovní prosadit, a jejich soužití je „dvoukariérové“. To potvrzuje tvrzení zjištěné z odborné literatury, že i když se žena prosadí v managementu, není obvyklé, že za ní stojí partner, který obětuje svou kariéru ve prospěch rodiny - jako tomu bývá, když manažerskou kariéru buduje muž.

V druhé části práce byly analyzovány subjektivní názory respondentů na témata týkající se práce a postavení mužů a žen v managementu.

Druhým dílčím cílem bylo tedy zjistit, zda lidé, kteří se v oblasti managementu pohybují, považují některá tato tvrzení za pravdivá, a tedy zda je lze označit za příčiny způsobující případné nerovnosti mezi manažerkami a manažery. V první otázce měl respondent uvést, co považuje za důvod celkově nižšího podílu žen v managementu. Názory na toto téma nebyly zásadně ovlivněny pohlavím odpovídajících, muži i ženy jednoznačně jako hlavní příčinu uváděli nesouvislost kariéry žen, které kvůli mateřství stráví měsíce či léta mimo pracovní prostředí. Jako další významná příčina bylo jmenováno související upřednostňování rodiny před kariérou ženami a to, že zaměstnavatelé dávají na vedoucích pozicích přednost mužům. Rozdílnost kompetencí (tedy že ženy nejsou tolik schopnými manažerkami jako muži), byla považována za příčinu pouze minoritně.

Dále se respondenti vyjadřovali k různým genderově zaměřeným tvrzením. Větší část respondentů souhlasila s tvrzením, že ženy a muži mají stejné kariérní příležitosti a záleží zejména na jejich osobních schopnostech, nicméně o tomto tvrzení byli významněji přesvědčeni muži, ženy situaci jako rovnou vidí výrazně méně často. Většina žen také uvedla, že se během budování kariéry setkávají s více překážkami než muži. Muži i v tomto případě byli k tvrzení výrazně skeptičtější. Na to, zda muži disponují větší přirozenou autoritou než ženy, neměli respondenti příliš vyhraněný názor, bez ohledu na pohlaví. Jako zásadní manažerskou kompetenci, která by muže činila lepšími manažery než jsou ženy, tedy autoritu mužů nemůžeme považovat. Muži ženám přisuzovali o něco větší emotivnost v rozhodování, sami sobě naopak větší logiku. Zde byl také identifikován

rozdíl, ženy s těmito názory souhlasí méně. Bez ohledu na pohlaví velká část respondentů souhlasila s názorem, že ženy obecně upřednostňují rodinu před prací, ženy pak o něco více potvrzovaly, že muži dávají naopak přednost práci před rodinou.

Poslední tvrzení se týkalo výdělkové nerovnosti v managementu, se kterým alespoň částečně souhlasila více než polovina respondentů. I zde byly významné rozdíly ovlivněné pohlavím, ženy toto tvrzení podporovaly prokazatelně častěji než muži – souhlasily téměř tři čtvrtiny.

Jak je patrné, ženy a muži se ve svých názorech na postavení mužů a žen v managementu shodnou jen zčásti. Podstatným výsledkem je, že muži ani ženy nevnímají zásadní rozdíly ve svých kompetencích pro manažerskou práci. Hlavní důvody rozdílů v kariéře manažerů a manažerek vidí obě pohlaví stejně: přerušení kariéry žen z důvodu péče o děti a fakt, že ženy dávají přednost rodině před kariérou.

Výsledky šetření prokazují, že ženy jsou přesvědčeny o tom, že nerovnosti v managementu existují a cítí se znevýhodňovány, zatímco muži s těmito názory souhlasí méně často. Vzhledem k tomu, že mateřské poslání žen patří k nejvyšším celospolečenským zájmům, měli by zaměstnavatelé dbát na to, aby - bez ohledu na generové stereotypy, jejichž platnost se na základě tohoto výzkumu nepotvrdila - umožnili ženám sladit rodinný život s plnohodnotnou kariérou a využili tak jejich manažerské schopnosti.

7. Seznam použité literatury

BĚLOHLÁVEK, František; KOŠŤAN, Pavol ; ŠULER, Oldřich. *Management*. Olomouc : Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.

CAJTHAML, Václav; DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha : Grada, 2010. 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7.

CONNELL, R. W. *Gender and power: Society, the person and sexual politics*. 1st edition. Stanford : Stanford University Press, 1987. 352 s. ISBN 978-0804714303.

Česká republika. Zákon 198/2009 Sb. ze dne 23. dubna 2008 o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (Antidiskriminační zákon). In *Sbírka zákonů, Česká republika*. 2009, částka 58, s. 2822-2829.

Český statistický úřad [online]. 2010 [cit. 2011-03-26]. Ekonomicky aktivní osoby a míry ekonomické aktivity. Dostupné z WWW: <http://www.czso.cz/csu/cizinci.nsf/datove_udaje/gender_pracemzdy>.

Český statistický úřad [online]. 2007 [cit. 2011-01-6]. Klasifikace zaměstnání. Dostupné z WWW: <http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/klasifikace_zamestnani_%28kzam_r%29>.

Český statistický úřad [online]. 2010 [cit. 2011-03-21]. Struktura mezd zaměstnanců v roce 2009. Dostupné z WWW: <<http://www.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/p/3109-10>>.

DUDOVÁ, Radka, KŘÍŽKOVÁ, Alena, FISCHLOVÁ, Drahomíra. *Gender v managementu: kvalitativní výzkum podmínek a nerovností v ČR*. 1. vyd. Praha : VÚPSV, 2006. 120 s. ISBN 80-87007-32-8.

Evropská komise : *Zaměstnanost, sociální věci a sociální začlenění* [online]. 2010 [cit. 2010-08-18]. Rovnost žen a mužů. Dostupné z WWW: <<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=cs&catId=418>>.

GAZDAGOVÁ, Marie; FISCHLOVÁ, Drahomíra. *Sondáž postojů zaměstnavatelů k uplatnění žen v managementu a zkušeností s nimi*. Praha : Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, 2006. 39 s. ISBN 80-87007-31-X.

HÄRING, Norbert. *Hospodářské noviny* [online]. 2. 2. 2007 [cit. 2011-12-26]. Platit ženám méně se může firmě vyplatit. Dostupné z WWW: <<http://hn.ihned.cz/c1-20334730>>.

HÁJEK, Martin. *Vývoj vybraných oborů vzdělání z hlediska genderu*. Praha : Sociologický ústav AV ČR, 1997. 53 s. ISBN 80-85950-31-6.

HENDL, Jan. Přehled statistických metod: analýza a metaanalýza dat. 3. přeprac. vyd. Praha : Portál, 2009. 695 s. ISBN 978-80-7367-482-3.

HINDLS, Richard, HRONOVÁ, Stanislava, SEGER, Jan. Statistika pro ekonomy. 4. vyd. Praha : Professional Publishing, 2003. 415 s. ISBN 80-86419-52-5.

Hodnocení projevů diskriminace v přístupu k zaměstnání a v pracovněprávních vztazích z pohledu Úřadů práce. Praha : Poradna pro občanství/občanská a lidská práva, 2004. 12 s. Dostupné z WWW: <http://www.epolis.cz/download/pdf/materials_9_1.pdf>.

IDNES [online]. 16.5.2008 [cit. 2011-03-26]. DOKUMENT: Prezident Václav Klaus vetoval antidiskriminační zákon. Dostupné z WWW: <http://zpravy.idnes.cz/dokument-prezident-vaclav-klaus-vetoval-antidiskriminacni-zakon-p9s-domaci.asp?c=A080516_120452_domaci_jba>.

JAREŠOVÁ, Eva. Lehman sisters. *Euro*. 16. 11. 2009, 46, s. 32-37. ISSN 1212-3129.

KLEŇHOVÁ, Michaela, et al. *Genderová ročenka školství.* Praha : Ústav pro informace ve vzdělávání, 2009. 153 s. ISBN 978-80-211-0588-1.

KOZELSKÝ, Tomáš; PRUŠVIC, David. *Výdělky žen a mužů v podnikatelské a nepodnikatelské sféře.* Praha : Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, 2007. 47 s. ISBN 978-80-87007-79-2.

KŘÍŽKOVÁ, Alena. : *Srovnání postavení mužů a žen na trhu práce.* Praha : Centrum pro výzkum veřejného mínění Sociologický ústav AV ČR, 2003. 6 s. Dostupné z WWW: <http://www.cvvm.cas.cz/upl/zpravy/100219s_eu30514a.pdf>.

KŘÍŽKOVÁ, Alena. *Životní strategie žen a mužů v řízení (a) podnikání.* 1. vydání. Praha : Sociologický ústav AV ČR, 2007. 175 s. ISBN 978-80-7330-125-5.

KŘÍŽKOVÁ, Alena; PAVLICA, Karel. *Management genderových vztahů : Postavení mužů a žen v organizaci.* Vydání 1. Praha : Management Press, 2004. 155 s. ISBN 978-80-7261-117-8.

NOVOTNÝ, Pavel. Do týmu jen ženy nebo muže?. *MF DNES*. 19. 8. 2010, s. C3.

NOVOTNÝ, Pavel. Žena či muž. V práci rozdílů nevidím. *MF DNES*. 19. 8. 2010, 1, s. C4.

SIMONOVÁ, Natalie; SOUKUP, Petr. Reprodukce vzdělanostních nerovností v České republice. In *Sociologický časopis*. roč. 45, č. 5. Praha : UK FSV Institut sociologických studií, 2009. s. 935-965. ISSN 0038-0288.

SOBOTA, Jiří. Chlapi sobě. *Respekt*. 8.8.2010, č. 32. ISSN 1801-1446.

SVATOŠOVÁ, Libuše, KÁBA, Bohumil, PRÁŠILOVÁ, Marie. Zdroje a zpracování sociálních a ekonomických dat: učební texty. 1. vyd. Praha : Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, 2004. 194 s. ISBN 80-213-1189-4.

ŠAMANOVÁ, Gabriela. *Diskriminace v zaměstnání a role práce, partnerských vztahů a společenského vyžití v celkové spokojenosti se životem*. Praha : Centrum pro výzkum veřejného mínění Sociologický ústav AV ČR, 2003. Dostupné z WWW: <http://www.cvvm.cas.cz/upl/zpravy/100221s_OV30514a.pdf>.

