



**Inštitút pre stratégie a analýzy
Úrad vlády Slovenskej republiky**

08.03.2019

**Girl Power:
Ženy na analytických útvaroch**

Jan Fidrmuc (Brunel University a ISA, ÚV SR)

Martin Hulényi (ISA, ÚV SR)

Marcela Veselková (ISA, ÚV SR)

Názory vyjadrené v tomto dokumente sú názory autorov a nemusia nevyhnutne predstavovať oficiálnu pozíciu Úradu vlády Slovenskej republiky.

Cieľom diskusných príspevkov ISA je podnecovať a zlepšovať odbornú a verejnú diskusiu na aktuálne témy.

Dokument neprešiel jazykovou úpravou.

Zhrnutie

Zastúpenie žien na vládnych analytických útvaroch dosahuje v priemere 44 %, ale výrazne závisí od typu pozície. Na analytických útvaroch, ktoré majú aspoň troch analytikov (vrátane vedúceho pracovníka), dominujú ženy na administratívnych pozíciách (64 %) a muži na analytických (62 %) a riadiacich (60 %) pozíciách. Keďže rodové zloženie organizácie ovplyvňuje šance žien na kariérny postup, pozreli sme sa na to, či majú ženy menšiu šancu stáť na čele analytických útvarov, v ktorých dominujú muži. Výsledky našej analýzy nepreukázali diskrimináciu na základe pohlavia.

Pri príležitosti Medzinárodného dňa žien sme sa pozreli na zastúpenie žien na analytických útvaroch ministerstiev a ďalších ústredných orgánov štátnej správy. Uplatnenie na nich nachádzajú absolventi ekonómie, matematiky, ale aj rezortní experti v oblasti vzdelávania, sociálnych vecí alebo bezpečnosti. V tomto komentári sme sa rozhodli pozrieť na to, ako sa na analytických útvaroch darí ženám. Je podiel mužov a žien na analytických útvaroch vyrovnaný? Líši sa zastúpenie žien na analytických útvaroch rôzneho zamerania? Nájdeme ženy aj na čele analytických útvarov?

ŽIEN NA VRCHOLNÝCH POZÍCIÁCH JE MÁLO

V krajinách OECD bol v roku 2015 podiel žien na zamestnanosti vo verejnom sektore (58 %) vyšší ako podiel na celkovej zamestnanosti (45 %), čo sčasti odráža vysoký podiel žien v školstve alebo ošetrovatelstve.^[1] Ak sa pozrieme len na ústrednú štátnu správu (t. j. ministerstvá a ďalšie orgány ústrednej štátnej správy), dosahuje podiel žien na Slovensku tretiu najvyššiu hodnotu v rámci OECD (68 %), tento podiel však s rastúcou senioritou pozície klesá. Ženy síce tvoria 64 % odborníkov a 55 % stredných manažérov, ale len 35 % top manažérov.^[2]

Rodové zloženie organizácií je výsledkom najímania, povyšovania a fluktuácie, pričom tieto tri procesy odrážajú minulé rozhodnutia zamestnávateľa, ako aj uchádzačov o zamestnanie.^[3]

Na úrovni jednotlivca majú vplyv na výber povolania a kariérny postup osobné preferencie. Ženy sú menej súťaživé^[4], menej často žiadajú o povýšenie^[5] a sú ochotné ukončiť kariéru, aby sa mohli venovať rodine.^[6] Problém je, že ženy sa s týmito preferenciami nerodia, ale získavajú ich v rodine, v škole a v širšom okolí.^{[7],[8],[9],[10]} Vieme napríklad, že dievčatám, ktorých učiteľ trpí silnými predsudkami voči ženám, klesá sebavedomie v matematike, dosahujú horšie výsledky a vyberajú si menej náročné študijné odbory.^[11] Keďže sexizmus ovplyvňuje zručnosti, ktoré ženy počas života nadobudnú, negatívny vplyv na výšku ich mzdy a možnosti kariérneho postupu pretrváva aj po tom, čo sa ženy dostanú do liberálnejšieho prostredia. Ženy majú nižšie mzdy, pracujú menej, skôr sa vydávajú a skôr rodia nielen v tých štátoch USA, v ktorých väčšie percento obyvateľov verí, že ženy majú horšie schopnosti ako muži, alebo že rodina trpí, ak ženy pracujú mimo domu, ale aj po tom, čo sa presťahujú do štátov s nižšou mierou sexizmu.^[12]

Po vstupe na pracovný trh sú ženy povyšované menej často, aj keď sú rovnako produktívne ako muži^{[13],[14],[15],[16]}, a ak ich povýšia, zarábajú menej ako muži na porovnateľných pozíciách.^[17] Nižšia pravdepodobnosť povýšenia a nižšie mzdy na riadiacich pozíciách, ktoré sa nedajú vysvetliť rozdielmi vo výkone, sú dôsledkom diskriminácie.

