

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2013

Bc. Andrea Fišerová

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Ekonomická fakulta
Katedra práva

Studijní program: N 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku

Genderová stereotypizace u budoucích manažerů

Vedoucí diplomové práce
doc. Ing. Lucie Kozlová, Ph. D.

Autor
Bc. Andrea Fišerová

České Budějovice 2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Andrea FIŠEROVÁ**
Osobní číslo: **E11779**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Genderová stereotypizace u budoucích manažerů**
Zadávací katedra: **Katedra práva**

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

Cílem práce je zjistit, jaké jsou genderové stereotypy a předsudky u budoucích manažerů, v tomto případě se bude jednat o studentky a studenty studijního oboru Řízení a ekonomika podniku. Bude provedena komparace názorů a stereotypních představ studentek a studentů u jednotlivých ročníků. Při terénním sběru dat bude využita technika sémantického diferenciálu. Teoretická východiska spolu s praktickým zpracováním práce budou základnou pro návrh inovací ve studijním oboru.

Metodický postup:

1. Studium odborné literatury - analýza a srovnání odborných názorů týkající se genderové problematiky v kontextu s managementem.
2. Praktická část práce - terénní sběr dat u studentek a studentů oboru Řízení a ekonomika podniku EF JU pomocí sémantického diferenciálu.
3. Analýza dat získaných terénním šetřením.
4. Závěry a obecná doporučení.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **60-80 stran**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M.: Personální management. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ I.: Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-169-0.

COVEY, Stephen R.: Sedm návyků vůdčích osobností. Praha: Pragma, 1994. ISBN 80-85213-41-9.

CRAINER, S.: Moderní management: základní myšlenkové směry. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-019-8.

DONELLY, J. H.: Management. Praha: Grada Publishing 1997. ISBN 80-7169-422-3.

FOLTYSOVÁ, M., Pavlík, M., Simerská, L.: Rozpočtování z hlediska rovnosti žen a mužů: informativní metodika. Praha: Ministerstvo financí České republiky, 2004. ISBN 80-85045-14-1.

GIDDENS, A. Sociology: revised and updated with Philip W. Sutton. Polity: Cambridge, 2009. ISBN 978-0-7456-4358-8.

JOHNSON, G., SCHOLE, K.: Cesty k úspěšnému podniku. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-220-3.

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

MALÍNSKÁ, J.: Do politiky prý žena nesmí - proč?: vzdělání a postavení žen v české společnosti v 19. a na počátku 20. století. Praha: Sociologické nakladatelství SLON, 2005. ISBN 80-86429-42-3.

NAKONEČNÝ, M.: Sociální psychologie. Praha : Academia, 2009. ISBN 978-80-200-1679-9.

ROLÍNEK, L.: Teorie a praxe managementu: vybrané kapitoly. České Budějovice: Jihočeská univerzita, Zemědělská fakulta, 2003. ISBN 80-7040-613-5.

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

Katedra sociální práce

Datum zadání diplomové práce: **8. února 2012**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2013**

doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
L.S.
Studentůvka 13 (25)
370 05 České Budějovice

JUDr. Rudolf Hrubý
vedoucí katedry

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Genderová stereotypizace u budoucích manažerů“ vypracovala samostatně s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

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

V Českých Budějovicích dne 15. března 2013

.....
Bc. Andrea Fišerová

Poděkování

Velmi ráda bych na tomto místě poděkovala doc. Ing. Lucii Kozlové, Ph.D. za ochotu, poskytované rady a čas, který mi věnovala při tvorbě této diplomové práce, a kterými významně přispěla k jejímu vypracování.

Také si velký dík zaslouží má rodina, která mi poskytla klid a zázemí, bez čehož by práce nemohla vzniknout.

Obsah

1. Úvod.....	9
2. Literární přehled	11
2.1 Gender	11
2.1.3 Rozdíl mezi pojmem gender a pohlaví	12
2.1.4 Genderová identita.....	12
2.1.5 Genderové stereotypy a role.....	14
2.2. Ženský a Mužský svět	16
2.2.1. Silné a slabé stránky obou pohlaví, jejich projevy a požadavky	16
2.2.2 Dimenze genderového uspořádání.....	18
2.3. Význam práce a gender	18
2.4. Genderová segregace, diskriminace žen.....	20
2.4.1. Nerovnost žen a mužů v rodinném životě.....	21
2.4.2. Diskriminace žen v pracovním životě.....	21
2.4.3. Zapojení žen na trhu práce	23
2.4.4. Nerovnost mužů a žen v odměňování.....	24
2.5 Harmonizace soukromého a pracovního života	26
2.5.1 Organizační opatření a strategie vedoucí k harmonizaci života	28
2.6 Sociální pozice a role manažera	30
2.7 Gender a management	33
2.7.1 Genderově integrovaná organizace.....	35
2.8 Žena manažerka a muž manažer	36
2.8.1 Jak být úspěšným manažerem či manažerkou.....	38
2.8.2 Poruchy v pracovním chování v genderovaných organizacích	41
2.8.3 Příčiny a důsledky minoritního zastoupení žen v managementu.....	44

2.8.4 Strategie žen pro vyrovnání se mužům	46
2.9 Kariéra	47
2.9.1 Začátek a řízení kariéry.....	48
2.9.2 Kariéra žen a mužů	50
2.10 Politika rovných příležitostí	53
2.10.1 Právní úprava politiky rovných příležitostí	56
2.10.2 Gender mainstreaming	58
3. Metodický postup.....	59
4. Vlastní výzkum	61
4.1 Sémantický diferenciál	61
4.2 Vyhodnocení odpovědí v rámci jednotlivých bakalářských ročníků	62
4.3 Vyhodnocení odpovědí v rámci jednotlivých magisterských ročníků.....	70
4.4 Porovnávání výsledků pomocí sémantického diferenciálu	79
4.5 Porovnání výsledků v rámci bakalářských ročníků.....	80
4.6 Porovnání výsledků v rámci magisterských ročníků	88
4.7 Porovnání výsledků mezi bakalářskými ročníky.....	96
4.8 Porovnání výsledků mezi magisterskými ročníky.....	100
4.9 Výsledné porovnání pohledu studentů bakalářského a magisterského studia.....	104
5. Shrnutí výsledků	107
5.1 Shrnutí vyhodnocení odpovědí bakalářského studia	107
5.2 Shrnutí vyhodnocení odpovědí magisterského studia	109
5.3 Shrnutí porovnání výsledků v rámci bakalářského studia	111
5.4 Shrnutí porovnání výsledků v rámci magisterského studia	114
5.5 Výsledné porovnání výsledků mezi bakalářskými ročníky	118
5.6 Výsledné porovnání výsledků mezi magisterskými ročníky	119
5.7 Výsledné porovnání výsledků bakalářského a magisterského studia	120

6. Diskuze.....	122
7. Návrhy zlepšení	124
8. Závěr	126
9. Conclusion.....	128
10. Seznam použité literatury	131
11. Seznam tabulek a grafů	136
12. Přílohy	139

1. Úvod

„Člověk je tím, v co věří.“

A. P. Čechov

Genderová nerovnost je s lidstvem spjata od pradávna. Ne však vždy byla situace nakloněna mužům. Matriarchát je charakteristický pro dobu pravěku. Ženy – matky byly velmi uctívány. Nejen díky tomu, že to byly právě ženy, které na svět přiváděly děti a tím zabezpečovaly pokračování kmenů či rodů, ale také díky svým schopnostem. Postupem času však dochází k přechodu na zemědělství a pastevectví. To je okamžik mužů.

Nerovnováha mezi oběma pohlavími je viditelná všude mezi námi. Jsme vychováváni pro plnění rolí. Růžová, symbolizující křehkost a pokoru, pro dívky a naopak modrá pro chlapce. Ale co když by dívka radši modrou a chlapci se líbí ženštější barvy?

Velmi zajímavé je uvědomění si, že ačkoliv muži, v globálním pohledu, tvoří polovinu populace, je jimi obsazena většina významných pozic např. i v politice, průmyslu a zemědělství.

Mnoho žen je naopak spojováno s feminitou, pracují na pozicích zdravotních sester či sekretářek. Pokud se na těchto pracovních místech vyskytují zástupci mužského pokolení, i jim samotným tento výjev připadá nestandardní. Dalším faktem podtrhujícím genderovou nerovnost je, že ženy pobírají $\frac{3}{4}$ platu muže na identické pracovní pozici.

Manažeři, jedinci, kteří díky svému postavení mohou ovlivnit život níže postavených – podřízených. Společnost, ve které jsou zainteresováni, se snaží pozvednout na co nejvyšší úroveň. Prosperující organizace je jejich devizou. Pokud se daří firmě, mají se sami dobře. Neměly by proto být manažeři, ať muži či ženy, hodnoceni dle svých schopností, znalostí, výkonu a výsledků? Gender, či jinak řečeno pohlaví, by neměl být na předním místě.

V této práci bych se proto velmi ráda zabírala problematikou budoucích manažerů. Tato generace bude ovlivňovat či se podílet na vývoji genderové nerovnosti. Proto je

otázkou: „Jací by muži a ženy manažeři měli být, jaké vlastnosti by měli mít a jaké hodnoty by měli ctít? “

Cílem práce je zjistit, jaké jsou genderové stereotypy a předsudky u budoucích manažerů, v tomto případě se bude jednat o studentky a studenty studijního oboru Řízení a ekonomika podniku. Bude provedena komparace názorů a stereotypních představ studentek a studentů u jednotlivých ročníků. Při terénním sběru dat bude využita technika sémantického diferenciálu. Teoretická východiska spolu s praktickým zpracováním práce budou základnou pro návrh inovací ve studijním oboru.

2. Literární přehled

„Svým životem si vytváříte svůj vlastní svět.“

Winston Churchill

2.1 Gender

Jen málo oblastí sociologie se v posledních letech rozvíjelo tak dynamicky nebo získalo tak klíčový význam pro celou naši vědní disciplínu jako *gender studies* (studium vztahů mezi pohlavími). Tato skutečnost do značné míry odráží změny ve společnosti samé. Dříve nezpochybnitelné rozdíly mezi mužskou a ženskou identitou, názory a typickými vzorci chování se dnes ocitají v novém světle. Tyto změny ovlivňují nejen sexuální chování a rodinný život, ale i mnoho jiných společenských institucí. (Giddens, 1997)

Jandourek (2003) vysvětluje gender takto: „Gender označuje nikoli biologické, ale sociální aspekty pohlaví. Gender vyjadřuje myšlenku, že pokud jde o sociální chování, lidé se jako muži a ženy nerodí, ale musí se – přinejmenším do značné míry – naučit jako muži a ženy jednat. Existuje totiž řada vzorců chování, které jsou ve společnosti považovány za typicky mužské, nebo ženské.“

Předchozí odstavec shodně interpretuje internetový server genderonline (Novák a Kudláčková, 2002), který uvádí, že gender – pojem, který odkazuje na sociální rozdíly (v protikladu k biologickým rozdílům) mezi muži a ženami, které jsou kulturně a sociálně podmíněné, konstruované, tj. mohou se v čase měnit a různí se jak v rámci jedné kultury, tak mezi kulturami. Jsou předmětem socializace. Závažnost těchto rozdílů tedy není přirozeným, neměnným stavem, ale dočasným stupněm vývoje sociálních vztahů mezi muži a ženami.

Křížková a Pavlica (2004) uvádějí přesvědčení, že situace, kdy muži představují ve společnosti rozhodující ekonomickou i politickou sílu, zatímco ženy se věnují spíše „doplňkovým“ aktivitám, jakými jsou vytváření sociálního zázemí a výchova dětí, je přirozená a v souladu s přírodou představuje jeden z nejrozšířenějších mýtů.

2.1.3 Rozdíl mezi pojmem gender a pohlaví

Dle Sociologického slovníku Jana Jandourka (2001) je gender vysvětlen jako pojem označující nikoli biologické, ale sociální aspekty pohlaví. Pohlaví člověk je dáno biologicky, ale pokud jde o sociální chování, lidé se nerodí jako muži, ženy, ale musí se naučit jako muži a ženy jednat.

Harrington (2006) souhlasně uvádí, že „pohlaví“ je definováno jako anatomické a tělesné rozdíly mezi muži a ženami, zatímco „gender“ je chápán jako sociální význam přiřazovaný tomuto rozdílu. Pohlaví je biologická veličina, gender je považován za veličinu kulturní. Pohlaví je vnímáno jako neutrální povrch, na nějž se promítá externí sociální význam.

2.1.4 Genderová identita

Valdrová (2006) se táže: „ Co znamená být ženou či mužem? Určuje nějak můj osud, mé vlastnosti, zájmy, ambice, pracovní zaměření, místo v partnerském vztahu, v rodině a ve společnosti fakt, že jsem muž či žena? Co zahrnuje pojem genderová identita?“ Identita je vždy vevázána do konkrétního kulturního a jazykového kontextu, který spoluvytváří naše ženství či mužství, naši pozici ve společnosti.

Ženská a mužská identita je *subjektivní vědomí si sebe sama jako ženy nebo muže* – subjektivní pocit femini(ni)ty nebo maskulinity. Socioložka Marie Čermáková definuje genderovou identitu jako *osobní zkušenost s mužskou nebo ženskou existencí*: je vyjádřením skutečnosti, že vše, co osoba (muž či žena) říká, dělá a prožívá, souvisí s tím, zda její sociální status má mužskou či ženskou determinaci, zda je manifestován ve znamení muže či ženy. Badatelka Karin Hausen shromáždila tehdejší genderové imperativy do tabulky uvedené na další stránce (viz Obr. č. 1).

Tab. č. 1: Genderové imperativy (Hausen in Valdrová, 2006)

Muži	Ženy
Předurčení pro	Předurčeny pro
Vnější prostor	Vnitřní prostor
Dálku	Blízkost
Veřejný život	Domácký život
Aktivita	Pasivita
Energie, síla, vůle	Slabost
Pevnost	Kolísavost
Statečnost, odvaha	Skromnost
Konat	Být
Samostatný	Závislá
Usilující, cílevědomí, ovlivňující	Pilná, příčinnivá
Dobývající	Uchovávající
Poskytující	Přijímající
Schopnost prosadit se	Prizpůsobení, sebezapření
Násilí	Láska, dobrotivost
Nepřátelství	Sympatie
Racionalita	Emocionalita
Oduševnělost	Citlivost
Rozum	Vstřícnost
Myšlení	Ochota přijímat
Vědění	Víra
Abstrahovat, vynášet úsudek	Porozumět
Ctnost	Ctnosti
Důstojnost	Stydlivost, cudnost
	Zručnost

Zdroj: (Hausen in Valdrová, 2006)

Z rozličných identit vymezuje společnost dvě jako správné a žádoucí – jsou jimi, řečeno Kimmelem, tzv. „hegemonní maskulinita“ a „preferovaná feminita“ (Pavlík in Smetáčková/Vlková 2005:10). Naplňovat požadavky *hegemonní maskulinity* má šanci muž bílé rasy, heterosexuál, dobře situovaný, zdravý, konkurenceschopný, racionálně uvažující, výkonný v práci, sexu a ve sportu, jednající takzvaně bez emocí (emoce jsou připisovány ženám).

Feminita je dle Jandourka (2001) charakteristické chování očekávané od nositelky ženského pohlaví v dané kultuře. Protipólem je maskulinita.

Karsten (2006) upozorňuje na fakt, že ještě po narození dochází k pohlavní diferenciaci jak tělesné, tak psychické. Rozhodujícími faktory diferenciacie pohlavní identity na mužskou a ženskou jsou nicméně faktory biologické. Přisouzené pohlaví dle tvaru vnějších genitálií je určen směr výchovy dítěte. Následuje nespočet dalších událostí a celý (v sobě samém více či méně neproblematický) výchovný program pro „chlapce“ nebo „dívku“. Psychosociální vývoj probíhá teprve po narození, a to díky procesům, které bychom mohli opsat pojmy jako učení, výchova a ovlivňování.

2.1.5 Genderové stereotypy a role

Valdrová (2006) uvádí, že dějiny vypovídají o podřízeném postavení žen v patriarchátech po celá tisíciletí, vládnucí muži vymezovali práva a povinnosti žen. Roku 1791 publikovala Olympe de Gouge *Deklarace práv ženy a občanky*. Mínila: „Mají-li ženy právo na gilotinu, měly by mít rovněž právo na tribunu.“ Za odvahu vztáhnout zásady rovnost – volnost – bratrství na ženy byla popravena. V rozsudku smrti stálo, že se zpronevěřila ctnostem, příslušejícím jejímu pohlaví (Groultová 1996:33).

Stereotypy pohlavních rolí v naší společnosti přiřazují muži a ženě typické vlastnosti, které se často vzájemně doplňují jako protiklady, určují naše očekávání vůči jednotlivým ženským a mužským jedincům i naše jednání vůči nim v konkrétních sociálních situacích (Karsten, 2006).

Proces učení se pohlavní roli začíná už v dětství. Očekávání spojená s pohlavní rolí se předávají řadou verbálních interakcí, ale ještě předtím působí i neverbální sdělení: rodiče navlékají děti do odlišného oblečení, chlapci dostávají hračky v podobě aut, letadel a zbraní, dívky jsou vybaveny kuchyňkami a převlékacími panenkami. I zacházení je jiné (Jandourek, 2003).

Seznam vlastností, které se stereotypně opakují, kdykoli se charakterizují „typicky ženské“ a „typicky mužské“ způsoby chování je snad nekonečný.

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

Muži jsou: agresivní, aktivní, autoritativní, bojovní, ctižádostiví, dobrodruzi, dominantní, neohrožení, nesnadno zranitelní, nezávislí, objektivní a věcní, odhodlaní, odolní, odvážní až opovážliví, panovační, podnikaví, přímí, racionální, realističtí, rozhodní, rozvážní, sebejistí, sebevědomí, schopní sebeovládání, silní a energičtí, soutěživí, spolehliví, stateční a smělí, tvrdí, velcí a silní, vůdci, vyrovnání, zodpovědní, a – muži nepláčou (Karsten, 2006).

Křížková a Pavlica (2004) v návaznosti na předchozí odstavec uvádějí mužské vlastnosti odvozené od jejich „přirozené“ povahy bojovníka a lovce (aktivní, dominantní, silný, racionální, rozhodný) a ženám rysy spojované s mateřstvím a laskavou péčí (pasivní, podřízená, emotivní, empatická).

Tabery (2007) uvádí, že i ženské a mužské lifestylové časopisy jsou specifické tím, že se svým zaměřením snaží jednoznačně selektovat své publikum podle pohlaví/genderu. Ženské časopisy mají svou podobou přitahovat především ženské publikum, mužské časopisy se soustřeďují na muže.

Obecně vžitě normy, očekávání a předsudky nicméně dodnes ovlivňují osudy lidí, tzv. tradiční genderové role rezervují mužům veřejný prostor a ženám soukromý. Lidé se v tomto smyslu svým rolím odmala učí a mnozí je takto plní, částečně proto, že jiné životní volby bývají málo tematizovány, dramatinovány jako odchylky, ignorovány nebo jednoduše znemožněny (Valdrová, 2006).

Stereotypy pohlavních rolí jedinců usnadňují nebo ztěžují přístup k povoláním, zařazením skupinám daným společností. Dodnes nalezneme ženy spíše v sociální sféře,

zatímco muže v technických povoláních a v přírodních vědách. Ještě donedávna se žena jistě setkala s negativními reakcemi, jakmile sama, tj. bez mužského doprovodu, navštívila určité instituce veřejného života. Nicméně přece jen pozorujeme jisté vyrovnávání („nivelizaci“) stereotypů pohlavních rolí, které je součástí širšího procesu společenské proměny, přinášející zmírnění pohlavně specifické diskriminace (Karsten, 2006).

2.2. Ženský a Mužský svět

Novák a Kudláčková (2002) uvádí, že je-li řeč o rozdílech, měly bychom citovat výrok bývalé britské premiérky M. Thatcherové: „Když chcete mít v politice něco řečeno, muž to zvládne skvěle. Když chcete mít v politice něco uděláno, dejte to za úkol ženě.“

S problematikou genderových vztahů je úzce spjata otázka feminismu. Feminismus, jak uvádí Osborne a Loon (2007), můžeme definovat jako kritický pohled na společnost, která je založena na nerovnostech mezi mužskými a ženskými rolemi. Jinými slovy, jde o ženu požadující rovnoprávnost, co se týče vzdělání, zaměstnání, příjmu, politiky a moci.

2.2.1. Silné a slabé stránky obou pohlaví, jejich projevy a požadavky

Novák a Kudláčková (2002) konstatují, že ženy se lépe vyrovnávají se stresem, začínají mluvit dříve, čtou v průměru rychleji. Ženy též méně často trpí tzv. parciálními poruchami intelektu – pověstnými „dys“. Jsou dokonalejší ve sféře propojování faktů, což zlepšuje předpoklady jak pro výřečnost, tak i pro paměť. Pro muže je typický sklon k abstraktnímu uvažování. Mužský rukopis bývá méně čitelný než ženský. Ženy jsou častěji nemocné než muži, ale dožívají se vyššího věku.

Evidentní rozdíly jsou i v dětství, a to nejen ve hře. Již u dětí platí, že slabší pohlaví mluví a slyší v jazyce vazeb intimity, muži zase v jazyce postavení a nezávislosti. Kluk

bez problému přikazuje: „Pojď sem, dej mi to.“ Dívka se spíše, byť řečnický zptá: „Mohla bys mi to půjčit?“ Velkou roli pro dívku hraje její nejlepší kamarádka. Ženy charakterizuje cit a intuice. S mateřskými city je to poněkud složitější. Prakticky nelze prokázat, že by ženy byly pro péči o děti (pomineme-li schopnost kojit) lepší než muži.

Následuje několik poznatků z výzkumů odlišnosti neverbálních projevů mužů a žen (Hall, 1998; Stewart, Friedley, 2003; Gamble a Gamble, 2003; Krollokke, Sorensen, 2006; in DeVito 2008), kteří říkají, že ženy se usmívají více než muži, stojí k sobě navzájem blíže a druzí se k nim přibližují více než k mužům. Při hovoru se muži i ženy více dívají na muže než na ženy. Ženy se dotýkají druhých více než muži a druzí se jich dotýkají více než mužů. Muži se na rozdíl od žen více napřimují, aby zaujali co největší prostor.

Novák a Kudláčková (2002) uvádějí, že ženy pláčou častěji než muži. Muži se za slzy stydí. Nespokojený muž má sklon druhé poučovat, žena spíše takzvaně „brblá“ nebo se uzavře do sebe. Při pohledu do vlastního šatníku ženu napadá: „Nemám co na sebe....“ Muž si při stejném pohledu pomyslí: „To je hadrů...“

Ženy jsou údajně náročnější na teplotu na pracovišti. „Tepló“ je pro ženy důležitější i v mezilidských vztazích. Ženy obtížněji snášejí konflikty na pracovišti. Ženy spíše pěstují kontakty na základě individuálních a neformálních zájmů, méně na služební bázi. Muže více než ženy traumatizuje negativní vztah k přímému nadřízenému. Ženy jsou naopak citlivější na neshody s kolegyněmi na stejné hierarchické úrovni. Mužova sebeúcta častěji vychází z jeho konkrétních úspěchů. Pro ženy je velmi důležité, jak se k nim chovají ostatní lidé, jak se cítí akceptované a potřebné pro druhé. Zatímco muži stačí, když si na pracovišti může v klidu dělat svou práci a není obtěžován, ženě toto ke spokojenosti nestačí, pokud jí k tomu chybí pocit bezpečí a pohody. Těžko prokazatelný je fakt trestání žen muži za jejich vysoký plat.

2.2.2 Dimenze genderového uspořádání

Sirovátka a Hora (2008) uvádí, že genderové uspořádání zahrnuje celou řadu dimenzí. Jako podstatná jsou definována především tři hlediska, jež v podstatě reprezentují tři paralelní a komplexní rozhodnutí o strategii rodiny. Jde o dělbu práce mezi partnery (v péči o domácnost), dále jde o způsob, jakým bude zajištěna péče o děti a konečně jde o formu zapojení na trhu práce, zejména o časování a rozsah zapojení žen (neboť reálně na nich spočívá hlavní tíha neplacené práce v domácnosti).

Gjuričová a Kubička (2009) konstatují, že sociologický výzkum počátkem třetího tisíciletí¹ konstatoval, že v Čechách stále převažuje „genderový konzervatismus“, lpění na tradičních názorech na genderové role. Asi 70% Čechů a Češek se domnívá, že muž by měl být živitel rodiny. Polovina dotázaných si myslí, že jen on by měl dělat kariéru, polovina, že oba, půl procenta, že jen žena. Na otázku: „Podle čeho se měří úspěšnost?“ Až 90% žen odpovídá, že ženy mají zajistit harmonickou rodinu a sladit pracovní a rodinné povinnosti. Úspěšný muž má především dosáhnout postavení v zaměstnání.

Sirovátka a Hora (2008) ve své publikaci naopak poukazují na dosti diferencované preference české populace v obecné dimenzi genderového uspořádání, když egalitární² model rodiny získává postupně, zejména mezi ženami, stále větší podporu. Ve specifických preferencích české populace je cítit značný vliv strukturálních faktorů a nastavení rodinné politiky, které se stále přidržují spíše tradičního modelu.

2.3. Význam práce a gender

Křížková a Vohlídalová et. al. (2008) uvádějí, že placená práce se již definitivně stala zcela zásadním elementem občanství a začlenění žen a mužů i jejich rodin do společnosti. Uplatněním na trhu práce je základním právem všech členů a členek současné evropské společnosti. Právo pracovat by se nemělo stát povinností, která

¹ Výzkum CVVM v listopadu 2006.

² Rovné postavení mužů a žen v rodině (Sirovátka a Hora 2008)

znemožňuje využít právo pečovat a naopak, zakládat rodinu a pečovat o děti by nemělo vylučovat využití práva pracovat.

Křížková a Pavlica in Valdřová (2006) navíc konstatují, že ženy na trhu práce musejí oproti mužům čelit jednomu nebezpečí navíc, jejich šance při vstupu na trh práce i během celé pracovní dráhy ohrožují předsudky o genderové dělbě rolí. *Krása* a příjemný vzhled jsou vůbec u žen považovány za základ úspěchu zhruba 20x častěji než u mužů, dvakrát častěji jsou se ženami spojovány *pracovitost*, spolehlivost a solidnost. Vzdělání a inteligence jsou vnímány jako faktor úspěchu u mužů z 19%, zatímco u žen jen z 12%. Řídící schopnosti a podnikavost jsou šestkrát častěji připisovány mužům než ženám.

Cowling, Stanworth, Bennett, Curran a Lyons (1989) uvádějí, že studie jednotlivců a práce, prováděné behaviorálními vědci, byly až doposud studie *mužů* při práci. Předpoklad definoval ženy účastnící se ve formálním hospodářství jako „nereálné“ pracovníky, ale pouze jako marginální skupinu. Muži jsou živitelé, opravdoví zaměstnanci, ženy pracují pouze za „kapesné“ a jsou méně zainteresované v kariéře či pracovním životě. Jinými slovy byly ženy viděny jako dočasní návštěvníci opravdového pracovního života, formální ekonomie. Naopak, jejich svět byl spatřen v péči o domácnost.

Výše uvedený odstavec podtrhuje tvrzení Valdřové (2006), která uvádí jako překážku svobodné realizace žen a mužů v profesním a rodinném životě způsob fungování pracovního trhu. Pětidenní a osmi- i více hodinová pracovní doba jsou nastaveny ve prospěch „tradičního“ muže, definujícího svou vlastní hodnotu přes nerušený výkon a kariéru na poli práce. Při rozhodování o budoucím povolání zohledňují dívky již v pubertě skutečnost, že domácí práce a děti zůstane beztak na nich. Požadavek, aby žena zajistila péči o domácnost a děti, neboť muž „přece musí vydělávat“, se promítá do celého profesního života žen. Nízká porodnost je mimo jiné důkazem špatné slučitelnosti podmínek na pracovním trhu s péčí o dítě, kterou společnost přenáší na ženy.

2.4. Genderová segregace, diskriminace žen

Specifická koncentrace žen do určitých oborů (školství, zdravotnictví, služby) a nižších pozic a mužů do oborů jiných (průmysl, zemědělství) a na pracovní místa s vyššími kompetencemi a řídicí odpovědností, je označována jako „genderová segregace“. (Křížková, Pavlica, 2004)

Powell in Bedrnová a Nový (2007) uvádějí, že zejména při vstupu na trh, ale i v průběhu profesní dráhy, je na ženy nahlíženo přes genderově zakotvený vzorec vnímání ženské populace.

Ženy tak stále vykonávají především práce, které jsou v souladu s jejich genderovou rolí. V této souvislosti se používá pojem genderová segregace. Segregace se objevuje jak ve směru horizontálním, tak vertikálním. Horizontální genderová segregace se projevuje ve vztahu k určitým profesím. Ženy tak volí spíše profese, které do určité míry navazují na mateřskou roli – profese ošetrovatelské, vychovatelské. S vertikální genderovou segregací se zase setkáváme ve vztahu ke kariérovému postupu žen, zejména pak v souvislosti s jejich povyšováním do manažerských funkcí. (Bedrnová a Nový et. al., 2007)

Malínská (2005) historicky konstatuje, že Sdružení vysokoškolsky vzdělaných žen v Republice Československé bylo založeno v roce 1922 z iniciativy PhDr. Albíny Honzákové po předčasném rozpuštění Spolku akademicky vzdělaných žen, jeho členkami byly téměř všechny absolventky vysokoškolského studia. Právníká sekce Spolku a posléze i Sdružení byla velice aktivní. Téměř po celá dvacátá léta 20. století bojovaly proti svému bezohlednému propouštění, protože nebyly chráněny definitivou. Proto určitě nebylo náhodné, že heslo „Ženská emancipace“ připravili do 27. Svazku Ottova slovníku naučného feministky Františka Ferdinanda Plamínková a Albína Honzáková.

2.4.1. Nerovnost žen a mužů v rodinném životě

Nerovné postavení žen a zvláště pak žen-matek na trhu práce a nedostatečná nebo nedostupná opatření pro kombinaci práce a rodiny je možné považovat za faktory, které ovlivňují ženy v jejich rozhodnutí mít děti nebo zůstat bezdětné. V současné době patří úhrnná plodnost v České republice k nejnižším v Evropě. (Křížková, Dudová, Hašková, Maříková, Uhde et. al., 2008)

Sirovátka a Hora (2008) konstatují, že nároky žen na vzdělání a vlastní profesní kariéru u nás většina lidí nezpochybňuje (souhlasí s tím zhruba dvě třetiny mužů a tři čtvrtiny žen). Přesvědčení o potřebě vlastní profesní kariéry je však nejslabší v obdobích zvýšených nároků na péči a výchovu dětí (mladá rodina a rodina se školními dětmi). Existují postoje, které ženu, když jsou v rodině malé děti, poutají k domácnosti. Pramení z přesvědčení o nezastupitelné roli matky v péči o děti v jejich raném věku. Polovina populace se například domnívá, že předškolní děti trpí, když je jejich matka zaměstnaná. Tradiční genderový dualismus, který přisuzuje ženě výhradní péči o děti, se mimo jiné projevuje v malé akceptaci střídavého čerpání rodičovské dovolené.

Christine Delphyová in Singly (1999) uvádí, že manželství je „institucí, které nutí k bezplatné práci celou jednu kategorii populace, ženy-manželky. Tato práce je bezplatná, protože nevyústí v plat, ale jen v minimální sebeobnovu“. Služby, které poskytují ženy své rodině, však nemají bezcennou povahu, protože jsou-li zadány mimo rodinný kruh, platí se za ně. Nerespektování hodnoty této práce je navozeno institucionálně prostřednictvím svatební smlouvy, tj. smlouvy, podle které si prý muž přisvojuje pracovní sílu své ženy.

2.4.2. Diskriminace žen v pracovním životě

Existují různé postoje k práci od odmítání práce či chápání práce jako nutného zla až po práci jako druh zábavy. W Schamale (1983) rozlišil následující tři aspekty pojmu práce, které vycházejí spíše z historického pohledu na práci než z postojů vůči k ní:

- Práce jako námaha a klopotění se („Plage“)

- Práce jako šance k dosažení váženosti a blahobytu
- Práce jako konfrontace s přírodou.

Zvláštní je postavení žen na pracovišti, a to jak těch, které vykonávají vedoucí funkce a jsou jim podřízeni muži, tak prostých zaměstnankyň (dělnic, úřednic, nižšího a středního ranku). (Nakonečný, 2005)

Křížková a Pavlica (2004) uvádějí, že v případě diskriminace žen zaměstnavatelé jednají podle zjednodušených soudů, které si o nich jako skupině vytvořili. Na trhu práce jde většinou o různé podoby zpochybňování kompetence ženské pracovní síly: předpoklad nižší stability a výpadků v práci kvůli péči o děti, očekávání nedostatečných schopností, jiné či horší kvalifikace, přisuzování neschopnosti prosadit se, mít autoritu, řešit problémy nebo řídit tým pracovníků. Může jít, a často také jde, o využívání žen v zaměstnáních, na místech nebo mzdových kategoriích, o kterých muži neprojevují zájem.

Čadová, Paleček (eds.), Červenka, Svobodová, Vinopal (2006) hovoří o různých formách diskriminace na pracovišti. Jedná se o diskriminaci zejména z hlediska pohlaví, odměňování – finanční hodnocení či kariérní postup, jako hlavní či nejviditelnější projevy tohoto problému.

Vzhledem k tomu, že management představuje tradičně mužskou doménu, ženy se při postupu do vyšších manažerských funkcí často setkávají s překážkami. Existuje zde tzv. *skleněný strop*, který vyjadřuje neviditelnou bariéru, která ženám komplikuje či znemožňuje postup do vyšších pozic, takže v pozicích na úrovni vrcholového managementu se nachází pouze 6-10% žen. Ženy, které se do manažerských pozic dostanou, mají pak často tendenci přizpůsobovat své chování maskulinním vzorcům jednání. (Linková in Bedrnová a Nový et. al., 2007)

Křížková, Dudová, Hašková, Maříková, Uhde et. al. (2008) uvádějí, že Česká republika, částečně díky své minulosti sice patří k zemím s dlouhodobě vysokou mírou zaměstnanosti žen, avšak v důsledku jejich pozvolného vytlačování z trhu práce po r. 1989 (nucené odchody do předčasných důchodů, prodloužení doby pobírání rodičovského příspěvku na čtyři roky) se jejich podíl začal lehce snižovat. Zatímco

v roce 1989 představovaly ženy 46% všech pracujících, do r. 2006 se jejich podíl snížil na 43%. Ve společnosti s vysokou mírou participace žen na trhu práce, kterou ČR nesporně je, jsou problémy zaměstnanosti žen, jejich diskriminace na trhu práce a podmínek kombinace práce a rodiny úzce spojeny i s jejich reprodukčním chováním.

Možný (2002) uvádí, že u žen je u nás o něco vyšší míra zaměstnanosti – na konci roku 2000 to bylo 10,7 proti 7,6 procenta u mužů. Podíl žen ve volených zastupitelských sborech klesá se zvyšující se úrovní celku. Prvním veřejným ochráncem práv v České republice byl zvolen muž a jeho zástupkyní se stala žena. Poslanecká sněmovna má čtrnáct výborů. Na konci roku 2001 jen jednomu z nich předsedala žena. Žen soudkyň je v Nejvyšším soudě 26 procent. S patnácti procenty žen mezi poslanci byla Česká republika roku 2000 v mezinárodním srovnání průměrným státem.

2.4.3. Zapojení žen na trhu práce

Pokud oba rodiče pracují (či plánují pracovat), musejí se nějak vypořádat s otázkou jak naplnit požadavky kladené péčí o děti stejně jako požadavky zaměstnání. Vedle přerozdělení péče o děti mezi partnery, zapojení další osoby či instituce do péče o děti, je další možností jak požadavky obou sfér uspokojit zkrácený pracovní úvazek alespoň jednoho z partnerů. (Sirovátka, Hora, 2008)

Singly (1999) souhlasně uvádí, že rozšíření námezdní práce modifikuje vztahy rodinné reprodukce. Pracující ženy unikají „částečně ze vztahu charakterizovaného jejich závislostí“. Avšak „druhá směna“ je známkou toho, že se udržuje uvázání ženy k domácí sféře. Námezdní práce žen částečně mění povahu pout, která je vážou k partnerovi. Dává jim klíč ke svobodě. Umožňuje jim totiž eventuální rozchod s manželem za srovnatelně nižší cenu než ženám v domácnosti.

Sirovátka a Hora (2008) konstatují problém návratu žen na trh práce po přerušení pracovní kariéry. V případě České republiky je až do tří let věku dítěte rodičům garantována možnost vrátit se do zaměstnání, což je spojeno s tříletou rodičovskou dovolenou. Rodičovský příspěvek tuto dobu dokonce přesahuje – trvá až do 4 let věku

dítěte. Výše rodičovského příspěvku není přitom taková, aby zainteresovala muže, jejichž mzdy jsou v České republice v průměru o čtvrtinu vyšší proti ženám. Podobně i pro ženy s vyšší kvalifikací jsou tyto příspěvky spíše nízké.

2.4.4. Nerovnost mužů a žen v odměňování

Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997) konstatují, že peníze jsou důležité jak z ekonomického, tak z psychologického hlediska. Bez nich si nemůžeme kupovat zboží či služby zvyšující životní komfort. Peníze jsou rovněž spojeny s postavením a uznáním. Mnozí zaměstnanci jsou citliví na množství peněz, které dostávají, i na to, jak jsou srovnatelné s tím, co vydělávají jiní v podniku nebo ve společnosti.

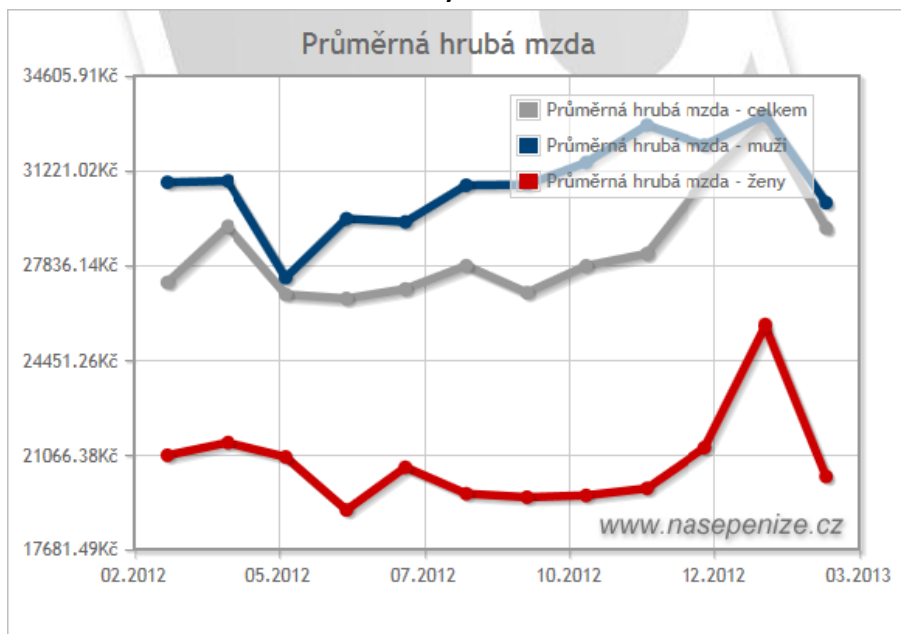
Dále uvádějí Zákon o spravedlivé odměně (The Equal Pay Act) z roku 1963 zakazuje zaměstnavatelům odměňovat muže a ženy různým způsobem. Ženy vykonávající stejnou práci jako muži musejí dostávat stejnou mzdu nebo plat. Zmíněný zákon však nazzakazuje rozdíly v odměňování založené na senioritě, zásluhách či výkonu.

Poměr hodinových výdělků žen a mužů v české ekonomice byl na konci roku 2000 v reakci 1 : 1,35. Poměr odráží částečně i různé kvalifikační zařazení mužů a žen – v tomtéž tarifním stupni je poměr asi 1 : 1,2. Od roku 1998 se dá vysledovat pomalé sblížení mzdových a platových hladin obou pohlaví. (Možný, 2002)

Vedle segregace podle pohlaví je dalším „viditelným“ a průvodním jevem genderové diskriminace v zacházení v zaměstnání mzdová diskriminace, neboli sociálně zakořeněné nerovnosti v odměňování mužů a žen. Průměrný rozdíl v mzdovém ohodnocení mužů a žen, který v České republice již delší dobu činí zhruba 25%, nelze celý vysvětlit pouze rozdíly ve volbě zaměstnání, oboru a pozice. Statistické údaje totiž ukazují, že argumenty snažící se vysvětlit nižší mzdy žen celkově vyšším zastoupením mužů na řídicích a lépe placených místech jsou zavádějící. Obecně totiž na českém trhu platí, že čím vyšší pozice, tím méně žen, a tím větší rozdíl ve mzdách mezi muži a ženami. Výrazné diference a nerovnosti se projevují i ve mzdách vysokoškolsky

vzdělaných žen a mužů, a to napříč všemi zaměstnáními. „Vysokoškoláčky“ vesměs vydělají v průměru pouze 65% mzdy „vysokoškoláků“. (Křížková, Pavlica, 2004)

Graf. č. 1: Průměrné hrubé měsíční mzdy mužů a žen za rok 2002 v zaměstnáních



Zdroj: www.NašePeníze.cz

Tab. č. 2: Průměrné hrubé měsíční mzdy žen a mužů pro rok 2011

ZAMĚSTNÁNÍ	Průměrná mzda v Kč		
	celkem	muži	ženy
CELKEM	25 645	28 234	22 389
v tom hlavní třídy CZ-ISCO:			
Zaměstnanci v ozbrojených silách	26 216	26 325	25 321
Řídící pracovníci	55 158	60 561	43 040
Specialisté	36 372	42 008	31 379
Techničtí a odborní pracovníci	28 364	31 384	25 449
Úředníci	22 131	25 292	20 953
Pracovníci ve službách a prodeji	16 123	17 773	15 186
Kvalifikovaní pracovníci v zemědělství, lesnictví a rybnářství	17 174	18 152	16 022
Řemeslníci a opraváři	21 023	21 894	16 154
Obsluha strojů a zařízení, montéři	20 651	21 847	17 364
Pomocní a nekvalifikovaní pracovníci	14 590	16 378	13 318
<i>Neuvedeno</i>	32 666	(34720)	(28461)

Zdroj: <http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/p/3109-12>

Holý a Tuček in Čadová, Paleček (2006) souhlasně uvádí, že postavení žen z hlediska ohodnocení práce jimi samotnými bylo poměrně často vnímáno jako horší než postavení mužů. Deklarovaly své podmínky horší pro svoje pohlaví v případě možnosti funkčního postupu, zvyšování výdělku nebo dosahování stejného platu za stejnou práci. Přitom více než dvoutřetinová většina žen uvádí, že je za stejnou práci placena hůře než muži.

2.5 Harmonizace soukromého a pracovního života

Za hlavní sociální překážku uplatnění žen v práci a kariéře lze jednoznačně označit problém kombinace pracovních a rodinných povinností. Na trhu práce obecně, zejména na řídicích pozicích a na místech s vysokou prestiží a odpovědností, je práce definována tak, jako by rodina neexistovala. Podle současného nastavení genderových stereotypů je práce a rodina v životě ženy v konfliktu, a žena je neustále stavěna před nutnost volby „bud’ – anebo“. Pro ženy je přitom řešení vztahu práce a rodiny každodenní realitou, kterou jim společnost znesnadňuje. (Křížková, Pavlica, 2004)

Valdrová (2006) konstatuje, že pro kvalitu života má klíčový význam harmonizace soukromého popř. rodinného života s profesí. Mnoho zaměstnavatelských subjektů si před časem v zahraničí a dnes také u nás začalo uvědomovat, že spokojenost zaměstnanců a zaměstnankyň, kterým firma vyšla vstříc v harmonizaci práce a soukromí, se projeví na produktivitě práce, loajalitě vůči podniku, na lepší týmové práci, redukci stresu apod.

Výrok „Dala jsem přednost rodině před kariérou“ či „kariéře před rodinou“ by neměl být myslitelný tam, kde usilujeme o obojí. Možností, jak sladit profesi se soukromým životem, je dnes celá řada, a je ve vlastním zájmu pracovníků a pracovníků je znát. (Křížková, Pavlica, 2004)

Sirovátka a Hora et. al. (2008) uvádějí, že často diskutovaným tématem harmonizace rodiny a zaměstnání je přeměna tradiční komplementarity na moderní univerzalitu mužských a ženských sociálních rolí. Nejvíce akceptovatelné se jeví v rodině obecných postojů typu „muž a ženy by měli mít v manželství stejnou možnost věnovat se svým

koníčkům a svému zaměstnání“ nebo „do rodinného rozpočtu by měli přispívat žena i muž“. Tyto postoje jsou velmi časté, deklaruje je 90% populace ve všech fázích rodinného cyklu a většinou bez velkých rozdílů mezi muži a ženami. Avšak i tehdy lze nalézt jisté náznaky, že přijetí genderové univerzality je podmíněné a ve větším měřítku se týká jen těch nejobecnějších rovin.

Pracovní doba a zejména soulad mezi pracovními povinnostmi a soukromým, rodinným životem představují další z významných faktorů, které zřetelně ovlivňují naše celkové vnímání pracovního života. (Čadová, Paleček, et. al., 2006)

Šmídová et. al. (2008) konstatuje, že v genderově vnímaných studiích domácností se jedná o problematiku moci, patriarchy a tradičního či moderního pojetí rodiny, o výchovu dětí k genderově stereotypnímu chování, nebo naopak „nesexistická výchova“ umožňující dětem – synům i dcerám – větší volnost. Stereotypní obrazy, pověry a mýty o přiměřených vhodných rolích muže a ženy, nebo o vrozené schopnosti mateřského chování zřetelně ovlivňují mužskou ochotu převzít víc péče o děti.

