

Porovnanie komplexu osobnostných charakteristík u mužov a žien na manažérskej pozícii

Líšia sa ženy na manažérskej pozícii od svojich mužských kolegov?

Katarína Vasil'ová

Spoločenskovedný ústav SAV, Košice, Slovensko

*„...no company can afford to waste valuable brain-power
simply because it is wearing a skirt.“*

Fisher, 1992

Úvod

Aj keď v súčasnosti tvoria ženy polovicu pracovných síl, vo vedúcich pozíciách sa ich uplatňuje veľmi málo. Zovšadiaľ sa ozývajú hlasy, že treba bojovať proti diskriminácii, pokrok je však pomalý a badateľný zatiaľ hlavne v krajinách západnej Európy a v USA. Aj keď boli prijaté zákony proti diskriminácii, ženy musia naďalej prekonávať množstvo prekážok v snahe o dosiahnutie vyšších manažérskych postov. Jedným zo záverov stretnutia Medzinárodnej organizácie práce v Ženeve v roku 1997 bolo tvrdenie, že hlavnými faktormi, ktoré ženy diskriminujú a nedovolia im uplatniť sa vo vedení podnikov, sú najmä sociálne postoje a kultúrna predpojatosť (Dennis, Kunkel, 2004). V literatúre sa síce uvádza, že ženy dosiahli v posledných desaťročiach značný pokrok (Wehrich, Koontz, 1993), uplatňujú sa však najmä na strednej úrovni manažmentu a na vrcholových pozíciách sú aj v západných krajinách skôr výnimkami.

Ako uvádza Mayerová (1997), v každej ekonomicky prosperujúcej krajine je niekoľko vynikajúcich manažérok a podnikateľiek, preto je prekvapujúce, že ich je tak málo vo vrcholovom manažmente. Potvrdzujú to aj výsledky mnohých výskumov. Morrison a Von Glinow (Billing, Alvesson, 2000) v roku 1993 zistili, že v západnej Európe sú ženy asi na 10 – 20 % postoch stredného manažmentu, kým vo vrcholovom manažmente je ich len 5 %. V USA, kde je viac manažérok ako v iných krajinách, Northcraft a Gutek v roku 1993 zistili, že 43 % všetkých manažérskych pozícií zastávajú ženy – vo vrcholovom manažmente však majú menej ako 1 %. O desať rokov neskôr, štúdie znovu prinášajú zarážajúco nízke čísla. V roku 2002 ženy zastávali iba 1,2 % vrcholových manažérskych pozícií a 71 % podnikov na zozname Fortune 500 ešte nemalo riaditeľku (Glaser, 2002; Morton, 2003 podľa Robinson, Lipman-Blumen, 2003).

Situácia je podobná aj na Slovensku. Koncepcia rovnosti príležitostí žien a mužov¹, schválená vládou SR v roku 2001 hovorí okrem iného aj o tom, že „ženská pracovná sila pod vplyvom nových sociálno-ekonomických podmienok získala kvalitatívne novú podobu“. Ženy tvoria 45 % ekonomicky aktívneho obyvateľstva, nie sú však rovnomerne zastúpené v jednotlivých oblastiach ekonomiky. Okrem rozdielnej štruktúry zamestnaní mužov a žien, existujú aj rozdiely v odmeňovaní.

Existuje viacero vysvetlení tejto skutočnosti. Niektorí sa prikláňajú k názoru, že to zapríčiňuje diskriminácia a celkovo patriarchálna spoločnosť, iní, že manažérska funkcia si vyžaduje určité osobnostné charakteristiky, ktoré sú „typicky mužské“. Objavujú sa tiež názory, že ženy samotné neaspirujú na tieto zodpovedné posty alebo takúto príležitosť odmietnu kvôli jej

¹ <http://moznostvolby.szm.sk/koncepcia.htm>

náročnosti. Paolillo (Eagly, Karau, Makhijani, 1995) uvádza, že ženy sa uplatňujú častejšie na strednej úrovni manažmentu preto, lebo tá si vyžaduje schopnosť kooperovať, motivovať a rozvíjať podriadených a mať dobré interpersonálne spôsobilosti – a to sú oblasti, v ktorých sú ženy vo všeobecnosti lepšie ako muži. V spoločnosti však naďalej pretrvávajú rôzne stereotypy a predsudky voči ženám, ktoré môžu byť jedným z dominantných faktorov ovplyvňujúcich ich postavenie vo vedení podnikov.