TICHÁ, Ivana; HRON, Jan. *Strategické řízení*. 1. vydání. Praha : Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, 2009. 235 s. ISBN 978-80-213-0922-7.

VALENTOVÁ, Marie. Přerušení účasti na trhu práce z důvodu péče o děti a subjektivní vnímání jejich důsledků. *Gender Sociologie*. 2010, 2/2009. Dostupný také z WWW: <<http://www.genderonline.cz/view.php?cisloclanku=2010011601>>.

VALENTOVÁ, Marie; ŠMÍDOVÁ, Iva; KATRŇÁK, Tomáš. Genderová segregace trhu práce v kontextu segregace vzdělanosti: mezinárodní srovnání. *Gender Sociologie*. 2008, 2/2007. Dostupný také z WWW: <<http://www.genderonline.cz/view.php?cisloclanku=2008012709>>.

VEBER, Jaromír. *Management : Základy, prosperita, globalizace*. Praha : Management Press, 2007. 700 s. ISBN 978-80-7261-029-7.

VLACH, Jan, et al. *Gender v managementu*. Praha : Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, 2008. 112 s. ISBN 978-80-7416-003-5.

VLACH, Jan. *Šetření výdělkové nerovnosti žen a mužů v managementu*. Praha : Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, 2005. 53 s. ISBN 80-239-6624-3.

Zpráva Komise Radě, Evropskému parlamentu a Evropskému hospodářskému a sociálnímu výboru a Výboru regionů : Rovnost mužů a žen - 2010. Brusel : Evropská komise, 2009. 12 s.

8. Přílohy

8.1 Dotazník

Dobrý den,

vítejte v dotazníku, jenž se zabývá postavením českých žen a mužů v managementu. Vaše odpovědi budou sloužit jako podkladová data pro výzkum v rámci mé diplomové práce na téma *Genderová statistika – postavení mužů a žen na trhu práce*, kterou zpracovávám na katedře statistiky Provozně ekonomické fakulty České zemědělské univerzity v Praze. Cílem dotazníku je zjistit, jaké existují rozdíly v pracovní kariéře žen-manažerek a mužů-manažerů a zda se v managementu projevují nějaké formy nerovností na základě pohlaví, případně co je jejich příčinou.

Dotazník obsahuje 13 otázek a jeho vyplnění by Vám mělo zabrat pouze několik minut. Vaše odpovědi jsou samozřejmě zcela anonymní. Pokud byste měl/a jakýkoliv dotaz, můžete mne kontaktovat prostřednictvím e-mailu.

Předem děkuji za vyplnění a za Váš čas

Emílie Košťálová

1) Počet zaměstnanců společnosti, ve které pracujete

- a) 1 - 10
- b) 11 - 50
- c) 51 - 250
- d) 251 - 1000
- e) 1001 a více

2) Počet zaměstnanců Vám podřízených

- a) 1- 5
- b) 6 - 20
- c) 21 – 50
- d) 51 a více

3) Vaše pozice v managementu

- a) Top management (nejvyšší řídicí pracovníci, např. generální ředitelé, ředitelé divizí - mají odpovědnost za celkovou výkonnost organizace, přebírají zodpovědnost za vlastníky)
- b) Střední management (nejširší skupina, např. vedoucí útvarů - uskutečňují plány organizace, koordinují úkoly se záměrem dosažení cíle organizace)
- c) Nižší management (v hierarchii jen o stupěň výše než výkonní pracovníci - vedení a kontrola řadových zaměstnanců, plnění každodenních pracovních úkolů, řešení provozních problémů)

4) Po kolika letech praxe jste dosáhl/a první manažerské pozice ve své kariéře?
(zadat)

5) Nabízí podle Vašeho názoru organizace, ve které pracujete, stejné podmínky (platové, kariérní) mužům i ženám?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne
- e) nevím

6) Setkal/a jste se během Vaší kariéry osobně s negativní diskriminací na základě Vašeho pohlaví?

- a) ano
- b) ne
- c) nevím

7) Setkal/a jste se během Vaší kariéry osobně naopak se zvýhodněním na základě Vašeho pohlaví?

- a) ano
- b) ne
- c) nevím

8) Pokud máte partnera/partnerku, jakou zastává ve svém zaměstnání pozici ve srovnání s Vámi? (nepovinná otázka)

- a) výrazně vyšší
- b) spíše vyšší
- c) srovnatelnou
- d) spíše nižší
- e) výrazně nižší
- f) není zaměstnán /a

9) V managementu dle statistik pracuje výrazně více mužů než žen. Vyberte, prosím, maximálně dvě hlavní příčiny, které jsou dle Vašeho názoru příčinou tohoto stavu:

- a) větší cílevědomost a průbojnost u mužů
- b) ženy upřednostňují rodinu před kariérou
- c) obvykle nesouvislá kariéra žen z důvodu péče o děti
- d) zaměstnavatelé upřednostňují muže na vedoucích pozicích
- e) menší manažerské schopnosti žen
- f) jiné:

10) Vyjádřete souhlas/nesouhlas s následujícími tvrzeními:

souhlasím – spíše souhlasím – nemám jasný názor – spíše nesouhlasím – nesouhlasím

1. Muži i ženy mají při budování kariéry stejné příležitosti a záleží výhradně na jejich schopnostech, čeho dosáhnou.

2. Ženy se při budování kariéry setkávají s více překážkami než muži.
3. Ženy jsou obecně méně schopnými manažery než muži.
4. Muži jako manažeři mívají větší přirozenou autoritu než ženy.
5. Ženy se při rozhodování řídí více emocemi než rozumem.
6. Muži se při rozhodování řídí více logickým uvažováním než ženy.
7. Ženy obecně upřednostňují rodinu před prací.
8. Muži obecně upřednostňují práci před rodinou.
9. Mezi muži a ženami v managementu obecně existuje výdělková nerovnost (tzn. ženy bývají za srovnatelnou práci hodnoceny nižší odměnou).

11) Pohlaví

- a) muž
- b) žena

12) Věk

- a) 25 let a méně
- b) 26 – 35 let
- c) 36 – 45 let
- d) 46 – 55 let
- e) 56 – 65 let
- f) 66 let a více

13) Vaše nejvyšší dosažené vzdělání

- a) základní
- b) středoškolské bez maturity
- c) středoškolské s maturitou
- d) vyšší odborné, vysokoškolské bakalářské
- e) vysokoškolské magisterské
- f) vysokoškolské doktorské

Pokud máte jakékoliv další poznatky v oblasti postavení mužů a žen v managementu nebo připomínky k dotazníku, prosím, vyjádřete je zde:
(volitelná možnost vyplnění)

8.2 Výsledky výpočtů v programu SPSS

2) Počet zaměstnanců Vám podřízených

Mann-Whitneyův test

	pocet_podrizenych
Mann-Whitney U	3284,000
Asymp. Sig. (2-tailed)	,095

a. Grouping Variable: pohlavi

Kontingenční tabulka

		pohlaví		Total
		muž	žena	
Počet zaměstnanců Vám podřízených	0 - 5	39	37	76
	6 - 20	41	31	72
	21 - 50	12	5	17
	51 a více	8	3	11
Total		100	76	176

χ² test

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,387 ^a	3	,336

a. 1 cells (12,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,75.

3) Vaše pozice v managementu

Mann-Whitneyův test

	pozice_v_managementu
Mann-Whitney U	3384,000
Asymp. Sig. (2-tailed)	,182

a. Grouping Variable: pohlavi

Kontingenční tabulka

		pohlaví		Total
		muž	žena	
pozice_v_managementu	top management	30	14	44
	střední management	41	37	78
	nižší management	29	25	54
Total		100	76	176

χ² test

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,105 ^a	2	,212

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 19,00.

4) Po kolika letech praxe jste dosáhl/a první manažerské pozice ve své kariéře?

	Pohlaví		Hodnota	Chyba odhadu
	muž	žena		
Po kolika letech praxe jste dosáhl/a první manažerské pozice ve své kariéře?	muž	Ar. průměr	7,68	,577
		Median	5,00	
	žena	Ar. průměr	7,77	,731
		Median	5,00	

Mann-Whitneyův test

	Po kolika letech praxe jste dosáhl/a první manažerské pozice ve své kariéře?
Mann-Whitney U Asymp. Sig. (2-tailed)	3641,000 ,633

a. Grouping Variable: pohlaví

Sloučená kontingenční tabulka Pohlaví X Počet let

		Pohlaví		Total
		muž	žena	
Po kolika letech praxe jste dosáhl/a první manažerské pozice ve své kariéře?	0 - 5	52	40	92
	6 - 10	30	19	49
	11 - 15	9	10	19
	16 - 30	9	7	16
Total		100	76	176

χ² test

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,085 ^a	3	,781

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,91.

5) Nabízí podle Vašeho názoru organizace, ve které pracujete, stejné podmínky (platové, kariérní) mužům i ženám?

Kontingenční tabulka Pohlaví X Názor na rovnost podmínek

		Pohlaví		Total
		muž	žena	
Nabízí podle Vašeho názoru organizace, ve které pracujete, stejné podmínky (platové, kariérní) mužům i ženám?	nevím	13	4	17
	ano	44	25	69
	spíše ano	31	26	57
	spíše ne	9	14	23
	ne	3	7	10
Total		100	76	176

χ² test

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	10,036 ^a	4	,040

a. 1 cells (10,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,32.

Síla závislosti

	Value	Approx. Sig.
Cramer's V	,239	,040

6) Setkal/a jste se během Vaší kariéry osobně s negativní diskriminací na základě Vašeho pohlaví?

Kontingenční tabulka Pohlaví X Zkušenost s neg. diskriminací

		pohlaví		Total
		muž	žena	
Setkal/a jste se během Vaší kariéry s negativní diskriminací na základě Vašeho pohlaví?	nevím	7	3	10
	ano	6	38	44
	ne	87	35	122
Total		100	76	176

χ² test

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)

Pearson Chi-Square	44,593 ^a	2	,000
--------------------	---------------------	---	------

a. 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,32.

Síla závislosti

	Value	Approx. Sig.
Cramer's V	,503	,000

7) Setkal/a jste se během Vaší kariéry osobně naopak se zvýhodněním na základě Vašeho pohlaví?

Kontingenční tabulka Pohlaví X Zkušenost s poz. diskriminací

		pohlaví		Total
		muž	žena	
Setkal/a jste se během Vaší kariéry osobně naopak se zvýhodněním na základě Vašeho pohlaví?	nevím	8	5	13
	ano	13	9	22
	ne	79	62	141
Total		100	76	176

χ² test

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,200 ^a	2	,905

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,61.