Naše empirická zjištění napovídají, že je dnes česká populace ve svých obecných preferencích značně nakloněna genderové rovnosti v oblasti sladování zaměstnání a rodiny (tedy egalitárnímu modelu). Poměry těch, kteří se přiklánějí k tradičnímu či modifikovanému modelu živitele a pečovatelky, a těch, kteří se přiklánějí k egalitárnímu modelu, jsou relativně vyrovnané, zejména v ženské části populace. V reprezentativním výzkumu pro populaci 20 až 40 let (N=2546)³, kde byla položena otázka na preferovaný ideální model rodiny, odpovědělo 43 % mužů a 52 % žen, že preferují „rodinu, kde oba partneři mají stejně náročné zaměstnání a péči o děti a domácnost si dělí rovným dílem“ (egalitární model). Ostatní se přiklánějí k (modifikovanému) modelu živitele: 44 % mužů proti 36 % žen preferovalo rodinu, kde „žena má méně náročné zaměstnání a kde větší část odpovědnosti za děti a domácnost připadá ženě“ a dále 13 % mužů a 12 % žen volilo možnost, kdy „je pouze manžel zaměstnaný a žena se stará o děti a domácnost.“ V případě žen přitom byly

³ Survey „manželství, práce a rodina“

zjištěny rozdíly podle vzdělání, a to tak, že s vyšším vzděláním narůstala preference egalitárního modelu. (Sirovátka, Hora, et al., 2008)

Segal in Šmídová (2008) uvádí, že větší pravděpodobnost, že muži přijmou primární odpovědnost za domácnost a péči o děti, je v případech, kdy je méně úkolů, nebo kdy muž je již starší.

Mateřství a zaměstnání jsou v ženských časopisech reprezentovány jako dvě klíčové kategorie života ženy a je jim v těchto médiích věnována velká pozornost. Vzhledem k tomu, že obě tyto kategorie jsou pojímány jako významné součásti života ženy, sladění požadavků rodinného a profesního života je dalším důležitým tématem.

Zvládnutí obojího, dětí i zaměstnání, je v textech nejčastěji spojováno s velkým stresem. Žena je prezentována jako hybatel rodinného života, jako pečovatelka o domácnost i děti a zároveň je zaměstnána na plný úvazek, případně podniká. Tento stav vyvolává pocit neustálého tlaku a stresu z množství nesplněných povinností a nároků, které jsou na ženu kladeny.

Vzhledem k množství očekávání, které jsou s rolí matky a aktivní zaměstnané ženy spojeny, je v článcích zmiňován pocit zmaru, když se tato očekávání nepodaří naplnit, případně pocit viny, a to jak vůči zaměstnavateli, tak – a to především – vůči rodině. (Tabery, 2007)

2.5.1 Organizační opatření a strategie vedoucí k harmonizaci života

K hlavním opatřením patří kupř. flexibilní pracovní doba, neplacené volno na kariérový postup (např. u Procter & Gamble až 3 měsíce), různá opatření podniku na udržení kolegyň popř. kolegů po dobu rodičovské dovolené (obesílání informacemi, pozvánky na porady, podíl na řešení úkolů aj.), a ovšem zájem podniku o návrat kolegyně po RD na pracoviště, neboť to může být efektivnější než hledat a vyškolit si novou sílu. Marks & Spencer poskytuje volno pro doprovod dítěte v první školní den, kdo je zaměstnán v podniku 5 let, může pobírat až 5 let rodičovské dovolené. (Valdrová, 2006)

Hlavním smyslem institutu rodičovské „dovolené“ je zrovnoprávnění žen a mužů v jejich každodenních životech neboli vytváření možností pro shodnou (rovnou) participaci v obou základních sférách sociálního života jedince – ve sféře soukromé a veřejné. Ve svém důsledku tak má rodičovská dovolená umožnit rovnost příležitostí v ekonomickém, politickém a sociálním životě, prostřednictvím sdílení moci a vlivu v těchto oblastech života lidí. (Maříková et al., 2008)

Křížková a Pavlica (2004) uvádějí, že v poslední době se proto prosazují opatření změn v organizaci práce směrem k vyšší flexibilitě (zejména času, místa, způsobu výkonu práce) a samostatnosti pracovníka v plánování pracovních úkolů tak, aby bylo možné rodinu a práci v životě lépe skloubit. Možnosti kombinovat práci a rodinu mohou za určitých předpokladů napomáhat následující formy zaměstnání:

- Práce na částečný úvazek – nejčastěji jde o tzv. poloviční úvaze v délce 4 hodiny denně, ale někdy je využíván i v trvání 6 hodin denně. Jindy může být pracovní doba sjednávána v týdenních cyklech, kdy je stanovena týdenní pracovní doba – obvykle 20 hodin.
- Sdílení pracovního místa (job sharing) – jde o formu práce, kdy je jedno pracovní místo rozděleno obvykle mezi dva pracovníky, kteří pracují v poměru 4+4 nebo 6+2. Tito pracovníci společně odpovídají za výkon dané pozice a sami mezi sebou koordinují pracovní výkon a splnění všech pracovních úkolů. U nás zatím není uvedená forma práce významně nabízená
- Pružná pracovní doba – v širším smyslu zahrnuje nerovnoměrnou a nepravidelnou pracovní dobu i další flexibilní formy zaměstnání, tzv. stlačený pracovní týden. Zaměstnanci tak mají určitý vliv sami rozhodovat (spolurozhodovat) o době strávené v práci a mohou tak přizpůsobit výkon zaměstnání i dalším osobním a rodinným potřebám. Rámcově je stanoven počet hodin, které musí zaměstnanec odpracovat ve stanoveném období (den, týden, měsíc) přímo na pracovišti.
- Práce doma a práce doma s PC – ve světě se tato forma zaměstnávání pojí zejména s prudkým rozvojem výpočetní techniky a se zvýšením „počítačové“

gramotnosti obyvatelstva. V České republice má dlouhou tradici zejména manuální práce doma. V poslední době však i u nás dochází k pomalému zavádění práce doma s PC. Často zmiňovanými výhodami jsou:

- a) až o 20% vyšší výkonost,
- b) redukce automobilismu (prospěch pro velká města)
- c) snížení nezaměstnanosti (zaměstnání „na dálku“ i v regionech s vysokou nezaměstnaností).

Tabery (2007) konstatuje, že první strategií sladění rodinného a pracovního života je pocit **osobní a vnitřní psychické pohody ženy**, o čemž svědčí množství textů zabývajících se relaxačními technikami, časem stráveným pro sebe samu. Žena se má zbavit pocitu, že vše musí zvládat, a má se postavit očekáváním a stereotypům, které jsou na ni od ní samotné i od okolí jako na „správnou matku“ kladeny.

Další strategií jak skloubit práci a rodinu je **přenesení části povinností v péči o domácnost a o děti na partnera**. Je zde představen nový typ otce, který má své dítě nejen rád, otevřeně mu projevuje své city a jeví zájem o jeho výchovu, ale který je schopen se o něj sám postarat.

Třetí strategií je **svěření dětí do péče třetím osobám**, přičemž jsou zmiňovány tři možnosti: hlídání někým z příbuzenství (babička, sestra), profesionální chůva a kolektivní zařízení (jesle, školky).

2.6 Sociální pozice a role manažera

Nakonečný (2005) konstatuje, že v psychologii vyjadřuje pojem osobnosti vnitřní psychické uspořádání jedince a jeho psychofyzický základ a systém vnitřních determinant. Osobnost je pojem vyhrazený pouze pro lidské jedince, vyjadřuje specificky lidskou organizaci psychické činnosti.

Bedrnová a Nový (2007) poukazují na to, že v každém sociálním společenství bývá začleněna celá řada osob. Obvykle jsou v nich zařazeni v určitých pozicích. Většina lidí se přitom nachází v pozicích řadových členů, kteří ve vzájemných vztazích mají stejné podmínky a možnosti vzájemného působení na sebe a vzájemné komunikace. Jde o vztahy horizontální. Kromě toho se však ve všech lidských společenstvích vyskytují také jedinci, kteří usměrňují a ovlivňují vše, co se v nich odehrává. Jejich pozici lze označit jako pozici řídicí a vztahy mezi nimi a ostatními členy jako vztahy vertikální. Ve společnosti jde v obecné rovině o tři typy vertikálních vztahů: vztah rodičů a dětí, vztah pedagogů a žáků či studentů a vztah manažerů a jimi řízených pracovníků.

Působení rodičů a pedagogů je zaměřeno převážně na nedospělé subjekty, s cílem připravit je pro život a v tomto rámci v různé míře i pro zapojení v pracovním procesu. Manažeři naopak působí na dospělé jedince uplatňující se v pracovním zařazení v dané organizaci s cílem vést je směrem k efektivnímu a kvalitnímu výkonu práce.

Sebezobrazování a sebe prezentace. Je to typické sociálně vztažné téma, jedinec se prezentuje, aby se nějak lidem představil. Svou problematikou spadá jak do oblastí psychologie osobnosti, tak i do soustavy témat sociální psychologie. Je to jev, který vystupuje v sociálních interakcích v souvislosti se sebe zobrazováním jako „všeobecný jev sociálního chování“, a to ve dvou základních tendencích: sebezkrášlování a sebesnižování („faking good“ a „faking bad“). Oba jevy, sebezobrazování a sebe prezentace, tvoří jednotu, v jistém smyslu mezi nimi ani není nutno rozlišovat, respektive je lze chápat jako manažerování dojmu („impression management“). (Nakonečný, 2009)

Novotná (2008) dále uvádí, že v organizaci se rozhoduje nejen o vizi a cílech, ale též o metodách dosahování. Ten, kdo rozhoduje, či ti, kteří rozhodují, tak mohou učinit. To, že mohou, znamená, že jsou k rozhodování formálně oprávněni. Oprávnění činí moc legitimní a rozhodování bez oprávnění nelegitimní. Přijmeme tedy nejprve představu, že v organizaci jsou dva soubory osob:

- mocní, kteří legitimně rozhodují,
- bezmocní, kteří rozhodnutí vykonávají, a tak dávají moci legitimitu.

Manažeři jsou tedy jednou z nejdůležitějších osob společnosti, jejich postavení je dáno hierarchií a jejich úkolem nad rámec povinností je dotvářet pracovní potenciál řízených pracovníků a ovlivňovat další rozvoj osobnosti.

Dle Křivohlavého (1995) uvádím, kdy jsou vedoucí pracovníci spokojeni, poněvadž jen tak může být manažer opravdu dobrým a úspěšným manažerem. Vedení podniku je v převážné většině případů možno považovat za smysluplnou činnost s poměrně dobrou hodnotovou náplní. Dělá-li se něco, co lidé potřebují a co jim pomáhá, je to hodnotný cíl. Dělá-li se to v podniku, za vedení manažera, vedoucího, pak to znamená zajišťování práce a živobytí rodinám zaměstnanců. V neposlední řadě manažer (vedoucí) tím, že podniká, zajišťuje ekonomicky i sebe a svou rodinu. Je dobré, je-li jeho práce efektivní (úspěšná), tj. má kladné výsledky. Ty jsou důvodem k pocitu radosti a štěstí.

Výše uvedený autor se opírá o názor podnikatelů Scotta a Soederberga (in: Křivohlavý, 1995), kteří ve své knize "Umění řídit podnik" ukazují na to, že toto umění zahrnuje čtyři oblasti:

1. Radost. Vedení podniku musí nutně řediteli (vedoucímu) dělat radost.
2. Výsledky práce. Ty by měly být pozitivní.
3. Schopnost vyniknout. Schopnost dosáhnout pozice, v níž má člověk potřebné, ne však zcela dostatečné zdroje a podmínky pro úspěch.
4. Dobré zaměření – orientace činnosti v nadějném směru.

Požadavky na pozici úspěšného vedoucího pracovníka se zabývá E. Bormann (in: Nakonečný, 2009) :

- Nehrajte nikdy roli manipulanta! Lidé tohoto druhu nejsou nikdy považováni za skutečného vůdce. Jen takové osoby dosahují vedoucí pozice, které své osobní zájmy podřizují podniku.
- Buďte připraveni zaplatit odpovídající cenu! Kdo se stane vůdcem, musí být připraven plnit uložené úkoly. Zřídka kdy je vůdce nejoblíbenější osobou ve skupině, neboť jsou od něj vyžadována i nepopulární rozhodnutí.

- Nemlčte! Kdo chce být vůdcem, musí projevovat stálý zájem o práci skupiny a mít účast na každé diskuzi.
- Vykazujte aktivitu! Členové, kteří usilují o pozici vedoucího, mívají nápady, jež by chtěli také provést. Starají se o informace, které jsou pro skupinu potřebné, a vypracovávají směrnice, které zvyšují aktivitu skupiny.
- Chvalte druhé! Kdo se chce stát vůdcem, nemůže si dovolit nevyjadřovat ostatním chválu a uznání tehdy, když sám chválen není (rozdělení se o pochvalu s ostatními).
- Pozdvihujte status druhých členů skupiny! Vůdci mají vždy snahu povznést dále status svých spolupracovníků. Ve svých projevech a chování myslí na to, aby druzí měli důležité pozice, které jsou potřebné pro blaho skupiny.

Tuto kapitolu bych shrnula slovy dle Bedrnové a Nového (2007), že v každé organizaci je manažer ten, kdo uvádí všechno v pohyb, kdo tomuto pohybu dává řád a kdo podmiňuje účinnost všech procesů, které v podniku probíhají. V současné době se vžilo označení manažer pro kohokoli, kdo řídí.

2.7 Gender a management

Kamp (1999) konstatuje, že management prošel změnami v přístupech a postupech. Většina organizací:

- snížila počet řízení a tým i počet pracovníků
- zvýšila svou orientaci na zákazníka
- zavedla flexibilnější pracovní režimy a způsoby zaměstnávání lidí – formování pracovní síly, víceoborová kvalifikace, týmová práce, pružná pracovní doba, distanční práce
- vyvinula úsilí směřující k posílení pravomocí pracovníků s cílem dosáhnout toho, aby každý pracovník přistupoval ke své práci odpovědně a také za ni odpovídal

a aby pracovníci byli zapojeni do procesu soustavného zlepšování práce organizace.

V souvislosti s řešením genderové problematiky byla a je značná pozornost věnována uspořádání vztahů mezi muži a ženami v pracovní oblasti. Před zavedením pojmu gender bylo na muže i ženy v organizacích nahlíženo v jednotící perspektivě zaměstnaného/pracujícího člověka. Případné rozdíly v postavení, hodnocení a úspěšnosti jednotlivých zaměstnanců byly spojovány výlučně s individuálními schopnostmi a výkonem.

Hlubší kritické analýzy však začaly ukazovat, že oblast pracovního a organizačního života je uspořádána především v souladu s tradičně chápanými maskulinními principy a hodnotami (např. orientace na soupeření, maximální výkon a materiální profit, pohled na rodinný a soukromý život jako na záležitosti druhořadého významu). V takových podmínkách, zejména pokud na ně hledíme prizmatem tradičně chápaných femininních vlastností, téměř zákonitě prosazují hůře a obtížněji než muži. (Bedrnová, Nový, 2007)

Křížková a Pavlica (2004) konstatují, že výzkumné práce v sociálních vědách již delší dobu poukazují na význam pohlaví a genderu pro dělbu práce, popis pracovního místa, procesy přijímání, hodnocení, povyšování a alokací příjmů. Jinými slovy řečeno, výzkumy ukazují, že gender je v organizačních procesech a strukturách více či méně skryt a trvale zakotven.

Genderové teorie organizace se rozvinuly především na základě kritické reflexe problémů a obtíží, se kterými se ženy v podnicích a firmách řízených v souladu s tradičními postupy potýkají. Analýzy ukázaly, že řada genderových nerovností v organizacích souvisí s možnostmi a předpoklady kariéry a postupu.

Z hlediska genderové perspektivy lze tradičním koncepcím organizace a managementu vytknout zejména dvě následující skutečnosti:

- Nereflektují fakt, že moderní organizace byly vytvořeny a ovládnuty muži a že jejich struktura tudíž odpovídá identitě a rolím, které jsou mužům připisovány.

- Různé principy a pravidla řízení jsou v nich prezentovány jako objektivně dané a proto obecně závazné pro příslušníky obou pohlaví. Rozdíly v životních podmínkách, strategiích a zkušenostech mužů a žen jsou přitom ignorovány. Tradičně chápané a definované mužské atributy a projevy jsou a priority považovány za normu a ideál, kterému se mají ženy přizpůsobit.

Křížková, Pavlica in Bedrnová a Nový (2007) uvádějí, že v souvislosti s tím vznikla disciplína, tzv. management genderových vztahů, která se zabývá vytvářením a udržováním rovných příležitostí pro muže a ženy v organizacích.

2.7.1 Genderově integrovaná organizace

Označení „genderově integrované“ nyní zavedeme pro ty organizace, jejichž kultura a procesy se odvíjí od uznání a aktivního prosazování principů genderové rovnosti. V praxi to znamená především skutečnost, že v těchto podnicích nemůže být nikdo zvýhodňován či znevýhodňován na základě pouhé skutečnosti, že je muž anebo žena. (Křížková, Pavlica, 2004)

Mezi principy genderově integrované organizace pak patří:

- respektování sociální diverzity pracovníků,
- pracovní i soukromý život představují stejně důležité hodnoty,
- hodnoty spolupráce a vzájemnosti převažují nad orientací na soupeření,
- organizační hierarchie jsou propustnější a manažeři méně mocensky orientovaní,
- každý organizační problém má svůj sociální rozměr,
- organizace je odpovědná vůči společnosti za dopady svých aktivit (sociální odpovědnost). (Bedrnová, Nový, 2007)

Dle Křížkové a Pavlici (2004) probíhá „genderování“ ve čtyřech vzájemně provázaných procesech:

1. Rozdělení linie podle genderu

Jde o institucionálními prostředky udržované rozdělení práce, dovoleného chování, prostoru a moci. V organizacích může být příkladem koncentrace žen a mužů do různých oblastí. Ženy lze např. se „železnou pravidelností“ potkávat v personálních odděleních forem, zatímco muži v oblastech souvisejících s technickým a organizačním zajištěním výroby.

2. Konstrukce symbolů a obrazů

Jde o vytváření a udržování symbolů a obrazů, které vysvětlují, vyjadřují a posilují genderové rozdělení na ženy a muže, včetně prevence světa práce před soukromím. Zřetelná je např. u oblékání.

3. Interakce mezi aktéry

Významným souborem procesů, které produkují genderované sociální struktury, včetně organizací, jsou interakce mezi muži a ženami, mezi ženami a ženami a mezi muži a muži. Jejich průběh se řídí a pomáhá udržovat zavedené vztahy nadřazenosti a podřazenosti. Výzkumy rozhovorů a diskuzí ukazují obecný výsledek, podle kterého se muži častěji projevují jako aktéři a iniciátoři, zatímco ženy vyjadřují spíše emocionální podporu a naslouchají.

4. Produkce identit

Pokud se chce jedinec v organizaci uplatnit a „přežít“, musí se smířit s pravidly, která jsou v ní pro muže a ženy nastavena. Individuum tak – často podvědomě a spontánně – genderovou organizační kulturu přijímá za svou a svojí roli v podniku považuje za přirozenou součást své vlastní identity.

2.8 Žena manažerka a muž manažer

Veber (2000) uvádí, že manažeři jsou osobami, které uvádějí do pohybu všechny složky organizace se záměrem dosáhnout vytyčených cílů. Jejich kompetentnost je dána odbornými znalostmi, praktickými dovednostmi a sociální zralostí. Některé z těchto

atributů jsou vrozené, jejich velká část je však získaná studiem a praxí. Důležitou náplní činností manažera je práce s lidmi, vytyčování úkolů, vedení spolupracovníků, jejich zapojení do plnění úkol, aktivizace jejich činnosti nad rámec běžných povinností atd. Má – li manažer vystupovat jako přirozená autorita vůči svým kolegům, podřízeným či okolí, musí pracovat i na sobě.

Myslet pozitivně je jednou z rozhodujících vlastností manažera pro 21. století. Lidé jsou v této souvislosti velice opatrní, protože význam pozitivního myšlení spatřují v tom, že odmítnou akceptovat současnou realitu a budou vidět svět růžovými brýlemi. Když to vezmeme doslova, myslet pozitivně znamená, že si budete spíše všimnout toho, co je možné, než toho, co je nemožné. (Kamp, 2000)

Rolínek (2003) konstatuje, že efektivnost podniků je stále méně závislá na organizačních formách. Za mnohem důležitější je považována spolupráce, pospolitost, solidarita s podnikem, spoluúčast na rozhodování a pocit odpovědnosti.

Nesnadnou pozici manažerů zachycují Johnson a Scholes (2000), kteří uvádějí, že potřeba oddělit vlastnictví a kontroly organizací managementem je v současné době standardem – s výjimkou malých společností. Výsledkem je, že většina organizací operuje v rámci hierarchie řetězu vedení. Tendence zviditelnit organizace nejen pro vlastníky (investory), ale i pro podílníky nebo skupiny podílníků, se stále zvyšuje. Je viditelné, jak manažeři, kteří určují podnikovou strategii, mohou být vzdáleni oprávněným požadavkům organizace.

Seznam vlastností ideálního vůdce uvádí Kamp (2000):

1. Hrát roli vzoru pro ostatní.
2. Znat sebe sama.
3. Soustavně se vzdělávat.
4. Mít potěšení ze změny.
5. Mít vizi.

6. Plně si uvědomovat současnou realitu.
7. Mít vysokou úroveň etiky a hodnot.
8. Myslet systémově.
9. Správně komunikovat.
10. Pozitivně myslet.
11. Umět se nadechnout.
12. Být opravdový.

Většina manažerů však začínala s několika z těchto vlastností a pak je rozvíjeli dále a obohacovali dalšími vlastnostmi.

Crainer (2000) představuje nový typ vůdce. „Dnešní vůdcové chápou, že pro dosažení výsledků se musí vzdát kontroly – jednají spíše jako koučové než jako ‚šéfové‘,“ říká Robert Waterman v knize *The frontiers of Excellence*. Namísto vnímání vůdcovství jako synonyma pro diktátorství chápe tento přístup vůdcovství jako mnohem jemnější a humánnější umění. Zároveň boří bariéru mezi vedením a řízením, které byly tradičně (minimálně teoreticky) oddělovány. „Lidé jsou stvořeni k inteligentnímu, chápavému a osobnímu vedení a raději se nechají vést než řídit,“ říká polní maršál Slim.

2.8.1 Jak být úspěšným manažerem či manažerkou

Základní čtyři předpoklady pro vedení lidí uvádí Bláha, Mateicicus a Koňáková (2005). Jsou jimi:

1. Znalost sebe sama.

Je obtížné úspěšně vést druhé bez toho, že bych rozuměl sobě samému. „Poznání sebe sama“ bylo pro staré Řeky úkolem na celý život.

2. Znalost zaměstnanců a porozumění jim.

Porozumění jim jako jednotlivcům i jako členům pracovní skupiny – týmu.

3. Znalosti a dovednosti v užívání manažerských metod a postupů.

Manažer používá celou řadu metod technik a postupů při vedení lidí ve firmě, ať již jsou zařazeny v oblasti řízení, vedení nebo řízení lidských zdrojů. Znalost těchto metod pomáhá manažerům rozlišovat různé situace a formy chování a zvolit takové, které jsou pro dosažení určitých cílů vhodné.

4. Chování manažera, které by odpovídalo situaci

Úspěšní manažeři zvažují danou situaci a snaží se přizpůsobit jí své chování, aby dokázali splnit úkoly. Jsou flexibilní a inovativní při přizpůsobování se proměnlivým situacím a rychle se měnícím událostem.

Birch (2005) uvádí, že pokud se manažer chce stát úspěšným vůdcem, pak se musí naučit milovat ty, které vede. Vaši zaměstnanci mají tu nevýhodu, že vám jsou stále na očích. Je těžké odpustit slabé stránky povahy někomu, koho vidíte tak často. Když se to však naučíte – i kdyby to bylo jen proto, že máte pocit, že musíte – pak budete muset dospět do stádia, kdy je budete milovat proto, že chcete, a ne proto, že tím dosáhnete nějakých výsledků.

Úspěšnost organizace ve 21. století bude záviset na tom, jak budou lidé pracovat. Tím, že budete rozpoznávat, co lidi opravdu motivuje k tomu, aby ze sebe vydali to nejlepší, a budete významným zdrojem pomáhajícím rozvíjet jejich dovednosti a schopnosti, výrazně přispějete k úspěšnosti vaší organizace. Vzdáte-li se „kontrolní a příkazové“ podoby řízení, umožníte ostatním využít jejich potenciál a sám dosáhnout skutečné moci vůdce. (Kamp, 2000)

Úspěšnost manažerů je podpořena také jejich rozvojem, jak uvádí Armstrong (2000). Rozvoj manažerů zlepšuje jejich výkon, poskytuje jim příležitost k rozvoji a zabezpečuje následnictví ve funkcích. Proces rozvoje by měl být *anticipující* (tak, aby manažeři mohli přispívat ke splnění dlouhodobých cílů), *reagující* (zaměřený na vyřešení nebo prevenci problémů výkonů) nebo *motivační* (odpovídat individuálním aspiracím týkajícím se kariéry).

Křížková a Pavlica (2004) konstatují, že lze předpokládat, že organizacím i společnosti přijetí a rozpracování myšlenek genderové rovnosti bude „ještě nějakou dobu trvat“. Proto by bylo chybou, kdyby ženy s ambicemi na plnohodnotnou pracovní a/nebo manažerskou kariéru pouze trpělivě vyčkávaly na změnu poměrů. Svoji aktivitou a úspěchem mohou navíc inspirovat a povzbudit další ženy, jakož i připravit podmínky pro úspěšnou realizaci komplexních změn v oblasti genderových vztahů.

Ruderman, Ohlott in Křížková a Pavlica (2004) ukazují, že pracovní schopnost s vlastním osobním životem se u žen obvykle pojí se schopností systematicky řešit pět manažerských okruhů rozvojových problémů. Byly autorkami označeny termíny:

- Autenticita a její rozvoj

Autenticita v podstatě znamená, že člověk se projevuje a jedná v souladu se svými vnitřními hodnotami a názory. Kromě toho, že autenticita představuje důležitou oblast rozvoje, je také jedním ze základních zdrojů pocitu osobní svobody.

- Pěstování vztahů

Potřeba pěstovat sociální kontakty a vztahy souvisí s obecným lidským motivem a přáním mít kolem sebe přijímací prostředí a přátelsky nakloněné lidi. Z hlediska managementu je přitom důležité uvědomit si skutečnost, že zatímco potřebu pozitivních vztahů prožívají jak řídící, tak řízení pracovníci, odpovědnost za vytváření přátelské a pozitivní atmosféry leží zejména na manažerech a manažerkách.

- Aktivní přístup k „osudu“

U ovládání a řízení vlastního osudu jde především o schopnost být sám/sama sebou a mít svůj život „ve svých rukou“.

- Integrace životních rolí

Některé role jsou člověku připsány „automaticky“ (syn, dcera, žák, občan). Jiné si může sám zvolit (rodič, manžel, profese). Optimální přitom je, aby se jednotlivé role vzájemně nevyklučovaly, aby vytvářely jeden integrovaný a smysluplný celek.

- Vyjasnění identity

Vyjasnění si otázek – „Za koho jsem považována a jakým způsobem mě vnímá okolí?“, „Co znamenám pro organizaci a jaké zde mám perspektivy?“. Proces vyjasňování identity je významným prostředkem reflexe a pochopení genderové dynamiky v organizacích a širší společnosti.

Kamp (2000) uvádí, že má značný význam opravdové akceptování rozmanitosti lidí. I když možná rozumově akceptujeme to, že rozmanitost je cenná, je to těžké akceptovat emocionálně. Byli jsme vychováni ve stereotypch a vedeni ke konformitě a máme sklon k tomu, že shledáváme snadnějším jednat a stýkat se s lidmi, kteří jsou „jako my“.

Existuje spousta toho, v čem se od nás ostatní lidé odlišují: pohlaví, rasa, náboženství, hodnoty, původ, vzdělání, tělesné a duševní schopnosti, zdraví, způsob myšlení, chování, vzhled a oblečení – seznam prostě nemá konce. Některé z těchto odlišností nám tolik nevadí, jako jiné – to závisí na našich osobních předsudcích. Jestliže však má podnik vzkvétat, je třeba využívat potenciál všech lidí. Lidé brzy zjistí, kdy byli opomenuti nebo ignorováni, a vytvoří se u nich rozmrzelost či dokonce odpor, který může prohloubit vaše důvody, pro které jste původně na ně odpovědnosti nedelegovali. Je to začarovaný kruh, který musíte zlomit.

Proto si nejprve připomeňme, že rozmanitost je cenná, uplatňujme spíše svou zvědavost než soudy. Zjistíme silné stránky nebo potenciální silné stránky, kterými by tento člověk mohl pozitivně přispět k práci v týmu. A přiznejme si, že hledání způsobů, jak efektivně jednat s někým, koho shledáváte obtížným, přispívá k vašemu rozvoji.

2.8.2 Poruchy v pracovním chování v genderovaných organizacích

Ruku v ruce s obecným sklonem k vytváření kultů v genderovaných organizacích běžně dochází i k různým formám narušování mezilidských vztahů a sociálního chování. Poruchy se přitom netýkají pouze vztahů mezi muži a ženami, ale dochází k nim rovněž

„uvnitř“ těchto skupin pracovníků. Klíčem k pochopení jejich podstaty a příčin je analýza způsobů, jakými se genderové nerovnosti projevují v kultuře podniků a ve způsobech vymezování identity žen a mužů. (Křížková, Pavlica, 2004)

Morgan in Křížková a Pavlica (2004), že tlak na reprodukci tradičně pojatých genderových rolí vede mnohé ženy i muže používání různých doplňkových strategií zaměřených na prosazení se a získání vlivu v organizaci. V případě žen byly např. identifikovány následující:

- **Panovnice** - prosadí se díky osobní síle a důrazu, zavede vládu pevné ruky a obklopí se submisivními muži.
- **První dáma** – často jde o sekretářku či tajemnici šéfa – je o všem dokonale informována a v zákulisí nenápadně pleticháří.
- **Velká matka** – soustřeďuje ve svých rukou moc prostřednictvím starostlivosti a péče a druhé, zejména o muže.
- **Amazonka** – staví se do čela odbojných žen, pomáhá jim prosazovat se na manažerská místa a potom těží z jejich vlivu.
- **Svůdkyně** – na klíčové muže v organizaci působí svým sexappealem – nechá se svést a posléze vydírá.
- **Dcerka** – najde si „otce“, který ji ochraňuje, protěžuje a sponzoruje.

Příklady strategií používaných muži jsou v mnoha ohledech analogické či doplňkové „ženským“:

- **Panovník** – absolutní vládce, který nekompromisně prosazuje svoji roli a se ženami zachází podle momentální nálady jako s konkubínami.
- **Bojovník** – bývá často zosobněn v postavě ředitele, který za svůj „boj“ pro firmu očekává bezvýhradnou podporu a odív ze strany žen zaměstnaných v podniku.

- **Otec** – využívá „drobné“ úsluhy a projevy pozornosti ze strany mladých žen hledajících „otcovské“ zastání.
- **Malý chlapec** – muž, který se v obtížných situacích začíná chovat tak, aby u podřízených žen vyvolal „odpovídající“ mateřské projevy a pochopení. Může jít o „naštvaného chlapečka“, o „kňourajícího chlapečka“ či o „roztomilého chlapečka“.
- **Playboy** – před ženami si hraje na okouzlujícího a šarmantního muže, kterému „žádná neodolá“.
- **Šovinista** – muž, který se v přítomnosti žen necítí jistě, často utíká k rituálním projevům (vulgární slovník, nadřazené chování, přehlížení atd.) a urážkám („Jak to tady mám zvládat s tolika ženskými?“ „Radši mi nic nevysvětľujte...“ „Kdyby přemýšlely hlavou a ne ...“ apod.), kterými se snaží ženy a jejich práci degradovat.

Z hlediska snahy o vyrovnávání genderových vztahů je potřebné upozornit na skutečnost, že všechny uvedené strategie představují nežádoucí a „nezdravé“ způsoby chování, vesměs jsou totiž založeny na různých formách manipulace a citového vydírání a jako takové genderové nerovnosti ve skutečnosti udržují, ne-li dokonce prohlubují.

Sun Tzu, ve svém válečnickém pojednání *Umění strategie*, in O'Brienové (1996) napsal, že vůdcové mají pět slabostí:

1. Přehnaně lehkomyšlní mohou být zničeni.
2. Přehnaně opatrní mohou být chyceni.
3. Snadno vznětliví mohou sklidit výsměch.
4. Velmi úzkostliví mohou být pokořeni.
5. Hluboce oddaní mohou být zneužiti.

2.8.3 Příčiny a důsledky minoritního zastoupení žen

v managementu

Autoři, kteří se zabývají otázkou horizontální a vertikální genderové segregace v organizacích, se shodují na tom, že kromě individuálních aspirací a osobní volby, je disproporční zastoupení žen a mužů v různých oborech, oblastech a na různých hierarchických pozicích zapříčiněno celým souborem vnějších bariér. (Křížková, Pavlica, 2004)

S nadprůměrnou koncentrací žen se dnes setkáváme tam, kde jde o špatně placenou a mechanickou práci. Na této skutečnosti mají svůj podíl nejen stereotypy „mužských“ a „ženských“ úloh, ale i změny v organizaci práce. (Giddens, 2001)

Křížková a Pavlica (2004) konstatují, že pokud se zaměříme na manažerky, zjistíme, že v České republice představují pouze zhruba 3,5% všech zaměstnaných žen. V případě mužů jde přibližně o 8% podíl. V souvislosti s bariérami přístupu žen do vyšších manažerských funkcí byl zaveden pojem „**skleněného stropu**“. Toto označení symbolizuje skutečnost, že jde o systém neviditelných strukturálních překážek, jejichž existencí si žena začne uvědomovat a prožívat až při přímé snaze překročit určitou hranici. S bariérou skleněného stropu se v organizacích setkávají častěji ženy, které chtějí postoupit na nejvyšší pozice.

Jednotlivé typy překážek, které mohou dohromady nebo v různých kombinacích „utvářet“, představují:

- **Společenské bariéry** – zahrnují příležitosti v přístupu ke vzdělání a zaměstnání, celkovou genderovou strukturu společnosti a zejména genderové stereotypy.
- **Informační bariéry** – se vztahují především ke skutečnosti, že v podnicích ani ve společnosti jako celku nebývá zajišťována dostatečná informovanost a zastoupení žen na řídicích místech. To jednak vytváří zdání, že bezproblémového stavu, jednak může ženy odrazovat od aspirací na manažerskou kariéru.

- **Bariéra odlišnosti** – pracovníci, kteří přijímají nové zaměstnance, si stereotypně spíše vybírají ty uchazeče, kteří se od nich významně neodlišují. Pokud tedy na vyšších pozicích převažují muži, bude si nejvyšší management pravděpodobně vybírat opět muže.
- **Genderové rozdělení pracovního trhu** – ženy, které dosahují řídicích pozic, se uplatňují spíše ve feminizovaných, méně prestižních a/nebo finančně výhodných oborech.
- **Existence tzv. old-boys networks** – čili sítě neformálních vztahů, které mezi sebou vytvářejí muži pracovními i mimopracovními aktivitami. Vzhledem k genderové homogenitě i zájmové orientaci těchto skupin a vztahů (např. mužské sporty), bývá pro ženy těžké do nich vstupovat. Zapojení do sítě neformálních vztahů je přitom jedním z rozhodujících předpokladů úspěšné kariéry v podniku.
- **Sexuální obtěžování** – nežádoucí chování sexuální povahy nebo jiné chování, které je založeno na sexu a které má vliv zejména na důstojnost a pozici člověka. Ze strany mužů jde často o demonstraci role sexuálního dobyvatele, svůdce a vlastníka kombinovanou s otevřeným podněcováním pracovních schopností žen.
- **Nedostatky v antidiskriminačních zákonech** – legislativní opatření zakazující diskriminaci jsou často vágní, nesystematická a nedisponují dostatečně účinnými sankcemi. V praxi proto může dojít k situaci, že žalovaná strana (podnik, nadřízený) sice oficiálně soudní spor prohraje, tato prohra se však záhy obrátí v neprospěch žalobkyně. Trest „provinilce“ je symbolický, ale žalobkyně si v práci „užije své“.

Ženy, které dosáhnou ekonomického úspěchu, se v současné době musejí vyrovnávat se světem, do kterého tak úplně nepatří. Zkušenosti žen v řídicích funkcích bývají přirovnávány k zážitkům z dlouhodobých pobytů v cizině. Je nezbytné si vzít dobré průvodce a mapy a dodržovat pravidla, jimiž se řídí místní obyvatelé. Jde o jednoznačný „kulturní šok“ a ani ten cizinec, jenž zůstane natrvalo, není nikdy úplně přijat.

V dlouhodobé perspektivě však nelze vyloučit, že ženy ovlivní mužský hodnotový systém, což umožní sladit odpovědnost k rodině s požadavky na pracoviště. (Giddens, 2001)

Křížková a Pavlica (2004) definují význam tokenismu jako fenoménu plynoucího ze situace, kdy je zástupce určité skupiny (např. pohlaví, národnost, rasa) v určitém společenství (organizace, pracovní skupina) jediný či početně vzácný. Takový člověk se v očích většiny stává jakýmsi symbolem („token“ v angličtině znamená symbol, znamení) „své“ skupiny, je k němu obracena větší pozornost a je vnímám prostřednictvím stereotypů spojovaných s „jeho“ skupinou.

2.8.4 Strategie žen pro vyrovnání se mužům

Křížková a Pavlica (2004) uvádějí jak projít skleněným stropem. Základní strategií, pomocí níž se ženy snaží vyrovnat mužům a dosáhnout stejného postavení, je celkové podřízení života práci a organizačním pravidlům a požadavkům. Na jedné straně musí žena zvládat všechny formální pracovní nároky (a to ze svého subjektivního hlediska lépe než muži), na druhé straně musí také odhalit neformální pravidla úspěchu a jejich využitím podpořit svůj kariérní postup.

Další strategií je strategie „tokenů“ – přijmutí charakteristiky, které jsou jim většinou přisuzovány, v tomto případě stereotypy o ženách - a pokusit se je využít ve svůj prospěch. Ambiciózní ženy v prostředí ovládaném mužskými principy a hodnotami obvykle velmi rychle pochopí nejistotu své pozice a možností postupu v kariéře.

Neformální vztahy – kariérní výtah. Byla odhalena velká důležitost neformálních vztahů pro rozvoj kariéry mužů a žen v rámci organizace. Byly identifikovány dva propojené mechanismy utváření neformálních vztahů. První z nich představuje navazování přátelství mezi pracovníky. Dalším specifickým mechanismem vstupování do neformálních vztahů je (dobrovolná) účast na společenských akcích pořádaných při nejrůznějších příležitostech (narozeleniny významného manažera, ukončení důležité

zakázky). Častá účast a zviditelnění se na těchto setkáních výrazně přispívají k šancím na postup v kariéře.

2.9 Kariéra

Kariéra je vždy považována za dráhu, za postup, který se odehrává na časové ose. Má začátek – někde v době nástupu do zaměstnání nebo do určité školy, konec – v době současné, a prochází řadou stadií. Má i (zatím poněkud nejasné) pokračování v budoucnosti, může mít cíl. (Bělohlávek, 1994)

Řízení kariéry tvoří procesy plánování kariéry a následnictví v manažerských funkcích. Plánování kariéry profiluje růst, postup jedince v organizaci v souladu s kritickým zhodnocením potřeb organizace na jedné straně a výkonu, potenciálu a preferencí jednotlivých pracovníků na straně druhé. (Armstrong, 2000)

Nová disciplína, která se zabývá kariérou, bývá obvykle nazývána „rozvoj kariéry“. Rozvoj kariéry (career development) má dvě složky – jednak úsilí jednotlivce o nalezení a uskutečnění své vlastní cesty životem, nazývané plánování kariéry (career planning), a jednak úsilí organizace, které umožňuje pracovníkům růst v souladu s jejich potenciálem – management kariéry (career management). Pro člověka i pro organizaci je žádoucí dosažení souladu – situace, kdy pracovník realizuje ve shodě s potřebami vlastními i potřeby firmy. (Bělohlávek, 1994)

Řízení kariéry má tři obecné cíle:

1. Zabezpečit, aby byly uspokojeny potřeby organizace v oblasti následnictví v manažerských funkcích.
2. Poskytnout lidem příslib určitého sledu vzdělávání a získávání zkušeností, které je vybaví znalostmi a dovednostmi pro jakoukoliv úroveň odpovědnosti a pravomocí, kterých mohou ke svým schopnostem dosáhnout.

3. Poskytnout lidem, majícím příslušný potenciál, vedení a podporu, které potřebují, mají-li realizovat svůj potenciál a dosáhnout úspěšné kariéry v organizaci tak, aby to odpovídalo jejich talentu a aspiracím. (Armstrong, 2000)

2.9.1 Začátek a řízení kariéry

Bělohlávek (1994) konstatuje, že začátek kariéry spadá do období značných změn v osobním životě. Člověk přestává být závislý na rodičích, zakládá rodinu a snaží se vybudovat vlastní domácnost, i když většinou s materiální pomocí rodičů. První pracovní období člověka, který opustil školu či učení, je poznamenáno nejistotou a zklamáním. Zjišťuje, že to, čemu se učil ve škole, v praxi funguje jinak. Je dobře připraven teoreticky na práci v optimálních podmínkách, neuvědomuje si však, že v životě je třeba dělat kompromisy, a naráží hlavou na zeď.

Kariéru můžeme odstartovat z jakékoli pozice, třeba sekretářky nebo pomocnice ve skladu. Záleží jen na nás. K rozhodnutí budovat kariéru dojdeme, když:

- Zvládneme stávající práci a ta se pro nás stává rutinou.
- Zvýšíme si kvalifikaci některou doplňkovou formou.
- Zrodí se naše vlastní představy o vlastní budoucnosti.
- Stávající práci hradě zvládneme. Židle na sekretariátě je nám malá a my cítíme, že máme na víc. (Němcová, 2006)

V dobách, kdy lidé trávili celý život v jednom zaměstnání, a málokdo se vzdával ochranné ruky, kterou nad ním podnik držel, se kariéry řídily samy. Myšlenka na řízení své vlastní kariéry většině manažerů vůbec nikdy nepřišla na mysl. Pro jejich úspěch to nebylo nutné. „Způsob, jakým manažeři řídí své kariéry, je propojen s tím, jak se organizace chovají, jak se vyvíjejí a jak se ke svým manažerům stavějí. Pokud tuto základní pravdu ignorujeme, riskujeme, že si celou složitou povahu problematiky řízení kariéry v devadesátých letech vyložíme mylně,“ říkají odborníci na problematiku řízení kariéry v devadesátých letech Carole Pembertonová a Peter Herriot. (Crainer, 2000)

Armstrong (2000) uvádí, že se politika řízení kariéry týká níže uvedených oblastí.

- Rozhodování o formování nebo získávání manažerů.

Organizace se musí rozhodnout o tom, do jaké míry bude:

- formovat a pěstovat vlastní manažery (politika povyšování z vlastních zdrojů)
 - získávat nebo se promyšleně zásobovat z vnějšku (přivádění „čerstvé krve“ do organizace)
 - muset se zásobovat talenty z vnějšku v souvislosti s budoucím deficitem manažerů zjištěným prognózami poptávky a nabídky.
- Krátkodobá nebo dlouhodobá politika
 - **Krátkodobý výkon.** Zaměstnavatelé, kteří si zvolí tuto politiku, se orientují na „zde a nyní“. Získávají a vzdělávají vysoce výkonné pracovníky, kteří jsou dobří na svých současných pracovních místech a dle toho jsou odměňováni. Jsou-li skutečně dobří, budou povýšeni – a podle toho jsou i odměňováni.
 - **Dlouhodobé plány.** Zaměstnavatelé, kteří věří v dlouhodobé plánování kariéry, vytvářejí vysoce strukturované metody řízení kariéry. Provádějí propracované hodnocení pracovního výkonu a pracovního potenciálu, používají assessment centra k vyhledávání talentů nebo ke zjišťování toho, zda v podniku talenty existují
 - **Dlouhodobá flexibilita.** Zaměstnavatelé, kteří praktikují tuto politiku, jsou si vědomi toho, že se musejí soustředit na současný pracovní výkon a přitom do jisté míry připravovat lidi na postup vpřed.

- Specialisté nebo všestranní lidé

Politika by měla brát v úvahu to, do jaké míry se organizace orientuje na formování lepších a lepších specialistů, nebo zda přikládá stejný, či dokonce větší význam

formování přiměřeného počtu všestranných lidí, kteří jsou schopni přejít do funkcí v řízení a správě podniku.

- Zacházení s manažery, kteří se dostali do fáze stagnace kariéry

Většina manažerů se nutně dostane během své kariéry v organizaci do fáze stagnace, ocitne se na určitém „plató“. Je to pravděpodobnější v plošších organizacích, v nichž došlo k redukci počtu úrovní řízení a kde byly v důsledku reorganizace nebo reengineeringu podnikových procesů zrušeny funkce středního managementu. Je tedy třeba podniknout kroky k přebudování jejich kariér tak, aby měli i nadále podnětnou práci na téže úrovni jako předtím, i když to neznámá povýšení v rámci hierarchie. Jiným se musí dodat odvaha k tomu, aby začali svou novou kariéru jinde. V obou případech by měla být nabízena poradenská služba.

2.9.2 Kariéra žen a mužů

Fritz (2006) konstatuje, že těch několik žen, které udělaly kariéru v oblasti ekonomiky, je sice neustále dáváno za vzor, nicméně obecně dosud platí, že většinu kariérně perspektivních míst stále ještě získávají muži. Existuje mnoho knih o tom, že muži jsou jiní než ženy. Podívejme se na to detailněji: řekněme, že se o jistou pozici uchází muž a žena. Co je odlišuje,

1. Muži mají k dispozici větší síť kontaktů, takže se k informacím o volných pozicích dostávají rychleji než ženy.
2. Ženy jsou prostě příliš upřímné. Prezентují nejen své silné stránky, hovoří i o těch slabých. Muži prezентují své silné stránky jako slabé, nebo je obratně zamaskují.
3. Ženy si vzájemně méně přejí než muži. Muži se vzájemně podporují v kariérovém růstu.

4. Muži si nedělají starosti s tím, jak zvládnou zaměstnání i rodinu zároveň, to většinou přenechají ženám. Když žena chce dělat kariéru, musí se postarat i o rodinu.
5. Když se ženy profesně příliš angažují, připadají si často jako krkavčí matky. Muži si s tím dělají starosti jen zřídka.
6. Muži rádi soutěží, jsou rádi na stupních vítězů. Ženy hledají spíše harmonii a rovnováhu.