V prípade diskriminácie založenej na antipatiách majú zamestnávateľia iracionálne predstavy o produktivite žien (a menších).^[18] Toto má negatívny dopad nielen na ženy (zarábajú menej), ale aj na diskriminujúcich, ktorí musia platiť vyššie mzdy v porovnaní so situáciou, v ktorej by boli ochotní ženy najímať. Diskriminácia by preto mala byť nižšia v nových odvetviach a v malých firmách, ktoré si v silnej konkurencii nemôžu dovoliť najímať rovnako produktívnych, ale drahších zamestnancov.^[19]

Teória štatistickej diskriminácie zasa predpokladá, že diskriminácia nie je výsledkom iracionálnych predsudkov, ale racionálneho rozhodovania. Keďže zamestnávateľia nemajú úplné informácie o uchádzačoch, snažia sa vytvoriť si obraz o uchádzačovi aj na základe priemernej produktivity skupiny, do ktorej patrí (pohlavie, rasa, vek, a pod.).^{[20],[21]} Typickým príkladom sú ženy, ktoré majú v plodnom veku nižšie mzdy, aj keď nemajú žiadne deti.^{[22],[23]}

Ak sa miera diskriminácie zvyšuje so zvyšujúcou sa pozíciou v organizačnej štruktúre, hovoríme o tzv. sklenenom strope alebo neviditeľných bariérach, ktoré ženám bránia dostať sa na vrcholné pozície.^[24] Zamestnávateľia podceňujú skutočné schopnosti a kvalifikáciu žien a minorít,^{[25],[26],[27]} a preto ich najímajú na nižšie pozície v porovnaní s rovnako kvalifikovanými mužmi.^[28] Po tom, čo na pracovisku pozorujú ich skutočný výkon, ich síce povyšujú rýchlejšie^[29], ale ženy musia splniť oveľa tvrdsie kritériá: tie, ktoré sa dočkajú povýšenia, mávajú výrazne lepšie hodnotenia ako povýšení muži.^{[30],[31]}

Na začiatku kariéry mávajú ženy problém nájsť si mentora,^{[32],[33]} a ak mentorský vzťah iniciujú, dostáva sa im menej pomoci ako mužom.^[34] Mentorstvo pritom nielen zvyšuje šance žien na zotrvanie v profesii, ale aj na povýšenie.^[35] Súvisiacim problémom je nedostatočný networking žien, a to najmä v odvetviach, v ktorých dominujú muži. Neformálny networking, na ktorý sa pri uchádzaní sa o vyššiu pozíciu spoliehajú muži, má pritom silnejší vplyv na povýšenie ako formálne procedúry, ktoré zvyknú využívať ženy.^[36]

Na možnosti kariérneho postupu žien vplýva aj odvetvie. Ženám sa zvykne dariť viac vo verejnom ako v súkromnom sektore. Rodové mzdové rozdiely vo verejnom sektore sú nižšie^[37] a šance žien na postup v porovnaní s mužmi mierne vyššie.^[38] Možným vysvetlením sú striktné definované pravidlá povyšovania, povinné zverejňovanie otváraných pozícií, ako aj uchovávanie záznamov o výberovom procese.^[39] Šance žien na obsadenie vrcholových pozícií však bývajú nižšie v prípade politickej nominácie, keďže ženy nebývajú súčasťou neformálnych networkov.^[40]

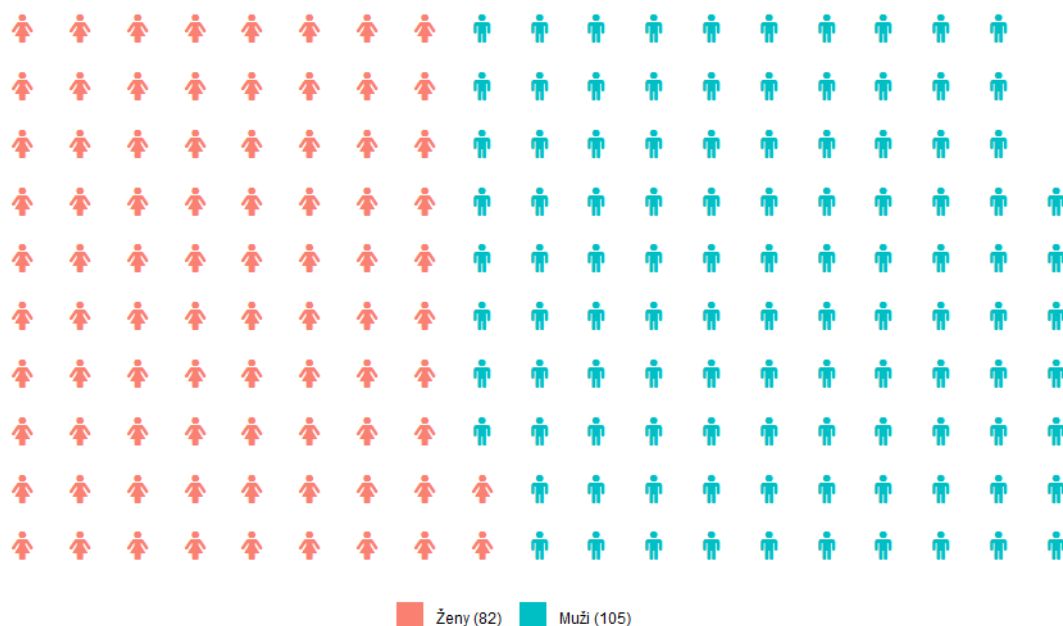
Kariérny postup žien závisí aj od samotnej rodovej štruktúry organizácie. Ženy majú väčšie šance na povýšenie v organizáciách s vyšším podielom žien.^[41] Zastúpenie žien na vyšších pozíciách stúpa so zväčšujúcim sa podielom na nižších pozíciách, pretože zamestnávateľ môže v prípade potreby z tejto rezervy talentovaných žien vytiahnuť vhodnú kandidátku.^[42] Pozorovať môžeme aj opačný efekt: čím viac žien na vrcholových pozíciách, tým väčšiu šancu na povýšenie majú aj ostatné.^{[43],[44]} Tento efekt však býva len dočasný a stráca sa so zväčšujúcim sa podielom žien na vrcholových pozíciách.^{[45],[46]}