8) Pokud máte partnera/partnerku, jakou zastává ve svém zaměstnání pozici ve srovnání s Vámi? (nepovinná otázka)

Frekvenční tabulka – postavení partnera v zaměstnání v porovnání s respondentem

	Počet	Procent	Procent z odpovědí
není zaměstnán/a	19	10,8	12,1
výrazně nižší	24	13,6	15,3
spíše nižší	46	26,1	29,3
srovnatelnou	41	23,3	26,1
spíše vyšší	10	5,7	6,4
výrazně vyšší	17	9,7	10,8
Total	157	89,2	100,0
Bez odpovědi	19	10,8	
Total	176	100,0	

Mann-Whitneyův test

	Pozice partnera
Mann-Whitney U	1908,500
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000

Kruskal-Wallisův test – Úroveň managementu

	pozice_partnera
Chi-square	3,405
df	2
Asymp. Sig.	,182

Kontingenční tabulka Pohlaví X Postavení partnera v zaměstnání

		pohlaví		Total
		muž	žena	
Pokud máte partnera/partnerku,	není zaměstnán/a	16	3	19
	výrazně nižší	17	7	24

jakou zastává ve svém zaměstnání pozici ve srovnání s Vámi?	spíše nižší	31	15	46
	srovnatelnou	18	23	41
	spíše vyšší	3	7	10
	výrazně vyšší	7	10	17
Total		92	65	157

χ² test

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	17,232 ^a	5	,004

a. 1 cells (8,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,14.

Síla závislosti

	Value	Approx. Sig.
Cramer's V	,331	,004

Kontingenční tabulka Pozice v managementu respondenta X Postavení partnera v jeho zaměstnání

		pozice_v_managementu			Total
		top management	střední management	nižší management	
Pokud máte partnera/partnerku, jakou zastává ve svém zaměstnání pozici ve srovnání s Vámi?	není zaměstnán/a	8	7	4	19
	výrazně nižší	7	12	5	24
	spíše nižší	9	22	15	46
	srovnatelnou	13	16	12	41
	spíše vyšší	2	5	3	10
	výrazně vyšší	1	9	7	17
Total		40	71	46	157

χ² test

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,254 ^a	10	,508

a. 6 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,55.

Sloučená kontingenční tabulka Pozice v managementu respondenta X Postavení partnera v jeho zaměstnání

		pozice_v_managementu			Total
		top management	střední management	nižší management	
pozice_partnera_slo	není zaměstnán/a	8	7	4	19
uc	nižší	16	34	20	70
	srovnatelnou	13	16	12	41
	vyšší	3	14	10	27
Total		40	71	46	157

χ² test

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,147 ^a	6	,307

a. 1 cells (8,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,84.

9) V managementu dle statistik pracuje výrazně více mužů než žen. Vyberte, prosím, maximálně dvě hlavní příčiny, které jsou dle Vašeho názoru příčinou tohoto stavu:

Kontingenční tabulka Názory na příčiny menšího zastoupení žen v managementu X Pohlaví

	Pohlaví		Total
	muž	žena	

	menší manažerské schopnosti žen	7	3	10
V managementu dle statistik pracuje výrazně více mužů než žen.	obvykle nesouvislá kariéra žen z důvodu péče o děti	59	38	97
Vyberte, prosím, maximálně dvě hlavní příčiny, které jsou dle Vašeho názoru příčinou tohoto stavu	ostatní	13	6	19
	větší cílevědomost a průbojnost mužů	25	24	49
	zaměstnavatelé upřednostňují muže na vedoucích pozicích	26	37	63
	ženy upřednostňují rodinu před kariérou	32	31	63
Total		162	139	301

χ² test

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,977 ^a	5	,110

a. 1 cells (8,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,62.

10) Vyjádřete souhlas/nesouhlas s následujícími tvrzeními:

1. Muži i ženy mají při budování kariéry stejné příležitosti a záleží výhradně na jejich schopnostech, čeho dosáhnou.

Mann-Whitneyův test

	souhlas_stejne_prilezitosti
Mann-Whitney U	2681,000
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000

a. Grouping Variable: pohlavi

2. Ženy se při budování kariéry setkávají s více překážkami než muži.

Mann-Whitneyův test

	souhlas_zeny_vice_prekazek
Mann-Whitney U	2564,500
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000

a. Grouping Variable: pohlavi

Kontingenční tabulka

		pohlaví		Total
		muž	žena	
Ženy se při budování kariéry setkávají s více překážkami než muži	souhlasím	20	31	51
	spíše souhlasím	39	33	72
	nemám jasný názor	11	4	15
	spíše nesouhlasím	22	5	27
	nesouhlasím	8	3	11
Total		100	76	176

χ² test

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	16,143 ^a	4	,003

a. 1 cells (10,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,75.

Síla závislosti

	Value	Approx. Sig.
Cramer's V	,303	,003

3. Ženy jsou obecně méně schopnými manažery než muži.

Mann-Whitneyův test

	souhlas_zeny_mene_schopne
Mann-Whitney U	3192,500
Asymp. Sig. (2-tailed)	.045

a. Grouping Variable: pohlavi

Kontingenční tabulka

		pohlaví		Total
		muž	žena	
Ženy jsou obecně méně schopnými manažery než muži.	souhlasím	4	1	5
	spíše souhlasím	7	4	11
	nemám jasný názor	8	4	12
	spíše nesouhlasím	34	20	54
	nesouhlasím	47	47	94
Total		100	76	176

χ² test

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,390 ^a	4	,356

a. 3 cells (30,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,16.

Sloučená kontingenční tabulka

		pohlaví		Total
		muž	žena	
Ženy jsou obecně méně schopnými manažery než muži.	souhlasím/spíše souhlasím	11	5	16
	nemám jasný názor	8	4	12
	nesouhlasím/spíše nesouhlasím	81	67	148
	nesouhlasím			
Total		100	76	176

χ² test

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,666 ^a	2	,435

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,18.

4. Muži jako manažeři mívají větší přirozenou autoritu než ženy.

Mann-Whitneyův test

	souhlas_muži_vetsi_autorita
Mann-Whitney U	3212,000
Asymp. Sig. (2-tailed)	,070

a. Grouping Variable: pohlavi

Kontingenční tabulka

		pohlaví		Total
		muž	žena	
Muži jako manažeři mívají větší přirozenou autoritu než ženy.	souhlasím	24	12	36
	spíše souhlasím	32	23	55
	nemám jasný názor	8	5	13
	spíše nesouhlasím	24	20	44
	nesouhlasím	12	16	28
Total		100	76	176

χ² test

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,900 ^a	4	,420

χ² test

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,900 ^a	4	,420

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,61.

5. Ženy se při rozhodování řídí více emocemi než rozumem.**Mann-Whitneyův test**

	souhlas_zeny_vice_emoce
Mann-Whitney U	3147,500
Asymp. Sig. (2-tailed)	,044

a. Grouping Variable: pohlavi

Kontingenční tabulka

		pohlaví		Total
		muž	žena	
Ženy se při rozhodování řídí více emocemi než rozumem.	souhlasím	13	5	18
	spíše souhlasím	30	20	50
	nemám jasný názor	20	12	32
	spíše nesouhlasím	27	26	53
	nesouhlasím	10	13	23
Total		100	76	176

χ² test

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,782 ^a	4	,310

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,77.

6. Muži se při rozhodování řídí více logickým uvažováním než ženy.**Mann-Whitneyův test**

	souhlas_muži_vice_logika
Mann-Whitney U	2718,000
Asymp. Sig. (2-tailed)	,001

a. Grouping Variable: pohlavi

Kontingenční tabulka

		pohlaví		Total
		muž	žena	
Muži se při rozhodování řídí více logickým uvažováním než ženy.	souhlasím	21	7	28
	spíše souhlasím	39	21	60
	nemám jasný názor	18	13	31
	spíše nesouhlasím	12	24	36
	nesouhlasím	10	11	21
Total		100	76	176

χ² test

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	14,246 ^a	4	,007

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,07.

Síla závislosti

	Value	Approx. Sig.
Cramer's V	,285	,007

7. Ženy obecně upřednostňují rodinu před prací.

Mann-Whitneyův test

	souhlas_zeny_uprednostnuji_rodinu
Mann-Whitney U	3467,000
Asymp. Sig. (2-tailed)	,276

a. Grouping Variable: pohlavi

Kontingenční tabulka

		pohlaví		Total
		muž	žena	
Ženy obecně upřednostňují rodinu před prací.	souhlasím	11	9	20
	spíše souhlasím	49	46	95
	nemám jasný názor	24	8	32
	spíše nesouhlasím	13	9	22
	nesouhlasím	3	4	7
Total		100	76	176

χ² test

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,004 ^a	4	,199

a. 2 cells (20,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,02.

8. Muži obecně upřednostňují práci před rodinou.**Mann-Whitneyův test**

	souhlas_muži_uprednostnuji_praci
Mann-Whitney U	3399,000
Asymp. Sig. (2-tailed)	,206

a. Grouping Variable: pohlavi

Kontingenční tabulka

		pohlaví		Total
		muž	žena	
Muži obecně upřednostňují práci před rodinou.	souhlasím	14	20	34
	spíše souhlasím	46	32	78
	nemám jasný názor	18	6	24
	spíše nesouhlasím	20	11	31
	nesouhlasím	2	7	9
Total		100	76	176

χ² test

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	11,911 ^a	4	,018

a. 1 cells (10,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,89.

Síla závislosti

	Value	Approx. Sig.
Cramer's V	,260	,018

9. Mezi muži a ženami v managementu obecně existuje výdělková nerovnost (tzn. ženy bývají za srovnatelnou práci hodnoceny nižší odměnou).**Mann-Whitneyův test**

	souhlas_existuje_vydelkova_nerovnost
Mann-Whitney U	2396,000
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000

a. Grouping Variable: pohlavi

Kontingenční tabulka

		pohlaví		Total
		muž	žena	
Mezi muži a ženami v managementu obecně existuje výdělková nerovnost (tzn. ženy bývají za srovnatelnou práci hodnoceny nižší odměnou).	souhlasím	13	25	38
	spíše souhlasím	33	31	64
	nemám jasný názor	22	13	35
	spíše nesouhlasím	20	5	25
	nesouhlasím	12	2	14
Total		100	76	176

χ² test

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	19,397 ^a	4	,001

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,05.