Příležitosti pro ženy v oblasti vedení lidí až do 80. let se spíše omezovaly na ženské problémy a malý okruh povolání. Ženy v podnikání v šetřeních uváděly, že musely k dosažení úspěchu vynaložit větší úsilí a že trpěly pracovní diskriminací. (Donnelly, Gibson a. Ivancevich, 1997)

Bělohlávek (1994) uvádí, že málo žen potkáváme mezi politiky, manažery, vojáky z povolání a řidiči. Na druhé straně školky, školy, obchody jsou skoro výhradně doménou žen. Také střední zdravotnický personál tvoří téměř výhradně ženy. Některé typy manuální výroby jsou typicky ženské (textilní průmysl), zatímco jiné typicky mužské (stavebnictví, těžké strojírenství). Ženy obvykle dosahují méně významných postavení než muži. Jejich mzda bývá také nižší než mzda mužů na srovnatelném místě.

Zaměstnávání žen přináší určité nevýhody - je to zejména mateřství, mateřská dovolená, a vazba na děti v jejich raném věku. Tyto pragmatické důvody jsou však nespravedlivým omezováním osobního růstu žen. Jako další důvod pro horší pozici žen se uvádí menší pracovní motivace, větší orientace na rodinu. Motivace žen i kariérová cesta jsou odlišné od typicky mužské kariéry. Muž svou orientací a výchovou směřuje k samostatnosti a nezávislosti. Psychologický vývoj ženy naopak vede k provázanosti se sociálním okolím, ať už ve formě péče o někoho nebo ve formě závislosti na někom.

Pokud jsme se rozhodly, že dáme přednost rodině nebo nemáme pro kariéru dostatek kuráže a stávající práce nás dostatečně uspokojuje, pak nehodláme místo měnit. Naopak, snažíme se dělat vše pro to, abychom na stávajícím místě co nejdelší dobu setrvaly. Plnit pouze příkazy již nestačí. Dnešní šéfové vyžadují, aby byl pracovník

aktivní, flexibilní spolehlivý a vzdělával se. Těmto požadavkům vyhovíme tak, že uděláme první krok k naší nepostradatelnosti. (Němcová, 2006)

Fritz (2006) uvádí tipy pro ženy. Co dělat pro kariéru a co naopak nechat být.

- Buďte více sebevědomé.
- Odložte své špatné svědomí.
- Kouzelné zaklínadlo pro skloubení zaměstnání a rodiny zní: dobrá organizace a ještě jednou organizace.
- Když máte děti, potřebujete nouzové plány.
- I když je to těžké, je nutné, abyste udržovala také profesní vztahy.
- Najděte si v práci rádkyni, která vám bude nějaký čas pomáhat a z jejíchž znalostí můžete profitovat.
- Prodejte své kvality. Neskrývejte své klady.

Tipy pro muže. Co dělat pro kariéru a co naopak nechat být.

- Uvědomte si, jak je pro vás důležité mít dostatek času pro rodinu.
- Zeptejte se ve firmě na rodinně orientované pracovní modely.
- Promluvte si se svou partnerkou o dětech a o možnosti své kariéry.
- Uvědomte si své silné stránky a stůjte za svým.
- Není třeba předvádět se vždy jako silný, neochvějný muž. Nebojte se ukázat, že máte také své slabé stránky.

Vnímání možnosti podílet se na dění a rozhodování ve skupině ovlivňuje uspokojování potřeb každého člena. Jedinci, kteří sami sebe vnímali jako aktivního účastníka, se zároveň ukázali jako celkově spokojenější, zatímco ti, co vnímali svou možnost zúčastňovat se jako malou, byli zároveň nejméně spokojenými členy skupiny.

Možnosti podílet se na dění a rozhodování je jev, který má vztah k široké škále ekonomických a sociálně - psychologických potřeb člověka. Například možnost podílet se na dění a rozhodování může posilovat víru jedinců, že jsou významnými členy skupiny. To může vést k uspokojení všech sociálních potřeb, potřeb uznání a ocenění a potřeb seberealizace. (Donnelly, Gibson a. Ivancevich, 1997)

Čadová a Paleček et al. (2006) uvádějí, že spokojené pracovníky jejich práce baví, uspokojuje a naplňuje. Nelze jednoznačně identifikovat charakteristiku práce, která by byla rozhodující pro to, zda se člověk ve svém zaměstnání cítí spokojen či nikoliv. Obecně můžeme říci, že spokojení s pracovním životem i jednotlivými aspekty svého zaměstnání bývají zpravidla pracující s vyšším stupněm dosaženého vzdělání., tedy absolventi středních škol s maturitou nebo škol vysokých. Obecně spokojenější jsou se svou prací podnikatelé a živnostníci. Větší podíl spokojených však najdeme mezi lidmi ve vyšších pozicích ve firemní hierarchii.

2.10 Politika rovných příležitostí

Politika stejných příležitostí by měla vyjádřit odhodlání podniku poskytovat stejné příležitosti bez ohledu na pohlaví, rasu, vyznání nebo rodinný stav. Měla by také vyhlásit, že podnik bude vynakládat co největší úsilí, aby poskytl stejné příležitosti osobám se změněnou pracovní schopností. Tato politika by se měla také zabývat tím, do jaké míry organizace chce učinit „pozitivní kroky“(tzv. pozitivní diskriminaci) k odčinění nevyváženosti ve struktuře zaměstnanců podle pohlaví nebo rasy nebo podle úrovně kvalifikace a získaných dovedností. (Armstrong, 2000)

Hlavním znakem genderově integrované organizace je rovnost podle genderu. Rovnosti by mělo být dosaženo na dvou základních úrovních: ve smyslu rovných příležitostí a rovného zacházení pro ženy a muže.

- Rovné příležitosti žen a mužů představují neexistenci bariér přístupu k ekonomickému, politickému a sociálnímu uplatnění.

- Rovné zacházení pro ženy a muže pak znamená neexistenci přímé nebo nepřímé diskriminace na základě pohlaví v organizační struktuře a procesech. (Křížková, Pavlica, 2004)

Tabery (2007) uvádí, že v souvislosti se zaměstnáním patří mezi podstatná témata diskriminace na pracovním trhu a rovné příležitosti⁴. Diskriminace, jež je zmiňována v textech, je dvojího druhu: genderová a věková, tedy diskriminace žen (matek) a starších lidí na padesát let. V centru pozornosti však stojí zejména diskriminace na základě pohlaví, přičemž se zájem soustřeďuje zejména na otázku rozdílného finančního ohodnocení žen a mužů a posléze nízké zastoupení žen v řídicích funkcích a v některých oblastech veřejného života.

„Nerovnoprávnost se odstranit nepodařilo – přinejmenším formálně. V reálném světě je to občas trochu horší: ženy mívají nižší mzdy než muži, hůře shání práci, a pokud patří mezi ty úspěšné, brzy zjistí, že jim kariéra bývá dopřána po jistou mez. Není to typicky český problém, potýká se s ním i celý vyspělý svět.“ (Vyrovnejte nás! Elle, 1/2005, str. 64)

Kvapilová a Porübanová in Pisár et al. (2008) uvádějí, že **rodová rovnost** (někdy označovaná jako rovnost pohlaví) není symbolem pro rovnost, s ustanovením životních podmínek a stylu mužů jako normy. Rovnost žen a mužů je chápána jako svoboda v rozvoji osobních schopností žen a mužů, jako aplikace rozhodnutí bez omezení rodovými stereotypy či předsudky.

Jde o jeden ze základních předpokladů sociální spravedlnosti. Jeho naplňování vztahuje existenci předsudků a stereotypů, napříč tomu, že jsou formálně deklarované a legislativně zakotvené. Rodová rovnost se aplikuje v oblastech jako:

- rodová rovnost z hlediska legislativy (implementace zákonů EU a SR),

⁴ V jednom z textů (Vyrovnejte nás! Elle, 1/2005, str. 64) je použit a definován anglický termín affirmative action.

- rodová rovnost v občanském a politickém životě (ženské sdružení, zastoupení žen v politických stranách, ženy na významných postech v komunální politice, v odborech, soudnictví, kvóty apod.),
- rovnost příležitostí při vzdělávání a profesionálním životě,
- rodová rovnost v rodinném životě. (Pisár et al., 2008)

Armstrong (2008) uvádí, že při realizaci politiky stejné či rovné příležitosti by se mělo postupovat dle následujících kroků:

1. Získávání pracovníků:

- mít přesné, aktualizované popisy pracovních míst, které nebudou tendenční z hlediska pohlaví,
- vyhnout se přebujelým kritériím práce ve specifikaci pracovního místa,
- prověřit, zda požadavky pracovního místa jsou skutečně nezbytné pro práci a neodrážejí tradiční tendenční praktiky,
- dát si pozor na to, abychom se v inzerátech a literatuře sloužící získávání pracovníků nedopouštěli toho, že budeme uvádět pouze mužský rod nebo nezdůvodnitelnou věkovou hranici.

2. Výběrový pohovor:

- proškolit všechny, kteří provádějí výběrové pohovory,
- zabezpečit, aby pohovory vedli pouze zaškolení pracovníci,
- vyhnout se diskriminačním otázkám.

3. Vzdělání:

- prověřit, zda ženy a muži mají stejné příležitosti pro účast na programech vzdělávání a rozvoje,
- zařazovat nově získané pracovníky do vzdělávacích programů,

- zabezpečit, aby kritéria výběru pro potřeby vzdělávání nediskriminovala ženy,
- zvážit pozitivní vzdělávací opatření pro ženy a etnické menšiny.

4. Povyšování:

- Zlepšit postupy při hodnocení pracovníků tak, aby se minimalizovala tendenčnost a předpojatost vůči nějaké skupině pracovníků (ženám, etnickým menšinám),
- Zabránit tomu, aby se vliv minulých diskriminačních výběrových postupů projevil i při povyšování pracovníků,
- Nepředpokládat, že ženy či příslušníci menšin nestojí o povýšení.

Úspěšné použití veřejného rozpočtu jako nástroje pro rozvoj rovných příležitostí může výrazně ovlivnit rozvoj regionu. Příznivé dopady se mohou projevat různě, ať už odezvou občanů – voličů, ekonomickým růstem, nebo příznivějším demografickým vývojem. Je nezbytné mít na paměti, že genderové rozpočtování musí být součástí politiky uplatňované na všech úrovních. (Foltysová, Pavlík, Simerská, 2004)

2.10.1 Právní úprava politiky rovných příležitostí

Ve Velké Británii byl v roce 1970 schválen zákon o rovnosti příležitostí, podle něhož je protiprávní, aby muži a ženy dostávali za stejnou práci různou mzdu. Litera zákona však nebyla dostatečně konkrétní, což umožňovalo mnoha zaměstnavatelům, aby prostě změnili označení určitých pracovních míst. Vytvořili tak dvě „různá“ pracovní zařazení, jedno mužské a jedno ženské, na což se zákon nevztahoval.

V roce 1975 zavedlo Evropské společenství důslednější Zákon o rovném odměňování, v němž byl zakotven tzv. „princip rovnosti odměňování“. Podle něhož náleží pracovníkům stejný plat nejen za „totožnou práci“, ale i za „práci, které je připisována stejná hodnota“. (Giddens, 2001)

Jedním z cílů Směrnice č. 54/ES z roku 2006 je rovněž zlepšení podmínek pro sladění pracovního a rodinného života mužů a žen, což konkrétně zahrnuje i podporu čerpání rodičovské „dovolené“, tedy určitého typu „uvolnění z práce“ (v podobně omluvené a ze společenských fondů hrazené absence v zaměstnání) shodně oběma rodiči, resp. Nejen ženami, ale také muži. (Maříková et al., 2008)

Když se organizace musí začít vyrovnávat se svými povinnostmi, pokud jde o zákonnou úpravu rovných příležitostí, nastanou jí pravděpodobně těžké časy. Legislativa rovných příležitostí je pokusem o vytvoření rámce, v němž mají být zaměstnání a kvalifikační příprava dostupné každému bez ohledu na jeho pohlaví, rodinný stav, rasu, zda má či nemá sníženou zdravotní pracovní schopnost. Některé organizace navíc prosazují vnitřní politiku stejných možností pro homosexuální jedince.

Formální systémy a neformální organizační kultura se často musí dost výrazně měnit, než firma dosáhne stavu, kdy právo na rovné příležitosti je v praxi skutečně uplatňováno. (O' Brienová, 1999)

K tomu, abychom mohli dosáhnout zdravé a produktivní zaměstnanecké vztahy, musíme stanovit politiku zaměstnaneckých vztahů, jež vychází z personální politiky firmy. Podstatné je, aby hlášená politika zaměstnaneckých vztahů byla v souladu s realizovaným chováním ve firmě. (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005)

Cascio in Bláha, Mateiciuc a Kaňáková (2005) konstatuje, že politiku zaměstnaneckých vztahů je potřeba řešit v kontextu:

- procedurální spravedlnosti,
- procesní stránky, tzn. Transparentní a standardizovaný postup,
- etických rozhodnutí, kdy se bere v úvahu nejen zájem jedince, ale rovněž zájmy těch, kteří jsou rozhodnutím zasaženi.

2.10.2 Gender mainstreaming

Dle Sociologického slovníku Jana Jandourka (2001) je mainstreaming v užším smyslu zařazování postižených jedinců do majoritní společnosti, snižování hendikepu, tj. dopadů postižení na jeho nositele.

Křížková a Pavlica (2004) konstatují, že genderový mainstreaming je v praxi specifickou strategií a metodou dosahování rovnosti, prevence diskriminace a vzniku nerovností.

Gender mainstreaming: nástroj k odstraňování nerovnosti mezi pohlavími. Postup, ve kterém jsou všechny koncepční, rozhodovací a vyhodnocovací procesy ve všech fázích jejich přípravy a provádění podřízeny hledisku rovnosti příležitosti mužů a žen. Tzn., že před přijetím jakéhokoli rozhodnutí je nutné vyhodnotit dopad tohoto rozhodnutí na muže a ženy (tzv. genderová analýza). (Valdrová, 2006)

Shodně jej interpretují i Bedrnová a Nový (2007), kteří uvádějí, že k vyrovnání nerovností v příležitostech pro muže a ženy v celostátním měřítku slouží jako nástroj tzv. genderový mainstreaming – což je postup, ve kterém jsou všechny koncepční, rozhodovací a vyhodnocovací procesy řízené státem, ve všech fázích přípravy a provádění podřízeny hledisku rovnosti příležitostí žen a mužů.

Gender mainstreaming je proces (re)organizování, zlepšování, rozvíjení a vyhodnocování politických procesů tak, aby bylo na všech úrovních a ve všech stádiích zapracováno hledisko rovnosti žen a mužů, a to prostřednictvím všech aktérů, kteří se běžně podílejí na politickém rozhodování. (Foltysová, Pavlík, Simerská, 2004)

Gender mainstreaming neznamená omezit úsilí v prosazování rovnosti pomocí uskutečňování specifických akcí na pomoc ženám, mobilizovat všechny politiky a opatření s cílem dosáhnout rovnosti tím, že už ve stádiu plánování aktivně a otevřeně zvyšuje jejich případné účinky na budoucí postavení žen a mužů. Jde o tzv. genderové hledisko. To předpokládá systematicky zkoumat opatření a politiky a zvažovat případné účinky už ve chvíli, kdy jsou definované a realizované. (Pisár et al, 2008)

3. Metodický postup

„Žádný cíl není tak daleko, aby na něj nedosáhla křídla tvých snů...“

Autor neznámý

Cíl práce

Cílem práce je zjistit, jaké jsou genderové stereotypy a předsudky u budoucích manažerů. V tomto konkrétním případě se bude jednat o studentky a studenty studijního oboru Řízení a ekonomika podniku, jejichž stereotypní názory a předsudky budou komparovány u jednotlivých ročníků.

Data získaná terénním sběrem budou vyhodnocena pomocí techniky sémantického diferenciálu. Teoretická východiska spolu s praktickým zpracováním práce se stanou základnou pro návrh inovací ve studijním oboru.

Postup práce

Nejprve byla vypracována literární rešerše obsahující teoretické poznatky týkající se genderových stereotypů a rolí v souvislosti s rovností v pracovním a soukromém životě a zapojením se na trhu práce. Nebyla opomenuta problematika role manažera, pojetí genderu a managementu, genderované organizace a také rozdílného pohledu na ženu a muže manažera. Též došlo k zakomponování kapitoly týkající se řízení kariéry a kariéry samotné. Teoretická část práce je završena Politikou rovných příležitostí.

Praktická část práce je zaměřena na zjišťování a porovnávání rozdílného stereotypního pohledu na ženy a muže manažery právě očima budoucích manažerů, studentů výše zmiňovaného oboru. K porovnání dochází jak v rámci jednotlivých ročníků, tak mezi nimi. K tomuto kroku bylo potřeba provedení sémantického diferenciálu.

Sémantický diferenciál je dle Ferjenčíka (2000) charakterizován pomocí slov a pojmů – jako abstrakcí a produktů lidského myšlení – existujících též v jistém psychologickém

prostoru, který bychom mohli nazývat sémantickým prostorem. Lokalizovat pojem – zjistit, kde leží, bude znamenat, analogicky k fyzickým předmětům, nalézt jeho místo v sémantickém prostoru, v prostoru významu. Víme, že životní zkušenost člověka je neopakovatelná. Je proto pravděpodobné, že tentýž pojem bude v sémantickém prostoru dvou lidí umístěn na různých místech.

Jakýkoli pojem je umisťován do svého vlastního sémantického prostoru na základě posuzování tohoto pojmu především ze tří aspektů: hodnotící dimenze, dimenze potence a dimenze aktivity.

Nejmohutnější je hodnotící dimenze. Tu je možno zjednodušeně charakterizovat jako posouzení a (umístění) pojmu na základě jeho hodnocení jako „dobrého“ nebo „zlého“ či „pěkného“ nebo „ošklivého“. Prostředkem pro umístění toho kterého pojmu je posuzování prostřednictvím bipolárních adjektiv (dobrý – špatný, veselý - smutný).

Druhou dimenzí je dimenze potence (nebo dimenze síly). Ta je reprezentována adjektivy jako velký – malý, silný – slabý atd.

Dimenzi aktivity představují hodnocení z takových hledisek jako rychlý – pomalý, aktivní – pasivní, horký – chladný.

Metodika identifikace umístění pojmu v sémantickém prostoru jedince (tzv. sémantický diferenciál - SD) se opírá o série bipolárních adjektiv, reprezentujících uvedené tři dimenze. Zkoumaný subjekt s pomocí těchto aktiv „ohodnocuje“ daný pojem, a to tak, že vyznačí míru, v jaké to které adjektivum charakterizuje posuzovaný pojem. Výběr adjektiv pro sémantický diferenciál by měl splňovat dva požadavky – reprezentativnost a relevantnost.

4. Vlastní výzkum

„Tím větší budou tvé zásluhy, čím více lásky a nadšení vkládáš do každé práce.“

Otto František Babler

Literární část popisuje dostatečně problematiku genderu a society, nerovností v rodinném a pracovním životě, snah a taktik žen vyrovnání se mužům na manažerských pozicích. Proto se nyní zaměříme na skutečnou situaci vyvstanuvší u ročníků oboru Řízení a ekonomika podniku na Jihočeské univerzitě v Českých Budějovicích.

4.1 Sémantický diferenciál

K závěrečnému škálovému porovnání stereotypních genderových představ studentů byl využit sémantický diferenciál. Nejprve však bylo nutné sestavení dotazníku, který byl předkládán studentům druhých a třetích ročníků bakalářského studijního typu a také prvních a druhých ročníků magisterského navazujícího studijního typu.

Ve zmiňovaném dotazníku jsou zahrnuta adjektiva korespondující s pozicí manažera. Na každém řádku je daná vlastnost zachycena v pozitivním i negativním světle. Adjektiva jsou rozmístěna tak, aby respondent neodpovídal monotónně (na obou stranách dotazníku jsou pozitivní i negativní adjektiva). Ta, jejichž hodnoty jsou zapsána v opačném pořadí, jsou zvýrazněna šedým podbarvením. Dotazník naleznete v příloze č. 1: Dotazník.

První ročník bakalářského programu není zahrnut z důvodu vyšší nestability studentů, díky čemuž bylo umožněno praktičtější porovnání již ustálenějších dvou ročníků jak bakalářského tak navazujícího programu.

Všichni studenti byli požádáni o anonymní vyplnění dotazníku. Pro optimální vyhodnocení bylo nutné vyplnění pohlaví, studijního typu a také ročníku studia.

Dotazování studentů proběhlo v měsíci listopadu zimního semestru roku 2012. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 45 studentů bakalářského studia a 76 studentů magisterského studia, celkem 121 studentů.

4.2 Vyhodnocení odpovědí v rámci jednotlivých bakalářských ročníků

Díky ochotě dotazovaných studentů bakalářského studijního typu bylo možné vyhodnotit odpovědi pomocí techniky sémantického diferenciálu. Studenti se vyjadřovali jak v otázkách týkajících se pohledu na ženu manažerku tak i v těch týkajících se muže manažera.

Odpovědi mužů a žen, druhého i třetího ročníku byly zaneseny do tabulek. Z těchto tabulek byly následně pro větší přehlednost vytvořeny grafy.

Dotazníky s ochotou vyplnilo celkem 45 studentů bakalářského studia.

Vyhodnocení odpovědí druhého ročníku bakalářského studia

Tabulku odpovědí mužů druhého ročníku bakalářského studia naleznete v příloze č. 2, Tab. č. 3: Jak vidí muži 2. ročníku BC ženu manažerku, v příloze č. 3, Tab. č. 4: Jak vidí muži 2. ročníku BC muže manažera. Dotazník vyplnilo 10 mužů – studentů.

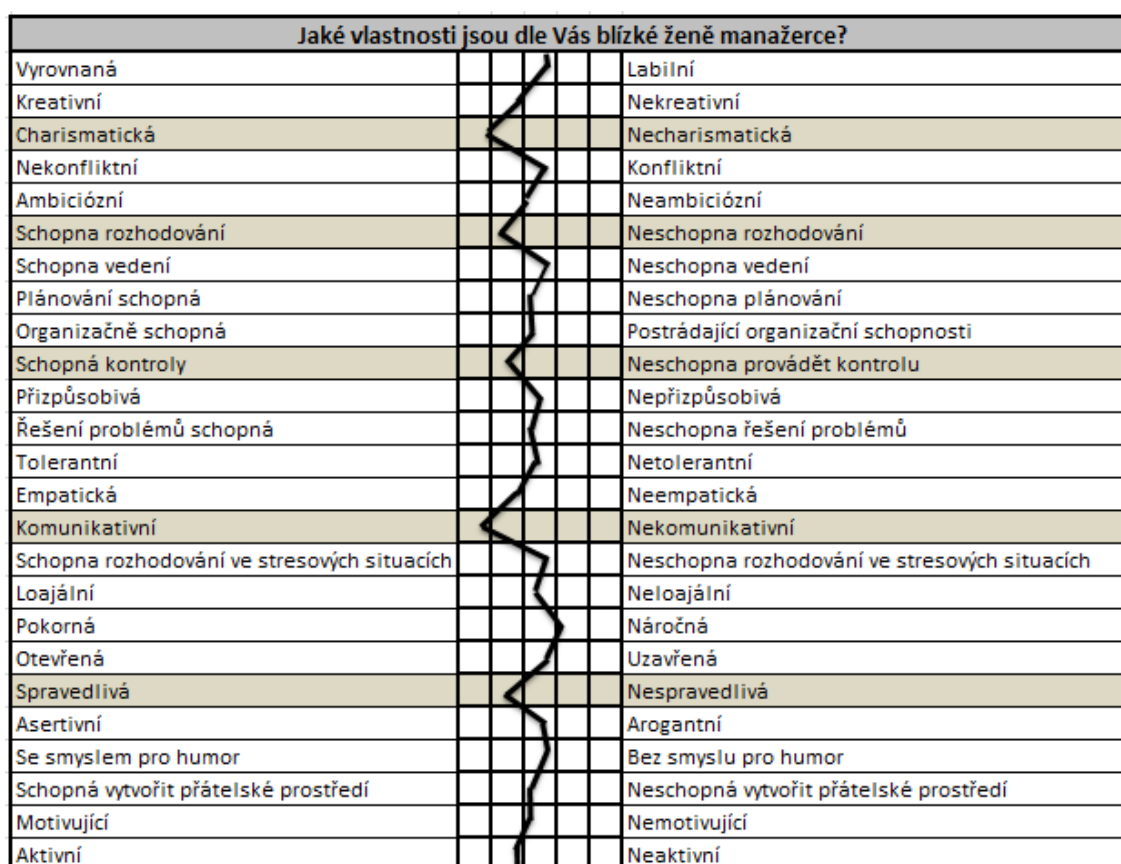
V návaznosti na výše zmiňované výsledky byly vytvořeny grafy, které nám umožňují lepší představu o názorech respondentů. Pohled mužů druhého ročníku na ženy manažerky a muže manažery je vyobrazen v příloze č. 4: Graf č. 2: Žena manažerka v očích muže 2. ročníku BC, příloze č. 5: Graf č. 3: Muž manažer v očích muže 2. ročníku BC.

Tabulky odpovědí žen druhého ročníku bakalářského studia naleznete v příloze č. 6, Tab. č. 5: Jak vidí ženy 2. ročníku BC ženu manažerku, také v příloze č. 7, Tab. č. 6: Jak vidí ženy 2. ročníku BC muže manažera. Dotazník vyplnilo 20 žen – studentek.

Na dané tabulky opět navazují grafy. Pohled žen druhého ročníku na ženy a muže manažery je zachycen v příloze č. 8: Graf č. 4: Žena manažerka v očích ženy 2. ročníku BC, příloze č. 9: Graf č. 5: Muž manažer v očích ženy 2. ročníku BC.

Souhrnný pohled na muže a ženu manažerku očima všech studentů bakalářského studia nám poskytují údaje, které jsou uvedené v příloze č. 10, Tab. č. 7: Jak vidí 2. ročník BC ženu manažerku a také v příloze č. 11, Tab. č. 8: Jak vidí 2. ročník BC muže manažera. Níže pod textem nalezneme grafy vycházející z odpovědí všech studentů druhého ročníku a přehledně vykreslující jejich právě jejich pohled.

Graf č. 6: Žena manažerka v očích studentů 2. ročníku BC



Zdroj: vlastní práce

Na výše zachyceném grafu vidíme, že nejsilnějšími vlastnostmi ženy manažerky dle studentů druhého ročníku je charisma, komunikativnost, schopnost rozhodování,

kontroly a spolehlivost. Výrazně slabé vlastnosti nebyly zachyceny, nejvíce však vybočuje „náročnost“.

Z manažerských dovedností vystupuje právě schopnost rozhodování a kontroly. Zbylé schopnosti, tzn. vedení, plánování a organizování jsou na pomezí.

Graf č. 7: Muž manažer v očích studentů 2. ročníku BC

Jaké vlastnosti se dle Vás blíží (hodí) k muži manažerovi?	
Vyrovnaný	Labilní
Kreativní	Nekreativní
Charismatický	Necharismatický
Nekonfliktní	Konfliktní
Ambiciózní	Neambiciózní
Schopen rozhodování	Neschopen rozhodování
Schopen vedení	Neschopen vedení
Schopen plánování	Neschopen plánování
Organizačně schopný	Postrádající organizační schopnosti
Schopen kontroly	Neschopen provádět kontrolu
Přizpůsobivý	Nepřizpůsobivý
Řešení problémů schopný	Neschopný řešení problémů
Tolerantní	Netolerantní
Empatický	Neempatický
Komunikativní	Nekomunikativní
Schopen rozhodování ve stresových situacích	Neschopen rozhodování ve stresových situacích
Loajální	Neloajální
Pokorný	Náročný
Otevřený	Uzavřený
Spravedlivý	Nespravedlivý
Asertivní	Arogantní
Se smyslem pro humor	Bez smyslu pro humor
Schopný vytvořit přátelské prostředí	Neschopný vytvořit přátelské prostředí
Motivující	Nemotivující
Aktivní	Neaktivní

Zdroj: vlastní práce

Mezi silné vlastnosti muže manažera jsou studenty druhého ročníku vyznačeny taktéž charisma, schopnost kontroly, komunikativnost, spravedlivost. Výrazně pozitivně je také zachycena schopnost rozhodování. Manažerské schopnosti jsou tedy zcela v pořádku.

Celkově se taktéž pohybujeme v pozitivní části pohledu na muže manažera, opět s výjimkou „náročnosti“.

Je důležité si uvědomit, že celkový pohled na manažerku a manažera, se u studentů druhého ročníku bakalářského studia takřka neliší.

Vyhodnocení odpovědí třetího ročníku bakalářského studia

Tabulky odpovědí mužů třetího ročníku bakalářského studia nalezneme v příloze č. 12, Tab. č. 9: Jak vidí muži 3. ročníku BC ženu manažerku, v příloze č. 13, Tab. č. 10: Jak vidí muži 3. ročníku BC muže manažera. Dotazník vyplnilo 5 mužů – studentů.

Graficky je pohled mužů třetího ročníku zachycen v příloze č. 14: Grafu č. 8: Žena manažerka v očích muže 3. ročníku BC, příloze č. 15: Graf č. 9: Muž manažer v očích muže 3. ročníku BC.

Tabulky odpovědí žen – studentek třetího ročníku bakalářského studia jsou uvedeny v příloze č. 16: Tab. č. 11: Jak vidí ženy 3. ročníku BC ženu manažerku, v příloze č. 17, Tab. č. 12: Jak vidí ženy 3. ročníku BC muže manažera. Dotazník vyplnilo celkem 10 studentek.

Grafy zahrnující a přehledně uvádějící pohled žen, jenž jsou uvedeny v příloze č. 18: Graf č. 10: Žena manažerka v očích ženy 3. ročníku BC, a příloze č. 19: Graf č. 11: Muž manažer v očích ženy 3. ročníku BC.

Celkový přehled odpovědí studentů třetího ročníku bakalářského studia nalezneme v příloze č. 20: Tab. č. 13: Jak vidí 3. ročník BC ženu manažerku a také v příloze č. 21: Tab. č. 14: Jak vidí 3. ročník BC muže manažera. Celkově dotazník vyplnilo 15 studentů – žen i mužů.

Grafické znázornění odpovědí všech studentů i studentek třetího ročníku bakalářského studia si přehledně uvedeme níže pod tímto textem.

Graf č. 12: Žena manažerka v očích studentů 3. ročníku BC

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

Zdroj: vlastní práce

Význačné vlastnosti ženy manažerky, dle studentů třetího ročníku, jsou, jak vidíme z výše uvedeného grafu, komunikativnost, charisma, schopnost rozhodování, spravedlivost a aktivita. Manažerské schopnosti jsou opět na velmi dobré úrovni.

Na pomezí se nachází „konfliktnost“, „přizpůsobivost“ a „tolerance“. Ve výrazně negativním světle nejsou zachyceny žádné vlastnosti, opět vybočuje náročnost.

Graf č. 13: Muž manažer v očích studentů 3. ročníku BC

Jaké vlastnosti se dle Vás blíží (hodí) k muži manažerovi?					
Vyrovnaný					Labilní
Kreativní					Nekreativní
Charismatický					Necharismatický
Nekonfliktní					Konfliktní
Ambiciózní					Neambiciózní
Schopen rozhodování					Neschopen rozhodování
Schopen vedení					Neschopen vedení
Schopen plánování					Neschopen plánování
Organizačně schopný					Postrádající organizační schopnosti
Schopen kontroly					Neschopen provádět kontrolu
Přizpůsobivý					Nepřizpůsobivý
Řešení problémů schopný					Neschopný řešení problémů
Tolerantní					Netolerantní
Empatický					Neempatický
Komunikativní					Nekomunikativní
Schopen rozhodování ve stresových situacích					Neschopen rozhodování ve stresových situacích
Loajální					Neloajální
Pokorný					Náročný
Otevřený					Uzavřený
Spravedlivý					Nespravedlivý
Asertivní					Arogantní
Se smyslem pro humor					Bez smyslu pro humor
Schopný vytvořit přátelské prostředí					Neschopný vytvořit přátelské prostředí
Motivující					Nemotivující
Aktivní					Neaktivní

Zdroj: vlastní práce

U muže manažera, dle výše uvedeného grafu, jsou patrné vyšší rozdíly mezi jednotlivými vlastnostmi především v první polovině grafu. V celkovém pohledu se pohybujeme spíše v polovině.

Pozitivnějšími vlastnostmi jsou vyrovnanost, kontrola, komunikativnost a loajalita. Negativnějšími vlastnostmi u muže manažera je např. i „konfliktnost“ a „nepřizpůsobivost“. Jako závažnější se však jeví „neschopnost plánování“ a „organizační neschopnost“, řadící se mezi manažerské schopnosti.

V předběžném porovnání dvou výše uvedených grafů zachycujících muže a ženu manažerku jsou již patrné větší rozdíly.

Souhrnné vyhodnocení odpovědí studentů bakalářského studia

Celkový pohled na muže a ženu manažerku, který mohl být zachycen díky odpovědím všech studentů bakalářského studia, je uveden v příloze č. 22: Tab. č. 15: Žena manažerka v očích všech studentů BC a také v příloze č. 23: Tab. č. 16: Muž manažer v očích všech studentů BC.

Celkově dotazník vyplnilo 45 studentů bakalářského studia.

Grafické vyjádření za celé bakalářské studium bylo provedeno pomocí škál. Oba grafy, jak z pohledu mužského tak z ženského, jsou k nalezení pod tímto textem.

Graf č. 14: Žena manažerka v očích studentů bakalářského studia

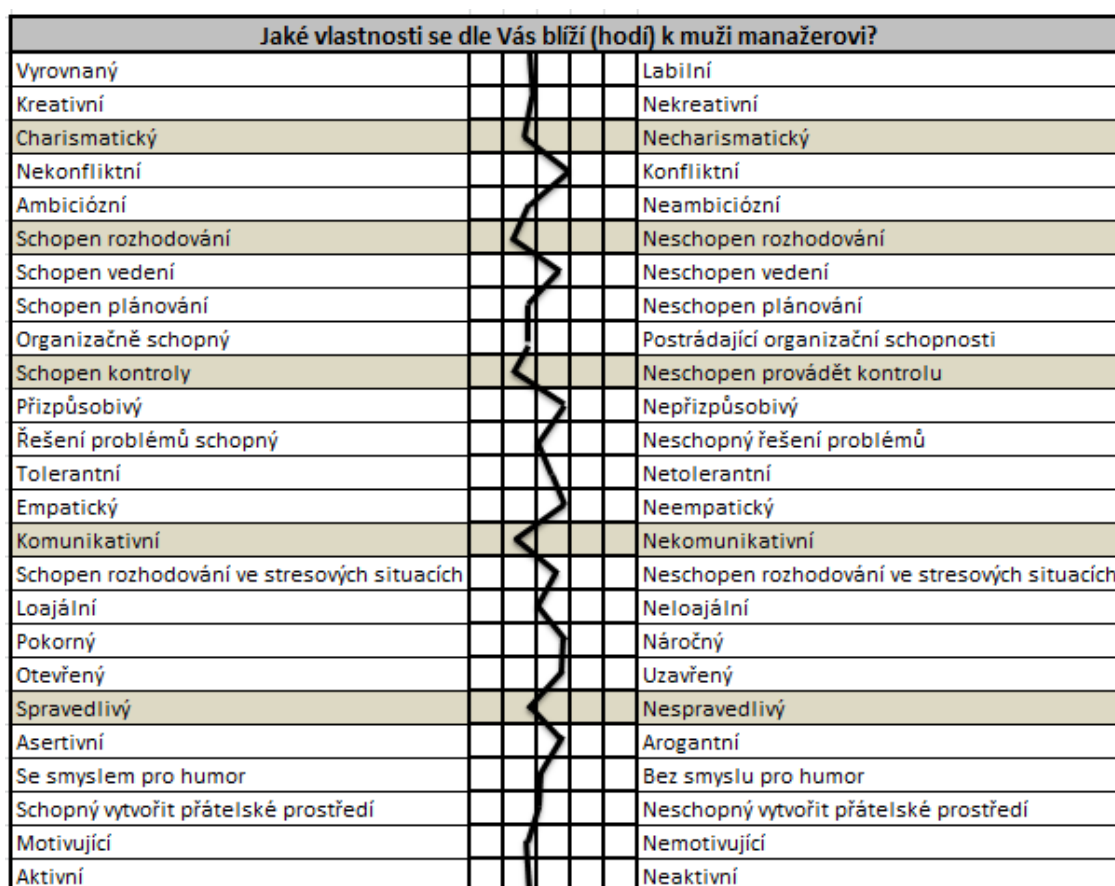
Jaké vlastnosti jsou dle Vás blízké ženě manažerce?				
Vyrovnaná				Labilní
Kreativní				Nekreativní
Charismatická				Necharismatická
Nekonfliktní				Konfliktní
Ambiciózní				Neambiciózní
Schopna rozhodování				Neschopna rozhodování
Schopna vedení				Neschopna vedení
Plánování schopná				Neschopna plánování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

Zdroj: vlastní práce

V grafu uvedeném na předchozí straně vidíme názor na ženu manažerku očima všech studentů bakalářského studia. Všimněme si, že se pohybujeme především v pozitivní části grafu. Nejsilnějšími vlastnostmi ženy manažerky jsou charisma, komunikativnost, schopnost rozhodování a spravedlivost. Tyto vlastnosti kopírují názory obou bakalářských ročníků. Též schopnost rozhodování a kontroly jsou velmi dobře umístěny. Zbylé manažerské schopnosti jsou viděny taktéž pozitivně.

Za nejslabší stránku ženy manažerky byla vyhodnocena „náročnost“. Která by mohla na druhé straně být viděna i v pozitivním světle.

Graf č. 15: Muž manažer v očích studentů bakalářského studia



Zdroj: vlastní práce

Z grafu je patrné, že opět vlastnosti jako je charisma, schopnost rozhodování a kontroly, komunikativnost, spravedlivost hrají prim.

V celkovém pohledu se opět nacházíme spíše v pozitivní části sémantického diferenciálu. Avšak vlastnosti jako jsou konfliktnost, nepřizpůsobivost, neschopnost vcítit se a arogantnost jsou již za polovinou.

V předběžném porovnání muže a ženy manažerky očima mladších studentů lze zaznamenat, že u muže manažera bylo nalezeno více negativních vlastností. Avšak rozdíly nejsou tak markantní.

4.3 Vyhodnocení odpovědí v rámci jednotlivých magisterských ročníků

Taktéž pomocí techniky sémantického diferenciálu byly vyhodnoceny odpovědi studentů navazujícího studia. Studenti i studentky čelili otázkám týkající se ženy manažerky i muže manažera.

Odpovědi studentů prvního i druhého ročníku navazujícího magisterského studia byly zaneseny do tabulek, které, především díky jejich rozsahu, naleznete v příloze této práce.

Vypracování tabulek umožnilo přehledné zpracování grafů pomocí škál. Opět se opíráme o metodu sémantického diferenciálu.

Dotazníky s ochotou vyplnilo celkem 76 studentů navazujícího magisterského studia.

Vyhodnocení odpovědí prvního ročníku magisterského studia

Odpovědi mužů (studentů) prvního ročníku navazujícího studia jsou podrobněji zpracovány v příloze č. 24: Tab. č. 17: Jak vidí muži 1. ročníku MGR ženu manažerku a také v příloze č. 25: Tab. č. 18: Jak vidí muži 1. ročníku MGR muže manažera. Dotazník vyplnilo 5 mužů – studentů.

Grafické zpracování odpovědí studentů prvního ročníku magisterského studia nalezneme v následujících přílohách, a to v příloze č. 26: Graf č. 16: Žena manažerka v očích muže 1. ročníku MGR, v příloze č. 27: Graf č. 17: Muž manažer v očích muže 1. ročníku MGR.

Odpovědi žen (studentek) prvního navazujícího ročníku nalezneme taktéž uvedeny v příloze č. 28: Tab. č. 19: Jak vidí žena 1. ročníku MGR ženu manažerku a také v příloze č. 29: Tab. č. 20: Jak vidí žena 1. ročníku MGR muže manažera.

Dotazník vyplnilo 31 žen – studentek.

Škály odpovědí žen studentek jsou k nalezení opět v přílohách. A to v příloze č. 30: Graf č. 18: Žena manažerka v očích ženy 1. ročníku MGR, v příloze č. 31: Graf č. 19: Muž manažer v očích ženy 1. ročníku MGR.

Komplexní přehled o muži a ženě manažerce, který je umožněn díky odpovědím všech studentů prvního ročníku navazujícího magisterského studia, nám poskytují tabulky, které jsou uvedené v příloze č. 32: Tab. č. 21: Jak vidí 1. ročník MGR ženu manažerku a také v příloze č. 33: Tab. č. 22: Jak vidí 1. ročník MGR muže manažera.

Dotazník vyplnilo celkem 36 studentů prvního ročníku navazujícího studia.

Níže pod textem nalezneme grafy vycházející z odpovědí všech studentů prvního navazujícího ročníku, které přehledně vykreslují právě jejich pohled.

Graf č. 20: Žena manažerka v očích studentů 1. ročníku MGR

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

Zdroj: vlastní práce

V očích studentů prvního ročníku je žena manažerka zachycena v pozitivním i negativním světle. Mezi její nejsilnější vlastnosti patří schopnost kontroly, komunikativnost, spravedlivost. Také však charisma a schopnost rozhodování. Na pomezí se nachází vlastnosti jako je vyrovnanost, schopnost vedení, plánování organizační schopnosti, přizpůsobivost, asertivita. Smysl pro humor již je mírně za středem hodnot.

Základní manažerské schopnosti jsou zachyceny na dostatečné úrovni.

Negativní vlastnosti ženy manažerky očima studentů prvního ročníku navazujícího studia jsou konfliktnost, neschopnost rozhodování ve stresu a náročnost.

Graf č. 21: Muž manažer v očích studentů 1. ročníku MGR

Jaké vlastnosti se dle Vás blíží (hodí) k muži manažerovi?				
Vyrovnaný				Labilní
Kreativní				Nekreativní
Charismatický				Necharismatický
Nekonfliktní				Konfliktní
Ambiciózní				Neambiciózní
Schopen rozhodování				Neschopen rozhodování
Schopen vedení				Neschopen vedení
Schopen plánování				Neschopen plánování
Organizačně schopný				Postrádající organizační schopnosti
Schopen kontroly				Neschopen provádět kontrolu
Přizpůsobivý				Nepřizpůsobivý
Řešení problémů schopný				Neschopný řešení problémů
Tolerantní				Netolerantní
Empatický				Neempatický
Komunikativní				Nekomunikativní
Schopen rozhodování ve stresových situacích				Neschopen rozhodování ve stresových situacích
Loajální				Neloajální
Pokorný				Náročný
Otevřený				Uzavřený
Spravedlivý				Nespravedlivý
Asertivní				Arogantní
Se smyslem pro humor				Bez smyslu pro humor
Schopný vytvořit přátelské prostředí				Neschopný vytvořit přátelské prostředí
Motivující				Nemotivující
Aktivní				Neaktivní

Zdroj: vlastní práce

U muže manažera se opět, dle názoru všech studentů prvního navazujícího ročníku, pohybujeme na obou stranách. Jak té pozitivní, tak negativní.

Mezi silné vlastnosti muže manažera mohou být zařazeny charisma, schopnost rozhodování, kontroly a též spravedlivost. Překvapivě sem může být zařazena také empatie, která není u mužů tak běžnou vlastností.

U muže manažera jsou negativními vlastnostmi náročnost a arogantnost. Mírně se také blíží konfliktnost a netolerance.

Manažerské vlastnosti jsou u muže manažera na mírně lepší úrovni než u ženy manažerky. Rozdíly mezi muži a ženami opět nejsou velmi markantní.

Vyhodnocení odpovědí druhého ročníku magisterského studia

Tabulky přehledně zahrnující odpovědi mužů druhého ročníku navazujícího magisterského studia jsou uvedeny v příloze č. 34: Tab. č. 23: Jak vidí muži 2. ročníku MGR ženu manažerku a také v příloze č. 35: Tab. č. 24: Jak vidí muži 2. ročníku MGR muže manažera. Dotazník vyplnilo 12 mužů – studentů.

Grafické zpracování odpovědí právě těchto studentů nalezneme v další příloze č. 36: Graf č. 22: Žena manažerka v očích muže 2. ročníku MGR, příloze č. 37: Graf č. 23: Muž manažer v očích muže 2. ročníku MGR.

Odpovědi žen, studentek druhého ročníku navazujícího magisterského studia, jsou k nalezení v příloze č. 38: Tab. č. 25: Jak vidí žena 2. ročníku MGR ženu manažerku a také v příloze č. 39: Tab. č. 26: Jak vidí žena 2. ročníku MGR muže manažera. Dotazník vyplnilo 26 žen – studentek.