Stereotypy o ženách	Stereotypy o mužoch
<ul style="list-style-type: none"> • Jemné • Emocionálne • Intuitívne • Závislé • Citlivé • Pasívne • Nelogické • Starostlivé • Milé • Úslužné 	<ul style="list-style-type: none"> • Objektívni • Logickí • Súťaživí • Nezávislí • Agresívni • Zodpovední • Racionálni • Ambiciózni

Upravené podľa Dubno; Eagly, Wood; Haslett a kol. (Dennis, Kunkel, 2004)

Podľa Cohena, Bunkera a Heilmana (Dennis, Kunkel, 2004) tieto stereotypy ovplyvňujú hodnotenie žien a uprednostňovanie mužských vlastností aj pri prijímaní do zamestnania a pri povýšení, obzvlášť na vrcholové manažérske pozície.

Podľa autorov už spomínanej koncepcie „v praxi pretrváva diskriminácia žien v zamestnaní, na čo poukazujú predovšetkým tieto faktory:

- *zakorenené predsudky o vhodnosti mužov vykonávať určité práce, resp. funkcie;*
- *postup v zamestnaní a participácia vo vedúcich funkciách nie je adekvátna približne rovnakej úrovni vzdelania u žien a mužov;*
- *uprednostňovanie mužov pri obsadzovaní pracovných miest z obavy zamestnávateľa, že žena zostane na materskej dovolenke a bude zostávať doma z dôvodu starostlivosti o choré dieťa.“*

Navzdory zaužívanému systému a pomerom v našej spoločnosti stále viaceré výskumy poukazujú na pozitíva, ktoré do riadenia ženy prinášajú alebo by mohli priniesť. Mayerová (1997) napríklad vyzdvihuje nekonvenčný prístup a veľmi dobré pracovné výsledky. V tímoch, kde pracujú ženy, sú lepšie vzťahy a komunikácia. Ženy sú intuitívnejšie a empatickejšie, dokážu tvorivo myslieť a podporujú inovácie. Dokážu lepšie motivovať a pozitívne ovplyvňovať iných a pri riadení nemajú potrebu moci pre vlastnú realizáciu, ale riadia organizáciu s ohľadom na jej ciele.

Ďalšie prednosti žien v riadiacich funkciách popisujú Tyson a Jackson (1997). Ženy sa podľa nich javia ako lepšie adaptované na narastajúcu neistotu vďaka vyššej hodnotovej orientácii a udržiavajú si vyšší stupeň divergentnej mobility v priebehu celej kariéry – na rozdiel od mužov, ktorí uskutočňujú väčšinu radikálnych zmien na začiatku svojej kariéry. Loden (Litz, Folker, 2002) navrhol dvojdimenzionálny pohľad na vodcovstvo. Popisuje maskulínny model vodcu, ktorého charakterizuje súťaživosť, hierarchia, racionálne riešenie problémov, vysoká kontrola, nízka emocionalita a analytickosť. Feminínny model sa prejavuje v kooperácii, tímovej práci, intuitívnom riešení problémov, nižšej úrovni kontroly a vyššej úrovni emotionality.

V našem výskume sme sa snažili zistiť, či existujú rozdiely medzi mužmi – manažérmi a ženami – manažérkami v rôznych osobnostných charakteristikách: motivácii, všeobecných osobnostných charakteristikách, v črtách interpersonálneho správania a v hodnotovej orientácii; zamerali sme sa taktiež na sociálne spôsobilosti a všeobecnú manažérsku expertízu.

Hypotézy

1. Predpokladáme zistenie signifikantných rozdielov medzi mužmi a ženami v osobnostných predpokladoch.
2. Predpokladáme zistenie signifikantných rozdielov medzi mužmi a ženami v sociálnych spôsobilostiach.
3. Predpokladáme zistenie signifikantných rozdielov medzi mužmi a ženami vo všeobecnej manažérskej expertíze.

Výskumná vzorka

Výskumnú vzorku tvorilo spolu 41 ľudí vo veku 24 až 55 rokov, rozdelených do dvoch skupín. Pre účely tejto štúdie sme sa zamerali iba na prvú skupinu, ktorú tvorilo 21 manažérov a manažérok na rôznych stupňoch riadenia, z nich bolo 13 mužov a 8 žien. Priemerný vek celej skupiny bol 40,72 rokov, pritom priemerný vek mužov bol 39,07 a žien 42,37. Podmienkou zaradenia do tejto skupiny bol výkon manažérskej práce minimálne pol roka, pričom manažéri museli viesť skupinu minimálne troch podriadených. Približne 70% členov tejto skupiny malo vysokoškolské vzdelanie. Účastníkov výskumu sme vyberali zámerné. Išlo o manažérov poisťovní, majiteľov súkromných firiem, vedúcich pracovníkov zdravotníckeho personálu, cestovnej kancelárie, hotelu, sietí čerpacích staníc, manažment banky a iných organizácií. Druhú skupinu tvorilo 20 ľudí, ktorí boli so skupinou manažérov zrovnocnení podľa veku a rodu.