Síla závislosti

	Value	Approx. Sig.
Cramer's V	,332	,001

13) Vaše nejvyšší dosažené vzdělání

Mann-Whitneyův test

	vzdelani
Mann-Whitney U	3055,500
Asymp. Sig. (2-tailed)	,016

a. Grouping Variable: pohlavi

Kontingenční tabulka

		pohlaví		Total
		muž	žena	
Vaše nejvyšší dosažené vzdělání	středoškolské s maturitou	24	25	49
	vyšší odborné, vysokoškolské bakalářské	6	10	16
	vysokoškolské magisterské	51	35	86
	vysokoškolské doktorské	19	6	25
Total		100	76	176

χ² test

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,626 ^a	3	,054

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,91.

8.3 Datová matice

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10.1	10.2	10.3	10.4	10.5	10.6	10.7	10.8	10.9	11	12	13
11 - 50	6 - 20	nižší	3	?	N	N	není zaměstnán/a	obvykle nesouvislá kariéra žen z důvodu péče o děti, zaměstnavatelé upřednostňují muže na vedoucích pozicích	SN	SS	NJN	S	NJN	NJN	SS	SS	S	M	26 - 35	VŠ Mrg
11 - 50	6 - 20	top	10	SN	N	N	není zaměstnán/a	obvykle nesouvislá kariéra žen z důvodu péče o děti	S	SN	N	SS	SN	N	SS	S	SS	M	66+	VŠ Dr.
11 - 50	6 - 20	střední	5	A	N	N	spíše nižší	větší cílevědomost a průbojnost mužů, obvykle nesouvislá kariéra žen z důvodu péče o děti	S	SN	SN	SS	SS	SS	SN	SN	SS	M	26 - 35	VŠ Mrg
11 - 50	6 - 20	top	4	SA	N	N		obvykle nesouvislá kariéra žen z důvodu péče o děti	S	SS	NJN	SS	SS	SS	SN	SN	NJN	M	36 - 45	VŠ Mrg
11 - 50	6 - 20	top	10	A	N	N	není zaměstnán/a	obvykle nesouvislá kariéra žen z důvodu péče o děti	SS	SS	N	SN	N	N	S	NJN	SS	M	26 - 35	SŠ mat.
11 - 50	6 - 20	nižší	20	A	N	N	výrazně nižší	ženy upřednostňují rodinu před kariérou, obvykle nesouvislá kariéra žen z důvodu péče o děti	SS	SS	SN	S	SS	S	NJN	SS	SN	M	56 - 65	SŠ mat.
1 - 10	6 - 20	top	7	A	N	N	spíše nižší	větší cílevědomost a průbojnost mužů, ženy upřednostňují rodinu před kariérou	S	SN	N	S	SS	SS	SS	SS	SN	M	26 - 35	VŠ Dr.
1 - 10	6 - 20	top	20	SA	N	N	není zaměstnán/a	obvykle nesouvislá kariéra žen z důvodu péče o děti	S	N	N	SN	NJN	NJN	S	SS	N	M	56 - 65	SŠ mat.
1 - 10	6 - 20	top	0	A	A	A	výrazně vyšší	větší cílevědomost a průbojnost mužů, menší manažerské schopnosti žen	SS	N	S	N	SS	SS	SS	SN	N	M	do 25	VŠ Mrg
1001+	6 - 20	top	10	A	N	N	výrazně nižší	větší cílevědomost a průbojnost mužů, ženy povahově méně riskují a z tohotu se často upřednostňují větší jistotu před příliš velkou zodpovědností	SS	SS	SN	SS	NJN	SS	NJN	SS	SN	M	46 - 55	VŠ Dr.
1001+	6 - 20	střední	10	A	N	N	výrazně nižší	ženy upřednostňují rodinu před kariérou, obvykle nesouvislá kariéra žen z důvodu péče o děti	SS	NJN	SN	SS	SN	SS	SN	SS	NJN	M	36 - 45	SŠ mat.
1001+	6 - 20	střední	5	N	N	N	výrazně nižší	větší cílevědomost a průbojnost mužů, menší manažerské schopnosti žen	SN	SN	SS	S	SS	SS	SN	SN	S	M	26 - 35	VŠ Mrg
1001+	6 - 20	střední	2	SA	N	?	není zaměstnán/a	větší cílevědomost a průbojnost mužů, obvykle nesouvislá kariéra žen z důvodu péče o děti	N	S	N	SS	NJN	NJN	SN	SN	S	M	46 - 55	VŠ Dr.
1001+	6 - 20	top	6	A	N	N	spíše nižší	větší cílevědomost a průbojnost mužů, ženy upřednostňují rodinu před kariérou	SS	SS	N	N	SN	SN	N	N	SN	M	26 - 35	VŠ Mrg
1001+	6 - 20	střední	10	SA	N	N	výrazně nižší	obvykle nesouvislá kariéra žen z důvodu péče o děti	SS	NJN	N	SN	NJN	SS	NJN	SS	NJN	M	46 - 55	VŠ Mrg
251 - 1000	6 - 20	nižší	1	N	?	A	výrazně nižší	obvykle nesouvislá kariéra žen z důvodu péče o děti	SS	SS	NJN	SS	SS	SS	NJN	SS	SS	M	26 - 35	SŠ mat.
251 - 1000	6 - 20	nižší	3	?	N	N	srovnatelnou	ženy upřednostňují rodinu před kariérou, menší manažerské schopnosti žen	SN	SS	S	S	SS	S	NJN	SS	NJN	M	46 - 55	SŠ mat.
251 - 1000	6 - 20	střední	13	?	N	N	výrazně nižší	zaměstnavatelé upřednostňují muže na vedoucích pozicích	SN	SS	N	SN	SN	SN	SS	SS	SS	M	56 - 65	VŠ/ VŠ Bc.
251 - 1000	6 - 20	střední	6	A	N	N	spíše nižší	ženy upřednostňují rodinu před kariérou	SS	SN	N	SS	SS	SS	SS	NJN	N	M	36 - 45	VŠ Mrg

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10.1	10.2	10.3	10.4	10.5	10.6	10.7	10.8	10.9	11	12	13
251 - 1000	6 - 20	střední	1	A	N	N	srovnatelnou	ženy upřednostňují rodinu před kariérou, obvykle nesouvislá kariéra žen z důvodu péče o děti	S	SS	N	N	NJN	NJN	SS	SS	SS	M	36 - 45	VŠ Mrg
251 - 1000	6 - 20	střední	7	?	N	N	výrazně nižší	Cesta žen za kariérou je mnohem delší, klikatější a má více úskalí než cesta mužů. Další otázkou je, zda ženy obecně vidí v kariéře své poslání a smysl svého života	SS	S	N	N	N	N	SS	NJN	S	M	46 - 55	VŠ Mrg
251 - 1000	6 - 20	nižší	10	?	N	N	výrazně vyšší	ženy upřednostňují rodinu před kariérou, obvykle nesouvislá kariéra žen z důvodu péče o děti	S	S	N	NJN	S	S	SS	SS	S	M	46 - 55	VŠ Mrg
251 - 1000	6 - 20	střední	10	A	?	N		ženy upřednostňují rodinu před kariérou, obvykle nesouvislá kariéra žen z důvodu péče o děti	SS	SS	SN	SS	SN	SS	SS	SS	NJN	M	36 - 45	SŠ mat.
251 - 1000	6 - 20	nižší	5	A	N	N	není zaměstnán/a	ženy upřednostňují rodinu před kariérou, obvykle nesouvislá kariéra žen z důvodu péče o děti	S	NJN	SN	SS	SS	SS	SS	SS	SN	M	46 - 55	SŠ mat.
251 - 1000	6 - 20	nižší	5	A	N	N	srovnatelnou	obvykle nesouvislá kariéra žen z důvodu péče o děti	S	SN	N	SN	NJN	SS	SS	SN	N	M	26 - 35	VŠ Mrg
251 - 1000	6 - 20	nižší	1	A	N	N	spíše nižší	ženy upřednostňují rodinu před kariérou, obvykle nesouvislá kariéra žen z důvodu péče o děti	SS	SS	SN	S	SS	S	SS	SS	SS	M	56 - 65	VŠ Mrg
251 - 1000	6 - 20	střední	20	SN	?	A	srovnatelnou	ženy upřednostňují rodinu před kariérou, obvykle nesouvislá kariéra žen z důvodu péče o děti	SS	S	SN	S	SS	SS	SS	S	SS	M	66+	VOS/ VŠ Bc.
251 - 1000	6 - 20	střední	3	A	N	N	srovnatelnou	větší cílevědomost a průbojnost mužů, obvykle nesouvislá kariéra žen z důvodu péče o děti	S	SS	N	NJN	SS	SS	NJN	SN	NJN	M	46 - 55	SŠ mat.
251 - 1000	6 - 20	nižší	4	A	N	N	výrazně nižší	obvykle nesouvislá kariéra žen z důvodu péče o děti, zaměstnavatelé upřednostňují muže na vedoucích pozicích	S	SS	N	N	SS	SS	SN	SN	N	M	26 - 35	VOS/ VŠ Bc.
251 - 1000	6 - 20	nižší	15	SA	N	N	spíše nižší	ženy upřednostňují rodinu před kariérou, obvykle nesouvislá kariéra žen z důvodu péče o děti	NJN	SN	N	N	SS	NJN	NJN	NJN	SS	M	46 - 55	SŠ mat.
51 - 250	6 - 20	nižší	8	A	N	N	spíše vyšší	obvykle nesouvislá kariéra žen z důvodu péče o děti	NJN	SS	SS	SS	SS	S	SS	NJN	S	M	26 - 35	SŠ mat.
51 - 250	6 - 20	top	8	SA	N	N	srovnatelnou	obvykle nesouvislá kariéra žen z důvodu péče o děti, menší manažerské schopnosti žen	SS	SN	N	SS	SS	S	NJN	NJN	NJN	M	46 - 55	VŠ Dr.
51 - 250	6 - 20	top	5	SA	N	N	spíše nižší	větší cílevědomost a průbojnost mužů, obvykle nesouvislá kariéra žen z důvodu péče o děti	SS	SN	N	SN	SN	SS	NJN	SN	SN	M	26 - 35	VŠ Mrg
51 - 250	6 - 20	střední	1	A	N	A	výrazně vyšší	větší cílevědomost a průbojnost mužů, ženy upřednostňují rodinu před kariérou, menší manažerské schopnosti žen	S	N	N	S	S	S	S	S	NJN	M	46 - 55	VŠ Dr.
51 - 250	6 - 20	top	5	?	?	?	výrazně nižší	větší cílevědomost a průbojnost mužů, menší manažerské schopnosti žen	S	SN	S	S	S	S	S	SS	SS	M	46 - 55	VŠ Dr.
51 - 250	6 - 20	střední	30	SA	N	?	spíše nižší	obvykle nesouvislá kariéra žen z důvodu péče o děti	SS	SS	SN	N	N	N	SS	SS	SS	M	66+	VŠ Mrg
51 - 250	6 - 20	top	4	SA	N	N	není zaměstnán/a	ženy upřednostňují rodinu před kariérou, obvykle nesouvislá kariéra žen z důvodu péče o děti	S	SN	N	SN	SN	SN	NJN	NJN	SN	M	46 - 55	VŠ Mrg
51 - 250	6 - 20	top	4	SN	A	A	srovnatelnou	větší cílevědomost a průbojnost mužů, zaměstnavatelé upřednostňují muže na vedoucích pozicích	S	SS	SN	SN	SN	NJN	NJN	NJN	SS	M	36 - 45	VŠ Mrg
51 - 250	6 - 20	střední	10	SA	N	?	spíše vyšší	zaměstnavatelé upřednostňují muže na vedoucích pozicích, osobní sympatie(atnipatie) přenášené do pracovních záležitostí - neschopnost je oddělit.	SS	S	SN	SN	S	S	NJN	NJN	SS	M	36 - 45	VŠ Mrg