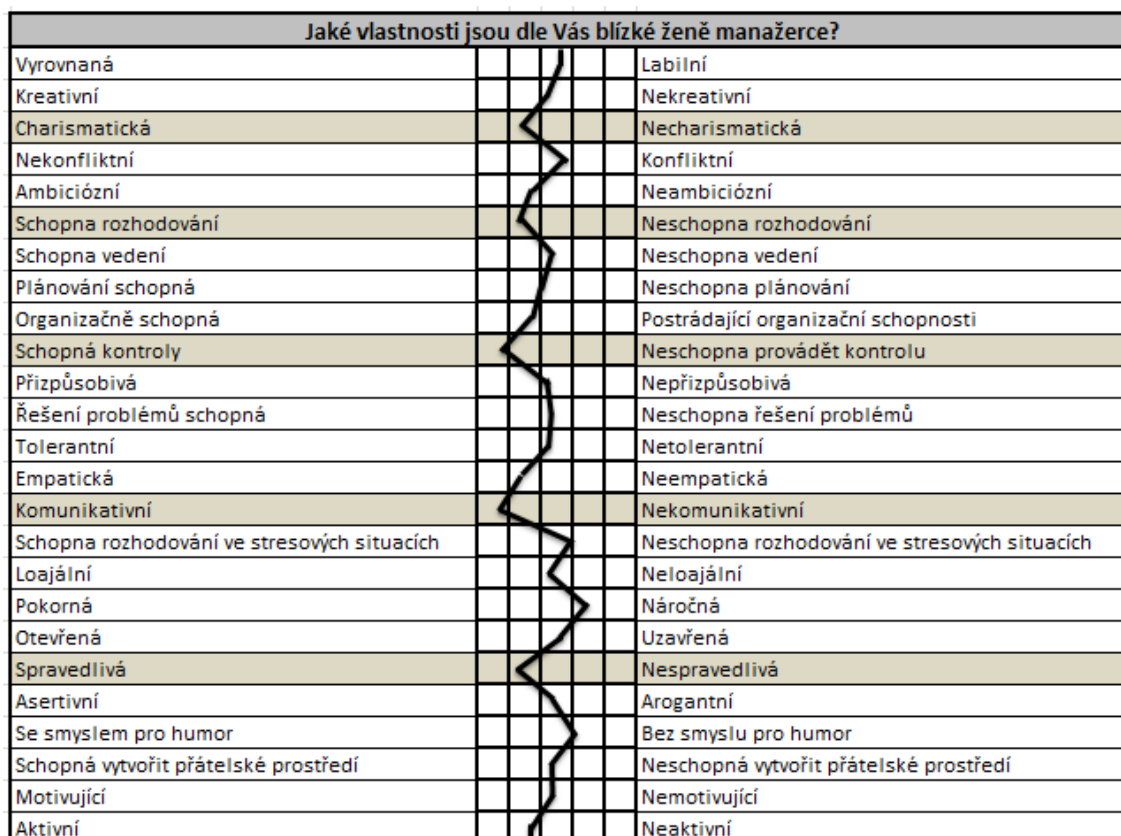
Odpovědi žen studentek v grafickém podání jsou zachyceny v příloze č. 40: Graf č. 24: Žena manažerka v očích ženy 2. ročníku MGR, příloze č. 41: Graf č. 25: Muž manažer v očích ženy 2. ročníku MGR.

Celkový pohled na ženu manažerku a muže manažera očima všech studentů druhého ročníku navazujícího studia je zachycen tabulkami v přílohách č. 42: Tab. č. 27: Jak vidí 2. ročník MGR ženu manažerku a také v příloze č. 43: Tab. č. 28: Jak vidí 2. ročník MGR muže manažera.

Dotazník vyplnilo celkem 38 studentů druhého ročníku navazujícího studia.

V návaznosti byly vytvořeny grafy zachycující odpovědi všech studentů druhého ročníku navazujícího magisterského studia. Tyto grafy nalezneme dále pod textem.

Graf č. 26: Žena manažerka v očích studentů 2. ročníku MGR



Zdroj: vlastní práce

V očích studentů druhého ročníku navazujícího studia je žena manažerka viděna jako charismatická, schopna rozhodování a kontroly, komunikativní a spravedlivá.

Jejími hraničními vlastnostmi jsou vyrovnanost, kreativita, schopnost vedení, přizpůsobivost, schopnost řešení problémů, tolerantnost, schopnost vytvořit přátelské prostředí, schopnost motivace.

Jako negativní vlastnost lze uvést jednoznačně pouze náročnost. Za polovinou se též objevují konfliktnost a „nesmysl“ pro humor.

Graf č. 27: Muž manažer v očích studentů 2. ročníku MGR

Jaké vlastnosti se dle Vás blíží (hodí) k muži manažerovi?	
Vyrovnaný	Labilní
Kreativní	Nekreativní
Charismatický	Necharismatický
Nekonfliktní	Konfliktní
Ambiciózní	Neambiciózní
Schopen rozhodování	Neschopen rozhodování
Schopen vedení	Neschopen vedení
Schopen plánování	Neschopen plánování
Organizačně schopný	Postrádající organizační schopnosti
Schopen kontroly	Neschopen provádět kontrolu
Přizpůsobivý	Nepřizpůsobivý
Řešení problémů schopný	Neschopný řešení problémů
Tolerantní	Netolerantní
Empatický	Neempatický
Komunikativní	Nekomunikativní
Schopen rozhodování ve stresových situacích	Neschopen rozhodování ve stresových situacích
Loajální	Neloajální
Pokorný	Náročný
Otevřený	Uzavřený
Spravedlivý	Nespravedlivý
Asertivní	Arogantní
Se smyslem pro humor	Bez smyslu pro humor
Schopný vytvořit přátelské prostředí	Neschopný vytvořit přátelské prostředí
Motivující	Nemotivující
Aktivní	Neaktivní

Zdroj: vlastní práce

Muž manažer se v očích všech studentů druhého ročníku navazujícího studia pohybuje spíše na pomezí mezi pozitivními a negativními vlastnostmi. Do pozitivního směru jich příliš nevybočuje. Avšak jako pozitivnější vlastnosti lze uvést charisma, schopnost rozhodování, plánování a organizační schopnosti, loajalitu, spravedlivost a aktivitu.

Schopnost řešení problémů, tolerance, smysl pro humor, schopnost vytvořit přátelské prostředí a schopnost motivace se nacházejí přesně na hranici.

Mezi negativní vlastnosti musíme uvést konfliktnost, nepřizpůsobivost, nekomunikativnost, uzavřenost a aroganci. Je zde zahrnuta také neschopnost vedení, kterážto schopnost patří mezi základní manažerské dovednosti.

V předběžném porovnání s ženou manažerkou se muž manažer pohybuje spíše v mezních hodnotách a je rozhodně držitelem více negativních vlastností.

Souhrnné vyhodnocení odpovědí studentů magisterského studia

Komplexní pohled na muže a ženu manažerku očima všech studentů navazujícího studia nám poskytují tabulky, které jsou hlouběji rozpracovány v příloze č. 44: Tab. č. 29: Žena manažerka v očích všech studentů MGR a také v příloze č. 45: Tab. č. 30: Muž manažer v očích všech studentů MGR.

Celkově dotazník vyplnilo 76 studentů navazujícího magisterského typu studia.

Grafické vytyčení odpovědí všech studentů magisterského studia nalezneme níže pod tímto textem.

Graf č. 28: Žena manažerka v očích studentů magisterského studia

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

Zdroj: vlastní práce

Jak vidíme z výše uvedeného grafu, žena manažerka se v očích všech studentů magisterského studia pohybuje spíše ve středu. Je zde patrné jen pár výkyvů.

Mezi nejsilnější vlastnosti ženy manažerky je vhodné uvést komunikativnost, charisma, schopnost rozhodování, kontroly a spravedlivost.

Jako hraniční vlastnosti jsou zřejmé vyrovnanost, kreativita, schopnost vedení, plánování, přizpůsobivost, schopnost řešení problémů, loajalita, otevřenost, asertivita, smysl pro humor, schopnost vytvořit přátelské prostředí, schopnost motivace a aktivita. Tudíž většina vlastností se vyskytuje na pomezí positivity a negativity.

Negativními vlastnostmi jsou konfliktnost, nepřizpůsobivost, neschopnost rozhodování pod tlakem a náročnost.

Graf č. 29: Muž manažer v očích studentů magisterského studia

Jaké vlastnosti se dle Vás blíží (hodí) k muži manažerovi?	
Vyrovnaný	Labilní
Kreativní	Nekreativní
Charismatický	Necharismatický
Nekonfliktní	Konfliktní
Ambiciózní	Neambiciózní
Schopen rozhodování	Neschopen rozhodování
Schopen vedení	Neschopen vedení
Schopen plánování	Neschopen plánování
Organizačně schopný	Postrádající organizační schopnosti
Schopen kontroly	Neschopen provádět kontrolu
Přizpůsobivý	Nepřizpůsobivý
Řešení problémů schopný	Neschopný řešení problémů
Tolerantní	Netolerantní
Empatický	Neempatický
Komunikativní	Nekomunikativní
Schopen rozhodování ve stresových situacích	Neschopen rozhodování ve stresových situacích
Loajální	Neloajální
Pokorný	Náročný
Otevřený	Uzavřený
Spravedlivý	Nespravedlivý
Asertivní	Arogantní
Se smyslem pro humor	Bez smyslu pro humor
Schopný vytvořit přátelské prostředí	Neschopný vytvořit přátelské prostředí
Motivující	Nemotivující
Aktivní	Neaktivní

Zdroj: vlastní práce

U muže manažera se opět pohybujeme spíše v okolí středních hodnot. Avšak vystupuje zde více negativních vlastností.

Mezi pozitivní vlastnosti bychom dle výše uvedeného grafu měli zařadit charisma, schopnost rozhodování, komunikativnost, spravedlivost a aktivitu. Velmi dobře jsou také umístěny základní manažerské dovednosti, jako je schopnost plánování, organizační schopnosti a schopnost kontroly.

V okolí středních hodnot se pohybuje kreativita, schopnost vedení, přizpůsobivost, loajalita, smysl pro humor a schopnost motivace.

Jako negativní vlastnosti se jeví konfliktnost, „neempatie“, arogance, náročnost a neschopnost vytvořit přátelské prostředí.

Pohled studentů navazujícího studia na muže a ženu manažerku není opět příliš rozdílný. U obou pohlaví se pohybujeme spíše v okolí středních hodnot. I pozitivními hodnoty jsou velmi podobné. Avšak u muže manažera nalezneme více negativních vlastností.

4.4 Porovnávání výsledků pomocí sémantického diferenciálu

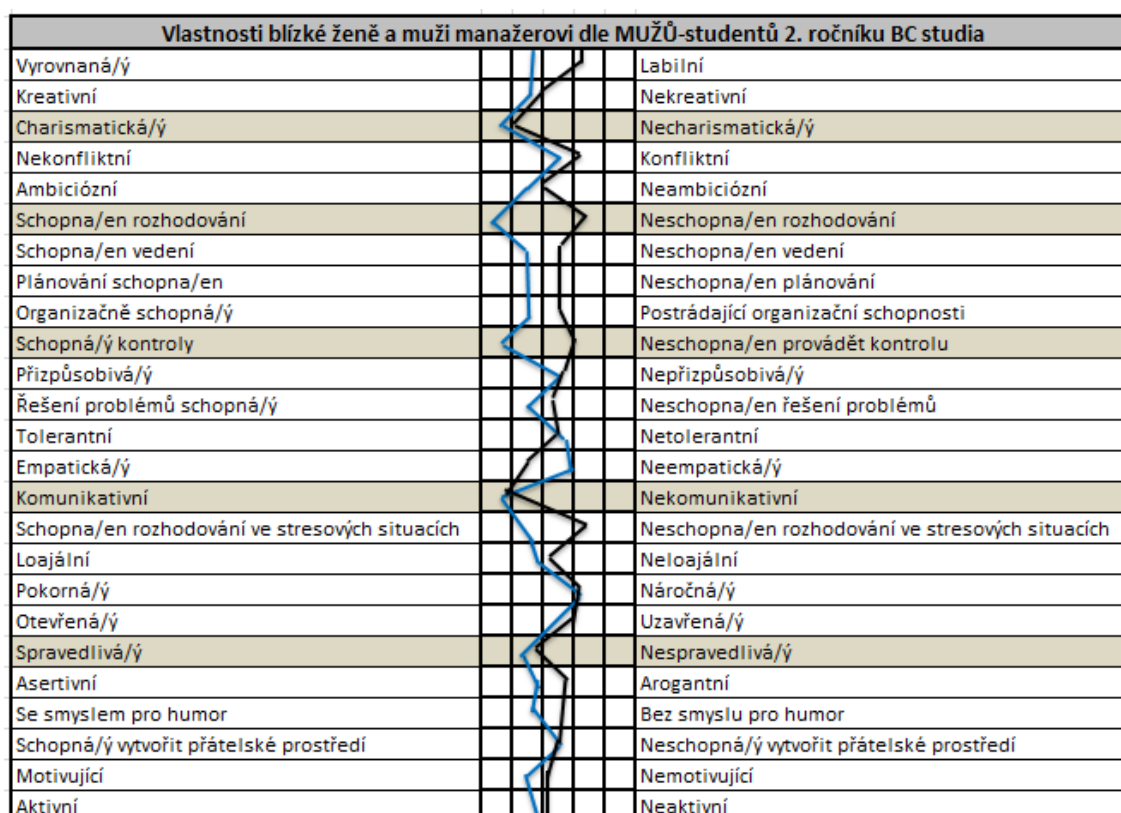
Tato část praktického výzkumu je stěžejní. Budeme se zde zabírat porovnáním pohledů na ženu a muže manažerku nejprve v rámci ročníků, poté mezi nimi. Dojde také k porovnání celkového pohledu na muže a ženu manažerku mezi bakalářskými a magisterskými studenty.

4.5 Porovnání výsledků v rámci bakalářských ročníků

Pohled mužů 2. ročníku na ženu a muže manažera

V níže uvedeném grafu **černá křivka** zobrazuje ženu manažerku a **modrá křivka** zachycuje muže manažera. Jedná se o porovnání náhledu 10 mužů – studentů, kteří vyplnili dotazník.

Graf č. 30: Jak vidí MUŽ 2. ročníku ženu a muže manažera



Zdroj: vlastní práce

Z výše uvedeného grafu je patrné, že křivka zachycující muže manažera, je skoro po celou dobu umístěna v lepší části sémantického diferenciálu. Muži manažerovi jsou tedy připisovány lépe vyvinuté vlastnosti než ženě manažerce.

Muž manažer dominuje ve všech vlastnostech vyjma tolerance a empatie - ty jsou v režii ženy manažerky. Vlastnosti, které se zdají být vyrovnané jak u muže, tak u ženy

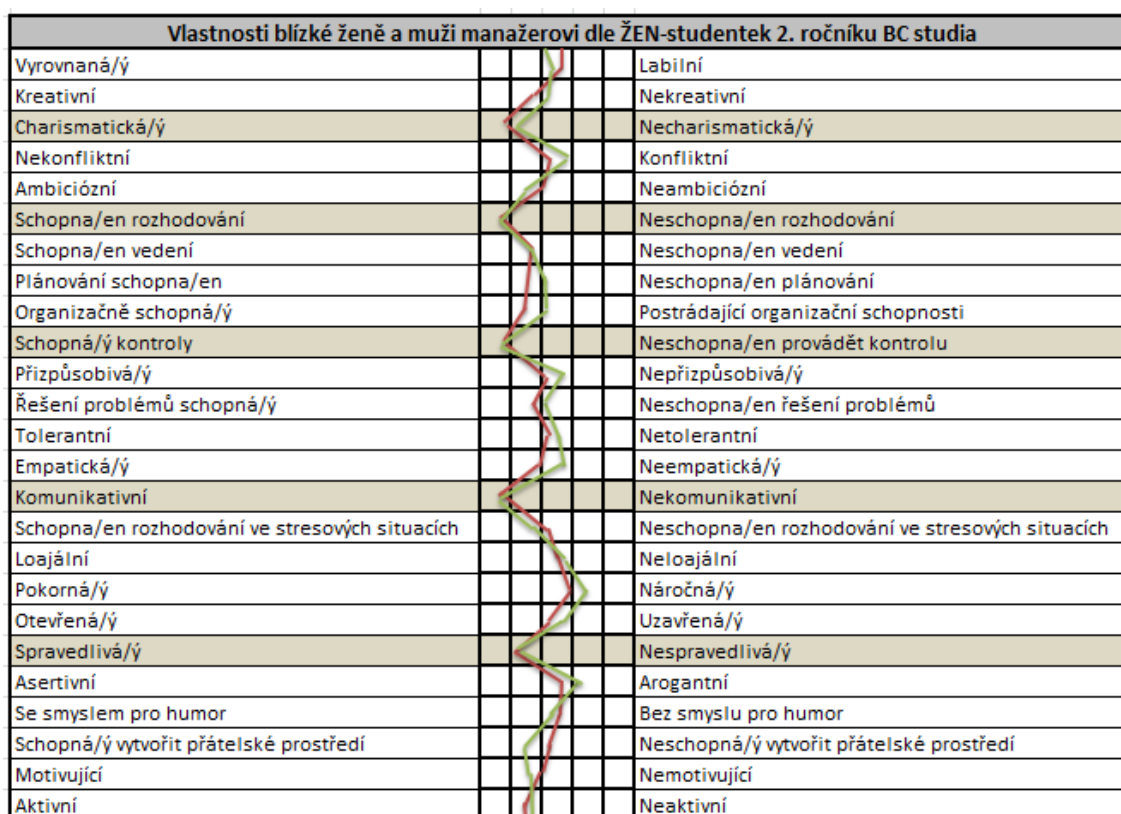
manažerky jsou přizpůsobivost, komunikativnost, pokora a schopnost vytvořit přátelské prostředí.

Největší rozdíly v pohledu na muže a ženu manažerku očima studentů druhého ročníku jsou zaznamenány u schopnosti rozhodování a kontroly. Tyto schopnosti jsou esenciální pro pozici manažera.

Pohled žen 2. ročníku na ženu a muže manažera

Červená křivka v níže zachyceném grafu uvádí pohled na ženu manažerku, naopak **zelená křivka** zachycuje muže manažera. Dotazník vyplnilo 20 studentek druhého ročníku bakalářského studia.

Graf č. 31: Jak vidí ŽENA 2. ročníku ženu a muže manažera



Zdroj: vlastní práce

Je zřejmé, že muž i žena manažerka, jsou v očích studentek více vyrovnání.

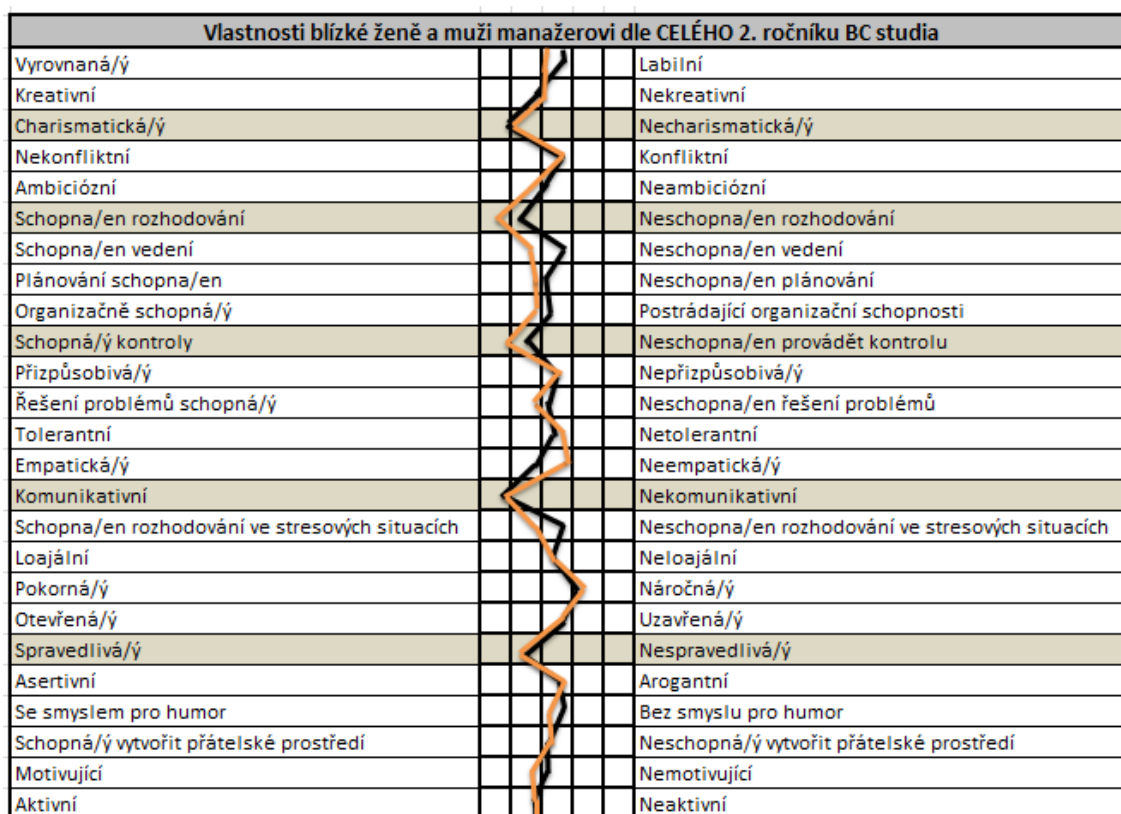
Žena manažerka dominuje v kreativitě, charismatu, nekonfliktnosti, schopnosti plánování a organizování. Dále v řešení problémů, toleranci a empatii, pokoře, otevřenosti a asertivitě.

Manažer má mírný náskok pouze ve schopnosti vytvořit přátelské prostředí a motivaci. Zbylé vlastnosti jsou vyrovnané.

Celkový pohled všech studentů 2. ročníku na ženu a muže manažera

V grafickém vyjádření uvedeném níže, **černá křivka** ztvárňuje ženu manažerku, **oranžová** naopak muže manažera. Dotazník byl vyplněn 30 studenty druhého ročníku.

Graf č. 32: Muž a žena manažerka v očích celého 2. ročníku BC



Zdroj: vlastní práce

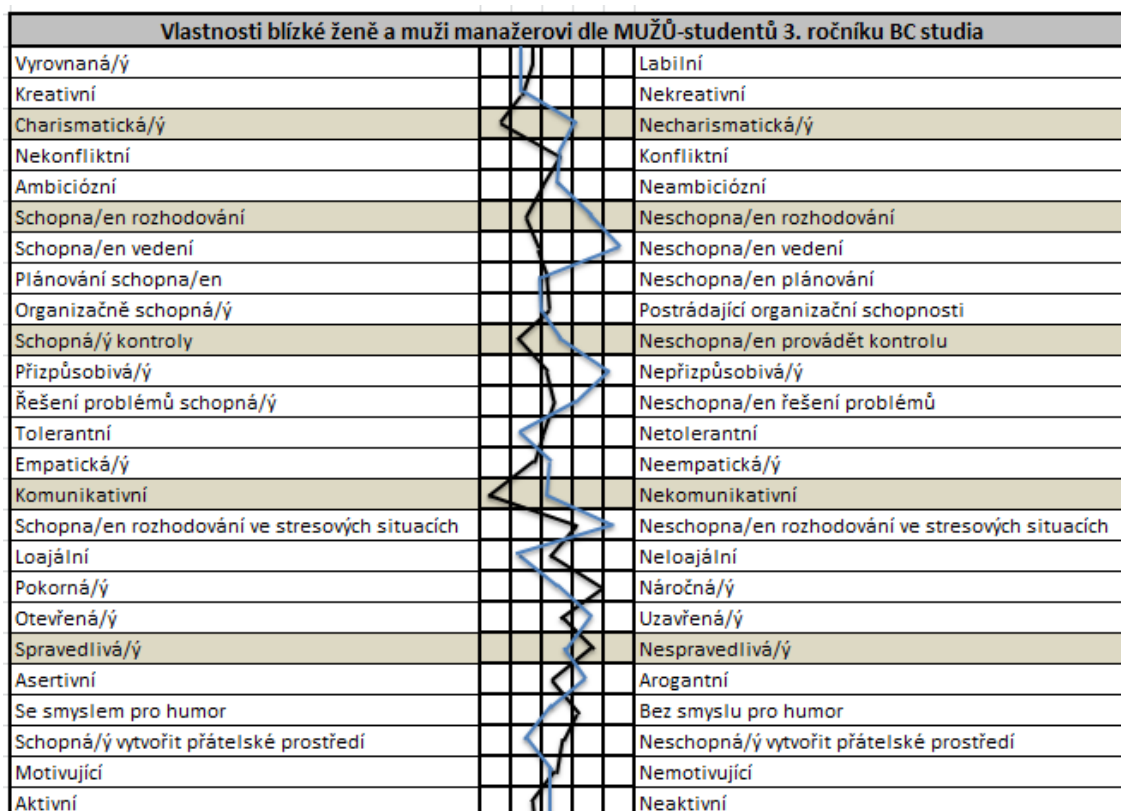
Výše vidíme komplexní pohled na muže a ženu manažerku. Představy o vlastnostech manažera a manažerky jsou dle studentů druhého ročníku bakalářského studia dosti vyrovnané. Největší rozdíly nastávají u schopnosti rozhodování a kontroly, kde dominuje muž. Ale také u empatie, která je vlastní ženě manažerce.

Muži manažerovi jsou přisuzovány jako lepší vlastnosti ambicióznost, schopnost vedení, rozhodování – i ve stresových situacích, plánování, organizační a kontrolní). Žena manažerka je viděna v lepším světle u charismatu a empatie.

Pohled mužů 3. ročníku na ženu a muže manažera

V níže uvedeném grafu je žena manažerka zobrazena **černou křivkou** a muž manažer **křivkou modrou**. Dotazník je vyplněn 5ti studenty.

Graf č. 33: Jak vidí MUŽ 3. ročníku ženu a muže manažera



Zdroj: vlastní práce

V grafu uvedeném na předchozí stránce jsou zachyceny výraznější rozdíly v pohledu na ženu a muže manažery očima studentů třetího ročníku.

Žena manažerka vyniká především díky svému charisma, schopnosti rozhodování, kontroly, aktivitě a komunikativnosti. Muž manažer se může pyšnit dovednostmi jako je tolerance, loajalita a schopnost vytvářet přátelské prostředí.

Největší rozdíly jsou viditelné u charismatu, schopnosti vedení a přizpůsobivosti. U všech těchto vlastností dominuje žena manažerka.

Pohled žen 3. ročníku na ženu a muže manažera

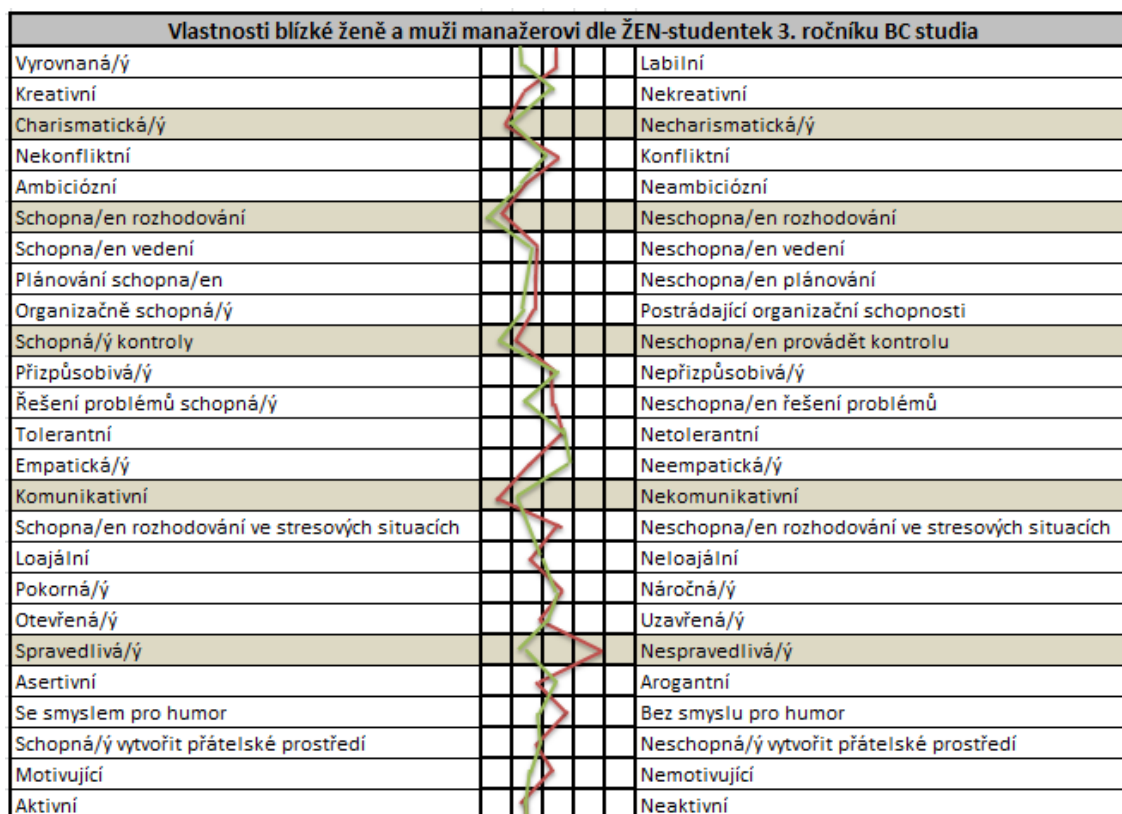
Červená křivka v níže zachyceném grafu zastupuje ženu manažerku, **zelená křivka** muže manažera. Dotazník vyplnilo celkem 20 studentek třetího ročníku bakalářského studia.

Z grafu, který je uveden na následující stránce, je zřejmé, že vlastnosti muže a ženy manažerky jsou v očích žen třetího ročníku bakalářského studia velmi vyrovnané.

Žena manažerka je úspěšnější s ohledem na následující vlastnosti: kreativitu, loajalitu, empatii, komunikativnost a asertivitu. Muž manažer vládne větší stabilitou, všemi manažerskými dovednostmi, schopností řešení problému, spravedlivostí a motivací.

Markantnější rozdíl se vyskytuje u vlastnosti „spravedlivost“, která je dle názoru žen třetího ročníku vlastní muži manažerovi.

Graf č. 34: Jak vidí ŽENA 3. ročníku ženu a muže manažera



Zdroj: vlastní práce

Celkový pohled všech studentů 3. ročníku na ženu a muže manažera

Černá křivka zachycuje pohled celého třetího ročníku na ženu manažerku. **Oranžová křivka** ztělesňuje muže manažera. Dotazníky byly vyplněny 15 studenty třetího ročníku.

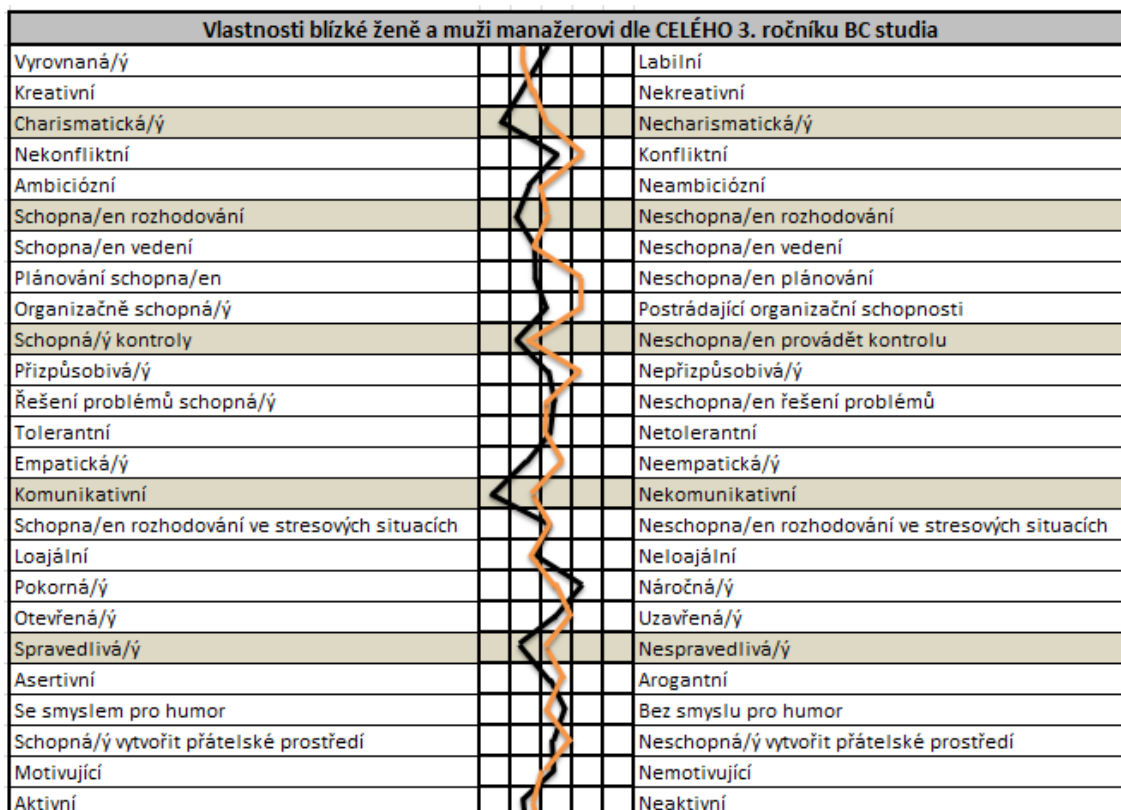
Graf uvedený na následující stránce zachycuje víceméně vyrovnaný pohled na manažera i manažerku. Avšak křivka manažerky je zachycena více v pozitivní části v porovnání s křivkou muže manažera.

Dominantními vlastnostmi ženy manažerky je charisma, komunikativnost a spravedlivost. Mezi její silnější stránky také patří veškeré manažerské dovednosti.

Muž manažer je dle grafu vyrovnanějším, pokornějším a s větším smyslem pro humor.

V celkovém pohledu je tedy lepšími vlastnostmi obdařena žena manažerka, i když rozdíly nejsou výrazné. Největší rozdíl je viditelný u schopnosti plánování a organizace, i zde je žena manažerka úspěšnější.

Graf č. 35: Muž a žena manažerka v očích celého 3. ročníku BC

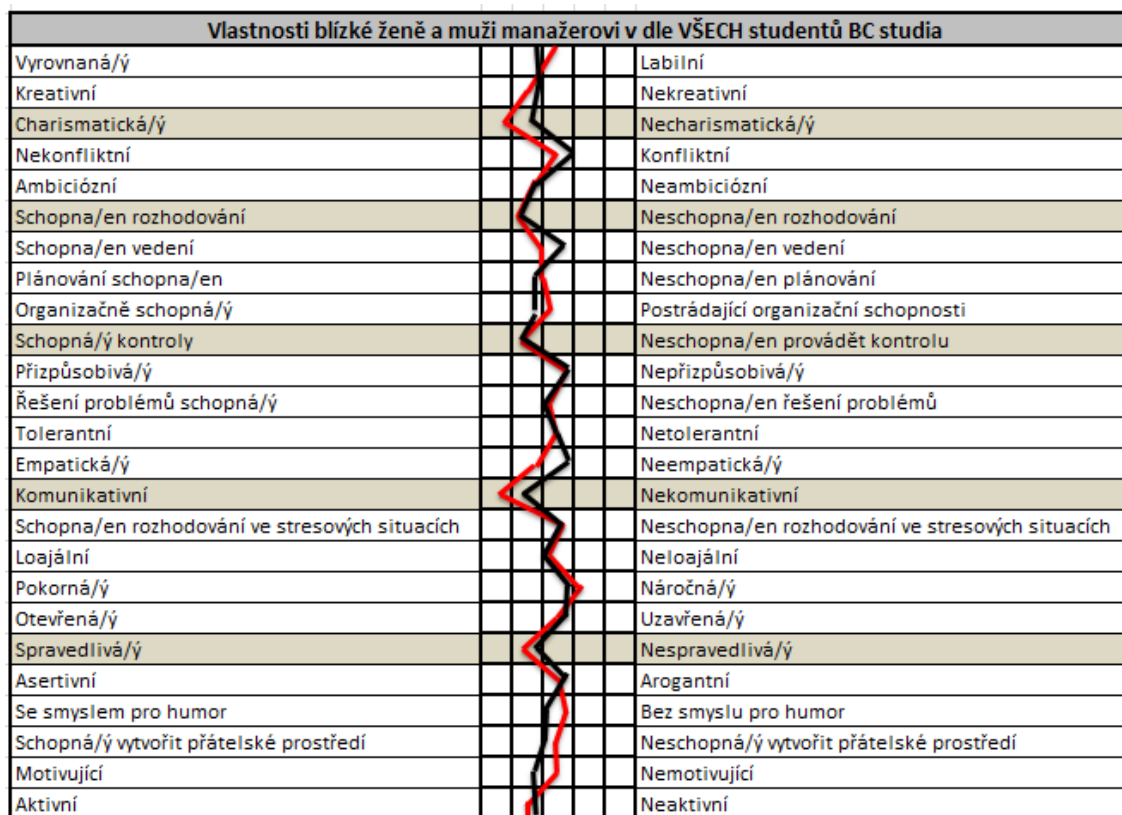


Zdroj: vlastní práce

Souhrnný pohled studentů bakalářského studia

Červená křivka, zakreslená v grafu na následující straně, zastupuje ženu manažerku. **Černá křivka** zobrazuje muže manažera. Jedná se o souhrnný pohled všech studentů bakalářského studijního typu. Dotazník byl vyplněn celkem 45 studenty.

Graf č. 36: Muž a žena manažerka v očích studentů bakalářského studia



Zdroj: vlastní práce

Na výše uvedeném grafu vidíme opravdu velmi vyrovnaný pohled na muže a ženu manažera. Svědčí o tom, že mladí studenti netrpí výraznými předsudky o vlastnostech pohlaví v souvislosti s vykonáváním manažerské funkce.

Manažerka disponuje více vyvinutými vlastnostmi jako je charisma, komunikativnost a spravedlivost. Křivka muže manažera se pohybuje v okolí středních hodnot grafu. Jeho lepšími vlastnostmi jsou smysl pro humor, schopnost vytvářet přátelské prostředí a motivace.

Základní manažerské dovednosti se u obou pohlaví vyrovnávají. Ač je celkový pohled opravdu velmi rovný, k pozitivním hodnotám se celkově více blíží křivka ženy manažerky.

4.6 Porovnání výsledků v rámci magisterských ročníků

Pohled mužů 1. ročníku na ženu a muže manažera

Černá křivka zachycuje ženu manažerku, modrá křivka naopak muže manažera. Dotazník byl vyplněn celkem 5 studenty prvního ročníku magisterského studia.

Graf č. 37: Jak vidí MUŽ 1. ročníku ženu a muže manažera

Vlastnosti blízké ženě a muži manažerovi dle MUŽŮ-studentů 1. ročníku MGR studia		
Vyrovnaná/ý		Labilní
Kreativní		Nekreativní
Charismatická/ý		Necharismatická/ý
Nekonfliktní		Konfliktní
Ambiciózní		Neambiciózní
Schopna/en rozhodování		Neschopna/en rozhodování
Schopna/en vedení		Neschopna/en vedení
Plánování schopna/en		Neschopna/en plánování
Organizačně schopná/ý		Postrádající organizační schopnosti
Schopná/ý kontroly		Neschopna/en provádět kontrolu
Přizpůsobivá/ý		Nepřizpůsobivá/ý
Řešení problémů schopná/ý		Neschopna/en řešení problémů
Tolerantní		Netolerantní
Empatická/ý		Neempatická/ý
Komunikativní		Nekomunikativní
Schopna/en rozhodování ve stresových situacích		Neschopna/en rozhodování ve stresových situacích
Loajální		Neloajální
Pokorná/ý		Náročná/ý
Otevřená/ý		Uzavřená/ý
Spravedlivá/ý		Nespravedlivá/ý
Asertivní		Arogantní
Se smyslem pro humor		Bez smyslu pro humor
Schopná/ý vytvořit přátelské prostředí		Neschopná/ý vytvořit přátelské prostředí
Motivující		Nemotivující
Aktivní		Neaktivní

Zdroj: vlastní práce

Z výše uvedeného grafu je patrné, že křivka muže manažera se v první polovině grafu pohybuje blíže pozitivním hodnotám. V druhé polovině dochází k prolínání křivek.

Silnými vlastnostmi muže manažera dle studentů prvního ročníku magisterského studia jsou vyrovnanost, charisma, ambicióznost. Organizační, plánovací a rozhodovací schopnosti jsou taktéž dobře umístěny. Dalšími silnějšími vlastnostmi jsou přizpůsobivost, schopnost řešení problémů, asertivita, motivace a aktivita.

Černá křivka ženy manažerky vyniká v komunikaci, empatii, otevřenosti a schopnosti vytvořit přátelské prostředí. Ženě manažerce též není cizí tolerance, pokora a otevřenost.

Obě pohlaví jsou si vyrovnány v kreativitě, schopnosti rozhodování a kontroly, řešení problémů, a to i ve stresových situacích a spravedlivosti. Naopak největší difference nastává u empatie, která je lépe vyvinuta u ženy manažerky.

Pohled žen 1. ročníku na ženu a muže manažera

Červenou křivkou je zachycena žena manažerka. **Zelená křivka** zobrazuje muže manažera. Dotazníky byly vyplněny 31 studentkami.

Graf č. 38: Jak vidí ŽENA 1. ročníku ženu a muže manažera

Vlastnosti blízké ženě a muži manažerovi dle ŽEN-studentek 1. ročníku MGR studia	
Vyrovnaná/ý	Labilní
Kreativní	Nekreativní
Charismatická/ý	Necharismatická/ý
Nekonfliktní	Konfliktní
Ambiciózní	Neambiciózní
Schopna/en rozhodování	Neschopna/en rozhodování
Schopna/en vedení	Neschopna/en vedení
Plánování schopna/en	Neschopna/en plánování
Organizačně schopná/ý	Postrádající organizační schopnosti
Schopná/ý kontroly	Neschopna/en provádět kontrolu
Přizpůsobivá/ý	Nepřizpůsobivá/ý
Řešení problémů schopná/ý	Neschopna/en řešení problémů
Tolerantní	Netolerantní
Empatická/ý	Neempatická/ý
Komunikativní	Nekomunikativní
Schopna/en rozhodování ve stresových situacích	Neschopna/en rozhodování ve stresových situacích
Loajální	Neloajální
Pokorná/ý	Náročná/ý
Otevřená/ý	Uzavřená/ý
Spravedlivá/ý	Nespravedlivá/ý
Asertivní	Arogantní
Se smyslem pro humor	Bez smyslu pro humor
Schopná/ý vytvořit přátelské prostředí	Neschopná/ý vytvořit přátelské prostředí
Motivující	Nemotivující
Aktivní	Neaktivní

Zdroj: vlastní práce

Pohled žen prvního ročníku na manažerku a manažera je více vyrovnaný, než-li ten mužský.

Z grafu, zachyceném na předchozí stránce, je patrné, že došlo pouze k jednomu většímu rozdílu při pohledu na muže a ženu manažerku.

Muž a žena manažerka jsou vyrovnáni ve schopnosti rozhodování, vedení, plánování i kontroly, tzn., ve většině manažerských dovedností. Dále ve schopnosti řešení problémů, komunikativnosti, smyslu pro humor a aktivitě.

Největší rozdíl nastává u empatie, kde má opět navrch žena manažerka. Žena manažerka je schopnější v oblasti přizpůsobivosti, tolerance a dříve zmiňované empatie. Dále v oblasti loajality, pokory, otevřenosti, spravedlivosti, asertivity a schopnosti vytvořit přátelské prostředí.

Muž manažer naopak více oplývá charismatem, ambiciózností a schopností rozhodovat se ve stresu.

Celkový pohled všech studentů 1. ročníku na ženu a muže manažera

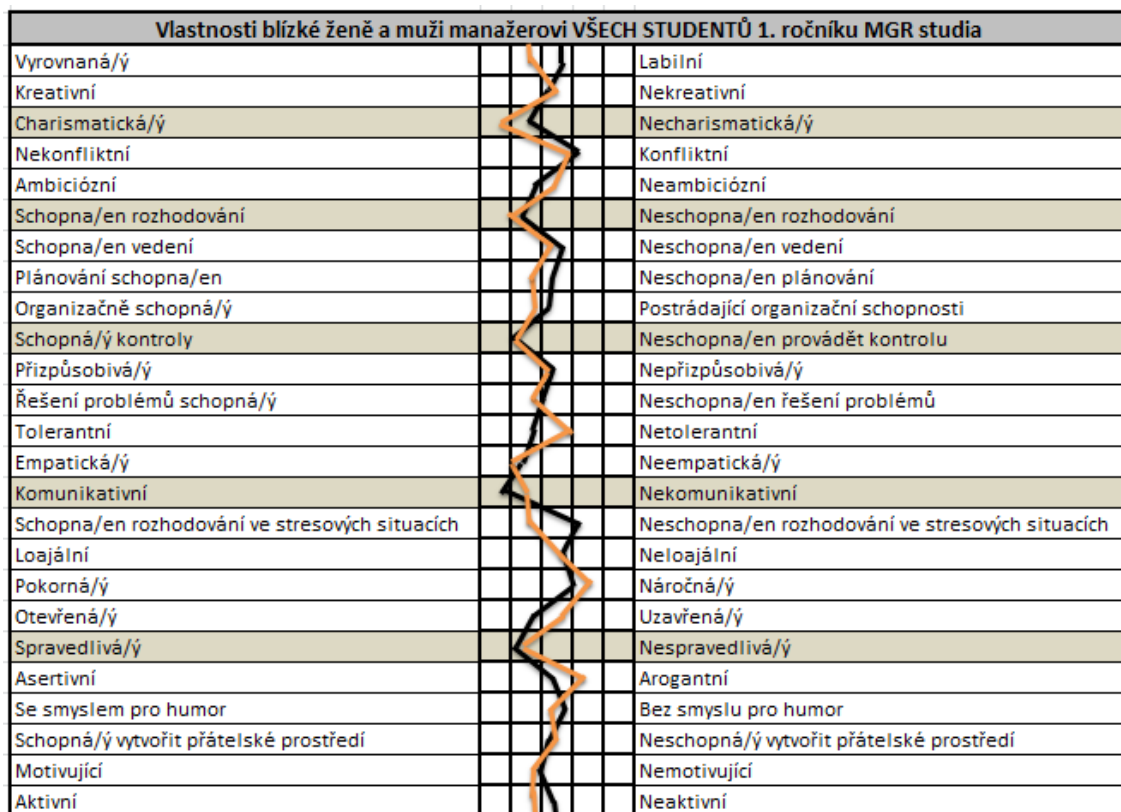
Černá křivka zachycuje ženu manažerku, **oranžová křivka** zastupuje muže manažera. Dotazník celkem vyplnilo 36 studentů, žen i mužů prvního ročníku magisterského navazujícího studia.

Graf, uvedený na následující stránce, zachycuje dosti vyrovnaný pohled na manažerskou pozici očima všech studentů prvního ročníku. Nejsou v něm patrné časté rozdíly, lze uvést pouze „nejmarkantnější“ diferenci u schopnosti rozhodování ve stresových situacích, která je bližší muži manažerovi a další menší rozdíly u charismatu a schopnosti rozhodovat pod tlakem, kterými vládne žena manažerka.

Vlastnosti blízké ženě manažerce jsou komunikativnost a spravedlivost, muži manažerovi naopak vyrovnanost, charisma, schopnost rozhodování, i ta ve stresových situacích, dále motivace a aktivita.