Použité metodiky

Vo výskume sme používali počítačovú verziu pôvodnej, zatiaľ nepublikovanej batérie testov „M 2000“, ktorú pre účely výskumu zostavil J. Výrost. Táto testová batéria pozostáva zo štyroch častí, z ktorých každá obsahuje niekoľko subtestov:

1 Výkonové ukazovatele *

- Test inteligencie : figurálny, symbolický a sémantický subtest
- Pozornosť
- Pamäť

2 Osobnostné predpoklady

- **Metodika na diagnostikovanie motivácie** (15 situácií, ku ktorým je priradených osem výrokov predstavujúcich možné správanie. Posúdiť, nakoľko uvedené správanie respondenta vystihuje. Škála od 1 – nie, nesúhlasím; po 5 – áno, súhlasím.)
- **Metodika na diagnostikovanie všeobecných osobnostných predpokladov** (60 otázok a výrokov, v ktorých má respondent na päťbodovej škále súhlasu a nesúhlasu vyjadriť, nakoľko ho daná vlastnosť alebo spôsob správania vystihuje: 1 – nie; 2 – skôr nie; 3 – niekedy áno, niekedy nie; 4 – skôr áno; 5 – áno.)
- **Metodika IK – Interpersonálny kruh** (Výrost 1997) (18 situácií, každú situáciu hodnotiť pomocou ôsmich adjektív reprezentujúcich oktanty modelu IAS. Škála: od 1 – vôbec ma nevystihuje po 8 – vystihuje ma úplne.)

- **Metodika na diagnostiku štruktúry hodnotovej orientácie** (Výrost, Stainton Rogers, Stainton Rogers, Lovaš 1997) (Zoznam 22 inštrumentálnych hodnôt (spôsobov správania) a 22 terminálnych hodnôt (konečných stavov). Zoradiť jednotlivé hodnoty do posudzovacej schémy podľa dôležitosti. Hodnotenie prebieha formou Q-triedenia na deväťbodovej stupnici od 1 po 9.)

3 Sociálne spôsobilosti

telesná kultúra (Na štvorbodovej škále vyjadriť súhlas alebo nesúhlas s rôznymi tvrdeniami týkajúcimi sa hygieny stravovania a telesnej hygieny. Škála: 1 – áno, súhlasím po 4 – nie, nesúhlasím, zámerne vynechaná možnosť „neviem“ alebo „niekedy áno, niekedy nie“.)

emocionálne prežívanie (Ohodnotiť 10 faktorov podľa toho, nakoľko sú zdrojom mrzutosti. Päťbodová hodnotiacia škála od 1 „vôbec nie“ po 5 „skoro vždy“.)

sebaobraz (Posúdiť, či majú v živote viac alebo menej úspechov, šťastia apod., ako iní. Škála: 1 – oveľa menej ako iní; 2 – menej ako iní; 3 – viac ako iní; 4 – oveľa viac ako iní. Zámerne je vynechaná možnosť „rovnako ako iní“.)

riziko – RTB (Posúdiť päť situácií. Každú z nich ohodnotiť podľa miery rizika, ktoré sa v tejto situácii vyskytuje. Posudzovať percentuálne na 11-bodovej škále od 0 do 100, pričom 0 % znamená „žiadne riziko“ a 100 % „maximálne riziko“.)

sociálna sieť (V piatich situáciách určiť, či poznajú ľudí určitého typu. Škála: od 1 „oveľa menej ako iní“ po 4 „oveľa viac ako iní“. Vynechaná možnosť „rovnako ako iní“.)

4 Všeobecná manažérska expertíza

(20 otázok zo štyroch oblastí : financie, účtovníctvo, administratíva a fyziológia ľudského tela. Správne odpovede mohli respondenti vyberať vždy z troch možností.)

Získané údaje sme spracovali pomocou štatistického programu CSS : STATISTICA, konkrétne sme použili Mann-Witney U-test.

Výsledky

Výsledky získané pomocou subtestu na zisťovanie motivácie sú uvedené v tabuľke č.1. Spomedzi ôsmich sledovaných ukazovateľov sme zistili signifikantný rozdiel medzi manažérmi a manažérkami iba v jednom: „**túžba po moci**“, a to na hladine významnosti 0,01. Ženy pritom skórovali nižšie ako muži, prejavujú teda nižšiu túžbu po moci.

Tabuľka č. 1: Porovnanie hodnôt mediánov medzi mužmi a ženami v subteste na diagnostikovanie motivácie.