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10.1	10.2	10.3	10.4	10.5	10.6	10.7	10.8	10.9	11	12	13
51 - 250	6 - 20	top	10	SA	N	N	není zaměstnán/a	ženy upřednostňují rodinu před kariérou zaměstnavatelé upřednostňují muže na vedoucích pozicích	SS	NJN	N	S	SS	SS	NJN	S	SN	M	66+	VŠ Dr.
51 - 250	6 - 20	střední	5	A	N	N	spíše nižší	ženy upřednostňují rodinu před kariérou, obvykle nesouvislá kariéra žen z důvodu péče o děti	S	SN	N	N	N	SN	SS	SS	SS	M	46 - 55	VŠ Mgr
11 - 50	0 - 5	střední	10	?	N	N	není zaměstnán/a	zaměstnavatelé upřednostňují muže na vedoucích pozicích	NJN	SS	N	SN	SN	NJN	NJN	NJN	NJN	M	36 - 45	VOŠ/ VŠ Bc.
11 - 50	0 - 5	top	10	SA	N	N	není zaměstnán/a	větší cílevědomost a průbojnost mužů	NJN	SS	SN	SS	S	S	SS	SS	SS	M	36 - 45	VŠ Dr.
1 - 10	0 - 5	nižší	1	A	N	N		větší cílevědomost a průbojnost mužů	SS	SS	SN	SS	SS	NJN	SS	S	SN	M	do 25	VŠ Mgr
1 - 10	0 - 5	top	5	SA	N	A	spíše nižší	větší cílevědomost a průbojnost mužů	SS	N	SN	SS	SS	S	NJN	SN	N	M	26 - 35	VŠ Mgr
1 - 10	0 - 5	střední	20	SA	N	N	výrazně vyšší	obvykle nesouvislá kariéra žen z důvodu péče o děti, menší manažerské schopnosti žen	SS	SS	NJN	S	S	S	SS	NJN	S	M	56 - 65	VŠ Dr.
1 - 10	0 - 5	top	3	A	N	N	není zaměstnán/a	obvykle nesouvislá kariéra žen z důvodu péče o děti	SS	SN	N	NJN	NJN	SS	SS	SS	NJN	M	36 - 45	VŠ Mgr
1 - 10	0 - 5	nižší	10	SN	N	?	srovnatelnou	obvykle nesouvislá kariéra žen z důvodu péče o děti, zaměstnavatelé upřednostňují muže na vedoucích pozicích	SS	SS	N	S	S	S	SS	S	SS	M	46 - 55	VŠ Mgr
1 - 10	0 - 5	top	5	A	N	A	spíše nižší	zaměstnavatelé upřednostňují muže na vedoucích pozicích	SS	SS	N	SS	S	NJN	NJN	SN	S	M	46 - 55	VŠ Dr.
1 - 10	0 - 5	střední	11	?	N	N	srovnatelnou	obvykle nesouvislá kariéra žen z důvodu péče o děti	NJN	SS	N	SS	NJN	NJN	SS	SS	NJN	M	36 - 45	SŠ mat.
1 - 10	0 - 5	střední	5	A	N	N	spíše nižší	zaměstnavatelé upřednostňují muže na vedoucích pozicích	S	SN	N	SS	NJN	SN	NJN	SS	SS	M	26 - 35	SŠ mat.
1 - 10	0 - 5	top	4	A	N	N		obvykle nesouvislá kariéra žen z důvodu péče o děti, je to přirozene	S	N	N	N	N	N	SS	NJN	N	M	36 - 45	VŠ Dr.
1001+	0 - 5	nižší	6	SA	N	N	není zaměstnán/a	obvykle nesouvislá kariéra žen z důvodu péče o děti, zaměstnavatelé upřednostňují muže na vedoucích pozicích	SS	N	SN	SN	SN	SS	N	SS	SN	M	36 - 45	SŠ mat.
1001+	0 - 5	top	1	A	A	N	srovnatelnou	větší cílevědomost a průbojnost mužů, obvykle nesouvislá kariéra žen z důvodu péče o děti	SN	SN	SN	SS	NJN	NJN	NJN	NJN	NJN	M	36 - 45	SŠ mat.
1001+	0 - 5	nižší	3	SA	N	N	výrazně nižší	větší cílevědomost a průbojnost mužů	SN	NJN	SN	SN	NJN	NJN	SS	SS	NJN	M	46 - 55	VŠ Mgr
1001+	0 - 5	střední	5	N	A	A	výrazně vyšší	Žádné kritérium dělení nedá v paxi přesně polovinu základního souboru	S	N	N	SS	N	N	N	N	N	M	46 - 55	VŠ Dr.
1001+	0 - 5	střední	15	A	A	N	výrazně vyšší	větší cílevědomost a průbojnost mužů, obvykle nesouvislá kariéra žen z důvodu péče o děti	S	SS	N	S	S	S	SS	S	N	M	56 - 65	VŠ Mgr
1001+	0 - 5	nižší	3	A	N	N	srovnatelnou	ženy upřednostňují rodinu před kariérou	S	SS	SN	NJN	N	N	SS	SS	SS	M	26 - 35	VŠ Mgr
1001+	0 - 5	střední	13	?	N	N	výrazně nižší	obvykle nesouvislá kariéra žen z důvodu péče o děti, zaměstnavatelé upřednostňují muže na vedoucích pozicích	SS	SS	SN	S	SS	SS	SS	SN	SN	M	56 - 65	VŠ Mgr

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10.1	10.2	10.3	10.4	10.5	10.6	10.7	10.8	10.9	11	12	13
1001+	0 - 5	nižší	5	SN	N	?		zaměstnavatelé upřednostňují muže na vedoucích pozicích	S	S	SN	S	NJN	NJN	SS	SS	S	M	56 - 65	VŠ Mgr
1001+	0 - 5	střední	15	A	N	N	spíše nižší	obvykle nesouvislá kariéra žen z důvodu péče o děti, fyziologie, je to dáno vývojem	SN	SN	NJN	SS	SN	NJN	SS	NJN	SS	M	56 - 65	VŠ Dr.
1001+	0 - 5	nižší	5	?	N	N	výrazně nižší	větší cílevědomost a průbojnost mužů	SN	SN	NJN	SN	SN	NJN	NJN	SN	NJN	M	26 - 35	VŠ Mgr
1001+	0 - 5	střední	3	SA	N	N	spíše nižší	obvykle nesouvislá kariéra žen z důvodu péče o děti, zaměstnavatelé upřednostňují muže na vedoucích pozicích	SN	SS	N	SS	NJN	NJN	SN	SS	SS	M	36 - 45	VŠ Mgr
251 - 1000	0 - 5	nižší	5	?	N	A		obvykle nesouvislá kariéra žen z důvodu péče o děti	SN	S	SN	NJN	SN	SN	SS	SN	NJN	M	26 - 35	SŠ mat.
251 - 1000	0 - 5	nižší	0	SA	N	N	spíše vyšší	větší cílevědomost a průbojnost mužů, ženy upřednostňují rodinu před kariérou	S	SS	NJN	NJN	SS	SS	SS	SS	SN	M	36 - 45	VOS/ VŠ Bc.
251 - 1000	0 - 5	nižší	2	A	N	N	spíše nižší	větší cílevědomost a průbojnost mužů, obvykle nesouvislá kariéra žen z důvodu péče o děti	SS	S	N	SN	SN	SN	SS	SS	NJN	M	26 - 35	SŠ mat.
251 - 1000	0 - 5	nižší	6	?	N	N	spíše nižší	obvykle nesouvislá kariéra žen z důvodu péče o děti	SS	S	SN	S	SN	SS	NJN	SN	SN	M	36 - 45	SŠ mat.
251 - 1000	0 - 5	střední	5	A	N	N		větší cílevědomost a průbojnost mužů, obvykle nesouvislá kariéra žen z důvodu péče o děti	SS	NJN	SN	S	SN	NJN	SN	SN	NJN	M	46 - 55	SŠ mat.
251 - 1000	0 - 5	střední	16	A	N	N	spíše nižší	větší cílevědomost a průbojnost mužů, ženy upřednostňují rodinu před kariérou	SN	SS	SS	S	S	S	S	SS	N	M	46 - 55	VŠ Mgr
251 - 1000	0 - 5	střední	5	SA	N	N	není zaměstnán/a	těžká strojařina=málo žen	S	SS	N	N	NJN	N	SS	SS	SS	M	56 - 65	VŠ Mgr
251 - 1000	0 - 5	nižší	25	SA	?	?	spíše nižší	větší cílevědomost a průbojnost mužů	SS	NJN	SS	S	SS	S	SN	S	NJN	M	66+	VŠ Mgr
51 - 250	0 - 5	střední	10	A	N	N	spíše nižší	ženy upřednostňují rodinu před kariérou	SS	NJN	SS	SS	SS	SS	SS	SS	NJN	M	46 - 55	SŠ mat.
51 - 250	0 - 5	střední	5	?	?	N	spíše nižší	obvykle nesouvislá kariéra žen z důvodu péče o děti, zaměstnavatelé upřednostňují muže na vedoucích pozicích	S	S	SN	SS	SS	SS	S	SS	SS	M	36 - 45	SŠ mat.
51 - 250	0 - 5	nižší	20	A	N	A	spíše nižší	zaměstnavatelé upřednostňují muže na vedoucích pozicích	SS	S	SN	NJN	NJN	SS	SN	SS	NJN	M	56 - 65	VŠ Mgr
51 - 250	0 - 5	nižší	14	A	N	N		obvykle nesouvislá kariéra žen z důvodu péče o děti	S	SN	N	SN	SN	NJN	SS	S	SN	M	56 - 65	VŠ Mgr
51 - 250	0 - 5	nižší	4	SN	N	N	spíše nižší	větší cílevědomost a průbojnost mužů, obvykle nesouvislá kariéra žen z důvodu péče o děti	SN	S	SN	SS	SS	SS	SS	S	SS	M	46 - 55	VŠ Mgr
51 - 250	0 - 5	nižší	5	SA	N	N	srovnatelnou	obvykle nesouvislá kariéra žen z důvodu péče o děti	SN	SS	SN	SN	NJN	SS	SS	NJN	SS	M	66+	VŠ Mgr
51 - 250	0 - 5	nižší	15	A	N	N	spíše nižší	zaměstnavatelé upřednostňují muže na vedoucích pozicích	S	S	S	S	SN	S	SN	SN	S	M	46 - 55	VŠ Mgr
51 - 250	0 - 5	střední	5	SN	N	A	není zaměstnán/a	ženy upřednostňují rodinu před kariérou	SS	S	N	SN	SS	SN	S	SS	SS	M	36 - 45	VŠ Mgr