Velmi obtížně lze říci, kdo je lepším. Opravdu velmi nepatrný náskok drží muž manažer.

Graf č. 39: Muž a žena manažerka v očích studentů 1. ročníku magisterského studia



Zdroj: vlastní práce

Pohled mužů 2. ročníku na ženu a muže manažera

Černá křivka opět zachycuje ženu manažerku. **Modrá křivka** grafu charakterizuje muže manažera. Odpovědi byly poskytnuty 12 studenty druhého ročníku.

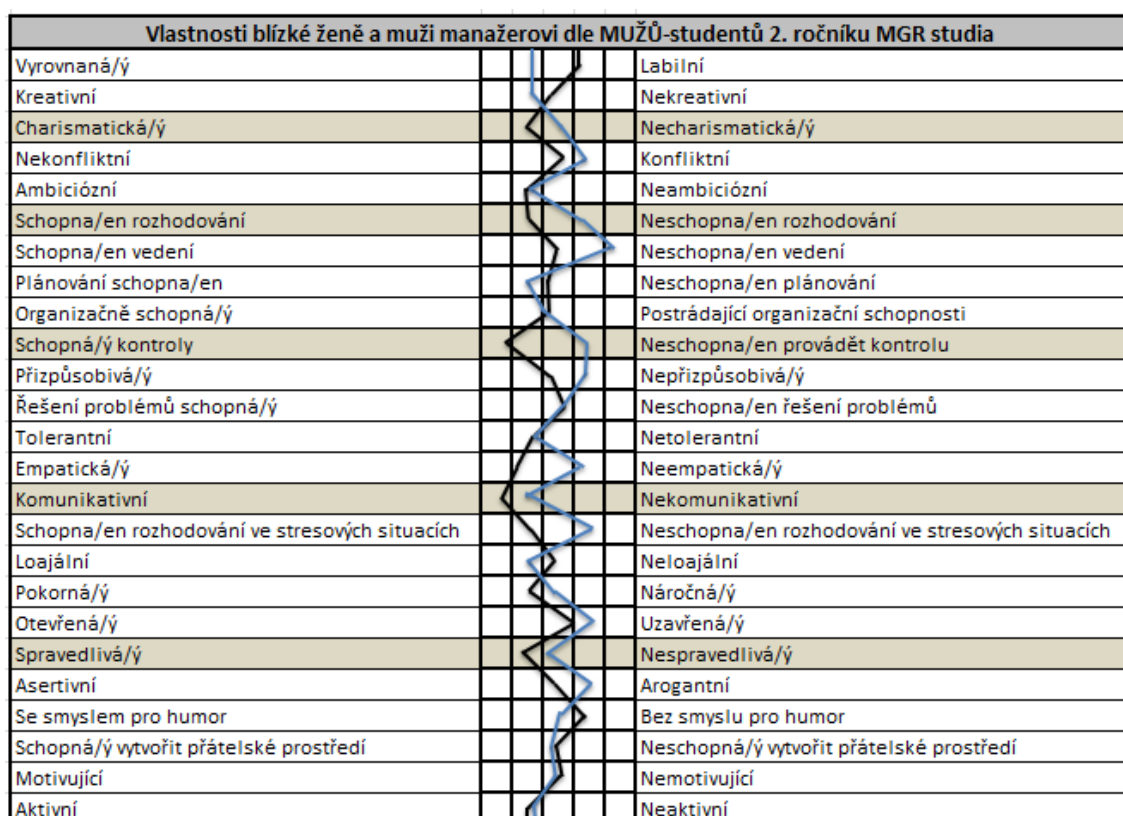
Graf, uvedený na následující stránce, zachycuje poněkud rozkolísanou samotnou křivku muže manažera. Celkově se černá křivka ženy manažerky pohybuje blíže pozitivnějším hodnotám vlastností, tj. v levé části grafu. Žena manažerka je tedy úspěšnější.

Největší rozdíly jsou zachyceny u schopnosti vedení a kontroly, kde dominuje žena, také u schopnosti rozhodování pod tlakem a empatie, které jsou také v režii ženského

pohlaví. Vyrovnaní muže a ženy manažerky dochází u ambicióznosti, tolerance a schopnosti řešení problémů a motivace.

Výrazné vlastnosti ženy jsou charisma, schopnost rozhodování a kontroly, komunikativnost a spravedlivost. U muže můžeme mluvit o vyrovnanosti, kreativitě, schopnosti plánování a loajalitě.

Graf č. 40: Jak vidí MUŽ 2. ročníku ženu a muže manažera

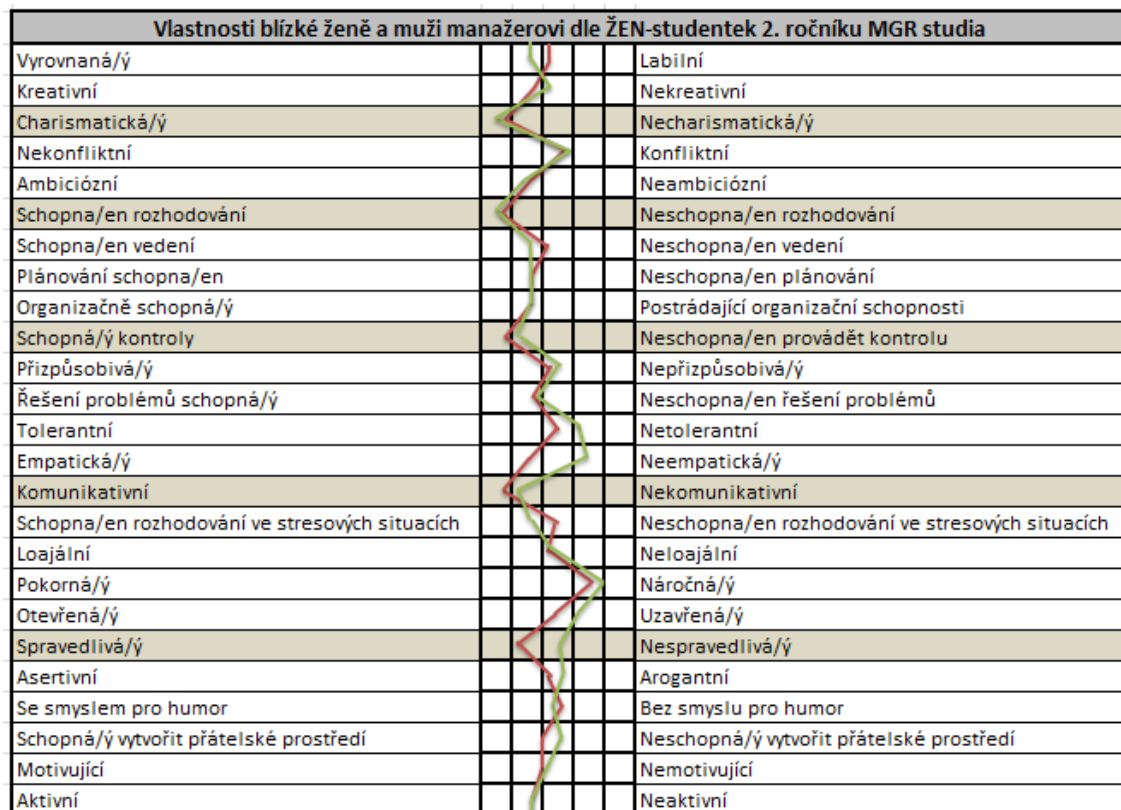


Zdroj: vlastní práce

Pohled žen 2. ročníku na ženu a muže manažera

Červená křivka zobrazuje ženu manažerku, **zelená křivka** charakterizuje muže manažera. Dotazníky byly vyplněny celkem 26 studentkami druhého ročníku magisterského studia.

Graf č. 41: Jak vidí ŽENA 2. ročníku ženu a muže manažera



Zdroj: vlastní práce

Pohled žen druhého ročníku je velmi vyrovnaný. Je patrné, že zde nehrají velkou roli předsudky pohlaví. V první polovině grafu dochází k téměř identické vyrovnanosti vlastností mužů i žen manažerů.

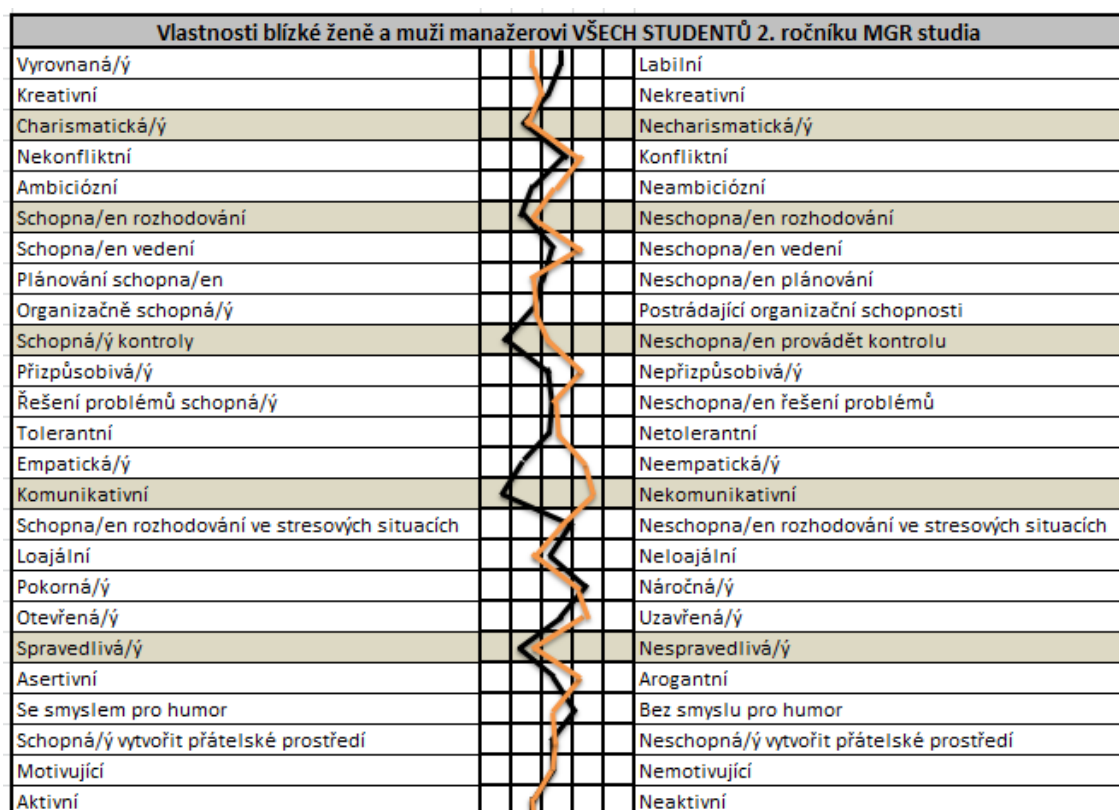
Nejpatrnější rozdíl nastává u vlastnosti – schopnosti empatie, kterou ovládá žena. Další rozdíl je viditelný u spravedlivosti, který je také žensky orientovaný.

Druhá polovina grafu je spíše v ženské režii, červená křivka se pohybuje blíže levé části grafu. Žena vyniká v toleranci, empatii, komunikativnosti, otevřenosti a spravedlivosti. Žádné vlastnosti muže manažera nemůžeme označit za „vyčnívající“.

Celkový pohled všech studentů 2. ročníku na ženu a muže manažera

Černá křivka je opět charakteristickou pro ženu manažerku a oranžová křivka zastupuje muže manažera v celkovém pohledu studentů druhého ročníku. Celkem byl dotazník vyplněn 38 studenty i studentkami tohoto ročníku.

Graf č. 42: Muž a žena manažerka v očích studentů 2. ročníku magisterského studia



Zdroj: vlastní práce

Křivky muže a ženy manažerky nelze označit za vyrovnané. Je patrná jedna významnější diference v pohledu celého druhého ročníku na muže a ženu manažerku, a to u schopnosti komunikace, která je přisouzena ženě manažerce.

V celkovém pohledu se černá křivka manažerky více blíží levé pozitivní části grafu. Jejími významnými vlastnostmi jsou schopnost kontroly, komunikace a spravedlivost.

Muž manažer je vyvinutější ve vyrovnanosti a kreativitě. Avšak jako schopnější manažer v očích všech studentů druhého ročníku se jeví žena.

Souhrnný pohled studentů magisterského studia

Červenou křivkou je zobrazena žena manažerka, **černá křivka** reprezentuje muže manažera. Dotazník vyplnilo celkem 76 studentů magisterského studia.

Graf č. 43: Muž a žena manažerka v očích studentů magisterského studia

Vlastnosti blízké ženě a muži manažerovi v dle VŠECH studentů MGR studia	
Vyrovnaná/ý	Labilní
Kreativní	Nekreativní
Charismatická/ý	Necharismatická/ý
Nekonfliktní	Konfliktní
Ambiciózní	Neambiciózní
Schopna/en rozhodování	Neschopna/en rozhodování
Schopna/en vedení	Neschopna/en vedení
Plánování schopna/en	Neschopna/en plánování
Organizačně schopná/ý	Postrádající organizační schopnosti
Schopná/ý kontroly	Neschopna/en provádět kontrolu
Přizpůsobivá/ý	Nepřizpůsobivá/ý
Řešení problémů schopná/ý	Neschopna/en řešení problémů
Tolerantní	Netolerantní
Empatická/ý	Neempatická/ý
Komunikativní	Nekomunikativní
Schopna/en rozhodování ve stresových situacích	Neschopna/en rozhodování ve stresových situacích
Loajální	Neloajální
Pokorná/ý	Náročná/ý
Otevřená/ý	Uzavřená/ý
Spravedlivá/ý	Nespravedlivá/ý
Asertivní	Arogantní
Se smyslem pro humor	Bez smyslu pro humor
Schopná/ý vytvořit přátelské prostředí	Neschopná/ý vytvořit přátelské prostředí
Motivující	Nemotivující
Aktivní	Neaktivní

Zdroj: vlastní práce

Výše uvedený graf přehledně zachycuje značně vyrovnaný pohled na ženu a muže manažera, a to především v první polovině grafu, kde jsou obě křivky téměř shodné. Největší rozdíl nastává u schopnosti – empatie, ta je vlastní ženě manažerce.

Křivka manažera je blíže pozitivní hodnotě pouze u vyrovnanosti a aktivity. Žena manažerka vyniká ve schopnosti kontroly, komunikace a spravedlivosti.

V druhé části grafu se křivky již prolínají, ale červená křivka manažerky je po větší čas blíže levé pozitivní části grafu.

4.7 Porovnání výsledků mezi bakalářskými ročníky

Pohled mužů 2. a 3. ročníku na ženy manažerky

Černá křivka zachycuje pohled mužů 2. ročníku na ženy, šedá křivka zachycuje pohled mužů 3. ročníku na ženy.

Graf č. 44: Pohled mužů 2. a 3. ročníku na ženy manažerky

Porovnání pohledu MUŽŮ 2. a 3. r. BC studia na ŽENY	
Vyrovnaná/ý	Labilní
Kreativní	Nekreativní
Charismatická/ý	Necharismatická/ý
Nekonfliktní	Konfliktní
Ambiciózní	Neambiciózní
Schopna/en rozhodování	Neschopna/en rozhodování
Schopna/en vedení	Neschopna/en vedení
Plánování schopna/en	Neschopna/en plánování
Organizačně schopná/ý	Postrádající organizační schopnosti
Schopná/ý kontroly	Neschopna/en provádět kontrolu
Přizpůsobivá/ý	Nepřizpůsobivá/ý
Řešení problémů schopná/ý	Neschopna/en řešení problémů
Tolerantní	Netolerantní
Empatická/ý	Neempatická/ý
Komunikativní	Nekomunikativní
Schopna/en rozhodování ve stresových situacích	Neschopna/en rozhodování ve stresových situacích
Loajální	Neloajální
Pokorná/ý	Náročná/ý
Otevřená/ý	Uzavřená/ý
Spravedlivá/ý	Nespravedlivá/ý
Asertivní	Arogantní
Se smyslem pro humor	Bez smyslu pro humor
Schopná/ý vytvořit přátelské prostředí	Neschopná/ý vytvořit přátelské prostředí
Motivující	Nemotivující
Aktivní	Neaktivní

Zdroj: vlastní práce

Na výše uvedeném grafu vidíme pozitivní vývoj pohledu na ženy manažerky v podání mužů – studentů bakalářských ročníků, především u vlastností uvedených v první polovině grafu.

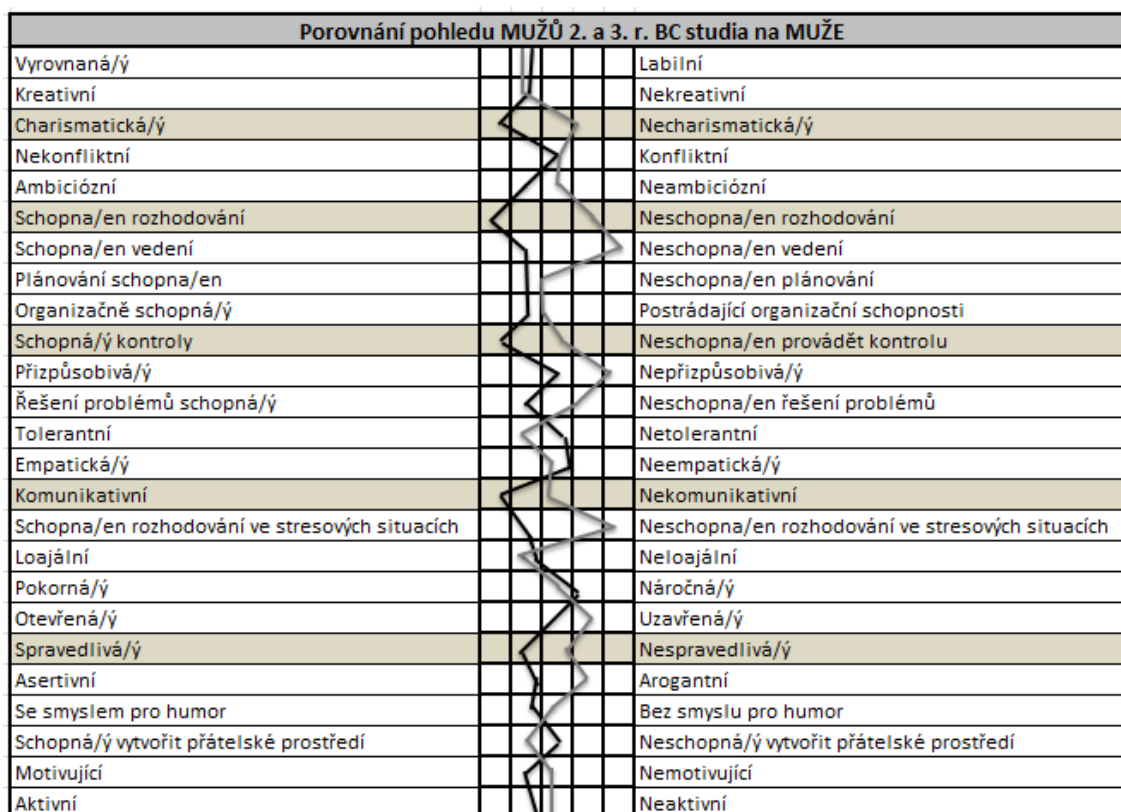
Došlo k významnému zlepšení u vlastností jako je vyrovnanost, kreativita, schopnost rozhodování a kontroly a u komunikace.

Ke zhoršení pohledu dochází v druhé polovině grafu u náročnosti (ta však nemusí být vnímána opravdu negativně), nespravedlivosti a smyslu pro humor.

Pohled mužů 2. a 3. ročníku na muže manažery

Černá křivka opět zachycuje pohled mužů 2. ročníku na muže manažery a šedá křivka zastupuje pohled mužů 3. ročníku na muže manažery.

Graf č. 45: Pohled mužů 2. a 3. ročníku na muže manažery



Zdroj: vlastní práce

Výše uvedený graf uvádí poněkud skeptický vývoj pohledu na muže manažery. U druhého ročníku je křivka blíže levé části grafu, u třetího ročníku dochází k posunu spíše k pravé negativnější části grafu.

Dochází ke zhoršení u charismatu, ambicióznosti, schopnost rozhodování a vedení, přizpůsobivosti, schopnosti rozhodování ve stresových situacích, otevřenosti, spravedlivosti a arogance.

K pozitivnímu posunu dochází u vyrovnanosti a kreativity, tolerance, loajálnosti a schopnosti vytvořit přátelské prostředí.

Pohled žen 2. a 3. ročníku na ženy manažerky

Červená křivka zobrazuje pohled žen 2. ročníku na ženy manažerky a **fialová křivka** zobrazuje pohled žen 3. ročníku na ženy manažerky.

Graf č. 46: Pohled žen 2. a 3. ročníku na ženy manažerky

Porovnání pohledu ŽEN 2. a 3. r. BC studia na ŽENY	
Vyrovnaná/ý	Labilní
Kreativní	Nekreativní
Charismatická/ý	Necharismatická/ý
Nekonfliktní	Konfliktní
Ambiciózní	Neambiciózní
Schopna/en rozhodování	Neschopna/en rozhodování
Schopna/en vedení	Neschopna/en vedení
Plánování schopna/en	Neschopna/en plánování
Organizačně schopná/ý	Postrádající organizační schopnosti
Schopná/ý kontroly	Neschopna/en provádět kontrolu
Přizpůsobivá/ý	Nepřizpůsobivá/ý
Řešení problémů schopná/ý	Neschopna/en řešení problémů
Tolerantní	Netolerantní
Empatická/ý	Neempatická/ý
Komunikativní	Nekomunikativní
Schopna/en rozhodování ve stresových situacích	Neschopna/en rozhodování ve stresových situacích
Loajální	Neloajální
Pokorná/ý	Náročná/ý
Otevřená/ý	Uzavřená/ý
Spravedlivá/ý	Nespravedlivá/ý
Asertivní	Arogantní
Se smyslem pro humor	Bez smyslu pro humor
Schopná/ý vytvořit přátelské prostředí	Neschopná/ý vytvořit přátelské prostředí
Motivující	Nemotivující
Aktivní	Neaktivní

Zdroj: vlastní práce

Z výše zachyceného grafu je patrný vyrovnaný pohled žen – studentek jednotlivých bakalářských ročníků na ženy manažerky.

V první polovině grafu jsou křivky téměř totožné. K největšímu rozdílu dochází u vlastnosti spravedlivost, u které došlo k negativnímu vývoji. Jinak opravu nemůžeme mluvit o rozdílech v pohledu na ženu manažerku u jednotlivých ročníků. Předsudky zde nejsou zapojeny, manažerka je viděna stále stejně.

Pohled žen 2. a 3. ročníku na muže manažery

Červená křivka charakterizuje pohled žen 2. ročníku na muže manažery a **fialová křivka** zastupuje názor žen 3. ročníku na muže manažery.

Graf č. 47: Pohled žen 2. a 3. ročníku na muže manažery

Porovnání pohledu ŽEN 2. a 3. r. BC studia na MUŽE	
Vyrovnaná/ý	Labilní
Kreativní	Nekreativní
Charismatická/ý	Necharismatická/ý
Nekonfliktní	Konfliktní
Ambiciózní	Neambiciózní
Schopna/en rozhodování	Neschopna/en rozhodování
Schopna/en vedení	Neschopna/en vedení
Plánování schopna/en	Neschopna/en plánování
Organizačně schopná/ý	Postrádající organizační schopnosti
Schopná/ý kontroly	Neschopna/en provádět kontrolu
Přizpůsobivá/ý	Nepřizpůsobivá/ý
Řešení problémů schopná/ý	Neschopna/en řešení problémů
Tolerantní	Netolerantní
Empatická/ý	Neempatická/ý
Komunikativní	Nekomunikativní
Schopna/en rozhodování ve stresových situacích	Neschopna/en rozhodování ve stresových situacích
Loajální	Neloajální
Pokorná/ý	Náročná/ý
Otevřená/ý	Uzavřená/ý
Spravedlivá/ý	Nespravedlivá/ý
Asertivní	Arogantní
Se smyslem pro humor	Bez smyslu pro humor
Schopná/ý vytvořit přátelské prostředí	Neschopná/ý vytvořit přátelské prostředí
Motivující	Nemotivující
Aktivní	Neaktivní

Zdroj: vlastní práce

U pohledu na muže manažery v podání studentek bakalářských ročníků dochází k pozitivnímu vývoji.

Pozitivně se rozvinuly vyrovnanost, nekonfliktnost, schopnost rozhodování, plánování a řešení problémů, pokora a asertivita. Nepatrnější pokles zaznamenáváme u komunikace a schopnosti vytvořit přátelské prostředí.

4.8 Porovnání výsledků mezi magisterskými ročníky

Pohled mužů 1. a 2. ročníku na ženy manažerky

Modrá křivka zachycuje pohled mužů 1. ročníku na muže manažery, **zelená křivka** naopak názor mužů 2. ročníku na muže manažery.

Graf č. 48: Pohled mužů 1. a 2. ročníku na ženy manažerky

Porovnání pohledu MUŽŮ 1. a 2. r. MGR studia na ŽENY	
Vyrovnaná/ý	Labilní
Kreativní	Nekreativní
Charismatická/ý	Necharismatická/ý
Nekonfliktní	Konfliktní
Ambiciózní	Neambiciózní
Schopna/en rozhodování	Neschopna/en rozhodování
Schopna/en vedení	Neschopna/en vedení
Plánování schopna/en	Neschopna/en plánování
Organizačně schopná/ý	Postrádající organizační schopnosti
Schopná/ý kontroly	Neschopna/en provádět kontrolu
Přizpůsobivá/ý	Nepřizpůsobivá/ý
Řešení problémů schopná/ý	Neschopna/en řešení problémů
Tolerantní	Netolerantní
Empatická/ý	Neempatická/ý
Komunikativní	Nekomunikativní
Schopna/en rozhodování ve stresových situacích	Neschopna/en rozhodování ve stresových situacích
Loajální	Neloajální
Pokorná/ý	Náročná/ý
Otevřená/ý	Uzavřená/ý
Spravedlivá/ý	Nespravedlivá/ý
Asertivní	Arogantní
Se smyslem pro humor	Bez smyslu pro humor
Schopná/ý vytvořit přátelské prostředí	Neschopná/ý vytvořit přátelské prostředí
Motivující	Nemotivující
Aktivní	Neaktivní

Zdroj: vlastní práce

Z výše zachyceného grafu je patrné, že pohled mužů na ženy manažerky zaznamenává především v první polovině grafu negativní vývoj. Dochází ke zhoršení u konfliktnosti,

schopnosti vedení, provádění kontroly, přizpůsobivosti, schopnosti řešení problémů a rozhodování ve stresu, uzavřenosti a arogance.

Pozitivně se vyvinuly tolerance, komunikace, empatie, loajalita, pokora a schopnost vytvářet přátelské prostředí.

Pohled mužů 1. a 2. ročníku na muže manažery

Modrá křivka zobrazuje pohled mužů 1. ročníku a **zelená křivka** uvádí pohled mužů 2. ročníku na muže manažery.

Graf č. 49: Pohled mužů 1. a 2. ročníku na muže manažery

Porovnání pohledu MUŽŮ 1. a 2. r. MGR studia na MUŽE	
Vyrovnaná/ý	Labilní
Kreativní	Nekreativní
Charismatická/ý	Necharismatická/ý
Nekonfliktní	Konfliktní
Ambiciózní	Neambiciózní
Schopna/en rozhodování	Neschopna/en rozhodování
Schopna/en vedení	Neschopna/en vedení
Plánování schopna/en	Neschopna/en plánování
Organizačně schopná/ý	Postrádající organizační schopnosti
Schopná/ý kontroly	Neschopna/en provádět kontrolu
Přizpůsobivá/ý	Nepřizpůsobivá/ý
Řešení problémů schopná/ý	Neschopna/en řešení problémů
Tolerantní	Netolerantní
Empatická/ý	Neempatická/ý
Komunikativní	Nekomunikativní
Schopna/en rozhodování ve stresových situacích	Neschopna/en rozhodování ve stresových situacích
Loajální	Neloajální
Pokorná/ý	Náročná/ý
Otevřená/ý	Uzavřená/ý
Spravedlivá/ý	Nespravedlivá/ý
Asertivní	Arogantní
Se smyslem pro humor	Bez smyslu pro humor
Schopná/ý vytvořit přátelské prostředí	Neschopná/ý vytvořit přátelské prostředí
Motivující	Nemotivující
Aktivní	Neaktivní

Zdroj: vlastní práce

Přístup k mužům manažerům, se především v první polovině grafu, vyvíjí negativně. V druhé polovině dochází k prolínání křivek.

K negativnímu vývoji vlastností došlo u konfliktnosti, schopnosti vedení a provádění kontroly, rozhodování ve stresových situacích, uzavřenosti a arogantnosti. Pozitivně se vyvinula tolerance, komunikativnost a loajalita.

Celkově tedy dochází ke zhoršení pohledu na muže manažera v porovnání názorů mužů prvního a druhého ročníku navazujícího studia.

Pohled žen 1. a 2. ročníku na ženy manažerky

Modrá křivka zachycuje pohled žen prvního ročníku na ženy manažerky, **oranžová křivka** zachycuje naopak pohled žen druhého ročníku na ženy manažerky.

Graf č. 50: Pohled mužů 1. a 2. ročníku na muže manažery

Porovnání pohledu ŽEN 1. a 2. r. MGR studia na ŽENY	
Vyrovnaná/ý	Labilní
Kreativní	Nekreativní
Charismatická/ý	Necharismatická/ý
Nekonfliktní	Konfliktní
Ambiciózní	Neambiciózní
Schopna/en rozhodování	Neschopna/en rozhodování
Schopna/en vedení	Neschopna/en vedení
Plánování schopna/en	Neschopna/en plánování
Organizačně schopná/ý	Postrádající organizační schopnosti
Schopná/ý kontroly	Neschopna/en provádět kontrolu
Přizpůsobivá/ý	Nepřizpůsobivá/ý
Řešení problémů schopná/ý	Neschopna/en řešení problémů
Tolerantní	Netolerantní
Empatická/ý	Neempatická/ý
Komunikativní	Nekomunikativní
Schopna/en rozhodování ve stresových situacích	Neschopna/en rozhodování ve stresových situacích
Loajální	Neloajální
Pokorná/ý	Náročná/ý
Otevřená/ý	Uzavřená/ý
Spravedlivá/ý	Nespravedlivá/ý
Asertivní	Arogantní
Se smyslem pro humor	Bez smyslu pro humor
Schopná/ý vytvořit přátelské prostředí	Neschopná/ý vytvořit přátelské prostředí
Motivující	Nemotivující
Aktivní	Neaktivní

Zdroj: vlastní práce

Na výše uvedeném grafu vidíme opravdu velmi vyrovnaný pohled na ženy manažerky očima žen prvního a druhého ročníku navazujícího studia.

Celkově se pohybujeme spíše v levé pozitivnější části grafu.

Dochází pouze k nepatrnému rozdílu u „náročnosti“, jinak je pohled na ženu manažerku zcela vyrovnaný.

Pohled žen 1. a 2. ročníku na muže manažery

Modrá křivka zachycuje pohled žen prvního ročníku navazujícího studia na muže manažery, **oranžová křivka** zobrazuje pohled žen druhého ročníku navazujícího studia na muže manažery.

Graf č. 51: Pohled žen 1. a 2. ročníku na muže manažery

Porovnání pohledu ŽEN 1. a 2. r. MGR studia na MUŽE	
Vyrovnaná/ý	Labilní
Kreativní	Nekreativní
Charismatická/ý	Necharismatická/ý
Nekonfliktní	Konfliktní
Ambiciózní	Neambiciózní
Schopna/en rozhodování	Neschopna/en rozhodování
Schopna/en vedení	Neschopna/en vedení
Plánování schopna/en	Neschopna/en plánování
Organizačně schopná/ý	Postrádající organizační schopnosti
Schopná/ý kontroly	Neschopna/en provádět kontrolu
Přizpůsobivá/ý	Nepřizpůsobivá/ý
Řešení problémů schopná/ý	Neschopna/en řešení problémů
Tolerantní	Netolerantní
Empatická/ý	Neempatická/ý
Komunikativní	Nekomunikativní
Schopna/en rozhodování ve stresových situacích	Neschopna/en rozhodování ve stresových situacích
Loajální	Neloajální
Pokorná/ý	Náročná/ý
Otevřená/ý	Uzavřená/ý
Spravedlivá/ý	Nespravedlivá/ý
Asertivní	Arogantní
Se smyslem pro humor	Bez smyslu pro humor
Schopná/ý vytvořit přátelské prostředí	Neschopná/ý vytvořit přátelské prostředí
Motivující	Nemotivující
Aktivní	Neaktivní

Zdroj: vlastní práce

Pohled žen obou navazujících ročníků na muže manažery je opět velmi vyrovnaný. Při bližším pohledu zjišťujeme, že dochází k převážnému překrývání křivek. Tam, kde

křivky nejsou totožné, je oranžová křivka druhého ročníku posunuta blíže k pozitivní hodnotové hranici. To svědčí o pozitivním vývoji náhledu žen na muže manažera.

Nejvýraznější rozdíl je zaznamenanatelný u empatie, tento rozdíl je navíc v pozitivním směru.

4.9 Výsledné porovnání pohledu studentů bakalářského a magisterského studia

Tato součást praktického výzkumu diplomové práce zahrne závěrečný pohled na ženu a muže manažera. Dojde k porovnání stereotypního náhledu bakalářských a magisterských studentů, a také k přesnějšimu popisu odlišných vlastností.

Porovnání pohledu BC a MGR studentů na ženu manažerku

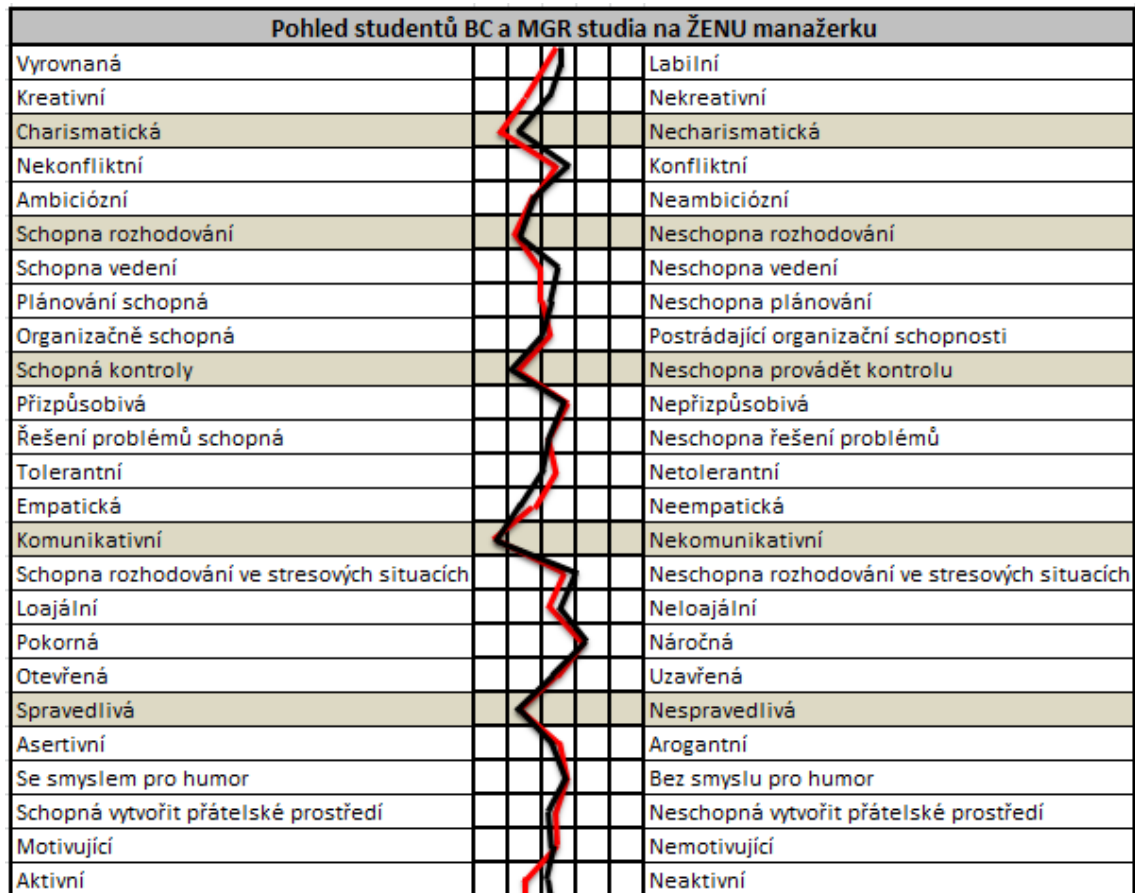
Červená křivka zachycuje pohled studentů bakalářského studijního typu na ženu manažerku. **Černá křivka** zastupuje názor všech studentů magisterského studia.

Z grafu uvedeného na následující straně je patrné, že pohled bakalářských i magisterských studentů na ženu manažerku je opravdu velmi vyrovnaný. Obě křivky se celkově pohybují v okolí středních hodnot s mírnými výkyvy spíše k těm pozitivnějším.

K velmi mírnému pohoršení dochází u kreativity, charismatu, schopnosti vedení i plánování a aktivity. Ale jedná se opravdu jen o velmi nepatrné pohoršení negativního vývoje. Naopak o nepatrně znatelné zlepšení pohledu na vlastnosti se jedná u schopnosti kontroly, tolerance a empatie.

Je potěšující, že se studenti jak bakalářského studijního typu tak toho magisterského shodnou v celkovém pohledu na ženu manažerku. Došlo jen k nepatrným odchylkám, stereotypní předsudky o ženě manažerce zde nemají místo.

Graf č. 52: Žena manažerka v očích studentů BC a MGR studia



Zdroj: vlastní práce

Porovnání pohledu BC a MGR studentů na muže manažera

Modrá křivka zachycuje pohled studentů bakalářského studijního typu na muže manažera. **Šedá křivka** zobrazuje pohled magisterských studentů na muže manažera.

Pohled bakalářských a magisterských studentů na muže manažera je také vyrovnaný, jak přehledně uvádí graf na následující straně. Pohled studentů se pohybuje taktéž v rámci středních hodnot grafu.

Při bližším prozkoumání zjišťujeme, že modrá křivka zachycující pohled bakalářských studentů se u některých vlastností mírně negativně vyvíjí. Jedná se o schopnost kontroly, empatii a loajalitu, pokoru, otevřenost a asertivitu, smysl pro humor

i motivaci. K mírně pozitivnímu vývoji dochází u vyrovnanosti, charismatu a komunikace.

Avšak celkový náhled prozrazuje vyrovnanost mínění studentů ve všech nezbytných vlastnostech manažera, včetně jeho základních dovedností. Studenti taktéž nejsou ovlivněni předsudky o manažerské pozici.

Graf č. 53: Muž manažer v očích studentů BC a MGR studia

Pohled studentů BC a MGR studia na MUŽE manažera	
Vyrovnaný	Labilní
Kreativní	Nekreativní
Charismatický	Necharismatický
Nekonfliktní	Konfliktní
Ambiciózní	Neambiciózní
Schopen rozhodování	Neschopen rozhodování
Schopen vedení	Neschopen vedení
Schopen plánování	Neschopen plánování
Organizačně schopný	Postrádající organizační schopnosti
Schopen kontroly	Neschopen provádět kontrolu
Přizpůsobivý	Nepřizpůsobivý
Řešení problémů schopný	Neschopný řešení problémů
Tolerantní	Netolerantní
Empatický	Neempatický
Komunikativní	Nekomunikativní
Schopen rozhodování ve stresových situacích	Neschopen rozhodování ve stresových situacích
Loajální	Neloajální
Pokorný	Náročný
Otevřený	Uzavřený
Spravedlivý	Nespravedlivý
Asertivní	Arogantní
Se smyslem pro humor	Bez smyslu pro humor
Schopný vytvořit přátelské prostředí	Neschopný vytvořit přátelské prostředí
Motivující	Nemotivující
Aktivní	Neaktivní

Zdroj: vlastní práce

5. Shrnutí výsledků

5.1 Shrnutí vyhodnocení odpovědí bakalářského studia

Nejsilnějšími vlastnostmi **ženy manažerky** dle studentů druhého ročníku je charisma, komunikativnost, schopnost rozhodování, kontroly a spolehlivost. Výrazně slabé vlastnosti nebyly zachyceny, nejvíce však vybočuje „**náročnost**“. Mezi silné vlastnosti muže manažera jsou studenty druhého ročníku vyznačeny taktéž charisma, schopnost kontroly, komunikativnost, spravedlivost, schopnost rozhodování. Manažerské schopnosti jsou tedy u obou pohlaví zcela v pořádku.

Je důležité si uvědomit, že **celkový pohled na manažerku a manažera**, se u studentů druhého ročníku bakalářského studia **takřka neliší**. Dochází ke shodě vlastností, a to u **charismatu, schopnosti kontroly a rozhodování**.

Význačné vlastnosti **ženy manažerky** dle studentů třetího ročníku jsou komunikativnost, charisma, schopnost rozhodování, spravedlivost a aktivita. Manažerské schopnosti jsou opět na velmi dobré úrovni. Na pomezí se nachází „konfliktnost“, „přizpůsobivost“ a „tolerance“. Ve výrazně negativním světle nejsou zachyceny žádné vlastnosti, opět vybočuje **náročnost**. U muže manažera jsou znatelné větší rozdíly mezi jednotlivými vlastnostmi. V celkovém pohledu se pohybujeme spíše v polovině. Vynikající vlastnosti nebyly zachyceny, avšak mezi pozitivnější jsou řazeny vyrovnanost, kontrola, loajalita a komunikativnost. Negativnějšími vlastnostmi u muže manažera je např. i „konfliktnost“ a „nepřizpůsobivost“. Jako **závažnější** se však jeví „**neschopnost plánování**“ a „**organizační neschopnost**“, řadící se mezi manažerské schopnosti.

Zde jsou již patrné **markantnější rozdíly** mezi ženou a mužem manažerem dle třetího ročníku bakalářského studia. **Žena**, dle sémantického diferenciálu, vychází jako potenciálně **lepší manažer**.

Pohled na ženu manažerku očima všech studentů bakalářského studia je velmi pozitivní. Nejsilnějšími vlastnostmi ženy manažerky jsou charisma,

komunikativnost, schopnost rozhodování a spravedlivost. Tyto vlastnosti **kopírují názory obou bakalářských ročníků**. Též schopnost **rozhodování** a **kontroly** jsou velmi dobře umístěny. Zbylé manažerské funkce jsou viděny taktéž pozitivně. Za nejslabší stránku ženy manažerky byla vyhodnocena opět „**náročnost**“, která by mohla na druhé straně být viděna i v pozitivním světle. U muže manažera opět vlastnosti jako je charisma, schopnost rozhodování a kontroly, komunikativnost, spravedlivost hrají prim. V celkovém pohledu se opět nacházíme spíše v pozitivní části sémantického diferenciálu. Avšak vlastnosti jako jsou konfliktnost, nepřizpůsobivost, neschopnost vcítit se a arogantnost jsou již za polovinou.

V předběžném porovnání muže a ženy manažerky očima mladších studentů lze zaznamenat, že u **muže manažera** bylo nalezeno **více negativních vlastností**. Avšak rozdíly nejsou tak markantní.

Všechny více popsané charakteristiky nalezneme přehledně zanesené v tabulce níže pod tímto textem. U prvního ročníku dochází k úplné shodě názorů. Téměř totožný pohled je taktéž prezentovaný v celkovém pohledu studentů.

Tab. č. 31: Souhrnná tabulka BC

Vyhodnocení BC			
	2r	3r	Celkový pohled BC
Žena	charisma	charisma	charisma
	komunikativnost	komunikativnost	komunikativnost
	rozhodování	rozhodování	rozhodování
	kontrola	spravedlivost	spravedlivost
	spolehlivost	aktivita	
	manažerské vlastnosti - dobrá úroveň		
Muž	charisma	<i>spíše střední hodnoty</i>	charisma
	komunikativnost	pozitivnější: vyrovnanost	kontrola
	rozhodování	kontrola	komunikativnost
	kontrola	loajalita	spravedlivost
	spravedlivost	komunikativnost	rozhodování

Zdroj: vlastní práce

5.2 Shrnutí vyhodnocení odpovědí magisterského studia

V očích studentů prvního ročníku je **žena manažerka** zachycena v pozitivním i negativním světle. Mezi její nejsilnější vlastnosti patří schopnost kontroly, komunikativnost, spravedlivost. Také však charisma a schopnost rozhodování. Základní manažerské schopnosti jsou zachyceny na dostatečné úrovni. Negativní vlastnosti ženy manažerky očima studentů prvního ročníku navazujícího studia jsou konfliktnost, neschopnost rozhodování ve stresu a náročnost.

U **muže manažera** se opět pohybujeme na obou stranách. Mezi silné vlastnosti muže manažera mohou být zařazeny charisma, schopnost rozhodování, kontroly a též spravedlivost. Překvapivě sem může být zařazena také empatie, která není u mužů tak běžnou vlastností. U muže manažera jsou negativními vlastnostmi náročnost a arogantnost. Mírně se také blíží konfliktnost a netolerance. Manažerské vlastnosti jsou u muže manažera na mírně lepší úrovni než u ženy manažerky.

Rozdíly mezi muži a ženami nejsou opět velmi markantní. **Shodnými vlastnostmi** dle studentů prvního ročníku navazujícího studia je **schopnost kontroly** a **spravedlivost** u muže i ženy manažerky. **Náročnost** byla taktéž shodně vyhodnocena jako negativní vlastnost.

V očích studentů druhého ročníku navazujícího studia je **žena manažerka** viděna jako charismatická, schopna rozhodování a kontroly, komunikativní a spravedlivá. Jako negativní vlastnost lze uvést jednoznačně pouze náročnost. Za polovinou se též objevují konfliktnost a „nesmysl“ pro humor. Muž manažer se v očích všech studentů druhého ročníku navazujícího studia pohybuje spíše na pomezí mezi pozitivními a negativními vlastnostmi. Do pozitivního směru jich příliš nevybočuje. Avšak jako pozitivnější vlastnosti lze uvést charisma, schopnost rozhodování, plánování a organizační schopnosti, loajalitu, spravedlivost a aktivitu. Mezi negativní vlastnosti musíme uvést konfliktnost, nepřizpůsobivost, nekomunikativnost, uzavřenost a aroganci. Je zde zahrnuta také neschopnost vedení, kterážto schopnost patří mezi základní manažerské dovednosti.