	Muži	Ženy	U	Z adjusted	p
potreba výkonu	71,000	69,000	51,000	0,072	
arousal	55,000	49,000	42,000	0,723	
snaha byť lepší	66,000	64,500	48,000	-0,291	
potreba imponovať	51,000	50,000	48,000	0,290	
motivácia riadiť	50,000	47,000	33,000	1,381	
túžba po moci	48,000	39,000	16,000	2,617	**
spokojnosť	61,000	70,000	37,000	-1,089	
ašpiračná úroveň	67,000	60,500	29,000	1,634	

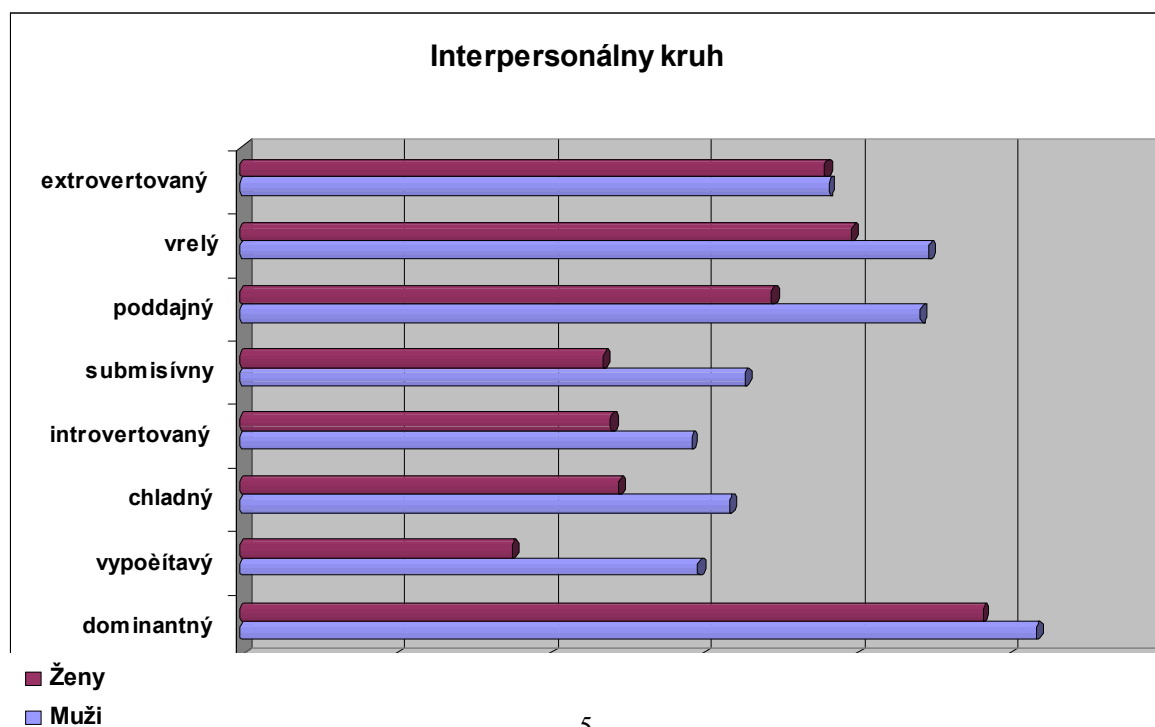
Zvýraznené výsledky sú signifikantné *p < 0,05 **p < 0,01

Pri porovnávaní ukazovateľov všeobecných osobnostných predpokladov sa nám podarilo zistiť signifikantné rozdiely medzi manažérmi a manažérkami vo faktoroch „**externalizmus**“ na 0,01 percentnej hladine významnosti; „**prijímanie zmeny**“ a „**asertivita**“ na 0,05 percentnej hladine významnosti. Vo všetkých troch prípadoch skórovali muži vyššie ako ženy. To znamená, že muži pripisujú svoje úspechy a neúspechy vonkajším okolnostiam, sú ochotnejší prijímať zmeny a správajú sa asertívnejšie ako ženy. Výsledky uvádzame v tabuľke č. 2.