V tomto komentári sa pozeráme práve na posledne menovaný vzťah medzi podielom žien na analytických útvaroch a pravdepodobnosťou, že na čele útvaru bude stáť žena. Preukázaný vzťah by poukazoval na možnú diskrimináciu. Naopak, ak ženy nebudú mať menšie šance stáť na čele útvaru, v ktorom dominujú muži, riaditelia sú pravdepodobne vyberaní na základe schopností, a nie pohlavia.

AJ ŽENY BAVIA ANALÝZY

Podľa údajov Ministerstva vnútra Slovenskej republiky k 30.11. 2018 pracovalo na vládnych analytických útvaroch 187 zamestnancov, pričom ženy tvorili v priemere takmer 44% z nich.ⁱ Tieto údaje zahŕňajú riadiacich pracovníkov, analytikov a ostatných zamestnancov.

Ženy tvoria 44% zamestnancov vládnych analytických útvarov



Zdroj údajov: Ministerstvo vnútra SR a Ministerstvo spravodlivosti SR.

ŽENY DOMINUJÚ NA ADMINISTRATÍVNYCH POZÍCIÁCH

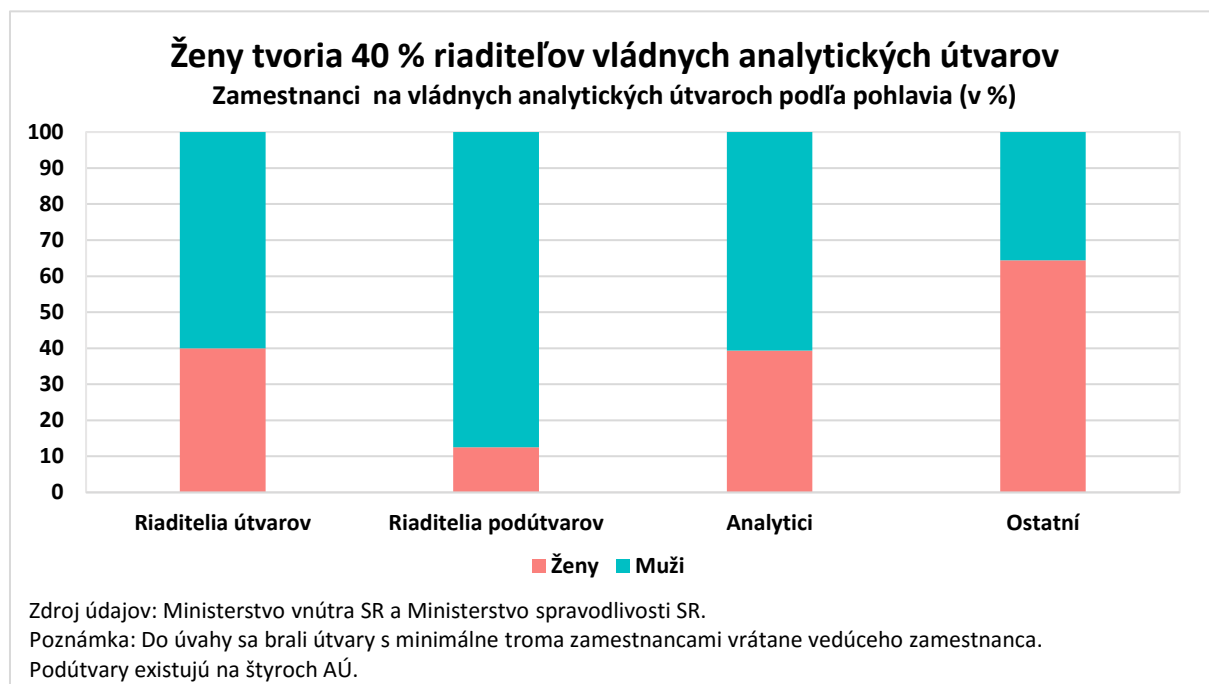
Zastúpenie žien na rôznych pozíciách nie je rovnomerné. Ženy tvoria 64 % zamestnancov na administratívnych a asistentských pozíciách. V prípade analytikov je pomer opačný: ženy tvoria necelých 40 % zamestnancov. Vyššia koncentrácia žien na administratívnych pozíciách v porovnaní s analytickými pozíciami poukazuje na horizontálnu rodovú segregáciu. Na základe dostupných údajov však nedokážeme povedať, či je výsledkom osobných preferencií, ako napríklad vyššieho záujmu žien o administratívne pozície ako o analytické pozície, alebo diskriminácie.