Totožné vlastnosti dle studentů druhého ročníku jsou **charisma, schopnost rozhodování, spravedlivost**. V předběžném porovnání s ženou manažerkou se **muž manažer** pohybuje spíše v **mezních hodnotách** a je rozhodně **držitelem více negativních vlastností**.

Žena manažerka se v očích všech studentů magisterského studia pohybuje spíše ve středních hodnotách s několika nepatrnými výkyvy. Mezi nejsilnější vlastnosti ženy manažerky je vhodné uvést komunikativnost, charisma, schopnost rozhodování, kontroly a spravedlivost. Většina zbylých vlastností se vyskytuje na pomezí positivity a negativity. Negativními vlastnostmi jsou konfliktnost, nepřizpůsobivost, neschopnost rozhodování pod tlakem a náročnost. U muže manažera se opět pohybujeme spíše v okolí středních hodnot. Avšak vystupuje zde více negativních vlastností. Mezi pozitivní vlastnosti bychom dle výše uvedeného grafu měli zařadit charisma, schopnost rozhodování, komunikativnost, spravedlivost a aktivitu. Velmi dobře jsou také umístěny základní manažerské dovednosti, jako je schopnost plánování, organizační schopnosti a schopnost kontroly. Jako negativní vlastnosti se jeví konfliktnost, „neempatie“, arogance, náročnost a neschopnost vytvořit přátelské prostředí.

Pohled studentů navazujícího studia na muže a ženu manažerku **není opět příliš rozdílný**. U obou pohlaví se pohybujeme spíše v **okolí středních hodnot**. I pozitivní hodnoty jsou **velmi podobné**. Avšak u **muže manažera** nalezneme **více negativních vlastností**.

V tabulce uvedené na další stránce nalezneme všechny charakteristiky přehledně zaneseny. V prvním ročníku se studenti shodují u dvou vlastností, v druhém dokonce u třech charakteristik. Avšak celkový pohled obsahuje mnohem větší shodu. Povšimněme si také vlastnosti EMPATIE, která je přisouzena mužům muži prvního ročníku, to opravdu není tak běžné.

Tab. č. 32: Souhrnná tabulka MGR

Vyhodnocení MGR			
	1r	2r	Celkový pohled MGR
Žena	kontrola	kontrola	<i>střední hodnoty</i>
	komunikativnost	komunikativnost	komunikativnost
	spravedlivost	spravedlivost	charisma
	charisma	charisma	rozhodování
	rozhodování	rozhodování	kontrola
		záporné: náročnost	spravedlivost
Muž	charisma	<i>spíše na pomezí</i>	<i>střední hodnoty</i>
	rozhodování	pozitivnější: charisma	komunikativnost
	kontrola	rozhodování	charisma
	spravedlivost	plánování	spravedlivost
	EMPATIE	organizace	aktivita
		loajalita	
		spravedlivost	
	aktivita		
	záporné: neschopnost vedení		

Zdroj: vlastní práce

5.3 Shrnutí porovnání výsledků v rámci bakalářského studia

Muži manažerovi jsou připisovány dle *MUŽŮ druhého ročníku bakalářského studia* lépe vyvinuté vlastnosti než ženě manažerce. **Muž manažer** dominuje ve **všech vlastnostech** vyjma **tolerance a empatie** - ty jsou v režii **ženy manažerky**. Vlastnosti, které se zdají být vyrovnané jak u muže, tak u ženy manažerky jsou **přizpůsobivost, komunikativnost, pokora a schopnost vytvořit přátelské prostředí**.

Největší rozdíly v pohledu na muže a ženu manažerku očima studentů druhého ročníku jsou zaznamenány u **schopnosti rozhodování a kontroly**, kde dominuje **muž**. Tyto schopnosti jsou **esenciální** pro pozici manažera.

Dle *ŽEN třetího ročníku bakalářského studia* je zřejmé, že muž i žena manažerka, jsou v očích studentek **více vyrovnání**. **Žena manažerka** dominuje v **kreativitě, charismatu, nekonfliktnosti, schopnosti plánování a organizování**. Dále v řešení problémů, **toleranci a empatii, pokoře, otevřenosti a asertivitě**. **Manažer** má mírný

náskok pouze ve **schopnosti vytvořit přátelské prostředí a motivaci**. Zbylé vlastnosti jsou vyrovnané.

V komplexním pohledu na muže a ženu manažerku vidíme představy o vlastnostech manažera a manažerky dle všech studentů druhého ročníku bakalářského studia vyrovnaně.

Muži manažerovi jsou přisuzovány jako lepší vlastnosti **ambicióznost**, veškeré **manažerské dovednosti** (schopnost vedení, rozhodování – i ve stresových situacích, plánování, organizační a kontrolní). **Žena** manažerka je viděna v lepším světle u **charismatu a empatie**.

Očima STUDENTŮ třetího ročníku bakalářského studia **žena manažerka** vyniká především díky svému **charisma, schopnosti rozhodování, kontroly, aktivitě a komunikativnosti**. **Muž manažer** se může pyšnit dovednostmi jako je **tolerance, loajalita a schopnost vytvářet přátelské prostředí**.

Největší **rozdíly** jsou viditelné u **charismatu, schopnosti vedení a přizpůsobivosti**, u nichž dominuje žena manažerka.

Vlastnosti muže a ženy manažerky jsou v očích STUDENTEK třetího ročníku bakalářského studia velmi **vyrovnané**. **Žena manažerka** je úspěšnější s ohledem na následující vlastnosti: **kreativitu, loajalitu, empatii, komunikativnost a asertivitu**. **Muž manažer** vládne větší **stabilitou**, všemi **manažerskými dovednostmi**, schopností **řešení problému, spravedlivostí a motivací**.

Markantnější **rozdíl** se vyskytuje u vlastnosti „**spravedlivost**“, která je dle názoru žen třetího ročníku vlastní muži manažerovi.

Víceméně vyrovnaný pohled na manažera i manažerku zachycuje pohled všech studentů třetího ročníku bakalářského studia. Avšak křivka **manažerky** je zachycena **více v pozitivní části** v porovnání s křivkou muže manažera.

Dominantními vlastnostmi **ženy manažerky** je **charisma, komunikativnost a spravedlivost**. Mezi její silnější stránky také patří veškeré **manažerské dovednosti**. **Muž manažer** je **vyrovnanějším, pokornějším a s větším smyslem pro humor**.

V celkovém pohledu je tedy **lepšími vlastnostmi** obdařena **žena manažerka**, i když **rozdíly nejsou výrazné**. Největší **rozdíl** je viditelný pouze u **schopnosti plánování a organizace**, i zde je žena manažerka úspěšnější.

Opravdu velmi vyrovnaný pohled na muže a ženu manažera je prezentovaný **všemi studenty bakalářského studia**. Svědčí o tom, že mladí studenti netrpí výraznými předsudky o vlastnostech pohlaví v souvislosti s vykonáváním manažerské funkce.

Manažerka disponuje více vyvinutými vlastnostmi jako je **charisma, komunikativnost a spravedlivost**. Křivka **muže manažera** se pohybuje v okolí středních hodnot grafu. Jeho lepšími vlastnostmi jsou **smysl pro humor, schopnost vytvářet přátelské prostředí a motivace**.

Základní manažerské dovednosti se u obou pohlaví **vyrovnávají**. Ač je celkový pohled opravdu velmi rovný, k **pozitivním hodnotám** se celkově více blíží křivka **ženy manažerky**. Veškeré potřebné informace vidíme přehledně zachyceny v dále uvedené tabulce.

Tab. č. 33: Souhrnná tabulka porovnání BC

Porovnání BC		
Jak vidí:	2r	3r
Muž muže	kladné všechny vlastnosti (vyjma tolerance a empatie)	tolerance
		loajalita
		vytváření přátelského prostředí
Muž ženu	tolerance	charisma
	empatie	rozhodování
		kontrola
		aktivita
Vyrovnané vlastnosti	přizpůsobivost	nekonfliktnost
	komunikativnost	motivace
	pokora	
	vytváření přátelského prostředí	
Rozdíly	Dominuje muž: rozhodování	Dominuje žena: charisma
	kontrola	vedení
		přizpůsobivost
Žena ženu	kreativita	kreativita
	charisma	loajalita
	empatie	empatie
	plánování	komunikace
	organizování	asertivita
Žena muže	vytváření přátelského prostředí	stabilita
	motivace	veškeré manažerské dovednosti
		řešení problémů
		spravedlivost
Celkové porovnání BC	Muž dominuje: rozhodování	Muž dominuje: smysl pro
	kontrola	motivace
	manažerské	vytváření přátelského prostředí
	Žena dominuje: charisma	Žena dominuje: charisma
	empatie	komunikativnost
	spravedlivost	

Zdroj: vlastní práce

5.4 Shrnutí porovnání výsledků v rámci magisterského studia

Silnými vlastnostmi muže manažera dle *STUDENTŮ prvního ročníku magisterského studia* jsou **vyrovnanost**, **charisma**, **ambicióznost**. **Organizační**, **plánovací** a **rozhodovací schopnosti** jsou taktéž dobře umístěny. Dalšími silnějšími vlastnostmi

jsou **přizpůsobivost, schopnost řešení problémů, asertivita, motivace a aktivita. Žena manažerka vyniká v komunikaci, empatii, otevřenosti a schopnosti vytvořit přátelské prostředí. Ženě manažerce též není cizí tolerance, pokora a otevřenost.**

Obě pohlaví jsou si **vyrovnány v kreativité, schopnosti rozhodování a kontroly, řešení problémů, a to i ve stresových situacích a spravedlivosti.** Naopak největší **diference** nastává u **empatie**, která je lépe vyvinuta u **ženy manažerky.**

Pohled *ŽEN prvního ročníku* na manažerku a manažera je více vyrovnaný než-li u mužů. Muž a žena manažerka jsou **vyrovnáni** ve schopnosti **rozhodování, vedení, plánování i kontroly**, tzn., ve většině manažerských dovedností. Dále ve **schopnosti řešení problémů, komunikativnosti, smyslu pro humor a aktivitě. Muž manažer** naopak více oplývá **charismatem, ambiciózností a schopností rozhodovat ve stresu.**

Největší **rozdíl** nastává u **empatie**, kde má opět navrch **žena manažerka.** Žena manažerka je schopnější v oblasti **přizpůsobivosti, tolerance** a dříve zmiňované **empatie.** Dále v **oblasti loajality, pokory, otevřenosti, spravedlivost, asertivity a schopnosti vytvořit přátelské prostředí.**

Dostí vyrovnaný pohled na manažerskou pozici očima *všech studentů prvního ročníku.* Nejsou v něm patrné časté rozdíly, lze uvést pouze „nejmarkantnější“ **diferenci** u **schopnosti rozhodování ve stresových situacích**, která je bližší **muži manažerovi** a další menší rozdíly u **charismatu a schopnosti rozhodovat pod tlakem**, kterými vládne **žena manažerka.**

Vlastnosti blízké ženě manažerce jsou **komunikativnost a spravedlivost, muži manažerovi** naopak **vyrovnanost, charisma, schopnost rozhodování**, i ta **ve stresových situacích**, dále **motivace a aktivita.** Velmi obtížně lze říci, kdo je lepším. Opravdu velmi nepatrný náskok drží **muž manažer.**

Názor *STUDENTŮ druhého ročníku magisterského studia* ztvárňuje poněkud rozkolísaná křivka muže manažera. **Žena manažerka** je tedy **úspěšnější.** Výrazné vlastnosti **ženy** jsou **charisma, schopnost rozhodování a kontroly, komunikativnost**

a **spravedlivost**. U **muže** můžeme mluvit o **vyrovnanosti**, **kreativitě**, **schopnosti plánování** a **loajalitě**.

Největší **rozdíly** jsou zachyceny u schopnosti **vedení** a **kontroly**, kde dominuje **žena**, také u **schopnosti rozhodování pod tlakem** a **empatie**, které jsou také v režii ženského pohlaví. **Vyrovnaní** muže a ženy manažerky dochází u **ambicióznosti**, **tolerance** a **schopnosti řešení problémů** a **motivace**.

Pohled *ŽEN druhého ročníku* je velmi **vyrovnaný**. Je patrné, že zde nehrají velkou roli předsudky pohlaví. V první polovině grafu dochází k téměř identické vyrovnanosti vlastností mužů i žen manažerů. **Žena** vyniká v **toleranci**, **empatii**, **komunikativnosti**, **otevřenosti** a **spravedlivosti**. **Žádné vlastnosti muže** manažera nemůžeme označit za „**vyčnívající**“.

Nejpatrnější **rozdíl** nastává u vlastnosti – **schopnosti empatie**, kterou ovládá **žena**. **Další rozdíl** je viditelný u **spravedlivosti**, který je také **žensky orientovaný**.

Dle *celkového pohledu studentů druhého ročníku magisterského studia* křivky muže a ženy manažerky nelze označit za **vyrovnané**. Je patrná jedna významnější **diference** v pohledu celého druhého ročníku na muže a ženu manažerku, a to u schopnosti **komunikace**, která je přisouzena **ženě manažerce**.

Významnými vlastnostmi **ženy manažerky** jsou **schopnost kontroly**, **komunikace** a **spravedlivost**. **Muž manažer** je vyvinutější ve **vyrovnanosti** a **kreativitě**. Avšak jako **schopnější manažer** v očích všech studentů druhého ročníku se jeví **žena**.

Souhrnný pohled všech studentů magisterského studia zachycuje značně **vyrovnaný** pohled na ženu a muže manažera, a to především v první polovině grafu, kde jsou obě křivky téměř shodné. Největší **rozdíl** nastává u schopnosti – **empatie**, ta je vlastní **ženě manažerce**.

V druhé části grafu se křivky prolínají, ale křivka **manažerky** je po větší čas blíže levé **pozitivní části grafu**. Křivka **manažera** je blíže pozitivní hodnotě pouze u **vyrovnanosti** a **aktivity**. Žena manažerka vyniká ve **schopnosti kontroly**, **komunikace** a **spravedlivosti**.

Veškeré charakteristiky popisované studenty magisterského studia v této kapitole vidíme uvedeny v tabulce pod tímto textem.

Tab. č. 34: Souhrnná tabulka porovnání MGR

Porovnání MGR		
Jak vidí:	1r	2r
Muž muže	vyrovnanost	vyrovnanost
	charisma	kreativita
	ambicióznost	plánování
	organizace	loajalita
	plánování	
	rozhodování	
Muž ženu	komunikace	charisma
	empatie	rozhodování
	otevřenost	kontrola
	vytvoření přátelského prostředí	komunikace
		spravedlivost
Vyrovnané vlastnosti	kreativita	ambicióznost
	rozhodování	tolerance
	kontrola	řešení problémů
	řešení problémů i ve stresu	motivace
Rozdíly	Žena dominuje: empatie	Žena dominuje: vedení
	komunikace	kontrola
		rozhodování ve stresu empatie
Žena ženu	přizpůsobivost	kontrola
	tolerance	tolerance
	empatie	empatie
	loajalita	komunikativnost
	spravedlivost	otevřenost
	asertivita	spravedlivost
	vytvoření přátelského prostředí	
Žena muže	charisma	pozitivnější: charisma
	ambicióznost	rozhodování
	rozhodování ve stresu	
Rozdíly	Žena dominuje: empatie	Žena dominuje: empatie
		spravedlivost

Zdroj: vlastní práce

5.5 Výsledné porovnání výsledků mezi bakalářskými ročníky

K **pozitivnímu vývoji** pohledu na ženy manažerky dochází v podání mužů – studentů bakalářských ročníků.

Došlo k významnému **zlepšení** u vlastností jako je **vyrovnanost, kreativita, schopnost rozhodování a kontroly** a u **komunikace**. Ke **zhoršení** pohledu dochází u **náročnosti** (ta však nemusí být vnímána opravdu negativně), **nespravedlivosti** a **smyslu pro humor**.

Pohled mužů, bakalářských studentů, zachycuje poněkud **skeptický vývoj** pohledu na muže manažery.

Dochází ke **zhoršení** u **charismatu, ambicióznosti, schopnost rozhodování a vedení, přizpůsobivosti, schopnosti rozhodování ve stresových situacích, otevřenosti, spravedlivosti** a **arogance**. K **pozitivnímu posunu** dochází u **vyrovnanosti** a **kreativity, tolerance, loajálnosti** a **schopnosti vytvořit přátelské prostředí**.

Dále musí být prezentován vyrovnaný pohled žen – studentek jednotlivých bakalářských ročníků na ženy manažerky.

K největšímu **rozdílu** však dochází u vlastnosti **spravedlivosti**, u které došlo k **negativnímu vývoji**. Jinak opravu **nemůžeme mluvit o rozdílech v pohledu na ženu manažerku u jednotlivých ročníků**. Předsudky zde nejsou zapojeny, manažerka je viděna stále stejně.

U pohledu na muže manažery v podání studentek bakalářských ročníků dochází k **pozitivnímu vývoji**.

Pozitivně se rozvinuly **vyrovnanost, nekonfliktnost, schopnost rozhodování, plánování** a **řešení problémů, pokora** a **asertivita**. Nepatrnější **pokles** zaznamenáváme u **komunikace** a **schopnosti vytvořit přátelské prostředí**.

5.6 Výsledné porovnání výsledků mezi magisterskými ročníky

Pohled mužů na ženy manažerky zaznamenává především v první polovině grafu negativní vývoj.

Dochází ke zhoršení u **konfliktnosti, schopnosti vedení, provádění kontroly, přizpůsobivosti, schopnosti řešení problémů a rozhodování ve stresu, uzavřenosti a arogance**. Pozitivně se vyvinuly **tolerance, komunikace, empatie, loajalita, pokora a schopnost vytvářet přátelské prostředí**.

Přístup mužů k mužům manažerům, se především v první polovině grafu, vyvíjí negativně. V druhé polovině dochází k **prolínání křivek**.

K negativnímu vývoji vlastností došlo u **konfliktnosti, schopnosti vedení a provádění kontroly, rozhodování ve stresových situacích, uzavřenosti a arogantnosti**. Pozitivně se vyvinula **tolerance, komunikativnost a loajalita**.

Celkově tedy dochází ke **zhoršení pohledu na muže manažera** v porovnání názorů mužů prvního a druhého ročníku navazujícího studia.

Opravdu **velmi vyrovnaný** je pohled žen prvního a druhého ročníku navazujícího studia na ženy manažerky.

Dochází pouze k nepatrnému **rozdílu** u „**náročnosti**“, jinak je **pohled na ženu manažerku zcela vyrovnaný**.

Pohled žen obou navazujících ročníků na muže manažery je opět **velmi vyrovnaný**. Dochází k **pozitivnímu vývoji náhledu na muže manažera**. Nejvýraznější **rozdíl** je zaznamatelný u **empatie**, tento rozdíl je navíc v **pozitivním směru**.

Vývoj pohledu uvedený v kapitolách 5.5 a 5.6 shrnuje tabulka uvedená na následující stránce.

Tab. č. 35: Souhrnná tabulka porovnání MEZI ročníky

Porovnání MEZI ročníky BC a MGR studia		
Pohled	BC (2x3)	MGR (1x2)
Mužů ženy	pozitivní vývoj	negativní vývoj (1. pol. grafu), poté zlepšení (2. pol. grafu)
Mužů muže	skeptický vývoj	negativní vývoj, poté prolínání křivek (2. pol. grafu)
Žen ženy	vyrovnaný pohled	vyrovnaný pohled
Žen muže	pozitivní vývoj	vyrovnaný pohled

Zdroj: vlastní práce

5.7 Výsledné porovnání výsledků bakalářského a magisterského studia

Pohled bakalářských i magisterských studentů na ženu manažerku je opravdu velmi vyrovnaný. Obě křivky se celkově pohybují v okolí středních hodnot s mírnými výkyvy spíše k těm pozitivnějším.

K velmi mírnému pohoršení dochází u kreativity, charismatu, schopnosti vedení i plánování a aktivity. Ale jedná se opravdu jen o velmi nepatrné pohoršení negativního vývoje. Naopak o nepatrně znatelné zlepšení pohledu na vlastnosti se jedná u schopnosti kontroly, tolerance a empatie.

Je potěšující, že se studenti jak bakalářského studijního typu tak toho magisterského shodnou v celkovém pohledu na ženu manažerku. Došlo jen k nepatrným odchylkám, stereotypní předsudky o ženě manažerce zde nemají místo

Pohled bakalářských a magisterských studentů na muže manažera je také vyrovnaný. Pohled studentů se pohybuje taktéž v rámci středních hodnot.

U některých vlastností dochází k mírně negativnímu vývoji. Jedná se o schopnost kontroly, empatii a loajalitu, pokoru, otevřenost a asertivitu, smysl pro humor i motivaci. K mírně pozitivnímu vývoji dochází u vyrovnanosti, charismatu a komunikace.

Avšak celkový náhled prozrazuje vyrovnanost mínění studentů ve všech nezbytných vlastnostech manažera, včetně jeho základních dovedností. Studenti nejsou ovlivněni

stereotypními představami o manažerské pozici, jak vidíme v tabulce uvedené níže pod textem.

Tab. č. 36: Výsledné porovnání BC x MGR

Výslední porovnání Bc x MGR		
Pohled BC a MGR na ŽENU	Vyrovnaný	<i>Obě křivky ve středních hodnotách</i>
	mírné zhoršení	kreativita
		charisma
		vedení
		plánování
		aktivita
	mírné zlepšení	kontrola
		tolerance
		empatie
	Pohled BC a MGR na MUŽE	Vyrovnaný
mírné zhoršení		kontrola
		empatie
		loajalita
		pokora
		otevřenost
		asertivita
		smysl pro humor
		motivace
		mírné zlepšení
charisma		
komunikace		

Zdroj: vlastní práce

6. Diskuze

„Nejdrahocennějším kovem je práce. Ulévají se z něho lidé.“

Edmund Burke

V měsíci listopadu roku 2012 bylo provedeno dotazníkové šetření založené na technice sémantického diferenciálu. Díky ochotě studentů oboru Řízení a ekonomika podniku Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích byly dotazníky vyplněny a mohlo dojít k jejich vyhodnocení výše uvedenou metodou.

Dotazovaným byl poskytnut prostor pro připomínky, který využilo 10 jedinců. 7 z nich byly ženy. Bylo zde poukázáno na problém neúcty k ženám (zejména v technických oborech) právě ze stran mužů pracujících na těchto postech. Většina připomínek se však týkala velmi potěšujícího uvědomění si, že uvedené charakteristiky manažera nevychází z pohlaví, ale spíše z osobnosti jednice. Správný manažer/ka by měl/a disponovat všemi uvedenými vlastnostmi.

Vzhledem k předsudkům rozpínajícím se celou společností, bylo zpočátku myšleno, že pohled na ženy a muže manažerky, i u tak mladých lidí připravujících se právě na pozici manažera, bude rozdílný. Nebylo by divu, ačkoliv je naše doba spjata s hlásáním rovnoprávnosti mezi muži a ženami, objevují se zde např. nejvíce medializované rozdíly platového ohodnocení u odlišných pohlaví vykonávajících stejnou funkci. I Křížková a Pavlica (2004) vyvracejí mylné přesvědčení, že se jedná o přirozenou situaci, když muži představují ve společnosti rozhodující ekonomickou i politickou sílu, zatímco ženy se věnují spíše „doplňkovým“ aktivitám, jakými jsou vytváření sociálního zázemí a výchova dětí.

Je velmi potěšující, že pohled bakalářských a magisterských studentů se na ženu manažerku neliší. Taktéž názor na muže manažera zůstává u stejného vzorku studentů neměnný. Mohlo by dojít k pozitivnímu i negativnímu vývoji názoru studentů obou studijních typů, mohli by být skeptičtí či naopak přespříliš optimističtí. Dávka notné realističnosti je však tou nejlepší variantou. Karsten (2006) uvádí, že stereotypy genderových rolí v naší společnosti přiřazují muži a ženě typické vlastnosti, které se

často vzájemně doplňují jako protiklady, určují naše očekávání vůči jednotlivým ženským a mužským jedincům i naše jednání vůči nim v konkrétních sociálních situacích.

Navíc Novák a Kudláčková (2002) uvádí, že gender – pojem, který odkazuje na sociální rozdíly (v protikladu k biologickým rozdílům) mezi muži a ženami, které jsou kulturně a sociálně podmíněné, konstruované, tj. mohou se měnit i v čase a jsou předmětem socializace. Závažnost těchto rozdílů tedy není přirozeným, neměnným stavem, ale dočasným stupněm vývoje sociálních vztahů mezi muži a ženami.

Pohled studentů magisterského studia na ženu a muže manažera je velmi vyrovnaný, avšak k rozdílům dochází u schopnosti empatie, vlastní ženě manažerce. Ta také vyniká ve schopnosti kontroly, komunikace a spravedlivosti. Naopak muž manažer je blíže pozitivní hodnotě u vyrovnanosti a aktivity. Křížková a Pavlica (2004) uvádějí mužské vlastnosti odvozované od jejich „přirozené“ povahy bojovníka a lovce - aktivitu, racionalitu, rozhodnost, a ženám rysy spojované s mateřstvím a laskavou péčí - podřízenost, emotivnost a empatii.

I pokud se jedná o pohled studentů bakalářského oboru na muže a ženu manažerku, není zde možné stanovit, že by mladí studenti trpěli výraznými předsudky o vlastnostech pohlaví v souvislosti s vykonáváním manažerské funkce (základní manažerské dovednosti se u obou pohlaví vyrovnávají). Dle Karsten (2006) pozorujeme jisté vyrovnávání („nivelizaci“) stereotypů pohlavních rolí, které je součástí širšího procesu společenské proměny, přinášející zmírnění pohlavně specifické diskriminace.

Autorka práce považuje odpovědi studentů oboru Řízení a ekonomika podniku a jejich výsledný náhled za vyhovující. Tito mladí lidé, již dotčení dalším vzděláváním, mají velmi zdravý pohled na genderovou stereotypní problematiku odrážející se v jejich názorech.

7. Návrhy zlepšení

Vzhledem k příznivým výsledkům vzešlým z vyhodnocení odpovědí dotazovaných studentů pomocí sémantického diferenciálu autorka práce navrhuje pouze tato zlepšení ve směru udržení a podpoření rozvoje:

1) Nové předměty

Pro další rozvoj a podporu znalostí v tomto oboru by bylo vhodné začlenit taktéž předměty týkající se gender studies. Bylo by zde vhodné hlubší propojení se Zdravotně – sociální fakultou, kde by bylo možné využít již nabízený předmět **Sociální problémy z aspektu gender** (vyučovaný p. Mgr. Alenou Kajanovou, Ph.D.) právě na Zdravotně – sociální fakultě, který by mohl být nabídnut studentům Ekonomické fakulty.

Cílem předmětu by bylo seznámení studentů se současným pojetím rodu neboli genderu jako kategorie pro skupinu vlastností a chování muže a ženy, které jsou formovány kulturou, sociálními rolami a jsou přenášeny na rod subjektů. Zaměření předmětu se týká objasnění genderu jako sociální kategorie, jež se promítá do reflexe a interpretace mnoha sociálních problémů.

2) Přednášky a semináře

Přednášky manažerů z praxe by poskytovaly studentům znalosti a rozšiřovaly jejich rozhled do praktické sféry. Mohlo by dojít k vysvětlení problematiky gender studies na příkladech z praxe a k poskytnutí rad a nenucených pohledů právě na danou problematiku.

3) Praxe ve firmách

Samotná praxe ve firmách by studentů poskytla možnost setkání se s výše postavenými manažery. Měli by příležitost vidět fungování podniku v praxi, dále možnost porovnání chování a projevů mužů a žen manažerek, jejich početné zastoupení a např. i to, jaký styl vedení uplatňují.

4) Možnost přeshraniční spolupráce

Např. na Přírodovědecké fakultě se uskutečňuje přeshraniční bakalářský obor ve spolupráci s Univerzitou J. Keplera v Linci, a to Biologická chemie (Biological Chemistry, studium v jazyce anglickém), kde studenti mohou nasávat znalosti a zkušenosti z oboru multikulturně. Kdyby zde byla možnost rozvoje a propojení výuky s touto univerzitou i v tomto oboru, byla by to výtečná příležitost pro studenty, která by je jistě posouvala dále.

8. Závěr

„Konec dílo chválí.“

České přísloví

Cílem práce bylo zjistit, jaké jsou genderové stereotypy a předsudky u budoucích manažerů. V tomto konkrétním případě se jednalo o studentky a studenty studijního oboru Řízení a ekonomika podniku. Byla provedena komparace názorů a stereotypních představ studentek a studentů u jednotlivých ročníků. Při terénním sběru dat byla využita technika sémantického diferenciálu.

Na základě teoretických poznatků sepsaných v literární rešerši, první části této práce, byly stereotypní představy studentů zjišťovány pomocí dotazníkového šetření, došlo k jejich zachycení do přehledných „dvoustranných“ tabulek a následnému využití techniky sémantického diferenciálu, a s využitím vlastních zkušeností vzhledem ke studiu právě tohoto oboru.

Díky metodě sémantického diferenciálu bylo zjištěno, že v předběžném porovnání muže a ženy manažerky očima mladších studentů lze zaznamenat, že žena, dle sémantického diferenciálu, vychází jako potenciálně lepší manažer. Avšak rozdíly nejsou tak markantní. Dochází ke shodě vlastností, a to u charismatu, schopnosti kontroly a rozhodování.

Komplexní pohled na muže a ženu manažerku studentů druhého a třetího ročníku bakalářského studia je vyrovnaný. Největší rozdíly jsou však viditelné u charismatu, schopnosti vedení a přizpůsobivosti, schopnosti plánování a organizace, u nichž dominuje žena manažerka.

K pozitivnímu vývoji pohledu na ženy manažerky dochází v podání mužů – studentů bakalářských ročníků. Pohled mužů na muže manažery naopak zachycuje poněkud skeptický vývoj.

Dále musí být prezentován vyrovnaný pohled žen – studentek jednotlivých bakalářských ročníků na ženy manažerky. U pohledu na muže manažery v podání studentek bakalářských ročníků dochází k pozitivnímu vývoji.

Dále je záhodné uvést dosti vyrovnaný pohled na manažerskou pozici očima všech *studentů prvního ročníku*. Nejsou v něm patrné časté rozdíly, lze uvést pouze „nejmarkantnější“ diferenci u schopnosti rozhodování ve stresových situacích, která je bližší muži manažerovi a další menší rozdíly u charismatu a schopnosti rozhodovat pod tlakem, kterými vládne žena manažerka. Dle celkového pohledu *studentů druhého ročníku* magisterského studia křivky muže a ženy manažerky nelze označit za vyrovnané. Je patrná jedna významnější diference a to u schopnosti komunikace, která je přisouzena ženě manažerce.

Pohled mužů, studentů navazujících ročníků, na ženy manažerky zaznamenává negativní vývoj. Přístup mužů k mužům manažerům, se vyvíjí spíše negativně. Celkově tedy dochází ke zhoršení pohledu na muže manažera v porovnání názorů mužů prvního a druhého ročníku navazujícího studia.

Opravdu velmi vyrovnaný je pohled žen prvního a druhého ročníku navazujícího studia na ženy manažerky. Dochází i k pozitivnímu vývoji náhledu na muže manažera. Nejvýraznější rozdíl je zaznamenatelný u empatie (v kladném směru).

Závěrečný pohled bakalářských i magisterských studentů na ženu manažerku je opravdu velmi vyrovnaný. Obě křivky se celkově pohybují v okolí středních hodnot s mírnými výkyvy spíše k těm pozitivnějším. Pohled bakalářských a magisterských studentů na muže manažera je také vyrovnaný, pohybuje se taktéž v rámci středních hodnot.

Dle výše uvedených výsledků získaných metodou sémantického diferenciálu lze potvrdit, že studenti oboru Řízení a ekonomika podniku netrpí stereotypními představami o muži a ženě manažerce. Automaticky nepředpokládají, že muž manažer bude oplývat všemi manažerskými dovednostmi a ženě manažerce budou scházet. Ano, některé vlastnosti se potvrzují jako typické pro ženu – empatie, komunikace, a pro muže – aktivita, ale pohled studentů se vyvíjí se získanými znalostmi.

Došlo tedy k potvrzení hypotézy, shody stereotypních pohledů na muže a ženy manažery, nedochází k preferování pohlaví u konkrétních vlastností u všech ročníků bez výjimky.

9. Conclusion

The aim was to find out about the gender stereotypes and prejudices among future managers. In this particular case, I dealt with female and male students of Enterprise Management and Economics. The opinions and stereotypical ideas of students in individual classes were compared. During field data collection, the semantic differential technique was used.

Based on theoretical knowledge exposed in the literature review, the first part of this work consisted of the stereotypical image of students surveyed using a questionnaire. The collected data was then organized in synoptic "bilateral" tables, it was analysed by means of the semantic differential technique, and by means of my own experience gathered during this particular field of study.

The semantic differential method and a preliminary comparison of male and female managers in the eyes of younger students revealed that the woman, according to the semantic differential, appears to be a potentially better manager. However, the differences are not so significant. There is a consensus on qualities such as charisma, ability to control and in decision-making.

The comprehensive view of a man and a woman manager for second- and third-year bachelor students is balanced. The biggest differences are visible in charisma, leadership skills and adaptability, ability to plan and organize, which are dominated by a woman manager.

The positive development of the view of women managers is supported by male undergraduate students. Male students' view of the male manager, on the contrary, appears to be skeptical.

Further, it is necessary to present the balanced view of women – female undergraduate students on women managers. The view on male managers by undergraduate female students shows a positive development.

It is advisable to mention the fairly balanced view of any managerial position in the eyes of all first-year students. Although there are no obvious and frequent differences, it is possible to notice some "extremely noticeable" differences in decision-making abilities in stressful situations, which is closer to the male manager and other minor differences in charisma and ability to make decisions under pressure, where the female manager dominates. Overall, according to students in the second year of their Master's studies it is not possible to describe the curves of men and women managers as balanced. It is probably the one major difference together with the ability to communicate, which is attributed to the woman manager.

The view of postgraduate male students on women managers recorded a negative development. The attitude of male students to male managers develops rather negatively. Overall, there is a deterioration in the view of male managers by male students in their first and second years of their Master's studies.

The view of female students in their first and second years of the Master's degree course on women managers is well-balanced. There is also a positive development of the view of a male manager. The most noticeable difference is to be found in empathy (in the positive direction).

The final view of Bachelor and Master's students of the woman manager is balanced. Both curves generally move around the mean values with slight adjustments towards the more positive. Bachelor and Master's students' view of the male manager is also balanced, it also moves within the mean values.

According to the above results obtained using the semantic differential, it is possible to confirm that students of Enterprise Management and Economics do not suffer from stereotypical images of male and female manager. They do not automatically assume that a man will have all executive managerial skills while the woman manager will be lacking in them. Yes, some qualities are confirmed as typical for a woman - empathy, communication, and for men - activity, but the students' opinion develops with the obtained knowledge.

Thus, the hypothesis has been confirmed. The consensus of stereotypical views of male and female managers doesn't lead without exception to gender preference for specific properties in all classes.

10. Seznam použité literatury

1. ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-716-9614-5.
2. BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
3. BĚLOHLÁVEK, František. *Osobní kariéra*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1994, 112 s. ISBN 80-716-9083-X.
4. BIRCH, Paul. *Leadership*. Vyd. 1. Překlad Jitka Vejmělková. Brno: CP Books, 2005, iv, 95 s. ISBN 80-251-0551-2.
5. BLÁHA, Jiří, Aleš, MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Vyd. 1. Brno: CP Books, 2005, 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
6. COWLING, A. *Behavioural sciences for managers*. 2. ed. London: Edward Arnold, 1989, 278 s. ISBN 07-131-3658-8
7. CRAINER, Stuart. *Moderní management: Základní myšlenkové směry Přel. H. Škapová*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2000, 250 s. ISBN 80-726-1019-8.
8. ČERVENKA, Jan, Lenka SVOBODOVÁ a Jiří VINOPAL. *Jak je v Česku vnímána práce*. Vyd. 1. Editor Naděžda Čadová, Miloš Paleček. Praha: Sociologický ústav Akademie věd ČR, 2006, 228 s. ISBN 80-733-0103-2
9. DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace: 6. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 502 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2018-0.
10. DONNELLY, James H. *Management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1997, 821 s. ISBN 80-716-9422-3.

11. FERJENČÍK, Ján. *Úvod do metodologie psychologického výzkumu: Jak zkoumat lidskou duši*. 1. vyd. Praha: Portál, s.r.o., 2000. ISBN 80-7178-367-6.
12. FOLTYSOVÁ, M., M. PAVLÍK a L. SIMERSKÁ. *Rozpočtování z hlediska rovnosti žen a mužů: informativní metodika*. 1. vyd. Praha: Ministerstvo financí, 2004. 77 s. ISBN 80-85045-14-1.
13. FRITZ, Hannelore. *Spokojeně v zaměstnání*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2006, 199 s. ISBN 80-736-7113-1.
14. GIDDENS, Anthony. *Sociologie*. Vyd. 1. Praha: Argo, 1999, 594 s. ISBN 80-720-3124-4.
15. GJURIČOVÁ, Šárka a Jiří KUBIČKA. *Rodinná terapie: systemické a narativní přístupy*. 2., doplň. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2009, 280 s. Psyché (Grada). ISBN 978-802-4723-907.
16. HARRINGTON, Austin. *Moderní sociální teorie: základní témata a myšlenkové proudy*. Vyd. 1. Překlad Hana Antonínová. Praha: Portál, 2006, 495 s. ISBN 80-736-7093-3.
17. JANDOUREK, Jan. *Úvod do sociologie*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2003, 231 s. ISBN 80-717-8749-3.
18. JANDOUREK, Jan. *Sociologický slovník*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2001, 285 s. ISBN 80-717-8535-0.
19. JOHNSON, Gerry a Kevan SCHOLES. *Cesty k úspěšnému podniku: stanovení cíle a techniky rozhodování*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2000, xxviii, 803 s. ISBN 80-722-6220-3.
20. KAMP, Di. *Manažer 21. století*. 1. vyd. Praha: Grada, 2000, 212 s. ISBN 80-247-0005-0.

21. KARSTEN, Hartmut. *Ženy - muži*. Vyd. 1. Překlad Petr Babka. Praha: Portál, c2006, 183 s. Spektrum (Portál), 48. ISBN 80-736-7145-X.
22. KŘÍŽKOVÁ, Alena a Karel PAVLICA. *Management genderových vztahů: postavení žen a mužů v organizaci*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2004, 155 s. ISBN 80-726-1117-8.
23. KŘÍŽKOVÁ, A., R. DUDOVÁ, H. HAŠKOVÁ, H. MAŘÍKOVÁ a Z. UHDE et. al. *Práce a péče: proměny "rodičovské" v České republice a kontext rodinné politiky Evropské unie*. Vyd. 1. Praha: Sociologické nakl. (SLON), 2008, 163 p. Knižnice Sociologické aktuality, sv. 18. ISBN 80-864-2994-6.
24. KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Tajemství úspěšného jednání*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1995, 162 s. ISBN 80-856-2384-6.
25. MALÍNSKÁ, Jana. *Do politiky prý žena nesmí--proč?: vzdělání a postavení žen v české společnosti v 19. a na počátku 20. století*. 1. vyd. Praha: Libri, 2005, 173 p. Gender sondy, 3. ISBN 80-864-2942-3.
26. MOŽNÝ, Ivo. *Česká společnost: nejdůležitější fakta o kvalitě našeho života*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2002, 207 s. ISBN 80-717-8624-1.
27. NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie*. Vyd. 2., rozš. a přeprac. Praha: Academia, 2009, 498 s. ISBN 978-80-200-1679-9.
28. NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2005, 288 s. ISBN 80-247-0577-X.
29. NĚMCOVÁ, Marie. *Jak se stát úspěšnou ženou*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006, 180 s. ISBN 80-247-1597-X.
30. NOVÁK, Tomáš a Yveta KUDLÁČKOVÁ. *Asertivní žena*. 2.dopl.vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, 120 s. ISBN 80-247-0453-6.

31. NOVOTNÁ, Eliška. *Sociologie organizace*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 112 s. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-2428-7.
32. O'BRIENOVÁ, Paddy. *Pozitivní řízení: Asertivita pro manažery*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1999, 211 s. ISBN 80-859-4387-5.
33. OSBORNE, Richard a Boris van LOON. *Introducing Sociology*. 2. Vyd. United Kingdom: Icon Books, 2007. 177 s. ISBN 978-80-7367-258-4.
34. PISÁR, Peter a kolektiv. *Rovnost příležitostí na trhu práce*. 1. vyd. Banská Bystrica: Regionálne európske informačné centrum, 2008. ISBN 978-808-0834-340.
35. ROLÍNEK, Ladislav. *Teorie a praxe managementu: (vybrané kapitoly)*. České Budějovice: Jihočeská univerzita, Zemědělská fakulta, 2003, 95 s. ISBN 80-704-0613-5.
36. SINGLY, François de. *Sociologie současné rodiny*. Vyd. 1. Překlad Stanislav Štech, Ludmila Šašková. Praha: Portál, 1999, 128 s. ISBN 80-717-8249-1.
37. SIROVÁTKA, Tomáš a Ondřej HORA et al. *Rodina, děti a zaměstnání v české společnosti*. Vyd. 1. Boskovice: Fakulta sociálních studií (Institut pro výzkum reprodukce a integrace společnosti) Masarykovy univerzity v Brně v nakl. Albert, 2008, 328 s. ISBN 978-807-3261-405.
38. ŠMÍDOVÁ, Iva et. al. *Pečovatelská otcovství: zkušenost a genderové vztahy*. Vyd. 1. Brno: Institut pro výzkum reprodukce a integrace společnosti, 2008. 90 s. ISBN 978-80-7399-406-8.
39. TABERY, Paulína. *Reprezentace různých forem rodinného a pracovního života v ženských a mužských časopisech*. 1. vyd. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2007, 75 s. Sociologické studie (Sociologický ústav Akademie věd ČR), 07/5. ISBN 978-807-3301-330.

40. VALDROVÁ, Jana. *Gender a společnost: (vysokoškolská učebnice pro nesociologické směry magisterských a bakalářských studií)*. Vyd. 1. Ústí nad Labem: Univerzita J. E. Purkyně - Ústí nad Labem, 2006, 236 s. ISBN 80-704-4808-3.
41. VEBER, Jaromír. *Management: Základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 80-726-1029-5.