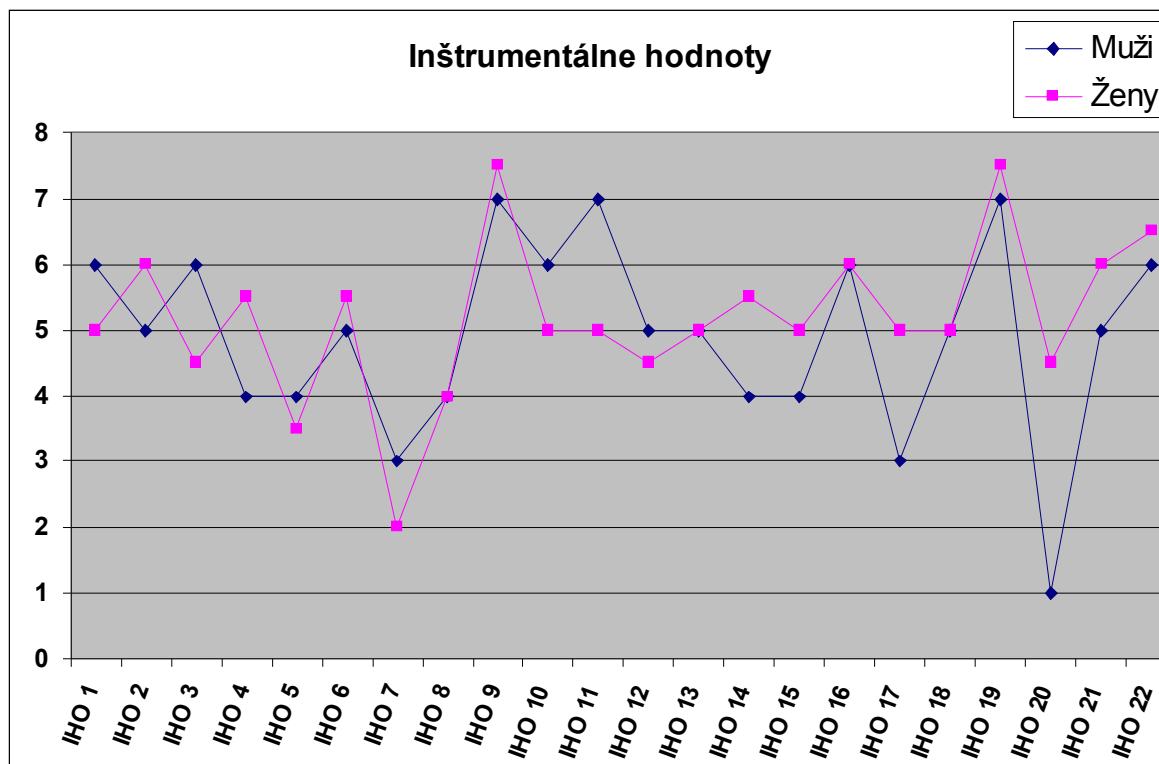
Tabuľka č. 2: Porovnanie hodnôt mediánov medzi manažérmi a manažérkami v subteste na diagnostikovanie všeobecných osobnostných predpokladov.

	Muži	Ženy	U	Z adjusted	p
rozhodnosť	17,000	16,000	50,000	0,147	
self-efficacy	18,000	18,500	49,500	-0,184	
externalizmus	21,000	16,500	11,500	2,954	**
zmena	17,000	14,000	23,500	2,106	*
empatia	15,000	15,500	52,000	0,000	
sebahodnotenie	15,000	14,500	50,500	0,109	
súťaživosť	14,000	14,000	40,500	0,850	
neurolabilita	15,000	14,000	40,500	0,842	
coping	15,000	14,500	50,500	0,113	
individualizmus	19,000	19,000	47,000	-0,368	
asertivita	16,000	13,500	25,000	1,982	*
L-škála	16,000	18,000	39,500	-0,912	

Pomocou metodiky Interpersonálny kruh sme sa zamerali na črty interpersonálneho správania u manažérov a manažérok. Zistili sme, že tieto dve skupiny sa od seba výrazne líšia v troch faktoroch: „**chladný**“, „**poddajný**“ a „**vrelý**“. Muži pritom vo všetkých skórovali vyššie ako ženy. Tieto výsledky sú dosť protichodné a naznačujú, že muži – manažéri sa v interpersonálnych situáciách správajú chladnejšie (tvrdšie) a zároveň poddajnejšie (skromnejšie, dôverčivejšie) a vrelšie (zmierlivejšie) ako ženy – manažérky. Rozdiely sú signifikantné na hladine významnosti 0,05 a sú znázornené v grafe č. 1.



Graf č. 1: Porovnanie hodnôt mediánov medzi manažérmi a manažérkami v subteste Interpersonálny kruh.