Ak sa pozrieme len na tie analytické útvary, ktoré majú aspoň troch analytikov (vrátane vedúceho pracovníka), je podiel žien na analytických (39 %) a vedúcich (40 %) pozíciách vyrovnaný.ⁱⁱ Muži však dominujú na nižších stupňoch riadenia (na odboroch analytických útvarov), kde predstavujú 88 % všetkých vedúcich zamestnancov. Keďže tieto medzistupne

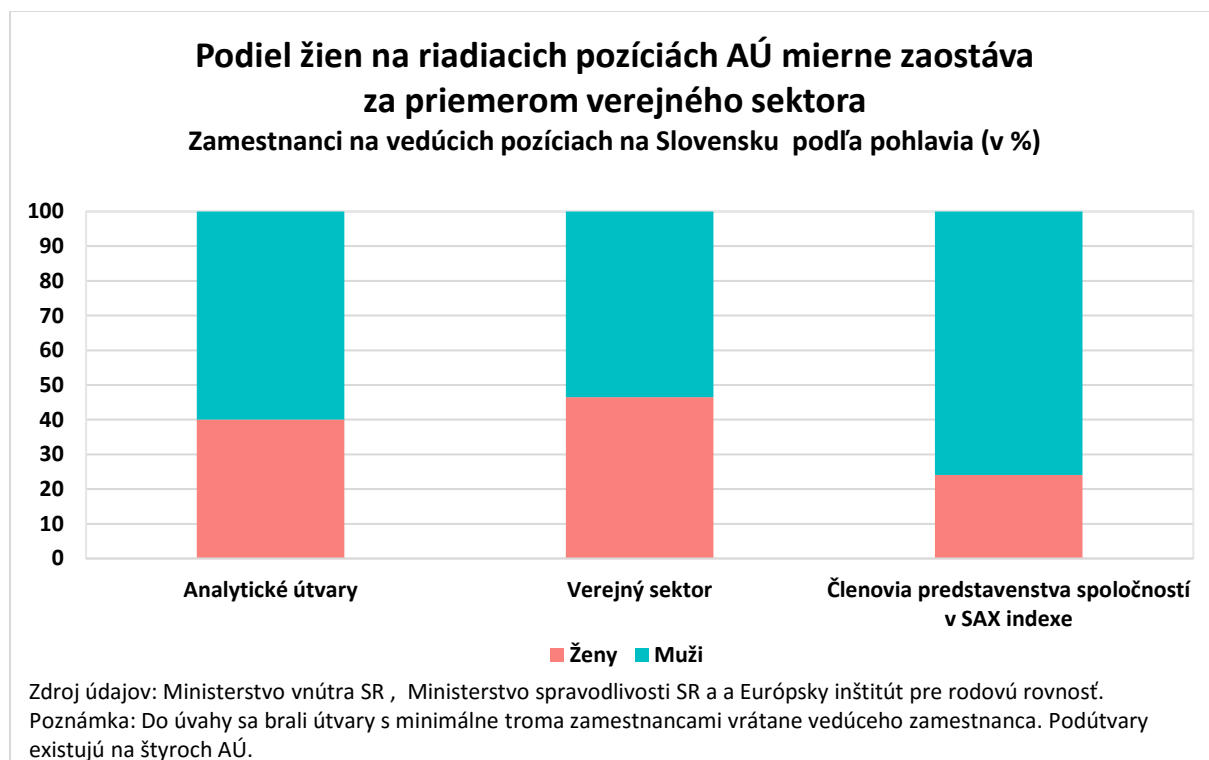
ⁱ Údaje o rodovom zložení analytického útvaru Ministerstva spravodlivosti poskytlo menované ministerstvo.

ⁱⁱ Metodika pre budovanie analytických kapacít vo verejnej správe (ver. 4, 2019, str. 32) považuje za analytické útvary tie útvary, „ktoré majú aspoň troch zamestnancov-analytikov na plný úväzok (vrátane vedúceho predstaviteľa AÚ)“.

riadenia existujú len na štyroch analytických útvaroch, nebrali sme ich pri ďalšej analýze do úvahy, a riaditeľov podútvarov sme považovali za analytikov.