11. Seznam tabulek a grafů

Seznam tabulek

Tab. č. 1:	Genderové imperativy (Hausen in Valdřová, 2006).....	13
Tab. č. 2:	Průměrné hrubé měsíční mzdy žen a mužů pro rok 2011.....	25
Tab. č. 31:	Souhrnná tabulka BC	110
Tab. č. 32:	Souhrnná tabulka MGR	114
Tab. č. 33:	Souhrnná tabulka porovnání BC.....	116
Tab. č. 34:	Souhrnná tabulka porovnání MGR.....	119
Tab. č. 35:	Souhrnná tabulka porovnání MEZI ročníky.....	122
Tab. č. 36:	Výsledné porovnání BC x MGR.....	123

Seznam grafů

Graf č. 1:	Průměrné hrubé měsíční mzdy mužů a žen za rok 2002 v zaměstnáních.....	25
Graf č. 6:	Žena manažerka v očích studentů 2. ročníku BC.....	63
Graf č. 7:	Muž manažer v očích studentů 2. ročníku BC.....	64
Graf č. 12:	Žena manažerka v očích studentů 3. ročníku BC.....	66
Graf č. 13:	Muž manažer v očích studentů 3. ročníku BC.....	67
Graf č. 14:	Žena manažerka v očích studentů bakalářského studia.....	68
Graf č. 15:	Muž manažer v očích studentů bakalářského studia.....	69
Graf č. 20:	Žena manažerka v očích studentů 1. ročníku MGR.....	72
Graf č. 21:	Muž manažer v očích studentů 1. ročníku MGR.....	73

Graf č. 26:	Žena manažerka v očích studentů 2. ročníku MGR.....	75
Graf č. 27:	Muž manažer v očích studentů 2. ročníku MGR.....	76
Graf č. 28:	Žena manažerka v očích studentů magisterského studia.....	77
Graf č. 29:	Muž manažer v očích studentů magisterského studia.....	78
Graf č. 30:	Jak vidí MUŽ 2. ročníku ženu a muže manažera.....	79
Graf č. 31:	Jak vidí ŽENA 2. ročníku ženu a muže manažera.....	81
Graf č. 32:	Muž a žena manažerka v očích celého 2. ročníku BC.....	82
Graf č. 33:	Jak vidí MUŽ 3. ročníku ženu a muže manažera.....	83
Graf č. 34:	Jak vidí ŽENA 3. ročníku ženu a muže manažera.....	85
Graf č. 35:	Muž a žena manažerka v očích celého 3. ročníku BC.....	86
Graf č. 36:	Muž a žena manažerka v očích studentů bakalářského studia.....	87
Graf č. 37:	Jak vidí MUŽ 1. ročníku ženu a muže manažera.....	88
Graf č. 38:	Jak vidí ŽENA 1. ročníku ženu a muže manažera.....	89
Graf č. 39:	Muž a žena manažerka v očích studentů 1. ročníku magisterského studia.....	91
Graf č. 40:	Jak vidí MUŽ 2. ročníku ženu a muže manažera.....	92
Graf č. 41:	Jak vidí ŽENA 2. ročníku ženu a muže manažera.....	93
Graf č. 42:	Muž a žena manažerka v očích studentů 2. ročníku magisterského studia.....	94
Graf č. 43:	Muž a žena manažerka v očích studentů magisterského studia.....	95
Graf č. 44:	Pohled mužů 2. a 3. ročníku na ženy manažerky.....	96
Graf č. 45:	Pohled mužů 2. a 3. ročníku na muže manažery.....	97
Graf č. 46:	Pohled žen 2. a 3. ročníku na ženy manažerky.....	98
Graf č. 47:	Pohled žen 2. a 3. ročníku na muže manažery.....	99

Graf č. 48:	Pohled mužů 1. a 2. ročníku na ženy manažerky.....	100
Graf č. 49:	Pohled mužů 1. a 2. ročníku na muže manažery.....	101
Graf č. 50:	Pohled mužů 1. a 2. ročníku na muže manažery.....	102
Graf č. 51:	Pohled žen 1. a 2. ročníku na muže manažery.....	103
Graf č. 52:	Žena manažerka v očích studentů BC a MGR studia.....	105
Graf č. 53:	Muž manažer v očích studentů BC a MGR studia.....	106

12. Přílohy

1.	Příloha	Dotazník	
2.	Příloha	Tab. č. 3:	Jak vidí muži 2. ročníku BC ženu manažerku
3.	Příloha	Tab. č. 4:	Jak vidí muži 2. ročníku BC muže manažera
4.	Příloha	Graf č. 2:	Žena manažerka v očích muže 2. ročníku BC
5.	Příloha	Graf č. 3:	Muž manažer v očích muže 2. ročníku BC
6.	Příloha	Tab. č. 5:	Jak vidí ženy 2. ročníku BC ženu manažerku
7.	Příloha	Tab. č. 6:	Jak vidí ženy 2. ročníku BC muže manažera
8.	Příloha	Graf č. 4:	Žena manažerka v očích ženy 2. ročníku BC
9.	Příloha	Graf č. 5:	Muž manažer v očích ženy 2. ročníku BC
10.	Příloha	Tab. č. 7:	Jak vidí 2. ročník BC ženu manažerku
11.	Příloha	Tab. č. 8:	Jak vidí 2. ročník BC muže manažera
12.	Příloha	Tab. č. 9:	Jak vidí muži 3. ročníku BC ženu manažerku
13.	Příloha	Tab. č. 10:	Jak vidí muži 3. ročníku BC muže manažera
14.	Příloha	Grafu č. 8:	Žena manažerka v očích muže 3. ročníku BC
15.	Příloha	Graf č. 9:	Muž manažer v očích muže 3. ročníku BC
16.	Příloha	Tab. č. 11:	Jak vidí ženy 3. ročníku BC ženu manažerku
17.	Příloha	Tab. č. 12:	Jak vidí ženy 3. ročníku BC muže manažera
18.	Příloha	Graf č. 10:	Žena manažerka v očích ženy 3. ročníku BC
19.	Příloha	Graf č. 11:	Muž manažer v očích ženy 3. ročníku BC
20.	Příloha	Tab. č. 13:	Jak vidí 3. ročník BC ženu manažerku
21.	Příloha	Tab. č. 14:	Jak vidí 3. ročník BC muže manažera
22.	Příloha	Tab. č. 15:	Žena manažerka v očích všech studentů BC
23.	Příloha	Tab. č. 16:	Muž manažer v očích všech studentů BC

24.	Příloha	Tab. č. 17:	Jak vidí muži 1. ročníku MGR ženu manažerku
25.	Příloha	Tab. č. 18:	Jak vidí muži 1. ročníku MGR muže manažera
26.	Příloha	Graf č. 16:	Žena manažerka v očích muže 1. ročníku MGR
27.	Příloha	Graf č. 17:	Muž manažer v očích muže 1. ročníku MGR
28.	Příloha	Tab. č. 19:	Jak vidí žena 1. ročníku MGR ženu manažerku
29.	Příloha	Tab. č. 20:	Jak vidí žena 1. ročníku MGR muže manažera
30.	Příloha	Graf č. 18:	Žena manažerka v očích ženy 1. ročníku MGR
31.	Příloha	Graf č. 19:	Muž manažer v očích ženy 1. ročníku MGR
32.	Příloha	Tab. č. 21:	Jak vidí 1. ročník MGR ženu manažerku
33.	Příloha	Tab. č. 22:	Jak vidí 1. ročník MGR muže manažera
34.	Příloha	Tab. č. 23:	Jak vidí muži 2. ročníku MGR ženu manažerku
35.	Příloha	Tab. č. 24:	Jak vidí muži 2. ročníku MGR muže manažera
36.	Příloha	Graf č. 22:	Žena manažerka v očích muže 2. ročníku MGR
37.	Příloha	Graf č. 23:	Muž manažer v očích muže 2. ročníku MGR
38.	Příloha	Tab. č. 25:	Jak vidí žena 2. ročníku MGR ženu manažerku
39.	Příloha	Tab. č. 26:	Jak vidí žena 2. ročníku MGR muže manažera
40.	Příloha	Graf č. 24:	Žena manažerka v očích ženy 2. ročníku MGR
41.	Příloha	Graf č. 25:	Muž manažer v očích ženy 2. ročníku MGR
42.	Příloha	Tab. č. 27:	Jak vidí 2. ročník MGR ženu manažerku
43.	Příloha	Tab. č. 28:	Jak vidí 2. ročník MGR muže manažera
44.	Příloha	Tab. č. 29:	Žena manažerka v očích všech studentů MGR
45.	Příloha	Tab. č. 30:	Muž manažer v očích všech studentů MGR

Příloha č. 1: Dotazník

Dotazník určený pro obor Řízení a ekonomika podniku Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích

Vážení studenti,

Jsem studentkou Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích a v rámci své diplomové práce jsem se začala zabývat problematikou genderové stereotypizace u budoucích manažerů, tj. stereotypního pohledu na ženy a muže jako manažery. Proto bych Vás velmi ráda poprosila o vyplnění dvou tabulek, které naleznete na druhé straně tohoto dotazníku. Jedná se o pohled na ženu manažerku a muže manažera.

Chtěla bych Vás ujistit, že veškeré informace budou použity výhradně ke studijním účelům a veškeré Vaše odpovědi (i případné připomínky) jsou zcela anonymní. Prosím pouze o vyplnění pohlaví, studijního typu a ročníku studia. Tyto údaje jsou nutné k vyhodnocení dotazníku.

Pohlaví: muž žena

Studijní typ: bakalářský magisterský

Ročník studia:

Tabulky by měly vyjádřit Váš pohled na muže manažera a ženu manažerku. Na levé a pravé straně tabulek naleznete vlastnosti, mezi nimiž je 5 políček. Označte prosím v každém řádku 1 políčko, které vyjadřuje Vaše mínění – čím blíže se označené políčko blíží levé či pravé straně dané vlastnosti, tím více se s ní ztotožňujete.

Vámi zvolenou odpověď můžete označit vybarvením či křížkem.

Např.:

- | | | | | | | | |
|--|-----------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|---------|
| 1. | VYROVNANÁ | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | LABILNÍ |
| Označením tohoto pole říkáte, že žena manažerka je ZCELA vyrovnaná | | | | | | | |
| 2. | VYROVNANÁ | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | LABILNÍ |
| Označením tohoto pole říkáte, že žena manažerka je SPÍŠE vyrovnaná | | | | | | | |
| 3. | VYROVNANÁ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | LABILNÍ |
| Označením tohoto pole říkáte, že žena manažerka je NA ROZMEZÍ vyrovnanosti a lability | | | | | | | |
| 4. | VYROVNANÁ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | LABILNÍ |
| Označením tohoto pole říkáte, že žena manažerka je SPÍŠE labilní | | | | | | | |
| 5. | VYROVNANÁ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | LABILNÍ |
| Označením tohoto pole říkáte, že žena manažerka je ZCELA labilní | | | | | | | |

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

Jaké vlastnosti se dle Vás blíží (hodí) k muži manažerovi?										
Vyrovnaný										Labilní
Kreativní										Nekreativní
Necharismatický										Charismatický
Nekonfliktní										Konfliktní
Ambiciózní										Neambiciózní
Neschopen rozhodování										Schopen rozhodování
Schopen vedení										Neschopen vedení
Schopen plánování										Neschopen plánování
Organizačně schopný										Postrádající organizační schopnosti
Neschopen kontroly										Schopen provádět kontrolu
Přizpůsobivý										Nepřizpůsobivý
Řešení problémů schopný										Neschopný řešení problémů
Tolerantní										Netolerantní
Empatický										Neempatický
Nekomunikativní										Komunikativní
Schopen rozhodování ve stresových situacích										Neschopen rozhodování ve stresových situacích
Loajální										Neloajální
Pokorný										Náročný
Otevřený										Uzavřený
Nespravedlivý										Spravedlivý
Asertivní										Arogantní
Se smyslem pro humor										Bez smyslu pro humor
Schopný vytvořit přátelské prostředí										Neschopný vytvořit přátelské prostředí
Motivující										Nemotivující
Aktivní										Neaktivní

Prostor pro Vaše připomínky:

.....

.....

Mnohokrát Vám děkuji za čas, který jste věnovali vyplnění tohoto dotazníku.

Bc. Andrea Fišerová

Řízení a ekonomika podniku (ŘEP N), II. ročník; Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Příloha č. 2: Tab. č. 3: Jak vidí muži 2. ročníku BC ženu manažerku

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

Zdroj: vlastní práce

Příloha č. 3: Tab. č. 4: Jak vidí muži 2. ročníku BC muže manažera

Jaké vlastnosti se dle Vás blíží (hodí) k muži manažerovi?												
	Odpovědi studentů										Ø	
Vyrovnaný	3	1	2	3	2	1	1	1	3	2	1,9	Labilní
Kreativní	2	1	2	2	3	1	2	1	1	2	1,7	Nekreativní
Necharismatický	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4,4	Charismatický
Nekonfliktní	4	3	4	3	2	2	2	1	3	2	2,6	Konfliktní
Ambiciózní	2	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1,5	Neambiciózní
Neschopen rozhodování	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4,6	Schopen rozhodování
Schopen vedení	2	1	2	2	1	1	1	1	3	1	1,5	Neschopen vedení
Schopen plánování	2	1	2	3	1	1	2	1	3	1	1,7	Neschopen plánování
Organizačně schopný	2	1	2	3	1	1	2	1	3	2	1,8	Postrádající organizační schopnosti
Neschopen kontroly	4	5	3	2	4	5	4	5	4	5	4,1	Schopen provádět kontrolu
Přizpůsobivý	2	2	4	4	2	3	2	1	1	1	2,2	Nepřizpůsobivý
Řešení problémů schopný	2	1	2	1	2	1	1	1	2	1	1,4	Neschopný řešení problémů
Tolerantní	4	3	4	3	2	2	3	1	3	2	2,7	Netolerantní
Empatický	4	2	3	4	3	3	4	1	3	3	3	Neempatický
Nekomunikativní	4	5	4	5	4	4	3	5	3	5	4,2	Komunikativní
Schopen rozhodování ve stresu	2	1	2	1	1	1	1	1	3	1	1,4	Neschopen rozhodování ve stresu
Loajální	3	1	3	3	2	2	1	1	3	1	2	Neloajální
Pokorný	4	1	3	5	3	3	3	1	4	5	3,2	Náročný
Otevřený	4	3	3	2	2	2	4	1	3	1	2,5	Uzavřený
Nespravedlivý	4	3	2	4	5	4	3	5	3	5	3,8	Spravedlivý
Asertivní	3	1	2	1	1	2	4	1	3	2	2	Arogantní
Se smyslem pro humor	2	1	2	1	1	2	2	1	3	3	1,8	Bez smyslu pro humor
Schopný vytvořit přátelské prostředí	3	1	3	3	1	2	2	1	3	3	2,2	Neschopný vytvořit přátelské prostředí
Motivující	4	1	2	1	1	1	1	1	3	1	1,6	Nemotivující
Aktivní	4	2	3	1	1	1	2	1	2	2	1,9	Neaktivní

Zdroj: vlastní práce

Příloha č. 4: Graf č. 2: Žena manažerka v očích muže 2. ročníku BC

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

Zdroj: vlastní práce

Příloha č. 5: Graf č. 3: Muž manažer v očích muže 2. ročníku BC

Jaké vlastnosti se dle Vás blíží (hodí) k muži manažerovi?				
Vyrovnaný				Labilní
Kreativní				Nekreativní
Charismatický				Necharismatický
Nekonfliktní				Konfliktní
Ambiciózní				Neambiciózní
Schopen rozhodování				Neschopen rozhodování
Schopen vedení				Neschopen vedení
Schopen plánování				Neschopen plánování
Organizačně schopný				Postrádající organizační schopnosti
Schopen kontroly				Neschopen provádět kontrolu
Přizpůsobivý				Nepřizpůsobivý
Řešení problémů schopný				Neschopný řešení problémů
Tolerantní				Netolerantní
Empatický				Neempatický
Komunikativní				Nekomunikativní
Schopen rozhodování ve stresových situacích				Neschopen rozhodování ve stresových situacích
Loajální				Neloajální
Pokorný				Náročný
Otevřený				Uzavřený
Spravedlivý				Nespravedlivý
Asertivní				Arogantní
Se smyslem pro humor				Bez smyslu pro humor
Schopný vytvořit přátelské prostředí				Neschopný vytvořit přátelské prostředí
Motivující				Nemotivující
Aktivní				Neaktivní

Zdroj: vlastní práce

Příloha č. 6: Tab. č. 5: Jak vidí ženy 2. ročníku BC ženu manažerku

Jaké vlastnosti jsou dle Vás blízké ženě manažerky?																							
	Odpovědi studentů																			Ø			
Vyrovnaná	1	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	2	3	4	2	3	4	2,7	Labilní	
Kreativní	1	2	2	2	2	1	1	4	1	3	1	1	2	3	1	2	2	1	2	2	1,8	Nekreativní	
Necharismatická	4	4	4	4	4	4	5	3	4	5	5	5	4	4	5	3	3	4	4	4	4,1	Charismatická	
Nekonfliktní	1	2	2	2	2	3	3	2	2	3	1	3	2	4	1	3	2	2	2	4	2,3	Konfliktní	
Ambiciózní	1	1	1	4	1	2	1	2	3	4	4	2	1	2	2	2	2	1	1	3	2,0	Neambiciózní	
Neschopna rozhodování	5	5	1	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4,4	Schopna rozhodování	
Schopna vedení	1	2	1	2	2	1	1	3	1	4	2	1	2	3	1	1	2	1	2	2	1,8	Neschopna vedení	
Plánování schopná	2	1	1	1	1	1	1	1	2	3	1	1	3	3	1	1	4	1	2	2	1,7	Neschopna plánování	
Organizačně schopná	2	2	2	1	1	3	1	1	2	2	2	2	1	3	1	2	1	1	3	1	1,7	Postrádající organizační schopnosti	
Neschopná kontroly	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4,1	Schopna provádět kontrolu	
Přizpůsobivá	2	2	3	1	3	1	1	2	3	1	2	2	3	4	2	2	3	3	2	3	2,3	Nepřizpůsobivá	
Řešení problémů schopná	1	2	2	3	1	1	1	3	1	1	1	1	3	3	1	1	3	1	2	2	1,7	Neschopna řešení problémů	
Tolerantní	3	3	3	3	3	2	1	2	1	2	1	3	1	3	2	3	2	2	2	2	2,2	Netolerantní	
Empatická	3	2	2	3	1	2	3	2	3	2	1	1	2	3	1	3	2	2	1	1	2,0	Neempatická	
Nekomunikativní	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4,6	Komunikativní	
Schopna rozhodování ve stresu	1	3	2	2	1	3	1	2	2	1	3	3	3	4	1	1	2	2	2	3	2,1	Neschopna rozhodování ve stresu	
Loajální	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2,5	Neloajální
Pokorná	3	3	4	3	4	2	3	3	3	2	5	3	2	3	3	4	2	3	2	3	3,0	Náročná	
Otevřená	3	2	3	3	1	2	2	2	1	3	1	2	3	4	2	2	2	2	3	3	2,3	Uzavřená	
Nespravedlivá	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	3	4	3	5	4	3	5	4	3	3,9	Spravedlivá	
Asertivní	3	3	4	3	2	4	4	3	2	2	2	2	4	2	2	3	2	3	3	3	2,8	Arogantní	
Se smyslem pro humor	3	3	3	3	2	3	2	4	2	2	1	3	4	3	2	3	2	2	3	4	2,7	Bez smyslu pro humor	
Schopná vytvořit přátelské prostředí	2	2	1	2	2	2	3	3	3	2	3	2	1	2	1	2	4	2	2	4	2,3	Neschopná vytvořit přátelské prostředí	
Motivující	2	2	1	2	1	1	1	2	2	3	3	3	2	4	2	1	2	2	2	2	2,0	Nemotivující	
Aktivní	1	2	2	2	1	1	1	1	2	3	1	2	1	2	2	1	1	1	1	2	1,5	Neaktivní	

Zdroj: vlastní práce

Příloha č. 7: Tab. č. 6: Jak vidí ženy 2. ročníku BC muže manažera

Jaké vlastnosti se dle Vás blíží (hodí) k muži manažerovi?																						
	Odpovědi studentů																				Ø	
Vyrovnaný	1	2	1	2	3	1	1	3	2	4	4	3	1	2	1	2	4	2	3	2	2,2	Labilní
Kreativní	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	4	2	1	2	3	2	2,3	Nekreativní
Necharismatický	3	4	5	4	4	5	5	3	5	4	4	4	4	4	1	3	3	3	4	3	3,8	Charismatický
Nekonfliktní	2	3	2	4	3	3	3	4	3	4	2	3	4	3	1	3	5	3	2	2	3,0	Konfliktní
Ambiciózní	1	2	2	1	1	1	1	2	1	2	1	1	2	1	4	1	1	1	3	1	1,5	Neambiciózní
Neschopen rozhodování	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	1	5	3	5	5	4	4,3	Schopen rozhodování
Schopen vedení	1	1	1	2	1	2	1	2	2	2	1	1	1	2	4	1	2	5	1	2	1,8	Neschopen vedení
Schopen plánování	2	2	1	2	3	2	2	2	2	3	1	1	2	2	3	1	1	5	2	2	2,1	Neschopen plánování
Organizačně schopný	2	2	1	2	3	3	3	3	2	4	3	1	2	2	1	1	1	2	3	2	2,2	Postrádající organizační schopnosti
Neschopen kontroly	4	4	4	4	5	2	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4,2	Schopen provádět kontrolu
Přizpůsobivý	2	2	2	3	2	1	3	4	1	4	4	4	4	4	2	3	2	4	3	4	2,9	Nepřizpůsobivý
Řešení problémů schopný	1	3	2	2	2	1	2	2	1	3	5	2	3	1	3	1	2	2	3	1	2,1	Neschopný řešení problémů
Tolerantní	3	3	2	3	3	1	1	3	1	4	4	3	3	3	4	3	2	2	2	4	2,7	Netolerantní
Empatický	3	3	2	3	3	1	1	4	2	3	3	4	3	4	2	3	2	2	4	4	2,8	Neempatický
Nekomunikativní	4	4	5	4	5	5	5	3	5	3	5	4	4	4	5	5	4	5	4	3	4,3	Komunikativní
Schopen rozhodování ve stresu	1	2	1	2	2	1	1	2	1	2	4	2	1	2	2	1	3	2	3	2	1,9	Neschopen rozhodování ve stresu
Loajální	3	2	3	3	3	3	1	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2,9	Neloajální
Pokorný	3	4	4	4	5	2	2	4	3	4	4	4	4	3	4	4	2	3	4	4	3,6	Náročný
Otevřený	4	2	3	2	2	5	1	4	1	3	5	2	3	3	2	1	3	3	3	3	2,8	Uzavřený
Nespravedlivý	3	4	4	3	3	5	3	3	5	3	4	3	3	4	5	5	3	4	3	3	3,7	Spravedlivý
Asertivní	4	4	5	3	4	5	3	3	4	4	3	4	2	3	2	3	2	3	4	3	3,4	Arogantní
Se smyslem pro humor	4	2	2	2	2	1	1	2	3	3	3	3	3	2	1	3	1	2	4	2	2,3	Bez smyslu pro humor
Schopný vytvořit přátelské prostředí	4	2	2	3	2	1	2	4	2	3	3	3	3	2	1	2	1	2	3	3	2,4	Neschopný vytvořit přátelské prostředí
Motivující	2	2	1	2	1	1	1	3	1	2	2	3	1	1	2	1	1	1	1	3	1,6	Nemotivující
Aktivní	3	2	1	2	1	1	1	2	1	4	1	2	1	1	2	1	3	1	2	3	1,8	Neaktivní

Zdroj: vlastní práce

Příloha č. 8: Graf č. 4: Žena manažerka v očích ženy 2. ročníku BC

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

Zdroj: vlastní práce

Příloha č. 9: Graf č. 5: Muž manažer v očích ženy 2. ročníku BC

Jaké vlastnosti se dle Vás blíží (hodí) k muži manažerovi?				
Vyrovnaný				Labilní
Kreativní				Nekreativní
Charismatický				Necharismatický
Nekonfliktní				Konfliktní
Ambiciózní				Neambiciózní
Schopen rozhodování				Neschopen rozhodování
Schopen vedení				Neschopen vedení
Schopen plánování				Neschopen plánování
Organizačně schopný				Postrádající organizační schopnosti
Schopen kontroly				Neschopen provádět kontrolu
Přizpůsobivý				Neřizpůsobivý
Řešení problémů schopný				Neschopný řešení problémů
Tolerantní				Netolerantní
Empatický				Neempatický
Komunikativní				Nekomunikativní
Schopen rozhodování ve stresových situacích				Neschopen rozhodování ve stresových situacích
Loajální				Nejoajální
Pokorný				Náročný
Otevřený				Uzavřený
Spravedlivý				Nespravedlivý
Asertivní				Arogantní
Se smyslem pro humor				Bez smyslu pro humor
Schopný vytvořit přátelské prostředí				Neschopný vytvořit přátelské prostředí
Motivující				Nemotivující
Aktivní				Neaktivní

Zdroj: vlastní práce

Příloha č. 10: Tab. č. 7: Jak vidí 2. ročník BC ženu manažerku

Jaké vlastnosti jsou dle Vás blízké ženě manažerce?				
	ØM	ØŽ	Ø 2r BC	
Vyrovnaná	3,3	2,7	3,0	Labilní
Kreativní	2,0	1,8	1,9	Nekreativní
Necharismatická	4,0	4,1	4,1	Charismatická
Nekonfliktní	3,1	2,3	2,7	Konfliktní
Ambiciózní	2,0	2,0	2,0	Neambiciózní
Neschopna rozhodování	3,4	4,4	3,9	Schopna rozhodování
Schopna vedení	2,7	1,8	2,3	Neschopna vedení
Plánování schopná	2,6	1,7	2,2	Neschopna plánování
Organizačně schopná	2,8	1,7	2,3	Postrádající organizační schopnosti
Neschopná kontroly	3,0	4,1	3,6	Schopna provádět kontrolu
Přízpůsobivá	2,7	2,3	2,5	Nepřízpůsobivá
Řešení problémů schopná	2,4	1,7	2,1	Neschopna řešení problémů
Tolerantní	2,6	2,2	2,4	Netolerantní
Empatická	1,9	2,0	2,0	Neempatická
Nekomunikativní	4,1	4,6	4,4	Komunikativní
Schopna rozhodování ve stresu	3,4	2,1	2,8	Neschopna rozhodování ve stresu
Loajální	2,3	2,5	2,4	Neloajální
Pokorná	3,1	3,0	3,1	Náročná
Otevřená	3,0	2,3	2,7	Uzavřená
Nespravedlivá	3,3	3,9	3,6	Spravedlivá
Asertivní	2,7	2,8	2,8	Arogantní
Se smyslem pro humor	2,7	2,7	2,7	Bez smyslu pro humor
Schopná vytvořit přátelské prostředí	2,6	2,3	2,5	Neschopná vytvořit přátelské prostředí
Motivující	2,4	2,0	2,2	Nemotivující
Aktivní	2,1	1,5	1,8	Neaktivní

Zdroj: vlastní práce

Příloha č. 11: Tab. č. 8: Jak vidí 2. ročník BC muže manažera

Jaké vlastnosti se dle Vás blíží (hodí) k muži manažerovi?				
	ØM	ØŽ	Ø 2r BC	
Vyrovnaná	1,9	2,2	2,1	Labilní
Kreativní	1,7	2,3	2,0	Nekreativní
Necharismatická	4,4	3,8	4,1	Charismatická
Nekonfliktní	2,6	3,0	2,8	Konfliktní
Ambiciózní	1,5	1,5	1,5	Neambiciózní
Neschopna rozhodování	4,6	4,3	4,5	Schopna rozhodování
Schopna vedení	1,5	1,8	1,7	Neschopna vedení
Plánování schopná	1,7	2,1	1,9	Neschopna plánování
Organizačně schopná	1,8	2,2	2,0	Postrádající organizační schopnosti
Neschopná kontroly	4,1	4,2	4,2	Schopna provádět kontrolu
Přizpůsobivá	2,2	2,9	2,6	Nepřizpůsobivá
Řešení problémů schopná	1,4	2,1	1,8	Neschopna řešení problémů
Tolerantní	2,7	2,7	2,7	Netolerantní
Empatická	3,0	2,8	2,9	Neempatická
Nekomunikativní	4,2	4,3	4,3	Komunikativní
Schopna rozhodování ve stresu	1,4	1,9	1,7	Neschopna rozhodování ve stresu
Loajální	2,0	2,9	2,5	Neloajální
Pokorná	3,2	3,6	3,4	Náročná
Otevřená	2,5	2,8	2,7	Uzavřená
Nespravedlivá	3,8	3,7	3,8	Spravedlivá
Asertivní	2,0	3,4	2,7	Arogantní
Se smyslem pro humor	1,8	2,3	2,1	Bez smyslu pro humor
Schopná vytvořit přátelské prostředí	2,2	2,4	2,3	Neschopná vytvořit přátelské prostředí
Motivující	1,6	1,6	1,6	Nemotivující
Aktivní	1,9	1,8	1,9	Neaktivní

Zdroj: vlastní práce

Příloha č. 12: Tab. č. 9: Jak vidí muži 3. ročníku BC ženu manažerku

Jaké vlastnosti jsou dle Vás blízké ženě manažerky?							
	Odpovědi					Ø	
Vyrovnaná	1	3	2	2	1	1,8	Labilní
Kreativní	2	2	1	1	1	1,4	Nekreativní
Necharismatická	3	4	5	5	4	4,2	Charismatická
Nekonfliktní	2	5	3	2	1	2,6	Konfliktní
Ambiciózní	2	4	1	1	2	2	Neambiciózní
Neschopna rozhodování	5	2	3	3	4	3,4	Schopna rozhodování
Schopna vedení	2	3	3	1	1	2	Neschopna vedení
Plánování schopná	1	3	2	3	2	2,2	Neschopna plánování
Organizačně schopná	2	3	2	3	2	2,4	Postrádající organizační schopnosti
Neschopná kontroly	4	2	4	5	4	3,8	Schopna provádět kontrolu
Přizpůsobivá	2	3	2	2	2	2,2	Nepřizpůsobivá
Řešení problémů schopná	2	4	2	2	2	2,4	Neschopna řešení problémů
Tolerantní	1	5	2	1	1	2	Netolerantní
Empatická	2	2	2	2	1	1,8	Neempatická
Nekomunikativní	5	5	5	3	5	4,6	Komunikativní
Schopna rozhodování ve stresu	2	5	3	3	3	3,2	Neschopna rozhodování ve stresu
Loajální	3	3	2	2	2	2,4	Neloajální
Pokorná	5	4	3	4	4	4	Náročná
Otevřená	3	3	2	2	3	2,6	Uzavřená
Nespravedlivá	5	2	4	3	4	3,6	Spravedlivá
Asertivní	3	4	1	1	3	2,4	Arogantní
Se smyslem pro humor	3	3	4	3	3	3,2	Bez smyslu pro humor
Schopná vytvořit přátelské prostředí	3	4	2	3	2	2,8	Neschopná vytvořit přátelské prostředí
Motivující	2	3	3	3	2	2,6	Nemotivující
Aktivní	1	4	1	1	1	1,6	Neaktivní

Zdroj: vlastní práce

Příloha č. 13: Tab. č. 10: Jak vidí muži 3. ročníku BC muže manažera

Jaké vlastnosti se dle Vás blíží (hodí) k muži manažerovi?							
	Odpovědi					Ø	
Vyrovnaný	1	2	2	1	1	1,4	Labilní
Kreativní	1	2	2	3	1	1,4	Nekreativní
Necharismatický	4	4	5	4	5	1,8	Charismatický
Nekonfliktní	3	3	3	2	2	2,6	Konfliktní
Ambiciózní	1	2	1	1	1	2,6	Neambiciózní
Neschopen rozhodování	4	4	5	5	5	1,2	Schopen rozhodování
Schopen vedení	1	2	1	5	1	4,6	Neschopen vedení
Schopen plánování	1	2	2	4	1	2	Neschopen plánování
Organizačně schopný	2	2	2	4	2	2	Postrádající organizační schopnosti
Neschopen kontroly	4	3	5	5	4	2,4	Schopen provádět kontrolu
Přizpůsobivý	4	3	3	4	2	4,2	Nepřizpůsobivý
Řešení problémů schopný	1	2	1	2	1	3,2	Neschopný řešení problémů
Tolerantní	2	3	3	2	2	1,4	Netolerantní
Empatický	4	2	3	3	2	2,4	Neempatický
Nekomunikativní	5	4	5	3	5	2,8	Komunikativní
Schopen rozhodování ve stresu	2	2	1	1	1	4,4	Neschopen rozhodování ve stresu
Loajální	3	3	3	2	2	1,4	Neloajální
Pokorný	5	2	4	3	5	2,6	Náročný
Otevřený	3	2	1	3	2	3,8	Uzavřený
Nespravedlivý	5	3	3	2	4	2,2	Spravedlivý
Asertivní	3	2	3	1	2	3,4	Arogantní
Se smyslem pro humor	2	2	1	1	2	2,2	Bez smyslu pro humor
Schopný vytvořit přátelské prostředí	3	2	3	2	2	1,6	Neschopný vytvořit přátelské prostředí
Motivující	2	3	2	3	2	2,4	Nemotivující
Aktivní	1	3	1	3	1	2,4	Neaktivní

Zdroj: vlastní práce

Příloha č. 14: Graf č. 8: Žena manažerka v očích muže 3. ročníku BC

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

Zdroj: vlastní práce

Příloha č. 15: Graf č. 9: Muž manažer v očích muže 3. ročníku BC

Jaké vlastnosti se dle Vás blíží (hodí) k muži manažerovi?				
Vyrovnaný				Labilní
Kreativní				Nekreativní
Charismatický				Necharismatický
Nekonfliktní				Konfliktní
Ambiciózní				Neambiciózní
Schopen rozhodování				Neschopen rozhodování
Schopen vedení				Neschopen vedení
Schopen plánování				Neschopen plánování
Organizačně schopný				Postrádající organizační schopnosti
Schopen kontroly				Neschopen provádět kontrolu
Přizpůsobivý				Nepřizpůsobivý
Řešení problémů schopný				Neschopný řešení problémů
Tolerantní				Netolerantní
Empatický				Neempatický
Komunikativní				Nekomunikativní
Schopen rozhodování ve stresových situacích				Neschopen rozhodování ve stresových situacích
Loajální				Neloajální
Pokorný				Náročný
Otevřený				Uzavřený
Spravedlivý				Nespravedlivý
Asertivní				Arogantní
Se smyslem pro humor				Bez smyslu pro humor
Schopný vytvořit přátelské prostředí				Neschopný vytvořit přátelské prostředí
Motivující				Nemotivující
Aktivní				Neaktivní

Zdroj: vlastní práce

Příloha č. 16: Tab. č. 11: Jak vidí ženy 3. ročníku BC ženu manažerku

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

Zdroj: vlastní práce

Příloha č. 17: Tab. č. 12: Jak vidí ženy 3. ročníku BC muže manažera

Jaké vlastnosti se dle Vás blíží (hodí) k muži manažerovi?												
	Odpovědi studentů										Ø	
Vyrovnaný	1	2	2	1	2	1	1	1	2	1	1,4	Labilní
Kreativní	2	3	2	2	4	4	2	1	1	3	2,4	Nekreativní
Necharismatický	4	2	4	4	3	4	5	5	5	4	4	Charismatický
Nekonfliktní	4	2	2	3	2	4	1	1	1	2	2,2	Konfliktní
Ambiciózní	1	2	2	1	1	2	1	1	1	2	1,4	Neambiciózní
Neschopen rozhodování	5	3	5	5	5	4	5	5	5	5	4,7	Schopen rozhodování
Schopen vedení	2	2	1	1	1	5	1	1	1	1	1,6	Neschopen vedení
Schopen plánování	1	1	1	1	2	5	1	1	1	1	1,5	Neschopen plánování
Organizačně schopný	1	1	1	1	2	4	1	1	1	1	1,4	Postrádající organizační schopnosti
Neschopen kontroly	4	4	5	5	2	5	5	4	5	4	4,3	Schopen provádět kontrolu
Přizpůsobivý	4	3	3	1	2	4	1	2	1	4	2,5	Nepřizpůsobivý
Řešení problémů schopný	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1,4	Neschopný řešení problémů
Tolerantní	3	4	4	3	3	3	3	2	1	3	2,9	Netolerantní
Empatický	4	4	4	1	5	3	1	3	1	4	3	Neempatický
Nekomunikativní	1	2	3	5	3	5	5	4	5	3	3,6	Komunikativní
Schopen rozhodování ve stresu	1	1	2	1	3	1	1	2	2	1	1,5	Neschopen rozhodování ve stresu
Loajální	2	2	3	1	3	2	1	1	2	3	2	Neloajální
Pokorný	3	2	4	1	4	2	1	2	3	3	2,5	Náročný
Otevřený	2	3	3	1	3	3	1	1	2	3	2,2	Uzavřený
Nespravedlivý	3	4	3	5	3	3	5	4	5	2	3,7	Spravedlivý
Asertivní	4	2	4	1	4	3	1	1	1	4	2,5	Arogantní
Se smyslem pro humor	3	2	2	1	3	1	3	1	3	1	2	Bez smyslu pro humor
Schopný vytvořit přátelské prostředí	3	3	3	1	2	2	1	1	2	2	2	Neschopný vytvořit přátelské prostředí
Motivující	2	2	3	1	3	1	1	1	2	1	1,7	Nemotivující
Aktivní	1	1	3	1	1	2	1	1	2	2	1,5	Neaktivní

Zdroj: vlastní práce

Příloha č. 18: Graf č. 10: Žena manažerka v očích ženy 3. ročníku BC

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

Zdroj: vlastní práce

Příloha č. 19: Graf č. 11: Muž manažer v očích ženy 3. ročníku BC

Jaké vlastnosti se dle Vás blíží (hodí) k muži manažerovi?	
Vyrovnaný	Labilní
Kreativní	Nekreativní
Charismatický	Necharismatický
Nekonfliktní	Konfliktní
Ambiciózní	Neambiciózní
Schopen rozhodování	Neschopen rozhodování
Schopen vedení	Neschopen vedení
Schopen plánování	Neschopen plánování
Organizačně schopný	Postrádající organizační schopnosti
Schopen kontroly	Neschopen provádět kontrolu
Přizpůsobivý	Nepřizpůsobivý
Řešení problémů schopný	Neschopný řešení problémů
Tolerantní	Netolerantní
Empatický	Neempatický
Komunikativní	Nekomunikativní
Schopen rozhodování ve stresových situacích	Neschopen rozhodování ve stresových situacích
Loajální	Neloajální
Pokorný	Náročný
Otevřený	Uzavřený
Spravedlivý	Nespravedlivý
Asertivní	Arogantní
Se smyslem pro humor	Bez smyslu pro humor
Schopný vytvořit přátelské prostředí	Neschopný vytvořit přátelské prostředí
Motivující	Nemotivující
Aktivní	Neaktivní

Zdroj: vlastní práce

Příloha č. 20: Tab. č. 13: Jak vidí 3. ročník BC ženu manažerku

Jaké vlastnosti jsou dle Vás blízké ženě manažerky?																			
						ØM							ØŽ	Ø 3r					
Vyrovnaná	1	3	2	2	1	1,8	2	3	3	1	2	2	2	2	4	2,3	2,1	Labilní	
Kreativní	2	2	1	1	1	1,4	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1,2	1,3	Nekreativní	
Necharismatická	3	4	5	5	4	4,2	5	4	4	4	3	5	4	5	5	4,4	4,3	Charismatická	
Nekonfliktní	2	5	3	2	1	2,6	3	2	1	3	4	2	1	4	2	2,4	2,5	Konfliktní	
Ambiciózní	2	4	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1,2	1,6	Neambiciózní	
Neschopna rozhodování	5	2	3	3	4	3,4	5	3	5	5	5	3	5	5	3	4,4	3,9	Schopna rozhodování	
Schopna vedení	2	3	3	1	1	2	2	2	3	1	1	4	2	1	1	2	1,9	2,0	Neschopna vedení
Plánování schopná	1	3	2	3	2	2,2	1	3	1	1	1	4	1	1	1	2	1,6	1,9	Neschopna plánování
Organizačně schopná	2	3	2	3	2	2,4	2	2	2	1	1	3	1	1	1	3	1,7	2,1	Postrádající organizační schopnosti
Neschopná kontroly	4	2	4	5	4	3,8	5	3	2	5	5	3	5	4	5	3	4	3,9	Schopna provádět kontrolu
Přizpůsobivá	2	3	2	2	2	2,2	2	2	1	1	2	2	3	1	3	4	2,1	2,2	Nepřizpůsobivá
Řešení problémů schopná	2	4	2	2	2	2,4	1	4	2	1	1	4	1	1	2	4	2,1	2,3	Neschopna řešení problémů
Tolerantní	1	5	2	1	1	2	3	1	3	3	1	4	2	3	2	2	2,4	2,2	Netolerantní
Empatická	2	2	2	2	1	1,8	2	1	1	2	1	1	1	3	2	1	1,5	1,7	Neempatická
Nekomunikativní	5	5	5	3	5	4,6	5	3	5	5	4	5	5	4	5	5	4,6	4,6	Komunikativní
Schopna rozhodování ve stresu	2	5	3	3	3	3,2	2	4	3	1	3	4	1	2	1	4	2,5	2,9	Neschopna rozhodování ve stresu
Loajální	3	3	2	2	2	2,4	2	2	2	1	1	2	1	2	1	1	1,5	2,0	Neloajální
Pokorná	5	4	3	4	4	4	4	3	3	1	2	2	1	3	4	2	2,5	3,3	Náročná
Otevřená	3	3	2	2	3	2,6	2	2	2	3	3	1	1	2	2	1	1,9	2,3	Uzavřená
Nespravedlivá	5	2	4	3	4	3,6	3	3	3	5	3	4	4	5	5	4	3,9	3,8	Spravedlivá
Asertivní	3	4	1	1	3	2,4	3	1	4	1	3	1	1	1	2	2	1,9	2,2	Arogantní
Se smyslem pro humor	3	3	4	3	3	3,2	3	3	3	1	3	3	3	2	2	3	2,6	2,9	Bez smyslu pro humor
Schopná vytvořit přátelské prostředí	3	4	2	3	2	2,8	2	2	2	1	2	2	1	2	1	3	1,8	2,3	Neschopná vytvořit přátelské prostředí
Motivující	2	3	3	3	2	2,6	2	2	2	1	2	4	1	2	1	4	2,1	2,4	Nemotivující
Aktivní	1	4	1	1	1	1,6	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1,1	1,4	Neaktivní

Zdroj: vlastní práce

Příloha č. 21: Tab. č. 14: Jak vidí 3. ročník BC muže manažera

Jaké vlastnosti se dle Vás blíží (hodí) k muži manažerovi?																			
						ØM											ØŽ	Ø 3r	
Vyrovnaný	1	2	2	1	1	1,4	1	2	2	1	2	1	1	1	2	1	1,4	1,4	Labilní
Kreativní	1	2	2	3	1	1,4	2	3	2	2	4	4	2	1	1	3	2,4	1,9	Nekreativní
Necharismatický	4	4	5	4	5	1,8	4	2	4	4	3	4	5	5	5	4	4	2,9	Charismatický
Nekonfliktní	3	3	3	2	2	4,4	4	2	2	3	2	4	1	1	1	2	2,2	3,3	Konfliktní
Ambiciózní	1	2	1	1	1	2,6	1	2	2	1	1	2	1	1	1	2	1,4	2,0	Neambiciózní
Neschopen rozhodování	4	4	5	5	5	1,2	5	3	5	5	5	4	5	5	5	5	4,7	3,0	Schopen rozhodování
Schopen vedení	1	2	1	5	1	4,6	2	2	1	1	1	5	1	1	1	1	1,6	3,1	Neschopen vedení
Schopen plánování	1	2	2	4	1	2	1	1	1	1	2	5	1	1	1	1	1,5	1,8	Neschopen plánování
Organizačně schopný	2	2	2	4	2	2	1	1	1	1	2	4	1	1	1	1	1,4	1,7	Postrádající organizační schopnosti
Neschopen kontroly	4	3	5	5	4	2,4	4	4	5	5	2	5	5	4	5	4	4,3	3,4	Schopen provádět kontrolu
Přizpůsobivý	4	3	3	4	2	4,2	4	3	3	1	2	4	1	2	1	4	2,5	3,4	Nepřizpůsobivý
Řešení problémů schopný	1	2	1	2	1	3,2	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1,4	2,3	Neschopný řešení problémů
Tolerantní	2	3	3	2	2	1,4	3	4	4	3	3	3	3	2	1	3	2,9	2,2	Netolerantní
Empatický	4	2	3	3	2	2,4	4	4	4	1	5	3	1	3	1	4	3	2,7	Neempatický
Nekomunikativní	5	4	5	3	5	2,8	1	2	3	5	3	5	5	4	5	3	3,6	3,2	Komunikativní
Schopen rozhodování ve stresu	2	2	1	1	1	4,4	1	1	2	1	3	1	1	2	2	1	1,5	3,0	Neschopen rozhodování ve stresu
Loajální	3	3	3	2	2	1,4	2	2	3	1	3	2	1	1	2	3	2	1,7	Neloajální
Pokorný	5	2	4	3	5	2,6	3	2	4	1	4	2	1	2	3	3	2,5	2,6	Náročný
Otevřený	3	2	1	3	2	3,8	2	3	3	1	3	3	1	1	2	3	2,2	3,0	Uzavřený
Nespravedlivý	5	3	3	2	4	2,2	3	4	3	5	3	3	5	4	5	2	3,7	3,0	Spravedlivý
Asertivní	3	2	3	1	2	3,4	4	2	4	1	4	3	1	1	1	4	2,5	3,0	Arogantní
Se smyslem pro humor	2	2	1	1	2	2,2	3	2	2	1	3	1	3	1	3	1	2	2,1	Bez smyslu pro humor
Schopný vytvořit přátelské prostředí	3	2	3	2	2	1,6	3	3	3	1	2	2	1	1	2	2	2	1,8	Neschopný vytvořit přátelské prostředí
Motivující	2	3	2	3	2	2,4	2	2	3	1	3	1	1	1	2	1	1,7	2,1	Nemotivující
Aktivní	1	3	1	3	1	2,4	1	1	3	1	1	2	1	1	2	2	1,5	2,0	Neaktivní

Zdroj: vlastní práce

Příloha č. 22: Tab. č. 15: Žena manažerka v očích všech studentů BC

Jaké vlastnosti jsou dle Vás blízké ženě manažerce?				
	Ø2r	Ø3r	ØBC	
Vyrovnaná	3,0	2,1	2,6	Labilní
Kreativní	1,9	1,3	1,6	Nekreativní
Necharismatická	4,1	4,3	4,2	Charismatická
Nekonfliktní	2,7	2,5	2,6	Konfliktní
Ambiciózní	2,0	1,6	1,8	Neambiciózní
Neschopna rozhodování	3,9	3,9	3,9	Schopna rozhodování
Schopna vedení	2,2	2,0	2,1	Neschopna vedení
Plánování schopná	2,1	1,9	2,0	Neschopna plánování
Organizačně schopná	2,3	2,1	2,2	Postrádající organizační schopnosti
Neschopná kontroly	3,5	3,9	3,7	Schopna provádět kontrolu
Přizpůsobivá	2,5	2,2	2,4	Nepřizpůsobivá
Řešení problémů schopná	2,1	2,3	2,2	Neschopna řešení problémů
Tolerantní	2,4	2,2	2,3	Netolerantní
Empatická	2,0	1,7	1,9	Neempatická
Nekomunikativní	4,3	4,6	4,5	Komunikativní
Schopna rozhodování ve stresu	2,8	2,9	2,9	Neschopna rozhodování ve stresu
Loajální	2,4	2,0	2,2	Neloajální
Pokorná	3,1	3,3	3,2	Náročná
Otevřená	2,7	2,3	2,5	Uzavřená
Nespravedlivá	3,6	3,8	3,7	Spravedlivá
Asertivní	2,8	2,2	2,5	Arogantní
Se smyslem pro humor	2,7	2,9	2,8	Bez smyslu pro humor
Schopná vytvořit přátelské prostředí	2,4	2,3	2,4	Neschopná vytvořit přátelské prostředí
Motivující	2,2	2,4	2,3	Nemotivující
Aktivní	1,8	1,4	1,6	Neaktivní

Zdroj: vlastní práce

Příloha č. 23: Tab. č. 16: Muž manažer v očích všech studentů BC

Jaké vlastnosti se dle Vás blíží (hodí) k muži manažerovi?				
	Ø2r	Ø3r	ØBC	
Vyrovnaný	2,1	1,4	1,8	Labilní
Kreativní	2,0	1,9	2,0	Nekreativní
Necharismatický	4,1	2,9	3,5	Charismatický
Nekonfliktní	2,8	3,3	3,1	Konfliktní
Ambiciózní	1,5	2,0	1,8	Neambiciózní
Neschopen rozhodování	4,5	3,0	3,8	Schopen rozhodování
Schopen vedení	1,6	3,1	2,4	Neschopen vedení
Schopen plánování	1,9	1,8	1,9	Neschopen plánování
Organizačně schopný	2,0	1,7	1,9	Postrádající organizační schopnosti
Neschopen kontroly	4,2	3,4	3,8	Schopen provádět kontrolu
Přizpůsobivý	2,6	3,4	3,0	Nepřizpůsobivý
Řešení problémů schopný	1,8	2,3	2,1	Neschopný řešení problémů
Tolerantní	2,7	2,2	2,5	Netolerantní
Empatický	2,9	2,7	2,8	Neempatický
Nekomunikativní	4,3	3,2	3,8	Komunikativní
Schopen rozhodování ve stresu	1,6	3,0	2,3	Neschopen rozhodování ve stresu
Loajální	2,4	1,7	2,1	Neloajální
Pokorný	3,4	2,6	3,0	Náročný
Otevřený	2,6	3,0	2,8	Uzavřený
Nespravedlivý	3,7	3,0	3,4	Spravedlivý
Asertivní	2,7	3,0	2,9	Arogantní
Se smyslem pro humor	2,1	2,1	2,1	Bez smyslu pro humor
Schopný vytvořit přátelské prostředí	2,3	1,8	2,1	Neschopný vytvořit přátelské prostředí
Motivující	1,6	2,1	1,8	Nemotivující
Aktivní	1,8	2,0	1,9	Neaktivní