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10.1	10.2	10.3	10.4	10.5	10.6	10.7	10.8	10.9	11	12	13
51 - 250	0 - 5	střední	5	SN	A	N	srovnatelnou	větší cílevědomost a průbojnost mužů, obvykle nesouvislá kariéra žen z důvodu péče o děti	S	SN	SN	S	S	S	S	S	S	M	26 - 35	VŠ/ VŠ Bc.
11 - 50	21 - 50	top	3	A	N	N	výrazně nižší	obvykle nesouvislá kariéra žen z důvodu péče o děti, menší manažerské schopnosti žen	SS	N	SS	SN	SS	SS	S	SN	SN	M	46 - 55	VŠ Mgr
11 - 50	21 - 50	top	1	A	N	N	spíše nižší	ženy upřednostňují rodinu před kariérou, obvykle nesouvislá kariéra žen z důvodu péče o děti	SS	S	N	SN	SN	SN	SS	SS	SS	M	36 - 45	VŠ Mgr
11 - 50	21 - 50	top	8	SA	N	N	není zaměstnán/a	ženy upřednostňují rodinu před kariérou, obvykle nesouvislá kariéra žen z důvodu péče o děti	SN	SS	SN	S	N	N	SS	SS	N	M	56 - 65	VŠ Dr.
11 - 50	21 - 50	top	10	A	N	N	srovnatelnou	obvykle nesouvislá kariéra žen z důvodu péče o děti, zaměstnavatelé upřednostňují muže na vedoucích pozicích	SS	S	N	SS	SN	SS	SS	S	SN	M	56 - 65	VŠ Dr.
1001+	21 - 50	střední	5	SA	?	?	výrazně vyšší	obvykle nesouvislá kariéra žen z důvodu péče o děti, zaměstnavatelé upřednostňují muže na vedoucích pozicích	SN	SS	N	SN	SN	SN	SN	S	S	M	56 - 65	VŠ Mgr
1001+	21 - 50	střední	8	SA	N	N	výrazně nižší	ženy upřednostňují rodinu před kariérou, zaměstnavatelé upřednostňují muže na vedoucích pozicích	SS	SS	SN	SS	S	SS	SS	NJN	SS	M	46 - 55	VŠ Dr.
1001+	21 - 50	střední	10	SA	N	N	spíše nižší	větší cílevědomost a průbojnost mužů, ženy upřednostňují rodinu před kariérou	SS	NJN	N	SS	NJN	SS	SS	SS	SN	M	56 - 65	VŠ Mgr
251 - 1000	21 - 50	střední	10	A	N	A	spíše nižší	ženy upřednostňují rodinu před kariérou, obvykle nesouvislá kariéra žen z důvodu péče o děti	SS	NJN	N	SS	SN	SN	SS	SS	SN	M	56 - 65	VŠ Mgr
251 - 1000	21 - 50	top	8	SA	N	A	spíše nižší	ženy upřednostňují rodinu před kariérou, ženy nejsou zvykle ze na to mají	SS	S	N	SS	SN	SS	SS	SS	SS	M	46 - 55	VŠ Mgr
251 - 1000	21 - 50	nižší	3	A	N	N	spíše nižší	ženy upřednostňují rodinu před kariérou	SS	SN	N	NJN	SS	S	SS	SN	NJN	M	26 - 35	SŠ mat.
251 - 1000	21 - 50	střední	3	SA	N	N	výrazně nižší	obvykle nesouvislá kariéra žen z důvodu péče o děti	NJN	SN	N	N	NJN	SS	SN	SS	NJN	M	56 - 65	VŠ Mgr
251 - 1000	21 - 50	střední	1	A	N	N	není zaměstnán/a	obvykle nesouvislá kariéra žen z důvodu péče o děti, zaměstnavatelé upřednostňují muže na vedoucích pozicích	SS	SS	SN	SN	SN	SS	NJN	NJN	SS	M	36 - 45	VŠ Dr.
1001+	51 a více	top	20	A	N	N	srovnatelnou	ženy upřednostňují rodinu před kariérou, zaměstnavatelé upřednostňují muže na vedoucích pozicích	SS	SS	N	N	N	SN	NJN	NJN	SS	M	66+	VŠ Mgr
251 - 1000	51 a více	střední	9	SN	N	N	srovnatelnou	obvykle nesouvislá kariéra žen z důvodu péče o děti, zaměstnavatelé upřednostňují muže na vedoucích pozicích	SS	NJN	SN	S	SN	SS	NJN	SS	SN	M	26 - 35	SŠ mat.
251 - 1000	51 a více	střední	10	SA	N	N	spíše nižší	obvykle nesouvislá kariéra žen z důvodu péče o děti, zaměstnavatelé upřednostňují muže na vedoucích pozicích	SS	S	NJN	SN	SN	SS	NJN	SS	SS	M	36 - 45	SŠ mat.
251 - 1000	51 a více	top	5	SA	N	N	výrazně nižší	ženy upřednostňují rodinu před kariérou, obvykle nesouvislá kariéra žen z důvodu péče o děti	SN	S	N	SN	NJN	SS	SS	SS	N	M	46 - 55	VŠ Mgr
51 - 250	51 a více	top	5	SA	N	N	spíše nižší	zaměstnavatelé upřednostňují muže na vedoucích pozicích, menší manažerské schopnosti žen	S	SN	SS	SS	SN	S	S	S	SS	M	56 - 65	VŠ Mgr
51 - 250	51 a více	top	15	A	N	N	srovnatelnou	větší cílevědomost a průbojnost mužů	S	SS	SN	S	S	S	SS	SS	SN	M	56 - 65	VŠ Mgr
51 - 250	51 a více	střední	3	SA	N	N	spíše nižší	ženy upřednostňují rodinu před kariérou, obvykle nesouvislá kariéra žen z důvodu péče o děti	SS	SS	SN	SS	SS	SS	SS	SS	SS	M	66+	VŠ Dr.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10.1	10.2	10.3	10.4	10.5	10.6	10.7	10.8	10.9	11	12	13
51 - 250	51 a více	top	10	A	N	N	srovnatelnou	zaměstnavatelé upřednostňují muže na vedoucích pozicích	N	S	N	SN	N	N	S	SN	S	M	36 - 45	VŠ Mrg
11 - 50	6 - 20	střední	3	A	N	N	spíše nižší	ženy upřednostňují rodinu před kariérou, obvykle nesouvislá kariéra žen z důvodu péče o děti	SS	SS	N	SN	NJN	SS	SS	SS	NJN	Ž	26 - 35	VŠ Mrg
11 - 50	6 - 20	střední	15	A	N	N	srovnatelnou	obvykle nesouvislá kariéra žen z důvodu péče o děti, zaměstnavatelé upřednostňují muže na vedoucích pozicích	SS	SS	SN	SS	SN	SS	SS	SS	SS	Ž	56 - 65	VŠ Mrg
11 - 50	6 - 20	top	2	A	A	N		větší cílevědomost a průbojnost mužů, obvykle nesouvislá kariéra žen z důvodu péče o děti	S	S	N	SN	SS	SS	S	SS	SS	Ž	26 - 35	VOS/ VŠ Bc.
11 - 50	6 - 20	střední	2	SN	N	N	spíše nižší	ženy upřednostňují rodinu před kariérou	SS	SS	N	N	N	N	SS	SS	SS	Ž	46 - 55	SŠ mat.
11 - 50	6 - 20	top	2	A	A	N		větší cílevědomost a průbojnost mužů, zaměstnavatelé upřednostňují muže na vedoucích pozicích	SS	S	N	SS	SN	NJN	SN	SN	S	Ž	36 - 45	SŠ mat.
11 - 50	6 - 20	střední	5	SA	A	N		zaměstnavatelé upřednostňují muže na vedoucích pozicích	SS	SS	SN	SS	N	SN	SN	SS	SS	Ž	56 - 65	SŠ mat.
1 - 10	6 - 20	nižší	3	A	N	N	výrazně vyšší	větší cílevědomost a průbojnost mužů, menší manažerské schopnosti žen	SN	SN	SS	S	S	S	N	N	SS	Ž	do 25	SŠ mat.
1 - 10	6 - 20	top	10	A	A	?	srovnatelnou	větší cílevědomost a průbojnost mužů, ženy upřednostňují rodinu před kariérou	SN	NJN	SN	S	SN	SN	S	S	SS	Ž	36 - 45	VŠ Mrg
1 - 10	6 - 20	top	15	A	A	A	srovnatelnou	obvykle nesouvislá kariéra žen z důvodu péče o děti, zaměstnavatelé upřednostňují muže na vedoucích pozicích	S	S	N	S	N	N	SS	S	S	Ž	56 - 65	SŠ mat.
1001+	6 - 20	nižší	8	?	A	N	spíše nižší	ženy upřednostňují rodinu před kariérou, zaměstnavatelé upřednostňují muže na vedoucích pozicích	SN	SS	N	SN	SN	NJN	SS	NJN	S	Ž	56 - 65	SŠ mat.
1001+	6 - 20	střední	20	SA	?	N	výrazně nižší	ženy upřednostňují rodinu před kariérou, zaměstnavatelé upřednostňují muže na vedoucích pozicích	SN	SS	SN	SS	SS	NJN	SS	SS	SS	Ž	56 - 65	VŠ Dr.
1001+	6 - 20	nižší	3	?	N	N		zaměstnavatelé upřednostňují muže na vedoucích pozicích	SS	S	N	N	NJN	NJN	SS	SS	SS	Ž	56 - 65	VŠ Mrg
1001+	6 - 20	střední	4	SA	N	N	srovnatelnou	obvykle nesouvislá kariéra žen z důvodu péče o děti, zaměstnavatelé upřednostňují muže na vedoucích pozicích	SN	SS	SN	SN	NJN	SN	N	N	SS	Ž	26 - 35	VŠ Mrg
1001+	6 - 20	střední	9	SA	N	N		ženy upřednostňují rodinu před kariérou	SS	SS	N	N	SN	SN	SS	SN	SN	Ž	36 - 45	VOS/ VŠ Bc.
1001+	6 - 20	nižší	3	SA	N	N	srovnatelnou	ženy upřednostňují rodinu před kariérou, zaměstnavatelé upřednostňují muže na vedoucích pozicích	SS	SS	N	N	N	N	SS	N	NJN	Ž	26 - 35	VŠ Mrg
1001+	6 - 20	střední	10	SA	A	N	není zaměstnán/a	větší cílevědomost a průbojnost mužů, zaměstnavatelé upřednostňují muže na vedoucích pozicích	SN	NJN	N	N	SN	NJN	NJN	SS	SS	Ž	46 - 55	VŠ Mrg
1001+	6 - 20	střední	6	SA	N	N		obvykle nesouvislá kariéra žen z důvodu péče o děti, zaměstnavatelé upřednostňují muže na vedoucích pozicích	SS	SN	N	N	N	N	SS	SN	NJN	Ž	26 - 35	VŠ Dr.
251 - 1000	6 - 20	střední	5	A	A	N	srovnatelnou	větší cílevědomost a průbojnost mužů, ženy upřednostňují rodinu před kariérou, obvykle nesouvislá kariéra žen z důvodu péče o děti, zaměstnavatelé upřednostňují muže na vedoucích pozicích	SN	SS	N	SN	SS	SS	SS	S	S	Ž	36 - 45	VŠ Mrg