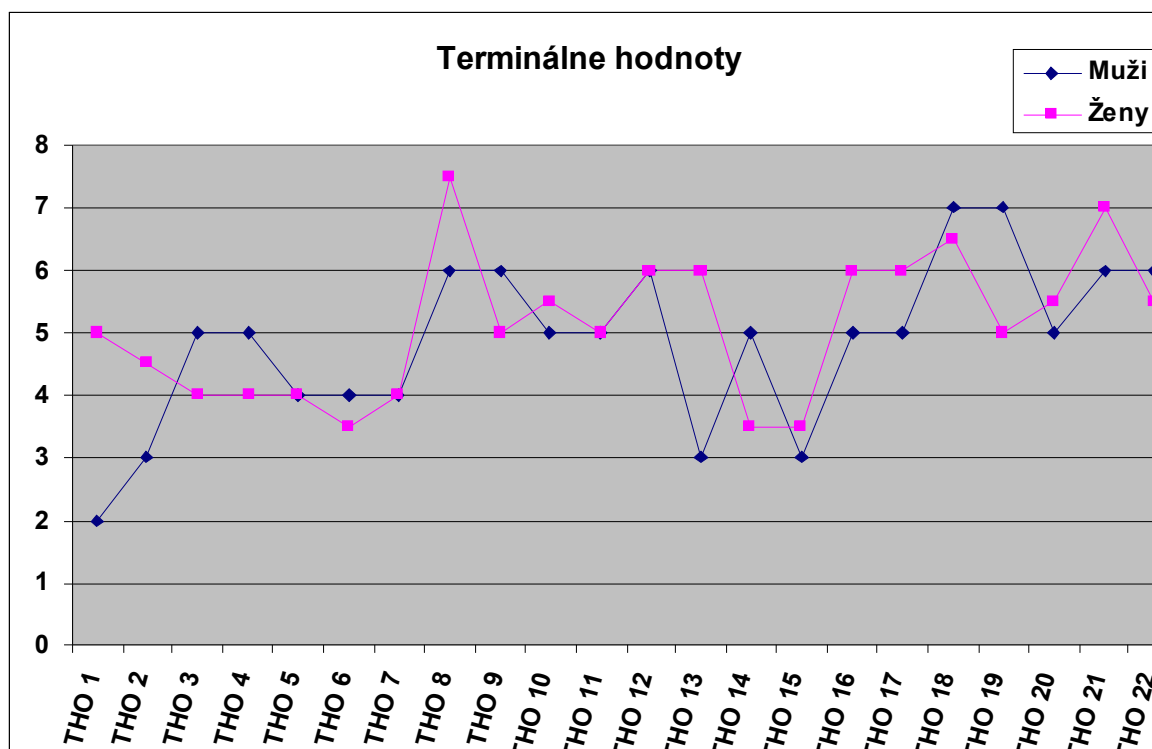


Graf č. 2: Porovnanie hodnôt mediánov medzi mužmi a ženami v subteste Inštrumentálne hodnoty.

Legenda: IHO 1 – ťižiadostivý, IHO 2 – veľkorysý, IHO 3 – schopný, IHO 4 – veselý, IHO 5 – čistotný, IHO 6 – odvážny, IHO 7 – zhovievavý, IHO 8 – prospešný, IHO 9 – čestný, IHO 10 – tvorivý, IHO 11 – morálny, IHO 12 – nezávislý, IHO 13 – energický, IHO 14 – intelektuálny, IHO 15 – logický, IHO 16 – milujúci, IHO 17 – poslušný, IHO 18 – zdvorilý, IHO 19 – zodpovedný, IHO 20 – ideologický, IHO 21 – schopný sebaovládania, IHO 22 – realistický.

Pri posudzovaní štruktúry hodnotovej orientácie sme sa zamerali osobitne na Inštrumentálne hodnoty, ktoré sú zamerané na dosahovanie určitého cieľa a na Terminálne, teda cieľové hodnoty, ktoré ovplyvňujú správanie sa ľudí. Zo zoznamu 22 inštrumentálnych hodnôt boli diferencujúce dve: „**poslušný**“ a „**ideologický**“, pričom rozdiely sú významné na hladine významnosti 0,05. Ako vidíme v tabuľke č. 3, muži obom hodnotám pripísali nižšie hodnoty ako ženy. Znamená to, že pre mužov je menej dôležité dbať na povinnosti a byť úctivý a podporovať jasnú politiku.

Z rovnakého počtu terminálnych hodnôt sa ukázala ako významne odlišná hodnota „**múdrost**“ a to na hladine významnosti 0,01. V tomto prípade skórovali nižšie ženy. Znamená to, že je pre ne menej dôležité zrelé porozumenie životu ako pre mužov. V grafoch č. 2 a 3 je naznačené, aké skóre jednotlivým inštrumentálnym a terminálnym hodnotám pridelili manažéri a manažérky.



Graf č. 3: Porovnanie hodnôt mediánov medzi mužmi a ženami v subteste Terminálne hodnoty.

Legenda: THO 1 – pohodlný život, THO 2 – vzrušujúci život, THO 3 – prospešný život, THO 4 – mierový svet, THO 5 – svet prírodnej krásy, THO 6 – rovnosť, THO 7 – estetický svet, THO 8 – zabezpečenie rodiny, THO 9 – sloboda, THO 10 – šťastie, THO 11 – vnútorný súlad, THO 12 – zrelá láska, THO 13 – národná bezpečnosť, THO 14 – potešenie, THO 15 – spása, THO 16 – sebaúcta, THO 17 – spoločenské uznanie, THO 18 – pravé priateľstvo, THO 19 – múdrosť, THO 20 – pocit osobnej slobody, THO 21 – pozitívne zdravie, THO 22 – spravodlivosť.