Zdroj: vlastní práce

Příloha č. 24: Tab. č. 17: Jak vidí muži 1. ročníku MGR ženu manažerku

Jaké vlastnosti jsou dle Vás blízké ženě manažerky?							
	Odpovědi					Ø	
Vyrovnaná	4	2	3	2	5	3,2	Labilní
Kreativní	3	3	2	2	3	2,6	Nekreativní
Necharismatická	2	2	3	4	3	2,8	Charismatická
Nekonfliktní	5	4	4	1	4	3,6	Konfliktní
Ambiciózní	1	3	2	1	2	1,8	Neambiciózní
Neschopna rozhodování	3	2	4	4	4	3,4	Schopna rozhodování
Schopna vedení	4	4	2	2	4	3,2	Neschopna vedení
Plánování schopná	4	3	2	2	4	3	Neschopna plánování
Organizačně schopná	4	4	2	2	2	2,8	Postrádající organizační schopnosti
Neschopná kontroly	5	5	4	3	2	3,8	Schopna provádět kontrolu
Přizpůsobivá	4	3	3	2	3	3	Nepřizpůsobivá
Řešení problémů schopná	2	2	2	2	2	2	Neschopna řešení problémů
Tolerantní	2	3	1	2	2	2	Netolerantní
Empatická	1	2	1	2	1	1,4	Neempatická
Nekomunikativní	5	4	5	4	4	4,4	Komunikativní
Schopna rozhodování ve stresu	4	3	4	4	3	3,6	Neschopna rozhodování ve stresu
Loajální	5	5	2	3	3	3,6	Neloajální
Pokorná	5	3	2	3	4	3,4	Náročná
Otevřená	1	2	2	2	2	1,8	Uzavřená
Nespravedlivá	3	4	4	4	4	3,8	Spravedlivá
Asertivní	5	3	3	2	1	2,8	Arogantní
Se smyslem pro humor	5	5	3	1	1	3	Bez smyslu pro humor
Schopná vytvořit přátelské prostředí	5	2	2	2	1	2,4	Neschopná vytvořit přátelské prostředí
Motivující	3	2	3	2	1	2,2	Nemotivující
Aktivní	3	2	3	2	3	2,6	Neaktivní

Zdroj: vlastní práce

Příloha č. 25: Tab. č. 18: Jak vidí muži 1. ročníku MGR muže manažera

Jaké vlastnosti se dle Vás blíží (hodí) k muži manažerovi?							
	Odpovědi					Ø	
Vyrovnaný	1	2	2	1	1	1,4	Labilní
Kreativní	2	3	4	4	1	2,8	Nekreativní
Necharismatický	4	4	4	4	5	4,2	Charismatický
Nekonfliktní	2	3	3	1	4	2,6	Konfliktní
Ambiciózní	2	2	1	1	1	1,4	Neambiciózní
Neschopen rozhodování	4	1	4	5	4	3,6	Schopen rozhodování
Schopen vedení	5	2	2	1	4	2,8	Neschopen vedení
Schopen plánování	1	3	2	1	1	1,6	Neschopen plánování
Organizačně schopný	1	2	3	1	1	1,6	Postrádající organizační schopnosti
Neschopen kontroly	3	2	4	5	5	3,8	Schopen provádět kontrolu
Přizpůsobivý	1	1	4	2	1	1,8	Nepřizpůsobivý
Řešení problémů schopný	1	1	2	2	1	1,4	Neschopný řešení problémů
Tolerantní	3	4	4	2	3	3,2	Netolerantní
Empatický	4	4	4	5	4	4,2	Neempatický
Nekomunikativní	5	1	2	3	4	3	Komunikativní
Schopen rozhodování ve stresu	1	2	2	1	2	1,6	Neschopen rozhodování ve stresu
Loajální	3	3	2	3	3	2,8	Neloajální
Pokorný	4	5	4	3	4	4	Náročný
Otevřený	2	3	4	1	3	2,6	Uzavřený
Nespravedlivý	4	2	3	5	5	3,8	Spravedlivý
Asertivní	4	4	4	4	2	3,6	Arogantní
Se smyslem pro humor	2	2	3	2	2	2,2	Bez smyslu pro humor
Schopný vytvořit přátelské prostředí	2	3	3	4	1	2,6	Neschopný vytvořit přátelské prostředí
Motivující	2	2	2	1	1	1,6	Nemotivující
Aktivní	2	2	2	1	1	1,6	Neaktivní

Zdroj: vlastní práce

Příloha č. 26: Graf č. 16: Žena manažerka v očích muže 1. ročníku MGR

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

Zdroj: vlastní práce

Příloha č. 27: Graf č. 17: Muž manažer v očích muže 1. ročníku MGR

Jaké vlastnosti se dle Vás blíží (hodí) k muži manažerovi?				
Vyrovnaný				Labilní
Kreativní				Nekreativní
Charismatický				Necharismatický
Nekonfliktní				Konfliktní
Ambiciózní				Neambiciózní
Schopen rozhodování				Neschopen rozhodování
Schopen vedení				Neschopen vedení
Schopen plánování				Neschopen plánování
Organizačně schopný				Postrádající organizační schopnosti
Schopen kontroly				Neschopen provádět kontrolu
Přizpůsobivý				Nepřizpůsobivý
Řešení problémů schopný				Neschopný řešení problémů
Tolerantní				Netolerantní
Empatický				Neempatický
Komunikativní				Nekomunikativní
Schopen rozhodování ve stresových situacích				Neschopen rozhodování ve stresových situacích
Loajální				Neloajální
Pokorný				Náročný
Otevřený				Uzavřený
Spravedlivý				Nespravedlivý
Asertivní				Arogantní
Se smyslem pro humor				Bez smyslu pro humor
Schopný vytvořit přátelské prostředí				Neschopný vytvořit přátelské prostředí
Motivující				Nemotivující
Aktivní				Neaktivní

Zdroj: vlastní práce

Příloha č. 28: Tab. č. 19: Jak vidí žena 1. ročníku MGR ženu manažerku

Jaké vlastnosti jsou dle Vás blízké ženě manažerky?																																	
	Odpovědi studentů																							Ø									
Vyrovnaná	2	3	2	1	3	3	3	1	2	2	1	1	2	2	4	1	2	4	2	3	4	1	1	2	1	3	2	2	3	1	1	2,1	Labilní
Kreativní	2	2	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	3	3	1	1	1	2	1	3	1	3	2	2	1	1	2	1	1	3	1,7	Nekreativní
Necharismatická	4	3	3	5	5	5	3	4	4	5	3	5	4	3	2	5	4	5	4	4	2	4	2	5	4	4	4	4	5	3	3,9	Charismatická	
Nekonfliktní	2	3	3	2	3	3	1	3	2	3	1	3	2	4	4	4	1	2	3	2	1	4	4	3	2	1	3	2	2	3	2	2,5	Konfliktní
Ambiciózní	2	4	2	2	4	1	3	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	4	2	4	2	1	1	1	1	2	2	4	2	1	3	2,1	Neambiciózní
Neschopna rozhodování	5	4	5	4	3	5	3	5	5	3	2	5	2	4	2	5	4	4	4	5	3	5	5	5	5	3	4	4	4	5	4	4,1	Schopna rozhodování
Schopna vedení	1	3	5	1	3	1	2	1	1	1	2	1	1	4	2	1	2	2	1	1	3	1	4	2	1	2	4	2	5	1	2	2,0	Neschopna vedení
Plánování schopná	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	3	1	1	4	4	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2	1	2	2	1,5	Neschopna plánování
Organizačně schopná	2	1	2	1	1	1	3	2	2	2	2	1	1	4	2	1	1	1	1	1	3	1	1	2	1	1	2	2	1	2	2	1,6	Postrádající organizační
Neschopná kontroly	4	4	3	5	4	2	4	4	4	4	3	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4,1	Schopna provádět kontrolu
Přizpůsobivá	1	2	1	1	1	2	3	1	1	1	1	1	2	4	1	4	2	2	2	1	1	2	3	3	3	1	3	1	1	2	2	1,8	Nepřizpůsobivá
Řešení problémů schopná	2	2	3	2	2	1	2	1	2	2	3	1	2	4	3	1	2	3	5	1	2	2	2	1	2	1	2	2	2	1	1	2,0	Neschopna řešení problémů
Tolerantní	1	3	3	2	2	1	1	2	1	1	1	1	2	3	4	1	1	3	1	1	1	2	4	3	2	1	1	1	1	2	1	1,7	Netolerantní
Empatická	1	2	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	3	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1,4	Neempatická	
Nekomunikativní	5	5	5	4	4	5	2	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	3	5	4	5	2	5	4	4	4	5	5	5	4	4,3	Komunikativní
Schopna rozhodování - stres	2	2	3	1	4	1	3	3	3	3	4	1	3	4	3	1	2	4	4	1	4	3	3	2	2	4	3	2	2	1	2	2,6	Neschopna rozhodování - stres
Loajální	2	3	4	1	2	1	2	2	2	1	1	1	2	4	2	1	2	1	3	2	1	2	2	3	2	3	4	2	1	1	1	2,0	Neloajální
Pokorná	2	3	5	2	3	5	3	3	3	1	1	1	2	4	4	1	3	2	3	2	1	4	5	3	2	4	2	2	1	4	1	2,6	Náročná
Otevřená	2	2	5	1	3	1	3	4	2	1	2	1	2	3	3	1	1	3	4	1	1	1	4	2	2	2	2	2	1	2	1	2,1	Uzavřená
Nespravedlivá	4	4	3	4	4	5	4	3	4	5	4	5	4	2	2	5	5	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	3	4,0	Spravedlivá
Asertivní	1	2	4	1	4	1	2	4	2	2	3	1	1	2	1	1	2	2	3	2	1	1	2	1	1	1	3	2	1	3	2	1,9	Arogantní
Se smyslem pro humor	2	4	4	3	2	1	3	3	2	3	2	1	1	4	3	1	2	2	3	3	3	1	4	2	1	3	2	2	1	3	2	2,4	Bez smyslu pro humor
Schopná vytvořit přát.prostř	1	3	3	3	1	1	3	2	2	2	1	1	1	3	3	1	1	1	2	1	1	1	3	2	1	2	1	2	1	1	2	1,7	Neschopná vytvořit přát.prostř.
Motivující	2	3	3	2	2	1	3	2	2	2	2	2	1	3	3	1	1	2	2	1	1	1	4	2	1	1	2	2	1	1	2	1,9	Nemotivující
Aktivní	2	2	1	1	1	1	1	2	2	1	2	1	2	2	3	5	2	2	2	1	1	1	4	2	3	2	3	2	1	1	3	1,9	Neaktivní

Zdroj: vlastní práce

Příloha č. 29: Tab. č. 20: Jak vidí žena 1. ročníku MGR muže manažera

Jaké vlastnosti se dle Vás blíží (hodí) k muži manažerovi?																																	
	Odpovědi studentů																									Ø							
Vyrovnaný	3	4	2	1	1	2	1	2	3	1	1	2	1	2	2	1	1	2	1	1	2	3	3	1	2	2	1,8	Labilní					
Kreativní	1	4	4	2	2	4	3	2	3	2	5	2	1	3	2	1	1	3	2	3	2	1	2	3	1	4	2	2	1	1	2	2,3	Nekreativní
Necharismatický	4	2	5	5	3	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	3	5	4	4	5	4	3	4,3	Charismatický		
Nekonfliktní	3	4	3	5	5	4	3	4	4	4	1	1	5	2	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	2	4	2	2	4	3,4	Konfliktní
Ambiciózní	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	5	1	1	4	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1,4	Neambiciózní	
Neschopen rozhodování	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	1	5	4	3	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	3	5	5	5	4	4,4	Schopen rozhodování
Schopen vedení	2	2	5	4	2	1	5	2	3	1	1	2	1	4	3	1	1	2	1	1	1	4	1	4	1	1	2	1	1	1	2	2,0	Neschopen vedení
Schopen plánování	1	5	1	2	2	1	5	2	2	1	1	2	1	2	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	4	3	1	2	1	2	1,8	Neschopen plánování
Organizačně schopný	1	4	2	2	2	3	5	2	2	1	5	1	1	2	2	3	1	2	1	1	3	1	1	2	1	2	3	1	2	2	2	2,0	Postrádající organizační
Neschopen kontroly	5	4	4	5	3	5	4	3	3	5	2	5	4	3	3	5	4	4	5	5	4	5	3	5	5	1	4	5	5	4	4	4,1	Schopen provádět kontrolu
Přizpůsobivý	3	3	3	4	3	1	4	4	3	3	1	1	1	3	4	1	2	3	1	4	4	2	2	3	1	4	2	3	2	3	2	2,6	Nepřizpůsobivý
Řešení problémů schopný	2	4	3	1	2	1	1	4	3	3	4	1	1	3	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	1	3	3	1	1	2	2	1,9	Neschopný řešení problémů
Tolerantní	3	4	4	3	4	1	3	3	4	4	4	2	1	2	4	1	3	2	2	4	4	5	2	3	1	3	2	2	2	3	3	2,8	Netolerantní
Empatický	4	4	3	4	4	5	3	3	4	4	3	2	5	4	4	5	4	4	2	5	4	3	3	3	4	5	5	4	3	3	4	3,8	Neempatický
Nekomunikativní	4	2	2	5	4	4	4	3	5	3	1	5	5	3	3	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	3	4	4	5	4	4,0	Komunikativní
Schopen rozhodování - stres	2	4	1	1	1	1	1	2	5	2	1	2	1	2	1	1	1	2	1	4	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1,6	Neschopen rozhodování - stres
Loajální	3	3	2	1	3	4	3	3	3	3	2	2	4	2	3	1	2	3	2	3	3	2	2	3	3	2	4	3	3	1	2	2,6	Neloajální
Pokorný	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	2	1	3	2	3	2	4	4	4	3	4	2	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3,5	Náročný
Otevřený	3	2	4	3	3	3	4	5	3	3	3	1	1	3	1	1	3	3	2	3	2	3	1	3	3	4	3	2	3	3	1	2,6	Uzavřený
Nespravedlivý	3	2	3	4	3	3	3	3	2	5	3	5	5	4	4	5	4	3	5	3	3	3	2	4	4	4	4	3	4	4	3	3,5	Spravedlivý
Asertivní	3	3	3	5	1	4	2	3	4	3	3	1	5	4	3	1	2	3	3	3	4	5	2	2	4	4	3	3	1	3	2	3,0	Arogantní
Se smyslem pro humor	3	4	1	4	2	3	1	2	3	3	3	2	1	4	2	1	4	1	2	1	2	3	1	2	1	2	2	2	2	3	3	2,3	Bez smyslu pro humor
Schopný vytvořit přát.prostř.	3	4	3	5	3	3	1	2	3	4	2	2	3	2	3	1	3	2	1	1	3	3	1	2	1	2	4	2	2	1	3	2,4	Neschopný vytvořit přát.prostř.
Motivující	2	4	2	3	2	2	1	2	2	3	1	2	2	3	2	1	2	2	2	1	3	3	1	2	1	4	4	3	1	2	3	2,2	Nemotivující
Aktivní	2	3	1	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	4	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	4	2	3	3	2	2	1	1,9	Neaktivní

Zdroj: vlastní práce

Příloha č. 30: Graf č. 18: Žena manažerka v očích ženy 1. ročníku MGR

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

Zdroj: vlastní práce

Příloha č. 31: Graf č. 19: Muž manažer v očích ženy 1. ročníku MGR

Jaké vlastnosti se dle Vás blíží (hodí) k muži manažerovi?	
Vyrovnaný	Labilní
Kreativní	Nekreativní
Charismatický	Necharismatický
Nekonfliktní	Konfliktní
Ambiciózní	Neambiciózní
Schopen rozhodování	Neschopen rozhodování
Schopen vedení	Neschopen vedení
Schopen plánování	Neschopen plánování
Organizačně schopný	Postrádající organizační schopnosti
Schopen kontroly	Neschopen provádět kontrolu
Přizpůsobivý	Nepřizpůsobivý
Řešení problémů schopný	Neschopný řešení problémů
Tolerantní	Netolerantní
Empatický	Neempatický
Komunikativní	Nekomunikativní
Schopen rozhodování ve stresových situacích	Neschopen rozhodování ve stresových situacích
Loajální	Neloajální
Pokorný	Náročný
Otevřený	Uzavřený
Spravedlivý	Nespravedlivý
Asertivní	Arogantní
Se smyslem pro humor	Bez smyslu pro humor
Schopný vytvořit přátelské prostředí	Neschopný vytvořit přátelské prostředí
Motivující	Nemotivující
Aktivní	Neaktivní

Zdroj: vlastní práce

Příloha č. 32: Tab. č. 21: Jak vidí 1. ročník MGR ženu manažerku

Jaké vlastnosti jsou dle Vás blízké ženě manažerky?				
	ØM	ØŽ	Ø1r	
Vyrovnaná	3,2	2,1	2,7	Labilní
Kreativní	2,6	1,7	2,2	Nekreativní
Necharismatická	2,8	3,9	3,4	Charismatická
Nekonfliktní	3,6	2,5	3,1	Konfliktní
Ambiciózní	1,8	2,1	2,0	Neambiciózní
Neschopna rozhodování	3,4	4,1	3,8	Schopna rozhodování
Schopna vedení	3,2	2,0	2,6	Neschopna vedení
Plánování schopná	3,0	1,5	2,3	Neschopna plánování
Organizačně schopná	2,8	1,6	2,2	Postrádající organizační schopnosti
Neschopná kontroly	3,8	4,1	4,0	Schopna provádět kontrolu
Přizpůsobivá	3,0	1,8	2,4	Nepřizpůsobivá
Řešení problémů schopná	2,0	2,0	2,0	Neschopna řešení problémů
Tolerantní	2,0	1,7	1,9	Netolerantní
Empatická	1,4	1,4	1,4	Neempatická
Nekomunikativní	4,4	4,3	4,4	Komunikativní
Schopna rozhodování ve stresu	3,6	2,6	3,1	Neschopna rozhodování ve stresu
Loajální	3,6	2,0	2,8	Neloajální
Pokorná	3,4	2,6	3,0	Náročná
Otevřená	1,8	2,1	2,0	Uzavřená
Nespravedlivá	3,8	4,0	3,9	Spravedlivá
Asertivní	2,8	1,9	2,4	Arogantní
Se smyslem pro humor	3,0	2,4	2,7	Bez smyslu pro humor
Schopná vytvořit přátelské prostředí	2,4	1,7	2,1	Neschopná vytvořit přátelské prostředí
Motivující	2,2	1,9	2,1	Nemotivující
Aktivní	2,6	1,9	2,3	Neaktivní

Zdroj: vlastní práce

Příloha č. 33: Tab. č. 22: Jak vidí 1. ročník MGR muže manažera

Jaké vlastnosti jsou dle Vás blízké ženě manažerce?				
	ØM	ØŽ	Ø1r	
Vyrovnaný	1,4	1,8	1,6	Labilní
Kreativní	2,8	2,3	2,6	Nekreativní
Necharismatický	4,2	4,3	4,3	Charismatický
Nekonfliktní	2,6	3,4	3,0	Konfliktní
Ambiciózní	1,4	1,4	1,4	Neambiciózní
Neschopen rozhodování	3,6	4,4	4,0	Schopen rozhodování
Schopen vedení	2,8	2,0	2,4	Neschopen vedení
Schopen plánování	1,6	1,8	1,7	Neschopen plánování
Organizačně schopný	1,6	2,0	1,8	Postrádající organizační schopnosti
Neschopen kontroly	3,8	4,1	4,0	Schopen provádět kontrolu
Přizpůsobivý	1,8	2,6	2,2	Nepřizpůsobivý
Řešení problémů schopný	1,4	1,9	1,7	Neschopný řešení problémů
Tolerantní	3,2	2,8	3,0	Netolerantní
Empatický	4,2	3,8	4,0	Neempatický
Nekomunikativní	3,0	4,0	3,5	Komunikativní
Schopen rozhodování ve stresu	1,6	1,6	1,6	Neschopen rozhodování ve stresu
Loajální	2,8	2,6	2,7	Neloajální
Pokorný	4,0	3,5	3,8	Náročný
Otevřený	2,6	2,6	2,6	Uzavřený
Nespravedlivý	3,8	3,5	3,7	Spravedlivý
Asertivní	3,6	3,0	3,3	Arogantní
Se smyslem pro humor	2,2	2,3	2,3	Bez smyslu pro humor
Schopný vytvořit přátelské prostředí	2,6	2,4	2,5	Neschopný vytvořit přátelské prostředí
Motivující	1,6	2,2	1,9	Nemotivující
Aktivní	1,6	1,9	1,8	Neaktivní

Zdroj: vlastní práce

Příloha č. 34: Tab. č. 23: Jak vidí muži 2. ročníku MGR ženu manažerku

Jaké vlastnosti jsou dle Vás blízké ženě manažerky?														
	Odpovědi												Ø	
Vyrovnaná	2	3	4	4	3	2	2	4	4	3	2	4	3,1	Labilní
Kreativní	2	1	3	3	2	2	2	2	4	1	3	3	2,3	Nekreativní
Necharismatická	3	3	3	3	4	2	4	3	5	3	5	4	3,5	Charismatická
Nekonfliktní	2	4	4	4	2	3	2	3	4	3	1	1	2,8	Konfliktní
Ambiciózní	2	3	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1,4	Neambiciózní
Neschopna rozhodování	4	4	3	4	4	2	3	4	3	4	5	2	3,5	Schopna rozhodování
Schopna vedení	2	3	4	4	1	2	2	2	4	1	1	4	2,5	Neschopna vedení
Plánování schopná	3	1	2	2	2	2	1	3	1	3	2	3	2,1	Neschopna plánování
Organizačně schopná	1	2	3	2	3	1	1	2	1	3	2	4	2,1	Postrádající organizační schopnosti
Neschopná kontroly	4	5	3	3	5	2	5	5	4	5	3	5	4,1	Schopna provádět kontrolu
Přizpůsobivá	1	4	2	2	3	1	1	2	3	1	5	1	2,2	Nepřizpůsobivá
Řešení problémů schopná	2	2	4	4	2	3	2	2	4	3	3	3	2,8	Neschopna řešení problémů
Tolerantní	1	2	2	3	1	3	2	1	2	1	2	1	1,8	Netolerantní
Empatická	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1,2	Neempatická
Nekomunikativní	5	4	4	5	5	2	4	5	4	5	5	3	4,3	Komunikativní
Schopna rozhodování ve stresu	3	3	4	4	3	3	2	3	4	4	3	5	3,4	Neschopna rozhodování ve stresu
Loajální	2	3	2	3	1	2	3	1	4	1	2	4	2,3	Neloajální
Pokorná	5	3	4	4	2	4	5	2	2	5	2	1	3,3	Náročná
Otevřená	3	3	4	2	3	3	2	2	3	4	2	5	3,0	Uzavřená
Nespravedlivá	3	4	3	3	5	3	4	4	4	3	5	5	3,8	Spravedlivá
Asertivní	2	3	4	2	1	3	2	3	3	3	2	1	2,4	Arogantní
Se smyslem pro humor	4	3	5	3	2	3	3	3	4	3	2	4	3,3	Bez smyslu pro humor
Schopná vytvořit přátelské prostředí	3	2	3	2	1	2	3	2	3	3	2	2	2,3	Neschopná vytvořit přátelské prostředí
Motivující	3	4	3	3	3	2	1	2	3	2	2	3	2,6	Nemotivující
Aktivní	1	2	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	1,5	Neaktivní

Zdroj: vlastní práce

Příloha č. 35: Tab. č. 24: Jak vidí muži 2. ročníku MGR muže manažera

Jaké vlastnosti se dle Vás blíží (hodí) k muži manažerovi?														
	Odpovědi												Ø	
Vyrovnaný	2	2	2	2	3	1	1	2	2	1	2	1	1,8	Labilní
Kreativní	2	3	2	4	2	3	3	3	2	2	4	1	1,8	Nekreativní
Necharismatický	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	2,6	Charismatický
Nekonfliktní	3	2	3	2	4	3	4	3	5	4	4	4	3,4	Konfliktní
Ambiciózní	1	2	5	2	1	2	2	1	2	1	1	1	3,4	Neambiciózní
Neschopen rozhodování	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	1,8	Schopen rozhodování
Schopen vedení	1	1	4	2	1	2	1	1	2	1	1	1	4,4	Neschopen vedení
Schopen plánování	2	3	3	3	2	2	1	2	2	1	1	2	1,5	Neschopen plánování
Organizačně schopný	1	2	2	1	2	2	2	2	1	1	1	1	2,0	Postrádající organizační schopnosti
Neschopen kontroly	4	2	3	2	4	3	4	4	3	3	4	4	1,5	Schopen provádět kontrolu
Přizpůsobivý	4	2	2	4	1	4	3	2	4	2	3	3	3,3	Nepřizpůsobivý
Řešení problémů schopný	2	2	2	2	2	3	1	2	1	1	2	1	2,8	Neschopný řešení problémů
Tolerantní	4	2	3	4	3	4	3	3	4	4	3	2	1,8	Netolerantní
Empatický	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3,3	Neempatický
Nekomunikativní	4	4	4	2	4	3	3	3	4	5	4	4	3,5	Komunikativní
Schopen rozhodování ve stresu	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	1	1	3,7	Neschopen rozhodování ve stresu
Loajální	2	3	3	3	3	2	1	2	1	2	4	1	1,5	Neloajální
Pokorný	4	3	4	3	4	4	3	4	4	5	5	3	2,3	Náročný
Otevřený	2	3	2	4	2	4	3	4	3	4	3	1	3,8	Uzavřený
Nespravedlivý	3	5	3	4	3	4	4	4	3	4	5	2	2,9	Spravedlivý
Asertivní	4	1	2	2	3	4	4	3	4	1	2	1	3,7	Arogantní
Se smyslem pro humor	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	1	2,6	Bez smyslu pro humor
Schopný vytvořit přátelské prostředí	3	1	3	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2,2	Neschopný vytvořit přátelské prostředí
Motivující	2	3	3	2	1	2	2	2	1	2	2	1	2,4	Nemotivující
Aktivní	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2	1	3	1,9	Neaktivní

Zdroj: vlastní práce

Příloha č. 36: Graf č. 22: Žena manažerka v očích muže 2. ročníku MGR

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

Zdroj: vlastní práce

Příloha č. 37: Graf č. 23: Muž manažer v očích muže 2. ročníku MGR

Jaké vlastnosti se dle Vás blíží (hodí) k muži manažerovi?				
Vyrovnaný				Labilní
Kreativní				Nekreativní
Charismatický				Necharismatický
Nekonfliktní				Konfliktní
Ambiciózní				Neambiciózní
Schopen rozhodování				Neschopen rozhodování
Schopen vedení				Neschopen vedení
Schopen plánování				Neschopen plánování
Organizačně schopný				Postrádající organizační schopnosti
Schopen kontroly				Neschopen provádět kontrolu
Přizpůsobivý				Nepřizpůsobivý
Řešení problémů schopný				Neschopný řešení problémů
Tolerantní				Netolerantní
Empatický				Neempatický
Komunikativní				Nekomunikativní
Schopen rozhodování ve stresových situacích				Neschopen rozhodování ve stresových situacích
Loajální				Neloajální
Pokorný				Náročný
Otevřený				Uzavřený
Spravedlivý				Nespravedlivý
Asertivní				Arogantní
Se smyslem pro humor				Bez smyslu pro humor
Schopný vytvořit přátelské prostředí				Neschopný vytvořit přátelské prostředí
Motivující				Nemotivující
Aktivní				Neaktivní

Zdroj: vlastní práce

Příloha č. 38: Tab. č. 25: Jak vidí žena 2. ročníku MGR ženu manažerku

Jaké vlastnosti jsou dle Vás blízké ženě manažerky?																													
	Odpovědi studentů																							Ø					
Vyrovnaná	2	2	1	1	4	2	1	1	1	1	2	2	4	4	2	1	3	1	3	2	4	3	3	2	2	1	2	2,2	Labilní
Kreativní	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	1	2	3	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1,8	Nekreativní	
Necharismatická	4	3	5	5	3	4	2	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	5	4,1	Charismatická	
Nekonfliktní	2	2	4	3	4	2	3	4	3	3	4	1	3	4	2	4	1	4	3	1	4	2	3	3	1	3	2,8	Konfliktní	
Ambiciózní	4	3	1	1	2	3	2	1	1	1	1	3	1	2	1	1	2	1	1	3	1	1	2	1	3	1	1,7	Neambiciózní	
Neschopna rozhodování	4	4	5	5	3	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	2	5	5	5	4	5	4	4	5	4,3	Schopna rozhodování	
Schopna vedení	2	1	2	1	2	1	3	1	5	2	3	2	3	2	1	2	1	3	1	3	4	1	5	1	1	1	2,1	Neschopna vedení	
Plánování schopná	2	2	1	1	3	1	2	1	1	3	1	4	2	2	2	2	2	1	2	2	4	1	2	2	1	1	1,8	Neschopna plánování	
Organizačně schopná	2	2	1	1	2	2	2	1	1	1	1	4	2	2	1	3	1	1	1	2	3	2	1	2	1	1	1,7	Postrádající organizační schopnosti	
Neschopná kontroly	4	4	4	5	3	5	4	4	4	5	3	5	4	4	4	3	4	4	4	4	5	3	3	5	5	5	4,1	Schopna provádět kontrolu	
Přizpůsobivá	2	1	1	2	3	2	3	3	3	1	3	2	2	2	3	3	2	1	2	1	1	1	3	3	1	3	2,1	Nepřizpůsobivá	
Řešení problémů schopná	2	1	1	1	2	1	2	1	1	2	2	3	2	2	1	3	1	4	2	2	1	2	3	1	1	1	1,7	Neschopna řešení problémů	
Tolerantní	3	2	2	2	4	2	1	3	1	3	4	2	2	2	3	4	3	5	4	2	2	2	2	2	1	3	2,5	Netolerantní	
Empatická	3	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	2	1	2	2	3	2	1	3	2	1	1	1	1	1	2	1,6	Neempatická	
Nekomunikativní	4	5	3	5	3	5	5	5	5	4	4	2	5	4	5	4	5	5	4	3	4	1	5	5	5	5	4,2	Komunikativní	
Schopna rozhodování ve stresu	2	3	1	1	3	2	3	2	2	3	3	4	4	2	1	2	1	4	2	4	2	3	3	4	3	2	2,5	Neschopna rozhodování ve stresu	
Loajální	2	2	1	2	3	2	1	3	1	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	2	3	2	2	2	1	1	2,1	Neloajální	
Pokorná	2	3	5	4	2	4	1	5	2	5	1	2	3	4	5	4	2	5	5	3	5	5	4	4	5	4	3,6	Náročná	
Otevřená	2	2	4	2	4	3	1	2	1	5	1	2	2	2	2	3	2	2	3	3	2	3	1	2	1	2	2,3	Uzavřená	
Nespravedlivá	4	4	4	4	2	4	3	4	4	4	3	4	4	4	5	4	5	3	3	3	4	4	4	4	5	5	3,9	Spravedlivá	
Asertivní	3	2	3	1	4	2	2	1	1	2	3	4	2	2	3	3	1	1	4	2	1	2	3	1	1	1	2,1	Arogantní	
Se smyslem pro humor	2	2	3	1	4	4	2	3	1	3	3	4	4	3	2	3	3	3	3	4	2	3	3	2	1	2	2,7	Bez smyslu pro humor	
Schopná vytvořit přátelské prostředí	3	1	4	1	5	2	1	4	1	3	2	2	1	2	1	3	2	1	3	2	1	2	2	1	1	2	2,0	Neschopná vytvořit přátelské	
Motivující	2	2	2	2	3	2	2	3	1	2	2	2	1	2	1	3	1	3	2	2	2	2	3	2	1	1	2,0	Nemotivující	
Aktivní	2	2	3	2	3	2	2	3	1	1	2	2	3	2	1	2	2	2	1	2	1	2	1	2	1	1	1,8	Neaktivní	

Zdroj: vlastní práce

Příloha č. 39: Tab. č. 26: Jak vidí žena 2. ročníku MGR muže manažera

Jaké vlastnosti se dle Vás blíží (hodí) k muži manažerovi?																													
	Odpovědi studentů																							Ø					
Vyrovnaný	2	2	1	1	3	2	3	1	1	1	1	4	1	2	2	1	3	2	1	1	2	3	2	1	2	4	1	1,9	Labilní
Kreativní	2	2	3	1	3	2	1	4	3	2	4	1	2	2	2	2	1	2	2	3	3	4	2	2	4	2	2,3	Nekreativní	
Necharismatický	4	4	5	5	3	4	5	5	5	5	3	4	3	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4,5	Charismatický	
Nekonfliktní	2	3	2	2	2	4	4	4	1	3	5	4	2	4	3	2	2	3	3	4	4	3	1	4	4	2	3,0	Konfliktní	
Ambiciózní	2	2	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1	2	2	1	3	1	1	1	2	1,4	Neambiciózní	
Neschopen rozhodování	4	4	5	5	3	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4,5	Schopen rozhodování	
Schopen vedení	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	5	1	2	2	4	1	2	1	1	1	5	1	5	1	2	1	1,8	Neschopen vedení	
Schopen plánování	2	2	2	1	3	1	1	1	1	3	2	1	2	2	4	1	1	3	2	1	1	1	5	1	2	1	1,8	Neschopen plánování	
Organizačně schopný	2	2	2	1	2	1	1	1	3	2	2	2	1	2	3	1	2	3	1	1	2	2	3	1	3	1	1,8	Postrádající organizační schopnosti	
Neschopen kontroly	4	4	5	5	3	4	3	5	3	3	4	3	5	4	3	5	4	4	4	4	2	4	4	5	2	5	3,9	Schopen provádět kontrolu	
Přizpůsobivý	2	3	2	1	3	3	4	3	1	4	4	4	3	2	4	3	1	1	2	4	5	4	3	3	4	2	2,9	Nepřizpůsobivý	
Řešení problémů schopný	2	1	2	1	2	2	2	1	1	2	3	2	1	2	4	1	2	3	2	4	2	3	2	2	2	1	2,0	Neschopný řešení problémů	
Tolerantní	3	3	3	2	3	4	3	3	3	4	3	4	3	2	3	3	2	5	2	3	5	4	3	3	2	4	3,2	Netolerantní	
Empatický	3	2	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	2	4	3	1	5	4	4	4	4	5	4	2	4	3,5	Neempatický	
Nekomunikativní	4	3	5	5	4	3	3	3	5	3	3	4	4	4	2	4	5	5	5	4	5	3	2	4	4	3	3,8	Komunikativní	
Schopen rozhodování ve stresu	2	3	2	1	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	3	1	2	1	1	1	1	4	2	2	1	1	1,8	Neschopen rozhodování ve stresu	
Loajální	2	3	1	2	4	2	2	4	1	4	1	2	3	2	5	2	1	2	2	3	3	3	1	2	1	1	2,3	Neloajální	
Pokorný	3	3	5	5	5	4	3	5	3	4	4	4	4	4	4	5	2	5	4	4	5	5	2	4	5	3	4,0	Náročný	
Otevřený	3	3	1	2	2	4	3	1	3	3	4	4	2	2	4	4	3	4	3	3	2	5	5	4	2	4	3,1	Uzavřený	
Nespravedlivý	4	3	4	4	3	3	4	3	5	3	3	4	3	4	2	4	5	2	4	2	3	3	2	3	4	5	3,4	Spravedlivý	
Asertivní	3	1	3	3	3	2	2	5	1	1	1	4	3	3	4	3	2	5	3	2	4	4	5	2	1	2	2,8	Arogantní	
Se smyslem pro humor	2	2	2	2	2	3	3	3	1	1	3	4	2	2	3	3	3	1	2	3	3	3	2	1	1	2	2,3	Bez smyslu pro humor	
Schopný vytvořit přátelské prostředí	2	2	3	2	2	3	4	4	1	3	3	3	3	2	3	2	2	4	2	2	4	4	3	2	1	2	2,6	Neschopný vytvořit přátelské	
Motivující	2	2	2	2	3	2	1	4	1	3	2	2	2	2	4	1	1	2	2	3	3	4	2	1	1	1	2,1	Nemotivující	
Aktivní	2	2	3	1	3	2	1	3	1	1	3	2	1	2	4	1	2	1	1	2	2	3	3	1	1	2	1,9	Neaktivní	

Zdroj: vlastní práce

Příloze č. 40: Graf. č. 24: Žena manažerka v očích ženy 2. ročníku MGR

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

Zdroj: vlastní práce

Příloze č. 41: Graf č. 25: Muž manažer v očích ženy 2. ročníku MGR

Jaké vlastnosti se dle Vás blíží (hodí) k muži manažerovi?	
Vyrovnaný	Labilní
Kreativní	Nekreativní
Charismatický	Necharismatický
Nekonfliktní	Konfliktní
Ambiciózní	Neambiciózní
Schopen rozhodování	Neschopen rozhodování
Schopen vedení	Neschopen vedení
Schopen plánování	Neschopen plánování
Organizačně schopný	Postrádající organizační schopnosti
Schopen kontroly	Neschopen provádět kontrolu
Přizpůsobivý	Nepřizpůsobivý
Řešení problémů schopný	Neschopný řešení problémů
Tolerantní	Netolerantní
Empatický	Neempatický
Komunikativní	Nekomunikativní
Schopen rozhodování ve stresových situacích	Neschopen rozhodování ve stresových situacích
Loajální	Neloajální
Pokorný	Náročný
Otevřený	Uzavřený
Spravedlivý	Nespravedlivý
Asertivní	Arogantní
Se smyslem pro humor	Bez smyslu pro humor
Schopný vytvořit přátelské prostředí	Neschopný vytvořit přátelské prostředí
Motivující	Nemotivující
Aktivní	Neaktivní

Zdroj: vlastní práce

Příloha č. 42: Tab. č. 27: Jak vidí 2. ročník MGR ženu manažerku

Jaké vlastnosti jsou dle Vás blízké ženě manažerce?				
	ØM	ØŽ	Ø2r	
Vyrovnaná	3,1	2,2	2,7	Labilní
Kreativní	2,3	1,8	2,1	Nekreativní
Necharismatická	3,5	4,1	3,8	Charismatická
Nekonfliktní	2,8	2,8	2,8	Konfliktní
Ambiciózní	1,4	1,7	1,6	Neambiciózní
Neschopna rozhodování	3,5	4,3	3,9	Schopna rozhodování
Schopna vedení	2,5	2,1	2,3	Neschopna vedení
Plánování schopná	2,1	1,8	2,0	Neschopna plánování
Organizačně schopná	2,1	1,7	1,9	Postrádající organizační schopnosti
Neschopná kontroly	4,1	4,1	4,1	Schopna provádět kontrolu
Přizpůsobivá	2,2	2,1	2,2	Nepřizpůsobivá
Řešení problémů schopná	2,8	1,7	2,3	Neschopna řešení problémů
Tolerantní	1,8	2,5	2,2	Netolerantní
Empatická	1,2	1,6	1,4	Neempatická
Nekomunikativní	4,3	4,2	4,3	Komunikativní
Schopna rozhodování ve stresu	3,4	2,5	3,0	Neschopna rozhodování ve stresu
Loajální	2,3	2,1	2,2	Neloajální
Pokorná	3,3	3,6	3,5	Náročná
Otevřená	3,0	2,3	2,7	Uzavřená
Nespravedlivá	3,8	3,9	3,9	Spravedlivá
Asertivní	2,4	2,1	2,3	Arogantní
Se smyslem pro humor	3,3	2,7	3,0	Bez smyslu pro humor
Schopná vytvořit přátelské prostředí	2,3	2,0	2,2	Neschopná vytvořit přátelské prostředí
Motivující	2,6	2,0	2,3	Nemotivující
Aktivní	1,5	1,8	1,7	Neaktivní

Zdroj: vlastní práce

Příloha č. 43: Tab. č. 28: Jak vidí 2. ročník MGR muže manažera

Jaké vlastnosti se dle Vás blíží (hodí) k muži manažerovi?				
	ØM	ØŽ	Ø2r	
Vyrovnaný	1,8	1,9	1,9	Labilní
Kreativní	1,8	2,3	2,1	Nekreativní
Necharismatický	2,6	4,5	3,6	Charismatický
Nekonfliktní	3,4	3,0	3,2	Konfliktní
Ambiciózní	3,4	1,4	2,4	Neambiciózní
Neschopen rozhodování	1,8	4,5	3,2	Schopen rozhodování
Schopen vedení	4,4	1,8	3,1	Neschopen vedení
Schopen plánování	1,5	1,8	1,7	Neschopen plánování
Organizačně schopný	2,0	1,8	1,9	Postrádající organizační schopnosti
Neschopen kontroly	1,5	3,9	2,7	Schopen provádět kontrolu
Přizpůsobivý	3,3	2,9	3,1	Nepřizpůsobivý
Řešení problémů schopný	2,8	2,0	2,4	Neschopný řešení problémů
Tolerantní	1,8	3,2	2,5	Netolerantní
Empatický	3,3	3,5	3,4	Neempatický
Nekomunikativní	3,5	3,8	3,7	Komunikativní
Schopen rozhodování ve stresu	2,7	1,8	2,3	Neschopen rozhodování ve stresu
Loajální	1,5	2,3	1,9	Neloajální
Pokorný	2,3	4,0	3,2	Náročný
Otevřený	3,8	3,1	3,5	Uzavřený
Nespravedlivý	2,9	3,4	3,2	Spravedlivý
Asertivní	3,7	2,8	3,3	Arogantní
Se smyslem pro humor	2,6	2,3	2,5	Bez smyslu pro humor
Schopný vytvořit přátelské prostředí	2,2	2,6	2,4	Neschopný vytvořit přátelské prostředí
Motivující	2,4	2,1	2,3	Nemotivující
Aktivní	1,9	1,9	1,9	Neaktivní

Zdroj: vlastní práce

Příloha č. 44: Tab. č. 29: Žena manažerka v očích všech studentů MGR

Jaké vlastnosti jsou dle Vás blízké ženě manažerce?				
	Ø1r	Ø2r	ØMGR	
Vyrovnaná	2,6	2,6	2,6	Labilní
Kreativní	2,1	2,1	2,1	Nekreativní
Necharismatická	3,4	3,8	3,6	Charismatická
Nekonfliktní	3,1	2,8	3,0	Konfliktní
Ambiciózní	1,9	1,6	1,8	Neambiciózní
Neschopna rozhodování	3,7	3,9	3,8	Schopna rozhodování
Schopna vedení	2,6	2,3	2,5	Neschopna vedení
Plánování schopná	2,3	2,0	2,2	Neschopna plánování
Organizačně schopná	2,2	1,9	2,1	Postrádající organizační schopnosti
Neschopná kontroly	4,0	4,1	4,1	Schopna provádět kontrolu
Přizpůsobivá	2,4	2,1	2,3	Nepřizpůsobivá
Řešení problémů schopná	2,0	2,3	2,2	Neschopna řešení problémů
Tolerantní	1,9	2,1	2,0	Netolerantní
Empatická	1,4	1,4	1,4	Neempatická
Nekomunikativní	4,4	4,2	4,3	Komunikativní
Schopna rozhodování ve stresu	3,1	3,0	3,1	Neschopna rozhodování ve stresu
Loajální	2,8	2,2	2,5	Neloajální
Pokorná	3,0	3,4	3,2	Náročná
Otevřená	1,9	2,6	2,3	Uzavřená
Nespravedlivá	3,9	3,9	3,9	Spravedlivá
Asertivní	2,4	2,3	2,4	Arogantní
Se smyslem pro humor	2,7	3,0	2,9	Bez smyslu pro humor
Schopná vytvořit přátelské prostředí	2,1	2,2	2,2	Neschopná vytvořit přát. prostředí
Motivující	2,0	2,3	2,2	Nemotivující
Aktivní	2,3	1,7	2,0	Neaktivní

Zdroj: vlastní práce

Příloha č. 45: Tab. č. 30: Muž manažer v očích všech studentů MGR

Jaké vlastnosti se dle Vás blíží (hodí) k muži manažerovi?				
	Ø1r	Ø2r	ØMGR	
Vyrovnaný	1,6	1,8	1,7	Labilní
Kreativní	2,5	2,0	2,3	Nekreativní
Necharismatický	4,3	3,5	3,9	Charismatický
Nekonfliktní	3,0	3,6	3,3	Konfliktní
Ambiciózní	1,4	2,4	1,9	Neambiciózní
Neschopen rozhodování	4,0	3,1	3,6	Schopen rozhodování
Schopen vedení	2,4	3,1	2,8	Neschopen vedení
Schopen plánování	1,7	1,7	1,7	Neschopen plánování
Organizačně schopný	1,8	1,9	1,9	Postrádající organizační schopnosti
Neschopen kontroly	3,9	2,7	3,3	Schopen provádět kontrolu
Přizpůsobivý	2,2	3,1	2,7	Nepřizpůsobivý
Řešení problémů schopný	1,7	2,4	2,1	Neschopný řešení problémů
Tolerantní	3,0	2,5	2,8	Netolerantní
Empatický	4,0	3,4	3,7	Neempatický
Nekomunikativní	3,5	3,7	3,6	Komunikativní
Schopen rozhodování ve stresu	1,6	2,7	2,2	Neschopen rozhodování ve stresu
Loajální	2,7	1,9	2,3	Neloajální
Pokorný	3,7	3,1	3,4	Náročný
Otevřený	2,6	3,5	3,1	Uzavřený
Nespravedlivý	3,7	3,2	3,5	Spravedlivý
Asertivní	3,3	3,2	3,3	Arogantní
Se smyslem pro humor	2,2	2,4	2,3	Bez smyslu pro humor
Schopný vytvořit přátelské prostředí	2,5	2,4	2,5	Neschopný vytvořit přát. prostředí
Motivující	1,9	2,3	2,1	Nemotivující
Aktivní	1,8	1,9	1,9	Neaktivní

Zdroj: vlastní práce