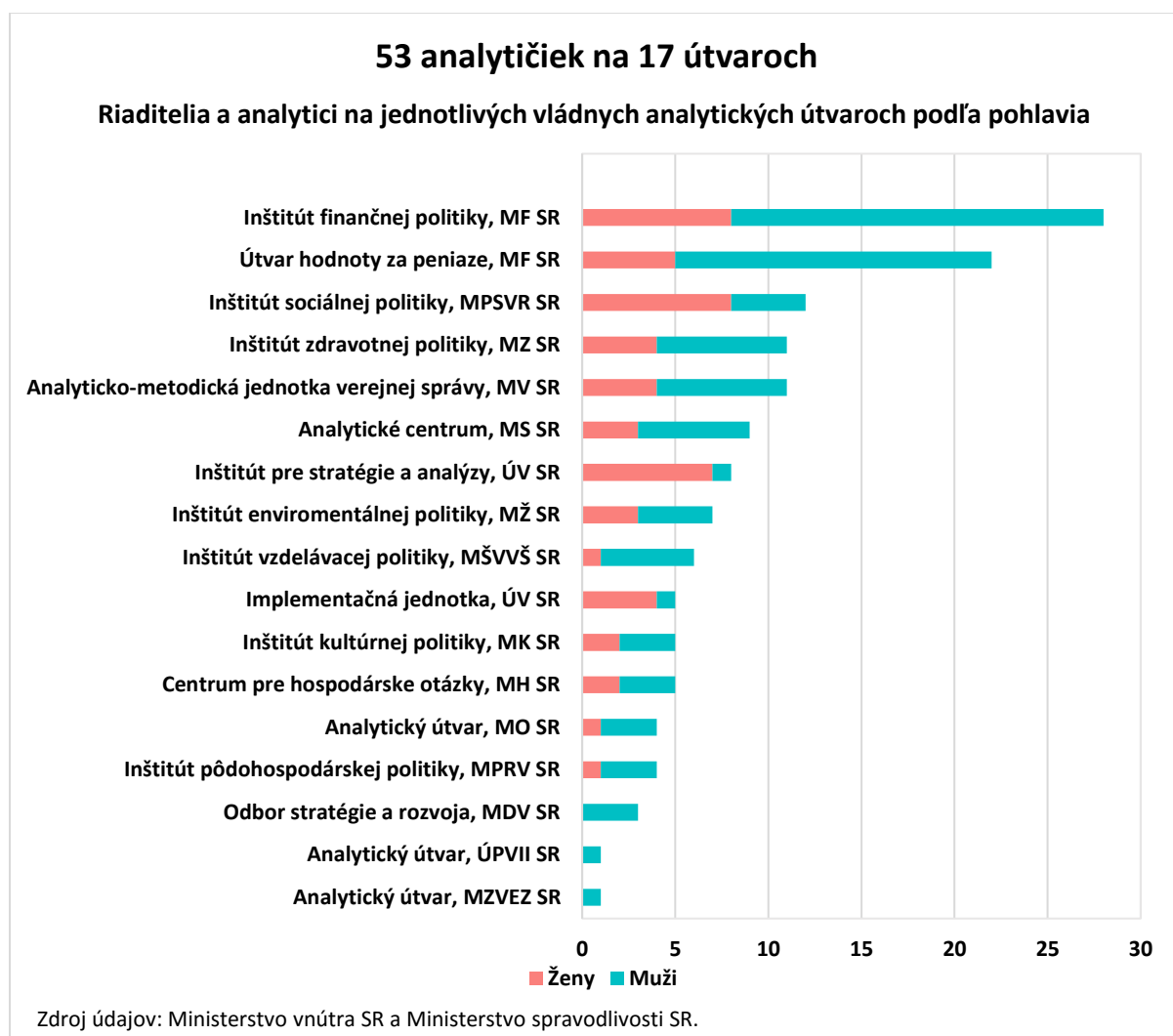
Zastúpenie žien na riadiacich pozíciách na vládnych analytických útvaroch je o približne 6 percentuálnych bodov nižšie oproti verejnému sektoru vo všeobecnosti, ale je výrazne vyššie v porovnaní so súkromným sektorom, ktorý je tu meraný ako predstavenstvá spoločností zastúpených v SAX indexe.



NAJvyšší PODIEL ŽIEN MAJÚ NADREZORTNÉ ANALYTICKÉ ÚTVARY ÚRADU VLÁDY

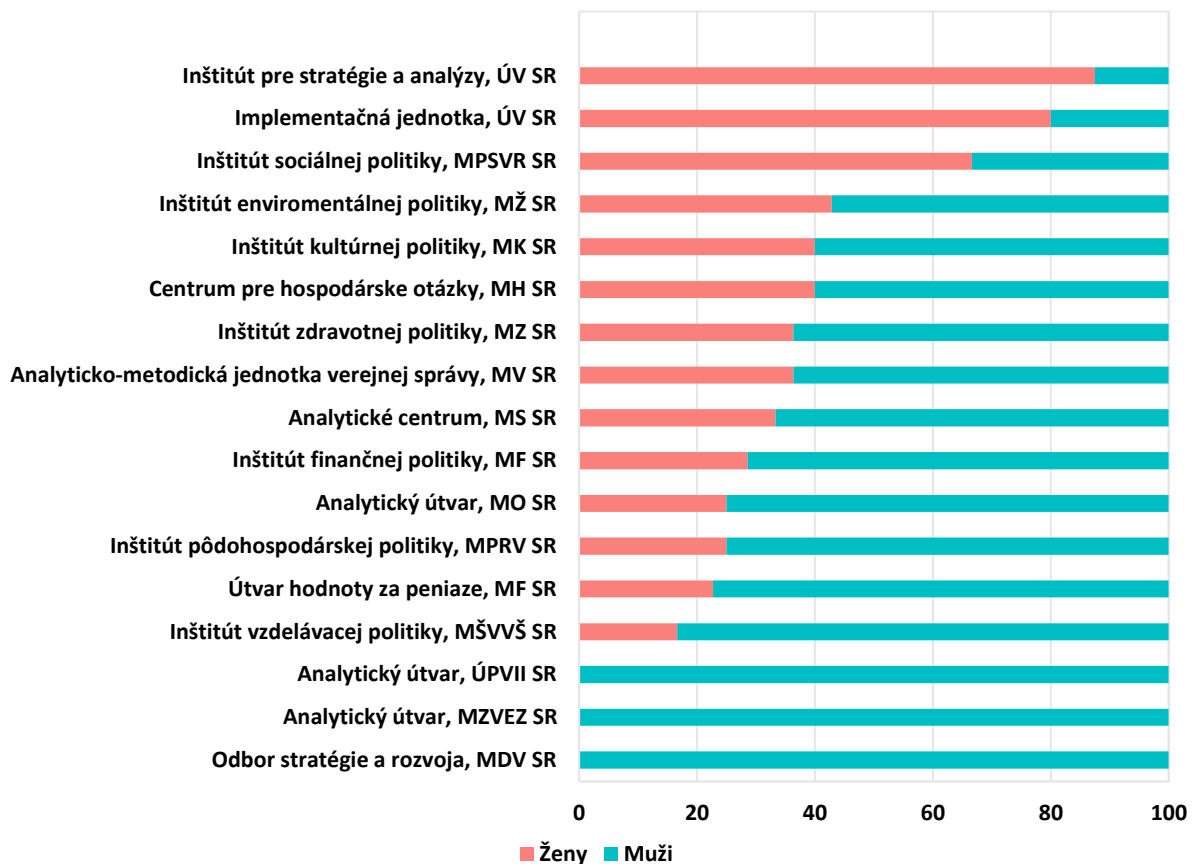
Podiel žien sa nelíši len podľa pozície, ale aj podľa zamerania analytickej jednotky. Viac žien ako mužov má šestina vládnych analytických útvarov.