Tabuľka č. 3: Porovnanie hodnôt mediánov vybraných položiek subtestov Inštrumentálne hodnoty a Terminálne hodnoty medzi mužmi a ženami.

	Muži	Ženy	U	Z adjusted	p
IHO 17 – poslušný	3,000	5,000	23,500	-2,110	*
IHO 20 – ideologický	1,000	4,500	24,500	-2,208	*
THO 19 – múdrosť	7,000	5,000	17,000	2,589	**

V tabuľke č. 4 sú uvedené výsledky subtestu zameraného na sociálne spôsobilosti a zároveň subtestu zisťujúceho všeobecnú manažérsku expertízu. Nezistili sme žiadne významné rozdiely medzi manažérmi a manažérkami v týchto subtestoch.

Vyplýva z toho, že muži a ženy na riadiacich postoch majú približne rovnakú úroveň telesnej kultúry a emocionálneho prežívania. Nelíšia sa od seba ani v sebaobrazu, vo vnímaní rizika a v rozsahu sociálnej siete. Manažéri a manažérky tiež získali približne rovnaké skóre v subteste všeobecnej manažérskej expertízy.

Tabuľka č. 4: Porovnanie hodnôt mediánov medzi manažérmi a manažérkami v subtestoch sociálnych spôsobilostí a všeobecnej manažérskej expertízy.

	Muži	Ženy	U	Z adjusted	p
telesná kultúra	89,000	91,500	38,500	-0,979	
sebaobraz	2,600	2,800	45,000	-0,517	
riziko 1	9,000	9,000	48,500	-0,265	
riziko 2	5,000	7,000	29,000	-1,686	
riziko 3	5,000	6,000	51,500	-0,037	
riziko 4	6,000	7,000	34,500	-1,282	
riziko 5	6,000	7,000	48,000	-0,294	
RTB	37,000	44,500	37,500	-1,052	
sociálna sieť	2,600	2,700	50,500	-0,110	
emoc. prežívanie	2,500	2,700	34,000	-1,316	
expertíza	15,000	13,500	36,000	1,176	

Diskusia a záver

V našej malej sonde uskutočnenej na vzorke 13 mužov – manažérov a 8 žien – manažérok sme zistili minimálne rozdiely medzi týmito dvoma skupinami. Stanovené hypotézy sa teda potvrdili iba čiastočne.

Metodika na diagnostikovanie motivácie odhalila, že muži prejavujú vyššiu túžbu po moci ako ženy. Zároveň sme zistili, že muži – manažéri, sa v tomto faktore výrazne líšia aj od mužov – nemanadžérov. Vyššia túžba po moci sa pravdepodobne spája s dosiahnutím manažérskej pozície a tým aj istého statusu a moci.

Na základe výsledkov získaných pomocou metodiky na diagnostikovanie všeobecných osobnostných predpokladov môžeme povedať, že manažéri viac pripisujú svoje úspechy a neúspechy vonkajším okolnostiam, sú ochotnejší prijímať zmeny a správajú sa asertívnejšie ako manažérky. Na doplnenie informácií dodáme, že v našom výskume sa ženy – manažérky správajú výrazne asertívnejšie ako ženy, ktoré nie sú na manažérskej pozícii.

Čo sa týka správania sa v interpersonálnych situáciách, získali sme protichodné výsledky. Muži sa správajú „chladnejšie“, ale zároveň „poddajnejšie“ a „vrelšie“ ako ženy. Môže to byť spôsobené malou výskumnou vzorkou, ktorá je najväčším nedostatkom nášho výskumu. Tento fakt mohol skresliť získané výsledky.

Pri posudzovaní štruktúry hodnotovej orientácie sme dospeli k nepatrným rozdielom medzi porovnávanými skupinami. Zo zoznamu 22 inštrumentálnych hodnôt boli pre mužov menej dôležité hodnoty „poslušný“ a „ideologický“. Z rovnakého množstva terminálnych hodnôt sme zistili rozdiel iba v hodnote „múdrosť“, ktorá je pre manažérky menej dôležitá ako pre manažérov. Vzhľadom na to, že bolo spolu posudzovaných 44 hodnôt, dovoľme si tvrdiť, že rozdiely v troch z nich sú zanedbateľné.