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10.1	10.2	10.3	10.4	10.5	10.6	10.7	10.8	10.9	11	12	13
251 - 1000	6 - 20	nižší	1	SN	N	N	srovnatelnou	ženy upřednostňují rodinu před kariérou, obvykle nesouvislá kariéra žen z důvodu péče o děti	SN	SS	N	N	N	SS	SN	SS	S	Ž	46 - 55	SŠ mat.
251 - 1000	6 - 20	střední	20	SA	A	N	spíše nižší	ženy upřednostňují rodinu před kariérou, obvykle nesouvislá kariéra žen z důvodu péče o děti	SS	S	N	SN	SN	SS	SS	SS	S	Ž	36 - 45	VŠ/ VŠ Bc.
251 - 1000	6 - 20	nižší	25	SA	N	N	spíše nižší	ženy upřednostňují rodinu před kariérou, zaměstnavatelé upřednostňují muže na vedoucích pozicích	SS	N	N	SN	NJN	SN	SS	SS	NJN	Ž	46 - 55	SŠ mat.
251 - 1000	6 - 20	střední	4	?	N	A	srovnatelnou	větší cílevědomost a průbojnost mužů, obvykle nesouvislá kariéra žen z důvodu péče o děti	SS	SN	SN	SS	NJN	NJN	SS	SS	SS	Ž	26 - 35	VŠ/ VŠ Bc.
251 - 1000	6 - 20	top	5	A	A	N	výrazně nižší	menší manažerské schopnosti žen, mužská solidarita v upřednostňování spolupracovníků a větší důvěra k nim	SN	S	N	SS	SN	SN	S	S	SS	Ž	56 - 65	VŠ Dr.
251 - 1000	6 - 20	nižší	15	SA	N	A	výrazně vyšší	větší cílevědomost a průbojnost mužů	SS	N	N	SS	SS	SS	SS	S	NJN	Ž	56 - 65	VŠ Mrg
251 - 1000	6 - 20	střední	5	N	A	N	výrazně nižší	obvykle nesouvislá kariéra žen z důvodu péče o děti	N	S	N	S	SS	S	SS	S	S	Ž	56 - 65	SŠ mat.
51 - 250	6 - 20	střední	4	N	N	N	srovnatelnou	obvykle nesouvislá kariéra žen z důvodu péče o děti	S	S	N	SN	N	N	NJN	S	SS	Ž	26 - 35	SŠ mat.
51 - 250	6 - 20	nižší	3	SA	A	A	srovnatelnou	větší cílevědomost a průbojnost mužů, obvykle nesouvislá kariéra žen z důvodu péče o děti	S	S	N	SS	SS	SS	SS	SS	SN	Ž	26 - 35	SŠ mat.
51 - 250	6 - 20	top	4	A	A	N	výrazně nižší	ženy upřednostňují rodinu před kariérou, zaměstnavatelé upřednostňují muže na vedoucích pozicích	SS	SS	N	N	NJN	NJN	S	S	SS	Ž	36 - 45	VŠ Mrg
51 - 250	6 - 20	střední	15	SA	N	A	spíše vyšší	větší cílevědomost a průbojnost mužů, z aměstnavatelé upřednostňují muže na vedoucích pozicích	SS	SS	SN	SN	SN	SN	SS	SS	SS	Ž	46 - 55	VŠ Dr.
51 - 250	6 - 20	střední	2	SA	A	?	srovnatelnou	ženy upřednostňují rodinu před kariérou, zaměstnavatelé upřednostňují muže na vedoucích pozicích	SN	SS	N	SS	SN	SN	SS	SS	SS	Ž	46 - 55	VŠ Mrg
51 - 250	6 - 20	střední	8	SN	N	N	spíše nižší	obvykle nesouvislá kariéra žen z důvodu péče o děti, zaměstnavatelé upřednostňují muže na vedoucích pozicích	SN	SS	SN	NJN	SS	NJN	NJN	SS	SS	Ž	36 - 45	VŠ Mrg
11 - 50	0 - 5	nižší	3	SA	A	N	spíše nižší	ženy upřednostňují rodinu před kariérou, obvykle nesouvislá kariéra žen z důvodu péče o děti	SN	S	N	SS	SS	SN	SS	SS	S	Ž	26 - 35	VŠ Mrg
11 - 50	0 - 5	nižší	0	N	A	?		obvykle nesouvislá kariéra žen z důvodu péče o děti, zaměstnavatelé upřednostňují muže na vedoucích pozicích	SN	S	N	N	N	N	SS	SN	S	Ž	26 - 35	SŠ mat.
11 - 50	0 - 5	střední	10	A	N	N	výrazně vyšší	obvykle nesouvislá kariéra žen z důvodu péče o děti	SS	SS	N	SS	SN	SN	S	S	NJN	Ž	56 - 65	SŠ mat.
11 - 50	0 - 5	top	3	SA	A	N	spíše vyšší	ženy upřednostňují rodinu před kariérou, zaměstnavatelé upřednostňují muže na vedoucích pozicích	SS	S	N	SS	SN	SN	SS	SS	S	Ž	46 - 55	VŠ Mrg
11 - 50	0 - 5	střední	2	A	N	N	srovnatelnou	ženy upřednostňují rodinu před kariérou, zaměstnavatelé upřednostňují muže na vedoucích pozicích	SS	SS	N	SS	SS	SN	SS	SN	SN	Ž	26 - 35	VŠ Mrg
11 - 50	0 - 5	střední	10	SN	N	N	spíše vyšší	ženy upřednostňují rodinu před kariérou, zaměstnavatelé upřednostňují muže na vedoucích pozicích	SN	S	N	SS	SS	NJN	SS	S	S	Ž	56 - 65	SŠ mat.
11 - 50	0 - 5	nižší	4	?	A	N		ženy upřednostňují rodinu před kariérou, zaměstnavatelé upřednostňují muže na vedoucích pozicích	N	S	NJN	S	SN	SN	S	SS	S	Ž	56 - 65	VŠ Mrg