Najvyšší podiel žien je na nadrezortných analytických útvaroch Úradu vlády, konkrétne na Inštitúte pre stratégie a analýzy a na Implementačnej jednotke, kde zastúpenie žien prevyšuje 80 %. Ženy tvoria väčšinu aj na Inštitúte sociálnej politiky (67 %). V dvoch najväčších útvaroch, na Inštitúte finančnej politiky a na Útvare hodnoty za peniaze, predstavujú ženy menej ako tretinu analytikov.



Úrad vlády vedie v podiele analytičiek

Riaditelia a analytici na jednotlivých vládnych analytických útvaroch podľa pohlavia (v %)



Zdroj údajov: Ministerstvo vnútra SR a Ministerstvo spravodlivosti SR.

ŽENY NEMAJÚ MENŠIU ŠANCU RIADIŤ JEDNOTKY, V KTORÝCH DOMINUJÚ MUŽI

Vzhľadom na nižšie zastúpenie žien na analytických a riadiacich pozíciách, ako aj nerovnomerné zastúpenie žien naprieč útvarmi, sme sa pozreli na to, či pravdepodobnosť, že vo vedúcej funkcii bude žena, závisí od podielu žien medzi analytikmi. Ak totiž v rámci analytického útvaru existuje diskriminácia proti ženám pri nábore zamestnancov, ako aj pri kariérom postupe, očakávali by sme nižší podiel žien medzi analytikmi, ako aj menšiu pravdepodobnosť, že analytický útvar bude viesť riaditeľka.^[47] Druhá možnosť je, že prevaha jedného pohlavia vznikne viac-menej náhodne, ale ďalej sa utvrdzuje samovýberom zo strany zamestnancov: muži nechcú prísť na pracovisko, kde dominujú ženy, a naopak.^[48] V tomto prípade by sme očakávali, že niektoré útvary budú mať prevahu mužov, zatiaľ čo na iných budú hlavne ženy, tak medzi analytikmi, ako aj na vedúcich pozíciách. Posledná možnosť je alternatíva, pri ktorej sa výber vedúceho pracovníka zakladá iba na kompetencii, a preto povýšenie muža alebo ženy nezávisí od rodového zloženia analytického útvaru: za riaditeľa je menovaný najkompetentnejší, a nie ten, ktorý má správne pohlavie. Toto je želaný stav, ktorý by bol indikovaný absenciou korelácie medzi pohlavím riaditeľa a rodovým zložením zostávajúcich analytikov útvaru.

Tabuľka 1: Výsledky logit modelu.

	Závislá premenná
	Riaditeľka
Pomer žien v analytickom útvaru	2,166 (2,370)
Konštanta	-1.270 (1.110)
Počet pozorovaní	15
Log Likelihood	-9.647
Akaike Inf. Crit.	23.294

Poznámka:

* p<0.1; ** p<0.05; *** p<0.01.

V zátvorke je uvedená štandardná chyba.

Z analýzy sme vylúčili tri analytické útvary, ktoré mali k 30.11.2018 troch a menej zamestnancov.