Nezistili sme žiadne významné rozdiely medzi mužmi a ženami v sociálnych spôsobilostiach. Môžeme tu súhlasiť s Rosenerovým (Robinson, Lipman-Blumen, 2003) tvrdením, že v novom organizačnom svete sa ženské správanie, najmä spolupráca a starostlivosť, stali pre manažérov vhodnejšie ako stereotypy mužského správania: moc a kontrola. Naše výsledky sú však v rozpore so zisteniami iných vedcov, ktoré uvádzajú Litz a Folker (2002). Ženy sú podľa nich viac orientované na ľudí (Kobacoff), vytvárajú si bohatšie sociálne siete (Brush), viac sa spoliehajú na svoje kontakty a tímovú prácu (Folker, Folker a Soreson). Nezistili sme ani rozdiely vo všeobecnej manažérskej expertíze, čo poukazuje na spomínané stieranie rozdielov medzi mužmi a ženami vo vzdelaní a expertíze.

Billing a Alvesson vo svojej kritickej štúdií zaoberajúcej sa rodovým „nálepkovaním“ v riadení poukazujú na to, že „typicky ženské“ a „typicky mužské“ vlastnosti a schopnosti sú podmienené kultúrou a ich vnímanie sa postupne mení. Aj organizácie, ktoré riadia výhradne muži, uznávajú dôležitosť intuície, kreativity, orientácie na vzťahy a pocity, atď., ktoré sú považované za „ženské“. Naše výsledky korešpondujú so zisteniami, ktoré uvádzajú Eagly a Johnson (Billing, Alvesson, 2000). Vo svojom výskume nezistili žiadne významné rozdiely medzi mužmi a ženami v štýloch riadenia. Muži a ženy majú podobné aspirácie, hodnoty, vlastnosti, schopnosti a správanie týkajúce sa práce. Nezistili sme významné rozdiely medzi manažérmi a manažérkami – iba medzi jednotlivcami. Rôzne osobnostné typy môžeme nájsť v oboch rodoch. Ukazuje sa teda, že ženy v riadiacich funkciách sa môžu uplatniť tak isto, ako muži a musíme ich posudzovať ako individua so špecifickými vlastnosťami, a nie ako členov istej skupiny.

Uvedomujeme si, že oblasť rodových rozdielov ľudí zastávajúcich manažérske pozície by si žiadala hlbšie skúmanie. V ďalšom kroku nášho výskumu by sme chceli získať najmä väčšiu vzorku manažérov a manažerok. Taktiež máme v pláne použiť iné metodiky, napríklad rozhovory a analýzu efektívnosti.

Literatúra:

Billing, Y. D.; Alvesson, M. Questioning the Notion of Feminine Leadership. *Gender, Work and Organization*, Vol. 7 No. 3, 2000, s. 144 – 156.

Dennis, M. R.; Kunkel, A. D. Perceptions of men and women, and CEOs: The effects of gender identity. *Social Behavior and Personality*, 2004, 32(2); s. 155–172.

Eagly, A. H.; Karau, S. J.; Makhijani, M. G. Gender and the Effectiveness of Leaders: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 1995, Vol. 117, No. 1, s. 125–145.

Fisher, A. *When will women get to the top?* Fortune, 1992, Vol. 126, Issue 6, s. 44–56.

Litz, R. A.; Folker, C.A. When He and She Sell Seashells: Exploring the Relationship Between Management Team Gender-Balance and Small Firm Performance. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 2002, Vol. 7, No. 4, s. 341–358.

Mayerová, M. *Stres, motivace a výkonnost*. Praha : Grada Publishing, 1997.

Robinson, J.L.; Lipman-Blumen, J. Leadership Behavior of Male and Female Managers, 1984–2002. *Journal of Education for Business*, September/October 2003, s. 28–33.

Tyson, S.; Jackson, T. *Organizační chování*. Praha : Grada Publishing, 1997.

Wehrich, H.; Koontz, H. *Management, tenth edition*. McGraw-Hill, Inc., 1993.

<http://moznostvolby.szm.sk/koncepcia.htm>

VASILOVÁ, Katarína. Porovnanie komplexu osobnostných charakteristik u mužov a žien na manažérskej pozícii : líšia sa ženy na manažérskej pozícii od svojich mužských kolegov?

In HELLER, Daniel; PROCHÁZKOVÁ, Jana; SOBOTKOVÁ, Irena (ed.). *Psychologické dny 2004 : Svět žen a svět mužů : polarita a vzájemné obohacování : sborník příspěvků z konference Psychologické dny, Olomouc 2004*. Olomouc : Universita Palackého v Olomouci, 2005. Acta Universitatis Palackianae Olomucensis. Facultas Philosophica, Psychologica 35 - suppl. Plný text příspěvku o rozsahu 9 s. je dostupný na priloženém CD-ROM. ISBN 80-244-1059-1.