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10.1	10.2	10.3	10.4	10.5	10.6	10.7	10.8	10.9	11	12	13
11 - 50	0 - 5	střední	10	N	A	N	výrazně vyšší	větší cílevědomost a průbojnost mužů, obvykle nesouvislá kariéra žen z důvodu péče o děti	S	S	N	S	S	S	S	N	S	Ž	56 - 65	VŠ Mrg
11 - 50	0 - 5	střední	26	SN	A	N	spíše vyšší	větší cílevědomost a průbojnost mužů, zaměstnavatelé upřednostňují muže na vedoucích pozicích	SS	S	SN	S	NJN	SS	SS	S	S	Ž	56 - 65	SŠ mat.
1 - 10	0 - 5	nižší	5	A	A	N	srovnatelnou	ženy upřednostňují rodinu před kariérou, obvykle nesouvislá kariéra žen z důvodu péče o děti	SN	SS	N	N	NJN	SN	SS	SS	SS	Ž	26 - 35	SŠ mat.
1 - 10	0 - 5	top	5	A	A	N	spíše vyšší	obvykle nesouvislá kariéra žen z důvodu péče o děti, zaměstnavatelé upřednostňují muže na vedoucích pozicích	SN	SS	N	SN	N	N	S	SS	SN	Ž	36 - 45	VŠ Mrg
1 - 10	0 - 5	střední	2	SN	A	A	výrazně vyšší	ženy upřednostňují rodinu před kariérou, obvykle nesouvislá kariéra žen z důvodu péče o děti	SN	SS	N	SS	SS	SS	SS	SS	S	Ž	36 - 45	VŠ Mrg
1 - 10	0 - 5	střední	1	A	A	A	srovnatelnou	větší cílevědomost a průbojnost mužů, zaměstnavatelé upřednostňují muže na vedoucích pozicích	SN	SS	N	SS	S	SS	N	N	SS	Ž	do 25	VOS/ VŠ Bc.
1 - 10	0 - 5	top	12	A	N	N	srovnatelnou	větší cílevědomost a průbojnost mužů, ženy upřednostňují rodinu před kariérou	S	SS	SN	SS	SN	SN	SS	SS	SS	Ž	36 - 45	VŠ Mrg
1 - 10	0 - 5	nižší	25	SA	A	N	srovnatelnou	obvykle nesouvislá kariéra žen z důvodu péče o děti	SN	S	N	NJN	SS	SS	NJN	S	S	Ž	56 - 65	VŠ Mrg
1 - 10	0 - 5	střední	1	A	N	N	výrazně nižší	ženy upřednostňují rodinu před kariérou, obvykle nesouvislá kariéra žen z důvodu péče o děti	SS	SN	N	NJN	NJN	SS	SS	NJN	NJN	Ž	26 - 35	VOS/ VŠ Bc.
1 - 10	0 - 5	top	10	A	?	?	srovnatelnou	větší cílevědomost a průbojnost mužů, zaměstnavatelé upřednostňují muže na vedoucích pozicích	SN	SS	SN	SS	NJN	NJN	NJN	NJN	NJN	Ž	46 - 55	VŠ Mrg
1001+	0 - 5	nižší	10	SA	?	N	spíše nižší	obvykle nesouvislá kariéra žen z důvodu péče o děti	SN	SS	SN	NJN	SS	SN	SS	SN	SS	Ž	46 - 55	SŠ mat.
1001+	0 - 5	nižší	15	SN	A	N		větší cílevědomost a průbojnost mužů, obvykle nesouvislá kariéra žen z důvodu péče o děti, zaměstnavatelé upřednostňují muže na vedoucích pozicích	SS	SS	SN	S	SS	SS	NJN	S	S	Ž	46 - 55	SŠ mat.
1001+	0 - 5	nižší	5	SA	N	N	srovnatelnou	obvykle nesouvislá kariéra žen z důvodu péče o děti	SS	SS	N	S	SN	SN	SS	SN	S	Ž	26 - 35	SŠ mat.
1001+	0 - 5	nižší	8	N	A	N	výrazně vyšší	větší cílevědomost a průbojnost mužů, zaměstnavatelé upřednostňují muže na vedoucích pozicích	SN	S	SS	S	S	S	N	N	S	Ž	26 - 35	VOS/ VŠ Bc.
1001+	0 - 5	střední	3	A	N	N	srovnatelnou	obvykle nesouvislá kariéra žen z důvodu péče o děti	NJN	SS	SN	SN	SN	SN	SS	SN	NJN	Ž	26 - 35	VŠ Mrg
1001+	0 - 5	nižší	15	SN	A	N	spíše nižší	obvykle nesouvislá kariéra žen z důvodu péče o děti, zaměstnavatelé upřednostňují muže na vedoucích pozicích	SN	SS	NJN	SN	N	N	NJN	S	SS	Ž	26 - 35	SŠ mat.
1001+	0 - 5	nižší	5	SA	N	A	výrazně vyšší	větší cílevědomost a průbojnost mužů, obvykle nesouvislá kariéra žen z důvodu péče o děti	S	SS	SS	S	SS	SS	SS	SS	NJN	Ž	36 - 45	VŠ Mrg
251 - 1000	0 - 5	střední	3	SA	N	N	srovnatelnou	větší cílevědomost a průbojnost mužů, obvykle nesouvislá kariéra žen z důvodu péče o děti	SS	NJN	SN	SN	SN	SS	NJN	SS	SS	Ž	36 - 45	VŠ Mrg
251 - 1000	0 - 5	střední	20	SA	A	?	spíše nižší	obvykle nesouvislá kariéra žen z důvodu péče o děti, zaměstnavatelé upřednostňují muže na vedoucích pozicích	NJN	SS	N	SS	NJN	SN	SS	S	SS	Ž	56 - 65	VŠ Dr.
251 - 1000	0 - 5	střední	8	SN	A	N	výrazně vyšší	obvykle nesouvislá kariéra žen z důvodu péče o děti, zaměstnavatelé upřednostňují muže na vedoucích pozicích	SN	S	N	SS	SN	NJN	SS	S	S	Ž	26 - 35	VŠ Mrg

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10.1	10.2	10.3	10.4	10.5	10.6	10.7	10.8	10.9	11	12	13
251 - 1000	0 - 5	nižší	22	SN	A	N	není zaměstnán/a	obvykle nesouvislá kariéra žen z důvodu péče o děti, zaměstnavatelé upřednostňují muže na vedoucích pozicích	N	S	N	SN	NJN	SN	SN	NJN	N	Ž	56 - 65	SŠ mat.
251 - 1000	0 - 5	nižší	15	SA	N	N	srovnatelnou	větší cílevědomost a průbojnost mužů, ženy upřednostňují rodinu před kariérou	SS	SS	SN	SN	SN	SS	SN	SS	SS	Ž	36 - 45	VŠ Mrg
251 - 1000	0 - 5	nižší	15	N	A	N	výrazně vyšší	zaměstnavatelé upřednostňují muže na vedoucích pozicích	N	S	N	N	N	N	SN	N	S	Ž	46 - 55	SŠ mat.
251 - 1000	0 - 5	střední	1	N	A	N	spíše nižší	zaměstnavatelé upřednostňují muže na vedoucích pozicích	SN	S	NJN	SN	SN	NJN	SN	S	S	Ž	56 - 65	SŠ mat.
251 - 1000	0 - 5	nižší	9	SN	N	N	spíše vyšší	větší cílevědomost a průbojnost mužů	SS	S	SN	NJN	SS	S	SS	S	S	Ž	56 - 65	VOS/ VŠ Bc.
51 - 250	0 - 5	nižší	10	SA	N	N	výrazně vyšší	větší cílevědomost a průbojnost mužů, menší manažerské schopnosti žen	S	S	S	S	S	S	S	S	S	Ž	36 - 45	VŠ Mrg
51 - 250	0 - 5	střední	11	SN	N	N	není zaměstnán/a	obvykle nesouvislá kariéra žen z důvodu péče o děti, zaměstnavatelé upřednostňují muže na vedoucích pozicích	SN	SS	NJN	SS	SS	SS	SS	SS	S	Ž	36 - 45	VOS/ VŠ Bc.
51 - 250	0 - 5	střední	10	SN	A	N		ženy upřednostňují rodinu před kariérou, zaměstnavatelé upřednostňují muže na vedoucích pozicích	SN	S	N	SN	SN	NJN	SS	SS	SS	Ž	56 - 65	VOS/ VŠ Bc.
51 - 250	0 - 5	nižší	8	A	N	A	spíše nižší	ženy upřednostňují rodinu před kariérou, obvykle nesouvislá kariéra žen z důvodu péče o děti	SS	NJN	N	N	SN	SN	SS	SS	SS	Ž	26 - 35	SŠ mat.
51 - 250	0 - 5	střední	6	A	N	N	spíše vyšší	větší cílevědomost a průbojnost mužů, zaměstnavatelé upřednostňují muže na vedoucích pozicích	SS	S	SN	SN	SS	SN	SN	SS	SS	Ž	46 - 55	VŠ Mrg
11 - 50	21 - 50	top	2	SA	N	N	srovnatelnou	větší cílevědomost a průbojnost mužů, obvykle nesouvislá kariéra žen z důvodu péče o děti	S	SN	SN	SN	SN	SN	SS	SS	NJN	Ž	36 - 45	VŠ Mrg
11 - 50	21 - 50	top	5	A	N	N	spíše nižší	ženy upřednostňují rodinu před kariérou, obvykle nesouvislá kariéra žen z důvodu péče o děti	S	S	N	N	SN	SN	SN	SN	NJN	Ž	36 - 45	VŠ Dr.
251 - 1000	21 - 50	střední	3	SN	N	N	výrazně nižší	ženy upřednostňují rodinu před kariérou, obvykle nesouvislá kariéra žen z důvodu péče o děti	SN	S	N	SS	SS	S	SS	SN	SS	Ž	46 - 55	SŠ mat.
251 - 1000	21 - 50	střední	7	A	N	N		větší cílevědomost a průbojnost mužů, ženy upřednostňují rodinu před kariérou	S	N	N	N	N	N	SS	NJN	SN	Ž	56 - 65	VŠ Mrg
251 - 1000	21 - 50	střední	1	SA	A	N	spíše nižší	větší cílevědomost a průbojnost mužů, obvykle nesouvislá kariéra žen z důvodu péče o děti	SS	S	SS	SS	SS	SS	SS	NJN	SS	Ž	36 - 45	VŠ Mrg
251 - 1000	51 a více	střední	2	A	A	N	spíše nižší	ženy upřednostňují rodinu před kariérou, zaměstnavatelé upřednostňují muže na vedoucích pozicích	SN	S	N	N	SN	SS	SS	SS	SS	Ž	46 - 55	VŠ Mrg
251 - 1000	51 a více	top	5	A	A	N	výrazně nižší	ženy upřednostňují rodinu před kariérou, obvykle nesouvislá kariéra žen z důvodu péče o děti	SS	SS	N	N	SN	SS	SS	SN	NJN	Ž	46 - 55	VŠ Mrg
51 - 250	51 a více	top	2	SA	A	N	srovnatelnou	ženy upřednostňují rodinu před kariérou, menší zájem žen	SS	S	SN	SN	N	N	SS	S	N	Ž	46 - 55	VŠ Mrg

Vysvětlivky

5	6,7	10.1-9	13
N - ne	N - ne	N - nesouhlasím	VŠ Dr. – vysokoškolské doktorské
SN - spíše ne	A - ano	SN – spíše nesouhlasím	VŠ Mgr. – vysokoškolské magisterské
SA – spíše ano	? - nevím	NJN – nemám jasný názor	VOŠ/VŠ Bc. – vysokoškolské bakalářské
A - ano		SS – spíše souhlasím	SS mat. – středoškolské s maturitou
? - nevím		S - souhlasím	