To, či pohlavie vedúceho pracovníka závisí od rodovej štruktúry analytického útvaru, analyzujeme odhadnutím jednoduchého logit modelu (Tabuľka 1). Keďže pohlavie zamestnanca je jediná informácia, ktorú o zamestnancoch máme, náš model neberie do úvahy žiadne ďalšie faktory, ako napríklad vzdelanie, pracovné skúsenosti, rodinný stav, počet detí, odpracované hodiny a pod. Náš model teda skúma, či pravdepodobnosť, že riaditeľom analytického útvaru bude žena, závisí od podielu žien medzi ostatnými analytikmi. Výsledky našej analýzy ukazujú, že rodové zloženie analytikov na útvaroch nemá vplyv na to, či je riaditeľom muž alebo žena: koeficient podielu žien nie je štatisticky signifikantný. Inak povedané, ženy nemajú menšiu šancu dostať sa na vedúcu pozíciu útvarov, v ktorých dominujú muži, ako v útvaroch s prevahou žien.

ZÁVER

Ženy predstavujú skoro polovicu zamestnancov analytických útvarov v štátnej správe. Ich podiel je výrazný predovšetkým medzi administratívnymi pracovnými silami, kde ženy tvoria skoro dve tretiny zamestnancov. Ak sa pozeráme iba na analytických pracovníkov, dvaja z piatich sú ženy. Významné rozdiely ale existujú medzi jednotlivými orgánmi štátnej správy: zatiaľ čo väčšina analytikov na Úrade vlády sú ženy, na Ministerstve financií dominujú analytici mužského pohlavia.

Napriek nižšiemu zastúpeniu žien medzi analytickými pracovníkmi, analytičky nie sú znevýhodňované pri kariérom postupe: ich podiel medzi riaditeľmi analytických útvarov je

taký istý ako podiel žien medzi analytickými pracovníkmi. Tento záver potvrdzuje aj naša štatistická analýza, ktorá ukazuje, že to, či riaditeľom analytického útvaru je žena alebo muž, nezávisí od podielu žien medzi analytikmi. Na základe toho možno usudzovať, že výber riaditeľa analytického útvaru sa koná meritokratickým spôsobom, a nie na základe diskriminačných preferencií.

Pri interpretácii výsledkov treba vziať do úvahy obmedzenia analýzy, a to relatívne nízky počet pozorovaní, ako aj fakt, že okrem podielu žien na jednotke sa do úvahy nebrali žiadne ďalšie faktory, ktoré môžu vplývať na šance žien obsadiť vedúcu pozíciu. Hlbšia analýza by vyžadovala dodatočné informácie o súčasných zamestnancoch, ako aj neúspešných uchádzačoch o riadiace pozície.

[1] OECD (2017) *Government at a Glance 2017*. OECD Publishing, Paris. Dostupné na: http://dx.doi.org/10.1787/gov_glance-2017-en

[2] Ibid.

[3] Cohen, Lisa E., Joseph P. Broschak a Heather A. Haveman (1998) "And Then There Were More? The Effect of Organizational Sex Composition on the Hiring and Promotion of Managers" *American Sociological Review* 63 (5): 711-727.

[4] Niederle, Muriel a Lise Vesterlund (2007) "Do Women Shy Away From Competition? Do Men Compete Too Much?" *Quarterly Journal of Economics* 122(3): 1067-1101.

[5] Bosquet, Clément, Pierre-Philippe Combes a Cecilia García-Peñalosa (2018) "Gender and Promotions: Evidence from Academic Economists in France," *The Scandinavian Journal of Economics*. Dostupné na: <https://doi.org/10.1111/sjoe.12300>

[6] Ahuja, M. K. (2002) "Women in the Information Technology Profession: A Literature Review, Synthesis and Research Agenda," *European Journal of Information Systems* 11: 20-34.

[7] Akerlof, George A. and Rachel E. Kranton (2000) "Economics and Identity," *The Quarterly Journal of Economics*, August 2000, 115 (3): 715-753.

[8] Charles, Kerwin Kofi, Jonnathan Guryan, and Jessica Pan (2018) "The Effects of Sexism on American Women: The Role of Norms vs. Discrimination." Working Paper no. 2018-56. Dostupné na: https://bfi.uchicago.edu/sites/default/files/file_uploads/WP_2018-56.pdf

[9] Fernández, Raquel a Alessandra Fogli (2006) "Fertility: The Role of Culture and Family Experience," *Journal of the European Economic Association* 4 (2-3): 552-561.

[10] Ceci, Stephen J., Donna K. Ginther, Shulamit Kahn a Wendy M. Williams (2014) "Women in Academic Science: A Changing Landscape." *Psychological Science in the Public Interest*, 15 (3): 1-67.

[11] Carlana, Michaela (2018) „Implicit Stereotypes: Evidence from Teachers’ Gender Bias,“ IZA DP No. 11659. <http://ftp.iza.org/dp11659.pdf>

[12] Charles et al. 2018.

[13] Blau, Francine D. and Jed DeVaro (2007) "New Evidence on Gender Differences in Promotion Rates: An Empirical Analysis of a Sample of New Hires," *Industrial Relations* 46(3): 511-550.

[14] Frederiksen, Anders and Kato, Takao (2018) "Human Capital and Career Success: Evidence from Linked Employer-Employee Data." *Economic Journal* 128 (613): 1952-1982

[15] Smith, Nina; Smith, Valdemar and Verner, Mette (2013) "Why Are So Few Females Promoted into Ceo and Vice President Positions? Danish Empirical Evidence, 1997-2007," *Industrial and Labor Relations Review* 66(2): pp. 380-408.

[16] Ginther, Donna K. a Shulamit Kahn (2014) "Women's Careers in Academic Social Science: Progress, Pitfalls, and Plateaus." V *The Economics of Economists*, editori Alessandro Lanteri a Jack Wromen. Cambridge: Cambridge University Press.

[17] Newton, David a Mikhail Simutin (2015) "Of Age, Sex, and Money: Insights from Corporate Officer Compensation on the Wage Inequality Between Genders," *Management Science* 61: 2355-2375.

[18] Becker, Gary S. (1957) *The Economics of Discrimination*. Chicago: University of Chicago Press.

[19] Ibid.

-
- [20] Arrow, Kenneth J. (1972) "Some mathematical models of race discrimination in the labor market." V (A.H. Pascal, ed.), *Racial Discrimination in Economic Life*, pp. 187–204, Lexington, MA: D.C. Heath.
- [21] Phelps, Edmund S. (1972). "The Statistical theory of Racism and Sexism.," *American Economic Review*, 62(4), 659–661.
- [22] Baert, Stijn (2014) "Career lesbians. Getting hired for not having kids?" *Industrial Relations Journal* 45 (6): 543-561.
- [23] Jessen, Jonas, Robin Jessen a Jochen Kluge (2018) "Punishing Potential Mothers? Evidence for Statistical Employer Discrimination From a Natural Experiment." Dostupné na: <https://eml.berkeley.edu/~webfac/card/JKluge.pdf>
- [24] Morrison, Ann M., Randall P. White a Ellen Van Velsor (1994) *Breaking the glass ceiling: Can women reach the top of America's largest corporations?* Basic Books; 2 edition.
- [25] Foschi, Martha (1996). "Double Standards in the Evaluation of Men and Women,," *Social Psychology Quarterly* 59 (3): 237–254.
- [26] Reuben, Ernesto, Paola Sapienza a Luigi Zingales (2014). "How Stereotypes Impair Women's Careers in Science," *Proceedings of the National Academy of Sciences* 111 (12): 4403–4408.
- [27] Sarsons, Heather (2017) "Gender Differences in Recognition for Group Work." Working Paper. Dostupné na: https://scholar.harvard.edu/files/sarsons/files/full_v6.pdf
- [28] Fryer, Roland G. (2007) "Belief flipping in a dynamic model of statistical discrimination," *Journal of Public Economics* 91: 1151-1166.
- [29] Ibid.
- [30] Lyness, Karen S. a Madeline E. Heilman (2006) "When Fit Is Fundamental: Performance Evaluations and Promotions of Upper-Level Female and Male Managers," *Journal of Applied Psychology* 91 (4): 777-785.
- [31] Hengel, Erin (2019) "Publishing while female. Are women held to higher standards? Evidence from peer review." Dostupné na: http://www.erinhengel.com/research/publishing_female.pdf
- [32] Ragins, B. R., & Cotton, J. (1991) "Easier said than done: Gender differences in perceived barriers to gaining a mentor,," *Academy of Management Journal* 34: 939-951.
- [33] United States Equal Employment Opportunity Commission (2011), EEOC Women's Work Group Report", www.eeoc.gov/federal/reports/women_workgroup_report.cfm
- [34] Scandura, Terri A. a Ethlyn A. Williams (2001) "An Investigation of the Moderating Effects of Gender on the Relationships between Mentorship Initiation and Protégé Perceptions of Mentoring Functions," *Journal of Vocational Behavior* 59 (3): 342-363.
- [35] Gardiner, Maria, Marika Tiggemann, Hugh Kearns and Kelly Marshall (2007) "Show me the money! An empirical analysis of mentoring outcomes for women in academia," *Higher Education Research & Development* 26 (4): 425–442.
- [36] Cannings, K. and Montmarquette, C. (1991), "Managerial momentum: a simultaneous model of the career progress of male and female managers", *Industrial & Labor Relations Review* 44 (2): 212-28.
- [37] Weichselbaumer, Doris a Rudolf Winter-Ebmer () "A Meta-Analysis of the International Gender Wage Gap," *Journal of Economic Surveys* 19 (3): 479-511.
- [38] Powell, Gary N. a D. Anthony Butterfield (1994) "Investigating the "Glass Ceiling" Phenomenon: An Empirical Study of Actual Promotions to Top Management," *Academy of Management Journal* 37 (1): 68-86.
- [39] Ibid.
- [40] OECD 2017, str. 69.
- [41] Cohen, Lisa E., Joseph P. Broschak a Heather A. Haveman (1998) "And Then There Were More? The Effect of Organizational Sex Composition on the Hiring and Promotion of Managers," *American Sociological Review* 63 (5): 711-727.
- [42] Ibid.
- [43] Chused, Richard H (1988) "The hiring and retention of minorities and women on American law school faculties," *University of Pennsylvania Law Review* 137 (2): 537-569.
- [44] Kurtulus, Fidan Ana a Donald Tomaskovic-Devey (2012) "Do women top managers help women advance? A panel study using EEO-1 records." IZA Discussion Papers, No. 6444. Dostupné na: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/58587/1/715803441.pdf>
- [45] Cohen et al. (1998).
- [46] Kurtulus a Tomaskovic-Devey (2012).
- [47] Cohen et al. (1998).
- [48] Ibid, str. 714.